

Masteravhandling i pedagogikk

Norsk Lærarakademi

Fra radiolytteren til multimediesamfunnet:

En analyse av Familie & Mediers læring i vekselvirkningen
med utviklingen i mediesektoren

Åshild Anette Reitan

våren 2008

Forord

Temaet for denne utredningen har stått klart for meg helt siden jeg for første gang ble introdusert for Engeströms teorier om ekspansiv læring. Etter å ha jobbet med Engeströms teorier en stund, kom jeg på ideen om å anvende Engeström som et verktøy for å forstå læringsprosessene i Familie & Medier. Koblingen mot organisasjonen Familie & Medier falt naturlig både fordi jeg som Markedsansvarlig kjenner organisasjonen godt og fordi organisasjonens og dens kontekst passet godt til det teoretiske rammeverket. At jeg selv har vært ansatt i organisasjonen jeg forsker på har representert noen utfordringer. Det har, har bidratt til å forsterke min refleksjon over egen forskerrolle ved å stadig påtvinge meg vurderinger av min egen objektivitet.

Jeg vil rette en stor takk til Kjell Oppedal for meget interessant, kunnskapstung og ikke minst konstruktiv veiledning. Du har vært en god diskusjonspartner og har vist meg veien tilbake på sporet når jeg har snublet i teoriene.

Jeg vil også takke min arbeidsgiver Geir Magnus Nyborg i Familie & Medier for at du gjennom hele prosessen har vært så positivt innstilt og ikke minst takke for at du har så god kontroll på de historiske kildene i organisasjonen.

En stor takk må vel også rettes til min beste venn og ektemann Alfred. Du har gitt meg en god porsjon pågangsmot i denne prosessen. Og lille William Alexander, du er en inspirasjonskilde og solstråle i deg selv.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	7
1.1 Problemstilling	9
Hovedproblemstillingen kan konkretiseres slik:	9
1.2 Avhandlingens struktur	9
2.0 Aktuell teori.....	11
2.1 Innledende begrepsavklaringer	11
2.2 Læring igjennom aktivitet	12
2.1.1 Mediering	13
2.1.3 Ekspansiv læring og endring i virksomheter.....	17
2.2 Den lærende organisasjon -Peter Senge	20
2.3 Akkommodasjon og assimilasjon.....	22
3.0 Empirisk metode	24
3.1 Bakgrunn for valg av metode	24
3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ innfallsvinkel.....	24
3.1.2 Historisk tilbakeblikk	26
3.1.3 Strategisamling, film og intervju.....	27
Hvordan er situasjonen i Familie & Medier i 2007? Har de lært av sin egen historie? ...	27
3.2 Prosessen med å gjennomføre denne undersøkelsen.....	28
3.2.1 Bakgrunnskunnskap, feltet og informanter	29
3.2.2 Utforming og gjennomføring	29
3.2.3 Bearbeiding og analyse av datamaterialet.....	31
3.3 Styrke og svakhet ved undersøkelsen.....	31
4.0 Analyse.....	33
4.1 Analyse av den historiske utviklingen	33
4.1.1 Den opprinnelige tanken bak arbeidet til Kristelig kringkastingslag.....	33
4.1.2 Fra radiolytteren til multimediefamilien	34
4.1.3 Prosessen med å skape Familie & Medier	37
4.1.4 Den praktiske gjennomføringen av endringen	39
4.1.5 Resultatet av endringen i praksis.....	42
4.2 Analyse av nåsituasjonen våren 2007	43
4.2.1 Dagens situasjon i Familie & Medier.....	43
4.2.2 Familie & Mediers utfordringer i dag	46
4.2.3 Prosessen med å endre strategi.....	57
4.2.4 Praktisk gjennomføring og refleksjon	63
4.3 Overordnet evaluering av den læring som har funnet sted i Familie & Medier.....	64
4.3.1 Må det skje en ”double-bind” situasjon for at endring skal skje?.....	64
4.3.2 Læringens karakter	65
4.3.3 Strategidag som springbrett til utvikling?	71

5.0 Utfordringer for Familie & Medier fremover	73
5.1 Medlems- og markedsarbeid	73
5.2 Behov for nødvendig kompetanse.....	73
5.3 Oppstart av nye prosjekt rettet mot familien.....	74
6.0 Konklusjon	76
7.0 Kilder.....	78

1. Innledning

For at en organisasjon skal være overlevelsesdyktig i dagens samfunn må den ha noe å bidra med som gjør at den fortjener å overleve. Den må stadig være i forandring, det vil si at de menneskene som befinner seg innad i organisasjonen må ha evne til å være tilpasningsdyktige i forhold til omgivelsenes forventninger og krav. Dette feltet ønsker jeg å forske på ved å sette fokus på læringsprosessen i en organisasjon som forholder seg til en kultur som er i rask utvikling og der holdninger endres.

For å konkretisere denne problemstillingen vil jeg undersøke nærmere den utviklingsprosess som har funnet sted i organisasjonen Familie & Medier. Denne organisasjonen ble etablert i erkjennelse av at kringkastingen som en sentral informasjonsformidler direkte inn i de tusen hjem, spiller en overordnet rolle i utformingen av menneskers tanker, livsanskuelse og moraloppfatning. Fordi en slik posisjon kan bli misbrukt, ble det ansett som en viktig oppgave å være vaktbikkje for kringkastingen for å påse at den var sitt ansvar bevisst. Med dette utgangspunktet ble Norges Kristelige lytterlag stiftet i 1935. I dag bærer organisasjonen navnet Familie & Medier der BarneVakten, en datterorganisasjon med fokus på barn og medier er en viktig del av organisasjonen. Familie & Medier er tuftet på et kristent verdigrunnlag og har et klart pedagogisk fokus. Dette kommer til uttrykk i organisasjonens uttalte ønske om å fremme menneskets unike verdi og verdighet i møte med den kommersielle mediekulturen. Det ligger også til grunn for ambisjonen om å avsløre og kjempe mot alt som krenker mennesker.

Organisasjonen ønsker også å stå for kvalitet og kompetanse i arbeidet med mediekontakt, informasjon og undervisning. Videre tar Familie & Medier mål av seg til å være en nyskapende og dynamisk aktør som fremmer det gode i mediene. Gjennom opinions- og informasjonsarbeid ønsker organisasjonen å vinne tillit i forhold til medier, publikum og andre samfunnsaktører.

Når jeg i denne masteravhandlingen ønsker å sette søkelys mot den læring som har funnet sted i Familie & Medier i årenes løp, ønsker jeg å gjøre dette i lys av Yrjō Engestrōms teori om ekspansiv læringssyklus, Peter Senges teori om lærende organisasjoner og begrepene assimilasjon og akkomodasjon slik disse er brukt i organisasjonslæring.

Det er selvsagt andre teorier som også kan belyse problemområdet jeg har valgt, men jeg har foretrukket Engestrōms teori som hovedteori fordi denne peker på det læringspotensialet som spenninger innad i organisasjonen og brytninger i forhold til den omgivende kultur representerer.

Med kultur mener jeg i denne sammenhengen et vidt begrep på samfunnet vi lever i. "Kultur kan menes som det omskiftelige meningsfellesskapet som gang på gang etableres og forandres når mennesker gjør noe sammen" (Eriksen 1998). Dette begrepet ønsker jeg å bruke for å belyse hvorfor omstillingsdyktige og lærende organisasjoner er så nødvendig i et samfunn preget av raske endringer.

I Engestrōms teori om ekspansiv læring presenteres en modell der idealtypiske faser i en læringsprosess skisseres. I tråd med teorien betraktes Familie & Medier som et virksomhetssystem. Element i organisasjonens historie i forhold samfunnsutviklingen på mediesektoren blir analysert som et virksomhetssystems tilpasning til omgivelser i endring. Jeg er særlig på jakt etter å avdekke "double-bind" situasjoner, dvs. sammenstøt mellom motsetninger, læringen igjennom dette og prosessen videre (Engestrōm 2000). Engestrōms siste idealtypiske fase i den ekspansive læringssyklusen er en evalueringfase der en skal reflektere over læringen. Her ønsker jeg også å se på Familie & Mediers læring i lys av Peter Senges teori om lærende organisasjoner. Tilslutt ser jeg på endringens eller læringens omfang i lys av begrepene assimilasjon og akkomodasjon.

Læring i organisasjoner er et stort tema, og for å ha mulighet til å belyse det innenfor oppgavens gitte rammer konkretiserer jeg min analyse til organisasjonen Familie & Mediers situasjon våren 2007 og element i dens historie. Dette undersøker jeg med særlig fokus på hva det innebærer å være en organisasjon i takt med tiden i forhold til samfunnsutviklingen på mediesektoren.

1.1 Problemstilling

Familie & Medier er en lytter- og seerorganisasjon som ønsker å kjempe for det gode i mediene. Utviklingen på mediesektoren skjer hurtig, og dette representerer en utfordring for en medieorganisasjon som ønsker å være oppdatert og relevant til enhver tid. Valg av problemområde i denne masteroppgaven reflekterer min interesse for forholdet mellom Familie & Medier og samfunnsutviklingen og den læring som det å leve i dette spenningsfeltet utløser. Mitt fokus er med andre ord rettet mot hvordan samfunnsutviklingen påvirker den læring som skjer i organisasjonen. Min hovedproblemstilling kan derfor formuleres slik:

”Hvilken læring har foregått i Familie & Medier i vekselvirkningen med endringer i mediesektoren fra 1935 til våren 2007?”

Hovedproblemstillingen kan konkretiseres slik:

1. Hvordan har endringer i mediesamfunnet hatt betydning for kompetansenivået i organisasjonen?
2. Hvordan kan samfunnet sies å ha hatt innvirkning på organisasjonens navn?
3. Hvordan påvirkes medlemsutviklingen i Familie & Medier av samfunnsutviklingen?
4. Informasjonsarbeidet i Familie & Medier er en viktig del av organisasjonens arbeid. Hvordan har endringer i samfunnet påvirket dette arbeidet?
5. Har markedsarbeidet i organisasjonen endret seg som en følge av endringer i samfunnet?
6. Er det endringer i samfunnet som gjør at Familie & Medier må gå nye veier?

1.2 Avhandlingens struktur

Oppgaven er strukturert slik at teorien presenteres først. Deretter gjør jeg rede for valg av metode, for så å foreta en analyse av viktige vendepunkt i Familie & Medier's historie og en

gjennomgåelse av nåsituasjonen våren 2007. utfordringer for Familie & Medier fremover blir så drøftet for til slutt å foreta en sammenfattende oppsummering og konklusjon.

Innholdet i de ulike kapitler kan sammenfattes slik:

Kapittel to redegjør for det historiske bakteppet til Engestrøms teori om ekspansiv læring samt for selve teorien. Videre presenteres Senges teori om lærende organisasjoner før jeg til slutt gjør greie for begrepene assimilasjon og akkomodasjon.

Kapittel tre inneholder en metodisk gjennomgang av de ulike fasene i undersøkelsen. Her begrunner jeg mitt valg av kvantitativ metode generelt og deltagende observasjon spesielt. I denne delen gjør jeg rede for den konkrete forskningsprosessen, dvs. hvordan jeg har samlet inn, bearbeidet og fortolket dataene.

I kapittel fire anvender jeg teorien om ekspansiv læring på mitt konkrete case. Denne brukes som analyseverktøy i min studie av organisasjonen Familie & Medier i vekselvirkningen med endringer på mediesektoren.

I kapittel fem ser jeg på noen utfordringer som Familie & Medier står foran i lys av den utvikling og læring som har funnet sted i organisasjonen så langt.

kapittel seks blir det foretatt en sammenfatning av de viktigste resultatene fra den empiriske analysen samt trukket noen avsluttende konklusjoner.

2.0 Aktuell teori

I denne delen av oppgaven vil jeg undersøke hvordan noen definerte forhold i mediesamfunnet har påvirket den læring som har foregått i Familie & Medier. En grunnleggende antakelse er at organisasjonen *lærer noe* stilt overfor en gjennomtrengende samfunnsutvikling. I dette kapittelet ser jeg nærmere på det teoretiske verktøyet jeg vil benytte i den etterfølgende analysen. For å sikre at leseren får tilstrekkelig kjennskap til rammeverket for oppgaven, vil jeg behandle flere teoretiske generasjoner i den kulturhistoriske virksomhetsteorien knyttet til navn som Vygotsky og Leontjev. Denne redegjørelsen fungerer som et nyttig bakteppe til presentasjon av Engestrøms teori om ekspansiv læring.

2.1 Innledende begrepsavklaringer

For å sette det virksomhetsteoretiske bidraget til læring i perspektiv, vil jeg kort gjøre rede for andre, toneangivende læringssyn. De ulike læringstradisjonene representerer forskjellige oppfatninger av hvordan læring foregår. Det behavioristiske læringssynet ser observerbar atferd som grunnlag for forskning på læring og endring. Læringen blir slik et resultat av påvirkning utenfra. Utgangspunktet i kognitive teorier er menneskets mentale evne til utvikling. Eksempel på kognitive prosesser er forestillinger, begrepsdanning, tenking og kreativitet. Læring er først mulig når en har den nødvendige innsikten (Gabrielsen 2005). Det eksisterer altså ulike oppfatninger om hva som er de underliggende drivkrefter i læring. Mitt perspektiv på læring nærmer seg den kontekstavhengige læringstradisjonen, der den historiske, kulturelle og sosiale konteksten blir sett på som en viktig og nødvendig forutsetning for og integrert del av læringen. Konteksten kan derfor ikke borttenkes når læring skal analyseres.

Som definisjon på læring benytter jeg: "Relativt varig atferdsendring som resultat av erfaring og øvelse..." (Illeris 1999:15). I denne oppgaven vil begrepet erfaring ofte være knyttet til

erkjennelsen av at det forekommer spenninger i eget virksomhetssystem eller mellom eget virksomhetssystem og andre virksomhetssystem.

2.2 Læring igjennom aktivitet

Et alternativ til både behavioristisk og kognitivt syn på læring kan vi finne i det sosiokulturelle perspektivet. Dette perspektivet oppstod i det tidligere Sovjetunionen på 1920–1930 tallet, men ble først anerkjent i vesten på 1970-tallet. Vygotsky og hans etterfølgere er ideutviklere til denne forskningstradisjonen. Inspirasjon til dette læringssynet har de fått fra Marx og Engels (Gabrielsen 2005).

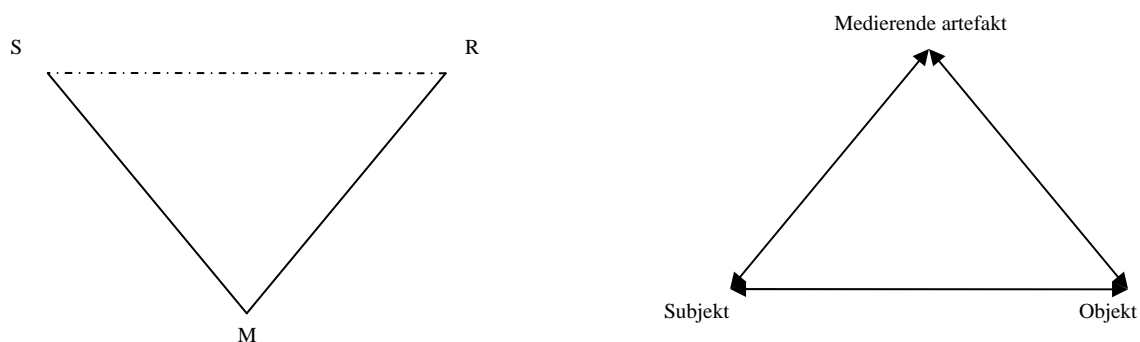
Vygotsky ble banebrytende da han lanserte sin kulturhistoriske og psykologiske teori. Han gikk i en annen retning enn de andre psykologiforskerne i sin samtid, ved å peke på viktigheten av at læring og kognisjon studeres i sammenheng med sosiale, historiske og kulturelle faktorer (Bråten 1996:22). Når det hevdes at det er gjennom aktiviteten man lærer, setter man dermed fokuset på menneskenes handlinger. Læringens arena blir slik de sosiale, kulturelle og materielle sammenhenger som mennesket befinner seg i (Gabrielsen 2005). I dag finnes det flere forskningsretninger som bygger på Vygotskys arbeid. Felles for disse er at de tar utgangspunkt i et mer kontekstavhengig syn på læring. De kan grupperes i følgende kategorier: ”Kulturhistorisk aktivitets- eller virksomhetsteori”, ”teorier om distribuert kognisjon” og ”teorier om situert handling” (Ibid).

