



# **Eksamen i Emne OPG3401 Bacheloroppgave**

**«Kontinuitet i organisasjonen Kadettsamfunnet»**

**Av  
Kadett Markus Sydnes Lampe  
&  
Kadett Haakon Fossheim Bjørndalen**

**Antall ord: 14 707**  
(ekskludert forsiden, publiseringsavtale, innholdsfortegnelse og litteraturliste)

## Publiseringsavtale

### En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadettene har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadettene har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

## Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning. Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

**Dato: 30/04/2021**

## Forord

I denne oppgaven studeres Kadettsamfunnet i lys av teoretiske perspektiver på lærende organisasjoner. Det spesielle med Kadettsamfunnet er at det er en organisasjon med lange tradisjoner og faste gjøremål, men har hyppig utskiftninger av personell. Hvordan erfaring og kunnskapsdeling ivaretas i organisasjonen er noe vi ønsker å se nærmere på, etter å selv ha vært en del av organisasjonen i tre år mens vi har gått på Luftkrigsskolen. Vi har som kadetter og forfattere av denne oppgaven, Markus Sydnes Lampe og Haakon Fossheim Bjørndalen, vært svært engasjert i studentorganisasjonen som står for mye av de sosiale tilbudene vi har på skolen. Organisasjonsteori tilknyttet læring har gjennom vårt utdanningsløp vært interessante emner og temaer i undervisningen, og å se dette i sammenheng med en organisasjon som står oss nær har vært svært givende. Vi vil takke informantene som har gitt oss gode perspektiver på læringsprosessene i Kadettsamfunnet, og deretter vært tilgjengelige for å avdekke oppklarende spørsmål vi har hatt knyttet til intervjuene som vi har gjennomført etter godkjenning fra NSD (Vedlegg B).

Vi vil også benytte muligheten til å takke vår veileder, Pål Fredriksen, som har gitt oss gode og viktige innspill underveis i prosessen.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	3
1.0. Innledning.....	6
1.1. Bakgrunn for studien/Oppgavens hensikt .....	6
1.2. Problemstilling .....	6
1.3. Avgrensing og struktur.....	7
1.4. Studiens kontekst – Kadettsamfunnet .....	7
1.5. Disposisjon.....	8
2.0. Teori .....	9
2.1. Samlebegreper.....	9
2.1.1. Læring.....	9
2.1.2. Lærende organisasjon .....	9
2.1.3. Planlagt og hierarkisk styrt endring .....	9
2.1.4. Enkel- og dobbelkretslæring.....	10
2.2. «Community of Practice» .....	11
2.3. «Constellation of communities» som grunnlag .....	13
2.4. Ulike former for kunnskap og kontinuitet i organisasjonen .....	13
2.4.1. Taus- og eksplisitt kunnskap .....	14
2.4.2. Gruppekunnskap.....	15
2.4.3. Kunnskapsintensive organisasjoner.....	16
2.5. Hva kjennetegner en lærende organisasjon? .....	17
2.6. Kontinuitet i dagens moderne organisasjoner – Mål og Strategi.....	19
3.0. Metode.....	19
3.1. Innledning .....	19
3.2. Forskernes/forfatterens rolle .....	20
3.3. Valg av metode .....	20
3.4. Datainnsamling .....	21

3.5. Analyse av data .....	22
3.6. Styrker og svakheter ved valgte metode .....	23
4.0. Resultat/drøfting .....	24
4.1. Kadettsamfunnet som en lærende organisasjon .....	25
4.1.1. Kadettsamfunnet som en kunnskapsproduserende organisasjon .....	27
4.2. Bevisstheten rundt taus og eksplisitt kunnskap i Kadettsamfunnet .....	29
4.2.1. Identifisering av taus kunnskap i Kadettsamfunnet .....	30
4.2.2. Metoder for kunnskaps- og erfaringsdeling i Kadettsamfunnet .....	33
4.3. Gruppebasert kunnskap i miljøer tilknyttet Kadettsamfunnet .....	35
4.3.1. Åpenbar kunnskap og ferdigheter til felles i Kadettsamfunnet .....	37
4.3.2. Gjenspeilingen av sentrale prinsipper i «fragmenterte grupper» i Forsvaret .....	38
4.4. Kadettsamfunnet sine særpreg som organisasjon .....	38
4.4.1. Formidling av kunnskap og erfaringer .....	40
5.0. Avslutning .....	41
5.1. Oppsummering .....	41
5.2. Konklusjon .....	42
6.0. Referanser .....	43

## 1.0. Innledning

Forsvarets Krigsskoleutdanning har i flere århundrer utdannet soldater til å bli gode offiserer som skal utmerke seg i lederrollen. På de respektive institusjonene, Hær, Sjø og Luft, gjennomgår disse kvinnene og mennene, kalt kadetter, en form for læring, både teoretisk og praktisk. Sentralt i utdanningen foregår det kunnskapsdeling, både fra tidligere erfaring, men også nyfunnet kunnskap. Målet for utdanningen er å gjøre kadettene klar for profesjonsjobben de skal ut i etter 3. skoleår, og på Luftkrigsskolen står organisasjonen Kadettsamfunnet<sup>1</sup> sterkt i å skape en sosial arena for kadettene, også utenom den vanlige skolehverdagen.

### 1.1. Bakgrunn for studien/Oppgavens hensikt

Bakgrunn for studien kommer av at vi som skriver oppgaven, Markus og Haakon, har erfart det å være kadett, medkadett, makker og en del av fellesskapet på Luftkrigsskolen og i Kadettsamfunnet de siste årene. En viktig byggestein for utviklingen av Kadettsamfunnet og kadettene på skolen er kunnskaps- og erfaringsdelingen Kadettsamfunnets medlemmer gjør seg imellom. Miljøet på skolen vektlegges stadig som en av styrkene ved å gå på Luftkrigsskolen, og dette er muligens en av faktorene som kan gi en god arena for kunnskaps- og erfaringsdeling. Dette har gitt oss motivasjon til å gjøre et dypdykk i hvordan kadettene skaper dette læringsmiljøet. Studien vil prøve å sette ord på hvilken type organisasjon Kadettsamfunnet er, herunder tematikken i oppgaven, som er hvordan kunnskaps- og erfaringsdelingen ivaretas blant kadettene i Kadettsamfunnet. Oppgavens hensikt er at vi ønsker å belyse noen av utfordringene som Kadettsamfunnet har i dag, som både er relevant for vår egen del og for fremtidige kull involvert i Kadettsamfunnet.

### 1.2. Problemstilling

På bakgrunn av innledningen, og det teoriutvalget oppgaven har som grunnmur, vil oppgaven ta for seg den følgende problemstillingen:

*- Hvordan ivaretas kunnskaps- og erfaringsdeling i Kadettsamfunnet?*

---

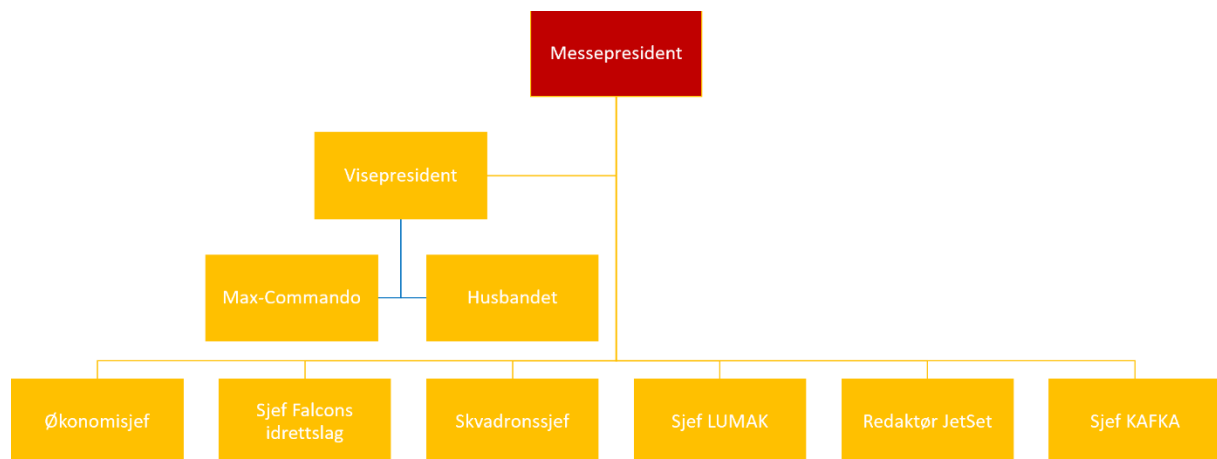
<sup>1</sup> Kadettsamfunnet er en organisasjon av kadetter, for kadetter som har i hovedoppgave å skape trivsel og sosialt samvær blant kadetter, kurselever og skolens ansatte gjennom aktiviteter i Kadettsamfunnets regi. Hentet fra Kadettsamfunnet sin offentlige nettside <https://www.kadettsamfunnet.no/about/>.

### 1.3. Avgrensning og struktur

Oppgaven vil avgrense seg til relevant teori som omhandler ulike sider og karaktertrekk ved organisasjoner. Gjennom utvelgelsen av teori ble vi tidlig observant på den kunnskapen og erfaringen som dannet seg i ulike organisasjoner, som beskrevet i flere teorier. Teorien vil inneha ulike tekster som omhandler hvordan kunnskaps- og erfaringsdeling kan optimaliseres i en organisasjon. Empirien vil bli avgrenset til kadetters ord og tanker hentet ut ifra intervjuguiden (vedlegg A) samt mindre deler av skribentenes tanker og erfaringer. Oppgaven vil følge standard struktur som inneholder først en redegjørelse med teori. Deretter vil metodikken i oppgaven redegjøres for, før teori og data fra intervjuene vil bli drøftet i andre halvdel av besvarelsen. Oppgaven avsluttes med en oppsummering av funn samt konkluderende ord. Konteksten for oppgaven er basert på forskernes eget medlemskap i Luftkrigsskolens studentorganisasjon, Kadettsamfunnet. Organisasjonen er skapt og driftes av kadetter, for kadetter. På bakgrunn av dens sentrale del i og utenfor skolehverdagen, har det mye å si hvordan kunnskap og erfaring deles i organisasjonen. Oppgaven vil også avgrenses innenfor teori som innebefatter lærende organisasjoner, taus- og eksplisitt kunnskap, gruppebasert kunnskap og planlagt- og hierarkisk styrt endring. Disse teoriene er ansett som elementære for å få et svar på problemstillingen: hvordan ivaretas kunnskaps- og erfaringsdeling i Kadettsamfunnet?

### 1.4. Studiens kontekst – Kadettsamfunnet

For å gjøre navnet «Kadettsamfunnet» mer gripbart skal oppgaven først se på det som en organisasjon, med tilhørende struktur og rollefordelinger. Kadettsamfunnet ble startet som en organisasjon av kadetter, for kadetter. Organisasjonen skulle muliggjøre at kadettene fikk et felles ansikt på Luftkrigsskolen. I tillegg var det et ønske om en felles plattform for



Figur 1: Gjenskapt og hentet fra Kadettsamfunnet sin offisielle nettside ([kadettsamfunnet.no](http://kadettsamfunnet.no))

arrangementer og dermed ha et større ansikt utad for å utvide det sosiale nettverket til kadettene. For å oppsummere Kadettsamfunnet i en setning, skal man ikke gå lenger enn til Kadettsamfunnets nettside. Der benevnes organisasjonens hoved-agenda som det å skape trivsel og aktiviteter for kadettene, både gjennom sosiale arrangementer og faglige foredrag med eksterne forelesere. Som vist i figuren (figur 1) ovenfor, så ser dagens struktur i Kadettsamfunnet slik ut. Øverst i mørk oransje er Messepresidenten. Han eller hun skal lede Kadettsamfunnet og er ansvarlig for daglig drift (Kadettsamfunnet, 2020). Typiske arbeidsoppgaver vil være å samle alle på skolen til Generalforsamlinger, hvor man stemmer over nye eller gamle vedtak og forslag (Kadettsamfunnet, 2020). I tillegg vil Messepresidenten lede styremøtene og være nærmeste ledd fra kadettene opp til Skolesjefen. Visepresidenten skal gjøre sitt beste for å understøtte og bidra der Messepresidenten trenger det, og vil være hans eller hennes stedfortreder. Under disse to følger en rekke avdelingssjefer for de ulike grenene i Kadettsamfunnet. Sjef Økonomi styrer all økonomi som kommer inn og går ut av sparegrisen til Kadettsamfunnet (Kadettsamfunnet, 2020). Sjef FIL (Falcons Idrettslag) har oversikt over idrettsgrenene og passer på at de har utstyret de trenger (Kadettsamfunnet, 2020). Skvadronssjefen forvalter og vedlikeholder «Skvadronen» (baren) på skolen (Kadettsamfunnet, 2020). Sjef LUMAK er ansvarlig for integrering og synliggjøring av Luftkrigsskolen utad (Kadettsamfunnet, 2020). Sjef JetSet er redaktør for Kadettsamfunnets eget magasin (Kadettsamfunnet, 2020). Til slutt er det Sjef KAFKA som koordinerer arrangement og foredrag, og er et bindeledd mellom Kadettsamfunnet og YATA (Youth Atlantic Treaty Association Norway) (Kadettsamfunnet, 2020). Alle disse rollene fungerer sammen i synergi i det som heter Messestyret. Her blir kadettsaker og skolesaker løftet opp og diskutert i en felles møteplattform. I bunn og grunn så er det Messestyret som er tradisjonsbærerne og ansvarlig for at Kadettsamfunnets ånd lever videre. I tillegg så blir det gjennomført en årlig rullering, hvor sittende styre erstattes av nye kadetter. Denne utskiftningen gjør at kunnskaps- og erfaringsdelingen som blir gjort mellom disse to blir meget viktig.

