

# **MASTEROPPGAVE**

## **Master i yrkespedagogikk**

Mai 2019

Fra monolog til dialog

Et aksjonsforskningsprosjekt i samarbeid med guidene på Freia.

Tone Seppola

**OSLOMET**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier**

**Institutt for yrkesfaglærerutdanning**

## **Forord**

Denne masteroppgaven er en oppgave som er skrevet over to år og en del av et deltids-studie i yrkespedagogikk i perioden 2015 til 2019.

Oppgaven er et aksjonsforskningsprosjekt som er gjennomført på min arbeidsplass, Freias pedagogiske besøkssenter Freialand. Jeg jobber med opplæring av guidene og dette prosjektet handler om hvordan vi kan få til en tettere dialog og styrket kollegiesamarbeid, både faglig og sosialt med mål om at kvaliteten på guidingen skal styrkes.

Jeg vil takke min gode kollega og dyktige guider i Freialand for å ha stilt villig opp som deltakere i prosjektet. Takk til læringsgruppen for spennende samtaler og nyttige tilbakemeldinger. Jeg takker også samtlige veiledere jeg har hatt for gode innspill og for å ha tro på at jeg kom i mål med dette prosjektet. Biblioteket på Kjeller fortjener også en stor takk for sin imøtekommenhet og faglige kompetanse. Mest av alt vil jeg takke Troels, Mathilde og Sofia for støtte og tålmodighet i hele studieperioden.

07.05.2019

Tone Seppola

# **Sammendrag master i yrkespedagogikk**

## **Fra monolog til dialog**

Denne masteroppgaven er et aksjonsforskningsprosjekt på min arbeidsplass Freialand med mål om å skape en tettere dialog. Problemstillingen er ”Hvordan kan vi forbedre kvaliteten på guidingen gjennom en tettere dialog?”

Jeg ønsket å utvikle læringsbegrepet i Freialand slik at læring inngår i større grad enn tidligere, ikke bare i opplæringsperioden, men som en del av den organisatoriske og pedagogiske strukturen i avdelingen. Et mål var også at kvaliteten på guidingen skulle bli bedre som et resultat av en tettere dialog. Jeg har benyttet en hermeneutisk forskningstilnærming for å redegjøre for de ulike pedagogiske perspektivene som danner mitt teoretiske bakteppe. Et sosiokulturelt læringssyn ligger til grunn i arbeidet med oppgaven og jeg har brukt teoretikere som Dewey, Wenger, Kolb og Schön. De involverte i dette prosjektet har vært min kollega, 14 guider som jobber i Freialand og meg selv. Data er hentet inn i form av referater fra avdelingsmøter, logg, spørreskjema, semistrukturert intervjuer, workshops, muntlige tilbakemeldinger og samtaler.

Resultatet av dette prosjektet har ført til en tettere dialog, vi har opprettet et praksisfelleskap og kvaliteten på guidingen er blitt bedre fordi guiden har fått mere kunnskap og dermed blitt tryggere i rollen som guide. Jeg har ikke kommet frem til et endelig sluttresultat, men jeg har startet en ny kurs ved å endre på organisatoriske strukturer og vi kan se positive resultater av det arbeidet som er gjort i forbindelse med denne masteroppgaven i form av at dialogen og samholdet i avdelingen er blitt styrket.

## **Summary masters in vocational education**

### **From monologue to dialogue**

This master thesis is an action research project at my workplace Freia with the goal of creating a closer dialogue with the guides working there. The theme was "How can we improve the quality of the guides through a closer dialogue?"

I wanted to develop the learning concept in Freialand so that learning is included in a greater extent than before, not only during the training period, but as part of the organizational and educational work in the department. A goal was also that the quality of the guidance would be better as a result of a closer dialogue.

I have used a hermeneutic research approach to account for the various educational perspectives that underlie my problem. A socio-cultural learning perspective is the basis of the work of the thesis and I have used theorists such as Dewey, Wenger, Kolb and Schön.

The people involved in this project have been my colleague, 14 guides working in Freialand and myself.

Data has been collected in the form of minutes from department meetings, logs, questionnaires, semi-structured interviews, workshops, oral feedback and conversations.

The result of this project has led to a closer dialogue, we have established a practice community and the quality of the guidance has improved because the guide has gained more knowledge and thus become safer in the role of guide.

I have not come to an end in this work, I have started a new course by changing organizational structures. We can already see positive results from the work that has been done in this master's thesis by the dialogue and cohesion in the department has been strengthened.

# Innhold

<b>SAMMENDRAG MASTER I YRKESPEDAGOGIKK .....</b>	<b>3</b>
<b>SUMMARY MASTERS IN VOCATIONAL EDUCATION .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema og beskrivelse av situasjonen .....	2
1.2 Presentasjon og beskrivelse av situasjonen .....	6
1.2.3 Freialand et pedagogisk besøkssenter .....	6
1.2.4 Opplæringen .....	8
1.2.5 Jobben som guide .....	9
1.2.6 Deling av informasjon .....	10
1.2.7 De besøkende .....	10
1.2.8 Læring på Freia .....	11
1.3 Mitt forsknings- og utviklingsarbeid .....	12
1.4 Problemstilling .....	14
1.4.1 Presisering av problemstilling .....	14
1.4.2 Forskningsspørsmål .....	15
1.4.3 Forankring av tema .....	17
1.4.5 Oppbygging av oppgaven .....	19
<b>2. TEORIKAPITTEL .....</b>	<b>19</b>
2.1 Taus kunnskap .....	28
2.2 Taus kunnskap i organisasjoner .....	29
<b>3. FORSKNINGSDSIGN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Aksjonsforskning .....	32
3.2 Hermeneutisk forskningstilnærming .....	33
3.3 Mitt syn på læring og samarbeid .....	34
3.4 Spørreskjema .....	35
3.5 Semistrukturert kvalitativt intervju .....	35
3.6 SØT-modellen som metode .....	36
3.7 Logg .....	37
3.8 Digitale læringsplattformer .....	38
3.9 Analyse av data .....	39
3.10 Kvalitet på forskningen .....	39
3.10.1 Gyldighet og pålitelighet .....	39

3.10.2 Ethiske refleksjoner .....	41
<b>4. BESKRIVELSE AV AKSJONENE .....</b>	<b>42</b>
4.1 Aksjon 1 - Søke informasjon.....	43
4.1.1 Planlegging av aksjon 1 .....	43
4.1.2 Evaluering aksjon 1 .....	45
4.2 Aksjon 2 – Intervju - identifisere situasjonen .....	46
4.2.1 Planlegging aksjon 2.....	47
4.2.2 Gjennomføring aksjon 2 .....	47
4.2.3 Evaluering aksjon 2 .....	50
4.3 Aksjon 3 – Finne et felles nytt språk.....	51
4.3.1 Planlegging aksjon 3.....	52
4.3.2 Gjennomføring aksjon 3 .....	52
4.3.3 Evaluering aksjon 3 .....	54
4.4 Aksjon 4 - Etablere ny praksis .....	55
4.4.1 Planlegging aksjon 4.....	55
4.4.2 Gjennomføring aksjon 4 .....	55
4.4.3 Evaluering aksjon 4 .....	61
4.5 Aksjon 5 – Et etablert praksisfellesskap .....	62
4.5.1 Planlegging aksjon 5.....	62
4.5.2 Gjennomføring aksjon 5 .....	62
4.5.3 Evaluering aksjon 5 .....	64
4.5.4 Oppsummering av aksjonene .....	64
<b>5. DRØFTING.....</b>	<b>66</b>
5.1 Drøfting av råd for bedre læring .....	66
5.2 Drøfting av forskningsspørsmål 1 .....	77
5.3 Drøfting av forskningsspørsmål 2 .....	78
5.4 Drøfting av forskningsspørsmål 3 .....	81
5.5 Svar på hovedproblemstillingen.....	83
5.6 Oppsummering av drøfting .....	85
<b>6. VEIEN VIDERE .....</b>	<b>87</b>
6.1 utfordringer i forskerrollen.....	91
6.2 Egen læring .....	92
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>94</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>I</b>

## Figurligste

Figur 1: Foto av tempelet i Freialand, et av rommene man besøker på en omvisning. ....	7
Figur 2: Freias hovedinngang fra 1923 med sitat. ....	11
Figur 3: De ulike delene viser hvordan vi jobber med læring i Freialand. ....	18
Figur 4: Kolbs læringssirkel. ....	24
Figur 5: Aksjonsforskningens løkker som danner en spiral av erfaringer og refleksjoner. ....	33
Figur 6: Planskisse over de ulike aksjonene i prosjektet. ....	42
Figur 7: Funn fra spørreundersøkelsen. ....	46
Figur 8: Pedagogisk sol som start på dialog om å skape en tettere dialog. ....	52
Figur 9: Freias tidslinje Freialand. ....	63
Figur 10: Facebookside som verktøy for deling av informasjon og felles arkiv/database. ....	80
Figur 11: Min læringssirkel vs. Kolbs læresirkel. ....	83
Figur 12: Figuren viser retningen oppgaven har tatt, fra dialog til monolog. ....	87
Figur 13: Illustrasjon av eget læringsutbytte og videre utvikling av egen læring. ....	93

## **1. Innledning**

Dette prosjektet handler om å endre kommunikasjonen fra monolog til dialog. Med dette mener jeg å skape en tettere dialog mellom de ansatte i Freias besøkssenter. Tradisjonelt har opplæring og informasjon foregått som en monolog eller en enveiskommunikasjon fra ledere til guidene. Jeg ønsket å endre dette og å skape en tettere dialog basert på involvering og demokratiske avgjørelser.

En tettere dialog betyr i denne sammenheng at guidene får den informasjonen de trenger, økt faglig kompetanse, er med på å ta avgjørelser og bidrar med ny kunnskap gjennom refleksjon og diskusjon. Videre ville jeg undersøke om en tettere dialog ville føre til en forbedring av kvaliteten på guidingen ved at guiden blir tryggere i rollen ved å være mer oppdatert og forberedt. Med bedre kvalitet mener jeg at guidene blir tryggere i rollen som guide og er forberedt på å kunne håndtere de ulike situasjonene som kan oppstå.

Bakgrunnen for dette prosjektet har vært at informasjon ikke kommer frem, og som resultat av dette blir det misforståelser og unødig bruk av ressurser på å ordne opp i etterkant. I tillegg til dette etterspør guidene mer opplæring og informasjon om ulike temaer og de ønsker mer kompetanse i å håndtere ulike situasjoner de møter som guide i Freialand. Jeg vil komme nærmere inn på dette i avsnitt 1.1

### **Tradisjon innen læring i bedrift**

Freia har lang tradisjon innen læring i bedrift og jeg vil i denne oppgaven fokusere på den læring som skjer i avdelingen Freialand som er Freias pedagogiske besøkssenter. I Freialand har vi jobbet med at de besøkende skulle ha et læringsutbytte når de besøker Freia. Læring og utvikling av intern kompetanse og kunnskap har ikke vært fokusert på i like stor grad.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg i tillegg til å jobbe med å skape en tettere dialog hatt læringsbegrepet med meg og forsøkt å implementere dette slik at læring blir lagt inn som en større del av det organisatoriske arbeidet i Freialand. Jeg jobber ikke som lærer i skolen så min hverdag er ikke knyttet direkte til yrkesfag i videregående skole. Store deler av min jobbhverdag relatert til læring og fokus på yrkespedagogikk. Dette er i form av at jeg utvikler opplæring og undervisningsopplegg og jeg lærer opp guider. Jeg har i arbeidet med denne oppgaven forholdt meg til teori knyttet til yrkespedagogikk rettet mot videregående



opplæring, men jeg har også brukt forskning knyttet til læring i organisasjoner i næringslivet. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel to.

Arbeidet med å skape en tettere dialog og mer læring i Freialand har vært et felles prosjekt i avdelingen. Det har vært viktig å finne inkluderende metoder der guidene har vært med på å definere behovet for informasjon og kunnskap og dermed veien videre.

Målet med oppgaven er å skape en tettere dialog for å forbedre kvaliteten på guidingen.

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema og beskrivelse av situasjonen**

Bakgrunnen for valg av tema var at kommunikasjonen i avdelingen ikke fungerte på en god måte og noe av informasjonen kom ikke frem til guidene som resulterte i misforståelser og i noen tilfeller gikk dette ut over kvaliteten på besøket fordi guiden ikke var forberedt til den gruppen som skulle komme. Disse forberedelsene kunne være informasjon om at gjest satt i rullestol, at guidingen skulle være på engelsk eller at det skulle være fokus på for eksempel kunst, HMS eller merkevarebygging. Guidene ønsket i tillegg mer oppdatert informasjon og et tettere samarbeid med de andre guidene og ledere. Dette vil jeg komme nærmere inn på i neste avsnitt.

#### **Å være forberedt som guide**

Det å være forberedt og ha informasjon om hvilken gruppe som kommer på omvisning er viktig for at gjestene skal føle seg ivaretatt og for at guiden skal kunne gi gjestene en best mulig opplevelse. Jeg har arbeidet i Freialand i nesten åtte år, jeg begynte som guide og jeg har selv opplevd forskjellen på det å være forberedt og det å måtte ta ting på sparket på grunn av manglende informasjon. Det å være forberedt innebærer også at beskjeder som er blitt gitt kommer frem til dem som skal ha den, det var her mye av problemet lå. Vi har brukt mye tid på å tilrettelegge for situasjoner under en omvisning som kunne vært løst på forhånd.

Siden jeg ikke lengre jobber som guide, har jeg ikke førstehånds informasjon om hvordan selve guidingen i Freialand fungerer og derfor er det også viktig å ha en tett dialog med guidene for å vite at alt fungerer som det skal med tanke på teknisk og pedagogisk gjennomføring. Det kan for eksempel være en film som ikke starter der den skal, at støpe-maskinen til sjokoladen ikke fungerer, at det er noe som er ødelagt og trengs å byttes ut eller

et manus som ikke stemmer med dagens situasjon. Det siste går mest på oppdatert informasjon rundt produkter og regler vi må forholde oss til. Denne informasjonen om hvordan situasjonen er, får guidene gjennom sin daglige praksis og dette er en av grunnene til at en tett dialog med guidene er viktig. I Freialand er det omvisninger både på dagtid, kveldstid og helger. Kontoret der min kollega og jeg jobber er kun åpent i ukedagene og omvisninger i Freialand er uavhengig om kontoret er åpent og ledere er tilstede eller ikke. Jeg har en kollega som også har en lederrolle i Freialand. Vi deler ansvaret med å ha telefonvakt annen hver uke, det vil si at guidene har alltid noen å ringe til dersom det skulle skje noe uventet eller de trenger råd.

Det at guidene jobber til ulike tider og mye utenom kontortid gjør at kommunikasjonen må foregå på andre måter enn samtaler på dagtid. På dagtid når min kollega eller jeg er tilstede kommer guidene ofte innom kontoret før eller etter en guiding for å spørre om noe eller for å fortelle om noe som de har opplevd på en guiding. Da kan vi også ha samtaler om ulike tema, men det er ikke alltid det er tid til å ta en samtale om det som skjedde, ofte blir det bare en kort informasjon uten at den blir fulgt opp.

Dersom guiden spurte om noe som krevde et svar som enten skulle undersøkes nærmere eller var relevant for alle guidene, fikk de ofte svaret: ”det tar vi på neste guidemøte”. Vi noterte det de sa og ”samlet opp” tema som vi tok opp felles på guidemøte. Guidemøtene var avholdt to ganger i halv-året, så det kunne gå lang tid før guidene fikk svar på spørsmålet de stilte eller det temaet de ville ta opp. Enkle spørsmål fikk de svar på med en gang, men de temaene som ble notert var for eksempel om produksjonsprosess og oppdaterte tall på salg/produksjon, pedagogiske verktøy for å håndtere en krevende gruppe eller spørsmål om historiske begivenheter der vi må ta et dykk i arkivet for å finne svar.

Vi ønsket å finne en bedre måte å håndtere dette på. Ved å skape en tettere dialog vil guiden få beskjeder og informasjon raskere og vil være forberedt og dermed ha den kunnskap og informasjon som er nødvendig for å føle seg trygg og gjøre en god jobb.

Tanken var at dersom guiden er trygg i situasjonen vil også kvaliteten på guidingen bli bedre enn om guiden ikke hadde den kunnskap og informasjon som er nødvendig. Det at guiden ikke alltid kan svare på spørsmål eller kommer i situasjoner som de ikke er trent på vil vi aldri kunne unngå helt. Det er heller ikke forventet at guiden skal kunne håndtere alle situasjoner siden guiden aldri vet helt hvilken gruppe som kommer og hva som kan skje. Det vi kan gjøre er å sørge for at de alltid er oppdatert på produkter og intern informasjon samt å trene på de

situasjonene som kan være utfordrende og ved å sette fokus på at disse situasjonene kan oppstå. Det er ikke forventet at guiden skal kunne alt, men ved å bruke mer tid og legge til rette for å lære av de situasjonene som har vært krevende, dele dem med hverandre og reflektere over dem, kan guidene være mer rustet til å stå i de situasjonene som de ikke har vært i tidligere og som det nødvendigvis ikke finnes en fasit for.

I forkant av guidingen vet guiden navnet på den ansvarlige, navnet på gruppen, skolen, firma eller bursdagsbarn. De vet også om de skal ha fokus på merkevare, HMS, kunst eller om det er personer i rullestol, engelsk guiding eller lignende, alt etter hvor mye informasjon den som har bestilt har gitt oss. Jo mer informasjon, jo bedre kan vi legge til rette for besøket og kvaliteten på besøket blir også bedre dersom denne informasjonen når frem til guiden.

Det er viktig for guiden å få mest mulig informasjon om gruppen i forkant, et eksempel på dette er dersom guidingen skal være på engelsk. Dersom guiden vet dette får guiden tid til å lese manus på engelsk i forkant, da vil faguttrykk og andre formuleringer være friskt i minne, noe som vil gjøre guiden mer forberedt enn om hun måtte ta dette på sparket. Det er ikke alltid at de som bestiller omvisning gir viktig informasjon og da må guiden improvisere. Det går oftest fint, men kvaliteten ville utvilsomt vært bedre dersom guiden hadde denne informasjonen i forkant. Noen ganger kommer ikke informasjonen som er gitt frem til guiden. Grunnen kan være at guiden har byttet vakt i siste liten, ikke har lest vaktlisten eller at den informasjonen guiden skulle hatt har kommet etter at ukelisten er sendt ut. Dermed har vi ikke hatt en god måte å gi informasjonen videre. Det har ikke vært et system og rutiner på hvordan dette gjøres. Den eneste kommunikasjonen bortsett fra tilfeldige samtaler med de guidene som jobber dagtid er en ukentlig mail og guidemøter to ganger i halvåret.

For noen år siden var situasjonen en annen. Da jobbet de faste guider på dagtid og faste på kveldstid. Det innebar at de som jobbet på dagen hadde daglig dialog med ledelsen og var til enhver tid oppdatert. De som jobbet kveldstid guidet kun bursdager og det var ikke så mye de skulle være oppdatert på fordi de ikke hadde voksen-grupper og lite fokus på tema som bærekraft, HMS, kunst eller merkevarebygging. I dag er situasjonen endret. Nå jobber de fleste guidene både dag og kveldstid og besøkene har endret seg. Nå har vi voksen-grupper som firma, organisasjoner, seniorer og voksne som feirer bursdager også på kveldstid. Dette innebærer at samtlige guider må være oppdatert og informert om det som skjer i avdelingen og i selskapet. Måten informasjon ble gitt på hadde ikke endret seg parallelt med besøkstilbudet. Dette var mye av grunnen til at det var nødvendig å samle dialogen og skape et praksisfellesskap der informasjon ble gitt til samtlige guider og at denne informasjonen var

lett tilgjengelig. Vi hadde også fått tilbakemelding fra guidene om at de ønsket mer faglig kompetanse og en enklere måte å motta informasjon på.

I tidligere oppgaver har jeg skrevet om hva guidene skal formidle og hvordan de skal gjøre dette. I denne oppgaven jobbet jeg med hvordan vi kan skape en tettere dialog med mål om å øke læringsutbyttet og få bedre kvalitet på guidingen.

### **Å skape et lærende miljø**

Nøkkelord i oppgaven vært læring, opplæring, tettere dialog, kommunikasjon og informasjon. Underveis i oppgaven oppdaget jeg at et resultat av dette arbeidet har vært utvikling av et praksisfellesskap. Det å sette læring i sammenheng med våre erfaringer har vært grunntanken i dette fellesskapet. Etienne Wenger beskriver praksisfellesskaper på denne måten: ”Et praksisfellesskap er en teori og ikke en oppskrift, den sier ikke hva man presist skal gjøre, men den gir en veiledning i hva man skal legge merke til, hvilke utfordringer som finnes og hvordan man kan løse dette” (Wenger, 2004, s. 21). Dette er beskrivende for arbeidet med oppgaven, nemlig å skape rom og sørge for at vi har de ressurser som er nødvendig for å skape et godt fungerende praksisfellesskap.

Da jeg startet med denne oppgaven hadde jeg ikke en bevissthet rundt det fellesskapet som allerede fantes i Freialand. Dette var fordi det ikke tidligere var blitt omtalt som et lærende miljø og at det ikke fantes en struktur som var bygget rundt lærebegrepet. Læring kan henvises til resultater av de læreprosesser som finner sted hos den enkelte, psykiske prosesser hos det enkelte individ og samspillprosesser (Illeris, 2006). Denne definisjonen på læring viser at alle punkter var på plass i Freialand. Vi manglet bare et system å sette dette inn i slik at vi kunne få jobbet med å utvikle oss og bli bedre i fellesskap. Vi startet dermed arbeidet med å skape et lærende miljø.

### **Fra monolog til dialog**

Tidligere var det snakk om å gi informasjon til guidene, en enveiskommunikasjon der guidene kun var mottakere av informasjon. Den kompetansen og erfaringene guidene hadde ble ikke brukt som en viktig ressurs til å utvikle ny kunnskap. Jeg har selv jobbet som guide, så jeg har god kjennskap til hvordan dette har fungert tidligere og har selv kjent på en frustrasjon og savn etter å reflektere og dele erfaringer i større grad.

Vi manglet en organisatorisk forankring og faste rammer på hvordan vi kunne endre dette ved å skape rom for læring slik at den kunnskapen som finnes kunne deles og komme til nytte for hele fellesskapet. Med god støtte fra leder, kollega og guidene satte jeg i gang arbeidet med å endre kommunikasjonen fra dialog til monolog.

I de neste avsnittene beskriver jeg situasjonen i Freialand ved å trekke frem de ulike områdene vi jobber med slik at leseren kan bli kjent med situasjonen og de faktorene som er viktig i jobben som guide.

## **1.2 Presentasjon og beskrivelse av situasjonen**

For at leseren bedre skal forstå hva Freialand er, hvordan det er bygget opp og hva jobben som guide går ut på, vil jeg videre gi en nærmere beskrivelse av situasjonen. Avslutningsvis har jeg tatt med et punkt jeg har kalt ”læring på Freia”. Alle disse punktene mener jeg er viktig forkunnskap for leseren å ha for å få en større forståelse for situasjonen.

### **1.2.3 Freialand et pedagogisk besøkssenter**

Da Freia feiret sitt eget 100 årsjubileum i 1989, åpnet Freialand for første gang. Freialand skulle være et pedagogisk besøkssenter for skoleklasser fra 5. klasse og oppover. I Freialand jobber vi med å styrke og vedlikeholde varemerket Freia overfor nåværende og fremtidige forbrukere samtidig som vi ønsker å skape lojale konsumenter gjennom kommunikasjon og direkte kontakt.

Da Freialand åpnet i 1998 ble det ansatt en lærer for å lage et pedagogisk opplegg og å sørge for at omvisningen hadde et gjennomgående pedagogisk fokus. Freialand var laget for skoleklasser som kom på besøk på dagtid, men etter hvert ble det også åpnet for bursdager på kveldstid. Freialand har omvisninger 7 dager i uken, både på dag og kveldstid, i gjennomsnitt er det 7 grupper pr. dag og ca. 100 besøkende pr. dag.

Videregående skoler kan velge fokus på Merke varebygging eller HMS. På disse omvisningene er det kompetansemål fra læreplanen innbakt i omvisningene (Udir kompetansemål, 2019). Et eksempel på dette kan for eksempel være dersom en VG2 klasse i markedsføring og ledelse har bestilt en omvisning med tilleggs valg Merke varebygging. Omvisningen vil da fokusere på ulike kompetansemål fra læreplanen som for eksempel:

”gjøre rede for innholdet i begrepene merkeelementer og merkeverdi og analysere merkevarers betydning for posisjonering”.

I disse omvisningen viser guiden en PowerPoint med fokus på hvordan Freia jobber med merkevarebygging og det er ekstra fokus på merkevarebygging under hele omvisningen. I disse tilfellene har guiden en lærerrolle, guiden har en forelesning på ca. 30 minutter om tema som gruppen har valgt. Guiden kan også undervise om kunsten på Freia, HMs eller bærekraft.

Tidligere har læringen i Freialand vært preget av tilfeldigheter og deling av informasjon har som oftest vært knyttet til en aktuell hendelse som for eksempel ved innføring av nye regler, lansering av et nytt produkt eller en kampanje. Vi ønsket at læring skulle bli et begrep som tas inn i organiseringen av opplæringen og måten vi kommuniserer på i Freialand. Målene i Freialand er i hovedsak å skape gode opplevelser og lojale forbrukere. Når vi jobber med innholdet i en omvisning så gjelder det å finne spennende og varierte måter å fortelle Freias historie på. Vi ønsker at de besøkende skal engasjeres og involveres i ulike aktiviteter slik at en omvisning består av en blanding av ulike metoder som dialog, praktiske oppgaver som å lage sin egen sjokolade, konkurranser, filmer, smake på ulike produkter, lære hvordan man lager sjokolade og hvordan man markedsfører og selger den. Freialand har et støperi der får de besøkende lage sin egen sjokolade, dekorere emballasje og lære om produksjon av sjokolade. Guiden forteller om emballasje, logo, merkevarebygging og hygiene. De besøkende får smaksprøver og får lære forskjellen på melkesjokolade, hvit og mørk sjokolade. Omvisningen består også i en reise i Freia og sjokoladens historie. De besøkende går sammen med guiden som forteller igjennom ulike rom med ulike kulisser, lyd, lys og filmer.



Figur 1: Foto av tempelet i Freialand, et av rommene man besøker på en omvisning.

På en omvisning går man innom Freiasalen som er de ansattes kantine. Freiasalen er tegnet av arkitekt Ole Sverre og den sto ferdig i 1934. I Freiasalen henger det 12 originale Munch malerier og flere skulpturer av kjente kunstnere. I tilknytning til Freiasalen er det en egen park med blant annet en fontene av Gustav Vigeland og mange andre kunstverk laget av kjente kunstnere. På en omvisning tar man også en tur inn i fabrikken der sjokoladen produseres. Det har vært omvisninger på Freia siden 60-tallet. På den tiden ble maskiner og fabrikklokalene vist frem og man fikk utdelt smaksprøver på runden. Det var ofte damer fra fabrikken som etter mange års arbeid ikke lengre kunne jobbe i fabrikken som ble omplassert til å være guide. I dag er situasjonene en helt annen. Det å være guide innebærer mye ansvar og evnen til raskt å tilpasse seg ulike mennesker og situasjoner.

#### 1.2.4 Opplæringen

Når en guide begynner i Freialand starter læreprosessen. Den første fasen er opplæring, her fokuserer man på det guiden må kunne for å være guide. Deretter utvides denne kunnskapen med mer historie som gjør at grunnkunnskapen og forståelsen utvides. I tillegg til dette får guiden jevnlig opplæring i nye rutiner, produkter og annen informasjon som er relevant for arbeidet som guide. I arbeidet med denne oppgaven bruker jeg bevisst ordet læring når jeg planlegger avdelingsmøter/workshops, gjennomfører møter og skriver logger. Tidligere har ord som opplæring, påfyll og informasjon vært benyttet, ikke læring som et begrep knyttet til kunnskapen som kreves for å være guide. Knut Illeris skriver i boken Læring (Illeris, 2006) at læring ikke er noe som kun foregår i det enkelte individ. Tvert imot er læring alltid innleiret i en sosial og samfunnsmessig sammenheng, som gir impulser og setter rammer for hva som skal læres og hvordan. At læring er knyttet til en sosial og samfunnsmessig sammenheng, vil jeg ta med meg videre i oppgaven og vise hvordan vi jobber med dette i Freialand og hvorfor det er viktig. Opplæringen har hovedsakelig bestått av å lære historien ved å lese manus og å følge en annen guide. Opplæringsperioden er på ca. tre uker der de følger en annen guide på 3 til 4 omvisninger i uken før de blir klarert for å guide alene. Klareringen foregår ved at en erfaren guide observerer guiden med en gruppe og tar en vurdering i etterkant. Dersom guiden er trygg i rollen, har lært seg historien og det som kreves for å kunne vær guide blir hun klarert til å begynne å guide på egen hånd. Opplæringen består i første omgang av å lese en «Skal-kan-manual». Denne manualen besto av et manus over det guiden **skal** si og det guiden **kan** si dersom det er tid eller at det passer. Jeg har i løpet av arbeidet med denne oppgaven endret navn på «Skal-kan-manualen» til «Opplæringsmanual for Freialand».

Opplæringsmanualen for Freialand er ikke bare en manual for opplæring, men et dokument som samler fakta, historie, manus og annen informasjon som er viktig i arbeidet som guide.

I Tidligere fikk også guiden et hefte med praktisk informasjon som hvordan man logger seg inn, hvor man finner uniform, hvem man skal ringe til i tilfelle en nød-situasjon, viktige telefon-nummer osv. denne informasjonen er også nå i Opplæringsmanualen. I arbeidet med denne oppgaven har jeg jobbet parallelt med å utvikle opplæringsmanualen og de funn og resultater som kommer ut av arbeidet med denne oppgaven vil bli til nye sider og kapitler i denne manualen. Opplæringsmanualen vil jeg trekke frem og vise til underveis i denne oppgaven. Se oversikt over innhold i Opplæringsmanualen i vedlegg 7.

Videre i opplæringen går den nye guiden sammen med en erfaren guide og etter ca. 6-7 guidinger er den nye guiden klart til å gå selv med en erfaren guide som observatør. Etter ca. 10 ganger er den nye guiden klar til å guide alene. Den siste gangen guider den nye guiden selv med den erfarne guiden som observatør og støtte. Etter dette godkjenner og klarer den erfarne guiden den nye guide slik at hun kan guide på egen hånd. Det tar 3-4 uker før en guide er ferdig opplært. Etter opplæringen hadde vi ingen faste rutiner på oppfølging av guidene bortsett fra guide-møte to ganger i halv-året.

#### 1.2.5 Jobben som guide

For å jobbe som guide i Freialand må man være minimum 20 år og helst ha god erfaring innen arbeid med formidling eller undervisning, det er ingen formelle krav til utdanning. Guidene er formidlere, de skal skape opplevelser for de besøkende, fortelle historier og det er ønskelig at besøkende, spesielt skoleklasser skal sitte igjen med et læringsutbytte når de har vært på en omvisning. Det er viktig at guidene som jobber i Freialand forteller den samme historien basert på det samme manus med det likt innhold og verdier til gjestene.