En kognitivistisk forståelse av kunnskap vil påpeke at denne er universell og objektiv. To kognitive systemer skal derfor oppnå samme utfall rundt et objekt eller en hendelse (von Krogh mfl. 2001:20). Dette står i skarp kontrast til læring som en situert handling der erfaringen er knyttet til den konkrete situasjonen en befinner seg i. Dette betyr at menneskets aktiviteter må forstås som praktiske handlinger i konkrete situasjoner, som dialog med andre og som noe som står i relasjon til ulike sosiale situasjoner der meningsdannelse finner sted og der læring blir et resultat av denne interaksjonen. Læringen som skjer er forankret i sosiale, kulturelle og materielle kontekster (Wertsch 1991, Vygotsky 1978). Kunnskapen blir forsøkt fremstilt som en modell av virkeligheten heller enn som mer teoretiske abstraksjoner. Når aktiviteter som dialoger eller praktiske handlinger er fokus for analyse, blir mennesker skapere av sine egne omgivelser. På samme tid er de skapere av seg selv gjennom aktivitetene

de utfører (Gabrielsen 2005:14). Fokuset i forskningen blir slik selve aktiviteten, ikke individet eller miljøet hver for seg. Det sosiokulturelle synet på læring bryter slik med mer teoretiske tilnærminger til læringsfenomenet. I slike tilnærminger vil individet være passiv mottaker av informasjon fra miljøet med fokus på individets mentale prosessering av informasjon. Selve miljøet kommer i annen rekke. Kommunikasjon betraktes innenfor en sosiokulturell sammenheng som dialog. I den sosiale prosessen finner meningsforhandling sted. Denne prosessen vil ikke begrense seg til språket alene, eller interaksjon med andre mennesker, men vil knyttes til aktiv deltakelse i aktiviteter og handling (Gabrielsen 2005:15). Synet på kommunikasjon som en sosial prosess får stadig større oppslutning i ulike forskningsmiljøer (Dysthe 2001).

2.1.1 Mediering

Før jeg går løs på presentasjonen av de ulike generasjonene i den kultur-historiske skole, vil jeg stoppe opp og definere begrepet mediering. Bruken av begrepet kan forstås som et ledd i Vygotsky's forsøk på å bygge bro mellom sosialpsykologi og en psykologisk vitenskap med vekt på individet. Det springende i debatten mellom sosialpsykologi og en individualistisk psykologi var om menneskets atferd var indre styrt eller et resultat av samfunnet og kulturen. Vygotsky brøt med begge oppfatningene da han fremholdt at redskap og symbol har en *medierende rolle* i forholdet mellom subjekt og objekt. I hans modell (se figur 1) ser en den betingede sammenhengen mellom stimulans (S) og respons (R) overført via en *kompleks mediert handling* (M), altså ved hjelp av et materielt eller intellektuelt verktøy. Materielle verktøy kan være både tekniske og fysiske. Intellektuelle redskap kan beskrives i form av tegn og tegnsystem, og de betegnes også som psykologiske redskap (Gabrielsen 2005). Når mennesket gjør seg bruk av disse materielle og psykologiske redskapene forandres deres ytre livsvilkår og dermed også den menneskelige bevisstheten. Høyere mentale prosesser er ikke biologisk bestemt, men bestemt av menneskelig samspill, både kulturelt og materielt (Ibid.:15). Til høyre i samme figur er en modifisert utgave av modellen presentert og denne illustrerer at redskaper (medierende artefakter) er en integrert del av handlingen som skjer når et subjekt er rettet mot et objekt eller en oppgave. Modellen illustrerer altså hvordan artefaktene binder våre handlinger sammen eller medierer dem.



Figur 1. (A) Vygotskys modell av en mediert handling og (B) en vanlig reformulering av denne (Engestrøm 2000:271).

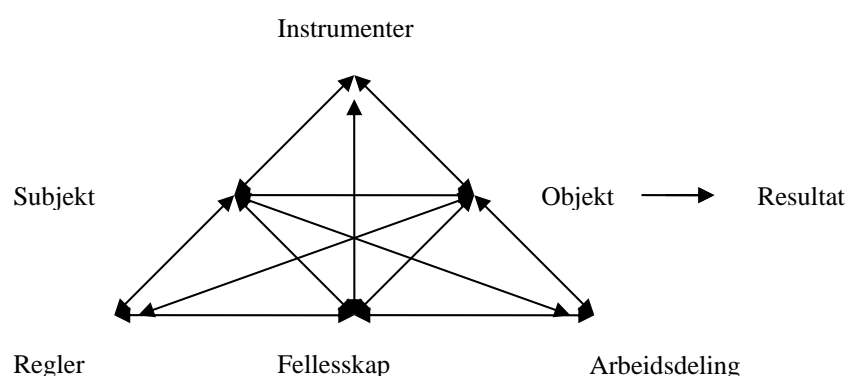
2.1.2 Virksomhetsteori i flere generasjoner

Teorien om ekspansiv læring er i følge (Engestrøm 2000) den siste av en generasjonsrekke med forskningsmessige tilnærminger innenfor den sosio-kulturelle skolen i psykologien. Disse kan forstås som ulike trinn mot en stadig mer kompleks analyseenhet der det er tatt hensyn til nye faktorer som individet er innfelt i (Gabrielsen 2005).

I den første generasjon av virksomhetsteorien er Vygotsky en sentral person. Han er blitt stående som mannen bak teorien om *mediert handling*. Vygotskys triangulære modell av *en kompleks, mediert handling* fremheves som revolusjonerende fordi den ikke lenger så individ og samfunn hver for seg, men i nøye sammenheng med hverandre. Individet måtte forstås i sammenheng med de kulturelle ressurser de har til rådighet, og samfunnet kunne ikke lenger forstås uten å ta hensyn til den innvirkning som individer som bruker og lager artefakter (verktøy) har. Dette innebar at objekter ikke lenger kunne betraktes som råmaterialet for dannelsen av subjektet slik Piaget antok. I følge Engestrøm fikk dette den konsekvens at objektene i seg selv ble kulturelle realiteter og en handlingens objektorientering ble nøkkelen til å forstå menneskets psyke (Engestrøm 2000). Begrensningen hos Vygotsky var at analyseenheten fortsatt var individfokuset.

Leont'ev overkom denne begrensningen ved å skille mellom en individuell handling og en kollektiv virksomhet. Han forklarte den avgjørende forskjellen mellom disse to ved å sette

fokus på de komplekse gjensidige relasjonene som finnes mellom individet og det fellesskapet det er innfelt i. (Engeström 2000, Gabrielsen 2005). På 1980-tallet ble teorien revitalisert av Engeström. Inspirert av Leont'ev legger han vekt på individets samhandling med omverdenen. Virksomheten er ikke knyttet direkte til enkeltindivider, men strekker seg utover dem til et kollektivt nivå. Leont'ev videreutviklet aldri Vygotskys modell grafisk til et menneskelig virksomhetssystem, men i følge Engeström ville en utvidelse av modellen se slik ut:



Figur 2. Strukturen i et menneskelig virksomhetssystem (Engeström 1987:78)

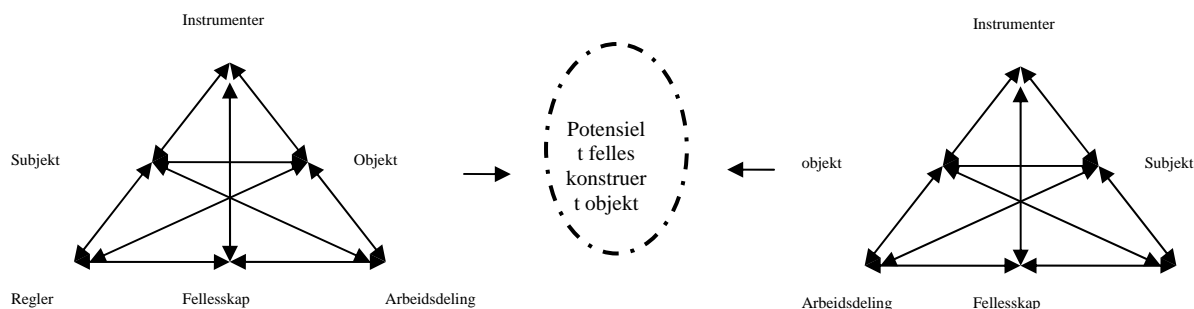
I Engestrøms (2000) grafiske fremstilling av et menneskelig virksomhetssystem (figur 2), er det lett å se referansen til Vygotskys mer primitive modell, som ble introdusert ovenfor. I den øverste trekanten er subjektet et individ eller en gruppe individer som er rettet mot et objekt eller en oppgave. Forholdet mellom subjekt og objekt er mediert av artefakter som forbinder subjektet med objektet. Ved å ta høyde for andre generasjons virksomhetsteori er Engestrøms skisse en utvidelse av Vygotskys medierende triangel (Holte 2006). den nedre delen av modellen. Her fremheves det at en aktivitet eller virksomhet er et kollektivt anliggende. Subjekt og objektet er forbundet til fellesskapet gjennom spesifikke regler og en bestemt arbeidsdeling.

Trekanten nede til venstre, består av faktorene fellesskap, regler og subjekt. Fellesskapet kan karakteriseres som de individer og/eller undergrupper som har samme oppgaver. Ulike

felleskap skiller seg fra hverandre ut fra hvilke oppgaver de er satt til å løse. Subjektet består av et eller flere enkeltindivid utgått fra fellesskapet. Regler kan forstås som konvensjoner, normer og verdier som begrenser fellesskapets handlingsrom.

Triangelet nede til høyre viser hvordan arbeidsdeling, fellesskap og objekt står i relasjon til hverandre. Arbeidsdelingen kan både være horisontal og vertikal. Faktoren arbeidsdeling gjør modellen relevant også i tilfeller der ikke alle medlemmene i fellesskapet gjør de samme oppgavene selv om de er rettet mot et felles objekt. Objektet betegner selve problemet som skal løses eller oppgaven som skal utføres. Det er dette som skiller ulike virksomhetssystemer fra hverandre. Siden objektet er nøkkelelementet i virksomhetsteorien, har jeg i analysedelen tatt utgangspunkt i dette og deretter sett på hvilke instrument eller redskap som benyttes for å virkeliggjøre objektet. Slik jeg ser det er denne logikken helt i tråd med den kulturhistoriske skolen fordi denne understreker så sterkt at det handlende subjekt må gå veien om ett eller flere redskap for å forholde seg til objektet. Fordi forholdet mellom objekt og redskap blir så sterkt fremhevet i denne teorien, bør analyser av endringsprosesser alltid starte der (Virkkunen 2002). Mitt rammeverk på dette området blir videre utdypet i avsnittet om ekspansiv læring.

Engestrøm ser på mange måter denne modellen som utilstrekkelig for forskning fordi analyseenheten ofte er enda mer kompleks og sammensatt enn det denne modellen tar høyde for, særlig slik næringslivets rammebetingelser fortøner seg. Engestrøm har utvidet modellen ytterligere ved å la den omfatte minst to virksomhetssystem i samhandling med hverandre. Dette har han kalt tredje generasjon virksomhets- eller aktivitetsteori. For to atskilte virksomhetssystem kan det være rasjonelt å samarbeide, særlig når de slik kan bidra til å nå sine egne målsettinger. En felles interesse som driver samarbeid mellom to eller flere virksomhetssystem, blir i modellen kalt et felles konstruert objekt.



Figur 3. To virksomhetssystem i interaksjon med hverandre som minimalmodell for virksomhetsteoriens tredje generasjon (Engestrøm 2000:273).

De ulike generasjonene representerer ulike nivå i en virksomhetsteoretisk forståelse. De første behøver derfor ikke å bli betraktet som tilbakelagte stadier, men kan bli sett på som aktuelle også i dag. Det er objektet i analysen slik det blir forstått og definert som bestemmer hvilken generasjon som er mest nyttig og relevant i et bestemt tilfelle.

2.1.3 Ekspansiv læring og endring i virksomheter

Standard teorier om læring tar utgangspunkt i en situasjon der et subjekt absorberer en spesifikk kunnskap eller ferdighet på en slik måte at det skjer en relativ varig atferdsendring hos subjektet. Disse teoriene er tilpasset virkeligheten i skoleverket, der læreren og fagplanene definerer hva som skal læres. Engestrøm (2001:137) påpeker at man i arbeidslivet ofte ikke har slike forhåndsdefinerte læringsmål. I arbeidslivet er nøkkelen til suksess ofte å gå egne veier ved å gjennomføre aktiviteter som ingen tidligere har gjort og følgelig heller ikke kan lære bort. Engestrøms (2001) rammeverk om ekspansiv læring tar høyde for slike situasjoner, og bygger delvis videre på Batesons (1972) tredje nivå i hans læringshierarki.

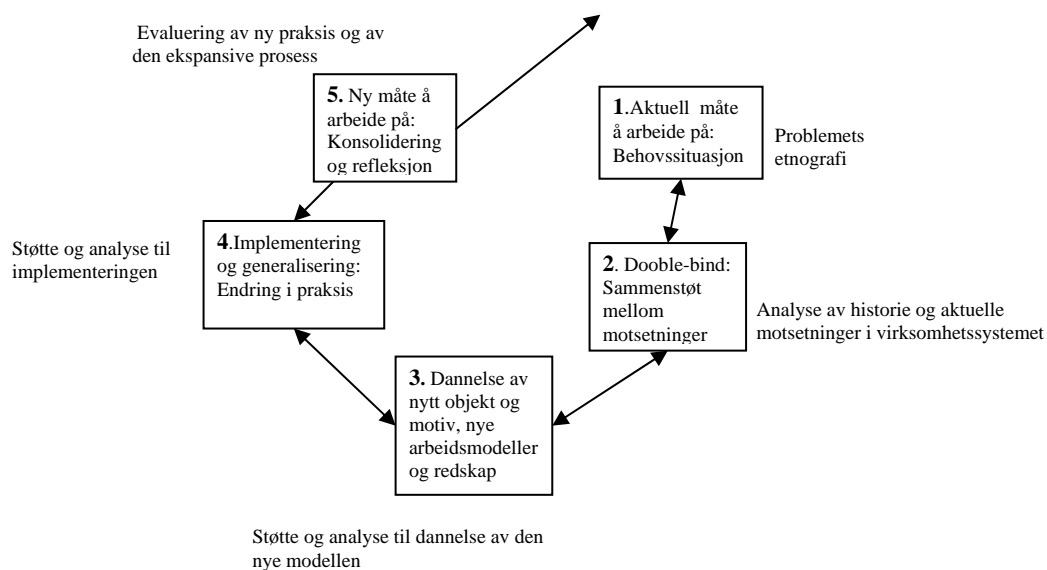
Den kulturhistoriske skoles virksomhetsteori ble bundet sammen med Batesons systemteoretiske tilnæringsmetode. Bateson (1972) opererer med tre nivåer for læring:

- (1) nivå: Læring i tråd med forventningen i en gitt kontekst. Dette kan for eksempel være læringen som oppstår når man i samtale med en ekspert får bekreftet at man har tenkt riktig.
- (2) nivå: Læring av de dypere liggende reglene og atferdsmønstrene for den aktuelle konteksten. Et eksempel på dette kan være hvordan en nyansatt arbeidstaker tilpasser seg kollegiets kleskodeks.

(3) nivå: Spørsmålsstilling til kontekstens mening og betydning, etterfulgt av utforming av en videre, alternativ kontekst (Gabrielsen 2005:32). Overgangen fra nivå to til nivå tre kan f.eks skje dersom omgivelsene stiller motstridende og sterke forventninger eller krav til subjektet.

Sistnevnte nivå hos Bateson (1972) setter fokus på en konflikt eller krise som forklaring på overskridende læring. Denne teorien har Engeström anvendt i forhold til organisasjonsutvikling. Læringsprosessen i virksomhetssystemet og hos enkeltindividene vil oppstå på grunn av spenninger og motsetninger i systemet som de opplever. Spenningene er grunnleggende forstyrrelser som etter hvert fører til uoverstigelige problemer. Gode eksempler på dette er tilfeller der det virksomhetene produserer eller skaper ikke lenger har noen målgruppe fordi denne har forandret seg. Dette kan i verste fall føre til et totalt sammenbrudd i organisasjonen eller virksomhetssystemet. En slik situasjon betegnes som en "double -bind" situasjon der de etablerte rammene sprenges. Dette begrepet har Engeström hentet fra Batesons teori. (Engeström 2000)

Det er først når det går opp for virksomheten at motsetningene representerer blokkeringer at disse fører til en positiv prosess som kan løse krisetilstanden (Illeris 2000). Kreativiteten gjør at en søker etter nye "springbrett" for å skape grunnlag for en reorganisering av hele virksomheten. I en slik situasjon er det rom for stor kreativitet med det for øye å skape noe unikt som virksomheten kan bygges videre på. De ansatte i organisasjonen eller medlemmene av virksomhetssystemet har lært noe unikt gjennom en slik prosess. I denne formen for læring finner internalisering og eksternalisering, tilegnelse og nyskaping, nye rutiner og innovasjon sted som samtidige og integrerte prosesser. Vi snakker altså om kollektiv læring der aktørene hele tiden skaper og lærer i samspill med hverandre. Den ekspansive læringen skjer i sykluser eller spiraler der en går gjennom fase for fase av ulik varighet. Hvordan en løser en fase har betydning for hvordan den neste blir. Figur 4 viser hvordan de ulike fasene kan illustreres som en serie av intervensjoner som utfordrer hverandre i den ekspansive læringssyklusen (Engeström 2000). Legg merke til at skissen viser dobbeltpiler, hvilket indikerer situasjoner der en tar et steg tilbake underveis i prosessen.