### 1.5. Disposisjon

Denne oppgaven vil primært bestå av fem hoveddeler som hver for seg har sin hensikt for å bidra til å komme med et svar på problemstillingen som er presentert i innledningen. Sammen med problemstillingen består innledningen av en aktualisering, bakgrunn for studien, avgrensning og struktur, samt studiens kontekst. Den andre hoveddelen vil presentere relevant teori tilknyttet organisasjoner, som skal gi oppgaven et faglig grunnlag før drøftingen. Før



drøftingen vil metoden redegjøre for forskerens rolle, valgt av metode, datainnsamling, analyse av data, samt styrker og svakheter ved valgte metode. Som hoveddel nummer fire vil drøftingen knytte relevant teori opp mot svar fra informantene, før avslutningen først vil oppsummere hva oppgaven har gått gjennom med en konklusjon til slutt.

## 2.0. Teori

### 2.1. Samlebegreper

#### 2.1.1. Læring

Den følgende oppgaven vil blant annet ta for seg Kadettsamfunnet som en *lærende* organisasjon og det er da nødvendig å påpeke hva oppgaven mener med læring i denne forstand. Ifølge Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik (2013, s. 353) er læring *en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin adferd på grunnlag av denne kunnskapen*. Kunnskap er innsikt i hvordan eller hvorfor noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller til å skje (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 353). Ergo, så vil oppgaven se på hvordan Kadettsamfunnet omsetter kunnskap til læring.

#### 2.1.2. Lærende organisasjon

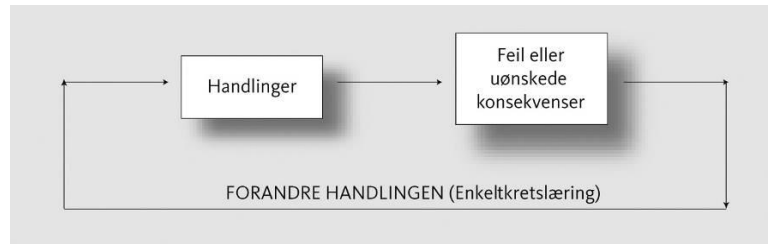
Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 361) refererer til kapittel 10 i boken sin som nevner at begrepet *lærende organisasjon* kom fram på 1990-tallet som en idé om at organisasjoner må lære og tilpasse seg endringer. Organisatorisk læring innebærer blant annet at organisasjonen handler som en enhet, når menneskene innad i organisasjonen tilegner seg ny kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361). Det er ikke lenger ett individ som lærer og utvikler seg, men en hel organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361).

#### 2.1.3. Planlagt og hierarkisk styrt endring

Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 387) beskriver at *planlagt- og hierarkisk styrt endring* bygger på at endringer skjer ved at mennesker handler som rasjonelle subjekter som har bestemte mål, og som ønsker at noe bestemt skal skje. Oppgaven vil avgrenses til hvordan hyppig rullering av personell i Kadettsamfunnet kan ses på som en planlagt og hierarkisk styrt endring, i form av rullering på personell.

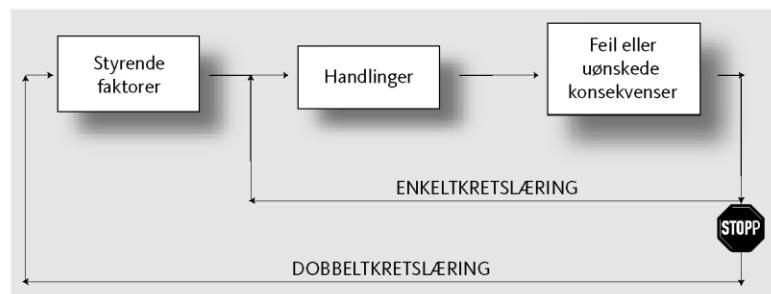
#### 2.1.4. Enkel- og dobbelkretslæring

Eirik J. Irgens henviser til egen bok «Profesjon og Organisasjon» fra 2007 i sine lysark om enkel- og dobbelkretslæring (2007).



Figur 2: Hentet fra (Irgens, Fagbokforlaget, 2007)

*Enkelkretslæring* er, ifølge Irgens, en justering eller tilpasning av noe man allerede holder på med (2007). Man prøver ikke å gå til roten av problemet, men erstatter heller delen av maskinen som ikke fungerer og fortsetter på samme kurs som før (Irgens, Fagbokforlaget, 2007). Som vist i figuren over (figur 2), vil handlinger som fører til feil eller avvik bli forandret, før man fortsetter tilbake der man var. Even Fjellstad skriver i sin masteroppgave (2016, s. 15) at enkelkretslæring *innebærer å operere innenfor de gjeldende rammene som eksisterer*. Videre skriver han at endringene en enkelkretslærende-organisasjon gjør dersom den oppdager feil, slik som vist i figuren over (figur 2), vil bare ligge innenfor de rådende verdier og normer den allerede besitter (Fjellstad, 2016, s. 15). Fjellstad (2016, s. 15) henviser til Argyris & Schön (1978) og skriver at dette kan hjemles i at organisasjonen ikke har kapasitet til å gå dypere i problemet, og dermed ikke får undersøkt og reflektert over hva som faktisk er årsaken til avviket.



Figur 3: Hentet fra (Irgens, Fagbokforlaget, 2007)

*Dobbelkretslæring* (figur 3) utfordrer derimot de styrende faktorene i organisasjonen, herunder verdier og normer (Fjellstad, 2016, s. 15). Dette fører til at de dypeste problemene kommer fram i lyset. På denne måten vil organisasjonen kunne utvikle seg ved å gjennomføre større endringer (Fjellstad, 2016, s. 15). Dette er lettere sagt enn gjort, og vil være utfordrende for en organisasjon som ikke oppfordrer til en åpen og innovativ kultur (Fjellstad, 2016, s. 15).

## 2.2. «Community of Practice»

*Community of practice*, CoP for kort, blir beskrevet av Donald Hislop (2009, s. 166) som en gruppe med individer som har noen form for aktivitet til felles. Disse gruppene er som oftest uformelle *ad hoc* og vil naturlig møtes i jobbsammenheng, gjerne i form av noe praksis (Hislop, 2009, s. 166). I motsetning til standardiserte grupper i hierarkiske organisasjoner, vil ikke disse gruppene viser på det organisatoriske kartet (Hislop, 2009, s. 166). Hislop (2009, ss. 166-167) referer til tidligere historie, hvor det påpekes at det har vært misnøye mot slike

grupper som ikke følger struktur og systemer, men viser til at i nyere tid har deres evne til å dele kunnskap blitt mer og mer verdsatt. Figuren ved siden av (figur 4) viser til typiske karaktertrekk og forskjeller på et praksisfellesskap og en formell organisasjon. Der hvor praksisfellesskapet har mål som dukker opp etter hvert som de utvikler seg, har den formelle

	Community of practice	Organizational work group/team
Objective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolving</li> <li>• Shaped by common values</li> <li>• Internally negotiated</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clear, formally defined</li> <li>• Externally determined</li> </ul>
Focus on efforts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collective practice/knowledge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide specific service and/or product</li> </ul>
Membership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typically formalized and delegated (though occasionally voluntary)</li> </ul>
Government of internal structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensually negotiated</li> <li>• Non hierarchical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalized division of labour</li> <li>• Hierarchical structure</li> <li>• Individualized roles &amp; responsibilities</li> </ul>
External system of management and control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Self managing</li> <li>• Informal, inter-personal relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalized relations defined by organizational hierarchy</li> <li>• Performance monitoring against specific targets/goals</li> </ul>
Time frame	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indefinite, internally negotiated</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanent, or with finite time frame/objective</li> </ul>

Figur 4: Gjenskapt og hentet fra (Hislop, 2009, s. 166)

organisasjonen er klart bilde av hva sluttmålet skal være (Hislop, 2009, s. 166). I tillegg vil deling av kunnskap og erfaring i ett praksisfellesskap være fokusområdet, mens den formelle organisasjonen er mer opptatt av å produsere spesifikke produkter eller tjenester (Hislop, 2009, s. 166). Videre har den formelle organisasjonen et klart hierarkisk system hvor avgjørelser og utførelser tas på adskilte avdelinger (Hislop, 2009, s. 166).

Praksisfellesskapet derimot, har ikke et klart hierarkisk system og er mer opptatt av å få konsensus før noe blir iverksatt (Hislop, 2009, s. 166). Det man kan dog si, er at praksisfellesskapet verdsetter kunnskap og erfaring, noe som kan oversettes til at de med lengst fartstid i yrket har gjerne mer de skulle ha sagt. Så noe hierarki vil man kunne finne, selv i praksisfellesskapet. Dette spiller videre på forholdet over- og underordnede har til hverandre (Hislop, 2009, s. 166). I et praksisfellesskap er man mye selvdrivende som person, og relasjonene man har til hverandre er uformelle samt mellommenneskelige (Hislop, 2009, s.

166). Dette gjør at det er større takhøyde for nye medlemmer og komme med innspill, selv om «kunnskapshierarkiet» står slik det står. Som en kontrast, har den formelle organisasjonen klare roller i næringskjeden, og dermed besitter man formelle relasjoner til hverandre (Hislop, 2009, s. 166). I motsetning til de selvdrivende i praksisfellesskapet, vil ansatte i den formelle organisasjonen bli målt underveis i arbeidet for å se at han eller hun holder mål (Hislop, 2009, s. 166). Dette blir gjerne bestemt av en gitt tidsramme for når målet skal nås i den formelle organisasjonen, mens praksisfellesskapet jobber i ubestemte tidsrammer (Hislop, 2009, s. 166).

Når det kommer til praksisfellesskapets konsept, så baserer det seg blant annet på to premisser: *praktisk-basert perspektiv på kunnskap og en gruppebasert identitet* av organisatorisk aktivitet (Hislop, 2009, s. 168). Forkjempere av det første premisset mener at det er nødvendig for yrket at man lager stien mens man går, altså «learning-in-working» (Hislop, 2009, s. 168). Dette blir begrunnet i at arbeidsdagen til medlemmer av CoP-gruppene er mye preget av situasjonsbaserte løsninger som blir planlagt og gjennomført på stedet (Hislop, 2009, s. 168). Det andre premisset er at aktivitetene eller jobben som utføres er kollektive og involverer koordinasjon mellom ulike grupper i organisasjonen (Hislop, 2009, s. 168). Dette gjør at alt fra vasking av lunsjrommet til møter i ledelsen blir gjort kollektivt og i samråd med de ansatte i organisasjonen (Hislop, 2009, s. 168). I tillegg til disse premissene har også praksisfellesskapene noen karaktertrekk som skiller de fra mengden. Delvis nevnt tidligere, så har «medlemmer» av CoP-grupper noe til felles, ofte kunnskap, som deles seg imellom (Hislop, 2009, s. 168). Denne delte kunnskapen lager et bånd mellom fellesskapet, som gjør at de får en form for tilhørighet og villighet til å dele kunnskap (Hislop, 2009, s. 168). Videre så er det også typisk for disse gruppene å dele det samme verdenssynet, herunder verdier og holdninger (Hislop, 2009, s. 168). Siste karaktertrekket, som også nevnt tidligere, bygger videre på verdenssynet og identiteten de har til fellesskapet (Hislop, 2009, s. 169). Dette strekker seg lenger enn arbeidsplassen (Hislop, 2009, s. 169). Eksempelvis så vil delte historier, snakke samme fagspråk og arbeide for å nå et felles mål, bidra til å styrke samholdet (Hislop, 2009, s. 169).

Dette praksis-baserte perspektivet på kunnskap spiller videre på hva praksisfellesskapet anser som roten til kunnskapen og delingen av den (Hislop, 2009, s. 170). Istedenfor at kunnskapen sees på som en enhetlig kilde, stammende fra selve organisasjonen, sier det praksis-baserte perspektivet på kunnskap at kunnskapen kommer fra ulike fragmenter, fordelt rundt om i organisasjonen (Hislop, 2009, s. 171). Praksisfellesskapet har fremdeles fokus på deling av

kunnskap, og har en del felles kompetanse, men den absolutte eksplisitte kunnskap vil sitte hos mindre grupper (Hislop, 2009, s. 171). Dette er fordi kunnskapen sitter i naturen til de enkelte grupperingene og har ikke stor relevans utenfor de problemene som kan løses ved akkurat denne type kunnskap (Hislop, 2009, s. 171).

### 2.3. «Constellation of communities» som grunnlag

«The communities of practice literature, building from insights developed using the practice-based perspective on knowledge suggests that the knowledge base of organizations can be conceptualized as a ‘community of communities’, or more poetically, a ‘constellation of communities’. Thus, rather than the organizational knowledge base being a coherent and unitary body of knowledge, it can more accurately be conceptualized as fragmented, being constituted by a diverse range of localized bodies of specialist knowledge possessed by specific communities.»

(Hislop, 2009, ss. 170-171).

Kunnskap blir ofte knyttet opp mot ting man lærer gjennom skole, som videre skal gi deg forutsetninger for å være i stand til å håndtere ulike situasjoner man måtte komme ovenfor senere i livet. Denne kunnskapen er ikke alltid like lett å identifisere, når man ikke vet at det man nettopp har lært er kunnskap. Hvordan kan da kunnskap kategoriseres? Hislop (2009) har gjort dette gjennom sin *constellation of communities* hvor han beskriver hvordan kunnskap og erfaring kan bygges på en gruppes sammenhengende og universelle kunnskap (Hislop, 2009, s. 171). Oppgaven vil bruke Hislop (2009) sin måte å beskrive dette på som et grunnlag for å kunne beskrive arbeidsmiljøet og praksisfelleskapet i Kadettsamfunnet gjennom drøftingen, også underbygd av intervjuene.

### 2.4. Ulike former for kunnskap og kontinuitet i organisasjonen

«Et problem med organisatorisk læring er at mye av den læringen som finner sted skjer kun hos enkeltindividet, ofte uten at han eller hun er klar over det selv.»

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 361-362).