Det at en guide kan tilpasse innholdet og formen i omvisningen til de ulike gruppene som besøker Freialand er av stor betydning. Noen ganger kan guiden for eksempel starte dagen med en omvisning for en 5. klasse som varer i to timer. Etter lunsj kan det komme det en gruppe med pensjonister eller et firma. Dette innebærer at guidene må være fleksible og på kort tid tilpasse seg den neste gruppen de skal ha omvisning for. Det betyr at guiden må ha flere kvalifikasjoner enn bare å være en god formidler.



I hovedsak er guidene formidlere, men de er også underholdere og lærere. Når de guider en skoleklasse som er på undervisningsbesøk skal de sørge for at de besøkende får et læringsutbytte og når det er bursdager skal de mest sørge for at gruppen har det gøy.

I Freialand arbeider det 14 guider. Det er omvisninger hver dag og en guide har ca. 17 personer med på en omvisning som varer ca. 2 timer. Som guide skal man ha kunnskap om Freia og sjokoladens historie, merkevarebygging, nye produkter, produksjon, HMS og ikke minst ha pedagogiske verktøy og erfaring i å kunne håndtere ulike grupper i alle aldre. Omvisningene er i hovedsak på norsk, men man kan også velge engelsk omvisning. Guiden skal kunne guide grupper både på norsk og engelsk. Vi har også guider som kan snakke fransk og tysk. Guiden kommer på jobb 30 minutter før en omvisning for å gjøre alt klart, så guider de i to timer og i etterkant bruker de ca. 30 minutter på å fylle på varer og rydde. På dagtid og i helgene har de to guidinger, på kveldstid er det bare en omvisning. Jobben som guide er svært selvstendig, de har ofte ingen kollega å spørre eller å snakke med når de er på jobb da mange guidinger foregår på kveldene og i helgene

#### 1.2.6 Deling av informasjon

Guidene får en ukentlig mail med ukeliste som viser hvilke grupper som kommer neste uke samt hvem som skal guide. Mailen inneholder også informasjon om gruppen, nyheter og annen informasjon som er relevant i jobben som guide.

Å være oppdatert ved kun å motta en ukentlig mail og to guidemøter i halv-året var ikke tilstrekkelig for at guidene skulle få den informasjonen de trengte eller for å dele erfaringer og ulike situasjoner. Det ble mer og mer synlig for oss som en mismatch mellom mengde informasjon og mengde dialog vi hadde med guidene. Bredden og mengden av informasjon og læring måtte økes for å at en guide kunne være både faglig og pedagogisk «sterk» i rollen som guide.

#### 1.2.7 De besøkende

De besøkende er hovedsakelig skoleklasser, bedrifter, pensjonister, bursdager og enkeltpersoner. Vi deler besøkende inn i fem ulike kategorier. Undervisningsbesøk, Sjokoladebesøk, Bedriftsbesøk, Seniorbesøk og Sjokoladebursdag. Dersom det kommer en klasse fra Markedsføring og ledelse som ønsker fokus på merkevarebygging, velger de dette

når de bestiller omvisningen på nett. Guiden får beskjed i forkant at gruppen skal ha fokus på merkevarebygging og forbereder seg på det. I noen tilfeller kan vi vise en konkret case, for eksempel på hvordan Freia jobber med å øke salg av Kvikk Lunsj om sommeren.

En annen mulighet er at guiden holder et foredrag på ca. 30 minutter som en del av en omvisning eller får en kollega fra markedsavdelingen til å snakke om en kampanje eller en aktivitet som for eksempel gullbilletten. Dette er en kampanje der det er gullbilletter som er lagt inn i et begrenset antall sjokolade og de som finner disse billettene vinner en drømmedag på Freia. Prosessen med å jobbe med en kampanje blir beskrevet fra start til slutt slik at de besøkende skal forstå hvordan det helhetlige strategiske arbeidet fungerer ved en kampanje. Dette vekker ofte stor interesse og engasjement hos elevene og det blir ofte diskusjoner og spørsmål i etterkant av foredraget. Freialand tilhører markedsavdelingen på Freia. Samarbeid med de ulike avdelingene er viktig for Freialand. Guidene får opplæring innen de ulike temaene og denne informasjonen oppdateres jevnlig. Men det er ikke alltid den når ut til alle guidene, noe som jeg kommer tilbake til senere i denne oppgaven.

### 1.2.8 Læring på Freia

Freias grunnlegger Johan Throne Holst satte i 1923 opp et sitat over en av inngangene til Freia som fortsatt står der den dag i dag:

“Fremmed kan dig lære, dig selv skal du være”



Figur 2: Freias hovedinngang fra 1923 med sitat.

Sitatet ble satt opp for å minne arbeiderne på at man også har bruk for de personlige egenskapene i yrkeslivet, ikke bare de faglige. Man skal sette sitt eget preg på den jobben man gjør, ta egne valg og vurderinger samtidig som man skal lære av andre. Dette sitatet er trolig like aktuelt i dag som da det ble oppført. Jeg ønsker å ha det med meg i arbeidet med denne oppgaven fordi i jobben som guide teller de personlige egenskapene vel så mye som det stoffet som skal læres og formidles. Det at Johan Throne Holst velger et sitat der lærebegrepet er med viser at han allerede var bevist den læringen som finner sted på en arbeidsplass for nesten 100 år siden.

### **1.3 Mitt forsknings- og utviklingsarbeid**

Mitt forsknings- og utviklingsarbeid handler om hvordan vi kan skape en tettere dialog i Freialand. En tettere dialog betyr i dette tilfellet at vi jobber for å oppnå et tettere kollegasamarbeid og en bedre kommunikasjonsflyt. I dette ligger det også læring, med læring i denne sammenheng mener jeg at den dialogen vi ønsker å skape er bygget opp rundt kunnskapsutvikling og læring. Organisatorisk læring fokuserer på at organisasjonen kan generere ”læring”, som rekker ut over den enkelte medarbeiders læring (Wahlgren, 2002). I dette ligger spørsmålet om hvordan den individuelle læringen som foregår på arbeidsplassen, transformeres til en kollektiv læring. I kapittel fem vil jeg vise eksempler på hvordan den enkeltes læring kan bidra i fellesskapet. En forutsetning for å fungere som en lærende organisasjon er at det faktisk er behov for læring og utvikling for å utføre de aktuelle arbeidsoppgavene (Hiim & Hippe, 2001). Når det kommer til det å være guide er det nødvendig med læring og å utvikle de måtene læring blir utført på slik at vi kan levere et godt resultat i form av kompetente guider.

Ledelsen i avdelingen består av to personer, min kollega og meg. Min kollega har hovedansvar for daglig drift og jeg jobber med formidling, opplæring og ulike utviklingsprosjekter i Freialand. Prosjektet er forankret hos min leder og jeg har full tillitt til å jobbe med utviklingsprosjekter som gagnar avdelingen og bedriften som helhet.

Det er 14 guider som jobber i Freialand, disse jobber både dag og kveldstid, men det er noen som kun jobber dagtid. De som jobber både dag og kveldstid er hovedsakelig studenter og de som kun jobber dagtid har jobbet som guide i flere år, de har derfor mer erfaring og noen av dem jobber som Oslo-guider i tillegg til å jobbe på Freia. Siden guidene jobber til ulike tider, både dag og kveldstid samt helg er det ingen fast turnus der alle møtes for å dele informasjon

eller diskutere ulike tema. Det å skape en tettere dialog med kollegaer som jobber til ulike tider krever at vi bruker den tiden vi har sammen til å dele informasjon, diskutere og bli bedre kjent. I vårt tilfelle er det guidemøter som blir den arenaen hvor alle guidene samles. Jeg vil komme nærmere inn på hvordan vi har jobbet med å bruke disse møtene til å skape en tettere dialog.

For at prosjektet skal være nyttig for bedriften og samtidig åpne for et nødvendig frirom for studentene (i dette tilfellet guidene), er det en forutsetning at prosjektet har god støtte, særlig hos ledelsen (Eikeland, Hiim & Schwencke, 2015, s. 120).

Profesjons- og yrkesbasert forskning handler om å lære sammen med og av andre, av kollegaer, elever, kunder, klienter osv. (Hiim & Hippe, 2001). Med dette utgangspunktet ønsker jeg å inkludere de som er relevante i prosjektet slik at vi kan lære av hverandre. I denne sammenheng vil det være min leder, min kollega i Freialand, guidene samt kollegaer fra andre avdelinger. Denne oppgaven har et organisasjonsaspekt som går på å endre rutiner og måten vi organiserer arbeidet vårt på, men i dette ligger det også utvikling av yrkeskunnskap i form av at guidene får økt kompetanse. Jeg ønsker å utvikle en praksis som har betydning for de som jobber i Freialand, inkludert meg selv.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg invitert guidene i arbeidet med å skape rom for drøfting, refleksjon og deling av informasjon. Det å jobbe med aksjonsforskning har ført til at vi igjennom tettere dialog i de ulike aksjonene har stimulert til en lærende organisasjon.

Det har vært viktig for meg at prosjektet kommer til nytte for alle som jobber i Freialand. I tillegg til dette har det vært viktig for egen utvikling og ut fra dette kan det resultere i en bedre kvalitet på guidingen som igjen gir mer fornøyde gjester.

Når det kommer til spredningstiltak så vil disse komme i form av at resultater og funn som blir gjort i oppgaven samles og legges inn i opplæringsmanualen som guidene bruker som et dokument i opplæring og som oppslagsverk i ettertid. I tillegg til dette har vi opprettet en facebook-side som kan sees på som en utprøving til en digital plattform som vi på sikt ønsker å utvikle. Disse to tiltakene gjøres lokalt, men vil ha betydning for produktet vi leverer eksternt og dermed en viss form for spredning, spesielt med tanke på fokus på at vi kan inspirere ungdom til å velge yrkesfag og vi har fokus på hvordan Freia jobber med bærekraft. Når guidene får økt kompetanse vil dette igjen bety at gjestene får et bedre utbytte av et besøk i Freialand. Med dette tenker jeg på at de sitter igjen med et læringsutbytte i form av ny kunnskap i tillegg til smaksprøver og en god opplevelse.

De ulike kapitlene i oppgaven er bygget i et kronologisk perspektiv. Det vil si at hendelsesforløpet skjer i rekkefølge, dette er for at prosessen skal være lett å følge for leseren. Aksjonene bygger på hverandre, med beskrivelse, planlegging, gjennomføring og evaluering, Det er fem aksjoner i prosjektet.

For å ivareta anonymiteter omtaler jeg alle guidene som hun. Jeg har skrevet oppgaven alene, men omtaler ofte handlinger som er utført med ”vi”. Grunnen til dette er at jeg har jobbet tett med min kollega og guidene, noe som har resultert i at jeg føler det er vårt felles prosjekt og dermed naturlig å bruke et ord som inkluderer flere av de involverte enn bare meg selv.

## **1.4 Problemstilling**

Problemstillingen for mitt forsknings- og utviklingsarbeid er:

”Hvordan kan vi forbedre kvaliteten på guidingen gjennom en tettere dialog?”

### 1.4.1 Presisering av problemstilling

Problemstillingen handler om hvordan vi kan forbedre kvaliteten på guidingen gjennom å skape en tettere dialog. Som nevnt innledningsvis betyr en tettere dialog i denne sammenheng at guidene får den informasjonen de trenger, økt faglig kompetanse, er med på å ta avgjørelser og bidrar med ny kunnskap gjennom refleksjon og diskusjon. Med bedre kvalitet mener jeg at guidene blir tryggere i rollen som guide, er forberedt på å kunne håndtere de ulike situasjonene som kan oppstå og at gjestene er fornøyde og at de forventningene de hadde i forkant er innfridd.

Problemstillingen er formulert slik at det er to fokus, den ene er tettere dialog, det andre er bedre kvalitet er sentrale. Jeg har valg å fokusere på å skape en tettere dialog og dersom dette fører til en bedre kvalitet på guidingen vil det være positivt, men det er ikke et mål i seg selv. Bakgrunnen for valg av problemstilling var at guidene savnet mer informasjon og en tettere dialog innad i avdelingen. I løpet av de siste 10 årene har det ikke blitt gjort noen endringer i måten opplæring og informasjon har vært utført på mens rutiner, vaktlistene og innhold i omvisningene har blitt oppgradert.

Jeg ønsket å bruke denne oppgaven til å endre den grunnleggende oppbyggingen av informasjonsdeling for å skape en tettere dialog og for å oppnå en bedre kvalitet på produktet

vi leverer. Med en grunnleggende oppbygging mener jeg å starte på nytt med å finne nye veier som er mer tilpasset slik Freialand er organisert i dag. For å komme i gang involverte jeg min kollega og alle guidene i Freialand helt fra starten slik at vi i fellesskap kunne finne ut hva behovet var og ut ifra den informasjonen bygge nye rammer for arbeidet om å skape en tettere dialog.

Kort oppsummert så handler problemstillingen om å skape en tettere dialog og å finne ut om dette kan føre til en forbedring av guidingen. Dette vil jeg komme tilbake til og drøfte i lys av teori og funn i kapittel 5.

#### 1.4.2 Forskningsspørsmål

For å finne svar på problemstillingen og for videre å finne ut om dette arbeidet har ført til flere endringer stilte jeg tre forskningsspørsmål:

- Hvordan kan en tettere dialog føre til bedre kvalitet på guidingen?

Med dette spørsmålet vil jeg undersøke om en tettere dialog vil føre til en styrket kompetanse hos guiden. Ved å sette fokus på den læring som finner sted i praktiske situasjoner og diskutere og reflektere over dette, vil det oppstå en erfaringslæring som styrker guidens kompetanse? Jeg ønsker å skape rom for læring gjennom erfaringsdeling og refleksjon med det mål å styrke samholdet og den enkelte guides kompetanse. I arbeidet med å skape en tettere dialog er erfaringslæring sentralt samt det å jobbe med ulike metoder som fremmer læring, som for eksempel SØT-modellen. Denne kommer jeg nærmere inn på i kapittel 3.6. De funnene jeg sitter igjen med etter at aksjonene er analysert vil gi meg noen svar på om kvaliteten er blitt forbedret. Å forbedre kvaliteten på en omvisning har ikke vært hovedmålet med oppgaven, men det er kvaliteten på en omvisning som gjør at vi får nye gjester, så det er positivt, relevant og interessant å finne ut om kvaliteten er forbedret som et resultat av arbeidet med å skape en tettere dialog.

- Hvordan kan en tettere dialog styrke kollegasamarbeidet?

Med kollegasamarbeidet mener jeg samarbeidet mellom alle som jobber i Freialand. Følelsen av at man har noe felles og at man er knyttet sammen er viktig for at det man gjør skal ha mening. Felles opplevelse av deltagelse, idédugnader og sosial støtte er viktige elementer i arbeidet med å styrke fellesskapsfølelsen (Manger & Wormnes, 2015, s. 93). Dette knytter jeg til workshops der alle har bidratt med idéer til for eksempel hva slags aktiviteter en bursdag skal inneholde, hvilke metoder vi skal bruke på workshops og det med sosial støtte går mer på at guiden føler seg sett og delaktig avgjørelser. Dette kommer jeg nærmere inn på aksjon 3, 4 og 5.

Dersom dialogen blir tettere kan dette føre til at guidene blir tryggere og i større grad tør å dele erfaringer og ta del i diskusjoner og refleksjoner. Sentralt i denne oppgaven er praksisfellesskapet som oppstår når man samles med mål om felles kunnskap og læring. Det er ikke bare det faglige som styrkes i dette fellesskapet, også det sosiale samholdet blir tettere knyttet. Etienne Wenger legger vekt på at i et praksisfellesskap er en sosiokulturell praksis skjer gjennom ulike former for sosial deltakelse. Situert læring er også et begrep som Wenger bruker. Dette innebærer ett vidtfavnende syn på læring som inkluderer hele personen der aktør, organisasjon og verden påvirker hverandre gjensidig (Lave, Wenger & Lave, 2003). Et styrket kollegasamarbeid baseres også på felles ferdigheter og redskaper (artefakter) fordi man utvikler disse i fellesskap. Det å jobbe sammen med felles mål kan gi en følelse av samhold og dermed styrke kollegasamarbeidet. Roger Säljö mener må skape miljøer og situasjoner for å bevare disse kunnskapene ellers risikerer man å miste dem (Säljö & Moen, 2001). Kort oppsummert vil jeg se på om det å skape en dialog i fellesskap der diskusjoner, refleksjoner og utvikling av felles artefakter vil styrke kollegasamarbeidet. Jeg vil komme tilbake til dette i kapittel 5.1.

- Hvordan kan en tettere dialog føre til et økt læringsutbytte?

En av grunnene til å skape en tettere dialog er å utvikle mer kunnskap basert på erfaringer. Det å utvikle kunnskap og læring basert på egne erfaringer krever at man er trygg og at man føler at det arbeidet man gjør er verdsatt. Jeg håper at dette arbeidet kan få guidene til å føle seg sett, verdsatt og inkludert. Å være guide er en selvstendig jobb, man er med en gruppe i to timer og man gjør seg mange erfaringer. Disse erfaringene er viktig for videre læring og de kan bidra til ny kunnskap for seg selv og for de andre guidene.

Disse tre forskningsspørsmålene er sentrale fordi de fokuserer på hva en tettere dialog kan bidra til bortsett fra at beskjeder og informasjon kommer frem. Ved å se nærmere på disse tre spørsmålene i syn av teoretikerne jeg har skrevet mer om i kapittel 2, vil jeg på en bedre måte betrakte det arbeidet jeg har gjort ”utenfra og med forskerbriller” på.

### 1.4.3 Forankring av tema

Jeg skal i dette kapitlet vise hvordan jeg har forankret tema for oppgaven. Å finne tema for oppgaven viste seg å være utfordrende. Jeg gikk i ulike blindspor og måtte returnere til start flere ganger. Jeg tror mye av årsaken til dette er at jeg jobber i næringslivet og ikke skoleverket og vi har ingen tradisjon for pedagogisk utviklingsarbeid i vår avdeling. Det å finne relevans mellom yrkesopplæringen og opplæring i en bedrift som ikke er tett knyttet opp mot utdanning og skoleverket var utfordrende. Jeg så at det var mye likt, men famlet med å finne det som var mest relevant og der jeg kunne finne egnet teori. Med god hjelp fra veiledere fant jeg endelig min rolle videre i oppgaven, nemlig rollen som lærer for guidene. Da jeg startet med oppgaven ville jeg fokusere på opplæring fordi dette hadde jeg ikke arbeidet med i noen av de tidligere oppgavene under master-studiet. Oppgaven MAYP4100 handlet om ulike forskningstilnæringer i fagfeltet, videre var MAYP420 knyttet til organisasjonslæring og lærende organisasjoner og perspektiver på medvirkning og makt, mens MAYP4300 handlet om samfunnsperspektiv på yrkespedagogisk arbeid. I alle disse tre oppgavene skrev jeg om møtet mellom guiden og de besøkende samt om arbeid med innholdet i omvisningene. Det å jobbe med å skape en tettere dialog og forbedre kommunikasjonen innad i avdelingen hadde jeg ikke jobbet med i tidligere oppgaver, derfor var det ekstra motiverende å jobbe med dette tema, også fordi jeg visste det var behov for endringer.

Vi har tre områder som vi fokuserer på når det kommer til læring i Freialand. Illustrasjonen under viser de tre ulike temaene. Som nevnt tidligere har jeg for det meste jobbet med det siste området ”hvordan skal guidene formidle til gjestene”, mens i denne oppgaven har jeg jobbet jeg med de to første ”hva skal læres” og ”hvordan skal det læres?”. Grunnen til dette er at disse to temaene handler om i innholdet i omvisningen og det åpner for å diskutere og reflektere over konkrete hendelser og erfaringer. Disse temaene er ikke direkte knyttet til å skape en tettere dialog i seg selv, men de brukes som utgangspunkt for å lage opplegg til



workshops med metoder som SØT-modellen, pedagogisk sol og rollespill benyttes for å skape felles engasjement og dialog. Å jobbe på denne måten gav oss muligheten til å jobbe med faglig læringsutbytte og samtidig skape en tettere dialog.



Figur 3: De ulike delene viser hvordan vi jobber med læring i Freialand.

Grunnen til at jeg endret kurs fra at oppgaven skulle handle om opplæring til å gjelde en generell tettere dialog i avdelingen var for det første svaret fra den første spørreundersøkelsen. En annen ting som spilte inn i denne avgjørelsen var at Freialand det siste året har gjennomgått en stor oppussing og oppgradering både innholdsmessig og visuelt. Dette betyr at manus og aktiviteter vi har hatt før også har måtte oppdateres for å passe til de nye filmene og tema i de ulike delene av omvisningen. Det er for eksempel mer fokus på merkevarer og bærekraft mens før var det mer historie og kakaoproduksjon i fokus.

I løpet av arbeidet med denne master-oppgaven har jeg hatt fire ulike ledere, alle har vært positive til at jeg skriver denne oppgaven og forstått at det å jobbe med pedagogisk utviklingsarbeid i Freialand har gir positive resultater internt og eksternt. Da jeg etter hvert landet på tema om å skape en tettere dialog var dette forankret både i ledelsen, hos min kollega og hos guidene. Målet med å skape en tettere dialog har sakte med sikkerhet blitt forankret i avdelingen og resultatene har slått rot i takt med at de ulike aksjonene har peket ut nye retninger basert på funn fra tidligere aksjoner. Jeg vil i kapittel fire beskrive de ulike aksjonene nærmere og gjøre rede for de funn som er gjort.

### 1.4.5 Oppbygging av oppgaven

Her presenterer jeg hvordan oppgaven er bygget opp. Den første delen av oppgaven er innledning. I innledningen beskriver jeg tema, bakgrunn og mål med oppgaven. Videre i kapittelet utdyper jeg dette før jeg går over til å beskrive problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel to inneholder mitt teoretiske bakteppe. I dette kapittelet redegjør jeg for ulike perspektiver på læring og knytter dem opp mot den betydningen den har for meg og arbeidet med denne oppgaven. I kapittelet to beskriver jeg også hvorfor tauskunnskap er en viktig ressurs i Freialand og hva dette begrepet betyr. I kapittel tre utdyper jeg ulike forskningsmetoder og begrunner mine valg og for hva som har vært viktig og hvordan jeg har jobbet med innhenting av data. Kapittel tre omhandler også kvaliteten på forskningen og hvilke etiske refleksjoner og vurderinger jeg har tatt. I kapittel fire beskriver jeg de fem ulike aksjonene jeg har gjennomført. Disse er bygget opp på samme måte, planlegging, gjennomføring og evaluering. Hver aksjon har egen tittel som er basert på de funn som er gjort og har fått betydning for den retningen oppgaven har tatt videre. Kapittel fem er drøfting av råd for bedre læring i bedrift, drøfting av forskningsspørsmål og svar på problemstillingen. Det siste kapittelet, kapittel seks har fokus på veien videre. Her forteller jeg også litt om egen læring og ulike områder jeg vil jobbe videre med. Til slutt er det litteraturliste og vedlegg til oppgaven.

## 2. Teorikapittel

I dette kapittelet presenteres problemstillingens og forskningsspørsmålenes teorigrunnlag og de pedagogiske perspektivene som ligger til grunn i arbeidet med denne masteroppgaven.

De teoretikere jeg presenterer og har med meg i oppgaven er Wenger med særlig fokus på hans teorier rundt praksisfellesskap, Kolb med sin modell rundt erfaringsbasert læring og John Deweys tanker fra blant annet *Democracy and Education*. I tillegg til disse er Illeris sin forståelse av læring, Donald Schön sin teori om refleksjonslæring og Roger Säljös utvikling av artefakter sentrale. Siden jeg ikke jobber i skoleverket har jeg også benyttet meg av teori utviklet for læring i organisasjoner. Jeg har knyttet mye av arbeidet opp mot forskning gjort med fokus på tauskunnskap. Dette beskriver jeg nærmere i dette kapittelet basert på en forskningsrapport utviklet av Kathrine Filstad fra BI.

## **Praksisfellesskap**

Et lærende fellesskap fordrer ledere til å legge til rette for at deltakere samarbeider, handler og tenker sammen (Wenger, 2004). Wenger trekker frem at i pedagogiske kontekster foregår samhandling mellom mennesker i planlegging, tilrettelegging for gjennomføring av læringsaktiviteter. Samhandling i praksisfellesskap finner sted i samarbeidssituasjoner, i undervisning, på møter, i veiledningssituasjoner, i pauser og i hverdagsaktiviteter. For at deling av kunnskap skal finne sted, må det tilrettelegges for at muligheter for praksisfellesskap slik at det kan oppstå refleksjoner og utveksling av kunnskap mellom deltakerne (Wenger, 1998, s. 21).

Læring som deltager i et praksisfellesskap har å gjøre med hele personen. I et sosiokulturelt læringssyn handler dette om et grunnleggende syn der utvikling, læring og deltagelse inngår i en lang marxistisk tradisjon innen for samfunnsvitenskap. En sosial praksisteori legger kort sagt vekt på den gjensidige avhengighet mellom aktør og verden, virksomhet, mening, læring og innsikt (Lave et al., 2003). Det å jobbe med å se fellesskapet i en større sammenheng, trekke inn faktorer som er samfunnsaktuelle og implementere dette som en del vi jobber med for å forstå at det vi gjør ikke bare har en lokal, intern betydning, men at vi tilpasser oss og tilhører et større fellesskap enn vår hverdag som guide.

Praksisfellesskapet i Freialand består av mange ulike områder og deler som binder oss sammen. Dette er felles mål, arbeidsoppgaver, verdier, prosjekter, normer og regler som gjelder i Freialand. I arbeidet med denne oppgaven ser jeg tydelig hvordan de ulike delene henger sammen og at det hele danner et fellesskap som vi alle er en del av. Bevisstgjøring rundt dette har vært gjort ved å sette fokus på medvirkning, involvering og dialog.

Eksempler på dette er når vi snakker om historien til Freia. Vi fokuserer ikke bare på den interne historien om hvordan Freia oppstod isolert fra samfunnet. Vi fokuserer på at Freia var en brikke i den Norske industrihistorie og utviklingen var i tråd med samfunnet og de regler og normer som var gjeldene på den tiden. På samme måte som vi i dag snakke om bærekraft i dag og at vi som næringsmiddelbedrift må være vårt ansvar bevisst. Eksempel på dette er at vi har iverksatt ulike tiltak lokalt i avdelingen, som kildesortering og fokus på mindre bruk av plast. ”En bærekraftig utvikling handler om å arbeide med hele verdikjeden – fra råvare til endelig produkt” (Freia, 2019).

Det å være guide innebærer ikke bare å fortelle eller lære de som kommer på en omvisning om historien til Freia. Det handler også om selv å lære for å kunne være en god guide og å

utnytte de erfaringer man har. Disse erfaringene er ofte knyttet til situasjoner der guiden har måtte ta en avgjørelse, og på grunnlag av denne gjort seg noen erfaringer som deretter danner grunnlaget for hvordan guiden vil håndtere en lignende situasjon neste gang. Disse situasjonene er ikke skrevet ned i opplæringsmanualen, men de er svært nyttige og det er her mye av kunnskapen og læringen ligger. Disse erfaringene tar guidene med seg inn i praksisfellesskapet.

I et praksisfellesskap gjennomføres prosesser som er basert på forhandlinger mellom deltagerens erfaringer og kompetanse. En viktig dimensjon er at det må være et gjensidig engasjement for kompetanseutveksling i et naturlig samspill mellom deltagerne. Det er viktig at det finnes en felles referanse for arbeidet. Dette kan være et felles språk, rutiner, ordvalg, måter å gjøre det på, historie og fortellinger som er med på å prege deltagerens arbeid (Wenger, 2004). Med grunnlag i disse punktene vil jeg videre i oppgaven jobbe med å finne felles faktorer som gjør at dialogen i Freialand styrkes. Problemstillingen min ”Hvordan kan vi forbedre kvaliteten på guidingen gjennom en tettere dialog?” bygger på et gjensidig engasjement og det å finne dette engasjementet og det felles språket for å skape en tettere dialog ble viktige ting å jobbe med videre.

I boken *The community of practice* (Wenger, 1998) er Wenger opptatt av læring som sosial teori og hvordan identitet skapes ved å delta i et praksisfellesskap.

Wenger mener at læringsbegrepet består av fire dimensjoner:

- Praksis
- Fellesskap
- Identitet
- Mening

Alle disse faktorene er tilstede i Freialand. Guidene utfører den samme praksis, de tilhører et fellesskap, de jobber med en felles identitet og mening. Utgangspunktet er at kunnskap bygges gjennom praktisk aktivitet, der mennesker samhandler i et faglig fellesskap. Det er ofte enkeltindividets evne til å delta i et praksisfellesskap som er utgangspunktet. I kapittel fem vil jeg komme nærmere inn på hvordan den enkelte har deltatt for å skape et praksisfellesskap i Freialand og hvordan vi har benyttet Wengers teorier for å komme frem til løsninger som passer til vårt formål.

Wenger (Wenger, 2004) mener at et praksisfellesskap ikke er helt synonymt med team eller nettverk, men kan kjennetegnes ved en felles læringshistorie hvor praksis ikke er stabil, men består av kontinuitet og diskontinuitet. Vi omtaler oss som jobber i Freialand som et team, men tidligere har det ikke vært definert hva dette innebærer. Er det ensbetydende med at vi jobber på samme sted eller er det andre faktorer som gjør at vi er et team? Et praksisfellesskap er noe annet enn en arbeidsgruppe eller et team. En arbeidsgruppe eller team begynner med en oppgave og avslutter den, et praksisfellesskap tar form etter en stund og den kan fortsette og gå inn i nye oppgaver som en kontinuerlig prosess der innholdet endres. Forskjellen på team og praksisfellesskap i også dette tilfellet at man i et praksisfellesskap setter av tid til å reflektere og diskutere hendelser som har skjedd for å lære og bygge kompetanse videre. I et team er fokus ofte rettet fremover og fokus er mer på strategi og planer. Det er også en form for refleksjon i et team, men da bruker man ord som erfaring, oppsummering og kompetanse, mens i et praksisfellesskap bruker man ord som kunnskap, refleksjon og læring. For å utvikle læring i Freialand er det viktig at vi endrer innholdet fra å være et team til å tilhøre et praksisfellesskap.

Begrepet praksisfellesskap (Wenger, 1998) ble introdusert av Lave og Wenger (1991). Et praksisfellesskap består i følge Wenger av tre hovedelementer (Wenger, 1998). Det første er at gruppen må ha et felles område for interesse, det andre er at man må ha et fellesskap og den siste er at det må være en praksis. Disse tre sammen utgjør praksisfellesskapet som igjen er grunnlaget for situert læring. Interesse blir i dette tilfellet den jobben som gjøres som guide og at guidene har en interesse for dette. Den felles interessen har jeg flere ganger fått bekreftet i form av at guidene diskuterer hendelser, årstall knyttet til Freia og andre tema som omhandler jobben som guide også når de har pauser. Fellesskapet består av guidene, min kollega og meg. Dette er fellesskapet internt i avdelingen, men vi tilhører også et større fellesskap som er markedsavdelingen og over det er vi tilknyttet en større organisasjon siden Freia er eid av et selskap som heter Mondelez. Det gjør at fellesskapet har flere dimensjoner noe som gir en trygghet fordi det er mye kompetanse og erfaringer som vi kan bruke i vårt fellesskap i Freialand. Fellesskapet består av rutiner, regler og felles mål. Fellesskapet er nært knyttet til en praksis. Den praksisen guidene får i møte med de besøkende er utgangspunktet for fellesskapet for det er her kunnskapen kommer til nytte og de erfaringene man diskuterer i fellesskapet har utgangspunkt i de praktiske erfaringer.