Figur 4. Idealtypiske faser i den ekspansive læringssyklusen og tilsvarende trinn i utviklingsarbeidet. (Engeström 2000:277)

Fase 1: Begynnelsen på en forandringsprosess starter i følge modellen ved at det oppstår en misnøye. Dette medfører en kritikk av dagens arbeidsmetoder eller kunnskap som er akkumulert i organisasjonen. Det blir gjort forsøk på å løse problemer i bestemte deler av aktiviteten eller virksomheten, men det viser seg å være umulig eller utilfredsstillende å avgrense problemet på denne måten. Opplevelsen av at den ”gamle” måten å løse problemet på ikke lenger duger blir etter hvert overveldende.

Fase 2: Her opplever aktørene en ”double-bind” situasjon der grunnleggende motsetninger støter sammen slik at uansett hva en gjør blir det feil. Resultatet er en krisepreget situasjon, som etter hvert blir avløst av en kreativ fase kjennetegnet av et behov for å analysere situasjonen og erkjennelse av at en må tenke nytt for å komme ut av krisen. Den oppblomstrende kreativiteten gjør at en flytter fokuset fra å konstatere problemet til å finne nye løsninger.

Fase 3: I denne fasen tar en ny modell form som inneholder nye aktiviteter og nye verktøy eller artefakter. Disse blir ansett som løsninger på problemene som har oppstått. Nye konsept og arbeidsoppgaver for virksomhetssystemet skapes og initieres.

Fase 4: Løsningene settes ut i live og integreres i virksomhetssystemets praksis.

Forandringene kan i første omgang være små, avgrensede forsøk, men hvis de viser seg å være vellykkede måter å løse problemene på genereres de til stadig større deler av virksomhetssystemet. I denne fasen kan det oppstå spenninger mellom de nye og de gamle løsningene. De ekspansive, fremtidsorienterte løsningene kan møte motstand fra dem som ønsker å gå tilbake til den gamle måten å gjøre det på.

Fase 5: Hvordan har prosessen vært? Er de nye løsningene gode? I denne fasen ser en seg tilbake og reflekterer over det som har skjedd i organisasjonen. Dersom den nye praksisen viser seg å være en god løsning på problemet, vil den etter hvert bli ny offisiell praksis som gradvis blir ny rutine i virksomhetssystemet. Når den nye praksis er blitt etablert vil det med tiden oppstå nye spenninger. Balanse og harmoni i et virksomhetssystem er i følge Engeström en unntakstilstand. Det normale er at det over tid bygger seg opp motsetninger som krever en løsning. Motsetninger er selve drivkraften i virksomhetssystemets utvikling. At de finnes er årsaken til at et virksomhetssystem alltid er i en utviklingsprosess. Ekspansiv læring er et resultat av de motsetningsforhold som finnes i et virksomhetssystem.

2.2 Den lærende organisasjon -Peter Senge

Senge (1990) har tatt for seg fem ulike ”disipliner”. Disse bruker han som et redskap for å forstå og håndtere utfordringer organisasjoner står ovenfor. En disiplin forstår Senge som ”.....a body of theory and technique that must be studied and mastered to be put into practice” (Senge 1990:10)

1. *Systemisk tenkning*: Senge tar for seg begrepene ”helth” og ”whole” og viser til at disse har samme opprinnelse. Gjennom dette forsøker han å fremme en helhetlig tenkning, for nettopp å kunne se ulike sammenhenger og mønstre samtidig med delene i og utenfor organisasjonen. Senge ser viktigheten av at virkeligheten er satt sammen av sirkulære funksjoner som henger sammen samtidig som vi tenker for

snevert på grunn av en lineær tankegang. Følgende stiliserte slagord kan forklare Senges helhetlige tenkning: ”Dagens problem kommer av gårsdagens løsninger”.

2. *Personlig mestring*. Dette handler om å utvikle og mestre egen visjon i spenningsfeltet mellom nåsituasjonen og fremtidige mål. Dette inkluderer å definere hva som er ønsket tilstand i fremtiden. Men det innebærer også å estimere den nødvendige ressursinnsatsen som disse målene krever. Personlige mestring handler om å våge å være visjonær og realistisk på samme tid. Senge løfter frem viktigheten av individuell læring, men garanterer ikke for at dette gir organisasjonslæring.
3. *Mentale modeller* utvikles på bakgrunn av en organisasjons felles behandling eller gjennomgåelse av de grunnleggende oppfatninger som den bygges på. Det er en forutsetning her at de grunnleggende oppfatningene kommer til overflaten. Selv om det ofte kan gjøres positive tiltak for hvordan organisasjonen skal videreføre sin drift behøver ikke dette bli satt ut i praksis. Dette skyldes uvilje mot fornyelse, men de mentale modellene hindrer endringen. Det er en forutsetning for fornyelse at de grunnleggende oppfatninger hos den enkelte kommer opp og frem. Dette for å bli dem bevisst og at en sammen kan bearbeide dem for så å komme frem til felles nye mentale modeller.
4. *Felles visjon* dreier seg om hva det jobbes mot, hva som skal gi fellesskapet et bilde av fremtiden. Visjonen skapes ved at den enkeltes verdisett synliggjøres for de andre igjennom en prosess. En felles visjon skal bidra til å skape et fellesskap med en vi-følelse der deltakerne står sammen om noe. Visjonen gir også retningslinjer for hva læringen skal omhandle, hvilke endringer som må gjøres og hvordan dette skal gjennomføres. For at visjonen skal stå fast og være retningsgivende er det viktig at de felles oppfatningene en kommer frem til klargjøres. Klimaet i organisasjonen er avgjørende for i hvilken grad en lykkes med å integrere personlige og felles visjoner, skape åpenhet for dem og gi alle en følelse av at det blir støttet opp om dem. Gjennom en felles visjon utvikles det større toleranse for nytenkning og prøving og feiling ved utprøving. For at dette kan lykkes er det viktig at prosessene ikke er toppstyrte, men får utvikle seg nedenfra.

5. *Teamlæring* er uttrykk for den dialogen som skjer innad i en gruppe som reflekterer seg frem til noe felles, til noe som den enkelte ikke ville kommet frem til på egen hånd. "Alignment" er et uttrykk Senge bruker for sporing, dvs. bindeleddet mellom enkeltpersonens atferd og gruppens atferd eller organisasjonens mål. Videre skiller Senge mellom kommunikasjonsformene *dialog* som inneholder lytting og refleksjon, og *diskusjon* som inneholder mer presentasjon og forsvar av egne standpunkt. Fra Senges synsvinkel er disse to begrepene komplementære.

Ved å ta i bruk disse redskapene kan organisasjonen være bedre rustet til å møte fremtiden, Redskapene gjør det mulig for organisasjonen å være mer proaktiv og dynamisk. Læringen som finner sted er ikke bare historieavhengig, men heller en forventningsbasert utviklingsprosess. Men ut fra mer tradisjonelle læringsdefinisjoner, vil nok enkelte synes det er diskutabelt om dette kan kalles læring (Roald 2000:38). Ved å være fremtidsrettet vil en sannsynligvis unngå en krisetilstand slik som Engeströms teori skisserer. Men er det ikke nettopp gjennom krisetilstander en virksomhet virkelig kan lære noe? Engeström fremholder at læringen som skjer er kollektiv; det er virksomheten som lærer noe noe ingen autoritet kan lære den. Krisen er en nyttig og nødvendig erfaring for å erkjenne behovet for å lære noe nytt. Det kan argumenteres for at Engeström og Senge kan utfylle hverandre. I følge Engeström oppstår en "double-bind" situasjon når motsetninger i organisasjonen har vokst seg så store at de fremstår som uløselige innenfor de tradisjonelle rammene. En slik situasjon har avgjort et krisepreg over seg. I et virksomhetssystem finnes det primære motsetninger internt i en eller flere av faktorene i systemet og sekundære motsetninger mellom to forskjellige faktorer, og disse spenningene gjør at behov for nytenkning alltid er tilstede. Å løse slike motsetninger vil føre til endringer av mer kontinuerlig art slik Senge fremholder.

2.3 Akkomodasjon og assimilasjon

Hvilken effekt har læringen? Er den nye kunnskapen med på å skape endringer av en revolusjonerende art? Eller er det nok at en kan justere på det som har vært? For å svare på disse spørsmålene ønsker jeg å ta i bruk begrepene akkomodasjon og assimilasjon.

Akkomodasjon og assimilasjon er begreper som har sin opprinnelse fra biologen Jean Piagets kognitive teori om læring. Læring blir i denne teorien forklart med individets behov for å opprettholde en *likevektstilstand*. Individet søker stadig å være i likevekt i forhold til omgivelsene. Dette skjer gjennom adaptasjon, hvilket er en aktiv tilpasningsprosess til omgivelsene. Adaptasjon skjer i et samspill mellom to prosesser som foregår parallelt og dermed avbalanserer hverandre. Når individet tilpasser seg omgivelsene skjer det gjennom *assimilasjon*. Det innebærer å underordne erfaringer til det som allerede eksisterer av erkjennelsesstrukturer eller de allerede oppbygde *kognitive skjema*. Illeris betegner dette som en tilføyende læring. (Illeris 1999) *Akkomodasjon* er en større omveltning fordi det som allerede er lært ikke stemmer overens med omgivelsene eller de eksisterende skjema. Akkomodasjon finner sted ved at de eksisterende skjema må brytes ned eller omstruktureres for at de skal bli i overensstemmelse med omgivelsene. (Illeris 1999)

I hvilken størrelsesorden eller i hvilket omfang skjer læringen? På den ene siden kan det se ut som det foregår læring hele tiden slik Senge fremholder. Når læringen skjer kontinuerlig skulle en tro at sannsynligheten er stor for at den vil være av assimilativ art fordi en stadig forholder seg til omgivelser som er i endring. Ser vi på Engeströms teori om ekspansive læring har den først og fremst fokus på den læring som skjer fordi det oppstår en "double-bind" situasjon eller en krise i forhold til omgivelsene. Denne typen læring kan det se ut som en ekstraordinær begivenhet fordi organisasjoner ikke befinner seg kontinuerlig i en krise. Når Engeström så klart fremholder at motsetninger er drivkraften i en organisasjon og at en tilstand preget av harmoni og likevekt er et unntak snarere enn regelen, kan også Engeström bli tatt til inntekt for et syn på læring som noe som mer eller mindre alltid kjennetegner et virksomhetssystem. Selv om behovet for læring er mer synliggjort i krisetilstanden, kan et virksomhetssystem betraktes som en lærende organisasjon der en eller annen form for læring alltid finner sted.

3.0 Empirisk metode

Den opprinnelige betydningen av ordet metode er: "Veien til målet" (Kvale 1997). Hva som er *den rette* veien til målet har det imidlertid vært sterke og omfattende diskusjoner om mellom tilhengere av de ulike, metodiske retningene. Det kan synes som om det ikke finnes noen universell fremgangsmåte som er akseptert i alle forskningssammenhenger. Dette fordi *veien til målet* i så stor grad avhenger av *målet i seg selv*. Jeg ønsker i dette kapittelet å gi en detaljert beskrivelse av målet i *denne* studien og hvordan veien frem til resultatene har vært. Mitt ønske for denne fremstillingen er å gi leseren en mulighet for selv å vurdere hvorvidt denne veien har vært hensiktsmessig.

3.1 Bakgrunn for valg av metode

I det følgende ønsker jeg å gjøre rede for noen refleksjoner knyttet til ulike metoder, eller ulike veier til et mål. Jeg starter med de to retningene kvantitativ og kvalitativ metode for så å gå inn på den metoden som jeg anså som mest velegnet i forhold til min analyse av Familie & Medier.

3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ innfallsvinkel

Et tradisjonelt skille i forskningsmetode går mellom en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Fordi de to retningene er komplementære utelukker ikke kvalitativ forskning bruk av kvantitative data. Skillet mellom de to tilnærmingene kan derfor virke noe diffust (Kvale 1997). Oppgavens omfang tillater ikke en nyansert og utfyllende fremstilling av forholdet mellom de to retningene. Men ut fra ønsket om å gi en grov oversikt, ser jeg det hensiktsmessig å benytte meg av mer stereotypiske beskrivelser av de to retningene. Jeg er imidlertid klar over at en slik fremstilling har sine svakheter, blant annet kan den gi inntrykk av en større avstand mellom de to fremgangsmåtene enn hva som faktisk foreligger.

Kvantitativ metode kan i streng forstand betraktes utelukkende som det som kan telles, måles eller veies i en eller annen form. Denne metoden har som målsetning å fremskaffe oversikt over et fenomens målbare egenskaper. Forskningsdesign innen kvantitativ metode har sin styrke i at de kan gi oversikt over frekvenser av sosiale fenomener, fordelinger av egenskaper eller verdier i en populasjon, korrelasjoner mellom sosiale grupper og livsstiler med mer. I et kvantitativt forskningsfokus isolerer man ofte fenomen fra sin "naturlige" kontekst for å rendyrke enkelte variabler. Her søker man å utvikle hypoteser som kan generaliseres til en populasjon eller et univers og dermed være gyldig for mange. De formelle kravene knyttet til bestemte prosedyrer er meget strenge for å sikre objektivitet. Forskere innenfor dette feltet hevder at det er mulig å innta en objektiv og distansert holdning til det fenomenet som skal utforskes.

Kvalitativ metode skiller seg fra kvantitativ metode på flere områder. Kvalitativ metode er i større grad opptatt av å fremskaffe dybdeinnsikt enn kvantitativ som er mer opptatt av hvor utbredt noe er. I kvalitativ metode er fokus rettet mot mer komplekse fenomen og hendelser der en søker innsikt i forholdene omkring ett bestemt eller noen få saksforhold. I kvalitativ forskning er en ikke så opptatt av å kunne generalisere funn til en populasjon eller et univers (statistisk generalisering), men analytisk generalisering er derimot av interesse. Fordi metodene er ulike, eksisterer det ulike gyldighetskrav for de to tilnærmingene (Judd mfl. 1991: 299). Det kan konkluderes med at disse to forskningsretningene er ulike veier som fører frem til ulike mål. De vil få frem ulik informasjon og må derfor benyttes i relasjon til hva som er målet for den aktuelle studien. En kan derfor oppsummere med og poengtere: Når det kommer til valg av metode bør en ha et reflektert forhold til formål og innhold i undersøkelsen (Kvale 1997).

Formålet med denne undersøkelsen er å få innsikt i kollektive læringsprosesser innad i en organisasjon. Som ovenfor nevnt er kvalitativ metode opptatt av å fremskaffe innsikt i mer komplekse fenomen og hendelser. Jeg ser denne metoden som et naturlig valg i min undersøkelse fordi innsikt i kompliserte læringsprosesser innad i en organisasjon

som skal forholde seg til et samfunn i stadig utvikling er mitt mål med denne undersøkelsen.

3.1.2 Historisk tilbakeblikk

For å kunne danne meg et bilde av Familie & Mediers historie frem til i dag, ser jeg det som hensiktsmessig å ta i bruk historiske notat som styredokument, referat og artikler. Dette er dokument som finnes tilgjengelig i organisasjonen. Kjeldstadli (1997:209) underbygger dette når han hevder at om målet er å få en oversikt over en virksomheten i en organisasjon kan en være tjent med å begynne med offisielle beretninger og deretter styreprotokoller. Dokumentene som jeg bruker, ønsker jeg å analysere i tråd med de prosedyrer som historisk metode foreskriver

I denne oppgaven skal jeg forsøke å dokumentere den læring som har funnet sted i Familie & Mediers i dens bestrebelser på åforholde seg til endringer i mediesektoren. Det blir her viktig at dokumentene som analyseres ikke blir tatt ut av sin historiske og kulturelle sammenheng. Ved kildegranskning er et av hovedspørsmålene å finne ut hvilket dokument en har med å gjøre. Det er av stor betydning å plassere dokumentet i den rette tidssammenhengen for å kunne tolke det på en rimelig måte. Avgjørende spørsmål er følgende: Hva slags dokument er dette? Hvilket formål skulle det tjene? (Ibid.s. 210).