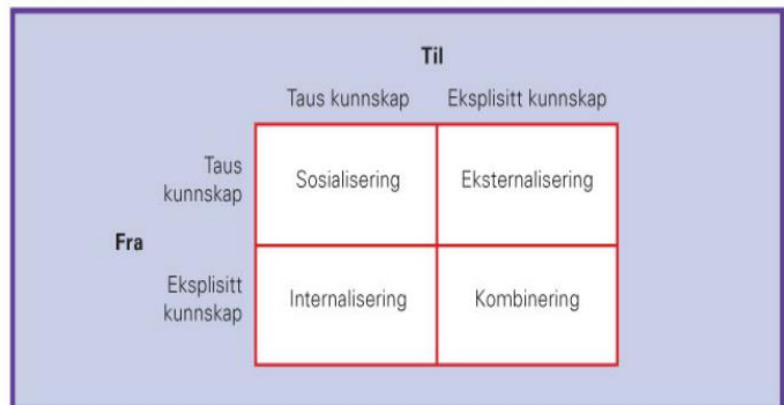
### 2.4.1. Taus- og eksplisitt kunnskap

Enkeltindivider og fellesskap har begge like og ulike former for kunnskap de besitter. Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til en rekke begreper som belyser hva disse formene er, og hvordan de kan optimaliseres for begge parter. Førstnevnte er kalt *taus kunnskap*, og er noe som den enkelte besitter, men ikke klarer å sette ord på eller formidle til andre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362). Dette kan være erfaringer du har gjort deg som bare du selv vet fungerer fordi du har gjort det før og vet at det gir gode resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362). Som en motsetning til taus kunnskap, finnes det *eksplisitt kunnskap*. Dette er erfaringer som man kan sette definitive ord på og som gjerne er tema rundt arbeidsoppgaver, utfordringer og/eller muligheter i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362). Dette blir oftest nedskrevet og blir brukt i form av struktur, rutiner og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362). Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 362) er det å avdekke den tause kunnskapen, nøkkelen til suksess for å utvikle og skape en lærende organisasjon. Etter man har klart å avdekke dette, kan man dele og dermed lære bort kunnskapen til andre organisasjoner på lik måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362). For å gjøre om den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap, kan organisasjoner benytte seg av en rekke verktøy. *Eksternalisering* og *internalisering* er eksempler på måter en organisasjon kan utvikle seg og avdekke taus kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363).

Som en illustrasjon viser figur 5 hvordan disse to kunnskapsformene kan prege en organisasjon. *Sosialisering* er det å observere menneskene rundt seg og lære av dem, uten noen form for muntlig utveksling (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363).

Begrensningen her er at

kunnskapen fremdeles er taus, og at man må fysisk være nær den eller de man lærer av (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363). *Eksternalisering* er når en person klarer å sette ord på, skriftlig eller muntlig, sin tause kunnskap og dermed kan dele den med andre, noe som gjør den til en eksplisitt kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363). *Kombinering* er den kunnskapen som er mest synlig, eksempelvis statistikk eller analyser som alle kan «se» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363). Ulempen med denne er at organisasjonen ikke klarer å



Figur 5: Hentet fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362)

utvikle seg da kunnskapen er tilgjengelig allerede, forskjellen er bare at man systematiserer den (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363). *Internalisering* er når en person sitter på taus kunnskap, og prøver gjennom ulike forsøk å innhente eksplisitt kunnskap for å skape en slags syntese mellom de to (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363). Ut ifra disse fire begrepene, samt de to formene for kunnskap, viser Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 364) til læringsspiralen (figur 3) som viser hvordan læringsprosesser kan foregå i organisasjoner.

Noen av verktøyene som blir brukt for å oppnå en fullverdig og effektiv læringsspiral er utnyttelse og utforskning (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 364). *Utnyttelse* går ut på å forbedre rutiner, arbeidsmåter og prosedyrer slik at effektiviteten av hvordan ting gjøres øker (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 364). Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 364) peker på at ressursbruken som blir effektivisert er knyttet til læringseffekten og går under det vi kjenner som enkelkretslæring. *Utforskning* kjennetegnes av at organisasjonen lærer noe helt nytt og dermed ser på egne systemer, teknologi eller rutiner på en ny måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 364). For at innovasjon og nytenkning skal finne sin plass i organisasjonen er den avhengig av denne nyfunnede kunnskapen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 364). Verktøyet her kan relateres til det vi kjenner som dobbelkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 364). Selve figuren og resultatet skal oppgaven ta for seg senere i oppgaven.

#### 2.4.2. Gruppekunnskap

Donald Hislop (2009) dypdykker også i taus- og eksplisitt kunnskap i boken *Knowledge Management in Organizations* fra 2009. Her beskriver han taus kunnskap som subjektiv, personlig, spesifikk til kontekst og som nevnt tidligere, vanskelig å dele (Hislop, 2009, s. 23). Eksplisitt kunnskap blir, ifølge Hislop (2009, s. 23), beskrevet som objektiv, upersonlig, uavhengig av kontekst og lett å dele. I tillegg til å vise hvordan enkeltindividet besitter ulike kunnskapsformer, viser Hislop (2009, s. 24) også til to ulike former for gruppekunnskap. Den første er mye lik kombineringsform, som nevnt ovenfor, og viser til hvordan *objektivisert* kunnskap også kan ligge i grupper, ikke bare hos individet (Hislop, 2009, s. 24). Denne objektive kunnskapen kan finnes i eksplisitt gruppekunnskap og kan være i form av regelverk, prosedyrer og rutiner (Hislop, 2009, s. 24). Gruppene har en felles forståelse for hvorfor og hvordan systemene er som de er, og velger å følge disse basert på at de fungerer (Hislop, 2009, s. 24).



Den andre formen for gruppekunnskap er den kollektive kunnskapen som er taus (Hislop, 2009, s. 24). Som eksempel peker Hislop (2009, s. 25) på hvordan et basketball-lag klarer å sentre ballen til hverandre, uten å se på ballen eller spilleren. Dette er fordi, gjennom øving og tillit, vet spilleren at ballen vil havne i hendene på medspilleren dersom han sentrer den blindt (Hislop, 2009, s. 25). Allikevel vil ulike grupper som bevisst, eller ubevisst, praktiserer disse formene for kunnskap, ha forskjellige meninger. Dette stammer i fra hver gruppe sin forståelse av hva som er rett eller gal kunnskap. Hislop (2009, ss. 38, 40) peker på to perspektiver angående hvor kunnskap stammer i fra. Det ene perspektivet sier at kunnskap er kodifisert og kan eksistere i objektiv form, uavhengig av sosiale og kulturelle verdier (Hislop, 2009, ss. 38, 40). Det andre perspektivet sier at kunnskap er formet sosialt gjennom naturens gang, og blir dermed åpen for subjektive meninger (Hislop, 2009, ss. 38, 40). Altså vil kunnskap aldri være helt nøytralt og upartisk, noe som gjør at produsenten til kunnskapen ikke nødvendigvis sitter på fasiten (Hislop, 2009, s. 40). Eksempelvis vil en rapport med eksplisitt kunnskap kunne tolkes forskjellig av to grupper (Hislop, 2009, s. 40). Dette stiller derfor spørsmål til hvorvidt kunnskap kan være totalt objektivt (Hislop, 2009, s. 41).

#### 2.4.3. Kunnskapsintensive organisasjoner

Videre snakker Hislop (2009, s. 82) om hvordan såkalte *kunnskapsintensive organisasjoner* klarer å skape utvikling gjennom å fokusere på både gammel- og ny kunnskap, samt eksplisitt- og taus kunnskap. En kunnskapsintensiv organisasjon følger en prosess, bestående av tre steg: *kunnskapskreasjon, kunnskapskodifisering og kunnskapsinnhenting- og deling* (Hislop, 2009, s. 82). *Kunnskapskreasjon* er når eksperter på fagområder tilpasser produktet eller tjenesten for mottakeren. I Hislop (2009, s. 82) refereres det til artikkelen «Control – What Control?» (2003), hvor Maxine Robertson og Jacky Swan viser til at ett av karaktertrekkene til kunnskapsintensive organisasjoner er «deres kapasitet til å løse komplekse problemer gjennom kreative og innovative løsninger». Her blir både kunnskap man sitter på og ny kunnskap tatt inn for å tilpasse seg hverandre slik at den mest skreddersydde løsningen kommer fram (Hislop, 2009, ss. 82-83).

Den andre delen av prosessen, *kunnskapskodifisering*, går ut på å skrive ned og omgjøre både taus- og eksplisitt kunnskap slik at det blir anvendelig for hele organisasjonen, både i nåtid og framtid (Hislop, 2009, s. 83). Ifølge Hislop (2009, s. 83) byr det også på noen utfordringer, blant annet vil mye av den tause kunnskapen være vanskelig å gjøre eksplisitt. I tillegg vil mye av den tause kunnskapen være tidsrelevant, og vil ikke kunne benyttes ved senere



anledninger, noe som gjør den mindre relevant å kodifisere (Hislop, 2009, s. 83). Videre vil nødvendigvis ikke alle de ansatte kunne dele den tause kunnskapen de sitter på (Hislop, 2009, s. 83). Fraværet av deling kan være bevisst, gjennom å gjøre seg selv relevant og verdifull, men også ubevisst ettersom man kan besitte en mengde taus kunnskap. (Hislop, 2009, s. 83).

*Kunnskapsinnhenting- og deling* er den siste delen av prosessen som beskrives for å kunne kategorisere en organisasjon som *kunnskapsintensiv*. Det innebærer delingen og integreringen av forskjellige kunnskapsorganer, både mellom arbeidere i kunnskapsintensive organisasjoner og ansatte fra klientorganisasjoner (Hislop, 2009, s. 83). Man kan vurdere relevansen i at Kadettsamfunnet skal dele og integrere kunnskap med klientorganisasjoner, men det er også mulig å se på medlemmene som klientene i et slikt øyemed. På grunn av dette behovet for å tilegne seg og dele kunnskap, og grensene for kodifisering som finnes, brukes andre måter vanligvis av mennesker, prosjekter og organisasjoner for å tilegne seg og dele relevant kunnskap (Hislop, 2009, s. 83). Som oftest gjøres dette gjennom personlig interaksjon (Hislop, 2009, s. 83).

## 2.5. Hva kjennetegner en lærende organisasjon?

Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 368) skriver at velfungerende organisasjoner er like avhengig av å inneha gode ressurser som de er av å tilegne seg nye ressurser, utvikle de og kombinere de på nye måter. Kjennetegnene på disse organisasjonene har ikke alltid vært like lett å tyde, noe som har ført til at man har gjennom det siste tiåret, utviklet flere ulike

	På hvilket nivå er problemet?	Tilsvarende nivå på tiltak
Hvorfor? (1)	Det er en oljepøl på butikkgulvet	Tørk opp oljen
Hvorfor? (2)	Fordi maskinen lekker olje	Reparerer maskinen
Hvorfor? (3)	Fordi pakningen er dårlig	Skift pakning
Hvorfor? (4)	Fordi vi har kjøpt pakninger som er laget av et dårlig materiale	Endre spesifikasjonene på pakningene
Hvorfor? (5)	Fordi vi fikk en god avtale (pris) på innkjøp av disse pakningene	Endre innkjøpspolitikk
	Fordi innkjøpsansvarlig evalueres på kortsiktige innsparinger på kostnader	Endre kriterier for evaluering av innkjøpspersonell

Figur 6: Gjenskapt og hentet fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 370)

beskrivelser for lærende organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 368). Noen av disse er systemtenkende organisasjoner, kunnskapsproduserende organisasjoner og absorptive organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 368).

*Systemtenkning* er et verktøy som ledelsen i en organisasjon kan bruke for å skape synergi fra øverste- til laveste nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 368-369). Det går ut på at alle medarbeidere, ansatte og sjefer tenker på organisasjonen som ett felles system (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 369). På denne måten kan de eksempelvis observere en hendelse, og se den i lys av alle nivåene sitt perspektiv, slik at de kan avdekke hvor kilden til feilen var, og dermed løse problemet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 369). Figuren ovenfor (Figur 6) illustrerer hvordan en organisasjon kan komme til roten av problemet ved å følge hvert problem helt til kilden, kontra det å løse problemet på stedet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 370). *Kunnskapsproduserende organisasjoner* har som mål å systematisk utveksle taus- og eksplisitt kunnskap mellom sine medlemmer, og dermed klare å se nye ting samt se gamle ting på nye måter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 371). Noen av verktøyene slike organisasjoner bruker for å praktisere deling av kunnskap er: møter på tvers av hierarkiske nivåer, nyansatte får tildelt mentorer, desentralisering av kommunikasjon og en generell kultur som bygger på tillit til hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 372). Med andre ord så møtes de ulike nivåene jevnlig for å kommunisere, uerfarne kommer raskt opp på nivå, kommunikasjonsveien blir fri mellom alle ledd og organisasjonens medlemmer tenker på de rundt seg i det daglige (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 372).

De to første faktorene handler i hovedsak om hvordan en organisasjon utformer og utvikler kunnskap *innad* i organisasjonen, mens den tredje faktoren, *organisasjoners absorptive kapasitet*, fokuserer på det som er *utad* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 372-373). Den absorptive kapasiteten er definert som en organisasjons evne til å innhente ny kunnskap utenfor organisasjonen selv, vurdere om den er nyttig, tilegne seg kunnskapen og vurdere hvordan den kan anvendes, enten flette den nye tilegnede kunnskapen i systemet eller omforme systemet rundt kunnskapen, før man til slutt tar den nye kunnskapen i bruk (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 373). Fellesnevnerne for organisasjoner med høy absorptiv kapasitet er: 1) et større mangfold av personale, herunder bakgrunn, utdanning, kjønn, alder, etnisitet, 2) fokus på investering av utvikling i egen organisasjon, 3) egne avdelinger for overvåking av kunnskapsutvikling frem i tid, 4) overlapping mellom de ulike leddene i organisasjonen, 5) stor grad av desentralisering, 6) og stor takhøyde for å kunne stille kritiske spørsmål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 373).