Læring gir anledning til praksisfellesskaper og dermed sagt at læring er kilde til sosial struktur. I følge Wenger er det å være påvirkelig og motstandsdyktig kjennetegn på evnen til tilpassing, noe som er nødvendig for at læring skal finne sted.

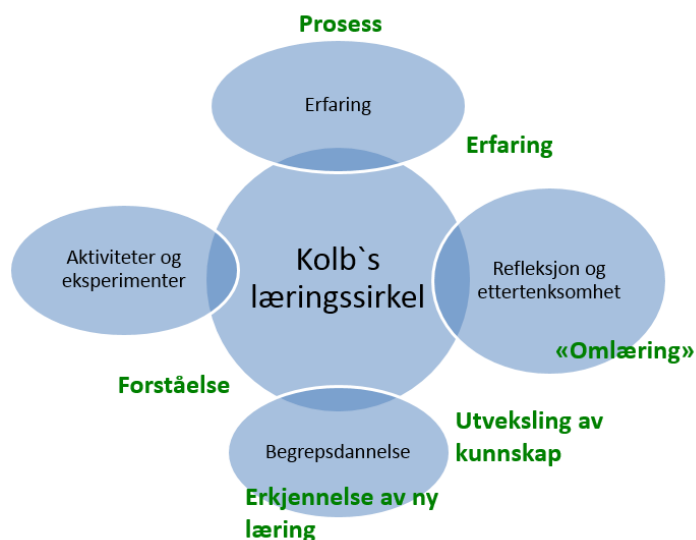
### **Erfaringslæring sett i lys av Kolb**

Det har vært nyttig for meg å se på David A. Kolb (1999) som er tilhenger av erfaringsbasert læring som betyr at læringsprosesser vil endre seg for den enkelte over tid etter hvert som man gjør nye erfaringer (Illeris, 2006). Kolbs lærings sirkel består av fire faser (Illeris, 2006, s. 67). En konkret erfaringsfase, en refleksjonsfase, den tredje fase prøver man å bruke det man har erfart og utvikle noen teorier eller læring. I siste fase er man klar til å prøve ut nye forsøk eller handlinger. Man kan gå litt fram og tilbake i de ulike prosessene og man behøver ikke alltid å gå igjennom alle fasene hver gang. Når man har vært igjennom de fire ulike fasene så har man en læringsteori man kan bruke mellom teori og praksis. Noen ganger betyr ny læring at man må kaste tidligere læring. Læring er en slags «omlæring» og Kolb mente at læring er en prosess og ikke et resultat. Kolb beskriver metoden på denne måten:

Den centrale idé er her, at læring, og derfor også erkendelse, forudsætter både en begribelse eller figurativ repræsentation af oplevelsen og en omdannelse av denne repræsentation. Hverken den figurative begribelse eller den operative omdannelse er nok i sig selv. Den simple perception af en oplevelse er ikke nok til at lære, der skal også gøres noget ved den. Tilsvarende kan omdannelse alene ikke udgøre læring, for der må være noget at omdanne, en tilstand eller oplevelse, der kan handles du fra». (Illeris, 2006, s. 67)

Den sosiale dimensjon er fraværende i Kolbs læringsforståelse, det er den også i Piagets som Kolb var inspirert av. Illeris påpeker at Kolb selv betrakter sin teori som en teori om erfaringslæring, slik det fremgår i tittelen av han bok. Men han presiserer ikke hvordan han skiller mellom læring generelt og erfaringslæring, og det er klart at han kun beskjeftiger seg med, hva jeg forstår som læringens innholds dimensjon (K. Illeris, 2009).

Kolb nådde frem til den konklusjonen at all læring når det kommer til stykket er erfaringslært Kolb sine teoerier har utgangspunkt i en sammenstilling av Piaget, John Dewey og Kurt Lewin.



Figur 4: Kolbs læringsssirkel.

Kolbs læringsssirkel utgjør en håndfast systematisering av læreprosessene, og selv om den ikke åpner for den sosiale dimensjonen så har den vært nyttig i arbeidet med denne oppgaven. I kapittel fem vil jeg vise hvordan jeg har brukt Kolbs læringsssirkel i arbeidet med denne oppgaven.

### John Dewey

Kolb var inspirert av John Dewey som var kjent for å legge lærestoffet til rette på et vis som gjør det begripelig for unge sinn. Under det ligger Deweys tydelige krav om både sterk fagkunnskap og god formidlingsevne hos lærere (Aasen, 2008). Med grunnlag i Deweys tanke om sterk fagkunnskap og god formidlingsevne hos lærere tenker jeg det samme burde kunne gjelde for guidene. Vi som tilretteleggere for kunnskap må ha sterk fagkunnskap og vi må være tydelig på det vi formidler til guidene. Dette innebærer at jeg som leder må ha en tydelig rolle i denne prosessen.

Jeg vil i denne sammenheng ta med et sitat fra Deweys bok *democracy and Education*:

Of these three words, direction, control, and guidance, the last best conveys the idea of assisting through cooperation the natural capacities of the individuals guided; control conveys rather the notion of an energy brought to bear from without and meeting some resistance from the one controlled; direction is a more neutral term and suggests the fact that the active tendencies of those directed are led in a certain continuous course, instead of dispersing aimlessly. (Dewey, 1997, s. 85)

Denne teksten har jeg etter beste evne oversatt til norsk og jeg ha den med meg videre i oppgaven fordi den trekker inn tre viktige ord: retning, kontroll og veiledning som jeg tenker er viktig for at deltakeren skal ha noen faste rammer og mål. Veiledning viser best ideen om å bistå gjennom samarbeidet med individets guidede naturlige egenskaper. Kontroll gir snarere ideen om en energi som blir båret fra uten og møter en viss motstand fra den som styres. Retning er en mer nøytral term og antyder det faktum at de aktive tendensene til de regisserte ledes i et bestemt kontinuerlig kurs, i stedet for å spre seg uten mål. Med dette forstår jeg at veiledning i en læreprosess er viktig, veiledningen skal skape retning og kontroll slik at man når målet. Deweys menneskesyn bygger på at alle først og fremst er deltakere og legger vekt på at vi ikke er passive mottakere av informasjon fra verden, men vi er handlende mennesker. Dette tolker jeg som lederens ansvar og vil drøfte dette nærmere i kapittel fem.

## **Illeris**

Illeris definerer læring som ”enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring” (Illeris, 2006, s. 15). Læringsforståelsens grunnlag ligger øverst i Illeris sin modell som viser de forskjellige hovedområder som påvirker læring. Læringsforståelse legger til grunn at man har forstått det som skal ligge til grunn i opparbeidelsen av en forståelse, altså de psykologiske, biologiske og samfunnsmessige forhold, som enhver læring inngår i. Deretter kommer forståelse av selve læringen, etterfulgt av indre og ytre lærebetingelser som kan påvirke læringen. Til slutt må det inngå noen overveielse over læringens anvendelse, hva skal læringen brukes til. I tilfellet med denne oppgaven skal læringen brukes til å skape en tettere dialog i teamet som igjen skal brukes til å forbedre kvaliteten på guidingen. Illeris mener all



læring omfatter to forskjellige prosesser, en samspillsprosess mellom individet og dets omgivelser og en indre mental tilegnelses- og bearbeidelsesprosess, hvor impulsene fra samspillet integreres med resultatene av tidligere læring (Illeris, 2006). Illeris påpeker at tilegnelse av læring omfatter både innhold og drivkraft og deretter kommer læringens tre dimensjoner: den innholdsmessige, den drivkraft-messige og den samspilsmessige dimensjonen. Illeris sin beskrivelse av læringens prosesser samstemmer og gir mening til den måten vi jobber med opplæring i Freialand. Han trekker frem at samspillet i læring som viktig i arbeidet med å skape en tettere dialog. Samspill mellom guidene er også noe som jeg forsøker å få fram på den måten at jeg legger opp til metoder der de må samarbeide og finne frem til felles resultat. Eksempel på dette beskriver jeg nærmere i kapittel 4 der SØT-modellen ble brukt som metode. Dannelse av arbeidsfellesskaper og læring avhenger av hvilken utstrekning medarbeiderne opplever en felles mening med arbeidet og via nærhet og identifikasjon utvikler personlige relasjoner (Illeris & Andersen, 2004). Felles mening og at man identifiserer seg med arbeidet samt at man utvikler personlige relasjoner mener Illeris er viktig for at et praksisfellesskap. Disse faktorene blir viktig for meg å fokusere på videre i arbeidet.

### **Donald Schön**

Donald Schön har studert hvordan ”reflekterende praktikere” løser ulike situasjoner ved å bruke og kombinere de ulike elementer de råder over (Schön, 2001). For Schön er refleksjon-i-handling en prosess hvor man umiddelbart reagerer på et problem eller en situasjon ut fra sitt kjennskap til det gjeldene felt, ved å finne nye løsningsmuligheter (Illeris, 2006). For Schön inngår tenkning, refleksjon, handling og læring i et nært inbyrdes samspill, hvor den enkelte funksjon ikke alltid lar seg utskille, dette gir mange innsikter som kan gi svar på inviklede problemer ved at man kan se på flere ulike deler av en prosess (Illeris, 2012). I arbeidet med å skape en tettere dialog har vi benyttet flere ulike metoder og jeg vil i kapittel fem vise hvordan vi har løst ulike teorier i lys av Schöns teorier.

## **Kompetanseutvikling i næringslivet**

IB. Wahlgren, S. Høyrup, K. Pedersen & P. Rattleff (Wahlgren, 2002) har definert læring på denne måten: «Læring er relativt stabile forandringer i individets kompetanse som et resultat av individets samspill med omgivelsene» (Elleström, 1996, s. 147). Kompetanse defineres som “individets potentielle handlingsberedskap i forhold til en oppgave, en situasjon eller et arbeid» og omfatter kunnskaper, intellektuelle, manuelle og sosiale ferdigheter og holdninger (Elleström, 1996, s. 149). Denne definisjonen viser til at individets kompetanse vil forandres i samspill med omgivelsene og føre til læring. Med dette forstår jeg at når guidene skal tilegne seg ny læring bygger dette på allerede iboende ferdigheter og egenskaper i den enkelte som utvikler seg til læring i samspill med omgivelsene. Med dette utgangspunktet er det viktig å få definert hva som skal læres og hvordan det skal læres. Det at læring blir et begrep som brukes i forbindelse med den kunnskapen guidene skal tilegne seg blir tatt i bruk i større grad enn i dag er noe jeg ønsker å få til i arbeidet med denne oppgaven. Det er ikke bare ny kunnskap som skal læres, det er også det å ta i bruk den kompetansen som guiden allerede besitter og definere denne som læring ved å være bevisst at erfaringene man gjør seg danner et grunnlag for hvordan man håndterer en lignende situasjon. Erfaringslæring der man benytter egen kompetanse for å skape ny læring vil i tillegg til ny kunnskap være sentral i arbeidet med denne oppgaven.

## **Utvikling av artefakter og kontekstuell læring**

Roger Säljö trekker frem at mennesket har en unikt måte å samarbeide på og gjennom dette talentet kan vi organisere oss i grupper, utvikle identitet, bygge steder og skape kollektive virksomheter av ulike slag (Rystedt & Säljö, 2008, s. 13). Nye redskap utvikles med utgangspunkt i de som finnes. Dette viser spesielt skrivekunsten som har gått fra å skrive på sten til data. Utviklingen av artefakter bygges på menneskelige kunnskaper og behov i de ting vi omgir oss med. På en måte kan man se på artefakter som noe som forenkler prosesser og som kan være hensiktsmessige å bruke også i pedagogisk arbeid, ikke nødvendigvis kun som et redskap for å lage en gjenstand eller et produkt. I arbeidet med denne oppgaven har jeg sett på hvordan bruk av digitale plattformer og sosiale medier kan være en artefakt som kan fungere som et verktøy til læring. Videre trekker han frem at dersom man ser på hvordan kunnskap og ferdigheter fungerer i hverdagen, så avhenger mye av denne utviklingen av å ha et samspill med ulike artefakter. I det sosiokulturelle synet på læring har dette blitt uttrykt ved

at mennesket har et iboende behov for redskaper som fører til at teknikk og artefakter medierer menneskelige handlinger (Rystedt & Säljö, 2008, s. 16).

I tillegg til utvikling av artefakter trekker Roger Säljö frem at menneskelige handlinger er situert i sosiale praksiser. Det vil si at mennesket handler med utgangspunkt i egne kunnskaper og erfaringer samt det man oppfatter at omgivelsene krever (Säljö, 2000).

Det kan trekkes tydelige paralleller mellom det Roger Säljö beskriver og den opplæring og praksis som gjelder i Freialand. Når en guide starter med opplæring følger den med en erfaren guide, den nye guiden observerer og utvikler dermed en kontekstuell læring. Her benyttes ulike dimensjoner for kontekstuell læring: fysisk, kognitiv, kommunikativ og historisk (Säljö, 2000). Den fysiske delen har med miljøet som en handling utføres innenfor å gjøre, det kognitive har med deltagelse og de konvensjonene som utvikler seg. Den kommunikative delen handler om relasjoner og interaksjoner mellom de involverte, den siste dimensjonen omhandler historie om den visert til de samhandlingsformene og etablerte handlemåtene som er historisk forankret i organisasjonen eller i samfunnet

## **2.1 Taus kunnskap**

Michael Polanyi skapte begrepet taus kunnskap i *The Tacit Dimencion* ((Polanyi, 2000). Polanyi skrev for eksempel om den bemerkelsesverdige virtuositet, der vi gjenkjenner ansikter på mennesker vi kjenner. Han pekte på at når vi bemerker et kjent ansikt i en menneskemengde, er vår opplevelse av gjenkjennelse umiddelbar. Dersom noe skulle spørre hvordan vi vi gjør det, adskiller et bestemt ansikt fra hundre av andre mer eller mindre lignende, oppdager vi sannsynligvis at vi ikke kan forklare det. Normalt ville vi ikke klare å konstruere en liste med særtrekk for dette ansiktet og skille det fra andre ansikter omkring det, og dersom vi kunne det, ville vår øyeblikkelige gjenkjennelse ikke foregå ved hjelp av en slik liste (Illeris, 2012). Det er denne typen kunnskap som ikke baserer seg på konkrete fakta eller beskrivelser, men som gjør at man raskt vet hvordan man skal utføre handlinger uten nødvendigvis å kunne sette ord på det. Helt fra vi er barn lærer vi å utføre komplekse handlinger uten å være i stand til å beskrive det. Dette kan for eksempel hvordan man sykler, hvordan man unngår å velte på sykkel når man merker at sykkelen begynner å helle til en side. Det er en know-how som ligger implisitt i handlingen. Illeris har oversatt know-how til ”viten i handling” (Illeris, 2012, s. 346) et begrep som vi avslører i våres intelligente handlinger, åpenlyst iakttakende fysiske handlinger som å sykle eller en hurtig analyse av

regnskap. Den viten, vi snakker om i handlingen. Vi avslører den i vår spontane, kvalifiserte utførelse av handlingen, og vi er ute av stand til å forklare den med ord (Illeris, 2012).

Oppsummert refererer taus kunnskap til at en person kan være i besittelse av kunnskaper selv om disse kunnskapene ikke kan gis en språklig form (Tiller, 2004, s. 222).

Selv om det ikke er så lett å beskrive disse handlingene, så kan man observere og reflektere over dem. Taus kunnskap er et viktig element i oppgaven, ikke for å kunne definere den, men for å erkjenne at det er en kunnskap guidene besitter selv om den ikke alltid kan uttrykkes språklig. Denne kunnskapen er viktig fordi den gir oss trening og grunnlag for å håndtere situasjoner som oppstår uventet.

Guidene forteller om ulike hendelser og om hvordan de har løst dem. I disse situasjonene har jeg notert hva som har kommet frem og i etterkant av avdelingsmøtene har jeg skrevet logg. Når jeg på et senere tidspunkt leser igjennom loggen kan jeg tydelig se hvordan taus kunnskap blir benyttet for å håndtere ulike situasjoner.

I Freialand er ingen dager like, det å kunne ta ting på sparket, omstille seg raskt, finne løsninger, håndtere ulike typer grupper, situasjoner og mennesker er en nødvendig for en guide å kunne. Å sette ord på hvordan man håndterer disse situasjonene som oppstår der løsningen ikke har to streker under svaret eller skrevet ned i en manual, er verdifull fordi den erkjenner taus viten som en verdifull kompetanse.

## **2.2 Taus kunnskap i organisasjoner**

I dette avsnittet vil jeg vise hvorfor taus kunnskap er en ressurs som man kan få mye igjen for dersom man legger til rette for å bruke den. Grunnen til at jeg har tatt med denne delen er at jeg ikke jobber i skoleverket og jeg følte denne forskningen var relevant fordi den er tett knyttet opp mot min arbeidshverdag. Forholdene Cathrine Filstad beskriver rundt taus kunnskap i organisasjoner syntes jeg var treffende og interessant både for min jobbhverdag og i arbeidet med denne oppgaven. Filstad trekker fram at det er minst tre hovedgrunner til at organisasjoner ikke fokuserer på den tause kunnskap (Filstad, 2011). Den første er at kunnskapsutvikling oftest forbindes med kurs og seminarer. Altså eksplisitt kunnskap. For at organisasjonen skal ha nytte av denne kunnskapen, må den også anvendes i praktisk arbeid etterpå. For det andre er felles praksis ofte forbundet med opplæring av nyansatte. Min umiddelbare tanke var at denne oppgaven skulle handle om opplæring, så jeg kan bekrefte denne teorien fra eget ståsted. I Freialand bruker vi ofte ord som faglig påfyll, inspirasjon,

oppdatering, informasjon og kurs, men alt dette er påfyll av ny kunnskap, altså læring. Filstad trekker frem at det er sjelden at læring er tilrettelagt og ansett som viktig for etablerte kolleger. Resultatet er at felles praksis ikke utnyttes som den viktige læringsarenaen den er. For det tredje "glemmer" organisasjoner at læring er en forutsetning for kunnskapsutvikling. Hovedfokuset må være å identifisere de gode læringsarenaene. Resultatet av læring er endring, kunnskapsutvikling og, i beste fall, innovasjon. Uansett hva målene er, så må læringsarenaene identifiseres. Å nå kunnskapsmål handler derfor ikke om kunnskapsmålinger og kvantifisering alene. Først og fremst handler det om tilgang til hverandres tause kunnskap og felles praksis på læringsarenaene. I arbeidet med denne oppgaven har en del av det vi har jobbet med dreid seg om å få "adgang til hverandres tause kunnskap" slik at denne kunnskapen kan deles og brukes til erfaringsdeling for å øke den faglige kompetansen i avdelingen. Hvordan vi har jobbet med dette vil jeg komme nærmere inn på i kapittel fem. Læringen er virkemiddelet som i neste omgang kan resultere i gull. Men først og fremst må vi forstå forskjellen mellom taus og eksplisitt kunnskap. Hvilken type kunnskap det hovedsakelig er snakk om, vil gi ulike læringsarenaer. Læringsarenaer for deling og utvikling av taus kunnskap er vanskeligere tilgjengelig enn de eksplisitte. Taus kunnskap kan også omtales som implisitt kunnskap, det er den kunnskapen som er vanskelig å sette ord på, eller slik vi definerer den i Freialand: "Den står ikke beskrevet i opplæringsmanualen". Eksplisitt kunnskap er ofte enklere å overføre eller utveksle med hverandre, den kan lettere defineres. Det krever tilretteleggelse fra ledelsen å legge til rette for å jobbe med dette. Taus kunnskap er personlig, situasjonsavhengig og forankret i handling, erfaring, ideer, verdier og emosjoner. Den tause kunnskapen kan ikke måles og kvantifiseres. De tre viktigste læringsarenaene for å utvikle den tause kunnskapen er: Individuell og selvstendig praksis, kommunikasjon med kolleger og å praktisere sammen med kolleger og kunder. I Freialand har vi jobbet med å skape arenaer for å utvikle den tause kunnskapen, dette vil jeg beskrive nærmere i kapittel fem. Ledere som tilrettelegger for og skaper læringsarenaer for å dele taus kunnskap, sikter mot gull, skriver ilstad (Filstad, 2011).

Den viktigste læringen i en organisasjon skjer gjennom den daglige praksis, og ikke gjennom å sende medarbeidere på kurs, hevder førsteamanuensis Cathrine Filstad ved Handelshøyskolen BI (Filstad, 2011). Vi har erfart at det å jobbe med læring i avdelingen der arbeidet utføres er nyttig, dette vil jeg beskrive nærmere i kapittel fem.

Filstad trekker frem at en håndverker ville aldri tilegnet seg nødvendig kunnskap uten å praktisere sammen med erfarne håndverkere. Filstad mener den viktigste kunnskapen i en

organisasjon nettopp er den tause kunnskapen. Filstad har utarbeidet 8 praktiske råd som kan hjelpe norske organisasjoner til å få til mer og bedre læring på arbeidsplassen:

1. Lederen må fremstå som en tilrettelegger for gode læringsarenaer i en organisasjon og integrere dette som en del av hverdagen.
2. Eventuelle formelle kurs og opplæring må skje «i situasjonen», helst internt i organisasjonen og mellom de som skal løse arbeidsoppgavene sammen.
3. Det må utvikles en kultur, basert på tillit, hvor medarbeiderne ser det som helt naturlig å involvere hverandre og å løse arbeidsoppgaver for å oppnå kunnskapsdeling.
4. Uformelle relasjoner er en positiv ting og må oppmuntres til, samtidig må det vises hvilken type kunnskapsdeling som er viktig for organisasjonen og den enkelte medarbeider.
5. Ha tilgang til kollegaer, dette er avgjørende og kan være et ansvar den enkelte medarbeider har. Dersom dette ikke skjer må leder være bevisst og sette i gang prosesser for å hjelpe til med dette.
6. Læring og kunnskap må sees på som kontinuerlige prosesser.
7. Kunnskapsdeling er også et spørsmål om status, makt og politikk. Dette må derfor tas i vurdering for å forstå læring og ikke minst i uformelle relasjoner.
8. Muligheten til å gjøre erfaringer sammen, observere og kommunisere er helt nødvendig for å lykkes med å dele den tause kunnskapen som jeg har beskrevet nærmere på side 28.

Disse rådene har jeg hatt med meg i arbeidet med oppgaven for å lære og for å se om det er relevans til Freialand. Jeg vil drøfte mine funn knyttet opp mot disse rådene i kapittel 5.

I teorikapittelet har jeg presentert teoretikere og forskning som har vært relevant for meg i denne oppgaven. De har vært relevant fordi de beskriver og forklarer de ideer og tanker som ligger til grunn for det arbeidet som har blitt utført. I mitt tilfelle er det det sosiokulturelle synet og den praksisen og tankesettet som følger med denne tradisjonen som har vært førende i valg av teori. Jeg har forsøkt å trekke frem ulike teoretikere som tilsammen omfavner det som har vært sentralt i arbeidet med denne oppgaven: demokratiske prosesser, dialog, refleksjon og felles praksis.

### **3. Forskningsdesign**

I dette kapittelet presenterer jeg prosjektets forskningsdesign. Jeg har benyttet meg av aksjonsforskning og dette kapittelet vil jeg med grunnlag i mitt vitenskapssyn samt beskrive hvordan jeg har lagt hermeneutisk forskningstilnærming til grunn for innsamling og tolkning av data. Jeg har vært opptatt av å bruke ulike metoder innenfor aksjonsforskning og i dette kapittelet vil jeg utdype disse metodene og vise hvordan jeg har brukt dem i oppgaven.

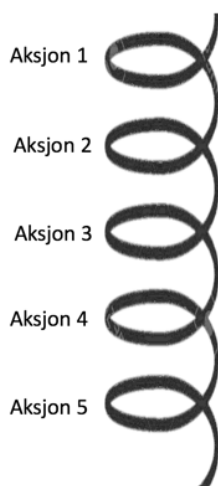
#### **3.1 Aksjonsforskning**

Det finnes en type forskning der en del av hensikten er å sette i gang demokratiske utviklingsprosesser mellom mennesker i et fellesskap. Denne formen for forskning kalles aksjonsforskning (Kversøy & Hartviksen, 2018). Jeg har benyttet meg av denne forskningsmetoden i denne oppgaven. Kurt Lewin formulerte aksjonsforskningen som et program som en bestrebelse på å utvikle en sosialteknologi til løsning av sosiale konflikter etter 2. Verdenskrig (Kvale, 2009). Målet med aksjonsforskning var at forskerne skulle komme i tett kontakt med ”praktikerne.” Poenget var at den relevante kunnskapen først kunne skapes gjennom en praktisk involvering og lokalisering av forskningen. Lewin kritiserte samtidens samtidsforskning for å være upraktisk og for å konstruere en autoritær kunnskap og dermed bidra til utbredelsen av en autoritær kultur (Kvale, 2009).

Aksjonsforskning har utviklet seg i mange retninger siden den tid. Et aksjonsforskningsprosjekt ledes ofte av en lærer og i dette tilfelle er det jeg som leder og lærer for guidene som er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet handler om å utvikle kvaliteten på sentrale utdannings- og lærerfunksjoner gjennom systematisk samarbeid med kollegaer, elever og andre involverte (Hiim, 2010). Mitt aksjonsforskningsprosjekt legger vekt på utviklingsarbeid der involvering og utvikling av ny kunnskap er målet. I hver aksjon kan man jobbe på ulike måter for å komme videre til neste aksjon. Aksjonsforskning kan begynne med at vi undersøker og vurderer eget arbeid, vi spør oss selv hva vi driver med, hva vi trenger å forbedre, og hvordan vi kan gjøre en slik forbedring. Den beskriver endringer gjennomført på en demokratisk måte ved å involvere deltakerne i prosjektet, dette gjøres gjennom å reflektere sammen og aktivt gjøre noe med det vi oppdager (Kversøy & Hartviksen, 2018).

## Mitt aksjonsforskningsprosjekt

Mitt aksjonsforskningsprosjekt har fem aksjoner og disse danner til sammen en spiral bestående av fem løkker. Hver aksjon er en egen løkke på spiralen og hver løkke består av en aksjon som har vært utarbeidet og planlagt etter en metode, en gjennomføringsdel og en evaluering. Det har etter hver aksjon eller løkke vært rom og mulighet for justeringer der funnene har pekt ut en retning for neste aksjon som igjen danner en ny løkke på spiralen. Det finnes ingen oppskrift på hvor mange løkker en aksjon kan ha. Min aksjonsforskning består av fem aksjoner har jeg beskrevet i kapittel fire.



Figur 5: Aksjonsforskningens løkker som danner en spiral av erfaringer og refleksjoner.

### 3.2 Hermeneutisk forskningstilnærming

Oppgaven bygger på en hermeneutisk fortolkning. Martin Heidegger (1889 – 1976) og Hans-Georg Gadamer (1900 – 2002) er grunnleggere av den moderne hermeneutikken. Kvale & Brinkmann (Kvale, 2009) omtaler hermeneutikk som læren om fortolkninger av tekster. Fra et hermeneutisk synspunkt er fortolkningen av mening det sentrale tema i forbindelse med en spesifisering av de formene for mening som søkes, og oppmerksomhet ovenfor de spørsmålene som stilles til en tekst. Formålet med hermeneutisk fortolkning er å oppnå gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr (Kvale & Brinkmann, 2009). Når det kommer til hermeneutiske fortolkningsprinsipper er det spennet i den kontinuerlige frem- og tilbake prosessen mellom deler og helhet, som er en følge av den hermeneutiske sirkel. I arbeidet med master-oppgaven kan jeg tydelig se hvordan nytt påfyll med ny kunnskap har blitt tilført i en hermeneutisk forståelse til guidene i Freialand. På guidemøtene har vi hatt fokus på ulike



tema som merkevarebygging, bærekraft og HMS. Guidenes forforståelse har vært ulik og dermed har utvidelsen av forståelsen blitt tolket ut fra dette utgangspunktet og delene i sirkelen settes i ny relasjon til helheten. Dette blir som en spiral som åpner for en stadig dypere forståelse av meningen (Kvale, 2009, s. 216). Noen guider er helt nye mens andre er mer erfarne fordi de har jobbet mange år som guide i Freialand. Den hermeneutiske fortolkningen åpner for at guiden skal bygge på med kunnskap og forståelse ut ifra ens eget ståsted. Det er viktig å komme inn i sirkelen på en riktig måte slik at den gir forståelse og mening. Et annet prinsipp i hermeneutisk meningsfortolkning er at en meningsfortolkning slutter når man har nådd fram til en «god gestalt», en indre enhet i teksten, som er uten logiske motsigelse (Kvale, 2009). I dette tilfellet tolker jeg det som om når guiden har forstått et tema, eller kommet til en indre enhet i teksten lukkes dette tema for så å bygge en ny forståelse. Dette kan være samme tema, men fra en annen vinkling, på denne måten berikes sirkelen kontinuerlig med påfyll av ny forståelse. Fortolkningen kan ikke «hoppe utenfor» den forståelsesdimensjonen han eller hun lever i. Enhver fortolkning rommer fornyelse og kreativitet – «Jedes Verstehen ist ein besserverstehen» (Enhver forståelse er en bedre forståelse). Fortolkningen rekker utover det umiddelbart gitte og beriker forståelsen ved å bringe frem nye differensieringer og innbyrdes relasjoner i teksten. På denne måten utvides også dens mening (Kvale & Brinkmann, 2009). I Gadamer's tradisjon avvises det at hermeneutikk er en metode, forståelsen settes i stedet som menneskers fundamentale form for væren. I denne oppgaven viser jeg til hermeneutikken som en måte å tolke og forstå innsamlet data på.

### **3.3 Mitt syn på læring og samarbeid**

Inn i dette prosjekter har jeg bevisst og ubevisst med meg egne holdninger, tidligere erfaringer som vil være med å påvirke oppgaven. Jeg ønsker å være bevisst disse faktorene og bruke dem i arbeidet med oppgaven.

Det som har vært viktig for meg i denne oppgaven er å få til et demokratisk samarbeid. Det å inkludere guidene i prosesser som fører til en positiv utvikling for dem som enkeltpersoner og for avdelingen som helhet har jeg vært opptatt av. Det er flere grunner til dette, guidene har mye kunnskap flere kan ha nytte av, de får delta i en demokratisk prosess der man jobber sammen om felles mål og dette vil igjen være med på å skape et fellesskap som alle får være med på å forme.