Når en analyserer dokument er det viktig å ta hensyn til hvor mange som står bak som opphavpersoner. Dette vil være et viktig aspekt i min analyse av de dokumentene jeg får tilgang til i Familie & Medier. En ledetråd har vært at hvis det har flere opphavpersoner har dokumentet større troverdighet enn hvis bare en står bak. Videre vil det bli viktig å ta hensyn til hvor formelt dokumentet er. Hvis det er av formell karakter vil det være utformet etter gitte regler (Ibid.s. 211).

I denne oppgaven er jeg som forsker opptatt av å undersøke hva organisasjonen selv har ment om ulike temaer. I denne sammenhengen ønsker jeg derfor i første rekke å ta i bruk dokument som er formelt vedtatt i organisasjonen. Dette er begrunnet i det forhold at slike dokument har mandat til å representere en organisasjon (Ibid.s.209). Et annet aspekt som jeg ønsker å få med som historisk forsker, er å ha med flere kilder som datum. Begrunnelsen for dette er tanken om at et utsagn står sterkere om det bekrefte fra flere hold (Ibid.s.212). Derfor ser jeg det også som naturlig å foreta noen oppfølgingsintervju som kan bekrefte min analyse av viktige dokumenter.

3.1.3 Strategisamling, film og intervju

Hvordan er situasjonen i Familie & Medier i 2007? Har de lært av sin egen historie? For å få et innblikk i virksomhetssystemet har jeg valgt å gjøre datainnsamlingen ved hjelp av feltarbeid med hovedvekt på deltagende observasjon. I den etterfølgende analysen har jeg systematisert dette datagrunnlaget og trukket mine konklusjoner på bakgrunn av dette.

Begrepet deltagende observasjon blir ofte tatt i bruk synonymt med feltarbeid. Metoden innebærer å være ”ute i felten” som en av flere deltagere i situasjoner som fremstår som naturlig for dem. Ordet deltagende observasjon sier mer om hvordan det forskes enn ordet feltarbeid fordi det henviser til den komplekse balansen mellom det å være en av mange og på samme tid observere og studere et fenomen. Det handler om å involvere seg på samme tid som en iakttar hva som hender (Fangen 2004).

Fangen (Ibid. s.29) nevner at deltagende observasjon kan bli sett på som en skala som går fra å observere til å delta. Velger en bare å observere, ser en hva de andre gjør fra sidelinjen. Velger en bare å delta vil det si at en er med på lik linje med de andre, som en primær deltager. Siden jeg er ansatt i Familie & Medier og derfor er en del av organisasjonen, er det både naturlig og nødvendig for meg å være fullt ut deltager samtidig som jeg er observatør. Dette innebærer at jeg er en av dem.

Forskningsdimensjonen ved min tilstedeværelse vil være nærmest fraværende i følge Fangen (2004:29).

Deltagende observasjon som metode muliggjør høy grad av validitet slik Fangen ser det (2004:196). Validitet handler om hvorvidt forskningen måler det den sier at den måler. Når forskeren glir naturlig inn i en sammenheng, vil dette også bidra til at folket i større grad oppfører seg slik de vanligvis gjør. Spill for galleriet blir unngått.

Metoden kan i følge Skjervheim (Ibid.) stå i motsetning til objektivisme fordi den handler om å se noe for så å konstatere hva en har sett. Å betrakte alt observerbart som fakta kan kalles objektivisme eller positivisme. Skjervheim hevder videre at det i deler av vitenskapen ikke lenger er vitenskapelig eller respektabelt nok å vurdere eller å delta i menneskets egne vurderinger. Det eneste som teller er å behandle vurderingene som fakta. Deltagelse i Skjervheims forstand vil si ”å delta som subjekt i samtale med en annen, ved å engasjere deg i det den andre sier, istedenfor å stille deg utenfor og gjøre deg fremmed for det som blir sagt” (Ibid. s.29).

En kvalitativ undersøkelse inneholder ulike moment som må avklares både på forhånd og underveis. Feltarbeid åpner for at en kan få tilgang på kunnskap gjennom førstehånds erfaringer. Dette kan bedre forståelsen og fortolkningen av feltet (Fangen 2004). Det at jeg er en ansatt på lik linje med de andre i Familie & Medier og dermed en del av feltet har ført til en del refleksjon og selvransakelse angående min objektivitet. Det å være reflektert og se på seg selv med et kritisk blikk er viktige sider ved denne type forskning i følge Fangen (2004:30).

3.2 Prosessen med å gjennomføre denne undersøkelsen

I det følgende ønsker jeg å klarlegge sentrale momenter vedrørende mitt forhold til feltet, utvelgelse av informanter, hvordan gjennomføringen av studien har vært, samt hvordan jeg bearbeidet og analyserte datamaterialet. I avslutningen tar jeg opp viktige

forhold ved denne undersøkelsen knyttet til spørsmålet om materialets troverdighet og pålitelighet.

3.2.1 Bakgrunnskunnskap, feltet og informanter

Gjennom fire års studier ved Norsk Lærerakademi har jeg ervervet meg generell innsikt i det pedagogiske fagfeltet. De tre siste årene har jeg også fått praktisk erfaring i organisasjonsutvikling gjennom mitt arbeid som markedsansvarlig i Familie & Medier. Dette har gitt meg tilgang til feltet jeg har forsket på, samtidig som det har lettet prosessen når det gjelder valg av informanter. Ved valg av informanter ble det naturlig å velge disse ut fra deres nåværende eller tidligere ansettelse i organisasjonen. De har som ansatte i organisasjonen stått midt i de interne prosessene i organisasjonen som er fokus i denne oppgaven. For å sikre kvaliteten på den historiske analysen ble det nødvendig å intervju en tidligere ansatt for å få innblikk hva som skjedde i noen avgjørende prosesser i organisasjonens utvikling. Utgangspunktet for dette intervjuet var de historiske notatene jeg ønsket å gi en mest mulig troverdig og sannferdig analyse av.

3.2.2 Utforming og gjennomføring

For å identifisere virksomhetssystemets historiske faser gjennomgikk jeg notat som styredokument, referat og artikler. Dokumentene fikk jeg lett tilgang til som ansatt i organisasjonen og jeg visste hvem jeg skulle henvende meg til for å få riktig informasjon. Vedtatte dokument ble først analysert siden disse kildene regnes som førstehåndskilder. Siden flere opphavspersoner sto bak disse formelle dokumentene anså jeg dem som av stor verdi for mitt arbeid med å dokumentere viktige endringer i organisasjonen. De gav også et grunnlag for arbeidet med å gå videre for å finne andre dokument som kunne belyse vedtakene ytterligere. Jeg tok også i bruk dokument som var av mer annenhånds art, blant annet noen artikler (Kjeldstadli 1997:211).

Sentralt i empirien som dokumenterer nåværende situasjon (våren 2007) i Familie & Medier er en strategisamling der jeg som ansatt deltok på lik linje med de andre ansatte. Jeg måtte engasjere meg i det de andre sa og være aktiv for egen del. Siden jeg både

skulle være deltaker og observatør i strategisamlingen med mulighet til å delta i samtalen, anså jeg det som nødvendig å filme denne samlingen. Fordelen med film i denne sammenhengen var at jeg kunne se hvem som uttalte seg samt avlese kroppsspråket til deltakerne. Dette er dimensjoner en ikke får med ved bruk av lydbånd.

Med tanke på min rolle som observatør er det viktig at jeg kan få grep på samlingen som helhet og kan analysere denne i etterkant ut i fra de begreper som Engeström og Senge bruker i sine teorier.

For å være sikker på å få frem de rette nyansene og tolkningene av de aktuelle uttalelsene på videotapen tok jeg i bruk kvalitative forskningsintervju i etterkant av dette strategimøtet. Og som ovenfor nevnt ble det nødvendig å intervju noen på bakgrunn av de historiske notatene jeg analyserte for å få utdypet noen problemstillinger og uklarheter. I faglitteraturen skiller en gjerne mellom fire typer kvalitative forskningsintervju. Ved et uformelt samtaleintervju er intervjuet som en uformell samtale. En strammere intervjuform oppnås ved hjelp av en intervjuguide. Temaene for hva en skal spørre om er definert på forhånd, men spørsmålene er ikke forhåndsformulert men utformes konkret under intervjuet. I et standardisert intervju er spørsmålene formulert og rekkefølgen på disse er satt opp på forhånd. Den siste formen er lukket intervju der også svarene er definert på forhånd i egne svarkategorier (Gabrielsen 2005).

I forbindelse med den historiske analysen ble det gjennomført et telefonintervju. Dette var hensiktsmessig fordi vedkommende var en tidligere ansatt i organisasjonen som nå var bosatt på en annen kant av landet. Her hadde jeg utformet en intervjuguide på forhånd som ble fulgt i gjennomføringen av intervjuet. Videre er det blitt foretatt noen oppfølgingsintervju ved hjelp av intervjuguide.

3.2.3 Bearbeiding og analyse av datamaterialet

Hvordan henter man så frem informasjon fra datamaterialet? I følge Engeström (2002:32) er det et viktig element i analysen at en flytter fokus fra selve problemet til underliggende forklaringer og de eventuelle løsninger som disse avstedkommer. Etter at datamaterialet har blitt samlet inn, har jeg analysert dette i lys av Engeströms idealtypiske faser i den ekspansive læringssyklusen (Engeström 2000:277). Den historiske analysen ble først gjennomført for så å være et sammenligningsgrunnlag for analysen av Familie & Medier februar 2007

For å kunne gjøre en analyse av strategidagen i etterkant, gikk jeg gjennom videotapen for å danne meg et helhetsinntrykk av det som foregikk. Deretter transkriberte jeg det som kunne være aktuelt å ta med i analysen. Jeg var bevisst på at transkripsjon fra en form og kontekst til en annen medfører at informasjon kan gå tapt fordi en gjør vurderinger og tar beslutninger som forbedrer en samtale.

3.3 Styrke og svakhet ved undersøkelsen

”I studier basert på deltagende observasjon kan reliabilitet defineres som grad av samsvar i hvorvidt tilfeller er tildelt samme kategori av ulike observatører” (Hammersley 1996, her sitert fra Fangen 2004:208). Ville en uavhengig observatør gjort de samme funnene som meg? Å ha det som mål ville være en umulighet med tanke på hvor kompleks virkeligheten er, hevder Schatzman og Strauss (Schatzman og Strauss, her hentet fra Fangen (2004:208). De hevder at det er mer relevant å stille spørsmålet slik: ”Ville en uavhengig observatør gjøre begrepsmessige oppdagelser som empirisk eller logisk gjør dine egne ugyldige?” (Ibid.) Vil en annen samfunnsviter komme frem til de samme konklusjonene om de fikk eksaminere mine observasjonsnotater? Det ville i så fall styrket reliabiliteten. Det er heller lite trolig om vedkommende ville sett det samme som meg, da jeg har vært en del av arbeidsfellesskapet jeg har forsket på i tre år. Men på den annen side kan ikke kvalitativ forskning vurderes ut fra de samme krav som kvantitativ forskning, hevder kvalitative forskere ved Chicagoskolen. Kvalitativ forskning har hatt en tendens til å bli nedvurdert i forhold til den kvantitative

forskningen fordi den ikke er like objektiv, kontrollerbar og strukturert. Kvalitativ forskning står for en annen form for innsamling av data enn kvantitativ forskning. Det er ikke utbredelse og omfang av et fenomen som er i fokus, men tingenes innhold og betydning (Ibid. s.195)

I og med at jeg forsker på min egen arbeidsplass har jeg noen analytiske rammeverk og perspektiv som en annen observatør ikke ville hatt. Fordeler jeg har dratt nytte av ved å være forsker på egen arbeidsplass er at jeg kjenner organisasjonen godt. Jeg har hatt god tilgang på informasjon og kjenner de ansatte godt. Dette kan på samme tid være en ulempe i forhold til det å være en uavhengig forsker. Faren kan være at jeg har forutinntatte holdninger og kan se meg blind for nye løsninger. Det kan også være et dilemma å skulle belyse vanskelige saker som kan vekke vonde følelser innad i organisasjonen.

Det at jeg er en ansatt på lik linje med de andre i Familie & Medier og dermed er en del av feltet, har ført til en del refleksjon og selvransakelse angående min forskerrolle. Har jeg som forsker vært objektiv? Å være fri for forutinntatthet eller objektiv er imidlertid et uoppnåelig mål. Som tidligere nevnt har Skjervheim uttalt at det å være objektiv vil si at en ikke kan være deltakende (Ibid. s.29). I denne studien har deltakelse vært et viktig element for å få innsikt. Men det har likevel vært nødvendig å reflektere på eget perspektiv og egne fordommer. Det å være reflektert og se på seg selv med et kritisk blikk er viktige sider ved denne type forskning (Ibid. s.30).

”Deltagende observasjon er en metode som sikrer høy grad av validitet forstått som et spørsmål om forskningen virkelig måler det den skal måle” (Ibid. s.196). Er den valgte metoden av en slik art at den måler det jeg har spurt om i problemstillingen? Ja, ved å kombinere observasjon som er festet til videotape og oppfølgingsintervju har jeg fått mulighet til å be om utdyping av ting som kan tolkes på ulike måter i filmen. På denne måten får jeg i større grad mulighet til å vurdere gyldigheten av utsagnene (Fangen 2004).

4.0 Analyse

Analysen er delt inn i tre hoveddeler. Først setter jeg fokus på den historiske utviklingen. Del to tar for seg nåsituasjonen 2007 før jeg til slutt forlater tidsaksen og går løs på en mer overordnet evaluering av læringen.

4.1 Analyse av den historiske utviklingen

I figur 4 ble ekspansiv læring fremstilt grafisk. I det følgende kapittelet ønsker jeg å gå nærmere inn på innholdet i denne modellen ved å anvende de ulike trinnene i læringssyklusen på de ulike handlingene og beslutningene som har funnet sted i Familie & Medier.

4.1.1 Den opprinnelige tanken bak arbeidet til Kristelig kringkastingslag

Behovssituasjon slik den er beskrevet i Figur 4, fase 1 fremholder at hele læringsprosessen starter ved at det stilles kritiske spørsmål ved eksisterende praksis eller kunnskap. En problematiserer rett og slett den aktuelle arbeidsmetoden. (Engeström, 2002:32).

30. april 1935 ble Norges kristelige lytterlag stiftet under mottoet "Til Guds ære". Arbeidsoppgavene det ble fokusert på var: "Kringkasting av gudstjenester, andakter og foredrag av kristelig interesse og motarbeidelse av foredrag eller bekjentgjørelser som krenker kristen tro og moral" (Historisk notat: Opprop til det Norske folk 1935). "Vern ditt hjem" ble tittelen på medlemsbladet. Dette forteller noe om det andre hovedfokuset organisasjonen ønsket å ha, nemlig å bidra til å *få fjernet gudsbespottelse og eder og utsendelser som krenker sømmeligheten*, slik det står skrevet i det første arbeidsprogrammet. Opprop til det Norske folk heter det videre:

I det moderne samfund spiller kringkastingen en overordentlig rolle ved utformingen av menneskers tanker, livsanskuelse og moraloppfatning. Kringkastingen kommer inn i hjemmene på en mer direkte måte enn de andre opinionsdannende faktorer, og det må derfor være et uavviselig krav at dens utsendelser bringer stoff av byggende art. Blant dette byggende stoff står det kristelige i første rekke. Et folks lykke og velferd avhenger av dets stilling til kristendommen. Det er derfor en livsviktig oppgave for kringkastingens byggende arbeid å la det kristelige få den sentrale plass som svarer til dets avgjørende betydning, og å søke fjernet alt det som måtte trekke programmene ned.

Dette ble signert av 41 kristne ledere i Norge. Samtidig med dette oppropet var organisasjonen svært positiv til utviklingen på mediefronten fordi de så muligheten til å bruke kringkastingen til å nå ut med det kristne budskapet. (Historisk notat: Opprop til det Norske folk. 1935) Slik ble organisasjonen stiftet med klare målsetninger og kan i tråd med Engeström forstås som et opprop som var tuftet på behovssituasjonen i 1935. Behovet som oppsto i 1935 var utløst av den nye teknologien som radiokringkasting representerte. Da TV apparatene ble mer og mer vanlig i de norske hjem på 1960-tallet, ble dette mediet eller artefaktet inkludert i organisasjonens arbeid.