## 2.6. Kontinuitet i dagens moderne organisasjoner – Mål og Strategi

Hyppige endringer i organisasjoner har man tradisjonelt sett på som en av faktorene for å skape ustabilitet, særlig i form av hvordan dette påvirker og går utover personellet og de involverte. Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 384) skriver at mens stabilitet og forutsigbarhet tidligere kjennetegnet organisasjoner, er moderne organisasjoner tvert imot kjennetegnet av endring. Videre skriver Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 384) at organisasjoner som ikke klarer å utvikle nye produkter eller løsninger, er ille ute i dagens konkurranse, og at det er ingen virksomheter som ikke er berørt av slike samfunnsendringer. Endringsteorien rundt organisasjoner er svært omfattende. Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 386) beskriver endring som kan påvirke fem ulike typer forhold, og oppgaven vil basere seg på punkt nummer 4, som innebærer endring i organisasjonens demografi gjennom rekruttering av nye ansatte eller at mennesker slutter.

Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 387) beskriver at *planlagt og hierarkisk styrt endring* bygger på at endringer skjer ved at mennesker handler som rasjonelle subjekter som har bestemte mål, og som ønsker at noe bestemt skal skje. Det har gjennom Kadettsamfunnet sin eksistens bestandig vært en naturlig rullering av personell som byttes ut hvert år, med en overlapping, i form av at enkelte stillinger bytter i ulike semestre. Dette kan ses på som en endring i form av at organisasjonen tilføres og mister personell.

## 3.0. Metode

### 3.1. Innledning

Metoden, eller fremgangsmåten, for å besvare problemstillingen kan gjøres ved hjelp av to hovedtyper metoder, kvalitative og kvantitative (NDLA, 2019). Den kvantitative metoden samler inn data som kan tallfestes eller uttrykkes i form av tall (NDLA, 2019). Den kvalitative metoden får fram det den kvantitative metoden ikke kan, nemlig følelser og erfaringer som mennesker sitter på (NDLA, 2019). Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 22). Følelser og erfaringer kan man knytte opp mot temaet for oppgaven, og dette vil gi oppgaven mer kredibilitet i form av hvordan informantene opplever *kunnskaps- og erfaringsdelingen* i Kadettsamfunnet. Det følgende kapittelet vil forklare hvilken rolle vi har som forfattere, samt mer om valget av

metoden. Kapittelet vil også beskrive datainnsamlingen, analysen av dataen samt styrker og svakheter ved valgte metode.

### 3.2. Forskernes/forfatterens rolle

Forskerens rolle som person, forskerens integritet, er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 108). Forfatterne som skriver oppgaven har god kjennskap til Kadettsamfunnet, og er fortsatt en del av organisasjonen den dag i dag. I tillegg har forfatterne også selv vært engasjert i Kadettsamfunnet på hver sin måte, og det legger mye av grunnlaget for hvorfor nettopp dette temaet og denne organisasjonen er valgt ut. Dette kan også være en faktor for hvilke inngangsverdier forfatterne har til oppgaven i form av hvordan vi selv har opplevd de temaene og funnene som oppgaven skal undersøke. Forfatterne har begge vært med på å arrangere ulike ting for Kadettsamfunnet som organisasjon, som har gitt oss en tidlig pekepinn på hvilke temaer vi ønsker å undersøke. Dette kan anses som en svakhet og kan ha farget forfatterne i noen grad. Noe som også kan anses som en faktor er at forfatterne har hatt to ganske forskjellige typer stillinger og verv selv i Kadettsamfunnet, som igjen kan være med på å nøytralisere inngangsverdiene. Dette kan gjøre undersøkelsen mer nøytral i form av at informantens ord i all hovedsak vil stå i sentrum, og regnes som primær-kildene og empirien.

### 3.3. Valg av metode

Oppgaven vil basere seg på en kvalitativ metode gjennom tre intervjuer, med tre informanter som er medlem i Kadettsamfunnet. Oppgaven har som hensikt å se på i hvilken grad kadettene deler kunnskap og erfaring seg imellom samt hvordan de tilegner seg kunnskap fra fellesskapet. I forbindelse med kvalitative forskningsintervjuer om læring beskriver Kvale & Brinkmann (2017, s. 42) at formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv. Dette gjør den kvalitative metoden svært egnet i forkant av analysedelen da oppgaven ønsker en usminket og dagligdags forklaring på hvordan læringsprosessene foregår. I tillegg vil studien se nærmere på hvordan Kadettsamfunnet tilrettelegger for denne kunnskaps- og erfaringsdelingen, samt hvilke verktøy som kan bli benyttet for å optimalisere delingen.

*Induksjon* er prosessen der man observerer et antall tilfeller for å si noe generelt om den gitte gruppen med tilfeller (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 224). For å svare på problemstillingen har oppgaven basert seg på en induktiv tilnærming, da inntrykkene informantene gir fra seg er

måten oppgaven ønsker å tolke organisasjonen Kadettsamfunnet. Forfatterne anser de tre utvalgte informantene som tilstrekkelig for å ha en induktiv tilnærming, da omfanget av oppgavens rammer ikke muliggjør flere informanter.

Oppgaven vil generelt sett forsøke å finne ut av hvordan kunnskaps- og erfaringsdeling ivaretas i Kadettsamfunnet, som er problemstillingen for oppgaven. Oppgaven har også avgrenset seg innenfor noen av funnene vi har identifisert underveis i prosessen mot et svar på problemstillingen. Den kvalitative metoden tilrettelegger bedre enn den kvantitative metoden for dette, da datainnsamlingsmetodikken vi har valgt er intervjuer.

Intervjukandidatene/informantene vil bli stilt spørsmål som krever egen refleksjon og erfaringsdeling, noe som ikke kan tallfestes. På en side, ville den kvantitative metoden tilrettelagt godt for faktuelle diagrammer med, eksempelvis, tall som viser realiteten i et gitt scenario. Man kunne også sendt ut en større spørreundersøkelse til hele Forsvaret og fått bred innsikt på temaet. På en annen side, vil den kvalitative metoden få fram hva primærkildene, informantene, faktisk mener om temaet og det vil føles mye mer gripbart for leseren.

Teoribiten av oppgaven inneholder stort sett organisasjonsteori, kunnskapsteori og læringsteori, noe en kvalitativ metode passer godt til. Oppgaven har i tillegg en rekke begrensninger som omfatter tid og rom, og dermed vil den kvalitative metoden kunne benyttes mer effektivt enn den kvantitative.

### 3.4. Datainnsamling

Oppgaven har basert seg på intervjuer med tre informanter som følger en intervjuguide (Vedlegg A). Dybdeintervju er valgte metode, og spørsmålene er åpne noe som gir informanten spillerom til å kunne formidle sine tanker utover det eksakte spørsmålet som stilles. På den andre siden så stilles spørsmålene på en standardisert måte, slik at informantene skal få et likt inntrykk av hva vi er ute etter ved spørsmålet. Oppgaven har en oppbygning som baserer seg på at teorien skal skape et grunnlag for hvilke spørsmål vi stiller i intervjuene, og på grunnlag av svarene informantene kom med, har også teorier blitt inkludert/ekskludert. Utvalget av informanter er basert på hvem som har en generell kunnskap om de sentrale temaene i oppgaven. Oppgaven vil ikke gå nærmere inn på hvilke roller de ulike informantene fyller, for å ikke avsløre deres identitet.

Med hensyn til personvernloven blir informantene anonymisert, og oppgaven referer derfor til intervjuobjektene som informant 1, 2 og 3. Intervjuene er gjennomført over Microsoft Teams

sin videokonferanse-funksjon, og det er ikke gjort opptak av informantene. For oppgaven sin del baserte intervjuene seg på å stille standardiserte spørsmål for å gi informantene det samme inntrykket av hva oppgaven ville ha svar på ved hvert spørsmål, altså et ganske åpent intervju. Intervjuene baserte seg på en middels struktureringsgrad, som åpnet for at informantene selv kunne ta opp egne temaer (Jacobsen, 2005), og kan ses på som ved bruk av intervjuguide med tema, fast rekkefølge og kun åpne svar (Jacobsen, 2005, s. 145). Intervjuene har ikke beveget seg utenfor rammene på spørsmålene som var formulert i forkant, med mindre det var enkelte momenter som ble ansett som spennende og det var et ønske om at informantene skulle utdype. Enkelte spørsmål baserer seg også på teorier som oppgaven har identifisert vedrørende organisasjoner, og på den måten er det enkelte spørsmål som har vært veiledende eller strukturerte i den grad at det er noe spesifikt oppgaven er ute etter et svar på. Dette er gjort uten at intervjuene har forsøkt å dra noen av informantene inn på et svar oppgaven selv ønsker, men heller få informantene til å bidra til å gi deres helhetlige inntrykk av organisasjonen. Dette var særlig viktig for oppgaven da vi som skriver oppgaven selv har kjennskap til organisasjonen, men i oppgaven vil i all hovedsak inntrykkene informantene formidler om Kadettsamfunnet bli behandlet som en kilde. Informantene vil ikke være direkte sitert gjennom drøftingen, men vi har referert til de som informant 1, 2 og 3 for å tydeliggjøre dette for leseren.

### 3.5. Analyse av data

Teorien, sammen med vår egen bakgrunnskunnskap rundt Kadettsamfunnet, har gitt grunnlag for utformingen av intervjuguiden, som også gir grunnlaget for drøftingen. Intervjuguiden består av tre hovedspørsmål, som er knyttet til hver sine temaer: *deling i Kadettsamfunnet*, *Kadettsamfunnet som felleskap* og *avklarende spørsmål*. Denne tematisering av intervjuguiden har også gitt analysen en tematisk tilnærming, som senere har gitt grunnlaget for strukturen i oppgaven.

Analysemetoden som oppgaven baserer seg på, er å se etter likheter mellom informantene, eller sammentreff i uttalelser fra informantene og teorien. I forbindelse med vårt eget ståsted i denne oppgaven så er vi ikke objektive, da vi selv har vært en del av Kadettsamfunnet. Oppgaven vil uansett bli skrevet på et objektivt grunnlag, med empiri kun fra informanter som grunnlag for de funnene oppgaven har svart på.

### 3.6. Styrker og svakheter ved valgte metode

For å sette enda tydeligere spor på hvorfor valgt metode vil være mest gunstig så vil en styrke være at man får samlet inn primærdata fra informantene. Denne dataen vil være reell og ikke kunne sees bort ifra. Samtidig vil den også være subjektiv, noe som gjør at vi må se på dataen med et kritisk blikk, og presentere dataen, sett fra ulike vinkler. I tillegg vil en svakhet være at oppgavens omfang gjør at oppgaven har et begrenset antall informanter, noe som kan gjøre at Kadettsamfunnet som organisasjon ikke kan bli bedømt på bakgrunn av funnene oppgaven tar for seg. Samtidig vil oppgaven være mest mulig objektiv, og presentere dataen ut ifra en kadetts øyne, slik at leseren vil ha muligheten til å gjøre det samme.

På grunnlag av at vi ikke har valgt å ta opptak av intervjuene og transkribere det informantene har sagt, så har informantene fått muligheten til å se over at oppgaven har referert fra de på en riktig måte. De har fått tilgang på notatene fra intervjuene, men også oppgaven i sin helhet. Dette styrker både kredibiliteten i empirien som har blitt tatt med fra intervjuene, men også kredibiliteten i oppgaven, da det ofte kan tolkes annerledes når det knyttes opp mot andre teorier, og settes i sammenheng. Transkripsjonen av samtalene og oppfatningen av intervjuet som en samling uttalelser, kan føre til at fortellingen blir fragmentert i enkeltbiter, som enkeltavsnitt, setninger eller ord. Det er da lett å glemme at i et åpent, ikke-ledende intervju gir personen en fortelling, eller flere fortellinger, til forskeren, og at selve transkripsjonen nærmest kan ha form av en fortellende tekst (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 219). Dette kan være en styrke i denne oppgaven, da forfatterne, som begge var til stede under intervjuene, vil sitte med inntrykk fra disse fortellingene som Kvale & Brinkmann (2017) forteller om.

Ulempen med at intervjuene ikke er transkribert er at man ikke har muligheten til å sitere direkte fra informantene, og enkelte av siteringene kan ha blitt tolket og skrevet på en annen måte enn det de prøvde å formidle. Derfor kan man tenke seg til at enkelte uttalelser og sitater gjennom transkripsjon kunne gitt et mer ærlig bilde av hvordan informanten formidler budskapet sitt. Oppgaven har på forhånd tatt høyde for flere etiske vurderinger knyttet til at oppgaven ikke kan sitere informantene direkte, med tanke på at det ikke er transkribert fra intervjuene. Oppgaven ønsker å gjøre det helt klart at det er notater vi som forfattere har tatt under intervjuene av informantene som blir presentert, ikke direkte sitater. I tillegg har informantene fått muligheten til å se over det vi har notert. Informantene har også sett oppgaven i sin helhet, og sett nærmere på hvordan de har blitt omtalt i sammenheng med hverandre og teori som har blitt knyttet til empirien.



## 4.0. Resultat/drøfting

På bakgrunn av presentert teori og metodikk, vil oppgaven ta for seg svarene som har medfulgt intervjuene, og belyse sammenhengen samt resultatene av disse. Informantene er klare på at Kadettsamfunnet er en organisasjon hvor både kunnskaps- og erfaringsdeling foregår, men at det ofte kan være at læringen blir værende igjen på det nivået hvor læringen foreligger. En av hovedteoriene i oppgaven omhandler «Community of Practice», og oppgaven ser da gjerne dette i sammenheng med at informantene er overbevist om at det foregår ubevisst læring i organisasjonen. Videre i drøftingen vil oppgaven se nærmere på om denne erfaringen og kunnskapen kommer til uttrykk gjennom taus- eller eksplisitt kunnskap. Noe oppgaven også har sett på gjennom teorien er om denne kunnskapen og erfaringen kan være en gruppekunnskap som særlig Hislop (2009) sine teorier har gjort rede for. Informantene har delte meninger når det kommer til om kunnskapen og erfaringene som Kadettsamfunnet opparbeider seg, blir formidlet til hele organisasjonen, og om den blir værende igjen. Dette kan ses i direkte sammenheng med teoriene som omhandler kontinuitet og planlagt- og hierarkisk styrt endring, og oppgaven vil derfor se nærmere på om eldre erfaring er relevant for utviklingen av Kadettsamfunnet. Her har også intervjuene med informantene fått oppgaven inn på et nytt område som da særlig angår hva som skiller Kadettsamfunnet fra en ellers vanlig organisasjon. Drøftingen vil se nærmere på om Kadettsamfunnet er organisasjon som klarer å opprettholde kontinuiteten i arbeidet sitt, og om man er god nok på å videreføre kunnskapen og erfaringen som et styre opparbeider seg. Alt dette vil være med på veien for å komme frem til det oppgaven utforsker, nemlig problemstillingen: «Hvordan ivaretas kunnskaps- og erfaringsdeling i Kadettsamfunnet?».