### **3.4 Spørreskjema**

I starten av prosjektet hadde jeg mange spørsmål som var av mer konkret art, noe som gjorde at detaljert informasjon ikke var nødvendig på dette tidspunkt. Grunnen til dette var at jeg ønsket breddeinformasjon og dermed ønsket jeg å involvere alle guidene. Strukturert datainnsamling er tett forbundet med kvantitative data. Grunnen til dette er at lærerforskeren foretar en klar strukturering av spørsmål og svar før undersøkelsen gjennomføres (Postholm & Jacobsen, 2011, s. 86). Tradisjonelt brukes ikke spørreskjema med lukkede svar til kvalitativ forskning så ofte fordi de ikke i like stor grad gir dybdeinformasjon og respondenten har ikke mulighet til å uttrykke seg med egne ord. Jeg ønsket å åpne opp for at guidene skulle bruke egne ord for å beskrive situasjonen og derfor valgte jeg spørreskjema med åpne spørsmål.

### **3.5 Semistrukturert kvalitativt intervju**

Jeg valgte å bruke kvalitativ semistrukturert forskningsintervju. Denne metoden har jeg valgt på grunnlag av at den gir mye fleksibilitet, nærhet til informanten, innblikk i deres virkelighet og mulighet for å opp utsagn og følge opp på disse. For å berøre de ulike temaene som jeg ønsker å få svar på under intervjuene med den erfarne guiden har jeg brukt forskningsspørsmålene i utarbeidelse av intervjuguiden. Forskningsspørsmålene er mer abstrakte enn intervju spørsmålene og søker mer forklaringer på bestemte fenomener, prosesser og sammenhenger, mens intervju spørsmålene typisk søker mot konkrete beskrivelser av dem (Brinkmann og Tangaard, 2015). Intervjuguiden ble utviklet med utgangspunkt i et lite utdrag av en intervjuguide utarbeidet av Claus Elmholdt og Lene Tangaard i forbindelse med et forskningsprosjekt om psykolgers opplevelse av en mulig endring i arbeidsforholdene innenfor pedagogisk-psykologisk rådgiving.

For å «oversette» forskningsspørsmålene til intervju spørsmål brukte jeg sonderende spørsmål der jeg åpner og bredt undersøker eller søker å få en mer detaljert beskrivelse av det intervju personen forteller. Målet var å hjelpe intervju personen å komme i gang med å fortelle om seg selv. For å styre intervjuet i formålstjening brukte jeg senere spørsmål som er mer direkte og som ber om konkrete svar. Jeg ønsket å gå i dybden for å få en utvidet forståelse, derfor har jeg valgt et kvalitativt forskningsintervju som en av metodene for innhenting av data. Det kvalitative forskningsintervju passer til epistemologiske (erkjennelsesteoretiske)

posisjoner som fenomenologi og hermeneutikk. Hermeneutikken argumenterer for at all fortolkning forutsetter at vi allerede har en forståelse av verden (Kvale, 2009).

Jeg har knyttet spørsmålene opp mot problemstillingen og ønsket å vite hvordan informantene oppfatter den virkelighet de er en del av. Kvale & Brinkmanns (2009) har de oversatt og beskrevet informantenes rolle gjennom forskeren Spradley's ord:

Jeg ønsker å forstå verden ut fra ditt synspunkt. Jeg ønsker å vite hva du vet, på den måten du vet det. Jeg ønsker å forstå betydningen av dine opplevelser, være i dine sko, føle ting slik du føler dem, forklare ting slik du forklarer dem. Vil du være min lærer og hjelpe meg med å forstå? (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 138).

Intervju er den mest utbredte tilnærmingen til kvalitativ forskning (Tanggaard, 2012), og på noen fagområder er intervjuet blitt den viktigste empiriske metode. Intervjuet er en svært vanlig måte å tilegne seg kunnskap om menneskers livssituasjon, deres meninger, holdninger og opplevelser på. For å få nye innsikter i et forskningsfelt er det ikke tilfeldig hvordan man formulerer spørsmål. Når man intervjuer mennesker gjør man det for å få innblikk i menneskelige opplevelser og fra deres ståsted. Målet med en intervjustudie er å komme så tett som mulig på intervjupersonens opplevelser og i siste instans formulere et tredjepersonsperspektiv på en situasjon. I en intervjuundersøkelse får man muligheten til å konsentrere seg om hvordan enkeltpersoner oppfatter enkelte begivenheter, situasjoner eller fenomener i deres eget liv og man kan få fram en detaljert analyse av en gruppe personers opplevelser av bestemte hendelser og situasjoner. Intervjuforskning er spesielt egnet til å belyse de relasjonelle, samtalemessige, språklige og narrative områdene av menneskelige erfaringer (Kvale og Brinkmann 2009).

### **3.6 SØT-modellen som metode**

SØT-modellen er en videreutvikling av en modell presentert av Unn Stålsett mfl. (1991) som het SMTV (Kversøy & Hartviksen, 2018). SØT-modellen har tre enkle steg. Først utfordrer den deltagerne til å beskrive situasjonen nå (S). I neste steg utfordrer modellen til å beskrive ønskesituasjonen (Ø). Som tredje og siste steg utfordrer modellen deltagerne til å konkretisere tiltak (T) (Kversøy & Hartviksen, 2018). Denne modellen har til hensikt å bygge bro over fra nå situasjonen til ønsket situasjon. Det er i gapet mellom nå og ønsket situasjon mulighetene

finnes, det er her man må synliggjøre muligheter og finne løsninger for å komme frem til ønsket situasjon. I denne prosessen oppfordrer metoden til refleksjon og samtaler rundt situasjonen nå og ønsket situasjon. Prosesser som innebærer at deltakerne må diskutere og reflektere og sammen komme fram til løsninger var noe jeg ville prøve ut i denne oppgaven. SØT-metoden oppfordrer til akkurat disse prosessene og dermed var en metode som jeg ønsket å bruke. SØT-metoden bidrar til mestringfølelse til den som bruker den (Kversøy & Hartviksen, 2018). SØT-metoden kan både brukes som en strategi, et verktøy og en måte å tenke på. Metoden er konkret og lett å forstå, man kommer raskt i gang med det man skal jobbe med. Det trengs lite forkunnskaper for å kunne ta den i bruk.

I oppgaven har jeg benyttet jeg SØT-modellen fordi den tar for seg nå-situasjonen der man har en situasjon eller et problem man ønsker å endre på og den åpner for å diskutere ulike løsninger for å komme frem til en ønsket situasjon. SØT-modellen har vært viktig i utviklingen av et praksisfellesskap. De situasjonene som var særlig interessante er de situasjonene som guidene håndterer uten at de står i opplæringsmanualen, men som de etter å ha arbeidet som guiden en stund vet hvordan de skal håndtere. Opplæringsguiden er sentral i både opplæring og som et verktøy i hverdagen der fakta, praktiske opplysninger er lett tilgjengelig. Se vedlegg 3.

### **3.7 Logg**

Etter hvert avdelingsmøte og workshop skrev jeg logg til meg selv og referat fra møtet som jeg delte med guidene. Å skrive logg er en måte å skape kontinuitet mellom møtene på og bidra til skriftlig refleksjon og dokumentasjon (Kversøy & Hartviksen, 2018, s. 86). Loggene har vært nyttige når jeg skulle analysere data fordi de også inneholder observasjoner der jeg har skrevet ned det jeg har sett og observert som er relevant for det jeg jobber med. Mine logger består av stikkord, hendelser og personlige refleksjoner om hvordan jeg opplevde og følte ulike situasjoner. I arbeidet med denne oppgaven har jeg ikke oppfordret guidene til å skrive logg, men dette er noe jeg vil forsøke å innføre på veien videre. I forbindelse med arbeidet med denne oppgaven fant jeg en enkel og konkret modell av Trude Slemmen som jeg tenker vil fungere for guidene fordi den fokuserer på hva jeg har lært, ting som var vanskelig å forstå og ting jeg vil lære mer om (Slemmen, 2009). Se vedlegg 4.

I disse situasjonene dukker det opp tema som opptar guidene og jeg har notert noen av disse som jeg har tatt med meg videre inn i oppgaven i form av at det kan være en pekepinn til

hvilken retning oppgaven skal ta videre. Jeg har oppdaget at taus kunnskap kan komme til syne gjennom bruk av logg. Dette bekreftes av sitatet ”driftslederne integrerte sin kunnskap i de daglige aktiviteter, men det var aktiviteten på samlingene og gjennom deres skriftlige nedtegnelser i loggen som gjorde kunnskapen deres eksplisitt og synlig for dem (Tiller, 2004, s. 223). Logg er en måte å dokumentere eget arbeid som kan være med å synlige egen læring og den kan brukes som grunnlag for å jobbe videre med utvikling av læring dersom loggen deles.

### **3.8 Digitale læringsplattformer**

For å variere undervisning og opplæringsmetodene har vi i Freialand benyttet Kahoot som er en spillbasert læringsplattform hvor man kan lage læringsressurser med Quiz eller enkle spill (Statped, 2019). Spillet skaper engasjement, entusiasme og det er bygget for sosial læring der elevene samles rundt en skjerm. Kahoot tar utgangspunkt i barn og unges kjennskap til sosiale media og deltagerne kan bruke mobil eller nettbrett for å delta. I klassesituasjon bruker man smartboard eller dataskjerm. Spillet kan brukes i undervisning der læreren kan teste hvor langt en elev har nådd i forhold til oppsatte læringsmål, teste ut kunnskaper i form av en quiz eller en quiz som en sosial aktivitet. Kahoot kan også brukes for å integrere nye emner, fylle på kunnskap, man kan undersøke meninger eller spille mot deltakere rundt om i verden. For å komme i gang må man logge inn og velge den type spill-metode du ønsker å bruke. Deretter legger man spørsmål, fagstoff, fakta eller lignende alt etter hvilket formål man skal benyttet det til. Deltagerne må selv ha en mobil eller nettbrett for å delta og man logger seg på med samme pin-kode som er knyttet til det spillet man ønsker å bruke. Deltakerne velger navn og deltar ved å se spørsmålene på skjermen og avgi svar på egen enhet. Man kan til enhver tid se hvem som leder og det er musikk og lyd som skaper en spennende stemning. Den som svarer raskest riktig får flest poeng. I Freialand har jeg bruket Kahoot til å lage quiz der spørsmålene baserer seg på de ulike temaene vi har hatt på avdelingsmøte.

Betydningen av at læring skjer i interaksjon mellom mennesker samt at et læringsfellesskap blir skapt både av deltakerne og de læremidler og ressurser for læring som de har til rådighet (Gilje Ø., 2016). I arbeidet med denne oppgaven kom det fram at guidene ønsker en digital plattform for deling av informasjon. De trakk også frem at Kahoot er en spennende og engasjerende aktivitet som de ønsket å ha oftere.

### **3.9 Analyse av data**

Jeg valgte å analysere dataen ved å dele den opp i mindre deler og kategorisere dem i ulike tema som gav relevans for mitt prosjekt. Dataen jeg hadde innsamlet gav meg relevant og nødvendig informasjon for hele tiden å komme videre i arbeidet og nye funn gav meg et grunnlag til å justere veien videre for nye aksjoner. I virkeligheten er analyseprosessen en bevegelse mellom å analysere (bryte ned, stille skarpt) og syntetisere (bygge opp, sette sammen). Målet er å ende med et overblikk over materialet som setter en i stand til å se nye sammenhenger, en ny orden, som ikke var åpenbar fra begynnelsen (Tanggaard, 2012). Jeg valgte å analysere dataene ved å dele svarene inn i ulike kategorier. Det å dele inn i ulike kategorier som var relevante for videre arbeid gav en god oversikt over de ulike områdene jeg skulle jobbe med videre i oppgaven. I vedlegg 5 og 6 viser jeg hvordan jeg har kategorisert funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuet.

### **3.10 Kvalitet på forskningen**

Forskningskrav og forskningsetiske problemstillinger som har vært gjeldene i min masteroppgave har vært hensynet til informanter (guidene) og bedriften jeg jobber i. Jeg har tatt vurderinger både før, under og i etterkant for å sikre meg at kvaliteten og anonymiteten til informantene er ivaretatt. Jeg har søkt godkjenning fra SND.

#### **3.10.1 Gyldighet og pålitelighet**

I dette avsnittet vil jeg redegjøre for gyldigheten og påliteligheten i oppgaven. Oppgaven følger en hermeneutisk meningsfortolkning. Prinsippene som er nærmere beskrevet i kapittel 3 har til formål å sikre gyldige fortolkninger. Hermeneutikk omfatter ikke noen trinn-for-trinn-metode, men er en utlegning av noen generelle prinsipper som har vist seg å være brukbare i en lang tradisjon for fortolkning av tekster (Kvale, 2009). Aksjonsforskning bygger på hermeneutikk, men går et skritt videre i retning av praktiske demokratiske forsøk og sosiale eksperimenter, forskerrollen i aksjonsforskning er i like stor grad forpliktet på validitet vis-a-vis teoretiske fortolkningskretser som på en forankring i nye former for autonom praksis i dagliglivet (Tanggaard, 2012). En hermeneutisk fortolkning betyr ikke at man sikrer validiteten, men den kan være til hjelp for å bidra til å undersøke om en metode er egnet til formålet. Dette kan man gjøre ved å være kritisk til om valgt metode er egnet og om

fortolkningen av resultatene kommer frem til den sanne mening, dette arbeidet kan være utfordrende da hermeneutikken åpner for fortolkningsmangfold. Det finnes ulike typer for validitet, pragmatisk validitet for eksempel, er verifisering i bokstavelig forstand ”å gjøre sant”. For pragmatikere er sannhet det som hjelper oss å handle slik at vi oppnår ønsket resultat (Kvale, 2009). Denne oppgaven handler ikke om å oppnå ønsket resultat, det handler om å finne svar og jeg har forholdt meg til samfunnsvitenskapelige validitetsbegreper, der validiteten preger alle fasene av undersøkelsene fra tematisering til endelig rapport. Validitet reiser epistemologiske spørsmål om kunnskapens objektivitet og intervjuforskningens karakter. Spørsmålet er om kunnskap er produsert via intervju kan være objektiv. Objektivitet i denne sammenheng henviser til pålitelig kunnskap som er etterprøvd og kontrollert, upåvirket av personlige holdninger og fordommer (Kvale, 2009). Disse holdningene har jeg vært bevisst på under hele prosessen og når det kommer til validitet eller gyldighet som er et mer vanlig ord for validitet så har jeg hatt en gyldighet med meg i tilnærmingen til alle deler av oppgaven. I en anonym spørreundersøkelse innebærer ofte ikke etiske problemstillinger dersom fortroligheten er sikret med gjennomsnittsberegninger av svarene i undersøkelsen. I analysen av svarene fra spørreundersøkelsen har jeg trukket ut gjennomsnitt ved å bruke marker for å trekke meninger ut av svarene. Jeg har ikke tolket svarene på samme måte som ved et kvalitativt intervju der man går mer i dybden for å få ut mest mulig informasjon.

Relabilitet har med forskningsresultatets konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale, 2009). Relabiliteten behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere. Dette har å gjøre med om intervjupersonen ville endre sine svar i et intervju med en annen forsker (Kvale, 2009). Relabiliteten kan defineres eller forklares som om noe er gjort på en tillitsvekkende og pålitelig måte. Man kan tenke at dersom fokus på relabilitet blir for sterkt så kan det motvirke kreativ tenkning, samtidig er det nødvendig for å unngå en vilkårlig subjektivitet. Relabiliteten kan påvirkes i en situasjon der forskeren og intervjupersonen er i et maktforhold. Her kan dette forholdet legge føringer for intervjupersons svar. Jeg har i mitt intervju forsøkt å være bevisst på anonymiteten til informanten samt i forkant forklare hva intensjonen med intervjuet var. Dette for øke forståelsen for hvorfor man gjennomfører intervjuet og hva formålet er.

### 3.10.2 Ethiske refleksjoner

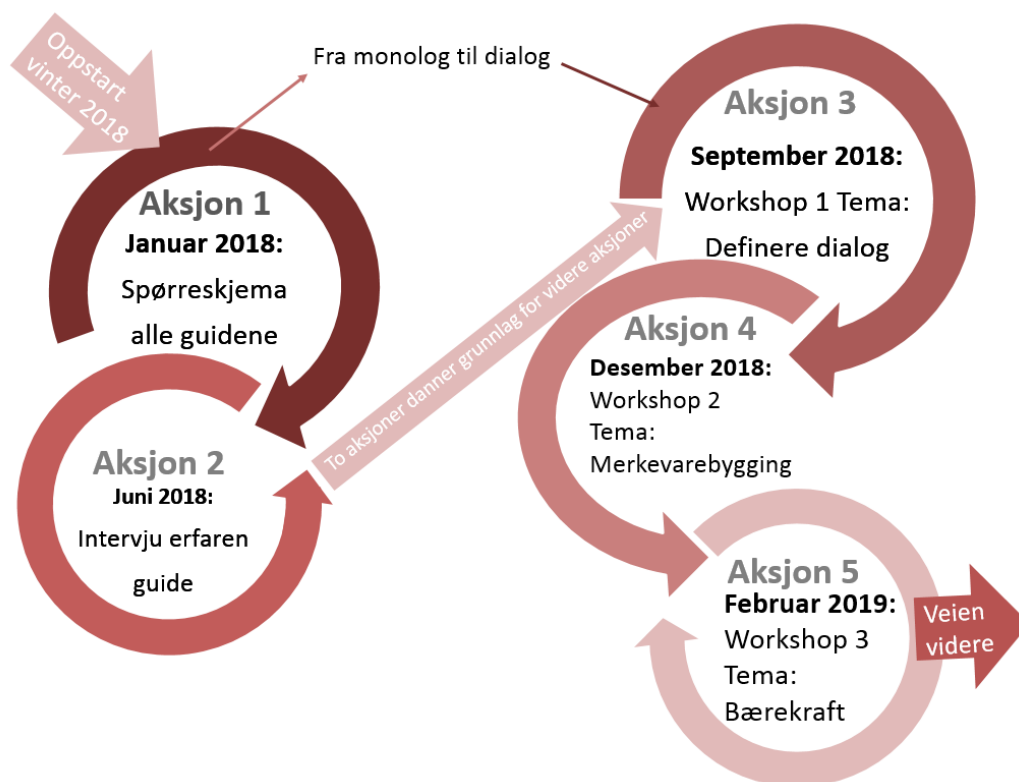
Jeg vil i dette avsnittet vise de etiske refleksjoner og hensyn jeg har tatt i arbeidet med denne oppgaven. Jeg starter med dette sitatet: ”Vi mener det er vesentlig med en holdning om å ville vel, og arbeide med systematisk refleksjon over konsekvensene av det man gjør” (Kversøy & Hartviksen, 2018, s. 20). Dette sitatet synes jeg beskriver den holdningen jeg har forsøkt å ha med meg i oppgaven. Det er ikke nok å bare ville vel, men dersom man ikke gjør det så ”håper vi du velger å finne på noe annet å gjøre ” (Kversøy & Hartviksen, 2018, s. 24). Det å jevnlig tenke ”jeg vil vel” i måten jeg planlegger, gjennomfører og evaluerer er en bevist holdning man kan velge og med denne holdningen som utgangspunkt kan jeg være med å sikre og forhåpentligvis unngå etiske dilemma.

Enstydige kvalitetskriterier for forskning finnes ikke, men jeg har i møtet med mine informanter satt etiske overveielser og validitet sentralt. Jeg ønsket mest mulig kunnskap samtidig som jeg ville respekterte informantenes integritet. De etiske hensyn jeg har måtte ta stilling til er å beskytte informantene samt deling av sensitiv informasjon som angår organisasjonen. Begge områdene er viktige og jeg har tatt valg for å unngå å komme i etiske dilemmaer fordi jeg hele tiden i arbeidet med denne oppgaven har hatt dette fokus med meg. I dataene er det ingen sensitiv informasjon, svarene er anonyme og for helt å unngå noen form for identifisering og oppnå mest mulig grad av anonymisering omtaler jeg informantene som hun. Selv om dataene ikke inneholder sensitiv informasjon så skraper de ikke bare i overflaten, de gir meg den informasjonen jeg trenger for å komme videre i arbeidet. Dersom jeg jobbet med et annet tema der enkeltpersoner og hendelser var sentrale ville jeg i større grad vært oppmerksom på å beskytte informantene og kanskje tatt andre etiske hensyn. Jeg har i arbeidet med denne oppgaven vært bevisst på å jobbe transparent. Det vil si at jeg har ønsket å beskrive situasjonen på en måte der de involverte personene og min arbeidsplass føler seg ivaretatt med tanke på sensitive opplysninger. Jeg har tatt bevisste valg basert på etiske refleksjoner og har på grunnlag av disse valgt metodeformer som har tjent formålet og gitt meg nødvendig informasjon uten at dette har gått ut over kvaliteten på prosjektet. Det er forskerens ansvar å sikre validiteten på eget arbeid.



## 4. Beskrivelse av aksjonene

I dette kapittelet beskriver jeg de fem aksjonene jeg har jobbet med i denne oppgaven. Jeg har illustrert de dem aksjonene i modell. Denne viser hvordan jeg gjennom fem ulike aksjoner har jobbet med å skape en tettere dialog. Illustrasjonen er delt i to deler. Det betyr ikke at det er et hull i aksjons-spiralen, men en overgang fra det jeg kaller monolog til dialog. Dette betyr at de to første aksjonene var basert på en tradisjonell møteform, der jeg skaffet meg grunnlag for å jobbe videre med en form som var mer basert på dialog og opprettelse av et fellesskap.



Figur 6: Planskisse over de ulike aksjonene i prosjektet.

De første to aksjonene ble gjennomført vinter/vår 2018 og de siste tre høst/vinter 2018 og 2019. De første to aksjonene er basert på innhenting av informasjon og de siste tre er utprøvinger og gjennomføring av nye metoder basert på funn fra tidligere aksjoner. Videre i dette kapittelet har jeg beskrevet de fem ulike aksjonene. Beskrivelsene er bygget opp på hvordan jeg har jobbet med planlegging, gjennomføring og evaluering.

## 4.1 Aksjon 1 - Søke informasjon

Hensikten med første aksjon var å søke informasjon som jeg skulle bruke som grunnlag for videre arbeid med oppgaven. For meg var det viktig å gå bredt ut, være åpen og høre på guidenes opplevelse av hva de trengte i jobben som guide.

### 4.1.1 Planlegging av aksjon 1

I Freialand hadde vi tidligere avdelingsmøter to ganger i halvåret, fordelt med jevne mellomrom mellom hvert møte. I første aksjon ble gjennomført på første avdelingsmøte i 2018. På avdelingsmøtene informerer vi om nyheter, aktuelle saker og vi har også en del som omhandler ny kunnskap. Dette kan være foredrag av kollegaer fra andre avdelinger om markedsføring, bærekraft, salg, produksjon o.l.

Avdelingsmøtene har vært ledet på en tradisjonell måte der informasjon har blitt gitt til guidene, ingen dialog eller workshops. Jeg ville endre på dette og avdelingsmøtet var første gang steg i denne prosessen.

I forkant av møtet hadde jeg utarbeidet et spørreskjema med fokus på opplæring. Spørsmålene var knyttet til opplæring fordi jeg på dette tidspunktet ville at prosjektet skulle handle om opplæring. Det viste seg at det var mye mer enn bare opplæring jeg skulle jobbe med i denne oppgaven, men det visste jeg ikke på dette tidspunktet. Noen av spørsmålene lignet hverandre slik at jeg skulle få mest mulig informasjon fra guidene ved å vri litt på vinklingen.

### 4.1.2 Gjennomføring aksjon 1

Møtet startet på tradisjonell måte med presentasjon om nye produkter og informasjon om aktuelle saker. Det var 12 av 14 guider tilstede på møtet, de som ikke var der fikk spørreskjema av meg etter møtet.

Etter at vi hadde gått igjennom nesten alle punktene på agendaen kom vi til siste sak og det var en time der jeg skulle fortelle om oppgaven og gå igjennom spørsmålene sammen med guidene. Jeg fortalte guidene at jeg ønsket informasjon fra dem for å vite hva vi skulle jobbe med for å bli bedre og for at guidene skulle få en god opplæring for å føle seg trygg når de selv skal guide alene.

Spørsmålene i spørreskjema ble delt ut og jeg gjennomgikk alle spørsmålene sammen med dem for at de skulle vite hva jeg ønsket svar på og for at de kunne stille spørsmål dersom noe var uklart.

Guidene viste stort engasjement og allerede ved første spørsmål startet de en felles samtale om hvordan de ulike guidene opplevde opplæringen. Flere av guidene fortalte historier om hvordan de opplevde første dagen og det var å være ny i Freialand. Jeg noterte mens de snakket og i loggen fra avdelingsmøtet har jeg notert at noen syntes mengden teori de skulle lese var mye, «finne en måte å redusere denne, fordele stoffet over tid». Dette var et område jeg ofte hadde tenkt kunne være en tøff start for guiden, for det er mye manus en guide må lære seg i starten i tillegg til praktisk kunnskap. Jeg hadde tenkt at vi kunne starte med en knaggrekke og henge mer og mer på de ulike knappene etter hvert. En guide trenger nødvendigvis ikke å kunne alle årstall og hendelser fra dag en, for å være en god guide. Jeg noterte meg dette på avdelingsmøtet for å ta det med meg videre i arbeidet med denne oppgaven.

Jeg gikk igjennom alle spørsmålene og utdypet de spørsmålene guidene syntes var uklare. Guidene hadde mange spørsmål og historier de ville dele med de andre og det ble mange fine diskusjoner. To av punktene de diskuterte og jeg noterte var bruk av sosiale medier for å stille faglige spørsmål og få raskt svar.

Guidene kom med forslag om utarbeiding av ulike spørsmål som en slags «teori-test» for å finne ut om guidene var klar til å guide selv. Dette ville kanskje også være en motivasjon til å lære. Jeg noterte disse ideene og ville se om dette var noe vi kunne jobbe videre med.

Vi brukte ca. en time på å gå igjennom spørreskjema inkludert samtalene rundt de ulike spørsmålene. Allerede her viste det seg at guidene hadde mye de ønsket å dele i gruppen og jeg måtte noen ganger stoppe samtalen for å gå videre til neste spørsmål siden vi bare hadde satt av en time til dette. Det som skapte mest engasjement var da de fortalte om hendelser og eksempler på hvordan det var å være ny som guide i Freialand eller en uvanlig opplevelse de hadde hatt med en gruppe. En guide hadde ikke fått med seg hvilken etasje i fabrikk han skulle til og viste derfor ikke hvilken knapp han skulle trykke på i heisen. Dette resulterte i at han kjørte opp og ned med gruppen i mange ulike etasjer helt til en fabrikkarbeider kom og fortalte han hvilken etasje han skulle til. Han glemte aldri hvilken knapp han skulle trykke på etter dette. Det viste seg at det var flere guider som hadde gjort lignende ting og lært av erfaringen. En annen hadde gått så fort at to personer i gruppen som gikk sakte helt bakerst

mistet følge med gruppen og guiden måtte gå og lete etter de som manglet. Etter denne hendelsen la vi inn nye rutiner der vi alltid har en person fra gruppen som går bakerst for å sørge for at alle er med. Dette gjelder spesielt skoleklasser der en lærer eller voksen får ansvaret til å gå bakerst. Guidene fikk med seg spørreskjema hjem og bedt om å levere dem anonymt i en svar-boks i garderoben.

#### 4.1.2 Evaluering aksjon 1

Etter to uker hadde 10 av 14 guider levert spørreskjema. Jeg startet med å lese igjennom alle svarene. Deretter delte jeg svarene inn i tre områder og begynte å trekke ut ord og setninger som var interessante å jobbe videre med.

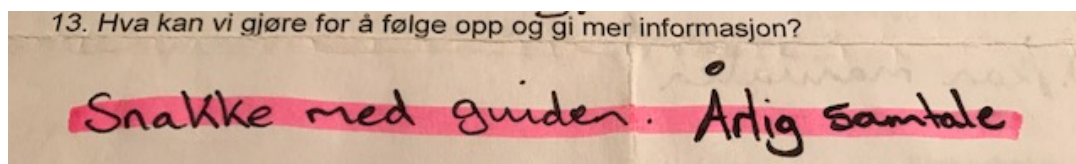
1. Opplæring
2. Informasjon
3. Sosialt

Ord som refleksjon og informasjon gikk igjen i mange av besvarelsene og mye av det de spurte etter var mer informasjon, tettere oppfølging etter opplæring og tettere dialog med ledere. Når guidene fikk tid til selv å sette ord på hva de savnet var det mye som kom fram. Dette er viktig informasjon og danner grunnlag for det vi skal jobbe videre med. Etter noen uker begynte jeg å lese svarene og trekke ut data som var interessant for videre arbeid med oppgaven.

Her er noen av svarene fra spørreskjema.

7. Har du behov for mer informasjon?  
Når ting fornyes eller utvikles/forandres må det  
ny informasjon til, gjerne skriftlig.

13. Hva kan vi gjøre for å følge opp og gi mer informasjon?  
Dialog med guidene



Figur 7: Funn fra spørreundersøkelsen.

En gjentakende setning dukket opp i svarene fra spørreundersøkelsen, denne var basert på et ønske om mer informasjon og en tettere dialog.

- Ønsker mer informasjon
- Vil ha en tettere dialog
- Være mer oppdatert på nyheter og aktuelle saker
- Bedre kommunikasjon mellom ledelse, guider andre avdelinger
- Årlig samtale

For å oppsummere denne aksjonen vil jeg si den har vært nyttig og jeg fikk mye data som jeg kan bruke i planlegging av neste aksjon. Det virket som om guidene satte pris på å bli hørt og de hadde mye å dele. Allerede på dette stadiet kunne jeg merke at vi var i ferd med å sette en ny kurs for dialogen i avdelingen og alle var positive til å bidra med informasjon.

#### **4.2 Aksjon 2 – Intervju - identifisere situasjonen**

I denne aksjonen brukte jeg svarene fra spørreundersøkelsen som grunnlag for utarbeiding av spørsmålene til intervjuet. Jeg hadde kommet fram til at veien videre handlet om dialog og informasjon, ikke kun opplæring slik jeg hadde tenkt da jeg startet arbeidet med denne oppgaven. For å finne ut mer om hva slags type informasjon og hvordan vi kunne skape en tettere dialog valgte jeg å intervju en av de mer erfarne guidene i Freialand. Denne guiden jobber mest på dagtid, de guidene som jobber på dagtid omtales som de mer erfarne guidene fordi de har jobbet lengre og har mer erfaring i å jobbe som guide på Freia.

#### 4.2.1 Planlegging aksjon 2

Jeg hadde bestemt meg for å bruke semistrukturert intervju. Grunnen til dette valget var at jeg var i en fase der jeg ville ha mest mulig informasjon og ved å benytte semistrukturert intervju ville jeg ha mulighet for å ha en interaksjon mellom spørsmål og guidens svar. Jeg ville vite *hva* som var utfordringen og basert på resultatene fra spørreundersøkelsen utarbeidet jeg en intervjuguide der fokus var å få mer informasjon om *hva* jeg skulle jobbe med før jeg kunne vite *hvordan* jeg skulle gå videre i arbeidet med oppgaven.

#### 4.2.2 Gjennomføring aksjon 2

Intervjuet ble gjennomført i juni 2018, vi hadde satt av en time til intervjuet. Jeg skrev mens guiden snakket. I Freialand er det flere guider som har jobbet som guide i mange år som jeg omtaler som ”erfarne” guider i oppgaven.