4.1.2 Fra radiolytteren til multimediefamilien

”Double-bind” situasjon: Sammenstøt mellom motsetninger, søk etter nye ”springbrett”

I figur 4, fase 2 illustreres det stadium i syklusen der analyse av situasjonen som virksomhetssystemet befinner seg i er i fokus. Analysens mål er å avdekke de forklarende mekanismer som gjør seg gjeldende. Dette kan innebære å trekke i tvil etablerte diskurser, å foreta tankemessige eller praktiske anstrengelser med det for øye å tegne et best mulig bilde av den foreliggende situasjon og mulige veier videre (Gabrielsen 2005). Det kreative i denne fasen kommer til uttrykk i at en forsøker å flytte fokus fra selve problemet til underliggende forklaringer og eventuelle løsninger (Engeström, 2002:32).

Kulturen eller samfunnet har gått gjennom en enorm utvikling på mediefronten fra Familie & Medier ble stiftet og frem til i dag. I 1935 var NRK monopolist og mediet var radioen. I dag er det mange ulike medier med ulike leverandører (Schwebs og Østbye 2001). Dette har ført til at organisasjonen har måttet søke nye løsninger for å overleve og være i takt med tiden. Ifølge Engeström kan en gjennom historisk analyse forsøke å se på opphavet til situasjonen en er kommet i. Ved å se på historiske aspekt i organisasjonen kan jeg komme på sporet av hva som var årsaken til endringene. Har det vært tegn til "double-bind" situasjoner, og har de i så tilfelle ført til nye løsninger? Dette ønsker jeg å svare på ved å undersøke nærmere noen endringsfaser i historien til Familie & Medier.

På midten av 70-tallet ble Åge Nevland generalsekretær i Kristelig kringkastingslag. Da han overtok organisasjonen holdt den på å revne fra hverandre. Årsaken til dette var etter alt å dømme den utpregede desentraliserte oppbygging av organisasjon. Sentralt kunne Kristelig kringkastingslag synes å være en svak organisasjon. På denne tiden var organisasjonen inndelt i kretser og her ble innsamlingen av medlemskontingenten gjennomført. Nevdal ble fortalt at det var mange medlemmer i organisasjonen, men det fantes ikke en sentral oversikt over hvor medlemmene befant seg. Papirer ble hentet frem og en nitidig systematisering og registrering av medlemmer fant sted. Denne sentraliseringen og nyorganiseringen var nødvendig for at organisasjonen skulle overleve som landsdekkende organisasjon. Nevland ble en nøkkelperson i arbeidet med å bygge organisasjonen slik den fremstår i dag (På Bølgelengde nr. 1 2005). Fra midten av 70-tallet og frem til 1999 hadde det skjedd en enorm utvikling i mediene (Schwebs og Østbye 2001). Dette skjedde samtidig med at organisasjon hadde kommet inn i et nytt rutinepreget arbeidsmønster. På denne tiden var det enda noen år igjen til Nevland skulle gå av med pensjon, men han så allerede da at skulle organisasjonen overleve måtte noe drastisk gjøres. (Intervju med Jostein Hågan 11.11.05)

Høsten 1999 ble Jostein Hågan ansatt som organisasjonsutviklingskonsulent. Den organisasjonen han møtte var ineffektiv og gammeldags, preget av synkende medlemstall, manglende mål og en visjon som lå i en skuff. (Intervju med Jostein Hågan 11.11.05) Organisasjonen startet som et lytterlag, fortsatte frem til 2002 som radio- og fjernsynslag. Tiden for et grunnleggende valg med hensyn til fremtiden var kommet. Spørsmålet som meldte seg var om organisasjonen skulle være en tilnærmet ren lytter /seer- organisasjon eller om arbeidet skulle utvides til andre felt.

Nødvendigheten av å foreta et valg ble begrunnet slik: "Det skjer viktige endringer på mediesektoren (digitalisering, konvergens med mer)" (Notat til styret i Familie & Medier 2002). Her kan en tydelig se en "double-bind" situasjon i virksamhetssystemet som berørte dets objekt. Mens objektet eller oppgaven tidligere var forstått som å hjelpe familier til en god bruk av medier var spørsmålet nå om en skulle tenke bredere om medier enn bare som radio og TV fremtvunget av de store endringene i mediesektoren (Se figur 2 og 4)

I 2001 ble Geir Magnus Nyborg generalsekretær i Kristelig Kringkastingslag. I likhet med forrige ansettelse av ny generalsekretær var dette et tidspunkt der organisasjonen var kommet til et punkt der det var behov for en omfattende endring. Følgende uttalelse fra Nevland kan underbygge dette: "Hvis ikke det hadde kommet en person med kvaliteter og faglig tyngde på et gitt tidspunkt, kunne nok organisasjonen blitt lagt ned. Det måtte legges en ny grunnmur". Store endringer i mediebildet skapte behov for faglig kompetanse. (På Bølgelengde nr. 1 05) Igjen dokumenteres en "double-bind" situasjon slik Engeström skisserer den i sin modell over ulike faser i ekspansiv læring. Konkret handler dette om hvordan endringer i objektet eller organisasjonens oppgave som er familien i mediasamfunnet får betydning for subjektet i virksamhetssystemet som her er kompetansenivået hos de ansatte (Se figur 2 og 4). Nyborg med sin doktorgrad i medievitenskap ble derfor et viktig ledd for at organisasjonen skulle overleve i det nye mediebildet.

4.1.3 Prosessen med å skape Familie & Medier

Dannelse av nytt objekt og motiv, nye arbeidsmodeller og redskap (Figur 4, fase 3)

Den tredje fasen i den ekspansive læringssyklusen er å konseptualisere løsningen eller lage en ny modell med utgangspunkt i nye ideer som kan løse problemet som har oppstått (Engeström, 2002:32).

Det å skape dagens Familie & Medier er et resultat av et stort antall større og mindre prosesser. Mange av disse er i følge min hypotese utløst av samfunnsutviklingen på mediefronten, men også av grunner internt i organisasjonen. Jeg vil nå forsøke belyse de prosessene som organisasjonen har vært igjennom, for å løse de ulike "double-bind" situasjonene som er presentert ovenfor.

Endringer i mediesektoren -målsetninger endres

August 1999 ble som nevnt tidligere Jostein Hagan ansatt som organisasjonsutviklingskonsulent. Hans oppgave var å gå igjennom organisasjonen og legge frem forslag til endringer (Intervju med J. Hagan 11.11.05). Høsten 2000 ble det satt i gang et arbeid for å lage en målplattform for KKL på bakgrunn av de analysene som hadde blitt gjort. Tanken var at dette skulle være et redskap for å skape en handlekraftig organisasjon for mediefremtiden. I dette arbeidet ble konsulentent Staffan Gøransson, styre og stab involvert. 5. september 2000 reiste de til Danvik folkehøyskole på et to dagers arbeidsseminar. Her ble de presentert for et nytt verktøy og filosofi som lå bak av den nevnte konsulentent. Etter at presentasjon hadde funnet sted arbeidet deltakerne på seminaret i grupper for å trene på bruken av verktøyet. Senere samme måned ble strategiprosessen hentet opp igjen i et styremøte med de ansatte til stede. Her ble det vedtatt å gå videre i arbeidet og det ble oppnevnt en strategigruppe.

Begrunnelsen for å oppnevne denne gruppen var ønsket om å få kontinuitet i dette arbeidet. Strategigruppen ble satt sammen av et utvalg fra styre og stab. Denne gruppen arbeidet videre med konsulententene Gøransson og Heitmann. Det endelige forslaget ble presentert på organisasjonens landsmøte i mars 2001 (Strategi- og målprosess og historisk oversikt 2001).

På samme tid som prosessen med å lage en plan for fremtiden fant sted, ble KKL kontaktet av privatpersonen Roar Røyse. Han hadde fått 30 av 40 annonsører til å trekke seg fra TV3 i protest mot programmet "Xena". Gjennom dette arbeidet hadde han fått ideen om BarneVakten.

I 2001 ble det et skifte av generalsekretær og, det førte til et kortvarig opphold i strategiprosessen. I juni 2002 hadde staben utarbeidet et forslag til en målplattform som var basert på strategiprosessen fra 1999 til 2001. (Notat til Familie & Mediers styremøte 5. juni 2002)

Endringer i mediesamfunnet - kompetansenivå i organisasjonen

Hågan fikk et viktig oppdrag når han ble satt til å se på organisasjonens aktualitet i forhold til samfunnsutviklinga. Kompetansen han kunne bidra med ble viktig i prosessen med å sette i gang fornyelsesprosessen. Målet var å skape en aktuell og proaktiv organisasjon.

Som tidligere nevnt har utviklingen på mediefronten vært hurtig. Kompetansebehovet i organisasjonen ble derfor et akutt behov fordi en ønsket å møte mediene på et faglig grunnlag. Da det skulle ansettes en ny generalsekretær ble faglig tyngde vektlagt. Nyborg ble ansatt og i løpet av kort tid har staben økt kraftig. De har vært en viktig del av organisasjonens policy at medarbeiderne har stor faglig kompetanse på de felt de arbeider med. Familie & Medier som et kompetansesenter på mediespørsmål er et av punktene som fulgte av strategiarbeidet.

Mediesamfunnet -organisasjonens navn

Tanken om navneskifte vokste frem fordi det eksisterende navnet KKL ikke reflekterte på en god måte det arbeidet som organisasjonen drev med. Gjennom fornyelsesprosessen ble et av resultatene å sette fokus på familien. KKL gav et mer rendyrket fokus på kringkastingen. Navnet Familie & Medier gav fokuset som

organisasjonen ønsket ved å sette hjem og familie først. Dette sentreringspunktet var en følge av strategiprosessen i 1999/ 2000. Dette var også i tråd med den opprinnelige tanken fra 1935 og publikasjonen som kom ut i 1936 med navnet ”Vern ditt hjem” (Notat til Familie & Mediers styremøte 5.juni 2002).

4.1.4 Den praktiske gjennomføringen av endringen

Implementering og generalisering er i sentrum for det som foregår i den fjerde fasen i Engeströms ekspansive læringssyklus. (Se figur 2, fase 4). En viktig oppgave her er å undersøke hvorvidt den nye modellen vil fungere. Dette innebærer å prøve ut samt å gjøre tankemessige eksperimenter (Engeström, 2002:32). Hva ble resultatene av prosessene som ble satt i gang for å skape nye ”springbrett” som kunne føre organisasjonen videre? Den praktiske gjennomføringen av løsningene er et resultat av de ulike ”double-bind” situasjonene slik Engeström skisserer det i sin teori. Nå skal jeg undersøke nærmere hvordan endringene ble satt ut i praksis.

KKLs nye målsetninger i forhold til mediesamfunnet

Noe av resultatet av søken etter nye ”springbrett” ble materialisert i den strategien som ble utmeislet i organisasjonen i 1999/ 2000. Denne nye plattformen ble retningsgivende for hvor fokuset i arbeidet skulle være. (Intervju med Stig Ryland, 11.11.05)

Nedenfor følger et utdrag av verdimålene slik de ble uttegnet. Disse sier hvorfor organisasjonen er til:

1. *Verdiforankring* - ”Bygge arbeidet med informasjons-, opinions-, og kunnskapsformidling på den kristne/ teologiske basis for Familie & Medier. Være lys i medielandskapet.”
2. *Verdiforandring* - Her står det blant annet at et hovedanliggende for organisasjonen skal være ”å fremme en god og effektiv bruk av medier i

evangeliets tjeneste.” Et annet fokus er ”å styrke hjem og familie i møte med mediekulturen.”

3. *Bevisstgjøring* - Være med å bidra til økt kunnskap og bevisstgjøring i forhold til mediene i familie, skole, kirke og samfunn.

4. *Mediekritikk* - ”Drive mediekritikk, rådgiving og analyse på et faglig grunnlag.”

5. *Mediekompetanse* - ”Formidle mediekunnskap til enkeltmennesker og samfunn.”
I forhold til det kristne mediearbeid ønsker organisasjonen å være en resurs som kan dyktiggjøre de.

BarneVakten etableres

Foreldre og oppdragere ble hovedmålgruppen til organisasjon. Den konkrete implementeringen startet ved at Røyse kontaktet KKL etter en protestaksjon mot TV3. Dette ble også starten for et arbeid for barns rett til medier, KKL tok tak i ideen og startet opp arbeidet som et prosjekt med et bredt verdigrunnlag. BarneVaktens konkrete oppgave ble: ”Å være rådgiver for foreldre på områder som har med medier å gjøre, foredragsvirksomhet på skoler og ulike kurs, ha en dialog mot TV- kanaler og andre medieaktører med den hensikten å få dem til å vise hensyn til barn og lage materiell til hjelp og inspirasjon (BarneVakten - et lite eventyr 2005).

Arbeidsmetoder for å nå målene ble utarbeidet som en del av prosessen.

Verdiforiming ble høyt rangert og fokus på forebyggende arbeid og bevisstgjøring i forhold til medieutviklingen. Videre ble kartlegging av målgruppens behov tatt med. Det er også nevnt at organisasjonen skal være samfunnsorientert. Under bevisstgjøring står det at oppdragere skal få veiledning i forhold til mediespørsmål og at organisasjonen skal arbeide for at det skal være et medietilbud som styrker familien. For å realisere mediekritikken ble overvåking av medieutviklingen et viktig anliggende. Å

informere og publisere nyhetsstoff om medieaktørenes gjøren og laden var et viktig ledd i dette arbeidet.

Organisasjonsstyringen dokumenterer en organisasjon som ønsker å være tilpasningsdyktig og proaktiv med høy beredskap for å omprioritere hvis nye behov skulle oppstå, dvs. hvis nye relevante saker skulle dukke opp som det er naturlig for organisasjonen å gripe fatt i. Varemerket som det skulle arbeides målrettet mot var troverdighet og kvalitet i alle felt som organisasjonen engasjerte seg i. Bildet av en profesjonell og seriøs organisasjon som tok medieutviklingen på alvor skulle slik feste seg i opinionen.

Som en del av prosessen mot en organisasjon som skulle være rede til å møte fremtiden, ble *fremtidsforståelse* et eget punkt..Punktet med høyest fokusnivå var *medieutviklingen*. Organisasjonen tok mål av seg til å følge tett det som foregikk på mediefronten for å identifisere drivkreftene i det fremtidige medielandskapet. Samfunnsutviklingen generelt var også et viktig fokusområde fordi organisasjonen la vekt på å forstå samtiden, ha oppdatert kunnskap om det som rørte seg i samfunnet og selv bidra til å utvikle samfunnet til det bedre (Notat til Familie & Mediers styremøte 5. juni 2002).

KKLs kompetansenivå og mediesamfunnet

I organisasjonens verdimål er *mediekompetanse* nevnt som et eget punkt. Organisasjonen skal ha et fokus på å være en formidler av mediekunnskap både til enkeltmennesker og til samfunnet. KKL ønsker også å dyktiggjøre kristne medieaktører ved å gi dem nødvendig kompetanse. Organisasjonen erkjenner at deltagelse nasjonalt og internasjonalt innen medie- og opinionsarbeid krever at kompetansenivået hos de ansatte øker. Ja, mediekompetanse er et av de viktigste arbeidsredskapene for å nå målene til organisasjonen. Humankapitalen er derfor organisasjonens viktigste ressurs og suksesskriterie. Høyt kompetansenivå i alle ledd er en nødvendighet i dagens multimediesamfunn (På Bølgelengde nr. 1, 2005). At organisasjonen har lagt

avgjørende vekt på dette kommer også til uttrykk i lokalisering av hovedkontor. Da Geir Magnus Nyborg med sin etterspurte kompetanse ble ansatt, ble organisasjonen hovedkontor flyttet fra Oslo til Sotra. Flyttingen resulterte i ny stab og på mange måter til en ny organisasjon.

4.1.5 Resultatet av endringen i praksis

Ny måte å arbeide på: Konsolidering og refleksjon (Figur 4, fase 5)

I fase fem i ekspansiv læring er fokus rettet mot å implementere modellen og konkretisere den ved hjelp av praktiske implikasjoner, konkrete utførelser og konseptuelle forlengelser (Engeström, 2002:32). Har det skjedd en ny og unik læring i KKL som en konsekvens av "double-bind" situasjonene? Ble prosessen med å skape en organisasjon for fremtiden et gode for Familie & Medier? Hva ble det endelige resultatet i Familie & Medier?