Oversikt, drøfting	
<b>4.1.</b>	<b>Kadettsamfunnet som en lærende organisasjon</b>
4.1.1.	Kadettsamfunnet som en kunnskapsproduserende organisasjon
<b>4.2.</b>	<b>Bevisstheten rundt taus- og eksplisitt kunnskap i Kadettsamfunnet</b>
4.2.1.	Identifisering av taus kunnskap i Kadettsamfunnet
4.2.2.	Metoder for kunnskaps- og erfaringsdeling i Kadettsamfunnet



<b>4.3.</b>	<b>Gruppebasert kunnskap i miljøer tilknyttet Kadettsamfunnet</b>
4.3.1.	Åpenbar kunnskap og ferdigheter til felles i Kadettsamfunnet
4.3.2.	Gjenspeilingen av sentrale prinsipper i «fragmenterte grupper» i Forsvaret
<b>4.4.</b>	<b>Kadettsamfunnet sine særpreg som organisasjon</b>
4.4.1.	Formidling av kunnskap og erfaringer

#### 4.1. Kadettsamfunnet som en lærende organisasjon

Grunnlaget for å utvikle en lærende organisasjon er som i teorien beskrevet som eksternalisering og formidling av taus kunnskap, samt at den eksplisitte kunnskapen blir internalisert i organisasjonen. Samtlige informanter påpeker at kunnskaps- og erfaringsdeling er en del av kadettsamfunnet, særlig innenfor hva teorien har definert som enkelkretslæring. Informantene påpeker at styret, som sitter med ansvaret for driften av de forskjellige undergruppene, ofte diskuterer saker som angår de respektive undergruppene, men at læringen på ulike nivåer skjer hver for seg. Enkel- og dobbelkretslæringen er et eksempel på hvor deler av de ulike læringsprosessene kan skje separert hos styret og hos undergruppene.

Proessen hvor Kadettsamfunnet har opprettet «Stag Brewery» er et nytt tiltak hos undergruppen KAFKA. Informant 1 forteller at opprettelsen har vært en prosess hvor det har blitt delt masse fra ansvarlig i undergruppen og opp til styret, blant annet gjennom «krangler» med forsvarsbygg, skole osv. Informanten påpeker at kunnskapsdelingen blir hos den ansvarlige i «Stag Brewery». Problemene som ansvarlige i KAFKA blir satt ovenfor i prosessen av opprettelsen og etter hvert blir nødt til å løse, kan altså utvikle seg til å bli det oppgaven har definert som taus kunnskap gjennom teorien. Informant 3 påpeker at Kadettsamfunnet som organisasjon ikke står for så mye av kunnskaps- og erfaringsdelingen, men at det skjer mye i under-vervene, for eksempel gjennom eksempelet oppgaven har vist til her.

Jacobsen & Thorsvik (2013, ss. 363-364) påpeker, på bakgrunn av figur 1, at grunnlaget for å utvikle en lærende organisasjon er knyttet til eksternalisering og formidling av taus kunnskap, samt at den eksplisitte kunnskapen blir internalisert i organisasjonen. Dette blir illustrert på figur 2, som viser til hvordan læringsspiralen kan se ut i en velfungerende organisasjon som

klarer å oppnå disse to prosessene. Nøkkelen til suksess her er å kunne internalisere den eksplisitte kunnskapen hos organisasjonen slik at taus kunnskap blir frigjort og kan artikuleres skriftlig eller muntlig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 363-364).

Første hoveddel av intervjuguiden baserer seg nettopp på Kadettsamfunnet sin evne til å dele kunnskap og erfaringer innad i organisasjonen. Intervjuguiden begynner med å stille spørsmålet: «Vil du si at Kadettsamfunnet er et felleskap hvor kunnskap og erfaringer blir delt innad?». Dette kan knyttes opp mot formidling av kunnskap og erfaringer både oppover og nedover i organisasjonen. Informant 1 påpeker at det blir delt masse muntlig kunnskap innad i styret, men at dette ikke nødvendigvis blir formidlet videre utad i organisasjonen som nedskrevet kunnskap. Tidligere viste oppgaven til opprettelsen av «Stag Brewery» som har vært en nylig større satsing i Kadettsamfunnet, initiert av undergruppen *KAFKA*. Her påpeker informant 1 at delingen av læringen blir opp til den ansvarlige. Informanten påpeker at det i dette tilfellet har vært svært mange nyttige erfaringer for styret som helhet. Systemtenkning beskriver teorien som et verktøy som ledelsen i en organisasjon kan bruke for å skape synergi fra øverste- til laveste nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 368-369). I dette tilfellet, som informant 1 beskriver, så kan man se for seg at denne synergien er noe som kunne gjort prosessen for kunnskaps- og erfaringsdeling enklere, og mer automatisk, på tvers av de ulike nivåene i Kadettsamfunnet. Dette er også noe informanten er bevisst på gjennom spørsmålet informanten får senere i intervjuet som baserer seg på «Kadettsamfunnet som felleskap». På spørsmålet om kadetter i Kadettsamfunnet er opptatt av å dele kunnskap og gjøre hverandre bedre, så svarer informant 1 at nevnte tror de er ute etter å opprette synergi for at arrangementer skal bli bra.

Gjennom beskrivelsen av systemtenkning er Jacobsen & Thorsvik (2013) klare på at alle medarbeidere, ansatte og sjefer tenker på organisasjonen som ett felles system. Her er informant 1 på den positive siden opptatt av å formidle at Kadettsamfunnet jobber med kjernevirksomheten, som er å gjøre tilværelsen på Luftkrigsskolen bra for kadettene. Informanten opplever til tider heller et overinitiativ av hva man kan tilby hverandre i Kadettsamfunnet, gjerne på det sosiale nivået. Etter dette går informanten igjen tilbake på de tankene som ble delt tidligere, om at deling av erfaringen har forbedringspotensialet i form at det kan bli værende igjen i styret, og ikke formidles videre. Det informanten her har identifisert er hvor kilden til feilen er, i form av en enkelt hendelse (opprettelsen av Stag Brewery) og sett den i lys av alle nivåene sitt perspektiv, som Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver i forbindelse med figur 6. Dette viser hvordan bevisstheten rundt hvor læringen i

forbindelse med kunnskap og erfaring, ofte omhandler det å være bevisst på at prosesser hele tiden skjer, og at man alltid må være klar på at dette ikke kan utvikle seg til å bli en taus og eksplisitt kunnskap – som oppgaven også vil ta for seg nærmere i neste funn.

#### 4.1.1. Kadettsamfunnet som en kunnskapsproduserende organisasjon

*Kunnskapsproduserende organisasjoner* har som mål å systematisk utveksle taus- og eksplisitt kunnskap mellom sine medlemmer, og dermed klare å se nye ting samt se gamle ting på nye måter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 371). Møter på tvers av hierarkiske nivåer, nyansatte får tildelt mentorer, desentralisering av kommunikasjon og en kultur som bygger på tillit til hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 372) beskriver de videre som en måte å kommunisere for å sørge for at taus- og eksplisitt kunnskap blir delt utover i organisasjonen. Informant 1 har allerede beskrevet at enkelte prosesser og erfaringene derifra fort kan utvikles til å bli nettopp dette, og forklarer også i forlengelsen at prosessene kan gå litt av seg selv, og at folk ikke involverer seg i stor grad. Informant 1 forklarer at folk bidrar i form av barvakter og bidrar til noen arrangement, men ikke mye utover det. Informanten fortsetter å forklare at det burde bli delt mer referat og transparent gjennom hele organisasjonen, og at det burde være en lettere formell portal fra medlemmer og inn til Kadettsamfunnet.

Informant 2 uttaler seg på samme måte på spørsmålet om hva informanten syntes Kadettsamfunnet kunne gjort bedre som organisasjon i samme forbindelse, altså herunder det å dele kunnskap og erfaring samt involvere alle. Informanten nevner at man kunne krevd mer engasjement av de som er utenfor styret og hovedvervene. På samme måte som informant 1, så sier informant 2 at det ved arrangement alltid er de samme som tar på seg verv. Et forslag til løsning som informant 2 kommer med her baserer seg på det å stille mer krav til de som ikke har verv fra før av, og nevner i etterkant at det ikke er mye som skal til for å få eierskap til et arrangement og derav være bedre rustet til å gjennomføre arrangementer. På den ene siden kan man si at styret bør være i stand til å fasilitere for at alle medlemmer i organisasjonen skal kunne føle et eierskap til et arrangement, som nevnt gjennom teorien om *systemtenkning*. På den andre siden så er dette en organisasjon som fasiliterer nettopp for disse kadettes trivsel på skolen, og å forvente motivasjon hos de man legger til rette for ved arrangementer vil mange se på som rimelig.

Informant 3 er klar på at de som involverer seg i et arrangement må ha en ambisjon om å få til noe, at de ikke trenger så mye kunnskap om ting, og nevner at hvis man har en god plan og evne til å smitte over på andre så tror informanten Kadettsamfunnet kan nå langt. Man kan se

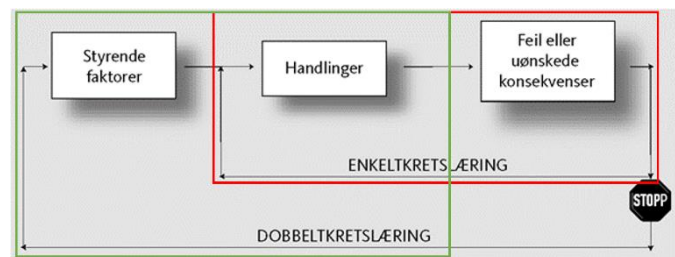
at informant 3 legger vekt på hvor mye det har å si at alle i en organisasjon engasjerer seg. Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 372) beskriver i forbindelse med deling av kunnskap i organisasjoner at de ulike nivåene møtes jevnlig for å kommunisere, uerfarne kommer raskt opp på nivå, kommunikasjonsveien blir fri mellom alle ledd og organisasjonens medlemmer tenker på de rundt seg i det daglige. Dette nevnes i forbindelse med de verktøyene man kan bruke i organisasjoner for å sørge for at taust- og eksplisitt kunnskap blir gjenværende og tatt vare på.

Informant 3 er også ivrig på å fortelle om hva Kadettsamfunnet gjør bra som organisasjon og trekker her særlig frem plattformer som Megafon Kuhaugen (Kadettsamfunnets «uformelle» Facebook-side), Instagram og lignende. Dette beskriver informanten som informasjonsplattformer som når andre. Her går det an å diskutere om enkelte kan falle bort i massen eller om det inkluderer flere, men det kunne man skrevet en egen oppgave om. Informant 3 avslutter spørsmålet med å beskrive at det skjer kunnskaps- og erfaringsdeling i vervene, men ikke som et vanlig medlem, som heller forbinder Kadettsamfunnet som et fritidstilbud for den enkelte.

Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 373) beskriver videre den *absorptive kapasiteten* som er definert som organisasjonens evne til å hente ny kunnskap utenfor organisasjonen selv. «Hva mener du er det viktigste læringsverktøyet Kadettsamfunnet har, evt. bør begynne å bruke» så er informant 3 svært tydelig på at det ikke eksisterer i Kadettsamfunnet, og legger vekt på at det er vervene som får ting til å rulle. På den andre siden er informant klar på at det er hyppige møter i styret og blant medlemmene som gjør at driften går bra. Det informant kan tenke seg til er at sosiale arenaer som quiz, ting som fordrer samarbeid, konkurranser og utfordringer derimot er ting som kan fungere som et læringsverktøy for organisasjonen. Dette kan ses i sammenheng med det andre punktet under fellesnevnerne for organisasjoner med høy absorptiv kapasitet, som er fokus på investering av utvikling i egen organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 373). Under spørsmålet om den sosiale arenaen i Kadettsamfunnet svarer også informant 3 at den er veldig god. Informanten legger vekt på at det er fokus på dette i Kadettsamfunnet generelt, og at deltagelsen er hyppig. Informant 1 og 2 deler altså informant 3 sine erfaringer på dette området og mener at den er god, og ganske god. Informant 1 er også klar på at Kadettsamfunnet er et stort fellesskap hvor folk bruker mye tid sammen. Dette kan i seg selv tyde på at Kadettsamfunnet er et fellesskap hvor det er stor takhøyde for å kunne stille kritiske spørsmål på grunnlag av det gode fellesskapet som nevnes.

I forbindelse med drøftingen rundt enkel- og dobbelkretslæring ble det beskrevet at mangelen på synergi mellom de ulike nivåene i en organisasjon ofte kunne sørge for at det utvikler seg taus og eksplisitt kunnskap. Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver her at overlapping mellom de ulike leddene i organisasjonen, sammen med stor grad av desentralisering, som fellesnevner for organisasjoner med stor absorptiv kapasitet. Desentralisert utøvelse, som oppgaven beskrev tidligere i form av at informantene anså at læringen forble i vervene. Man kan igjen gå tilbake på det oppgaven beskrev til å begynne med i dette funnet – nemlig eksternalisering og formidlingen av kunnskapen og erfaringene som man opparbeider seg på de to hovednivåene, enten i styret eller i undervervene.