Det første spørsmålet var at guiden skulle fortelle meg om hverdagen som guide. Guiden svarte umiddelbart at forberedelser var viktig for at starten skulle bli god. Forberedelser innebærer å vite hvem som kommer slik at man kan legge til rette for akkurat denne gruppen. Guiden sier det er mange praktiske forberedelser, men i tillegg til dette trekker guiden fram at godt humør og dagsform er avgjørende faktorer når man jobber som guide. Man må se an gruppen, være menneskekjenner og skape en god kontakt med gruppen for at omvisningen skal bli vellykket. Man må gi alt for at gjestene skal få en god opplevelse av besøket.

I neste spørsmål ber jeg guiden om å beskrive det som oppleves som utfordrende. Guiden svarer med en gang at situasjoner som plutselig oppstår og man må ta en avgjørelse der og da er stressende. Det kan være at man bruker for lang tid slik at en ny gruppe «puster deg i nakken» eller at gruppen er veldig bråkete, for eksempel skoleklasser uten lærer, «da må jeg bruke mye tid og energi på å være tydelig, forklare grenser og drive oppdragelse. Det er ikke gøy». Dette er et punkt som jeg noterer meg, kanskje vi kan ta med dette videre og lage rollespill der guidene får øvd seg på slike situasjoner for å finne gode løsninger som kan brukes som pedagogiske verktøy. Etter en slik omvisning blir jeg sliten og noen ganger frustrert, da har jeg behov for å «dampe ut» og skulle gjerne hatt noen å snakke med. Her noterte jeg at vi bør skape mer rom for refleksjon og dialog. Det er viktig at guiden får utløp for frustrasjon og får opplæring og trening i å håndtere situasjoner som dette. Videre sier guiden «når dette skjer på dagtid er det andre guider på jobb jeg kan snakke med, men det er ofte ikke tid, skulle ønske vi oftere kunne møtes for å debriefe». Guiden har et tydelig behov

for å dele opplevelser og snakke med kollegaer og ledere. Guiden forteller om en bursdag med 15 barn. I denne gruppen var det ett barn om ikke tok imot beskjeder, hørte ikke etter og gikk ofte av sted på egen hånd så guiden måtte hente barnet. Da de skulle i fabrikken lot guiden ikke dette barnet være med fordi det er høye krav til hygiene og sikkerhet i fabrikken og guiden tok ikke sjansen på å ta med barnet dit. Barnet måtte sitte i vekten å vente mens de andre barna var i fabrikken. Etter at gruppen hadde dradd syntes guiden det var synd for dette barnet og tenkte om det kunne vært en annen måte å løse dette på. Guiden tok dette opp på neste guidemøte, det var fire uker etter hendelsen. Da guiden tok dette opp var det mange av guidene som fortalte at de hadde opplevd lignende situasjoner og at flere av dem hadde løst det på samme måte og hadde endt opp med en følelse av å ha vært for streng. Det er ikke lett å vite hva som er det riktige å gjøre i en situasjon som dette. Vi diskuterte dette og kom frem til at guidene hadde gjort det riktige. Dersom en person vet hvilke regler som gjelder og ikke klarer å forholde seg til disse, har ikke guiden lov å ta med denne personen inn i fabrikken, både av hensyn til sikkerhet og hygiene. Guiden hadde handlet etter de lover og regler som gjelder for å ta med en person inn i en næringsmiddelfabrikk. I etterkant sier guiden at det å få fortalt om historien og diskutere denne på et møte gjør at neste gang er hun bedre i stand til å ta en avgjørelse uten i etterkant å være i tvil om det var den riktige løsningen. Guiden etterlyser en tettere dialog og mulighet for å snakke med kollegaer.

På spørsmål om hvilken type oppfølging guiden trenger svarer guiden mer informasjon og faglig påfyll. Guiden beskriver ulike situasjoner der misforståelser og usikkerhet har oppstått på grunn av manglende informasjon. Guiden opplevde en gang at en gjest stilte spørsmål om en sjokolade som hadde vært på markedet en stund, men guiden visste ikke om dette produktet fordi det var lansert som en nyhet på et guidemøte guiden ikke var tilstede på og guiden hadde ikke sett det andre steder. Gjesten som var på besøk undret seg over at guiden ikke kjente til alle produktene som var på markedet. Guiden sa vanligvis ville han/hun latt som om han/hun kjente til produktet, men guiden ble «avslørt» ved å ikke kjenne til dette produktet før gjesten kommenterte at det var et Freia-produkt. Vi må se på hvilke rutiner vi har for å informere guidene om nye produkter før de kommer på markedet, dette er et viktig punkt for at guidene skal føle seg inkludert i et større fellesskap.

På neste spørsmål bes guiden om å fortelle hva som gir inspirasjon som guide. Guiden sier det gir inspirasjon og energi å få faglig påfyll. Faglig påfyll i form av informasjon men også møter med kollegaer fra egen og andre avdelinger. Guiden ønsker å besøke andre steder som jobber med guiding og ønsker jevnlig oppdateringer på temaer som historie, produkter,

nyheter og andre aktuelle saker. Det gir inspirasjon å være inkludert og oppdatert sider guiden.

Neste spørsmål jeg stiller er om guiden får den informasjonen og oppfølging hun/han føler hun/han trenger? Guiden svarer at det ofte ikke er nok tid til det. Det å jobbe som guide kan noen ganger være stressende og den tiden som er før og etter en guiding ofte blir brukt til daglige rutiner og ikke oppdateringer. Guiden sier han/hun ønsker mer oppfølging både faglig og sosialt. Guiden sier det hadde vært fint å møttes oftere eller hatt et sted der man kunne dele opplevelser. Guiden foreslår sosiale medier for raskt å stille et spørsmål, luften et tema eller legge ut et bilde. Da hadde det følt mer sosialt, noen ganger ensomt å jobbe som guide.

Som svar på spørsmål om hva guiden kunne tenke seg mer av i jobben som guide svarer guiden at merkevarebygging er spennende og dette tema ønsker hun å lære mer om. Guiden ønsker å vite hvordan de i markedsavdelingen jobber med kampanjer, hvordan kommer de frem til nye produkter og hvordan de jobber med et produkt fra begynnelse til start. Dette er et område vi må bli bedre på.

Det siste spørsmålet var å beskrive noe som ville gjøre jobben som guide bedre. Her svarer guiden faste rutiner tilpasset nye arbeidsoppgaver. Med dette mener guide at de ofte får beskjed i kort tid før endringer kommer og at informasjonen ikke kommer ut til alle slik at det ikke er alle guidene som utfører oppgavene. Dette kan være at de skal ha en engelsk guiding, oppdatert informasjon, nye produkter, noe teknisk som ikke virker som for eksempel en film eller lyd/lys et sted i omvisningen. Hverdagen som guide ville også bli bedre med mer påfyll, så det ikke bare blir det samme hele tiden.

Jeg spurte i intervjuet om guiden hadde noen tanker rundt hvordan vi kan skape en tettere dialog og hva dialogen skal handle om. Guiden sier det er følelsen av å ha noen som lytter, veileder og bekrefter det man gjør som er viktig. Det er mulig det handler om å bli sett og verdsatt for den jobben man gjør sier guiden. Hun trekker frem at det å arbeide om kvelden og i helgene uten ledere eller kollegaer så er man mye alene og det føles noen ganger som om ingen ser hva man gjør og da er det ekstra viktig å ha en tett dialog med de man jobber sammen med. Dette betyr at en tettere dialog handler om å møtes oftere fysisk, snakke sammen og lære gjennom å reflektere. På spørsmål om hvordan vi kan få dette til svarer guiden at vi kan ha oftere guidemøter og sette av tid til å prate sammen, diskutere i grupper og bare luften de situasjonene som har vært utfordrende. Guiden er ikke opptatt av bare å ha en kanal i sosiale medier, hun sier dette vil gjøre oss mere oppdatert på faglig stoff og nyheter,



men det vil ikke erstatte det å møtes, snakke sammen og å bli bedre kjent. Guidene er alene med en gruppe, de har få og korte pauser siden en vakt bare er på 3 eller 3,5 timer, så avdelingsmøter og andre faglige treff er den tiden de har sammen og da blir det også der de møtes for å bli bedre kjent. Både resultatene fra guidemøte og fra intervjuet med en mer erfaren guide viser at guidene ønsker å treffes oftere.

Guiden trekker frem at trygghet i rollen som guide er viktig på mange måter. Mot slutten av intervjuet forteller guiden om utfordringer, jeg har valgt å ta med hele sitatet fordi det beskriver en side av guideyrket som man som gjest ikke ser eller tenker over:

«Dersom jeg både er faglig trygg og kjenner de andre guidene så jeg tør å spørre om hjelp fra dem i ulike situasjoner og jeg er ikke redd for å få spørsmål jeg ikke kan svare på. Jeg blir noen ganger sliten av å guide, da er det godt å ha noen som forstår at dagsform og humør kan påvirke jobben, men at man må lære å ta seg sammen for å gjøre en god jobb selv om man har en dårlig dag. Guiden sier: ”Jeg tror de som ikke har jobbet som guide forstår hvor slitsomt det kan være. Da er det godt å kunne snakke med en annen guide som vet hvor intenst det noen ganger kan være”. Gjestene ser en smilende opplagt guide på utsiden, men bak denne fasaden ligger det mye forberedelser, erfaringer og kunnskap. I jobben som guide er man ”on stage og off stage”, selv om man har en dårlig dag så må man gi alt for at gjestene skal få en god opplevelse».

#### 4.2.3 Evaluering aksjon 2

Jeg analyserte teksten en uke etter det første intervjuet. Jeg ville at samtalene skulle være frisk i minnet og jeg ville huske det som hadde blitt sagt. Jeg valgte analyse av tekst, hvor det avgjørende var å fastholde meningsinnholdet i det sagte.

Konklusjonen jeg sitter med etter intervjuet er at det er et behov for å skape en tettere dialog. Det å møtes oftere, føle tilhørighet samtidig som man lærer fagstoff er et sterkt ønske. Å kombinere faglig påfyll med at guidene blir bedre kjent gjennom å jobbe sammen og løse oppgaver som f.eks. rollespill, guide for hverandre og diskutere ulike temaer knyttet til guidejobben er noe vi bør fokusere mer på i planleggingen av avdelingsmøter.

Jeg brukte god tid på å analysere intervjuet. Hvis jeg var i tvil om hvordan jeg skulle skrive ut en setning med mange ansiktsuttrykk skrev jeg dette i parrantes. I dette intervjuet var det mye smil og latter, her ble smileansikt benyttet ofte.

Jeg har kodet dataene ut fra meningskondensering, deretter kategorisering og til sist analyse. Se vedlegg 6. Siden jeg forsker i eget felt og kjenner miljøet, arbeidsoppgavene og innholdet i arbeidet svært godt forsøkte jeg å holde meg bevisst naiv, nysgjerrig og åpen ovenfor det intervjupersonen fortalte meg. Jeg la vekt på å få guidens opplevelse samtidig som det skulle være en interaksjon mellom guiden og meg.

Kort oppdatert er dette det den erfarne guiden etterlyste:

- Mer faglig påfyll
- Tydeligere rutiner
- Tid til vernerunde
- Oppdatert informasjon

### **4.3 Aksjon 3 – Finne et felles nytt språk**

Resultatene fra aksjon 1 og 2 viste et behov for en tettere dialog. Nå ville jeg definere dette nærmere og finne ut hva vi kunne gjøre for å komme videre i dette arbeidet. Freialand holder stengt i skolens ferier og etter sommerferien var Freialand klar til en ny sesong. Høstsesongen 2018 startet med en workshop for alle guidene. Møtet startet med å oppsummere nyheter og intern informasjon. Vi hadde også to nyansatte guider som ble presentert og disse skulle nå begynne i opplæring.

På dette tidspunktet hadde jeg gått fra at oppgaven handlet om opplæring til at den handlet om informasjon. Det var dataene fra spørreskjema og intervju med guidene som hadde gjort at temaet hadde endret retning. Guidene ønsket mer informasjon i jobbhverdagen. De gav tilbakemelding på at opplæringen fungerte godt, men svært mange sa at de fikk for mye informasjon på kort tid og at de ønsket å ha lengre opplæring og gjerne gå sammen med en guide uten gruppe.

#### 4.3.1 Planlegging aksjon 3

I forbindelse med planlegging av denne aksjonen brukte jeg boken Læring gjennom praksis av Sigmund E. Nilsen og Grete H. Sund. Grunnen til dette er at boken handler om at yrkeskompetanse utvikles gjennom praktisk arbeid og at klare mål for arbeidet fremmer læring og utvikling. I boken beskrives en triangel (Jørgensen & Warring, 2003) som viser tre punkter som er viktig på arbeidsplassen for at læring skal finne sted. Dette er det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, det sosiale læringsmiljø og medarbeidernes læringsforløp (Haaland & Nilsen, 2013, s. 17). Disse tre punktene var områder som var viktig for videre arbeid. Jeg valgte å starte møtet med en dialog med pedagogisk sol som utgangspunkt. Grunnen til dette er at den er en ufullstendig setning som oppfordrer guidene til å bygge videre ved hjelp av egne ord og den pedagogiske solen kan skape dialog og diskusjoner. Jeg ville vite hva dialogen skulle handle om og jeg ville vite hva guidene la i begrepet mer informasjon og tettere dialog. Målet var å finne et felles ”språk”.

#### 4.3.2 Gjennomføring aksjon 3

Det var 12 guider tilstede på møtet og etter vi hadde gått igjennom informasjon og nyheter hadde jeg en time til disposisjon. Jeg startet med å vise en pedagogisk sol på PowerPoint og fortalte at resultatene fra spørreskjema viste at de ønsket mer informasjon og en tettere dialog og at vi sammen skulle finne ut hvordan vi kan få dette til.



Figur 8: Pedagogisk sol som start på dialog om å skape en tettere dialog.

Med mer informasjon som guide forstår jeg:

- Oppdatert informasjon
- At informasjonen kommer frem til riktig person
- Påminnelser i forkant av arrangementer eller møter
- Være oppdatert på det som skjer
- Vite om det er noe som avviker fra rutinene
- Møtes oftere for å utveksle erfaringer
- Nyhetsoppdateringer for eksempel på Facebook
- Egen facebook-side/database/digital plattform med informasjon eller annen konto på sosiale medier

Dette var stikkord jeg noterte mens guidene snakket og det var stor enighet om at de ønsket en Facebook-side.

Guidene viste stor interesse for tema og det ble diskusjoner om hvordan vi sammen kunne skape denne dialogen. En guide fortalte at han/hun hadde hatt en rullestol i sin gruppe. De som kom hadde sendt mail om at det var en elev i rullestol, men guiden hadde ikke mottatt denne informasjonen fordi hun/hadde byttet vakt med en annen og den guiden som opprinnelig skulle ha denne gruppen hadde glemt å informere videre. Det gjorde at det tok lengre tid før gruppen kom i gang fordi bygningene på Freia er gamle og ikke tilpasset rullestol og man må trille rullestolen en annen vei der det ikke er så mange trapper. Dersom guiden hadde fått denne informasjonen i forkant kunne han/hun ha forberedt seg og gruppen ville også følt seg mer ivarettatt. Et forslag på løsning var å skrive informasjon som kommer i etterkant på uke-listen som ligger fast i resepsjonen. Da vil alle se denne informasjonen, uavhengig om man har byttet vakt og den som hadde gruppen opprinnelig hadde glemt å gi beskjed videre.

Etter vi hadde hatt en samtale rundt hva som ligger i «mer informasjon» fortalte jeg om hvordan vi skal jobbe videre og ba guidene om å fortelle hvilke tema de kunne tenke seg å lære mer om og på hvilken måte de ønsket å jobbe med disse temaene.

De kom med mange innspill på både tema og metoder for å jobbe med disse. Rollespill der guidene guider for hverandre, innleid kompetanse for eksempel fra fagperson fra en annen avdeling i Freia og caser som skal løses i en gruppe og fremføres for de andre.

Denne workshopen dannet utgangspunktet for de tre neste workshoppene og tema for disse ble:

- Merkevarebygging
- Bærekraft
- HMS/Kunst

Videre på listen kommer pedagogiske verktøy, Freias historie, fabrikk og produksjon. Det er tydelig at guidene ønsker å lære mer, de vil bli oppdatert og de vil ha en tettere dialog med ledelsen.

- Funnene fra denne workshopen som var bygget opp rundt dialog var:
- Ofte oppdatert informasjon
- Treffe oss «der vi er» på sosiale media
- Opprette en fb-side med aktuell informasjon
- Mer faglig påfyll

#### 4.3.3 Evaluering aksjon 3

Etter aksjon 3 var gjennomført følte jeg at vi hadde kommet enda nærmere det som skulle bli vår nye kurs på veien mot å skape en tettere dialog. Grunnen til dette var at jeg merket et engasjement som kom fra guidene og de var med på å skape denne endringen. Vi hadde nå funnet tema for videre arbeid og vi hadde funnet metoder for hvordan vi skulle jobbe med disse temaene.

Etter guidemøtet lagde vi en Facebook-side med formål om å informere og dele informasjon og kunnskap. Vi opprettet denne noen uker før Oslo Kulturnatt. Freia har åpent for publikum på Oslo Kulturnatt og ca. 8 av guidene jobber på denne dagen. Det er ca. 1000 mennesker innom Freia på Oslo Kulturnatt og de kommer for å se og høre om Friasalen og Freiaparken. I tilknytning til Friasalen med sine 12 originale Munch malerier har Freiaparken ca. 20 skulpturer av kjente kunstnere. I ukene før Oslo Kulturnatt brukte vi den nye Facebook-siden til å lege ut et bilde og informasjon om kunsten. Jeg kalte innleggene for «dagens skulptur» og la ut tekst om kunstneren og bilde av skulpturen. Guidene meldte tilbake at dette var lærerikt og en fin måte å bli oppdatert på kunsten på. En dag fikk jeg ikke lagt ut «dagens skulptur»,

da var det to guider som etterlyste denne daglige posten. Jeg tolket dette som et tegn på at de opplevde denne måten å informere på som positiv.

Facebookgruppen brukes også til å opprette arrangementer, dele informasjon og bilder. Den er i bruk daglig og fungerer som en felles plattform for deling av informasjon. Jeg oppdaget raskt at informasjon som ble lagt ut på facebook-siden raskt ble lest og dersom noe var uklart gav guidene raskt tilbakemelding om dette.

#### **4.4 Aksjon 4 - Etablere ny praksis**

Onsdag 19. desember arrangerte vi den første workshoppen som var fullt tilegnet oppgaven min og var den fjerde aksjonen i prosjektet. Tema var merkevarebugging og workshoppen varte fra kl. 16:00 til 19:00 og det var 13 guider tilstede.

I løpet av arbeidet med å kartlegge hvordan vi kan bli flinkere til å skape en tettere kommunikasjon og dialog i avdelingen kom vi i fellesskap med guidene fram til fire tema som guidene opplevde som utfordrende og som de ønsket mer hjelp til å håndtere.

##### **4.4.1 Planlegging aksjon 4**

Planleggingen av aksjon fire var basert på funnene fra workshop på avdelingsmøte i august. Vi hadde sammen kommet fram til fire ulike tema og for å lage en ramme rundt dette som også ville være med å skape en tettere dialog i form av å arbeide sammen bestemte jeg meg for å bruke SØT-modellen som metode for å arbeide med de ulike temaene. Grunnen til dette var at dette er en metode der man får deltakerne til å gå igjennom en prosess der de sammen diskuterer nå-situasjonen, hva man ønsker seg og hvilke tiltak man må sette i gang for å komme dit. Jeg delte guidene inn i fire grupper der hver av gruppene jobbet med de fire tema som ble bestemt på sist workshop.

##### **4.4.2 Gjennomføring aksjon 4**

Workshoppen startet ved at Brand Manager for Kvikk Lunsj kom for å holde en times presentasjon for guidene for å vise et eksempel på hvordan man jobber med en kampanje for å øke salget. Hun hadde også oppdatert vår Powerpoint som vi bruker i forbindelse med Videregående skoler som har valgt fokus på Merkevarebygging, denne gikk hun også

igjennom sammen med guidene. Denne powerpointen blir vist for skoleklasser som kommer på omvisning og har valgt undervisningsbesøk med fokus på Merkevarebygging. I dette undervisningsopplegget er det innbakte kompetansemål fra Læreplanen. Det er oftest klasser fra Markedsføring og ledelse, Mediedesign og Design og Arkitektur som velger dette.

Et eksempel på kompetansemål kan være fra Læreplan i markedsføring og ledelse 1:

- Gjøre rede for produktbegrepet, produktutvikling og produkters livssyklus.
- Presentere en kommunikasjonsmodell og gjøre rede for hva som menes med markedskommunikasjon.

Brand Manager for Kvikk Lunsj hadde en times foredrag og viste eksempler på hvordan man har jobbet med å øke salget av Kvikk Lunsj i grønne perioder og hvordan man lanserte en kampanjen «Mørketur» der man introduserte Kvikk Lunsj med mørk sjokolade. BM (Brand Manager) satte av en halv time etter foredraget til spørsmål og guidene stilte mange spørsmål og viste stort engasjement for tema. BM fortalte hvordan man jobber fra ide til ferdig produkt og fortalte de ulike trinnene i prosessen med lansering av et nytt produkt eller for å øke salget av et eksisterende produkt. Guidene fikk en grundig forståelse av kompleksiteten det medfører å jobbe fra ide til ferdig produkt. De syntes det var interessant å høre om hvordan de ulike avdelingene på Freia jobber sammen for å skape, produsere, markedsføre og selge en vare, da noterte og stilte spørsmål og i ettertid har jeg hørt flere av guidene referere til det de lærte av BM på denne delen av workshoppen med fokus på Merkevarebygging.

Etter denne presentasjonen skulle vi jobbe med gruppearbeid og guidene ble delt inn i fire grupper og hver gruppe fikk et tema utdelt. De ulike temaene hadde guidene selv vært med på å velge ut på workshop som ble gjennomført i august og de ulike temaene var:

## **1. Urolige grupper**

Hvordan roe ned og få kontroll over urolige grupper, dette gjelder mest bursdager og skoleklasser uten lærer.

## **2. Hvordan tilpasse seg ulike grupper?**

Det å se an gruppen og raskt tilpasse seg nivå/alder og tema er viktig. Hvordan gjøre dette på en god og effektiv måte?

## **3. Bærekraft**

Palmeolje, dyrking av kakaobønner, bruk av plastemballasje og fokus på miljø er noe gjestene er opptatt av. Hvordan kan vi på en god måte være forberedt på å svare på de ulike spørsmålene vi får?

## **4. Informasjon**

Det å være oppdatert på nyheter, regler ang. sikkerhet, hygiene og andre aktuelle saker er viktig. På hvilken måte kan vi på best mulig måte sørge for at guidene er oppdatert og at de får den informasjonen som sendes ut?

Guidene ble delt inn i 4 grupper på tre og fire personer i hver gruppe. Før de begynte å arbeide i gruppene forklarte jeg dem hvordan de skulle bruke SØT-modellen for å komme frem til ønsket situasjon.

Jeg startet med å gi dem et eksempel på en bråkete gruppe der det var to barn som var veldig urolige og lagde uro i hele gruppen i form av høy stemmebruk. Guiden måtte bruke ekstra mye tid på å roe ned gruppen og bursdagsbarnet kom i skyggen av disse to barna. Vi ønsket en situasjon der lydnivået var lavere, de to urolige barna var mer engasjert og bursdagsbarnet var i fokus. Vi diskuterte i plenum hvilke tiltak man kunne sette i gang for å få til ønsket situasjon. Noen mente man skulle ta de to urolige barna ut av rommet for å forklare dem at de dersom de skulle være tilstede måtte de roe seg ned. Noen mente de ikke burde få oppmerksomhet, for da ville de roa seg og noen mente foreldrene burde ta mer ansvar. Vi kom ikke frem til en endelig løsning, men guidene forsto hvordan de skulle jobbe med de ulike temaene.



## Gruppe 1

Den første gruppen jobbet med tema urolig grupper. Det er oftest det er bursdags-grupper som er urolig og da er barna fra 10 år og oppover. Guidene diskuterte ulike situasjoner og var enige om at det var gruppene med 10-åringer og gjerne når jenter og gutter var blandet at det oftest oppsto problemer med at de var så urolige at guiden måtte bryte inn. De noterte at det ofte er barn som ikke hører etter, barn som løper rundt eller barn som «tester» guiden ved å ikke ta imot beskjeder eller gjøre som guiden sier. Guidene skriver at målet ikke er å ha barn som sitter helt musestille som tente lys, det er tross alt en sjokoladefabrikk de er på besøk hos og de skal ha det gøy! Ønskesituasjonen er barn som er energiske, interesserte og har det gøy. De kan godt være høylytte, men ikke når guidene snakker for ellers får de ikke med seg viktige beskjeder.

Guidene sier de ofte ser an gruppen før de sier hei og velkommen. Da har de «scannet» gjengen de har foran seg og har allerede en anelse om hvilke metoder og verktøy de skal ta i bruk. En guide forteller at det en gang satt en gjeng med 15 barn i resepsjonen da hun/han kom for å hente dem og de lagde ikke en lyd. Det fortsatte slik lenge og det viste seg at disse barna var stille og snakket til hverandre med lav stemme. De gikk i samme klasse og dette var en metode de hadde lært av læreren sin som de tok med videre ut av klasserommet. Guiden sa dette var en svært uvanlig gruppe og at det virket som om barna likte denne måten å kommunisere på. Guiden bruker litt tid i starten for å knytte kontakt med gruppen. Guiden hilser på bursdagsbarnet, foreldrene og ønsker velkommen. Etter dette forteller guiden om reglene, disse er at bursdagsbarnet alltid går fremst og at de må være stille når guiden snakker. Guidene skriver at det ofte hjelper å lage regler og gjenta disse ofte. De pleier også å spørre om læreren deres har noen klappe-regler for å få oppmerksomhet. En ting de ofte benytter seg av er å spørre foreldrene eller voksne om hjelp, men noen ganger virker foreldrene som om de ikke bryr seg. De sitter på telefonen eller snakker med andre voksne. Guidene lagde fire punkter som de delte med de andre etterpå:

- Få mer hjelp fra leder eller foreldre
- Se an gruppen
- Tydelige regler
- Spørre om det finnes etablerte regler for å skape ro i gruppen

Disse fire punktene brukes aktivt og vi har også lagt dem inn i opplærings-manualen som en påminnelse til hva man kan gjøre når gruppene er urolige.

## Gruppe 2

Den andre gruppen jobbet med å tilpasse seg ulike grupper. En guide fortalte om en guiding han/hun hadde hatt med en gruppe fra et reklamebyrå og de var kommet for å ha et avbrekk fra sine daglige arbeidsoppgaver. Guiden var på dette tidspunktet ny i jobben som guide og var mest opptatt av å huske årstall, hendelser og var redd for å få spørsmål han/hun ikke kunne svare på. Som et resultat av dette snakket guiden bokstavelig talt Non Stop, på inn og ut-pust. Guiden kunne selv merke at det var mye prat, men klarte ikke å skifte gir. Guiden fortalte alt han/hun hadde lært og det var knapt stille et minutt av de to timene omvisningen varte. Etter omvisningen kom guiden til meg og fortalte om denne opplevelsen og var redd det ville komme en klage i etterkant. Det kom ingen klage, mest sannsynlig var gruppen fornøyd med guidingen og hadde lært masse. Guiden forteller at etter dette har han/hun lært seg å roe ned, la det være stille litt selv om hun/han har noe å fortelle. Guiden mener at det å fortelle for mye kan noen ganger være verre enn å fortelle for lite fordi det virker stressende og man får ikke tid til å fordøye det som allerede er blitt sagt. En annen guide fortalte at en gjest hadde kommentert at de ikke var barn da guiden hadde bedt dem om å dekorere emballasje. Dette gjorde guiden nervøs, men guiden hadde sagt at på Freia er det lov å være barnslig og at det ikke finnes en øvre aldersgrense for å besøke Freia sjokoladefabrikk, kun en nedre på 10 år. Da hadde flere i gruppen ledd og gruppen hadde dekorert emballasje og virket fornøyd. I redsel for at gruppen skulle oppleve besøket som barnslig fokuserte guiden på historie, kunst og kultur gjennom resten av omvisningen. Guidene sier det er lett å dele inn i «barn», «student» og «voksne». Realiteten er at det er store forskjeller innad i disse gruppene. Voksne stiller mer spørsmål og barn må man engasjere mer. Guidene skriver at en ønsket situasjon er at man skal forstå hvordan man leser en gruppe og hva som er viktig å formidle til de ulike gruppene. For å komme til ønsket situasjon ønsker guidene å ha rollespill med guidene, forutse ulike situasjoner og fokusere på håndtering av de ulike situasjonene. Et forslag er work-shop med tema «dilemma».

Guidene presenterte disse punktene som forslag til hvordan man kan jobbe for å komme til ønsket situasjon:

- Dele erfaringer
- Rollespill
- Mer kunnskap om flere tema og områder

- Snakke med ulikt stemmevolum
- Spørre gruppen hva de forventer når de kommer

### **Gruppe 3**

Den tredje gruppen jobbet med Bærekraft som tema. Guidene stiller spørsmål om hvordan de kan snakke om Palmeolje på en forståelig måte og når i en omvisning er det relevant å snakke om Cocoa Life som er Mondelez sitt eget program som går på bærekraftig dyrking av kakaobønner. Guidene sier at de ønsker å vite mer om Coaoa Life og Mondelez / Freia sin holdning til bruk av palmeolje. De ønsker ikke å komme i situasjoner der de sier noe misvisende eller feil. De mener kunnskap vil gjøre dem tryggere i situasjoner der gjester er kritiske. Guidene har opplevd slike situasjoner der gjester tar opp dette tema og vil diskutere det med guiden uten at guiden verken har tid eller kunnskap til å svare på gjestens noen ganger kompliserte spørsmål. Guidene mener mer kunnskap om Cocoa Life, Mondelez sitt eget program for trygg dyrking av kakaobønner vil føre til at guiden i større grad kan møte gjester med kritiske spørsmål eller holdninger. Guiden sier en løsning kan være at man får jevnlig oppdateringer om Cocoa Life og at guiden møter gjestenes spørsmål med en positiv holdning og forståelse for situasjonen. Guidene trekker frem tre punkter for å komme til ønsket situasjon, å kunne møte gjestenes spørsmål om Palmeolje og evt. andre tema som gjelder dyrking av kakaobønner o.l.

- Vende samtalen og møte den besøkende med interesse og forståelse for evt. skepsis
- Mer synlighet i avdelingen rundt bærekraft og fokus på miljø
- Mer kunnskap om bruk av palmeolje og Mondelez sitt program Cocoa Life som går på dyrking av kakaobønner.

### **Gruppe 4**

Den siste gruppen hadde informasjon som tema. Med dette menes informasjon innad i avdelingen i form av tettere dialog og hvordan vi skal kunne få til dette. Guidene sier at nå-situasjonen er preget av spørsmål fra gjestene de ofte ikke kan svare på. Dette kan være produkter som har gått ut av produksjon, info om nye produkter, hva skal til for å få utgåtte produkter tilbake? det å alltid kunne svare på gjestenes spørsmål er en ønskesituasjon.