Strategien som ble lagt, ble retningsgivende for det videre arbeidet inn i multimediesamfunnet (Intervju med Ryland 11.11.05). Et helt konkret resultat ble BarneVakten, som startet i denne perioden som et prosjekt og som senere ble en egen organisasjon under Familie & Medier. I arbeidet med å iverksette de nye og proaktive målene ble generalsekretær Nyborg som en kompetent fagperson en viktig drivkraft. Men har det skjedd en *innovasjon* som en følge av den nye strategien? Følgende utsagn fra organisasjonskonsulent Hågan indikerer dette: "For at en organisasjon som Familie & Medier skal overleve må den være proaktiv for å beholde sin aktualitet" (Intervju med Hågan 11.11.05). Familie & Medier ble ikke nedlagt, men tilpasset seg en ny medietid (På Bølgelengde, nr. 1, 2005). Med tanke på den endringen som har skjedd i medie verdenen og de tiltak som dette har utløst, kan det argumenteres for at en innovasjon har funnet sted i organisasjonen. Utvikling av ny målplattform gjorde organisasjonen bedre rustet for fremtiden. At organisasjonen flyttet fra Oslo til Sotra forenklet prosessen med å implementere de nye målene. Nyborg sier i et intervju at endringene som er gjort etter han tok over har vært av en kontinuerlig art (Intervju med

Nyborg 11.11.05). Av dette kan en lese at organisasjonen fikk den nødvendige endringen eller læringen som gav et grunnlag for videre arbeid.

4.2 Analyse av nåsituasjonen våren 2007

I figur 4 fremstilles ekspansiv læring grafisk. I det følgende underkapittel ønsker jeg å gå nærmere inn på innholdet i modellen i forhold til Familie & Mediers situasjon våren 2007. Jeg vil gjøre dette ved å vise hvordan ulike handlingene og tiltak inngår på hvert av trinnene i læringssyklusen slik Engeström har skissert den.

4.2.1 Dagens situasjon i Familie & Medier

I den første fasen blir behovssituasjonen beskrevet (jfr. figur 4, fase 1). Hele prosessen starter ved at det stilles kritiske spørsmål ved eksisterende praksis eller kunnskap. I forlengelsen av dette blir den aktuelle arbeidsmetoden problematisert (Engeström, 2002:32).

Familie & Medier er fortsatt en lytter- og seerorganisasjon som ønsker å kjempe for det gode i mediene. Visjonen lyder som følger: "Kristne verdier på medienes dagsorden". Organisasjonens verdigrunnlag er konkretisert på følgende måte:

Verdigrunnlaget til Familie & Medier

Sannhet: Vi bygger på Guds ord slik det er uttrykt i Bibelen. Dette forplikter oss i alt det vi gjør overfor medlemmer, medier og samfunn. Det er også grunnlaget for bruk av medier i evangeliets tjeneste.

Verdighet: Vi vil understreke menneskets unike verdi og verdighet i møte med den kommersielle mediekulturen. Vi vil avsløre og kjempe mot alt som krenker mennesker.

Kvalitet: Vi vil stå for kvalitet og kompetanse i vårt arbeid med mediekontakt, informasjon og undervisning.

Deltagelse: Vi vil fremme våre medlemmer og publikums rettigheter og interesser i forhold til mediene, i norsk og internasjonalt perspektiv.

Kreativitet: Vi vil være en nyskapende og dynamisk aktør som fremmer det gode i mediene. Ved mediestipendene ønsker vi å stimulere talenter til kreativt mediearbeid.

Tillit: Gjennom vårt opinions- og informasjonsarbeid ønsker vi å vinne tillit i forhold til medier, publikum og andre samfunnsaktører.

Verdiene slik de kommer til uttrykk i verdigrunnlaget til Familie & Medier viser klart organisasjonens dannelsorienterte siktemål. Særlig tydelig er dette i organisasjonens vektlegging av holdningsskapende arbeid innenfor mediebruk og undervisningen som de tilbyr på dette feltet. I forhold til dette arbeidet representerer de utvilsomt en viktig ressurs både i forhold til hjem og familier, men også i forhold til samfunnet generelt.

Organisasjonens arbeidsområder

Organisasjonens arbeidsområder spenner over et vidt spekter. I det følgende skal noen av hovedområdene kort beskrives.

Mediepolitikk

Dette arbeidsområdet innebærer politisk lobbyvirksomhet, jevnlig kontakt med ulike medier og organisering av fellestiltak som eksempelvis Kristen-TV på Bakkenettet.

Journalistikk og informasjon

Organisasjonen har tatt i bruk ulike kanaler i sitt informasjonsarbeid: Nyhetsbrevet som sendes gratis ut hver onsdag, inneholder oppdaterte medienyheter fra inn- og utland. Nyhetene handler om alt fra barns mediebruk og ny teknologi til medieinnhold, tro og verdier. På nettsiden www.fom.no legges det jevnlig ut aktuelle nyhetssaker samt annen

informasjon. Medlemsbladet På Bølgelengde sendes ut fire ganger årlig. Det skrives mediekommentarer ukentlig i forbindelse med nyhetsbrevet. Disse sendes også ut til avisene. Det produseres også artikler til aviser og menighetsblad. Analyser av konkrete produksjoner som eksempelvis Hotell Cæsar, blir også gjennomført ved behov.

Formidling og undervisning

Et eget prosjekt med ungdom som målgruppe er satt i gang. I den forbindelse tilbys det både jente og gutteseminar. Prosjektet har også en egen nettside. Det blir gitt tilbud om seminar og undervisning også til andre målgrupper. Medierådgivning til menigheter er også en del av organisasjonens tilbud.

Markedsføring

Dette arbeidsområdet omfatter planlegging og gjennomføring av ulike markeditiltak som medlemsaksjoner, hvilke kanaler som skal tas i bruk til annonsering, ulike arrangement og eventer med mer.

BarneVakten

Barnevakten er organisasjonens nye flaggskip. BarneVaktens visjon er: ”Vi vil at barn skal få bruke mediene på en trygg og god måte” Det er en målsetning at BarneVakten skal være en aktiv nasjonalt kjent og anerkjent aktør både blant foreldre og barn, i skolesektoren, i medie-Norge og i offentlighets-Norge. BarneVakten skal arbeide for å fremme kristne verdier i samfunnet, dvs. blant foreldre, barn/ungdom, i skolesektoren, i media-Norge og offentlighets-Norge. Samspillprosessene mellom et individ og verden rundt utgjør læringens ”råstoff” (Illeris 2000:181). Det som omgir barnet er grunnlaget for og en viktig del av læringen. Når Familie & Medier så sterkt understreker at de vil fremme det gode i media, er dette et resultat av at organisasjonen erkjenner den sterke påvirkningskraft som media har i barn og unges liv. Danningsstanken kan synes å være selve drivkraften for organisasjonen når den så sterkt ønsker å holde de ulike aktørene i medieverdenen i ørene. Barns sårbarhet i møte med en gjennomtrengende

multimediehverdag ligger til grunn for dens sterke fokus på å styrke barnas rett til en trygg mediebruk. Organisasjonen vil bidra til at barn skal få undervisning om dette på skolen. Også foreldrene må undervises for å bli bevisste mediebrukere. Ved å oppmuntre foreldre til å sette grenser kan de bidra til å gi sine barn en trygg mediehverdag.

4.2.2 Familie & Mediers utfordringer i dag

En double-bind” situasjon er preget av sammenstøt mellom motsetninger og søk etter nye ”springbrett”. (Se figur 2, fase 2). I denne fasen tvinger en analyse av situasjonen virksomheten befinner seg i seg frem. Analysens mål er å avdekke underliggende mekanismer som kan forklare den situasjonen som har oppstått. Dette kan true det diskursive og utløse tankemessige eller praktiske anstrengelser (Gabrielsen 2005). Et fokusskifte fra selve problemet til underliggende forklaringer og eventuelle løsninger finner sted (Engeström, 2002:32)

Som nevnt i den historiske analysen har det vært en rivende utvikling på mediefronten fra organisasjonen ble stiftet i 1935 og frem til i dag. Dette har ført til at organisasjonen har måttet søke nye løsninger for å overleve og fremstå i takt med tiden. Ifølge Engeström kan en gjennom en historisk analyse komme på sporet av opphavet til situasjonen en er kommet i.

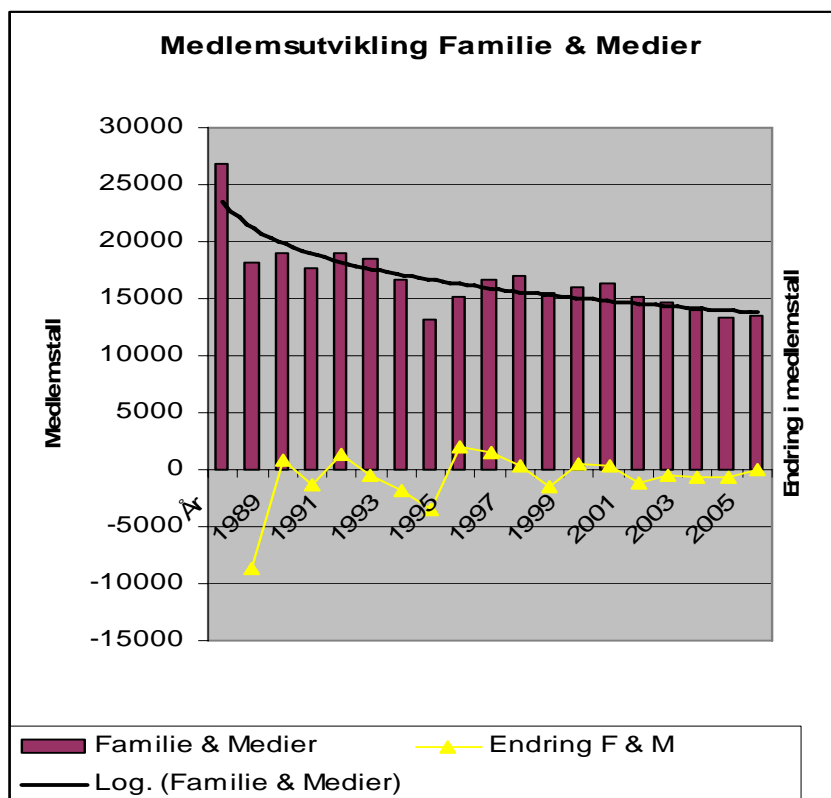
Medlemsutvikling

Under strategisamlingen 6. februar 2007 presenterte generalsekretæren medlemsutviklingen fra 1988 til 2006. Figur 5 viser utviklingen i medlemstallet fra 1988 til 2006:

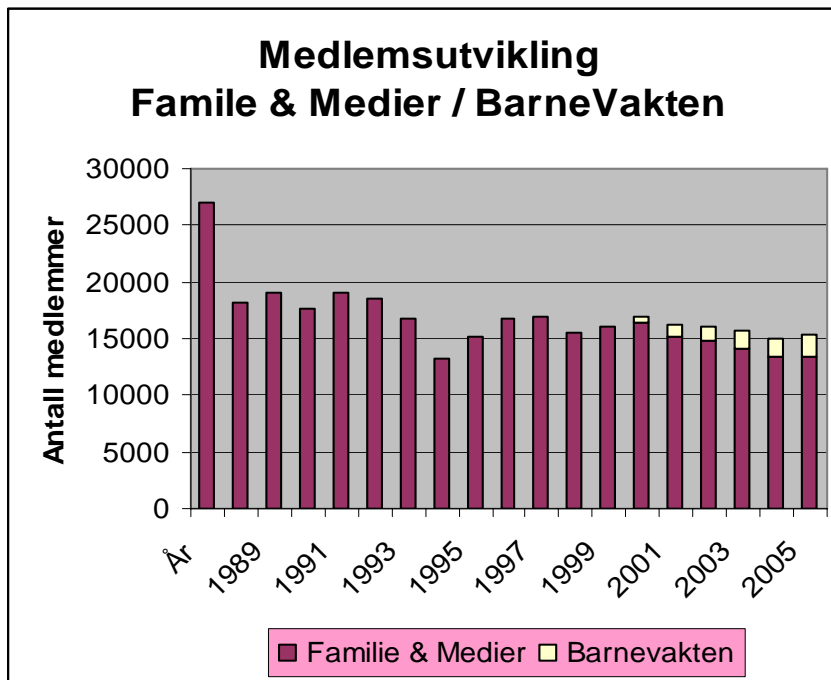


Figur 5. Medlemstall i perioden 1988 – 2006.

Grafisk ser medlemsutviklingen i virksomhetssystemet slik ut:



Figur 6. Medlemsutvikling i Familie & Medier.



Figur 7

Hva kan være årsaken til et mer eller mindre kontinuerlig medlemsfall?

I 2006 fikk medlemstallet for første gang på mangfoldige år en oppgang på førtiåtte medlemmer. Generalsekretæren kommenterte dette slik på strategisamlingen 06.02.06:

- Vi har hatt et dramatisk fall, men på ingen måte slik det ble spådd". Medlemsarbeid er som å selge avisabonnement, mange faller i fra. Så for å øke medlemstallet må en både dekke tapet pluss få nye.

Kan dette bety at dagens medlemmer ikke er like trofaste som tidligere? Her kan det se til at det har utviklet seg en "double-bind"- situasjon i virksomhetssystemet mellom en medlemsorganisasjon med mange passive støttemedlemmer og en mer ad hoc preget organisasjon som skal løse en tidsavgrenset oppgave. Det ad hoc pregede er et tegn i tiden, men man vegrer seg for å ta inn over seg dette trekket i samfunnsutviklingen og fastholder en medlemsorganisasjon av godt gammelt merke. Det oppstår en spenning mellom en ny og gammel forståelse av hva en organisasjon er og hvilken tidshorisont den skal arbeide innenfor. I Engestrøms modell er en slik spenning beskrevet som konflikt mellom nytt og gammelt objekt (Se figur 2 og 4).

Spørsmål som tvinger seg frem i den forbindelse er følgende: Er ikke dagens medlemmer like trofaste som tidligere? Har dagens potensielle medlemmer mer motvilje mot å binde seg til et medlemskap over lang tid? Ved å drøfte disse spørsmålene kan organisasjonen skaffe seg lærdommer som den ikke ville gjort hvis ikke en "double-bind" situasjon hadde oppstått.

Markedsarbeid

Under strategisamlingen tok markedsansvarlig i organisasjonen opp disse spørsmålene:

1. Hvem nås igjennom de ulike kanalene som organisasjonen bruker?
2. Hvordan kan en bruke kanalene aktivt for å nå de overordnede målene?
3. Hvordan kan en være samkjørt og målrettet i kommunikasjonen med målgruppene?
4. Hvordan kan organisasjonen få tilgang til mer informasjon om hva som er vellykket?
5. Hvordan skaper en engasjement og begeistring innad i organisasjonen?

Disse problemformuleringene ble ledsaget av en gjennomgang av alle områdene i organisasjonens arbeid. Fokus var på hvordan det enkelte området kan bruke sine kanaler for å få flere medlemmer og hvordan en kunne sørge for at eksisterende medlemmer ble engasjert og begeistret. Markedsansvarlig formulerte organisasjonens utfordring slik:

- Treffer vi folket der ute i samfunnet på en slik måte at de kjenner på at Familie & Medier sitt arbeid er så viktig at dette må vi være med på?

Det ble fremholdt at markedsavdelingen ikke måtte være på siden av den andre virksomheten, men tvert imot være en integrert del av denne. At nyhetsbrevet fikk flere lesere etter at det fikk ny design er et eksempel på hvor viktig dette er. Den nye designen gjorde det lettere for flere å lese brevet og dermed fikk flere del i informasjon

om god mediebruk. Markedsansvarlig kom også inn på at det under foredragsvirksomhet ble sagt litt om Familie & Medier og hvorfor folk bør bli medlem.

Å utvide målgruppen for konkrete prosjekter ble også drøftet som et ledd i markedsføringen av organisasjonen. Prosjektlederen kom med følgende innspill:

- Skulle jente og gutteseminaret som er beregnet for tenåringer gått ut til de over 18 år da?

For organisasjonen er det viktig å drøfte om den som et virksomhetssystem møter et behov hos folk som gjør at de opplever organisasjonens oppgave som viktig og relevant og noe som de ønsker å være med på, for eksempel å hjelpe familier til god bruk av medier. Hvis de ikke oppleves som relevant og som noe som treffer et behov hos dem de skal tjene, kan en krise i form av en "double-bind" situasjon oppstå. I Engeströms begrepssystem vil det handle om en konflikt mellom nytt og gammelt objekt, mellom en forståelse av hvilken oppgave organisasjonen har som møter dagens behov eller å gå videre i gamle spor uten å ta hensyn til endringer i den omgivende kultur (Se figur 2 og 4).