Modellen til høyre (figur 3) skal ved de grønne og røde firkantene skal illustrere hvordan læringen kan skje på de ulike nivåene i Kadettsamfunnet. Læringen har oppgaven vist har en tendens til å bli værende igjen hos de forskjellige



Figur 3: Hentet fra (Irgens, Fagbokforlaget, 2007)

undergruppene og undervervene, og hvordan denne distansen kan hindre en *doppelkretslæring* i Kadettsamfunnet generelt. Grønn firkant viser hvordan styret kan ha en tendens til å ikke involvere seg i hva som er de styrende faktorene, mens rød firkant illustrerer hvordan undergruppene kan stå for selve kunnskaps- og erfaringslæringen.

#### 4.2. Bevisstheten rundt taus og eksplisitt kunnskap i Kadettsamfunnet

I teorien har oppgaven redegjort for læring som skjer i organisasjoner, som beskriver at læring ofte foregår ubevisst hos personene involvert. Oppgaven har derfor valgt å følge opp om dette gjennom intervjuene, og spurt informantene om de selv kan identifisere om de er gode til å dele kunnskap og erfaring med hverandre innad i Kadettsamfunnet. Det oppgaven har identifisert er at det finnes uenigheter når det kommer til delingen av læring innad i Kadettsamfunnet, hvor man kan se gjennom intervjuene at ulike faktorer kan spille inn. Finnes det arenaer for deling av kunnskap? Hvor nyttig er erfaringen og kunnskapen for alle i Kadettsamfunnet? Disse er også faktorer som spiller inn på om kunnskapen utvikler seg enten til å bli taus- eller eksplisitt kunnskap i en organisasjon som Kadettsamfunnet. Deler av drøftingen vil basere seg på taus- og eksplisitt kunnskap som et utgangspunkt i teorien. Som nevnt i teorien til Donald Hislop (2009) så ser man at kunnskap ikke nødvendigvis er objektivt. Dette gjør at man må bruke kritiske øyne på informasjon som blir delt fra både ledelsen, men også medkadetter.

Teorien har redegjort for kunnskapsintensive organisasjoner, hvor ett av stegene i den tredelte prosessen var kunnskapskreasjon. Kunnskapskreasjon har gjennom teorien blitt forklart som når både kunnskapen man sitter på og kunnskapen som tas inn for å tilpasse seg hverandre for å få frem den mest skreddersydde løsningen (2013, ss. 82-83). Informant 3 er klar på at en stadig utskiftning av personell stiller krav til at kunnskap og erfaring deles i større grad. Informanten er tydelig på at organisasjonen er avhengig av at folk deler i stor grad, og at dette er en utfordring, men legger også vekt på styrken rulleringen av personell har i at man får nye perspektiver på ting og at man ikke gror fast. Dette er direkte sammenlignbart med kunnskapskreasjonen som ble beskrevet som et av tre steg i prosessen for kunnskapsintensive organisasjoner. Informanten legger vekt på de godene det gir fra seg at nye perspektiver kommer frem i organisasjonen.

Hislop (2009, s. 82) er klar på at ett av karaktertrekkene til kunnskapsintensive organisasjoner er «deres kapasitet til å løse komplekse problemer gjennom kreative og innovative løsninger». Man kan her trekke en parallell til hvordan informant 3 beskriver nytt personell til Kadettsamfunnet som et tilskudd som gir nytt perspektiv på mange områder. Her trekkes også den uformelle læringen frem av Informant 1, hvor informanten vektlegger at de små historiene folk forteller ved «kaffemaskinen» om ting de har opplevd/ikke opplevd, lærer ting som du får bekreftet eller lærer på nytt, og blir utfordret i debatt med ulike synspunkt. Her kan man se for seg at den uformelle læringen ofte kan ha en sammenheng med den tause kunnskapen, men ofte kommer til uttrykk på en slik type arena. Under spørsmålet om informantene ser noen fordeler/ulempes med nåværende praksisarena i Kadettsamfunnet, herunder kunnskapsdeling, så svar informant 3 at man har mye man kan hente ut ifra det sivile, og trekker frem eksempler som militær-sivilt samarbeid i form av workshops og aktiviteter. Dette kan man igjen forbinde med kunnskapskreasjon hvor Kadettsamfunnet kan hente inn nye impulser i form av ideer og kan bidra til kreative og innovative løsninger for organisasjonen.

#### 4.2.1. Identifisering av taus kunnskap i Kadettsamfunnet

Kunnskapskodifisering er en annen ting oppgaven har redegjort for gjennom teorien, og det er den andre delen av prosessen for å kunne definere en organisasjon som en kunnskapsintensiv organisasjon. Det går ut på å skrive ned og omgjøre både taus- og eksplisitt kunnskap slik at den blir anvendelig for hele organisasjonen, både i nåtid og framtid (Hislop, 2009, s. 83). Her kan man trekke frem det informant 1 forteller oss i forbindelse med spørsmålet intervjuguiden viste til om praksisarenaen i Kadettsamfunnet. Informanten er klar på at det er ingen som

følger opp år til år – folk ønsker arrangementer, men Kadettsamfunnet har ikke et system som følger dette opp. Man mister kunnskap og verv naturlig, mens informanten trekker frem arrangementsledere som dog flinke på å dele kunnskapen videre. I denne sammenheng kan man se at ved spesifikke arrangementer, hvor det er enkelt å overføre erfaring i form av en uformell plattform, så foreligger det læring. På den andre siden kan man se gjennom informant 3 at det er mange som sitter på egen kunnskap som er vanskelig å dele naturlig. Vervansvarlige og arrangementsledere sitter på mye kunnskap, men glemmer å dele og overføre til neste generasjon. Det eneste som blir gjennomført av en formell prosedyre er kalt HOTO (Hand-over, Take-over), hvor den som trer ut av stilling deler formell kunnskap og erfaring med den som trer inn i stilling. Denne er ofte ikke tilstrekkelig og rører bare overflaten av kunnskapen og erfaringen den eldre generasjonen sitter på. Informanten vektlegger nettopp det teorien redegjør for blant annet det Hislop (2009) skriver om at kunnskapskodifisering også byr på noen utfordringer, blant annet vil mye av den tause kunnskapen være vanskelig å gjøre eksplisitt. I tillegg vil mye av kunnskapen være tidsrelevant, og vil ikke kunne benyttes ved senere anledninger, noe som gjør den mindre relevant å kodifisere (Hislop, 2009, s. 83).

Informant 1 er tydelig på at folk har kortene tett til brystet, men ikke med vilje. Informanten tror ikke at folk opplever egen kunnskap som viktig å dele, blant annet at de ser relevansen for sin egen del, men ikke for fremtiden i organisasjonen. Mye ligger skjult i vervet som ikke blir tilført videre. Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 362) beskriver dette som noe den enkelte besitter, men ikke klarer å sette ord på eller formidle til andre. Videre beskriver de at dette er erfaringer du har gjort deg som bare du selv vet fungerer fordi du har gjort det før og du vet at det gir gode resultater (2013, s. 362). Teorien har også avdekket at dette er noe flere teorier har identifisert, at en moderne organisasjon må være i stand til å formidle nettopp denne tause kunnskapen. Det man kan se er at teorien og informanten deler oppfattelsen om at den tause kunnskapen og erfaringene som finnes i organisasjonen absolutt kan deles i større grad for å skape mer læring.

Informant 2 er inne på at de fleste har lyst til å bidra. Informanten vet at det er mange i styret som har erfaring fra undervervene eller har en god dialog med dem. Blir som regel nevnt at person X er god på dette som gjør at man kan effektivisere arbeidsoppgaver. Det har hendt at hvis man sitter på informasjon som kan gagne fellesskapet så deler man det, men får tilbakemelding at det ikke er greit fordi de andre mente at man ikke skulle dele det. Informanten er klar på at det finnes eksplisitt kunnskap i organisasjonen i form av at man har



identifisert hvem som kan være egnet i ulike utfordringer som organisasjonen står ovenfor. I teorien til Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 362) redegjorde vi for at dette er erfaringer som man kan sette definitive ord på og som gjerne er tema rundt arbeidsoppgaver, utfordringer og/eller muligheter i organisasjon. Informanten har identifisert at denne eksplisitte kunnskapen eksisterer i Kadettsamfunnet, og at man i styret gjerne har identifisert hvem som innehar kunnskapen, men ikke hvordan den formidles videre utover i organisasjonen, som informant 1 særlig var inne på. Uten de riktige verktøyene for å formidle vil det da forbli en taus kunnskap som bare de personene som er vant til å løse utfordringer og arbeidsoppgaver man står ovenfor.

Informant 3 er på sin side åpen om at kadetter i Kadettsamfunnet er opptatt av å dele kunnskap og gjøre hverandre bedre. Innenfor idrett beskriver informanten at det er en kultur og en arena som gjør det enkelt å dele kunnskap og erfaringer, og trekker også frem enkelte underverv sine ønsker om å lage arenaer for deling av læring. Informanten påpeker således på at dette ikke har en egen personlig gevinst, men at kadettene ønsker å dele med hverandre. Dette kan ses i sammenheng med eksternalisering hvor altså kadettene er i stand til å dele informasjon gjennom å sette ord på sin tause kunnskap. Dette viser til viktigheten av å ha arenaer som gjør det mulig å drive erfarings- og kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen, men også ha de riktige verktøyene for å gjøre læringen best mulig.

Kunnskapsinnhenting- og deling er som forklart i teorien den siste av de tre prosessene for at en organisasjon skal kunne bli sett på som kunnskapsintensiv. Oppgaven har ikke vektlagt denne prosessen i størst grad, da relevansen av å inneha kunnskapsinnhenting- og deling med klientorganisasjoner i en organisasjon som Kadettsamfunnet ikke er relevant. Uansett er det mulig å sammenligne klienter med medlemmene, som informant 1 forklarer gjennom at kjernevirksomheten omhandler å gjøre det bra for kadettene. Gjennom teorien til Hislop (2009, s. 83) forklarer han hvordan kunnskapsintensive organisasjoner ofte er nødt til å tilegne seg og dele kunnskap på denne måten gjennom personlig interaksjon. Informant 1 mener på spørsmålet om «hva Kadettsamfunnet gjør bra som organisasjon» at deling av kunnskap - sosialt sett så prater alle med alle (innad i organisasjonen), mens deling av erfaring kan bli mye innad i styret. Informanten vektlegger altså at den sosiale interaksjonen mellom styret og «klienten» (medlemsmassen) er vesentlig, men at den formelle delingen av erfaring og kunnskap ikke anses som nevneverdig nødvendig for å kunne løse kjernevirksomheten. I denne sammenheng kan man se på den sosiale interaksjonen som en type uformell kunnskap, mens erfaringen som man opparbeider seg innad i styret som en mer formell kunnskap.



Uansett er informant 1 klar på at det burde bli delt mer referat og transparent gjennom hele organisasjonen, og at burde vært en lettere formell portal fra medlemmer og inn til Kadettsamfunnet. Her er jo informanten inne på den andre siden inne på en måte for å legge til rette for kunnskapsinnhenting- og deling med organisasjonen gjennom at medlemsmassen er på samme bølgelengde i form av at de er med på å forstå hva slags type erfaring og kunnskap styret besitter.

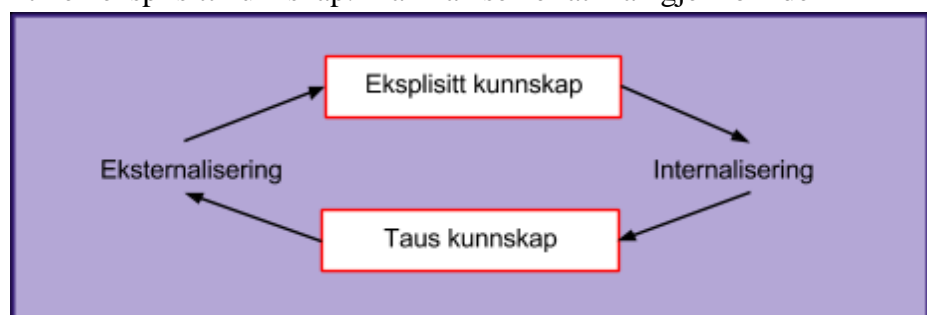
Informant 3 svarer gjennom spørsmålet om hvor ofte informanten møte andre og snakker sammen at det skjer daglig, Kadettsamfunnet representerer alle elever og kadetter som man møter på hele tiden, og prater med forskjellige folk gjennom arrangementer osv.

#### 4.2.2. Metoder for kunnskaps- og erfaringsdeling i Kadettsamfunnet

Gjennom teorien er det redegjort for fire begreper (figur 5) knyttet til hvordan de to kunnskapsformene taus og eksplisitt kunnskap kan prege en organisasjon. Sosialisering, eksternalisering, internalisering og kombinerings. Sosialisering er det å observere menneskene rundt seg og lære av dem, uten noen form for muntlig utveksling (Jacobsen, 2005, s. 363).

Informantene er generelt klare på at mye av overføringen av kunnskap fra gamle til nye stillinger foregår muntlig, og at det på den måten heller kan ses på som eksternalisering. Informant 1 forklarer at de snakker veldig ofte med folk, fra alle kullene. En to ukers periode har informanten snakket med alle, hvor dialogen har vært preget av mye Kadettsamfunn relatert. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 363) beskriver eksternalisering som når en person klarer å sette ord på, skriftlig eller muntlig, sin tause kunnskap og dermed kan dele den med andre, noe som gjør den til en eksplisitt kunnskap. Man kan se her at man gjennom den

dagligdagse samtalen i Kadettsamfunnet klarer å hindre at det er enkelte personer i Kadettsamfunnet som sitter med kunnskap som forblir taus.



Figur 8: Hentet fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 364)

Internalisering er når eksplisitt kunnskap tas i bruk av flere ansatte i organisasjonen, som tilpasser denne kunnskapen til egen taus kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363). Informant 3 nevner at det er mye erfaring hos de eldre kullene. Blir kanskje ikke delt alltid,

men intensjonen er ikke slik. Vi har en god arena for å dele, men det må implementeres mer. Finnes mange måter å dele på, derfor hadde det vært en idé at Kadettsamfunnet hadde et system for dette. På en annen side er det mange som sitter på egen kunnskap som er vanskelig å dele naturlig. Her kan man se at det ofte er mye eksplisitt kunnskap som sitter hos de ulike «generasjonene» av Kadettsamfunnet, men her nevnes igjen at erfaringsoverføringene fra et styre til neste burde hatt et «system» som informanten nevner.