For å komme dit har guidene laget fire punkter:

- Oftere guidemøter
- Opprette en kanal i sosiale media der informasjon legges ut og er lett tilgjengelig for guidene
- Egen «database» i Freialand
- Lese mer selv, tid til å sette seg inn i fagstoff på jobb

#### 4.4.3 Evaluering aksjon 4

Dette var det første avdelingsmøtet der guidene har jobbet i grupper, diskutert og kommet frem til felles løsninger på en situasjon. Det å bruke SØT-modellen fungerte svært godt fordi det ikke er en rigid og absolutt struktur, det er et utgangspunkt og en måte å få sagt noe om hvordan de ønsker det var og deretter finne løsninger for å komme dit. Den åpner for diskusjoner og et resultat av disse kan være at nye ideer dukker opp. Det blir også erfaringsdelinger og rom for refleksjon når man bruker metoden til gruppe-arbeid slik vi gjorde på denne workshopen. I etterkant sendte jeg ut et evaluerings-skjema på mail. Dette skjema skulle brukes som forberedelse til neste workshop 5. mars der tema var Bærekraft. Jeg fikk flere tilbakemeldinger på mail og de fleste opplevde workshopen som lærerik. Det var to som mente at vi kunne ha brukt lengre tid på gruppearbeid og at dette var en god måte å lære på. Flere av guidene syntes det var inspirerende og lærerikt å høre hvordan Brand Manager jobber med en kampanje.

Som avslutning på workshopen lagde jeg en Kahoot (Statped, 2019) med spørsmål fra det vi hadde som tema i workshopen og andre aktuelle tema i Freialand. Dette skapte engasjement og god stemning. Guidene ville gjerne ha dette fast som avslutning på guidemøtene. Det var premie til vinneren, noe guidene ble informert om før møtet startet, dette gjorde også at motivasjonen for å huske ny kunnskap og informasjon var ekstra stor.

## 4.5 Aksjon 5 – Et etablert praksisfellesskap

Den siste aksjonen i dette prosjektet var også en workshop der tema var bærekraft. Bærekraft i denne sammenhengen betyr fokus på temaer som er aktuelle i vår avdeling og i en større sammenheng samt implementeringer av nye rutiner i avdelingen. Vi hadde satt opp en agenda der vi hadde tre hovedpunkter:

- Informasjon om Cocoa Life som er Mondelez sitt eget program med fokus på bærekraftig dyrking av kakaobønner
- Sorteringa av avfall i Freialand
- Hvordan skal vi håndtere kritiske spørsmål fra gjester.

I tillegg til dette skulle vi bruke siste time til å lage et felles nytt manus for en ny tidslinje i Freialand.

### 4.5.1 Planlegging aksjon 5

Fra om med januar 2019 går vi fra to til tre workshops/avdelingsmøter i halvåret og vi har utvidet tiden fra to til tre timer. Grunnen til dette er at guidene ønsker mer informasjon og de ønsker å møtes oftere og lengre. Dette var workshop nr. 1 i 2019 og tema var bærekraft og utarbeiding av manus til ny tidslinje.

### 4.5.2 Gjennomføring aksjon 5

Den første delen av møtet fikk vi besøk av en kollega som jobber med Cocoa Life som er Mondelez sitt eget program som jobber med bærekraftig dyrking av kakaobønner. Hun hadde en halv times foredrag om Cocoa Life og etter dette var det en halv time til spørsmål. Guiden hadde mange spørsmål rundt dette programmet, de viste litt om det, men etter denne presentasjonen satt de igjen med mye mer kunnskap og forståelse for hva dette programmet går ut på.

Neste punkt på agendaen var informasjon om ny måte å sortere avfall på i Freialand og siste punkt i denne delen som hadde fokus på bærekraft (Freia, 2019). Dette var et tema der guidene ønsker mer kunnskap for å vite hvordan de skal møte gjester med spørsmål rundt miljø og bærekraft. Vi diskuterte dette i fellesskap og guidene kom med ulike eksempler på situasjoner der de ikke helt har vist hvordan de skulle svare. Vår holdning er å være åpne og

ha en imøtekommen holdning og dersom guiden får spørsmål som guiden ikke kan svare på, noterer guiden mailadressen eller telefonnummeret til gjesten og gir det videre til oss. Vi vil da finne riktig person til å svare og deretter svare gjesten. Det er viktig at guiden føler seg trygg i situasjoner og vet at det ikke er galt å si at man ikke kjenner svaret, men at man skal finne det ut.

Høsten 2018 feiret Freialand 20 år og i forbindelse med dette laget vi Freias tidslinje. Dette er en vegg på ca. 10 meter som viser Freias historie fra 1898 til 1998, en periode på 100 år. Tidslinjen er bygget opp med årstall knyttet til personer, historiske hendelser og produkter. Bruk av tidslinjen i en omvisning kan være starten på en omvisning, midt i eller siste stopp. Det å legge inn denne som starten på en omvisning var en utfordring fordi guidene sa forskjellige ting og viste ikke helt hvordan de skulle få denne til å bli en del av en helhetlig omvisning. De ønsket å finne et felles manus for å starte en omvisning der tidslinjen var starten på omvisningen. Vi samlet alle guidene i tidslinjerommet og på forhånd hadde vi spurt om noen guider ville vise hvordan de startet en omvisning i tidslinjerommet. To av guidene ville vise hvordan de brukte hendelser fra tidslinjen for å knytte disse opp mot den videre guidingen. De to guidene viste hvordan de hadde utviklet sin egen start på omvisningen. Den ene hadde brukt Freia-storken og historien rundt denne, den andre guiden hadde brukt tursjokoladen Kvikk Lunsj og knyttet en historie opp mot denne. Disse to ble grunnlaget for diskusjon om hvordan vi sammen kunne skape et felles manus. Det var flere guider som kom med innspill og etter en times tid hadde vi i fellesskap dannet to manus som skulle brukes til å starte omvisningen i tidslinjerommet. Grunnen til at vi landet på to manus var at det ene var mer tilpasset barn og det andre til voksen-grupper.



Figur 9: Freias tidslinje Freialand.

Tidslinjen er bygget opp med årstall, hendelser og produkter i Freias historie.

Vi avsluttet workshoppen med en Kahoot der spørsmålene handlet om bærekraft og hendelser fra tidslinjerommet.

#### 4.5.3 Evaluering aksjon 5

Denne aksjonen var den som var mest vellykket, ikke bare faglig, men også sosialt. Guidene viste stor interesse for Cocoa Life og fokus på bærekraft. De fortalte om mange situasjoner der gjestene hadde stilt ulike spørsmål angående dette tema. Det ble diskusjoner og spørsmål knyttet til tema som omhandler bærekraft. I etterkant av møtet utarbeidet jeg et Q&A (questions and answers) for Cocoa Life og ulike tema rundt bærekraft på både Norsk og Engelsk. Det er viktig for guidene å kunne faguttrykk på Engelsk og vi har mange engelske grupper på omvisning. Q&A ble lagt på Facebooksiden under ”filer”. Det at man kan legge ut filer på Facebook oppdaget jeg på dette tidspunktet og dette har begynt å fylles opp med ulike dokumenter og fungerer som en lett tilgjengelig data-base for guidene.

Jeg merket at guidene var blitt tryggere på hverandre ved at de turte å guide for hverandre med et innhold se selv hadde laget og deretter skulle dette bli vurdert og redigert. Måten referatet fra dette møtet ble utarbeidet skiller seg klart fra møterefateratet fra møtet fra tidligere år. Tidligere besto møterefateratene av punkter med informasjon som guidene skulle huske og lære. Nå består et møterefaterat av dokumenter som omhandler ulike tema som har en tittel som viser hvilket tema det gjelder. Disse dokumentene sendes på mail og arkiveres under filer på Facebook-gruppen til Freialand.

#### 4.5.4 Oppsummering av aksjonene

Som en oppsummering av dette kapittelet vil jeg trekke frem funnene og se dem i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Funnene viser i hovedsak at det er et sterkt behov for å skape en tettere dialog. Denne dialogen skal ifølge funnene bestå av refleksjon over egen praksis, faglig påfyll, diskusjoner og sosiale aktiviteter. Funnene gir mange svar problemstillingen: ”Hvordan kan vi forbedre kvaliteten på guidingen gjennom en tettere dialog?” I løpet av prosjektet kan jeg se hvordan dialogen har utviklet og blitt tettere ved at vi har satt av mere tid til møter og refleksjon. I de ulike aksjonene har det vært brukt ulike metoder. Enkelte metoder har fungert bedre enn andre, men dette har jeg kunne justere

underveis og endre metode og videre arbeid basert på erfaring fra tidligere aksjon. I arbeidet med de ulike aksjonene brukte jeg forskningsspørsmålene som et slags kompass som jeg sjekket med jevne mellomrom for å kontrollere at jeg var på rett kurs. Grunnen til dette var at disse var sentrale i oppgaven fordi svarene på disse kunne si noe om resultatet på arbeidet underveis.

### **Oppsummering av aksjonene sett i lys av forskningsspørsmålene og problemstillingen**

Det første forskningsspørsmålet ”Hvordan kan en tettere dialog føre til bedre kvalitet på guidingen? Knyttet til problemstillingen og dette var tema i aksjon 3 der vi ved hjelp av pedagogisk sol diskuterte hva som lå i begrepet ”tettere dialog”. Her noterte jeg i egen logg at mange av guidene mente at de ville bli en bedre guide dersom de hadde mer kunnskap og informasjon. Med dette tenker jeg at den tettere dialog i denne sammenhengen vil føre til bedre kvalitet på guidingen.

Forskningsspørsmålet ”Hvordan kan en tettere dialog styrke kollegasamarbeidet?” var sentral i alle aksjonene, men dette kom særlig frem i aksjon 4 der guidene brukte SØT-modellen som utgangspunkt for å diskutere ulike tema. Her ble det høyt engasjement og guidene viste tydelig at de ved å arbeide tettere styrket kollegasamarbeidet ved å dele egne erfaringer og ta del i diskusjoner både innad i gruppen og i etterkant da de delte resultatene med resten av gruppen.

Det siste forskningsspørsmålet ”Hvordan kan en tettere dialog føre til et økt læringsutbytte?” knyttes til det som er resultatet av de ulike aksjonene og arbeidet med dette prosjektet, dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 5.

Problemstillingen har vært sentral i alle aksjonene. Jeg har ved hjelp av logg-skriving i tillegg til dokumentasjon av aksjonene ivare tatt problemstillingen hovedfokus med å skape en tettere dialog ved å involvere guidene i alle de ulike prosessen i aksjonene.

Arbeidet med de ulike aksjonene har gitt resultater underveis i prosessen ved at vi har satt av mer tid til å møtes, opprettet Facebook-gruppen og endret måten møtene er bygget opp ved å involvere og legge til rette for refleksjon og dialog i høyere grad enn tidligere. Det mest synlige resultatet som er kommet ut av dette arbeidet er manualen for Freialand. Denne har blitt til en samling av relevant teori som er viktig både i opplæringsperioden og i arbeidet som



guide. De ulike aksjonene har sammen bidratt til å peke ut en ny retning for å bygge en tettere dialog.

## **5. Drøfting**

I dette kapittelet drøfter jeg først rådene fra Cathrine Filstad (Filstad, 2011) opp mot teori og funn. Etter dette drøfter jeg de tre forskningsspørsmålene og til slutt konkluderer jeg problemstillingen.

### **5.1 Drøfting av råd for bedre læring**

Den viktigste læringen i en organisasjon skjer gjennom den daglige praksis, og ikke gjennom å sende medarbeidere på kurs, hevder Filstad ved Handelshøyskolen BI. Filstad har utarbeidet 8 praktiske råd som kan hjelpe norske organisasjoner til å få til mer og bedre læring på arbeidsplassen jeg vil se nærmere på disse rådene for å se om dekan være nyttig for vår avdeling og hvordan vi kan implementere dem i vår organisasjon.

#### **Det første rådet**

Det første rådet Filstad trekker frem er at lederen må fremstå som en tilrettelegger for gode læringsarenaer i en organisasjon og integrere dette som en del av hverdagen. I Dewey teorier forutsetter erfaringslæring deltakelse, men for å være deltaker må noen organisere innholdet og legge til rette for at læring skal finne sted. I arbeidet med denne oppgaven har jeg som leder forsøkt å skape læringsarenaer. Erfaringslæring i Freialand oppstår for eksempel i en situasjon som guiden ikke har vært i før. Guiden tar en avgjørelse basert på hva som kan være hensiktsmessig å gjøre ut ifra den aktuelle situasjonen.

Tidligere har jeg nevnt Roger Säljö (Säljö, 2000) og hans teori rundt å utvikle felles artefakter. Jeg trekker dette inn i denne sammenheng fordi det er i læringsarenaene artefaktene utvikles og det er også derfor det å tilrettelegge for gode læringsarenaer blir viktig. Med dette mener jeg at guiden merker selv at den erfaringen de selv gjør og involveres i prosesser se på dette. I Freialand har det ikke tidligere vært noen læringsarenaer, bortsett fra opplæring og guidemøter. Da jeg begynte arbeidet med å skape læringsarenaer fikk jeg med en gang

assosiasjoner til Wengers praksisfellesskap. Han mener at alle tilhører et praksisfellesskap, hjemme, på arbeid, på skolen og i forbindelse med våre hobbyer (Wenger, 2004). En læringsarena kan også være et praksisfellesskap der man deler erfaringer og fyller på med kunnskap. Jeg så både behovet for en tydeligere læringsarena og jeg så at det var for meg som leder mange fordeler med å legge til rette for gode læringsarenaer. Dersom vi ikke gjorde noe med dette ville kvaliteten på guidingen på sikt bli dårligere fordi guidene ikke var oppdatert og muligens ikke følte seg like inkludert og viktig. Deltakelse refererer ikke bare for engasjement i bestemte aktiviteter sammen med bestemte mennesker, men en mer omfattende prosess som består i å være aktive deltakere i sosiale fellesskaper og konstruere identiteter i relasjon til disse fellesskaper (Wenger, 2004, s. 14). Det at lederen legger til rette for å skape læringsarenaer fører ikke nødvendigvis til et praksisfellesskap, men slik jeg velger å gå videre med dette rådet og basert på funn i arbeidet med oppgaven velger jeg å arbeide med å skape læringsarenaer i form av et mer definert og samkjørt praksisfellesskap. Vi hadde også praksisfellesskap før jeg gikk i gang med denne oppgaven, men formen var utydelig og udefinert og fokus var ikke på læring, men informasjon. For å starte arbeidet med å legge til rette for læring ville jeg begynne med å endre strukturen. Dette forankret jeg i ledelsen og hos min kollega og sammen kom vi fram til at vi ville starte med å foreta endringer på avdelingsmøtene. Grunnen til dette var at dette er eneste gangen alle guidene er samlet og derfor en fin anledning til å skape dialoger og samtaler der alle kan delta. Allerede fra første møte som er aksjon 1 i dette prosjektet viste guidene stort engasjement og det var tydelig at de satte pris på å involvert. Dette ble bekreftet ved at mange svarte på spørreskjema, de delte erfaringer og engasjerte seg i diskusjonene.

### **Det andre rådet**

Det andre rådet er at eventuelle formelle kurs og opplæring må skje «i situasjonen», helst internt i organisasjonen og mellom de som skal løse arbeidsoppgavene sammen. Dette får meg igjen til å tenke på praksisfellesskap og de mulighetene det gir å skape læring ”i situasjonen”. Når det er snakk om formelle kurs og opplæring i Freialand. Så er det læring om brann, HMS, nye produkter, nye rutiner, pedagogiske verktøy, bærekraft eller lignende. Alle disse temaene er tett knyttet til arbeidshverdagen og til de aktuelle situasjonene guidene er i så det er en stor fordel at kursene avholdes i avdelingen. Man kunne også ha fått utbytte av å reise bort å avholde kurs og opplæring andre steder. Det ville sikkert vært fint for å få forandring, inspirasjon eller ny kompetanse på ulik vis, men det er ingen tvil om at

opplæringen vil være mest nyttig når den holdes internt. Det å jobbe med å legge til rette for læring på arbeidsplassen kunne kanskje av noen blitt sett på som en mulighet til å spare penger ved ikke å leie et eksternt lokale med alle de kostnadene det fører med seg. Tvert imot så tror jeg at man som leder tjener på å legge til rette for opplæring og kurs ”i situasjonen”. I vårt tilfelle gjelder dette nærhet til situasjonen. Det er mange eksempler på dette. Et av dem er at en omvisning er nært knyttet til lokalene, vi pleier å si at man merker at det ligger mye historie og kultur i veggene når man besøker Freia. Med dette så mener jeg at det å knytte læring og historiene vi forteller til de fysiske lokalene er viktig fordi det skaper nærhet til opplevelsen. På guidemøtene bruker vi lokalene aktivt ved å guide for hverandre, dette beskrives nærmere i aksjon 5 der vi tar i bruk en ny tidslinje. Det kan være inspirerende, nyttig og lærerikt å bruke litt tid i andre omgivelser enn kontoret, men da er det i andre sammenhenger enn opplæring og kurs eller om man skal lære en kompetanse som ikke er mulig å tilegne seg internt. Noen ganger er man kanskje nødt til å reise for å se noe, møte noen eller lære noe som ikke kan utføres internt. I slike tilfeller skal man selvsagt reise for å få den nødvendige kompetansen og for å lære. Man kan også lære av å være ”i situasjonen” selv om den fysiske ikke er i de lokalene man jobber i.

Den siste workshopen som vi hadde i Freialand tok vi i bruk det å lære ”i situasjonen”. Denne ble avholdt 29. April i år og var derfor ikke en av aksjonene i denne oppgaven. Tema var Kunsten på Freia og metoden som ble benyttet var gruppearbeid der guidene skulle lære i situasjonen av hverandre. Vi delte guidene inn i fem grupper og hver gruppe fikk fire skulpturer og tema knyttet til kunst hver. Gruppene fikk en time til å finne fakta og informasjon om kunstverket for deretter å presentere dette for de andre guidene. Siden parken bare er åpen vår, sommer og høst er kunnskapen om parken og skulpturene ikke så friske i minnet, så det å øve seg på kunsten med publikum var svært nyttig for dem. I samme workshop hadde vi satt av tid til å snakke om situasjoner og hendelser som hadde vært utfordrende den siste tiden. En guide fortalte om en skoleelev som var bekymret for å omvisningen fordi hun hadde angst, det var læreren som sa dette til guiden da de kom. Guiden snakket diskret med læreren og eleven for å forstå situasjonen for på best mulig måte legge til rette for at besøket skulle bli best mulig for skoleeleven. Ved hjelp av erfaringen med andre skoleelever i samme situasjon kunne hun lede eleven igjennom det som ville oppleves som trygt og finne andre løsninger når de for eksempel skulle inn i tette rom som var noe eleven var bekymret for.

Da den ene guiden fortalte om denne episoden på guidemøtet var det flere guider som hadde opplevd noe lignende og de delte erfaringene om hvordan de hadde lært ”i situasjonen” og dermed hadde kunnskap og grunnlag for å kunne håndtere en lignende situasjon. Dette kan også beskrives som taus kunnskap fordi dette er ikke noe som står i opplæringsmanualen, men guidene fant gode måter å løse dette på basert på erfaringer fra tidligere hendelser ”i situasjonen”.

Mye av en omvisning går ut på å vise til eller selv prøve ut og gjøre aktiviteter, så i vårt tilfelle ville det å flytte opplæring og eventuelle kurs ut av Freialand vært en dårlig løsning. Det siste guidemøtet vi hadde utvidet vi med en time og vi har økt antall guidemøter fra to til tre i halvåret. Dette er tid vi hovedsakelig skal bruke til å jobbe ”i situasjonen”.

### **Det tredje rådet**

Det tredje rådet er at det må utvikles en kultur, basert på tillit, hvor medarbeiderne ser det som helt naturlig å involvere hverandre og å løse arbeidsoppgaver for å oppnå kunnskapsdeling. Å skape en trygg kultur basert på tillitt der medarbeidere også tør å være uenig kan være utfordrende å skape og verdifullt å ha. Jeg har erfart at det i starten av en ny sesong kan være litt stille i begynnelsen av guidemøtene der det er lenge siden guidene har møtt hverandre og kanskje er det noe nye som er stille og de mer erfarne er stille fordi de ikke kjenner de nye enda. Etter hvert som tiden går blir guidene mere kjent og når vi møtes til neste guidemøte er samtalen i gang med en gang. Det å skape en kultur basert på tillitt har mange fordeler, man får i gang samtaler og diskusjoner og det har også en sosial dimensjon ved seg ved at man blir bedre kjent og dermed er terskelen for å inkludere andre eller for eksempel å spørre om hjelp til en oppgave mye lavere. Det å ikke legge til rette for å skape en kultur basert på tillitt kan muligens også ha noen fordeler, møter blir kortere fordi det ikke kommer mange innspill og diskusjoner, alle løser oppgaven hver for seg og lærer det de skal. Den siste metoden er det nok ikke mange som ser fordelene av i det samfunnet vi lever i dag, men det finnes ledere som ikke ser verdien i et fellesskap basert på tillitt. Det å ta folk på alvor tror jeg kan føre til at tillitten styrkes, fordi folk føler seg viktig og at de blir sett. Vi har som mennesker en rekke grunnleggende behov. Noen av de viktigste handler om å bli sett og tatt på alvor (Kversøy & Hartviksen, 2018, s. 53). Dette så jeg tydelig i aksjon tre der guidene jobbet med SØT-modellen som metode for å komme frem til løsninger på utfordringer knyttet til ulike tema. Dette har jeg beskrevet i aksjon 4. Guidene ble raskt engasjerte, de delte erfaringer og

kunnskap og kom sammen frem til nye gode løsninger. Metoden skaper tillit fordi guiden føler seg inkludert og de meninger og erfaringer de bidrar med er viktig og noen ganger helt nødvendig for å kunne løse et konkret problem og komme videre.

SØT-metoden bidrar til mestringfølelse til den som bruker den (Kversøy & Hartviksen, 2018). Det å jobbe sammen med en oppgave som gir mestringfølelse slik det hevdes SØT-metoden kan gjøre vil jeg tro oppfordrer til tillitt som igjen gjør det naturlig å involvere hverandre og å løse arbeidsoppgaver for å oppnå kunnskapsdeling. Det å fortelle de ansatte løsningen på et problem fremfor å la dem løse den selv, vil jeg tro fører til en kultur som ikke er basert på demokrati. Demokrati og deltakerinvolvering er viktige elementer for meg å ha med i hele oppgaven.

### **Det fjerde rådet**

Filstad trekker frem i råd nummer fire at uformelle relasjoner er en positiv ting og må oppmuntres til, samtidig må det vises hvilken type kunnskapsdeling som er viktig for organisasjonen og den enkelte medarbeider. Uformelle relasjoner knyttes gjerne på tvers av styringslinjer og formelle organisasjonskart, og utvikler gjerne en felles identitet. Det å møtes uten at det er en møteagenda eller et tema er planlagt, men at det kommer noe positivt ut av møtet kan skape verdifulle relasjoner som kan benyttes i ulike sammenhenger. De uformelle praksisfellesskapene kan fremme verdiskaping i organisasjonen dersom man vet å benytte seg av dem. På hvilken måte kan uformelle relasjoner være viktig for guidene i Freialand? Selv om Freialand er en egen avdeling i organisasjonen, så tilhører vi markedsavdelingen. Min kollega og jeg er på faste ukentlige møter med teamet i markedsavdelingen. Dette gjør at vi kjenner både de som jobber der og vi vet hva de jobber med. Dette betyr at vi også tilhører et praksisfellesskap sammen med de som jobber direkte med merkevarebygging og utvikling av produkter. De faktorene som gjør at vi er knyttet sammen er at vi jobber i samme firma, vi kjenner strukturen, produktene og vi jobber med samme felles mål selv om vi ikke utfører de samme arbeidsoppgavene. Den relasjonen vi har til de andre som jobber i markedsavdelingen kan kalles en uformell relasjon, og denne relasjonen er svært viktig for Freialand for når vi henter inn kompetanse så er det ofte de som jobber direkte med merkevaren som kommer til Freialand for enten å fortelle guidene eller gjestene om hvordan de jobber med ulike prosjekter og tema. Vi har da muligheten til å få verdifull kunnskapsdeling som et resultat en uformell relasjon. Dette er noe vi i Freialand har benyttet oss av mange ganger og i arbeidet

med denne oppgaven har vi hatt to kollegaer fra andre avdelinger i Freialand for å lære guidene om hvordan de jobber i sin avdeling. Vi har også andre uformelle relasjoner som er viktig for Freialand, dette er relasjoner til noen som jobber i salg og fabrikken. De som jobber med salg har med seg kunder til Freialand for at de skal lære om historien og få et nærmere forhold til Freia og vi får lære om hvordan selgere jobber og kan bruke denne kunnskapen videre i guidejobben. Uformelle relasjoner er knyttet til sosial læring. Etienne Wenger og Jean Lave utgav i 1991 boken *Situated Learning* (Lave & Wenger, 1991). I denne boken er forfatterne opptatt av at menneskelig læring forløper seg som en integrert del av de sosiale prosesser og sammenhenger den lærende er involvert i. Situert læring trekker frem at det er åpenbart at menneskelige sinn utvikler seg i sosiale situasjoner, og at de bruker verktøyene og mediering til å gi støtte, utvidelse og reorganisere mentale prosesser, mens kognitive teorier om kunnskap og pedagogisk praksis, i skolen og på arbeidsplassen, har ikke vært tilstrekkelig diskutert. Dette kommer tydelig frem i resultatene fra spørreundersøkelsen, her etterspør guidene mer informasjon og refleksjon. De sosiale prosessene har ikke vært tilstrekkelig tilstede i Freialand for at guidene har kunne gjøre sine praktiske erfaringer om til læring. Rådet fra Filstad om å oppmuntre til uformelle relasjoner der målet er kunnskapsdeling for organisasjonen og den enkelte medarbeider støttes av teorien rundt situert læring. Med dette viser jeg til at det legges vekt på at det menneskelige sinn utvikler seg i sosiale situasjoner og i dette tilfellet er den sosiale situasjonen uformelle relasjoner der kunnskapsdeling er målet.

### **Det femte rådet**

Det å ha tilgang til kollegaer, er avgjørende og dette kan være et ansvar den enkelte medarbeider har. Dersom dette ikke skjer må leder være bevisst og sette i gang prosesser for å hjelpe til med dette. I Freialand jobber ikke guidene tett med kollegaer og det er ikke alltid at det er kollegaer tilgjengelig. Guidene har sin egen gruppe som de er sammen med de to timene en omvisning varer. Dersom noe skulle skje eller man har behov for hjelp eller trenger et råd, så har den andre guiden ikke mulighet til å stille opp fordi hun er opptatt med sin egen gruppe. Dette kan noen ganger være frustrerende for guiden, men etter en guiding er der mulighet til å ta en pause eller debrief med en annen guide. Dette er ikke noe som er organisert, det er opp til guiden selv hvordan dialogen med de andre guide skal være. Ord som tettere dialog, mer sosialt, mer informasjon og tid til å reflektere gikk igjen i spørreskjemaene i aksjon 1. Dette kom også frem i intervjuet med den erfarne guiden og i aksjon 3 der vi jobbet med å finne ”et felles språk”. Det å ha tilgang til en kollega vil si å ha noen å snakke

med, reflektere og diskutere ulike tema med. Tilgang til kollegaer kan også knyttes til det sosiale, demokratiske og inkluderende synet som jeg har med meg i oppgaven. Dette knyttes igjen opp mot teorien rundt å bygge opp et fellesskap der man møtes og snakker sammen. Siden guidene jobber til ulike tider både dag, helg og kveld er det ikke lett å finne tidspunkt der alle er samlet fysisk, bortsett fra de guidemøtene vi allerede har som avholdes på ettermiddagene for at de som studerer eller har andre jobber kan delta. Med grunnlag i rådet om å ha tilgang til kollegaer, vil dette si at denne tilgangen må være fysiske møter eller kunne denne kontakten foregå via sosiale medier eller andre digitale plattformer? Under workshopen i tredje aksjon kom det frem i en diskusjon der tema var hvordan vi skulle skape en tettere dialog at guidene kunne tenke seg en digital plattform for deling av informasjon og som en slags database der de raskt kan få tilgang til den informasjonen de trenger. En guide sa: ”Det er så mye informasjon som kommer på mail og når jeg trenger den informasjonen så finner jeg den sjelden, jeg bruker ikke mail så ofte, så kanskje vi kunne ha en enklere måte der vi finner det vi trenger, kanskje Facebook for eksempel?” Informasjonen guiden mente var årstall, innhold i et produkt, historie eller annen fakta.

I etterkant av dette møtet opprettet vi en facebookside, denne gir guidene mulighet for å raskt og på ”deres” måte komme i kontakt med kollegaer eller finne informasjon som ligger der. På workshop sa flere av guidene at de syntes Facebook var en bedre måte å bruke til å dele informasjon og de oppmuntret oss til å bruke den mer. Dette tolket jeg som et tegn på engasjement og at de vil lære mer.

Guidene er digitalt innfødte, de er rundt 20 år og bruker digitale medier på en annen måte enn de litt eldre guidene. De unge guidene svarer på meldinger lagt ut på facebookgruppen samme dag, ofte innen en time, mens det kan ta en dag før de litt eldre har vært ”innom” for å sjekke om det er noe ny informasjon. Dette viser at det er ulike måter å tenke på og ulik praksis når det kommer til å tilegne seg ny informasjon, dette må vi som deler informasjon legge til rette for. Etter å ha hatt Facebook-siden i ca. 6 måneder kan vi se et svært positivt resultat, siden er i bruk hver dag og de bruker den også til å kommunisere direkte med hverandre og noen ganger blir det diskusjoner, refleksjoner og deling av kunnskap i form av bilder både faglig og sosial art, den eneste ”regelen” vi har er at stoff som legges på siden skal være relatert til jobben som guide. Selv om det ideelle ville være å ha tilgang på kollegaer til enhver tid, så kan denne være en måte å ha ”tilgang” på kollegaer når man er alene på jobb og det ikke er noen kollegaer fysisk tilstede. Jeg ser på facebook som en artefakt i denne sammenhengen,

fysiske redskaper som hverdagen er fylt med og som også kan være ulike former for informasjon- og teknologi (Säljö & Moen, 2001, s. 29).

Jeg har lagt merke til at stort sett alt som legges ut på Facebook blir sett, dette kan måles fordi når en guide har sett informasjonen som legges ut, så kommer navnet til guiden frem. Det blir dermed lett å finne ut om alle har fått den informasjonen som er gitt.