Kompetanse

- Har vi de rette folkene på huset? Vi har jo et opphop av kreative folk... Nå har BarneVakten tre kreative, trenger de en til?, spør generalsekretæren engasjert og åpen for nye initiativ.

Daglig leder i BarneVakten presenterer en mediehverdag preget av hurtige endringer som barn forholder seg til:

- Stadig flere og yngre barn får mobil i dag, Canal Digital introduserte HD TV for fjorten dager siden. En kan snart sammenligne mobilen med en pc der spillkonsollene flettes sammen og du får alt på en konsoll. Vi er inne i en mediesammensmelting der mobilbransjen mobiliserer. På samme tid ser vi at det er mangelfull beskyttelse.

Spillmediet er blitt mer allment akseptert og trenden her er: ”sosial gameing”. Flere jenter spiller og interaktive spill er blitt mer populære. I undervisningssammenheng er også spill tatt mer i bruk. I kjlvannet av denne utviklingen er en økende bekymring for spillavhengighet både blant barn og voksne. For leder av BarneVakten eksisterte bare en mulighet: ”Dette må vi være med på”. Han skisserte utfordringene organisasjonen sto overfor slik:

- Hva er det vi i BarneVakten drømmer om å være? Vi skal formidle verdier og på samme tid opprettholde kjernevirksomheten. Men vi opplever et økt arbeidspress ved at behovet øker. Manglende arbeidsstyrke opplever vi som den største utfordringen. Med den kapasiteten vi har i dag så må vi nok gjøre noen veivvalg. Jeg elsker å tenke utover og søker de største aktørene instinktivt fordi jeg ønsker innflytelse. For å gjøre det må vi snevre inn kjerneverdiene, sa BarneVaktens daglige leder i et engasjert innlegg.

Samtidig som BarneVakten kjenner at arbeidspresset er stort og arbeidskapasiteten er knapp, opplever de at den økonomiske støtten ikke de hadde forventninger om. I 2006 ble det ikke bevilget noe til organisasjonen over statsbudsjettet og sponsorer har uteblitt. Kan dette være et signal om at arbeidskapasiteten ikke benyttes på den mest optimale måten?

- Vi må ta vare på de gullgruvene vi har og som er våre kjerneområder, fremholder rådgiver i BarneVakten forsiktig..
 - BarneVakten er til for foreldre. Glemmer vi bort de som skal betjenes er det fare på ferde, skyter sekretæren inn med ettertrykk.
-
- Det er typisk for kreative mennesker som det er nok av i vår organisasjon å spørre: Hva mer kan vi gjøre? Hva nytt kan vi skape? innvender generalsekretæren

- Kutt ut alle sånne spørsmål og få ut det dere har! sier Ingvill bestemt. Hun er konsulent i organisasjonen.

For meg var dette en frigjørende tanke, legger generalsekretæren til.

I Engestrøms ekspansive læringssyklus uttrykker diskusjonen en spenning mellom det som er organisasjonens objekt eller oppgave og den kompetanse som subjektet (de ansatte) i virksomhetssystemet er i besittelse av. Hvis ikke en kontinuerlig tilpasning til omgivelsenes krav finner sted kan en "double-bind" situasjon oppstå som krever en drastisk reorganisering av hele virksomheten. Vilje til kontinuerlig å være i endring kan forhindre at en krisesituasjon får utvikle seg.

Internasjonalisering:

Internalisering var også et tema på strategisamlingen. Behovet for å samarbeide på tvers av landegrensene er økende all den tid datateknologien ikke kjenner nasjonale grenser. Spørsmålet som ble diskutert var hvilken utenlandsk organisasjon det kunne være naturlig å samarbeide med.

- Hvem skal vi knytte oss til i utlandet? Her kan vi dra nytte av hverandre og få en økonomi ut av det og nå videre ut. Nøkkelen er å ha noe på engelsk. Jeg tror det kan ligge noe her altså. Vi må få løftet den siste steinen, sier generalsekretæren innledningsvis.

Ulike utenlandske organisasjoner som det kunne være av interesse å inngå et samarbeid med, ble nevnt. Behovet for et forpliktende samarbeid internasjonalt har vokst frem fordi mediekulturen internasjonaliseres stadig. En spenning mellom det objektet eller det medielandskapet som organisasjonen er rettet mot og den slagkraft eller kompetanse som organisasjonen føler er nødvendig er i ferd med å bygge seg opp. En nasjonal aktør uten internasjonale samarbeidspartnere kan med tiden bli en del av en "double-bind" situasjon som bare kan løses gjennom reorganisering og overskridelse av den gamle referanserammen (Se figur 2 og 4).

Kompetansesenter:

Et annet tema som ble diskutert på strategisamlingen var hvordan Familie & Medier som et kompetansesenter kan nå ut til nye grupper. Foredragene som holdes i regi Familie & Medier er det noen få ansatte som har ansvar for. Det er de samme folkene som både lager multimedieoppleggene og som gjennomfører selve foredragene.

- Vi må arbeide med å få et foredragsnettverk opp å gå. Her ser jeg for meg et samarbeid med Gimlekollen og Damaris. Dette så jeg som en god mulighet etter samtale med Lars Dale der han nevnte mange gode ideer. Gjennom dette får vi en mulighet for å løfte organisasjonen på et nytt nivå fordi vi får spredt kompetansen ut på langt flere og ikke blir så sårbare som vi er nå. Vi kommer ut til langt flere, det er kostnadseffektivt og det er langt flere som vil bli utfordret til medlemskap, understreker markedsansvarlig bestemt.
- Spennende tanke å bygge opp et foredragsnettverk i samarbeid med Ungdom i oppdrag. Begge organisasjonene er jo tverrkirkelige, kommenterer Barnevaktens daglige leder.

Det ble samtale rundt hvordan en skulle klare å muliggjøre et slikt nettverk

- Vi må begynne enkelt for så å utvide ellers blir det bare kaos, foreslår markedsansvarlig.
- Jeg er jo ikke strukturert, det er mitt problem. Jeg klarer ikke se enkle løsninger, responderer prosjektleder litt oppgitt.
- Det er alltid alternativer, en vil alltid se et behov, men en må konsentrere seg nå om det man har, skyter administrasjonslederen inn.
- Få på plass et standardopplegg som er enkelt, avslutter generalsekræren.

Drøftingen illustrerer hvordan innføring av et nytt redskap (foredragsnettverk) kan endre forholdet mellom subjektet og objektet i virksamhetssystemet og føre til et nytt

resultat i form av at flere blir nådd gjennom organisasjonens foredragsvirksomhet. Det er antatt at dette også vil gi positive ringvirkninger for organisasjonens medlemstall.

Informasjonsarbeid

Familie & Mediers Nyhetsbrev sendes gratis ut hver onsdag. Nyhetsbrevet inneholder oppdaterte medienyheter fra inn- og utland. Nyhetene handler om alt fra barns mediebruk og ny teknologi til medieinnhold, tro og verdier. I hvert nyhetsbrev følger også en aktuell mediekommentar.

Nyhetsbrevet har tradisjonelt vært i ren tekst med tydelige rammer og et heller ”rigid” design. Kommentaren var plassert nederst etter alle nyhetene, slik at leseren måtte bla seg gjennom disse for å komme til den. En oppstilling av alle overskriftene var plassert helt i begynnelsen av nyhetsbrevet slik at leseren raskt kunne se om det var noe av interesse. Det ble også brukt store bokstaver i overskriftene i tråd med datidens skikk og bruk. Nyhetene inneholdt mye tekst i det gamle nyhetsbrevet (Oppfølgingsintervju med redaktør i Familie & Medier 9.2.07).

I samtalen ble ulike sider ved informasjonsarbeidet drøftet, bl.a. praksisen med å videresende reaksjoner fra medlemmer til mediene.

- Kan ikke vi slutte å sende inn disse reaksjonene til mediene? Vi står jo ikke for disse alltid. Kan vi ikke heller be de sende dem direkte selv, så kan de sende en kopi til oss”, sukket sekretæren som vanligvis har ansvar for dette arbeidet.
- Disse reaksjonene kan jo ødelegge mer enn de bygger opp for vår sak, la prosjektleder til.

Flere som hadde ordet var enige i dette. Redaktøren i Familie & Medier benyttet anledningen til å lufte flere spørsmål:

- Hva skjer i møte med de som er i mot Familie & Mediers ståsted? Bør noe av informasjonsarbeidet skiftes ut eller oppdateres? Er styringen av informasjonsarbeidet god nok slik at det når de vi ønsker å nå? Er arbeidet aktuelt nok? Hvor langt kommer vi med opinionsarbeidet?

Redaktøren var særlig opptatt av å nå ut til en stor leserskare med kommentarstoffet og begrunnet dette slik:

- Det man leser påvirkes en av. Kristne må få øynene opp for hva som finnes i kulturen for å ikke "sovne" ..., avsluttet han.

Spørsmålet om informasjonskanalene er effektive i forhold til målsetningen kommer i sentrum når organisasjonen tar opp til drøfting hvor vellykket dens informasjons- eller opinionsarbeid er. I forholdet mellom subjekt og objekt i et virksomhetssystem er redskapet eller verktøyet av stor betydning fordi dette blir forstått som kulturell mediering mellom mennesket og omgivelsene (Ludvigsen og Flo 2002:88). De handlinger som iverksettes for å nå ut med informasjon er mediert av redskapet. Ulike applikasjoner har ulike egenskaper som kan utnyttes i det konkrete informasjonsarbeidet. Å ta i bruk nye former for teknologi er en sentral del av en organisasjons utvikling. Hvilke informasjonsverktøy som brukes vil er av stor betydning for en organisasjon som tar mål av seg til å være en opinionsdanner.

Familiearbeid

Å hjelpe familier til god mediebruk er et uttalt mål for Familie & Medier. At familiens behov blir tema på strategisamlingen er derfor naturlig.

Ordet familie er blitt diskutert tidligere, burde vi rette oss mer inn mot familien?, spør prosjektleder.

- Ikke for å komplisere, men vi kan bli medeier i Victoriasenteret som allerede er etablert for å drive med familierapi, skyter generalsekretæren inn.

- Når jeg snakker med tenåringer når jeg er ute og har foredrag om selvbilde, ser jeg at dette henger tett sammen med familiearbeid, fortsetter prosjektleder med.
- Men da beveger vi oss på siden av mediefokuset, innvender sekretæren.
- Ja, vi gjør det, medgir prosjektleder.
- Hele poenget er å se på hvordan mediene påvirker familien, skyter redaktøren inn.
- Hvordan overleve som familie i et mediasamfunn? Dette temaet kan være en fin proffilering av Familie & Medier, foreslår leder av BarneVakten.
- Vi er gått fra NRK til et komplekst mediebilde. Mediene er hovedleverandør av selvbilder og trender, oppsummerer generalsekretæren.

Begrunnelsen prosjektlederen hadde for å ta opp denne problemstillingen kan knyttes til organisasjonens pedagogiske siktemål. Mediene har stor gjennomslagskraft i samfunnet også de har stor innvirkning på familien. Medias rolle tar mange som driver med familiearbeid ikke tilstrekkelig høyde for. Organisasjonen ønsker å være rettet mot familien (objekt) og fungere som veiviser til en hensiktsmessig bruk av medier. Diskusjonen reflekterer et ønske om å la arbeidet få et enda sterkere familiefokus enn det har i dag.

I den historiske analysen av Familie & Medier ble det pekt på at organisasjonen startet med et "Opprop til det Norske folk" der fokuset nettopp var på familiens møte med medie verdenen. Tittelen på medlemsbladet fra oppstarten i 1935 "Vern ditt hjem" forsterker familiefokuset ytterligere. I 1999/2000 ble det foretatt en navneendring fra Kristelig Kringkastingslag til Familie & Medier. Hensikten med dette var å tydeliggjøre at organisasjonen ønsket å sette hjem og familie først. I dette lå en erkjennelse av at organisasjonen gradvis hadde glidd bort fra det som var et klart sentreringspunkt da organisasjonen ble etablert. I virksomhetsteoretisk forstand hadde det skjedd en forskyvning i systemets objekt eller den oppgave som det var rettet mot. Når organisasjonen i og med navneendringen på mange måter vendte tilbake til sine røtter skyldes dette en fornyet visjon om å bistå familien i en kompleks og lite oversiktlig mediehverdag.

4.2.3 Prosessen med å endre strategi

Dannelse av nytt objekt og motiv, nye arbeidsmodeller og redskap (Figur 4, fase 3)

Den tredje fasen i den ekspansive læringssyklus består av å konseptualisere løsningen eller lage en ny modell ut i fra nye ideer som kan løse problemet (Engeström, 2002:32). Slik Familie & Medier fremstår i dag kan det argumenteres for at dagens organisasjon er et resultat av en prosess der en ny visjon er utmeislet som i større grad er i takt med utviklingen på mediefronten. Den historiske analysen av Familie & Medier underbygger dette. Det å gjennomføre en grundig gjennomgang av hvorfor man er til, hvem man er til for og hva man skal tilby sine målgrupper er nødvendig fra tid til annen. En slik analyse følger ofte i kjølvannet av en krise. I Engeströms teori om en ekspansiv læringssyklus beskrives krisen som sammenstøt mellom uoverstigelige motsetninger ("double-bind" situasjon) som fører til jakt på nye løsninger eller "springbrett" i et forsøk på å komme ut av krisen. Selv om en utbredt kriseforståelse ikke var utgangspunktet for strategidagen som ble holdt i februar 2007, vil jeg i følgende belyse de prosessene som strategidagen er en del av ved hjelp av Engeströms begreper.

Endringer i kulturen –medlems- og markedsarbeid endres

På strategisamlingen ble det vedtatt at hele organisasjonen må tenke proffilering i alt arbeidet som blir gjort. Det var en utbredt oppfatning at markedsavdelingen ikke kan være på siden av den øvrige virksomheten, men en integrert del av denne. Illustrerende i den forbindelse er at en tror at flere leser nyhetsbrevet etter at det fikk ny design. Tilgjengeligheten er bedre og dermed får flere del i viktig informasjon. Å være nøye med å presentere organisasjonen i forbindelse med foredragsvirksomhet og aktivt oppfordre folk til å tegne seg som medlemmer er et annet eksempel. Markedsansvarlig i organisasjonen begrunnet en offensiv markedsføring av medlemskap slik: "Når de først har møtt opp på et foredrag, da er det grunn til å tro at de i utgangspunktet er interessert i organisasjonen og villig til å tegne medlemskap."

Endringer i mediesamfunnet - kompetansenivå i organisasjonen

BarneVakten på engelsk, arabisk og kinesisk? Daglig leder i BarneVakten og generalsekretæren foretok en reise til USA i etterkant av strategisamlingen. Hensikten med reisen var å undersøke mulighetene for en engelsk utgave av BarneVakten, knytte kontakt med samarbeidspartnere og opprette nettverk med tanke på mediearbeid.

ChildMinder:

Ulike aktuelle aktører ble kontaktet på reisen for å samtale om en engelsk utgave av BarneVakten. Følgende kan nevnes:

- *Casey Hill* i Motorola, Chicago
- President and Chief Executive Officer *Cynthia Swindoll*, Insight for Living og Producer *Eric Baesel*, Insight for Kids (Insigh for Living)
- Global Content Creation Director *Gary Booker*. Divisional Vice President / Strengthen Families *Clarke Miller* and Co-host and Audio/New Media Vice
- President *John Fuller* i Focus on the Family
- President av CEO *David Tucker*, Trans World Radio

I følge daglig leder av BarneVakten og generalsekretæren i Familie & Medier er det helt klart at BarneVaktens satsing på digitale medier representerer noe unikt og annerledes i forhold til det andre kan tilby. Flere av aktørene var entusiastiske overfor muligheter for samarbeid.

En rapport som ble utarbeidet etter turen til USA skisserer flere modeller for lansering av ChildMinder:

1. Det kan lages en egen organisasjon i USA eller eventuelt i Storbritannia eid og finansiert av Familie & Medier alene.
2. Det kan lages en egen organisasjon i USA eller eventuelt i Storbritannia eid og finansiert av Familie & Medier i samarbeid med en eller flere partnerorganisasjoner.

3. Det kan lages et eget nettsted under navnet ChildMinder, med muligheter for integrering i samarbeidspartneres nettsteder. Dette kan være eksklusivt eller organiseres som en abonnementsordning for både sekulære og religiøse samarbeidspartnere.