Kombinering er den kunnskapen som er mest synlig, eksempelvis statistikk eller analyser som alle kan «se» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363). Informant 1 er her klar på at ett forbedringspotensial Kadettsamfunnet har er at ting går av seg selv og at folk ikke involverer seg i stor grad. Folk gjør barvakter og bidrar til noen arrangement, men ikke mye utover det. Det burde bli delt mer referat transparent gjennom hele organisasjonen. Burde være en lettere formell portal fra medlemmer og inn til Kadettsamfunnet. Dette er et eksempel på hvor informanten selv har innsett viktigheten av en type kombinering i form av at kunnskapen skal være transparent i hele organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 363) mener at ulempen med denne er at organisasjonen ikke klarer å utvikle seg da kunnskapen allerede er tilgjengelig, forskjellen er bare at man systematiserer den. Senere i oppgaven vil det settes i fokus nettopp denne erfarings- og kunnskapsdelingen gjennom organisasjonen.

Disse fire begrepene munner videre ut i to spesifikke verktøy som Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 364) beskriver, og som har gått gjennom i teorien, nemlig utnyttelse og utforskning. Dette er teori som gjør det enkelt å utforske hvordan selve kunnskaps- og erfaringsdelingen foregår i Kadettsamfunnet. Ett av funnene oppgaven baserer seg på er at kadettene i Kadettsamfunnet har identifisert at ofte kunnskaps- og erfaringsoverføringen har forbedringspotensiale, på tross av at mange ofte er interesserte i å gi kunnskapen videre så stopper det på et tidspunkt opp. Oppgaven skal nå fokusere nærmere på hvilke verktøy man har for å kunne sikre en god erfarings- og kunnskapsdeling.

Utnyttelse går ut på å forbedre rutiner, arbeidsmåter og prosedyrer slik at effektiviteten av hvordan ting gjøres øker (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 364). Dette er noe informant 2 har identifisert som en ulempe ved nåværende praksisarena i Kadettsamfunnet. Informanten nevner at det generelt er god struktur på møter, og at det gjøres så åpenlyst som mulig for andre hva som kommer opp gjennom referat. På den andre siden så nevner informanten at det er litt løs standard på ting som dukket opp rett før møtet som ikke kom med i referatet. Gikk ofte langt over tiden, hvor skolesjef må gå fordi møtet tar lenger tid enn planlagt. Dette kan

ses i sammenheng med å forbedre rutiner i forbindelse med møtene som Kadettsamfunnet har, for å øke effektiviteten og utbyttet av møtene. Utforskning har på mange måter fellestrekk med utnyttelse da målet er å sørge for at organisasjonen lærer noe helt nytt og dermed ser på egne systemer, teknologi eller rutiner på en ny måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 364).

#### 4.3. Gruppebasert kunnskap i miljøer tilknyttet Kadettsamfunnet

Kunnskapen som finner sted i undergruppene i praksisfellesskapet beskriver Hislop (2009, ss. 170-171) som kunnskap som ikke nødvendigvis er organisatorisk, men som sammenhengende og universell kunnskap som involverte personer i organisasjonen besitter. Informant 1 forklarer at dette krever sitt samarbeid innad i Kadettsamfunnet. Gjennom dette samarbeidet så kan kadettene tilegne seg en form for sammenhengende og universell kunnskap. Denne kunnskapen kan nødvendigvis ikke knyttes direkte opp mot organisasjonen, men heller som en spesialisert gruppekunnskap knyttet til et spesielt miljø på Luftkrigsskolen og ved Kadettsamfunnet.

Gruppebasert identitet i organisatorisk aktivitet beskriver Hislop (2009, ss. 170-171) som at aktivitetene eller jobben som utføres er kollektive og involverer koordinasjon mellom ulike grupper i organisasjonen. Under «kadettsamfunnet som felleskap», som en hovedbolk i intervjuguiden, beskriver informantene hvordan samarbeidet fungerer i Kadettsamfunnet. En fellesnevner, som samtlige informantene er enige i, er at kadettene i Kadettsamfunnet løser problemer sammen ubevisst. Oppgaven vil se nærmere på hvordan denne problemløsningen blir en del av en organisasjon som Kadettsamfunnet.

«Constellation of communities» har blitt redegjort for gjennom Hislop (2009, s. 171) sin teori om at kunnskap og erfaring kan bygges på en gruppes sammenhengende og universelle kunnskap. Denne teorien kan ses i sammenheng med hva både Hislop (2009) og Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver som taus kunnskap. Hislop (2009, s. 23) beskriver taus kunnskap som subjektiv, personlig, spesifikk til kontekst og som nevnt tidligere, vanskelig å dele. Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 362) har på sin side en ganske lik definisjon i form av at det er noe den enkelte besitter, men ikke klarer å sette ord på eller formidle til andre. Oppgaven har her identifisert at denne gruppebaserte kunnskapen, «constellation of communities», kan ses på som en felles type kunnskap om hvordan ting fungerer som kan være utfordrende å formidle, eller bedrive erfaringslæring i form av å få skrevet ned ting.

Et spørsmål som stilles til informantene i intervjuguiden er: «Tror du kadettene i Kadettsamfunnet løser problemer sammen ubevisst?» Dette er et spørsmål som ble tatt med for å nettopp kunne knytte opp mot denne teorien, og svarene samsvarte i denne sammenheng. Informant 3 viser til at man blir godt kjent med andre og skaper en felles identitet. Informanten forklarer videre at det hjelper at de er en studentorganisasjon hvor alle opplever det samme, og nevner at det man gjerne klager og kjenner misnøye på, gjør ofte de andre også. Her kan oppgaven vise til hvordan kadettene som er med i Kadettsamfunnet kjenner på denne identiteten, som informanten forklarer, på samme måte som teorien forklarer hvordan en gruppe får en sammenhengende og universell kunnskap. Det kan være vanskelig å vise til én type kunnskap i dette sitatet, men det at informanten identifiserer at de ofte klager og viser misnøye på de samme tingene, kan vise til at de alle har en felles kunnskap om hva man burde kunne forvente. Denne typen kunnskap er det oppgaven ønsker å vise til i eksempelet som er valgt ut.

Informant 2 er på mange måter på samme bølgelengde som informant 3, når det kommer til spørsmålet om problemer i Kadettsamfunnet løses sammen ubevisst. Informanten tror at det går fra man søker noe annet enn førstegangstjeneste (eksempelvis utdanning i Forsvaret). Det er snik-indoktrinert i at initiativ er viktig, og mange som gjør ting på egenhånd. Dette skaper engasjement hos andre, og det er lett å få med folk hvis man initierer noe selv. Det informanten viser til er at kadettene ønsker å få fremgang i organisasjonen ved å ta tak selv og sørge for at ting skjer. Det teorien og eksemplene viser til her er at kunnskaps- og erfaringsdelingen ikke behøver å være noe håndfast å vise til, men at en identitet og forståelse kan skape læring for eksempel gjennom misnøye som informant 3 refererer til.

Det man kan diskutere på motsatt side i dette tilfellet er jo om teorien om «constellation of communities» beskrives som en organisatorisk type kunnskap, eller om denne gruppekunnskapen kun skal bestå av kunnskapen og erfaringene man opparbeider seg i gruppen sin. Som teorien beskriver så er dette en type sammenhengende og universell type kunnskap, heller enn en organisatorisk type kunnskap (Hislop, 2009). Her kan man se at teorien faller som hånd i hanske med informant 3 sin forklaring på at de er en del av det samme miljøet og at de ofte deler samme oppfatninger av ting. Informant 2 beskriver i sitt tilfelle heller noe som kan minne om en organisatorisk type kunnskap, hvor initiativet kadettene utviser er noe informanten viser til som «indoktrinert» med organisasjonen.

#### 4.3.1. Åpenbar kunnskap og ferdigheter til felles i Kadettsamfunnet

Som vist gjennom eksemplene på «constellation of communities» i Kadettsamfunnet så viser informantene at det kreves mye av kadettene, samtidig som de sitter inne på mye erfaring og kunnskap i Kadettsamfunnet som gjør de i stand til å kunne løse hverdagslige utfordringer, til og med ubevisst som oppgaven tidligere har vist til gjennom funnene våre. Videre skal oppgaven nå se på den ene av de to premissene, nemlig gruppebasert identitet. Informant 2 er klar på at fordelene med praksisarenaen i Kadettsamfunnet er at de får med en representant fra ledelsen. Skolesjef og/eller stabssjef, som setter tonen og profesjonaliteten i Kadettsamfunnet. Det er god struktur på møtet, og det gjøres så åpenlyst som mulig for andre hva som kommer opp i referatet. Dette kan ses i klar sammenheng med den gruppebaserte identiteten som teorien beskriver, nemlig at aktivitetene eller jobben som utføres er kollektive og involverer koordinasjon mellom ulike grupper i organisasjonen (Hislop, 2009, s. 168). Gjennom eksempelet som informanten viser kan man se at strukturen på møtene ofte avhenger av evnen Kadettsamfunnet og styret har til å følge det man har planlagt i form av referatet. At det ligger en profesjonalitet rundt møtene når skolesjefen er til stede kan vitne om at de aktuelle møtedeltakerne innehar en taus kunnskap om hvordan møtevirksomheten skal være.

Informant 1 er inne på en annen side av saken nemlig noe som kan minne mer om en eksplisitt kunnskap. Informanten nevner under ulemper ved nåværende praksisarena at det er ingen som følger opp år til år. Folk ønsker arrangementer, men de har ikke et system som følger dette opp. Mister kunnskap og verv naturlig, mens informanten nevner at arrangementsledere er dog flinke på å dele kunnskapen videre. Informanten er tydelig på at en eksplisitt kunnskap i form av noe som kunne skapt en form for kontinuitet ved det som er definert som den gruppebaserte identiteten hadde vært noe som kunne vært fulgt opp fra år til år.

Informant 3 er også inne på en eksplisitt kunnskap i form av hva man kan hente utenfra organisasjonen. Informanten forklarer at det går litt på det sivile, mye å hente derifra. YATA har vært et samarbeid mellom militært-sivilt, workshops og aktiviteter som fungerer bra. Men hvis det man skal lære på eksterne foredrag ikke blir tatt med videre så stopper læringen der. Her kan man se at informanten vektlegger den eksplisitte kunnskapen som man kan hente fra utenfor organisasjonen i seg selv. Dette kan man se likhetstrekk med den tredje faktoren i kunnskapsproduserende organisasjoner, som Jacobsen & Thorsvik (2013) presenterer i teorien, nemlig absorptiv kapasitet. Det er definert som en organisasjons evne til å innhente ny kunnskap utenfor organisasjonen selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 372-373), og kan i

denne sammenheng knyttes direkte opp mot hvordan informanten i dette tilfellet har identifisert viktigheten av eksplisitt kunnskap for å kunne betegne seg som en lærende organisasjon.

#### 4.3.2. Gjenspeilingen av sentrale prinsipper i «fragmenterte grupper» i Forsvaret

«Train-as-you-fight» er et velkjent begrep, særlig i militæret og Forsvaret. Begrepet beskriver i stor grad hvordan man er nødt til å trene på samme måte som man ville gjort i en reell situasjon. Dette kan gjerne sammenlignes med en type praksisarena som er svært målrettet, og derfor er et av spørsmålene i intervjuguiden: «Ser du noen fordeler/ulempes med nåværende praksisarena i Kadettsamfunnet?». CoP er redegjort for gjennom teorien som en gruppe individer som har noen form for aktivitet til felles (2009, s. 166), og dette består igjen av noe som Hislop (2009) beskriver som praktisk-basert perspektiv på kunnskap, som den første av to premisser. Dette prinsippet baserer seg på at man i yrket skal lage stien mens man går, altså «learning in working» (2009, s. 168).

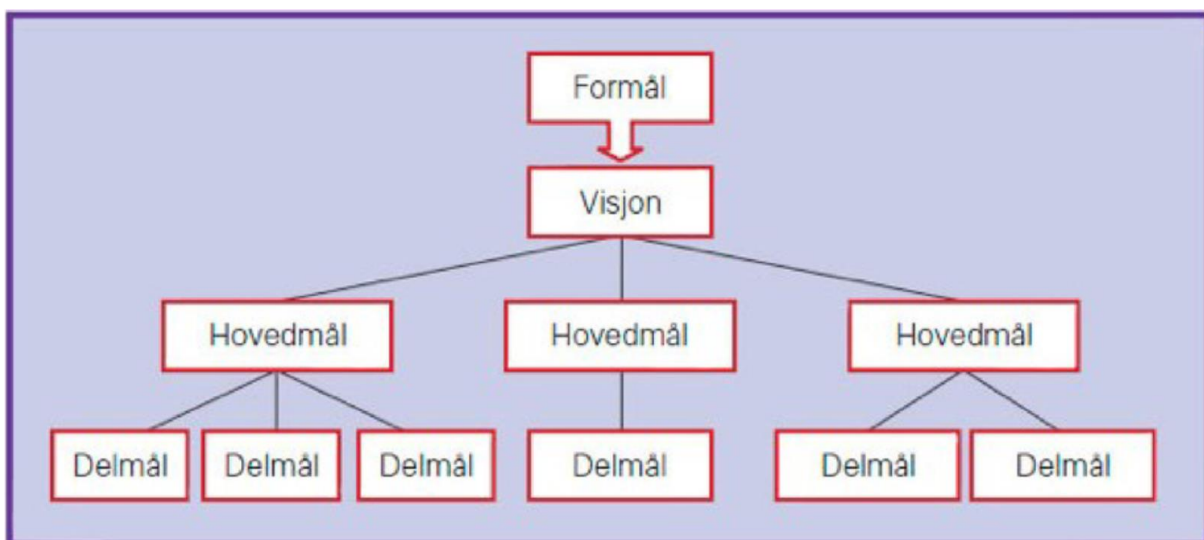
Informant 2 informerer oss om at praksisarenaen i form av møter i Kadettsamfunnet, som brukt i eksempel i forrige avsnitt, kan by på utfordringer. Det er litt løs standard på ting som dukket opp rett før møtet som ikke kom med i referatet. Gikk ofte langt over tiden, og skolesjefen måtte gå fordi møtet tar lenger tid enn planlagt. Informanten har identifisert noe som det praktisk-baserte perspektivet på kunnskap baserer seg på, og det blir begrunnet i at arbeidsdagen til medlemmer av CoP-gruppene er mye preget av situasjonsbaserte løsninger som blir planlagt og gjennomført på stedet (Hislop, 2009, s. 168). Dette kan skyldes av møtedeltakerne møter opp og har nyoppdagede saker og utfordringer som man føler bør håndteres der og da. Man kan også utfordre teorien og det valgte «sitatet» i form av å si at man ikke ser en læringskurve hvis man bestandig møter opp med nyoppdagede situasjoner, men slik er også realiteten i hverdagen i mange organisasjoner.