### **Det sjette rådet**

I det sjette rådet trekker Filstad frem at læring og kunnskap må sees på som kontinuerlige prosesser. I pedagogisk sammenheng vil jeg kalle det Livslang læring som både Dewey og Kolb var tilhengere av. I et hermeneutisk perspektiv som denne oppgaven er tolket i lys av, blir forståelsen bedre og bedre når vi tilegner oss ny kunnskap ved å bygge på den forforståelsen vi har for deretter å skape ny forståelse. Den hermeneutiske sirkel hjelper oss å finne mening, vi må forstå delene for å kunne se helheten. Dette blir som en spiral som åpner for en stadig dypere forståelse av meningen (Kvale, 2009, s. 216). Å tenke at læring og kunnskap må sees på som kontinuerlige prosesser betyr at man må legge dette organisasjonens struktur slik at det blir en integrert og naturlig del av hvordan organiseringen er bygget opp og strukturert. Begrepet "livslang læring" er innført og viser til at læring er noe som er akseptert og nødvendig for at informasjonssamfunnet med krav til kunnskap og økonomisk vekst skal fungere (Illeris, 2006). Dette er sett ut ifra et samfunnsperspektiv og dersom vi ser på hva kontinuerlige prosesser av læring og kunnskap vil innebærer for Freialand, så vil det å implementere læring som viktig del av organiseringen være nødvendig for at vi skal være konkurransedyktig i tiden som. Med dette så mener jeg at kunnskap er viktig fordi forbrukerne og de som besøker Freialand er bevisste og stiller krav og spørsmål til ulike deler av det vi jobber med og de verdiene vi har. Det å investere i læring og kunnskap i avdelingen vil føre til at vi har guider som kan svare på spørsmål de får, være oppdaterte på ulik informasjon og ha trening i å håndtere krevende situasjoner. Vi merker en endring i de besøkene der de stiller flere og mer kritiske spørsmål og for å imøtekomme de besøkende må vi sørge for at vi har kompetente guider som er trygge i rollen selv om gjester stiller kritiske spørsmål eller det oppstår en uventet situasjon som de må håndtere på sparket. I aksjon fire og fem hadde vi fokus på å jobbe med tema som kunne være utfordrende. Grunnen til dette var at det i aksjon tre kom frem at guidene ofte opplevde at det var barn i bursdager som tok mye av oppmerksomheten ved å ikke ta imot beskjeder. Dette førte til at guiden måtte bruke ekstra



lang tid på dette barnet, noe som gikk ut over resten av gruppen. Det viste seg at det også var foreldre som var krevende ved at de trodde reglene om å være stille når guiden snakket ikke gjald for dem og guiden syntes det var ubehagelig å be foreldrene om å være stille fordi de forstyrret ved å snakke høyt så barna ikke hørte hva guiden sa.

I aksjon fire brukte guidene SØT-metoden for å jobbe med hvordan de kunne møte gjester med spørsmål knyttet til bærekraft. I denne aksjonen brukte vi SØT-modellen som metode. Denne metoden er gunstig når man skal jobbe med læring og kunnskap i kontinuerlige prosesser fordi den skaper engasjement og inviterer deltakerne til å bidra med egen erfaring og kunnskap. I arbeidet med denne oppgaven har fokus på å inndra læring og kunnskap som kontinuerlige prosesser i avdelingen. Måten vi har gjort det på frem til nå er at vi har utvidet antallet avdelingsmøter, utvidet tiden på avdelingsmøtene, vi legger opp til dialog og refleksjoner på avdelingsmøtene, vi oppfordrer guidene til å bidra med egne erfaringer og deler informasjon oftere ved hjelp av Facebooksiden. Facebooksiden brukes til daglig informasjon, deling av bilder av nye aktiviteter, produkter eller praktisk informasjon. Vi bruker den også til å opprette arrangementer, i vårt tilfelle guidemøter/workshops. Under arrangementet kan vi beskrive hva workshopen skal handle om slik at guidene kan forberede seg og eventuelt i forkant gi oss innspill på ting vi kan ta opp. Det er mye som kan gjøres for å inndra læring og kunnskap som kontinuerlige prosesser og disse prosessene trenger ikke å være avanserte for at det skal komme et læreutbytte ut i andre enden. Et eksempel på dette er at vi har begynt å innføre Kahoot som et sosialt og pedagogisk verktøy som avslutning på avdelingsmøtene. Spørsmålene omhandler tema for møtet eller workshoppen. Dette er en morsom og spennende måte å øke læreutbytte på. Guidene har gitt tilbakemelding på at dette er noe de synes er gøy og at dette er en fin måte å oppsummere og runde av avdelingsmøtene. Guidene laster selv ned appen og deltar med egen mobiltelefon eller at flere deler en. Kahoot engasjerer fordi de kan bruke den nye kunnskapen og det får frem konkurranseinstinkt til de som har det eller bare gleden ved å ha det gøy sammen for noen. På sist workshop hadde jeg ikke laget Kahoot og da var det flere guider som etterspurte denne aktiviteten som en spennende og morsom avslutning på møtet.

### **Det syvende rådet**

Kunnskapsdeling er også et spørsmål om status, makt og politikk. Dette må derfor tas i vurdering for å forstå læring og ikke minst i uformelle relasjoner. Disse faktorene er viktig å

være bevist på, det kan skape uheldige situasjoner dersom man ikke har med seg at det man deler av kunnskap. Dette rådet handler også om etikk og hvilke konsekvenser uheldige avgjørelser man tar kan få. Når kunnskapsdeling foregår i uformelle relasjoner må man være kritisk til den informasjonen man deler og hvem man deler den med. Man må også kjenne de regler og normer som gjelder for den organisasjonen man jobber i. I organisasjonen jeg jobber har vi ”codes of conduct” oversatt som en mal for retningslinjer over hvordan vi skal forholde oss til felles regler som går på håndtering av ulike situasjoner, hvordan vi skal opptre overfor hverandre og ovenfor kunder. Vi får jevnlig oppdateringer og justeringer på disse reglene som endrer seg i henhold til samfunnet og de forventninger og krav som stilles til vår organisasjon og oss som jobber der. Sett at det ikke fantes disse reglene og at det var opp til enhver ansatt å finne en løsning på hvordan man skulle håndtere enkeltsituasjoner. Sett i lys av arbeidet med denne oppgaven der inkludering, samarbeid og demokratiske prosesser har vært sentrale, så har forståelsen min av hvor viktig det er å bygge en felles forståelse for de regler og ”språk” som gjelder innen en hver organisasjon og fellesskap innad i organisasjonen.

Denne forståelsen er ofte påvirket av status, makt og politikk på den måten at man må forholde seg til ytre og indre faktorer som man selv ikke er med å bestemme. Dette kan være regler fra staten, krav fra ledelsen, økonomi eller andre faktorer som man selv ikke kan endre. I vår avdeling er det vi ledere som skal sørge for at guidene kan malen for retningslinjene innad i organisasjonen. Det å ha kjennskap til dette gjør at man får en bedre forståelse for helheten man selv er en del av og at det man gjør og sier også reflekterer organisasjonen man tilhører.

### **Det åttende rådet**

Muligheten til å gjøre erfaringer sammen, observere og kommunisere er helt nødvendig for å lykkes med å dele den tause kunnskapen. Det siste rådet bygger på grunnverdiene i et praksisfellesskap, nemlig det å gjøre erfaringer sammen. Det er også beskrivende for arbeidet med denne oppgaven, å skape en tettere dialog som er et resultat basert på prosesser der demokrati og samhandling har vært sentrale. Jeg har jobbet med å skape muligheter for å gjøre erfaringer sammen, observere, reflektere som er et ord jeg har brukt mer enn observasjon fordi det mener jeg åpner mer for dialog. Det er hovedsakelig guidemøtene som vi nå mest kaller for workshops som er den muligheten vi har til å gjøre erfaringer sammen. Disse møtene blir viktige for å kunne dele den tause kunnskapen og guidene gir

tilbakemeldinger om at dette møter de i høy grad prioriterer å komme på fordi det er lærerikt og de blir bedre kjent med hverandre.

Filstad bruker ordet observasjon, men dette skaper assosiasjoner til å være en tilskuer og ikke en deltaker, så i forbindelse med denne oppgaven vil refleksjon være mer passende enn observasjon.

For Schön inngår tenkning, refleksjon, handling og læring i et nært inbyrdes samspill, hvor den enkelte funksjon ikke alltid lar seg utskille, dette gir mange innsikter som kan gi svar på inviklete problemer ved at man kan se på flere ulike deler av en prosess (Illeris, 2012).

Det å lykkes med å dele denne kunnskapen er vanskelig å måle, men resultatet vil vise seg i form av mer kompetente guider og en bedre kvalitet på guidingen. Man kan ikke lære bort taus kunnskap eller gi egne erfaringer videre, derfor vil denne formen være personlig og basert på dine egne erfaringer og opplevelser. Den som blir vist, finner sin egen måte å gjøre dette på, uten å sette ord på det. For å gi et konkret eksempel av en situasjon der taus kunnskap blir brukt av en guide er da jeg la merke til hvordan en guide alltid justerte høyden på lampen over sjokolademaskinen i støperiet. Denne lampen holder kranen og tilførselen av sjokolade til en hydraulisk kran varm, dersom denne blir kjølt ned, stivner sjokoladen og sjokolademaskinen vil ikke lengre fungere. En dag bemerket jeg at hun gjorde dette og hun selv ikke klar over at hun hadde lagt inn dette som en ”egen rutine”. Hun fortalte meg om en lørdag hun kom på jobb og lampen over kranen var slått av og hang for høyt over støpe-kranen og sjokoladen i rørene hadde stivnet. Hun klarte ikke å få varmen opp slik at den første gruppen som kom fikk støpe, men hun fant en løsning på problemet med at de øste sjokolade i formene så de fikk flytende sjokolade som de selv skulle dekorere med Non Stop. Denne erfaringen hadde i ettertid gjort til at hun alltid sjekket at varme-lampen var på og at høyden var riktig uten at hun selv var klar over det. Det å sjekke lampen og høyden står ikke opplæringsmanualen, dette er heller ikke noe som skjer ofte, men dersom det skjer er det uheldig for gjestene da støping av egen sjokolade er en av de mest populære aktivitetene. Dette er et eksempel på en hendelse som fikk guiden til å foreta en justering i rutinene, nemlig å sjekke denne lampen. Guiden delte denne erfaringen med resten av guidene dette har blitt lagt inn i manualen og de andre guidene er oppmerksom på at dette kan skje. Dette er et eksempel på at taus kunnskap i noen tilfeller kan deles og skrives ned. Som oftest er taus

kunnskap ikke en håndfast aktivitet som kan deles på denne måten ved å skrive den ned i en opplæringsmanual. Grunnen til at dette ble til en rutine var at guiden hadde gjort en erfaring, reflektert over denne, lagt inn egne rutiner for seg selv og deretter delte denne erfaringen med de andre guidene. Dette er et eksempel kan sees i lys av Kolbs læringssirkel med en konkret erfaringsfase, en refleksjonsfase, en tredje fase der man å bruke det man har erfart til læring og i den siste fase er man klar til å prøve ut nye forsøk eller handlinger.

Dette var et eksempel på erfaringslæringsituasjon knyttet til taus læring. Dette eksempel viser bruken av Kolbs læresirkel. Denne sirkelen kan foregå i mange runder og man kan hoppe gå litt fram og tilbake i de ulike prosessene og man behøver ikke alltid å gå igjennom alle fasene hver gang. Når man har vært igjennom de fire ulike fasene så har man en læringsteori man kan bruke mellom teori og praksis.

Jeg har forsøkt å drøfte rådene opp mot den teori jeg har knyttet oppgaven til samt funn som er gjort i forbindelse med denne oppgaven. Som en oppsummer av drøftingen basert på rådene fra Cathrine Filstad vil jeg si at rådene hun gir har vært en nyttig pekepinn i arbeidet med å bygge en tettere dialog i Freialand. Det har vært lærerikt fordi disse rådene er basert på erfaring og forskning i organisasjoner som er lik den jobber i. Jeg fant mange fellestrekk som gjorde at rådene ble relevante og gav inspirasjon i å fortsette å jobbe videre med å skape rom for læring, bygge et miljø basert på tillitt, skape et praksisfellesskap samt muligheten til å reflektere og skape en tettere dialog.

## **5.2 Drøfting av forskningsspørsmål 1**

Det første forskningsspørsmålet ”hvordan kan en tettere dialog føre til bedre kvalitet på guidingen?”.

Jeg syntes jeg var et interessant spørsmål å stille fordi målet med opplæring, læring og denne oppgaven er å forbedre dialogen i Freialand. Dersom dialogen blir tettere og dette fører til at guidene er mer trygge i rollen både faglig og sosialt vil dette i seg selv føre til at kvaliteten blir bedre? Med en bedre kvalitet på guidingen mener jeg at gjestene er fornøyde, at de forventningene de hadde i forkant er innfridd og at guiden klarer å håndtere de ulike situasjonene som oppstår. Det innebærer også at vi lykkes i å nå våre mål som er å skape gode opplevelser og lojale forbrukere. Det å finne en måte å undersøke om kvaliteten på guidingen er blitt bedre utad kan være utfordrende fordi det forutsetter de man spør har vært på

omvisning på Freia tidligere. Det å stille spørsmål til de besøkende som har vært på omvisning, vil ikke gi svar på om kvaliteten er bedre fordi de ikke har noe å sammenligne med. For å finne svar på forskningsspørsmålet må jeg se på det arbeidet som er blitt gjort og sammenligne det med tidligere arbeid.

I intervjuet med den erfarne guiden snakket hun om å være ”on stage og off stage” og med dette mente hun at dersom hun var tryggere både faglig og sosialt så ville det å gjøre det enklere å gjøre ”sceneskiftet” mellom det å være en proff og uproff enklere. Både det at guiden sier at dette vil gjøre henne tryggere i rollen og det blir bekreftet i rådene fra Cathrine Filstad viser at en tettere dialog vil føre til en bedre kvalitet på guidingen. Jeg tenker at dersom guiden i høyere grad klarer å opptre proff på scenen (les: i guiderollen) som et resultat av en tettere dialog vil dette øke kvaliteten på guidingen. I kapittel 5.1 drøftet jeg 8 råd fra Cathrine Filstad som mener den viktigste læringen i en organisasjon skjer gjennom den daglige praksis, og ikke gjennom å sende medarbeidere på kurs. På guidemøtene og på workshoppene er det den daglige praksisen som gir grunnlag for erfaringsdeling og refleksjon. Ut ifra dette kan man trekke linjer mellom resultatet av den læringen som skjer i praksisfellesskapet og arbeidet med å skape en tettere dialog og økt kvalitet på guidingen. Et eksempel på dette er på sist workshop som ble avholdt i slutten av april. Da guidet guidene for hverandre, dette gav guidene erfaring i å snakke om kunsten selv om publikumet var kollegaer og ikke gjester. I dette tilfellet var målet å bli bedre på kunsten slik at kvaliteten på guidingen ble forbedret samtidig som man praktiserte i praksisfellesskapet noe som førte til det dette ble styrket.

Jeg vil oppsummere drøfting av forskningsspørsmålet ”hvordan kan en tettere dialog føre til bedre kvalitet på guidingen?” ved å trekke frem at erfaringene vi har gjort i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven. Erfaringene viser at en tettere dialog kan føre til bedre kvalitet på guidingen ved at guiden er tryggere fordi de har fått mere kunnskap om ulike tema, de har diskutert og reflektert og de har praktisert noen av situasjonene de møter som guide.

### **5.3 Drøfting av forskningsspørsmål 2**

- Hvordan kan en tettere dialog styrke kollegasamarbeidet?

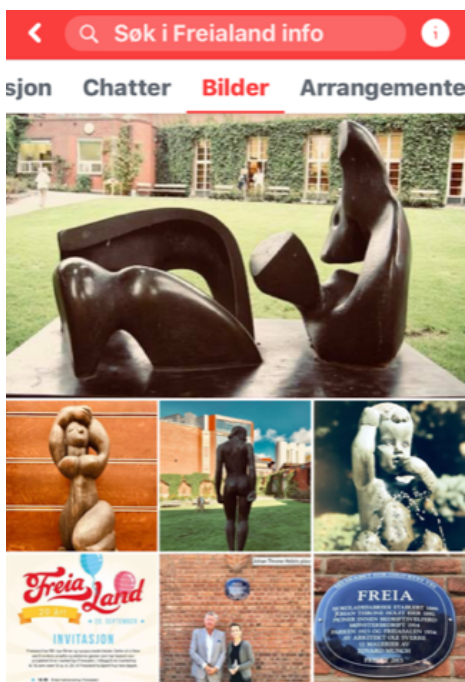
En tettere dialog i denne oppgaven er definert ved at guidene får den informasjonen de trenger, økt faglig kompetanse og er med på å ta avgjørelser. Jeg merket gradvis at guidene

ble tryggere på hverandre ved at diskusjonene ble mer åpne og de turte å dele mer etter hvert som dialogen ble tettere. Jeg har jobbet med å styrke kollegasamarbeidet ved å involvere guidene på guidemøtene, basere workshops på ulike temaer som guidene ønsker å bli bedre på eller situasjoner som er utfordrende og ved å jobbe i grupper med blant annet å bruke SØT-modellen for å komme frem til løsninger på disse temaene. Dette beskriver jeg nærmere i aksjon 4. Roger Säljö trekker frem at mennesket har en unikt måte å samarbeide på og gjennom dette talentet kan vi organisere oss i grupper, utvikle identitet, bygge steder og skape kollektive virksomheter av ulike slag (Rystedt & Säljö, 2008, s. 13). Utviklingen av artefakter bygges på menneskelige kunnskaper og behov i de ting vi omgir oss med. I oppgaven kan man se på Facebook gruppen som en artefakt for å skape en tettere dialog. Facebookgruppen fungerer som en plattform der vi kommuniserer uten å møtes mellom guidemøtene. Den fungerer som et interaktivt-verktøy for kommunikasjon fordi guiden også stiller spørsmål, legger ut relevant informasjon og kommenterer på ulike saker som blir lagt ut. Det blir ofte lange samtaletråder der guidene deler sin erfaring rundt ulike tema knyttet til det å jobbe som guide. I disse trådene kan jeg se at den faglige dimensjonen noen ganger er sekundær fordi det er engasjementet og selve kommunikasjonen og det at kollegasamarbeidet styrkes ved at de deler erfaringer, kunnskap og refleksjoner. Disse trådene blir til bånd som knytter dem tettere sammen ikke bare faglig, men også sosialt. De samles om noe felles, de kan alle bidra med kunnskap og erfaringer, dette skaper en følelse av å tilhøre et fellesskap.

Jeg oppdaget at det var ikke helt uvanlig å bruke Facebook i arbeidet med å skape ulike fellesskap eller innhente informasjon. Kversøy&Hartviksen skriver ”En av mine store oppdagelser som tilrettelegger var da jeg forstod hvor krevende det egentlig er å sette ord på noe” (Kversøy & Hartviksen, 2018, s. 111) videre forteller de om en løsning der de opprettet en Facebookside der deltagerne skulle skrive noe de husket fra jobben den dagen. Dette viser også en situasjon der Facebook er brukt som verktøy for å skape dialog eller å sette ord på noe.

En av annen grunn til at Facebook-gruppen egner seg veldig godt som kommunikasjons-verktøy er at de fleste guidene er i 20-årsalderen, mange av dem er studenter og de er på nett stort sett hele tiden og dermed lett tilgjengelig dersom man kontakter dem ”der de er”. Guidene jobber deltid og for dem er ikke jobben som guide hoved-beskjeftigelsen og vi må derfor tilpasse oss deres situasjon og forstå at de mottar informasjon fra mange ulike steder, skole, venner, jobb, familie osv. Informasjonen de mottar må være lett tilgjengelig og budskapet må oppfattes raskt da de ofte sjekker dette mellom forelesninger, på bussen, hos

venner eller i pauser på jobb. De setter seg sjelden ned for å åpne mail og vedlegg. Det å lese gjennom mye informasjon som er knyttet til en jobb de bare er på noen få dager i uken er ikke noe de prioriterer. På Facebook-siden kan man se hvem som har sett informasjonen og guidene kan gi tilbakemelding med tommel opp dersom det er noe de liker og de er raskt korte, informative tilbakemeldinger på ulike tema som tas opp. Når vi sender spørsmål på mail tar det ofte lang tid før vi får svar og fra noen guider får vi ikke svar i det hele tatt. Nå kan vi lett sjekke om alle har sett informasjonen og vi får raskt tilbakemeldinger på ulike tema. Under arbeidet med denne oppgaven har jeg oppdaget at det er bedre å legge ut litt informasjon på Facebook ofte. Det vil si små ting som f.eks. informasjon om nye produkter, historiske begivenheter og intern informasjon som vi før har «samlet opp» i en mail på fredager, legger vi nå ut jevnlig på Facebook. Fredagen sender vi ukelisten som vanlig på mail, men uten informasjon, kun som et bilde i mailen. Ukelisten legges også ut på Facebook-siden, men vi sender også ut ukelisten på mail.



Figur 10: Facebookside som verktøy for deling av informasjon og felles arkiv/database.

Facebook er ikke en digitalt læringsressurs slik Kahoot er, det er et sosial møtested og det fungerer det godt som i arbeidet med å skape et tettere kollegasamarbeid. En funksjon som Facebook har er muligheten for å legge inn filer, det betyr at vi kan fylle på med fagstoff og

gjøre det lett tilgjengelig for guidene. På denne måten trenger de ikke å lete etter dokumenter og manus i mailer de mottok for lenge siden, i en bok eller i arkivet på Freia. De har det med seg til enhver tid og de kan lett finne dem. Filene vi har lagt til er manus på engelsk, engelske fag-ord og uttrykk, informasjon om kunsten, bærekraft, ulike historiske hendelser og Powerpointene på HMS og Merkevarerbygging. På denne måten fungerer Facebook som en ”database” der informasjon er lett tilgjengelig.

For å oppsummere om en tettere dialog har styrket kollegiesamarbeidet er svaret ja. Guidene prioriterer å komme på møtene, de er positive til at vi møtes oftere, at møtene varer lengre og de deltar aktivt i diskusjoner både på workshopene og diskusjoner på Facebook. Jeg har observert at guidene ofte blir sittende i Freialasalen eller i avdelingen etter en guiding for å være med de andre guidene, de kommer ofte til min leder og meg for å fortelle om en situasjon eller diskutere et tema, dette tolker jeg som et resultat av et styrket kollegiesamarbeid.

#### **5.4 Drøfting av forskningsspørsmål 3**

- Hvordan kan en tettere dialog føre til et økt læringsutbytte?

Som nevnt tidligere definerer jeg en tettere dialog i denne oppgaven ved at guidene får den informasjonen de trenger, økt faglig kompetanse og er med på å ta avgjørelser. Denne dialogen foregår på møter, workshops, i hverdagen, på mail og på Facebook. Det å legge til rette for læring og møteplasser for å snakke sammen, dele erfaringer og reflektere er trolig nøkkelen til å skape en tettere dialog og dermed et økt læringsutbytte. De erfaringene som ofte blir diskutert er basert på situasjoner i hverdagen. Dette er erfaringer som guidene har gjort seg i ulike situasjoner de har vært i. Løsningen på disse situasjonene står ikke i opplæringsmanualen og derfor har det vært ekstra viktig å skape et sted der de kan diskutere disse hendelsene som er viktige fordi de baserer seg på taus kunnskap. Den viktigste kunnskapen i organisasjonen er den tause kunnskapen (Filstad, 2011). Taus kunnskap utvikles gjennom handling, refleksjon og samarbeid med kolleger på arbeidsplassen. Dette er kunnskap som Polanyi (1966) forklarte som at "mennesker vet mer enn de kan fortelle". Taus kunnskap er personlig, situasjonsavhengig og forankret i handling, erfaring, ideer, verdier og emosjoner. Den tause kunnskapen kan ikke måles og kvantifiseres. De tre viktigste læringsarenaene for å utvikle den tause kunnskapen er:

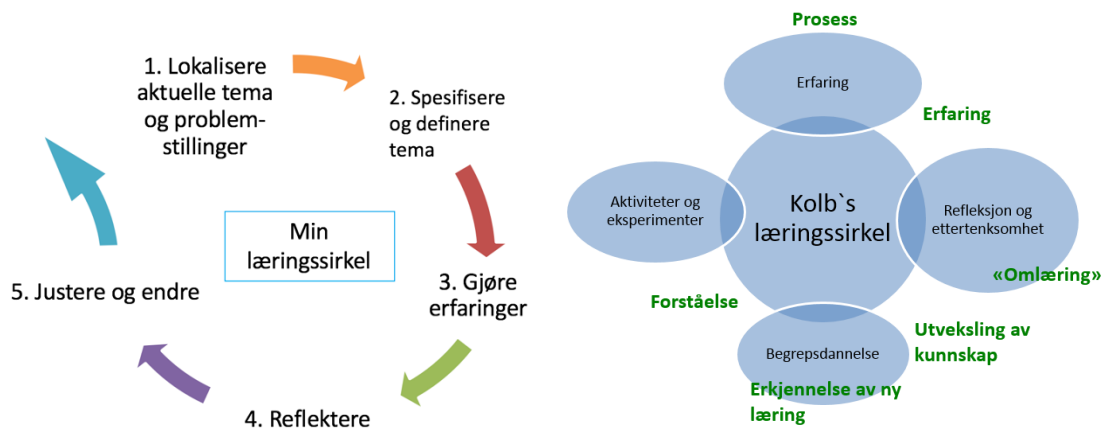


- Individuell og selvstendig praksis
- Kommunikasjon med kolleger
- Å praktisere sammen med kolleger og kunder

Læringsutbyttet har kommet som et resultat av systematisk arbeid, at jeg har hatt en problemstilling eller aktuelle tema som guidene har ønsket å jobbe med. Disse har blitt definert, diskutert i grupper og på møter og til slutt har vi diskutert disse basert på praktiske erfaringer. I etterkant har vi reflektert over disse tre punktene som har vært fokusområder i arbeidet med denne oppgaven. Det å diskutere den individuelle praksisen med kollegaer og praktisere den på guidemøter og workshops. Selv om man oftest ikke kan sette ord på den tause kunnskapen, så blir den satt fokus på og anerkjent som viktig kunnskap slik at guidene skal være bevist på at de handler riktig ved å ta i bruk denne kunnskapen.

Kolbs læringssirkel er lik til den metoden jeg har brukt i arbeidet i denne oppgaven, og den er nært knyttet til sosiokulturelt læringssyn basert på konstruktivismen. Mennesket konstruerer sin egen kunnskap gjennom aktivitet og subjektive prosesser som resulterer i læring. Dette er kunnskap som ikke kan overføres, den må konstrueres av det enkelte individ. I Kolbs teorier var den sosiale dimensjonen fraværende. Dette er noe som gjør at Kolbs læresirkel avviker fra hvordan jeg har brukt den i mitt arbeid. Den sosiale dimensjonen, medvirkning og demokratiske prosesser har vært viktig gjennom hele arbeidet med denne oppgaven og funnene er også et resultat av denne måten å tenke på. Det å gjennomføre læring i et så strukturert mønster som Kolb viser til i sin læresirkel, tror jeg kan fungere i enkelte situasjoner, men den er litt for skjematisk i forhold til hva som jeg tenker er en reflekterende form for pedagogisk utviklingsarbeid. Jeg synes den fungerer godt dersom man trekker inn den sosiale dimensjonen ved å legge til mer dialog og kommunikasjon før man går videre til å utprøve de nye erfaringene. Deretter kan man bruke de nye erfaringen til å ”omlære” og prøve nye metoder basert på erfaringer fra tidligere. Kolbs metode legger til rette for å tillegne seg kunnskap i den hermeneutisk fortolkning ved at den bygger på den kunnskapen som allerede er der ved å endre på den, justere og dermed utvide forståelsen. Selv om Kolb bruker ordet ”omlæring” så mener han ikke at man ikke har bruk for det man har før, men at forståelsen endrer deg ved at noen nye erfaringer og kunnskap er blitt lagt til. Måten jeg har jobbet på kan knyttes tette opp til Kolbs læresikrel, men jeg har gjort noen justeringer for å tilpasse den mitt behov. Jeg har jobbet ut fra en aktuell problemstilling, spesifisert denne i fellesskap med guidene, diskutert erfaringer, reflektert over disse for å få en ny forståelse og deretter gjort en ”omlæring” ved å erstatte rutiner og oppgaver i avdelingen med nye som har til mål å skape

en tettere dialog og økt læringsutbytte for deretter å prøve dette ut i en ny aksjon. I alle fem punktene av min læresirkel er den sosiale dimensjon tilstede ved at disse ulike punktene er gjennomført i fellesskap med der alle guidene har vært involvert.



Figur 11: Min læringssirkel vs. Kolbs læresirkel.

## 5.5 Svar på hovedproblemstillingen

I dette avsnittet skal jeg svare på problemstillingen ved å knytte den til funn og teori som jeg har benyttet i oppgaven. Problemstillingen ”Hvordan kan vi forbedre kvaliteten på guidingen gjennom en tettere dialog?” handler om hvor vidt kvaliteten på guidingen blir forbedret dersom dialogen blir tettere.

Kvaliteten på guidingen er avgjørende i forhold til hvordan gjestene opplever en omvisning på Freia. Hvordan en guide håndterer en situasjon som oppstår avhenger av guidens erfaring og kompetanse. Dette henger tett sammen og i arbeidet med å skape en tettere dialog har erfaringslæring vært sentral. Vi har fokusert på å skape rom for refleksjon og læring og å skape et praksisfellesskap bygget på tillitt og samspill. Et praksisfellesskap består i følge Wenger av tre hovedelementer (Wenger, 1998). Det første er at gruppen må ha et felles område for interesse, det andre er at man må ha et fellesskap og den siste er at det må være en praksis. I dette praksisfellesskapet har vi jobbet med å finne et felles ”språk” der vi deler erfaringer, reflekterer, kommuniserer og fyller på med ny kunnskap. Praksisfellesskapet har oppstått gjennom guidemøter, workshops, kommunikasjon på Facebook og samtaler. Vi har kunnet måle om vi har klart å skape en tettere dialog i form av mer åpenhet i diskusjoner,

terskelen for å dele har vært lavere, engasjementet på Facebook har økt og refleksjoner rundt egen arbeidshverdag har fått mer plass. Dette er faktorer som gjør at vi kan si at dialogen i Freialand er tettere. Måten vi har jobbet på er knyttet til teorier som igjen bekreftes av funnene i kapittel 5.

Jeg kan se at det er områder der jeg burde ha valgt andre metoder i innsamling av data, jeg ville ha hatt flere workshops basert på SØT-modellen fordi det var denne metoden som inkluderte og engasjerte guidene mest. Denne metoden fungerte fordi den skapte engasjement, mestringsfølelse og konkrete resultater av det arbeidet som ble gjort. S-en i SØT-modellen handler mye om anerkjennelse, hver enkelt får fortelle hva situasjonen er nå og Ø-en i modellen handler om å undersøke den enkeltes kilder til motivasjon fordi den enkeltes ønsker og drømmer synliggjøres (Kversøy & Hartviksen, 2018). Den siste bokstaven som er en T handler om tiltak og her kan man synliggjøre muligheter for deretter å velge bandt tiltakene. Dette viser at modellen er bygger på demokratiske prosesser på alle nivåer.

Kvaliteten på guidingen er blitt bedre ved at guidene har fått mer kunnskap og kompetanse som et resultat av en tettere dialog. Dette har blitt bekreftet gjennom at guidene i større grad enn tidligere deltar i samtaler på guidemøter, de prioriterer å komme på møtene/workshops og de bruker Facebooksiden aktivt. Det at lærebegrepet er innført gjør at vi lettere kan samle det som tidligere kaltes for informasjon, oppdatering og påfyll under ett samlende begrep, læring.