#### 4.4. Kadettsamfunnet sine særpreg som organisasjon

Hva som skiller Kadettsamfunnet fra andre organisasjoner, er gjerne hoved-essensen i dette kapitlet. Informant 3 er klar på at Kadettsamfunnet er en mindre organisasjon, som hele tiden bytter verv og roller. Ikke bare styret, men også medlemmer. Informanten mener at det stiller krav til at kunnskap og erfaring deles, og at folk generelt må være klar over viktigheten av å dele, og samtidig være opptatt av det. Tidligere har teorien gått inn på kontinuiteten i organisasjoner, og oppgaven skal videre bruke drøftingen til å se nærmere på hvordan stadige utskiftninger av stillinger og verv i Kadettsamfunnet enten kan være en fordel, i form av at

man ikke gror fast – som også informant 3 påpeker, eller om det kan være en ulempe i form av at kunnskapen og erfaringen forsvinner med utskiftningen av menneskene i organisasjonen.

Dette er et spørsmål som intervjuguiden også stiller informantene direkte under intervjuet. Informant 1 er tydelig på at motivasjonen for den enkelte involverte i organisasjonen har en helt unik og tydelig motivasjon som skiller seg fra de fleste andre organisasjoner i form av at Kadettsamfunnet består av frivillige verv uten lønn. Penger, midler og mål nevnes av informant 1 som noen av de tydeligste skillene, da man i Kadettsamfunnet ikke er ute etter økonomisk gevinst. Man har et klart og tydelig overordnet mål, nemlig velferden til alle involverte i organisasjonen. «Mål kan ha ulikt tidsperspektiv, inneholde ulike grader av realisme (om man tror det kan oppnås eller ikke) og ha ulik konkretisering. Dette kan illustreres i det som ofte kalles et målhierarki» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 37)



Figur 7: «Målhierarki» Hentet fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 37)

Kadettsamfunnet jobber ikke for å kunne oppfylle en spesifikk fremtidig tilstand, slik som mål beskrives til å være av Jacobsen & Thorsvik (2013), men jobber kontinuerlig med å sørge for at målet om å gi medlemmene best mulig fritidstilbud oppfylles etter beste evne. Denne kontinuerlige prosessen kan defineres som formål eller eksistensformål, hvor organisasjonen forsøker å definere hva som er grunnen til at den egentlig er til (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 37).



#### 4.4.1. Formidling av kunnskap og erfaringer

Under bakgrunnen for oppgaven, så funderes det på hva som har størst betydning av eldre erfaring og ny kunnskap for utviklingen av Kadettsamfunnet. Gjennom intervjuene med de tre informantene var dette noe som ble vektlagt som et spennende tema å utforske, da stadige og regelmessige utskiftninger i styret til Kadettsamfunnet har etter hvert blitt et faktum. Målenes tidshorisont beskriver Jacobsen & Thorsvik (2013) hvor de eksemplifiserer at organisasjoner ikke vil ha muligheten til å gi spesifikke mål som kan måle om man har oppnådd de målene man har sett for seg. Videre kan man si at målene til organisasjonen kan sammenlignes med den intensjonen som ligger til grunn hos en organisasjon, som informant 1 påpeker at Kadettsamfunnet eksisterer fordi det skal være en læringsarena for kadettene utenom det skolemessige. Gjennom teorien har oppgaven beskrevet at mye av den endringen som skjer i Kadettsamfunnet omhandler utskiftninger av personell i vervene. Dette kan ses i sammenheng med det teorien har beskrevet som planlagt og hierarkisk styrt endring. Hvordan foregår disse utskiftningene Kadettsamfunnet? Hvordan blir man forsikret om at kontinuiteten og visjonene i organisasjonen blir igjen? Et svar på dette kan være implementeringen av HOTO mellom vervene. HOTO beskrives av samtlige informanter som den vanligste formen for å overgi vervene til sin arvtaker i Kadettsamfunnet. Informant 3 svarer på spørsmålet om «hvordan kunnskap fra gamle til nye stillinger overføres» at HOTO'ene er en uformell og dårlig prosess, kanskje særlig i informantens sitt tilfelle. Informant 1 opplever at HOTO er en forholdsvis formell prosess som gjerne styrkes av en mer uformell prosess. Informant 3 er generelt tydelig gjennom intervjuet at HOTO-briefene burde være bedre. Dette både i sammenheng med hvordan informanten tok over vervet, men også hvordan opplæring skjedde i Kadettsamfunnet for hele kullet som da skulle ta over driften. Informanten beskriver det som en måte erfarings- og kunnskapsdeling foregår i Kadettsamfunnet, men at dette ofte er mangelfullt. Hvert år byttes samtlige verv i Kadettsamfunnet ut med nye kadetter/elever.

Hvordan ivaretas kunnskapen og erfaringene som etter hvert etableres i en organisasjon som Kadettsamfunnet, eller er den i det hele tatt lenger relevant? Finnes det en kontinuitet på tross av organisasjonens stadige utskiftninger av personell, og som nevnt manglende HOTO? Samtlige av våre informanter klassifiserer organisasjonen som en klassisk organisasjon, hvor blant annet elementer som strukturen på organisasjonen og deres primære mål og hensikt legges vekt på. Dette er en kontinuitet man kan se har vært i organisasjonen siden dens start, og alle informantene legger da særlig vekt på hvorfor organisasjonen i det hele tatt eksisterer – nemlig for å ivareta kadettene trivsel, fritidstilbud og velferd. Intensjonen skaper en



kontinuitet, og det kan være vanskelig å se for seg at denne endres etter hvert som et nytt styre i kadettsamfunnet tar over. Informant 1 nevner i forbindelse med hvilke læringsverktøy Kadettsamfunnet har, eller eventuelt bør begynne å bruke, at det er vanskelig å svare på. Det burde vært et tydeligere system som ivaretar med delmål og slutt mål. Man burde ha et system hvor man opplever en læringskurve.

## 5.0. Avslutning

### 5.1. Oppsummering

Denne studien har tatt for seg Kadettsamfunnet ved Luftkrigsskolen sin evne til å ta til seg læring, med et fokus på hvordan den tause kunnskapen kommer til uttrykk i en liten organisasjon, som Kadettsamfunnet. Oppgaven har generelt sett hatt et fokus på teori som knytter seg til læring, og teorien til Jacobsen & Thorsvik (2013).som omhandler lærende organisasjoner, har gitt oss muligheten til å undersøke hvordan informantene ser på Kadettsamfunnet sin evne til å drive kunnskaps- og erfaringsdeling. Her har oppgaven identifisert at læringsprosesser ofte kan bli gjort hver for seg hos «styret» og hos «undergruppene» i Kadettsamfunnet, eksemplifisert gjennom opprettelsen av undergruppen «Stag Brewery». Prosessen er sammenlignbar med enkel- og dobbelkretslæring, hvor oppgaven har identifisert at prosessen hvor undergruppene tar til seg læring uten å få formidlet det videre til styre kan ses på som en type enkelkretslæring. Oppgaven har valgt å definere kunnskapen som danner seg hos undergruppene og styret som taus kunnskap, på grunnlag av den spesifikke læringen informantene har identifisert at de sitter med. Derav har oppgaven valgt å inkludere teorien som omhandler lærende organisasjoner, med tanke på at grunnlaget for å utvikle en lærende organisasjon er dens evne til å utøve eksternalisering og formidle taus kunnskap.

Taus- og eksplisitt kunnskap blir gjort rede for i teorien, og oppgaven identifiserer her, sammen med sitater fra informantene, at evnen til å omgjøre den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap er avgjørende for Kadettsamfunnet som en lærende organisasjon. Informantene identifiserer også det faktumet at hyppig rulling av personell stiller krav til at kunnskap og erfaringer deles i større grad. Samtidig anser også informantene viktigheten av å ha en hyppig rulling på personell i Kadettsamfunnet, i at man får nye perspektiver på ting og at man ikke gror fast (Informant 3). Her har oppgaven trukket en parallell til teorien tilknyttet kunnskapsintensive organisasjoner, og kunnskapskreasjon, som har hjulpet oppgaven til å

identifisere det informantene også har identifisert – ett av karaktertrekkene til en kunnskapsintensiv organisasjon er «deres evne til å løse komplekse problemer gjennom kreative og innovative løsninger» (Hislop, 2009, s. 82). Den neste delen av temaet omhandler hvordan man kan identifisere den tause kunnskapen i en organisasjon, og viser til eksempler i Kadettsamfunnet hvor informantene og oppgaven identifiserer at organisasjonen ofte kan ha «kortene tett til brystet» som kan ses på som en taus kunnskap. Drøftingen og «sitatene» viser til hvordan dette kan påvirke Kadettsamfunnet som organisasjon, både gjennom henvisninger til teori og empiri innhentet gjennom informantene.

Gjennom teorien som omhandler «Community of Practice», eller gruppekunnskap, har oppgaven brukt teorien for å danne et bredere teoretisk perspektiv på hvordan kunnskap kan danne seg hos en organisasjon eller en gruppe mennesker. Teorien er basert på taus kunnskap hos mennesker i grupper som sammen har dannet kunnskap gjennom det de driver med. Informantene er klare på at det ligger en sammenhengende og universell kunnskap hos en gruppe som Kadettsamfunnet, som blir foreslått å ligge til en felles identitet på skolen eller i Forsvaret generelt. Oppgaven viser til at dette hjelper for å skape en forventning og profesjonalitet hos de involverte i Kadettsamfunnet, og blir beskrevet som en type taus kunnskap hos de involverte i organisasjonen.

Hva som skiller Kadettsamfunnet fra en vanlig organisasjon er den siste hoveddelen av teorien og drøftingen, og det baserer seg på det problemstillingen beskriver som hyppig rullering av personell. Ved en sammenheng mellom taus kunnskap og hyppig rullering av personell, kan kontinuiteten i en organisasjon settes på prøve. Teorien tar for seg hva som kan skape kontinuitet i en organisasjon, mens drøftingen legger vekt på at formålet og hensikten med Kadettsamfunnet er det som skaper kontinuitet. Årlig byttes alt personell ut, men motivasjonen i et godt formål om å skape en unik læringsarena for kadettene på Luftkrigsskolen gjør at kontinuiteten står sterkt til den dag i dag. Oppgaven har også identifisert hvordan systematisering av erfaringer og kunnskap kan sørge for at Kadettsamfunnet kan berikes med nettopp dette fra hele organisasjonen.

## 5.2. Konklusjon

Oppgaven konkluderes omsider med at det foregår mye kunnskaps- og erfaringsdeling i Kadettsamfunnet, men at mye av dette forsvinner gjennom den hyppige rulleringen av personell. Mye av informasjonsutvekslingen i overgangsprosessen fra et kull med kadetter til

neste foregår muntlig gjennom HOTO'ene som informantene omtaler som varierende i nyttegrad. Informantene beskriver ved flere anledninger hvordan et system for å dele kunnskap og erfaringer, knyttet til de ulike rollene man har i Kadettsamfunnet, kunne gitt organisasjonen en stor fordel. Oppgaven har identifisert at taust kunnskap er et fenomen i Kadettsamfunnet, blant annet igjennom gruppekunnskapen som danner seg i organisasjoner. For at læringsprosessene skulle gått bedre, er man avhengig av å avdekke denne tauste kunnskapen, og evne å omdanne den til eksplisitt. Viktigheten av dette avdekkes gjennom oppgaven, særlig i form av at rulleringen av personell er såpass hyppig i organisasjonen Kadettsamfunnet. Kunnskaps- og erfaringsdelingen er vesentlig for å sikre kontinuitet i en organisasjon som Kadettsamfunnet.

## 6.0. Referanser

- Fjellstad, E. (2016). *Webområde for Universitetet i Agder*. Hentet Oktober 19, 2020 fra Arkiv for Universitetet i Agder: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2415026/Fjellestad%2C%20Even.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction* (2. utg.). New York: Oxford University Press Inc. Hentet Oktober 28, 2020
- Irgens, E. J. (2007). *Fagbokforlaget*. Hentet Oktober 19, 2020 fra Ressursmaterieell: Profesjon og Organisasjon: <https://proforg.portfolio.no/>
- Irgens, E. J. (2015, September 15). *Foredrag: Fra teori til praksis i vurdering for læring - Del 1*. Hentet Oktober 8, 2020 fra <https://www.udir.no/globalassets/filer/vurdering/vfl/presentasjoner/pulje-5/irgens-fjerde-samling.pdf>; <https://vimeo.com/140686373>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget. Hentet Oktober 10, 2020
- Kadettsamfunnet. (2020, April 20). *Kadettsamfunnet*. Hentet November 20, 2020 fra Kadettsamfunnet: <https://www.kadettsamfunnet.no/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forsknings-intervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

NDLA. (2019, Januar 31). Valg av forskningsmetode. Hentet Oktober 23, 2020 fra  
<https://ndla.no/nb/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937?filters=urn:filter:f3d2143b-66e3-428c-89ca-72c1abc659ea>

Robertson, M., & Swan, J. (2003). Control - What Control . *Journal of Management Studies*, 831-858.