Som en oppsummering vil jeg trekke frem at det i lengre tid har vært et behov for å gjøre endringer for å få guidende mer inkludert og involvert i arbeidet med å skape en tettere dialog. Det at dette arbeidet har begynt og brikkene for å bygge videre er på plass gjør at jobben med videre utvikling kan foregå innen de rammer som et resultat av arbeidet med dette prosjektet. Dette gjør det lettere å holde fast i den kursen som vi ønsker at arbeidet med den videre dialogen i Freialand skal ta. Denne kursen er basert på refleksjon, læring, tettere dialog og kommunikasjon.

## **Opplæringsmanual**

Det nærmeste vi kommer en læreplan i Freialand er Opplæringsmanualen. Dette er et hefte som guidene får når de begynner med opplæring i Freialand. Den inneholder i hovedsak manus til en omvisning, med fakta om de ulike produktene, årstall og praktisk informasjon. I forbindelse med arbeidet med denne oppgaven har denne blitt oppdatert og fylt på med ny

informasjon som vi har utviklet sammen i forbindelse med guidemøter og workshops. Dette er i form av informasjon som vi har utviklet på guidemøter om bærekraft, merkevarebygging og pedagogiske verktøy for hvordan man kan håndtere krevende grupper. Opplæringsmanualen har også blanke sider bakerst der guiden selv kan notere under opplæringsperioden. Se vedlegg 7.

I Freialand har vi tidligere hatt avdelingsmøter 2 ganger i halvåret. I forbindelse med arbeidet med denne oppgaven har vi utvidet til tre avdelingsmøter i halvåret og disse er utvidet med en time så de varer i tre timer i stedet for to som det har vært tidligere. Vi har laget en digital møteplass, vi har oppdatert opplæringsmanualen og vi har skapt et praksisfellesskap. Ved å sette av mer tid og legge bedre til rette for læring og refleksjon ved å planlegge og systematisere arbeidet har guidene blitt faglig sterkere. De har også blitt tryggere ved å reflektere over egen praksis og praktisere ulike situasjoner på guidemøter foran andre guider. Ved at guiden har mer kunnskap, er oppdatert på produkter og det som skjer internt er hun også mer forberedt på å kunne håndtere ulike situasjoner som guide og dermed vil kvaliteten på guidingen øke. En annen faktor som jeg tror har vært viktig for at kvaliteten har økt er at guiden har følt seg som en del av et fellesskap og guiden har følt seg sett og hørt.

## **5.6 Oppsummering av drøfting**

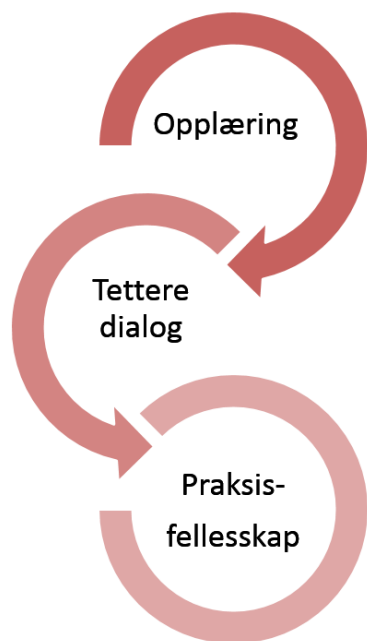
Drøftingskapitlet har vært viktig for å belyse problemstillingen og svare på problemstillingen. Jeg fikk mulighet til å beskrive nærmere hvordan jeg har tenkt, funnet ut og hvordan jeg har knyttet disse til teori. For meg personlig har også dette gjort at jeg har kunne reflektere over eget arbeid og stille kritiske spørsmål og forsøkt å se det jeg har jobbet med litt på avstand. Dette har vært vanskelig fordi jeg har et eierskap til prosjektet og jeg har ledet og vært involvert i hele prosessen fra begynnelse til slutt. Dette er også mye av kritikken til aksjonsforskning ligger, nemlig i det at forskeren er for tett på situasjonen som det forskes på. Dette kan jeg være enig i, men jeg tror ikke at det har betydning for resultatet, tvert imot så tror jeg at det er dette som gjør at resultatet blir realistisk og tette opp mot den virkelighet som det forskes på, det er min erfaring.

Det jeg opplever som den største endringen som er kommet ut av arbeidet med denne oppgaven er et tettere samhold i avdelingen, både faglig og sosialt. Vi har utviklet et bevisst forhold til et begrep som tidligere aldri har vært benyttet i Freialand, nemlig et praksisfellesskap. Et praksisfellesskap kan for noen som jobber i skole eller med opplæring

virke som det mest naturlige begrepet å bruke om det miljøet man befinner seg i. I vår avdeling er det ingen tradisjon på å knytte opplæring til læring, men Wengers definisjon på et praksisfellesskap der han trekker frem at det er en sosial prosess, noe som finner sted mellom mennesker og ikke i mennesker, og i forlengelse av læringskulturen eller det miljøet man er en del av. Videre sier Wenger at det har i Danmark vært kritikk av den holdningen om at dersom man kommer inn i et godt praksisfellesskap, så skjer læringen av seg selv. Det mangler ofte vurderinger over hva som skal skje i dette fellesskapet og det mangler betydningen av ledelses- og maktstrukturer.

Selv om vi har tradisjoner for hva og hvordan vi skal informere guidene hva de skal si og gjøre, hadde vi ingen tradisjoner på å jobbe med pedagogisk utviklingsarbeid og å se de mulighetene som finnes i et praksisfellesskap. I forbindelse med denne oppgaven tenkte jeg at dette var en god mulighet for å bygge strukturen opp fra bunnen for å finne metoder for hvordan vi skal jobbe i dette praksisfellesskapet for å skape en tettere dialog. Vi har omdefinert måten vi lærer på ved å kalle det læring og ikke deling av informasjon. Ved å endre på dette mener jeg at holdningen til guidene også endre seg. De forsto at de satt på mye kunnskap og at de erfaringene de hadde gjort seg kunne brukes ved å dele dem med andre.

Å sammen komme frem til metoder som skaper mening i vårt praksisfellesskap har ført til en tettere dialog, et økt læringsutbytte og det har styrket kollegiesamarbeidet. Å benytte ulike perspektiver på læring og knytte dette til vår praksis har fått meg til å forstå at det å jobbe ut ifra et grunnsyn og pedagogisk teori gir en stødig kurs og faste rammer for å bygge egen praksis. Dette har vært helt nødvendig for å kunne finne metoder og knagger å henge mine refleksjoner og valg på.



Figur 12: Figuren viser retningen oppgaven har tatt, fra dialog til monolog.

## 6. Veien videre

I dette kapittelet vil jeg vise hva jeg vil ta med meg videre fra denne oppgaven. Jeg er stolt og glad for å ha vært med på å skape en ny vei for å jobbe med en tettere dialog, men dette arbeidet er ikke ferdig. Jeg skal videre presentere hvordan denne veien ser ut og hvilke tiltak vi gjør for å holde fast på denne nye veien.

### Tre viktige punkter for veien videre

Det aller viktigste er at vi har opprettet et praksisfellesskap og dette er blitt en del av en ny struktur for gjennomføring av læring i Freialand. I tillegg til dette har vi tre fokusområder som er et resultat av funnene i denne oppgaven. Disse tre punktene vil vi jobbe med på veien videre og sørge for at de inngår som en mal for at guidene alltid føler seg oppdatert og inkludert. Det første punktet er å sørge for at guidene alltid er oppdatert på nye produkter og lanseringer. Dette trekker guidene frem som viktig for å føle at de har den kompetansen som forventes og det får dem til å føle seg inkludert. Dette er et tydelig funn fra aksjon 1. Det andre punktet er at vi skal sørge for at denne informasjonen er tilgjengelig slik at den når frem til alle. Dette vil vi gjøre ved å dele den på Facebook, på mail og på avdelingsmøter. Det siste

punktet er mer faglig påfyll. Dette er et punkt som jeg vil bruke som utgangspunkt for utarbeiding av workshops. Dette vil være grunnlag for det som skal deles, diskuteres og reflekteres over i praksisfellesskapet i tillegg til fokus på erfaringer.

Disse tre punktene kommer frem i alle de fem aksjonene jeg har gjennomført i dette prosjektet. Et eksempel på dette er når jeg spør om hva guiden kunne tenke seg mer av i jobben som guide. Da forteller guiden om et ønske om å lære mer, få mer kunnskap og å lære av kollegaer i andre avdelinger. Guiden ønsker et tettere samarbeid med andre avdelinger.

Guiden ønsker å vite mer om dette for å bruke det i egen jobbhverdag og ønsker å sette et personlig preg på sitt eget arbeid ved å vise kjennskap til kollegaers arbeid og erfaringer. Det å bruke kompetansen som finnes internt både for opplæring i Freialand og for at gjestene skal få et nærmere innblikk og kjennskap til Freia har vist seg å være nyttig.

### **Å være forberedt**

Det vil være nesten en umulig oppgave å være forberedt på alle situasjoner som oppstår og kunne svare på alt gjestene spør om. Det å akseptere at det er ikke alt man kan svare på er noe vi må jobbe mer med, diskutere og forankre i avdelingen som en situasjon som er akseptert og forventet. Dersom en gjest spør om noe guiden ikke kan svare på kan guiden for eksempel komme gjesten i møte ved å si: «så fint at du spør om det eller er opptatt av det. Det vet jeg dessverre ikke svaret på, men jeg skal forsøke å finne ut av det mens du er her». I denne situasjonen kan Facebook-gruppen være veldig god å ha. Guidene er i en alder der de er mye på nett, og det tar ikke lang tid fra man legger ut et spørsmål at mange har fått det med seg og fått svar og mye av det de lurer på ligger allerede i form av et bilde eller en diskusjon rundt et tema. Min kollega og jeg har «vakt» annen hver uke. Da er vi tilgjengelig på kveldstid og i helgene og vi svarer på telefon, SMS, mail og sjekker Facebook og forsøker å være tilgjengelig så mye som vi kan. Det vil ofte være mulig å få svar på kort tid, men noen ganger krever spørsmålene litt lengre tid å få svar på, så da må guiden informere gjesten om det og evt. notere mailadresse eller telefonnummer, så tar vi kontakt med dem når vi har svaret.

### **Styrket samhold i avdelingen**

I etterkant av dette prosjektet kan jeg se at vi har satt en ny kurs som har styrket samholdet i avdelingen. Vi har utarbeidet rammer for hvordan vi deler informasjon og måten vi

kommuniserer digitalt og vi har endret måten å kommunisere fra enveis kommunikasjon til dialog i form av samtaler, diskusjoner, rollespill og gruppearbeid. Tidligere var informasjonen sendt ut på mail eller gitt på informasjonsmøter i form av presentasjoner.

Prosjektet med å skape en tettere dialog har ført til opprettelse av et praksisfellesskap innad i avdelingen. Praksisfellesskapet består av guider og avdelingsledere som sammen jobber med klare mål som er definert i fellesskap på guidemøter. Freialand har fått et faglig sterkere miljø som også har ført til et høyere læringsutbytte. Jeg har lært mye av å jobbe med av denne masteroppgaven, både faglig og personlig. Konkrete funn har vist at det er et behov for en felles plattform og rammer for hvordan vi kommuniserer og jobber sammen om informasjon i Freialand. Vi må skape mer rom for refleksjon og læring. Jeg har oppdaget at det er mye kunnskap i Freialand som i større grad kan brukes før å få et høyere læringsutbytte, og ved å anerkjenne den og bruke den kan vi få til et løft både innad og utad. Personlig har jeg blitt bedre til å tenke mer bredt og åpent, ikke trekke så raske konklusjoner. Lukket tenkning og skråsikkerhet er til hinder og stanser før eller senere prosessen. Gjestfri tenkning, undring, nysgjerrighet, reell dialog og samhandling fremmer prosessen (Kversøy & Hartviksen, 2018, s. 244) Jeg har lært å være mer tålmodig for å se om det kan finnes flere løsninger enn den jeg umiddelbart tenkte. Å bruke mer tid, reflektere, inkludere andre og søke ny kunnskap vil mest sannsynlig føre til et bedre og ofte mer langsiktig resultat.

## **Logg**

Det å skrive logg har vært en måte der jeg selv i større grad har kunne ta læring av de erfaringene som har blitt gjort under studiet. Jeg har skrevet logg både på samlinger, på jobb og i og etter avdelingsmøter og workshops. Det å bruke dette aktivt i etterkant har både bekreftet mine opplevelser av situasjonen men også fått meg til å se situasjonen utenifra. Grunnen til dette er at jeg ofte har lest loggen en stund etter den har blitt skrevet og da er det enklere å sette den i en større sammenheng og knytte situasjonene opp til andre lignende hendelser. Et eksempel på dette er at på alle guidemøtene har nevnt at de måtte gå fra gruppen for å hente noen som kom for sent. Dette har jeg ikke tenkt på har vært et problem som er gjentakende og heller ikke at det var noe vi kunne gjøre noe med. Da jeg leste loggene så jeg at det var flere ulike guider som sa dette og at dette tydeligvis var noe som de fleste opplevde som forstyrrende. Grunnen til dette er at vekten der man henter gjestene ligger i motsatt ende av bygningen og guiden må forlate gruppen for å hente de som er kommet for sent. I tillegg til



dette har guiden ofte forklart regler og praktisk informasjon om omvisningen for de som kom presis og må bruke tid på å gjenta dette til de som kom for sent. Etter dette la vi til en setning på reminder-brevet som er en påminnelse til gjestene om besøket de har bestilt på Freia.

Denne mailen får de to uker før besøket og her la vi til setningen: ”Vennligst møt presis til omvisningen, guiden møter dere i vakt og vi venter til alle er kommet før omvisningen kan begynne”. Dette resulterte i at det stort sett aldri er noen som kommer for sent fordi de som har bestilt omvisningen informerer alle om at de må komme presist. Det er en liten endring som har hatt en stor betydning for starten på en omvisning. Gruppen kommer samlet, får den samme informasjonen og guiden kan bruke all tiden på å få en god start på omvisningen.

Dette fører også til en forbedring av kvaliteten på omvisningen fordi gjestene føler seg bedre ivaretatt. Selv har jeg skrevet logg med egne ord uten føringer i form av spørsmål eller en mal. Jeg skal på neste guidemøte oppmuntre guidene til å skrive logg. Se figur 4. I slutten av guidemøtet vil jeg sette av litt tid slik at loggskrivning inngår som en del av møtet og også kan fungere som en metode for egen refleksjon fordi det oppfordrer guidene til å reflektere over egen læring.

### **Behov for intern kommunikasjonsplattform i fremtiden**

Underveis i dette arbeidet har jeg oppdaget at bruken av facebook et verktøy som er mer nyttig enn det jeg hadde tenkt før vi begynte å bruke det. Det at guidene stort sett alltid har telefonen med seg gjør at den informasjonen som kommer digitalt er lett tilgjengelig for dem. Å sende mail ser de på som en gammeldags og tungvint metode for å dele informasjon så jeg tror at det vil være hensiktsmessig å tenke at på sikt burde vi utvikle vår egen kommunikasjonsplattform som vi selv kan bygge opp og legge til de funksjoner vi ønsker å ha der. Facebook har fungert som dokumentasjon på at man når frem til guidene, den har mange nyttige funksjoner som vi er nyttige for oss. Grunnen til at vi fortsatt må sende ut en ukentlig mail er at ukelisten deles på den måten og den er for stor og inneholder for mange detaljer til å legge den ut som et bilde. For å kunne se de ulike feltene må man zoome inn og flytte på bildet, dette synes vi ikke fungerer godt. Dersom vi utviklet en egen app eller en annen form for kommunikasjonsplattform kunne vi utviklet en digital ukeliste der bytter av vakter og annen informasjon kunne legges inn fortløpende. Dette ville også redusere antall tilfeller der informasjon ikke kommer frem fordi den vil være et levende dokument som kan oppdateres jevnlig. Denne kommunikasjonsplattformen kunne også inneholde alt som står i opplæringsmanualen, egen chattefunksjon, arkiv med historiske filer med søkefunksjon og

albumer for bilder delt inn etter tema, årstall, produkter osv. også med egen søkefunksjon. En digital plattform ville gjøre logistikken, opplæring, kommunikasjonen, informasjon og mye enklere, men den ville aldri kunne erstatte det å møtes, snakke sammen og dele erfaringer. Dette danner det sosiale rammene som gjør at man kan utvikle en kultur basert på tillit, hvor medarbeiderne ser det som helt naturlig å involvere hverandre og å løse arbeidsoppgaver for å oppnå kunnskapsdeling. Dette er et av rådene fra Filstad som er drøftet i kapittel 5.1.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg fått en større forståelse av verdien i å skape sosiale rammer så vel som rom for å utvikle kunnskap.

## **6.1 utfordringer i forskerrollen**

Det å forske i egen praksis har vært utfordrende fordi det er noen innebygde maktrelasjoner der jeg er både forsker og leder. Jeg kunne ikke fri meg fra denne rollen, men jeg jobbet for å redusere makten i situasjonen. Dette gjorde jeg ved å involvere guidene i stor grad, det var viktig for meg at deltakernes syn kom frem og vi gradvis sammen bygde et praksisfellesskap der de var med på å legge strukturen ved å avgjøre hvordan møtene skulle legges opp og hva de skulle handle. Aksjon 3 handlet om å finne et felles nytt språk og på dette tidspunktet kunne jeg merke at guidene hadde fått en tillitt til at de var viktige i arbeidet med å skape en tettere dialog og at de i større grad ble involvert i dette arbeidet. Denne workshopen startet med en pedagogisk sol og denne gjorde at de lettere fullførte sitatet og det som var viktig for den enkelte ble tydelig. Denne metoden gjorde at terskelen for å svare og involvere seg var lavere og jeg ble ikke sentrum for diskusjonen eller den som samlet inn svar. Det ble en dialog og diskusjon rundt hva som var viktig for å skape en tettere dialog. En annen utfordring var at jeg ikke er i en lærer-elev-relasjon og mye av teorien rundt yrkespedagogikk er skrevet for yrkesfag i videregående skoler. Jeg fant endel relevant teori, men jeg måtte også gå til forskning knyttet direkte til læring i organisasjoner. Det å observere situasjonen utenifra var krevende fordi jeg selv jobber så tett med guidene og situasjonen, men ved å knytte funn opp mot relevant teori og drøfte disse så jeg nye sammenhenger, muligheter og kvaliteter ved det arbeidet som utføres i avdelingen. Jeg så at det var mye kunnskap og muligheter for å utvikle denne og det så jeg på som en utfordrende og spennende oppgave i forbindelse med dette prosjektet og i videre arbeid.

## 6.2 Egen læring

Arbeidet med denne oppgaven har utvidet mitt syn på læring og gitt meg ny kunnskap på flere områder, ikke bare som jeg kan bruke profesjonelt, men også som privatperson. Det å reflektere over hvilke valg, verdier og prosesser som ligger til grunn for de avgjørelsene jeg har tatt i ulike situasjoner har vært lærerikt. Jeg har blitt mere bevisst på at disse avgjørelsene er knyttet til min grunnforståelse, erfaringer og verdier. Dette er noe jeg tar med meg videre.

Selv om jeg ikke arbeider som lærer er jeg utdannet lærer i design og håndverk og bruker ofte bilder og illustrasjoner for å selv å forstå og for å lære bort. Dette er også grunnen til at jeg i arbeidet med denne oppgaven og i arbeidssituasjoner bruker visuelle illustrasjoner og bilder for å forklare eller beskrive ulike tema. Det å komme i gang med skrivingen var utfordrende, jeg ikke vant med å sette ord på de praktiske oppgavene jeg utfører hver dag, men jeg ser systemet og organiseringen uten tidligere å ha vært bevisst over disse prosessene. I arbeidet med denne oppgaven har jeg sett hvordan det teoretiske og praktiske hører sammen og jeg har fått en større bevissthet rundt dette. Dette gjør at arbeidet med å planlegge, gjennomføre og evaluere prosjekter er enklere fordi jeg forstår sammenhengen bedre og det gir en større mening enn tidligere. Jeg kan tydelig se resultatet av denne oppgaven i egen arbeidshverdag. Denne har kommet gradvis og i kombinasjon mellom teori, praktisk arbeid og refleksjon.

Jeg vil avslutningsvis legge til en illustrasjon over de ulike områdene jeg føler min faglige kunnskap er blitt styrket. Pilene går begge veier fordi de peker på de ulike områdene jeg har jobbet med og lært mer om i denne oppgaven for så å returnere tilbake til meg som påfyll og utvidelse av egen forståelse. Jeg tenker at det er en konstant utvidelse av de ulike begrepene som finner sted så lenge man har en bevisstgjøring rundt dette og legger til rette for å skape mening i det man gjør.



Figur 13: Illustrasjon av eget læringsutbytte og videre utvikling av egen læring.

Jeg har ikke kommet frem til et sluttresultat eller satt et punktum for dette arbeidet. Jeg har startet en ny kurs og en strategisk måte å jobbe på. Dette arbeidet er forankret i organisasjonen og er et steg i riktig retning i arbeidet med å endre en kultur som var basert på monolog til å handle om et fellesskap basert på dialog.

## Litteraturliste

- Dewey, J. (1997). *Democracy and Education: An introduction to the philosophy of education*. New York: Free Press / Simon & Schuster.
- Eikeland, O., Hiim, H. & Schwencke, E. (2015). *Yrkespedagogiske perspektiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Filstad, C. (2011). Taus kunnskap er gull. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/>
- Freia, M. (2019). Bærekraft. Hentet fra <https://www.freia.no/om-freia/baerekraft>
- Gilje Ø., I. L., Dolonen J., Furberg A., Rasmussen I., Kluge A., Knain E., Mørch A., Naalsund M. & Skarpaas K. G. (2016). Med ark&App Bruk av læremidler og ressurser for læring på tvers av arbeidsformer. Hentet fra [https://www.uv.uio.no/iped/forskning/prosjekter/ark-app/arkapp\\_syntese\\_endelig\\_til\\_trykk.pdf](https://www.uv.uio.no/iped/forskning/prosjekter/ark-app/arkapp_syntese_endelig_til_trykk.pdf)
- Hiim, H. (2010). *Pedagogisk aksjonsforskning: Tilnærminger, eksempler og kunnskapsfilosofisk grunnlag*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hiim, H. & Hippe, E. (2001). *Å utdanne profesjonelle yrkesutøvere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Haaland, G. & Nilsen, S. E. (2013). *Læring gjennom praksis: Innhold og arbeidsmåter i yrkesopplæringen: En grunnbok i yrkesdidaktikk*. Oslo: PEDLEX norsk skoleinformasjon.
- Illeris, K. (2006). *Læring* (2. utg.). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforl.
- Illeris, K. (Red.). (2012). *49 tekster om læring*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Illeris, K. & Andersen, V. (2004). *Læring i arbeidslivet*. Frederiksberg: Roskilde universitetsforlag.
- Kvale, S. B., Svend. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kversøy, K. S. & Hartviksen, M. (2018). *Samarbeid og konflikt: To sider av samme sak : SØT-modellen* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J., Wenger, E. & Lave, J. (2003). *Situert læring - og andre tekster*. København: Reitzel.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring : utvikling av egne og andres ressurser* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen: En innføring i taus kunnskap*. Oslo: Spartacus.

- Postholm, M. B. & Jacobsen, D. I. (2011). *Læreren med forskerblick: Innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Rystedt, H. & Säljö, R. (2008). *Kunskap och människans redskap: Teknik och lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Schön, D. A. (2001). *Den reflekterende praktiker: Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus: Klim.
- Slemmen, T. (2009). *Vurdering for læring i klasserommet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Statped. (2019). Kahoot. Hentet 2019 fra <http://www.statped.no/fagomrader-og-laringsressurser/finn-laringsressurs/sammensatte-larevansker/kahoot/>
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken : ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma.
- Säljö, R. & Moen, S. (2001). *Läring i praksis: Et sosiokulturellt perspektiv*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Tanggaard, B. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tiller, T. (2004). *Aksjonsforskning i skole og utdanning*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Udir kompetansemål. (2019). Kompetansemål Markedsføring og ledelse. Hentet fra <https://www.udir.no/kl06/MFL1-01/Hele/Kompetansemaal/markedsforing-og-ledelse-2>
- Wahlgren, B. (2002). *Refleksion og læring: Kompetenceudvikling i arbejdslivet*. København: Samfundslitteratur.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: Læring, mening og identitet*. København: Reitzel.
- Aasen, J. (2008). *Dewey: John Deweys pedagogiske filosofi*. Vallset: Oplandske bokforl.

## **Vedlegg**

1. Godkjenning SND
2. Intervjuguide
3. SØT-modellen
4. Logg skjema
5. Kategorier spørreskjema
6. Kategorier intervju
7. Opplæringsmanual Freialand

### Spørsmål til bibliotekar:

1. Hvordan vise til hele tittelen første gang man siterer fra en bok
2. Hvordan henwise til sitater
3. Hvordan legge inn vedlegg, romertall?
- 4.



Nina Aakernes  
Postboks 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Vår dato: 24.05.2018

Vår ref: 60496 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

## Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 25.04.2018 for prosjektet:

60496	<i>Opplæring Freialand</i>
Behandlingsansvarlig	<i>OsloMet - Storbyuniversitetet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Nina Aakernes</i>
Student	<i>Tone Sappola</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

### Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

### Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 31.05.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

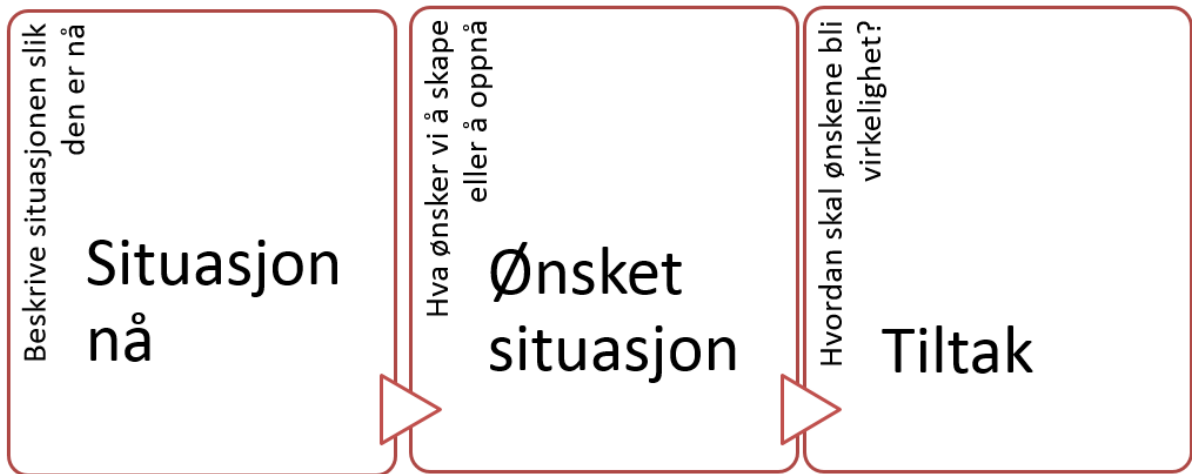
*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*



Vedlegg nr. 2. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE FREIALAND	
	2 erfarne dag-guider
Introduksjon:	Intervjuet handler om forbedringer i guide-praksisen
Metode:	Semistrukturert ansikt-til-ansikt to personer
Tid:	Ca. en time
Forskningsspørsmål:	Intervjuspørsmål:
<p>Forskningsspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan en tettere dialog føre til bedre kvalitet på guidingen?</li> <li>• Hvordan kan en tettere dialog styrke kollegasamarbeidet?</li> <li>• Hvordan kan en tettere dialog føre til et økt læringsutbytte?</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kan du fortelle kort om hverdagen som guide.</li> <li>2. Kan du beskrive hva du opplever som utfordrende?</li> <li>3. Hva slags behov for oppfølging har du?</li> <li>4. Hva gir deg inspirasjon i guidejobben?</li> </ol>
<p>Tema informasjon og dialog</p> <p>2. Vil vi ved å sette av tid til refleksjon, diskutere erfaringer og ulike tema oppnå et læringsutbytte for hele gruppen i form av at guidene blir tryggere i rollen?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Får du den informasjonen og oppfølgingen du trenger?</li> <li>6. Hvilken informasjon kunne du tenke deg mer av og på hvilken måte skulle denne kommuniseres?</li> <li>7. Er det noe som hadde gjort hverdagen din som guide bedre?</li> </ol>

Vedlegg nr. 3. SØT-modellen



Vedlegg nr. 4. Logg skjema

3 ting jeg har lært:
2 ting jeg syntes var vanskelig å forstå:
1 ting jeg vil lære mer om:

## Vedlegg nr. 5. Kategorier spørreskjema

### Analyse og kategorisering av spørreskjema

OPPLÆRING	INFORMASJON	SOSIALT
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uoverkommelig informasjon i opplæringen</li><li>• Intensiv opplæring</li><li>• Kort opplæring, mye informasjon</li><li>• Lengre tid til opplæring</li><li>• Kan virke skummel, mye stoff</li><li>• Fint å følge en erfaren guide</li><li>• Effektiv opplæring</li><li>• Mer tid til å <b>reflektere</b> over det jeg lærer</li><li>• Mye informasjon</li><li>• Gå sammen med en guide uten gruppe først</li><li>• Mer tid til å prate med en annen guide ulike tema</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mer info om kunst</li><li>• Info om utgatte sjokolader</li><li>• Oftere informasjon når det er nye ting</li><li>• Årlig samtale, snakke og <b>reflektere</b></li><li>• Utgatte produkter, mange spørsmål her</li><li>• Googler selv for å finne svar</li><li>• Ønsker mer informasjon</li><li>• Tid til <b>refleksjon</b></li><li>• Lære mer om fabrikk, kunst og merkevarebygging</li><li>• Tettere dialog med de andre guidene og ledere</li><li>• Friske opp kunnskap</li><li>• Oppdatere informasjon</li><li>• Mer informasjon om allergener</li><li>• Lage en slags «forelesning» med pedagogiske tips og triks</li><li>• Ønsker mer tid til <b>refleksjon</b> og diskusjon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ikke snakke med guider om andre guider, skaper dårlig stemning i gruppen</li><li>• Mer tid til å diskutere ulike temaer med andre guider</li><li>• Møtes oftere utenfor jobb</li></ul>

## Vedlegg nr. 6. Kategorier intervju

### Analyse og kategorisering av intervju

FAGLIG PÅFYLL	INFORMASJON	SOSIALT
<ul style="list-style-type: none"><li>• Viktig med faglig påfyll</li><li>• Lære mer om merkevarebygging</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alltid være oppdatert på nyheter</li><li>• Kunne svare på alle spørsmål fra gjestene</li><li>• Få jevnlig informasjon og en tettere dialog og kommunikasjon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Møtes oftere</li><li>• Snakke med ledere og kollegaer etter en guiding</li><li>• Bli bedre kjent, skape et tryggere arbeidsmiljø</li></ul>

## OPPLÆRINGSMANUAL FREIALAND



### INNHold:

- ✓ Velkommen
- ✓ Praktisk info
- ✓ Opplæringen
- ✓ Historien
- ✓ Merkevarerbygging
- ✓ HMS
- ✓ Bærekraft
- ✓ Kunsten på Freia
- ✓ Manus til filmene
- ✓ Manus på engelsk
- ✓ Brann og sikkerhet
- ✓ Viktige telefonnummer