På spørsmålet om hvilken profil ChildMinder skal ha, gikk de fleste råd ut på å holde på en sekulær plattform også for BarneVakten i engelsk utgave. Det kan sikre allianser med en rekke organisasjoner og institusjoner. Særlig gjelder dette organisasjoner som arbeider med dataspill, mobil og internett. Den engelske oversettelsen bør være "generic"- ikke amerikansk engelsk. Når en organisasjon eventuelt integrerer stoff fra ChildMinder på sine sider, kan en gjøre nødvendige språklige justeringer. Dette var noen av de konklusjonene som ble trukket etter turen til USA angående å lansere BarneVakten internasjonalt.

De aktuelle samarbeidspartnerne har ulik tilnærming til denne type arbeid. Motorola leverer telefoner, bokser, maskiner og det er ikke aktuelt med noe samarbeid som går på innhold. Casey Hill lovet å sette BarneVakten i kontakt med innholdsleverandører innen medie- og telecomindustrien. Insight for Living leverer medietilbud til barn. De er mest aktuelle som brukere av BarneVaktens stoff, men de kan også være en aktuell økonomisk partner. Focus on the Family er en stor organisasjon, og kan lett ta dominans over hele prosjektet. Det er en organisasjon som har markert seg sterkt på den konservative høyresiden i USA, og det vil ikke være lurt å gjøre Focus til en eksklusiv partner. De kan imidlertid integrere deler av ChildMinder i sine nett-tilbud til foreldre. Trans World Radio (TWR) er ikke lenger bare et radioselskap. De deler sin virksomhet inn i fem områder: *barn, kvinner, teologisk opplæring, helseorientering og radio*. BarneVaktens arbeid kommer derfor midt inn i et av deres sterkest prioriterte områder, og de viste seg å være meget åpne for samarbeid, i følge rapporten.

Rapporten konkluderer med at det vil være strategisk riktig å satse på et samarbeid med Trans World Radio. Ved å satse sammen med Trans World Radio vil BarneVakten få en

seriøs partner med et verdensvidt arbeid som også vil gi åpning for utvidelse til nye språk. Organisasjonen selv er svært opptatt av Kina. Gjennom et samarbeid vil en få mulighet til å opprette en nettside som er på linje med den BarneVakten har i dag. Trans World Radio har samme oppfatning om profil som BarneVakten, hvilket vil gjøre ChildMinder til et religiøst og politisk uavhengig nettsted. Generalsekretær Geir Magnus Nyborg i Familie & Medier ser mange muligheter i et slikt samarbeid: ”Her kan vi være foreldre, lærere, prester og andre til uvurderlig hjelp, ikke bare i USA og i UK, men over hele verden der en kan lese en engelskspråklig side.”

Rapporten har klare tanker om hvordan inntekter og innhold skal være: ”Vi må ikke bare tenke på ChildMinder som et sted som hjelper andre organisasjoner, men også som en verdensvid plattform for vårt eget arbeid. Vi kan sikre oss inntekter på flere måter.”

Følgende forslag til inntekter er nevnt i rapporten:

1. Abonnementsordning i USA, UK og andre land
2. Sponsorbidrag fra kommersielle og ideelle aktører
3. Oppbygging av en global database gjennom nyhetsbrev knyttet til nettstedet
4. Mulighet til å gi gaver via nettstedet
5. Salg av undervisningsmateriell og annet

En annen problemstilling som er drøftet i rapporten er hvordan en skal nå ut til den tredje verden. Dette området er ikke dekket av Trans World Radio. Det blir foreslått at BarneVakten selv kan bygge ut et tilbud den tredje verden finansiert gjennom NORAD og/eller andre organisasjoner. Innholdet i et slikt tilbud må ta utgangspunkt i BarneVaktens nåværende satsningsområder: dataspill, internett, mobil og tv/film. Det må gjøres en grundig vurdering av om alt innholdet skal være på engelsk eller om andre språk også er aktuelle.

Som et resultat av studieturen til USA ble det laget en foreløpig fremdriftsplan for internasjonalisering av BarneVakten. I følge rapporten er det viktigst først å komme i gang med tenkning rundt format og modell for dette arbeidet. En arbeidsgruppe skal se på forslag til hva ChildMinder skal inneholde, hvilken modell som skal tas i bruk og avklare spørsmål om rettigheter m.m. Medlemmer i arbeidsgruppen er bl.a. Øystein Samnøen, daglig leder i BarneVakten og Geir Magnus Nyborg, generalsekretær i Familier & Medier. Saken ble lagt frem for styret 19. april 2007 der det ble gitt fullmakt til å arbeide videre med saken (Referat styremøte 19.04.07). Det ble også vedtatt å ta kontakt med Trans World Radio for finansiering av den engelske siden. BarneVakten skal presentere konseptet for aktuelle støttespillere i Norge. Her er Kavlifondet foreslått. Når økonomien er på plass vil det ansettes folk til å drive ChildMinder. Videre skal det tas opp til vurdering om det er nødvendig med en egen styringsgruppe i Norge.

Jente- og gutteseminar

På spørsmål om hvordan en kunne få jente- og gutteseminaret ut til flere, ble det nedsatt et team som skulle arbeide med praktiske løsninger for å realisere dette. Teamet skal samarbeide tett med prosjektleder Øyvang i løsningen av denne oppgaven. Arbeidet med å opprette et nettverk av foredragsholdere er en del av det teamet skal beskjeftige seg med.

Endringer i mediesamfunnet - informasjonsarbeidet

Nyhetsbrevet har fått nytt design. I et intervju i etterkant av strategisamlingen presenterte redaktøren endringene som var gjort for å gjøre det mer lesbart og lettere tilgjengelig.

- Fonten har blitt endret for at det skal bli lettere å lese. Nyhetene presenteres i to kolonner slik at nyhetene er i en og kommentaren og skråblikket i en annen for å gjøre det lettere å "få øye på" kommentaren raskere. Vi har kuttet ut å presentere alle overskriftene i begynnelsen av brevet, og for å kompensere for det har vi

valgt å ha større skrift i overskriften på de ulike nyhetene. Dette, kombinert med spenstige overskrifter, tror vi drar leseren nedover i nyhetsbrevet. Nyhetene er jo uansett svært korte, og vi synes det var unødvendig at leseren må forholde seg til en liste med overskrifter for så å gå videre til nyhetene. Målet er at helheten i Nyhetsbrevet skal være behagelig, og skape et inntrykk av profesjonalitet uten å bli ”for avansert”.

Målet med omleggingen av Nyhetsbrevet er å gjøre det mer tidsriktig, og at leserne får et inntrykk av at Familie & Medier er en organisasjon som ønsker å følge med i tiden. Håpet er at leseren skal oppleve det godt å lese Nyhetsbrevet, og føle seg mer oppdatert etterpå. Både nyheter og kommentaren er blitt mer leseverdige i det nye designet fordi de er blir smalere, det vil si færre ord pr. linje.

- Jeg tror vi skaper mer entusiasme med dagens Nyhetsbrev, og at nye abonnenter blir mer positivt overrasket nå enn ved det gamle designet, konkluderte redaktøren etter omleggingen”

Slik ser det nye designet som Nyhetsbrevet har fått ut:



FAMILIE & MEDIER
KONSTANT MEDIEFORUM

Problemer med å lese Nyhetsbrevet? [Les det her.](#) 7. mars 2007

NYHETER
Kristen-tv: forkynnelse, penger, makt?
Familie & Medier arrangerer fredag 20. april seminar om kristen-tv. Noen støtter kristne tv-selskaper ivrig, mens andre mener de river mer enn de bygger opp. Dette er utgangspunktet for seminaret som byr på navn som Egil Svartdahl fra TV Inter, Siewert Øholm fra Verdikanalen, Jan Hanvold fra TV Visjon Norge og Oddbjørg Aasen Bjørdal som har mangeårig tv-bakgrunn fra NRK.
- Vi trenger en debatt rundt hva kristen-tv er og bør være, og den debatten er vi i Familie & Medier innstilt på å drive framover, sier generalsekretær Geir Magnus Nyborg. Du kan lese mer om seminaret på www.fom.no (Familie & Medier)

DAMARIS-ARTIKKELEN
Charlottes tryllevev - Verdens mest berømte barnebok har blitt film. Tony Watkins har skrevet en kommentar om ydmykhet, vennskap og mirakler.

KOMMENTAR
Virkelig kvinnefrigjøring
Lytt til kommentaren 8. mars i år igjen. En egen dag med fokus på kvinner. Det er jo kjempeflott. Men hvilke saker kjemper vi for? Som kvinne vil jeg absolutt være med å bruke mediene til å løfte frem kvinner. [Les kommentaren](#)

Brødrene Dahl tilbake

Familie & Medier slutter med månedlig innsending av reaksjoner til mediene. Folk skal oppfordres til å skrive direkte til kanalene, men en kopi kan sendes til organisasjonen. Kopiene kan brukes i medlemsbladet ”På Bølgelengde”.

Når det gjelder å gi tilbakemeldinger til mediene ønsker Familie & Medier å satse på en mer faglig og gjennomarbeidet form for opinionsarbeid. Her skal det satses på programanalyser og kommentarer. Som tidligere nevnt skrives kommentarene i forbindelse med det ukentlige nyhetsbrevet.

Arbeidet med å legge ut mediekommentarer på lyd på Familie & Mediers hjemmeside skal intensiveres slik at dette kommer på plass. Disse kommentarene skal bli registrert med logo og distribuert til lokalradioene av Kristen Riksradio.

Det som produseres i Familie & Medier må utnyttes bedre slik at det når ut til flere. Her bør menighetsblader bør prioriteres.

Dette er vedtak som ble fattet som et resultat av strategisamlingen.

Endringer i mediesamfunnet - familiearbeid

Familiearbeid ble et heller stort tema under strategisamlingen. Det var stor enighet om at mediesamfunnet preger dagens familier mer enn noen gang. Vedtaket som ble fattet gikk ut på at det skal lages en ressurspakke for familier.

4.2.4 Praktisk gjennomføring og refleksjon

Den fjerde fasen i Engeströms ekspansive læringssyklus er kjennetegnet av implementering og generalisering. Foreslåtte endringer skal omsettes i praksis (Se figur 4, fase 4). I denne fasen blir det undersøkt om den nye modellen vil fungere. Dette innebærer å prøve ut nye tiltak samt å gjøre tankemessige eksperimenter (Engeström, 2002:32). Resultatene av prosessene som ble satt i gang for å skape nye ”springbrett” forårsaket av ”double-bind” situasjoner blir satt ut i livet.

I den femte fasen blir den nye måten å arbeide på konsolidert og gjort til gjenstand for refleksjon (Se figur 4, fase 5). Hva ble så det endelige resultatet av strategisamlingen i Familie & Medier? Siden prosessene som ble satt i gang under strategisamlingen ikke

ble implementert og testet ut i praksis i løpet av mitt opphold i feltet, har det ikke vært mulig for meg å følge denne prosessen videre.

4.3 Overordnet evaluering av den læring som har funnet sted i Familie & Medier

I dette underkapittelet ønsker jeg å evaluere den læringen som har funnet sted. Jeg forsøker i den anledning å belyse noen spørsmål: Er læringen avhengig av at det oppstår "double-bind" situasjoner? Hvilket omfang har læringen? Hvordan fungerer en strategisamling som utviklingsbrett?

4.3.1 Må det skje en "double-bind" situasjon for at endring skal skje?

Nåværende generalsekretær i organisasjonen opplever endringene som har foregått etter at han tok over lederansvaret som mer eller mindre kontinuerlige. I følge Engeström inntreffer en "double-bind" situasjon når motsetninger i et virksomhetssystem (som en organisasjon er et eksempel på) har vokst seg så store at de fremstår som uløselige innenfor de etablerte rammene. En slik situasjon har et krisepreg over seg. Er det slik at det bare er på denne måten at læring vil skje? I Engeströms skisse er motsetninger drivkraften i enhver endring. I et virksomhetssystem kan motsetninger komme til syne i ulike deler av systemet. Det kan være primære motsetninger innen en av faktorene og sekundære motsetninger mellom to faktorer. Å ta tak i slike motsetninger etter hvert som de dukker opp vil ikke bli opplevd som en løsning på en krise handler om organisasjonens overlevelse. Engeström fremholder at motsetninger er en normaltilstand. I så henseende er generalsekretærens opplevelse av endringer som noe som er av kontinuerlig art helt i tråd med Engeströms beskrivelse av tilstanden i et virksomhetssystem (Engeström 2000).

I følge Senge er den lærende organisasjonen helhetlig og prosesspreget. Han understreker at læringen i organisasjonen skjer ved at medlemmene er mer opptatt av

helheten enn av sine spesielle oppgave. Forutsetningen for å unngå kriser er slik Senge ser det å ha en forventningsbasert læring drevet av et ønske om å være fremtidsrettet. En ”double-bind” situasjon mellom utviklingen på mediesektoren og organisasjonens målsetninger kunne vært unngått om organisasjonen hadde vært mer fremtidsrettet på et tidligere tidspunkt slik Senge så sterkt fremholder i sin teori.

4.3.2 Læringens karakter

Hvordan kan læringen som har skjedd i Familie & Medier best beskrives? Mangel på fornyelse gjorde at organisasjonen høsten 1999 fremsto som gammeldags og ineffektiv slik konsulent Hågan beskrev den. Organisasjonens liv sto rett og slett på spill.

Daværende generalsekretær Åge Nevland var på det rene med dette, noe ikke minst hans uttalelse om at hvis ikke Geir Magnus Nyborg hadde overtatt som generalsekretær ville organisasjonen blitt nedlagt dokumenterer. Fra å være en svært vellykket organisasjon på midten av 70-tallet var den på slutten av 90-tallet blitt en organisasjon i dyp krise. Organisasjon hadde unnlatt å ta grep i forhold til de endringene som hadde skjedd på mediesektoren – et samfunnsområde som den i utgangspunktet var rettet mot. I det øyeblikk organisasjonen tok en ny medievirkelighet på alvor måtte læringen bli av akkomodativ art. I møte med de nye mediene måtte organisasjonen tenke helt nytt. Paradoksalt nok hadde organisasjonen mye av innholdet som ble tydeliggjort i den nye strategien som ble utmeislet for å komme ut av krisen, allerede på plass da den ble stiftet i 1935. På mange måter søkte man tilbake til gamle røtter og blankpusset de idealer som var grunnlaget for organisasjonens arbeid i den første tiden. Det kan derfor også argumenteres for at læringen er av assimilativ art, dvs. at man tilpasser arbeidet til det verdigrunnlaget som organisasjonen opprinnelig var tuftet på. Fordi organisasjonen ønsker å favne alle typer medier har den behov for å skaffe seg mediekompetanse på en rekke områder. Læringens preg av akkommodasjon, dvs. å tilpasse seg til en ny ytre medievirkelighet, er derfor det mest dominerende i den læring som fant sted da organisasjonen foretok en nyorientering.

Nedenfor oppsummerer jeg de ”double bind” situasjoner som jeg har identifisert i organisasjonen og den læring som disse utløste. Jeg forsøker også å knytte læringen til de ulike trinnene i Engeströms læringssyklus.

Læringssituasjon 1: Kompetanse

Riktig kompetanse til riktig tid viser seg å være avgjørende for Familie & Mediers evne til å møte mediehverdagen på en relevant måte. Gjennomgang av ulike situasjoner i organisasjonens utvikling kan tyde på at organisasjonen har lært at riktig kompetanse må være på plass til en hver tid hvis organisasjonen skal være slagkraftig. Det nyeste eksemplet på dette er prosessen som er satt i gang for å få med seg gode samarbeidspartnere for å lansere BarneVakten for den engelsktalende verden. I Engeströms begrepssystem handler dette om forholdet mellom det virksomhetssystemet er rettet mot, dvs. objektet (familien i mediesamfunnet) og subjektet (kompetansenivået blant de ansatte i organisasjonen).

Hvilken læring har så funnet sted? Det kan pekes på to tilfeller der ansettelse av nye generalsekretærer med riktig kompetanse har vært avgjørende for organisasjonens utvikling. Da både Åge Nevland og Geir Magnus Nyborg tok over roret i organisasjonen gav det organisasjonen en nødvendig giv i arbeidet. Fornyelse av stab med riktig kompetanse bidro til å skape fremgang for organisasjonen.

Under strategisamlingen februar 2007 ble BarneVaktens behov for en ekstern samarbeidspartner i bestrebelsene på å lage en engelsk utgave av organisasjonen drøftet. Nyborg og daglig leder av BarneVakten reiste til USA i etterkant av samlingen for å kontakte mulige aktører. En arbeidsgruppe ble dannet for å arbeide videre med hva ChildMinder skal inneholde og hvordan arbeidet skal organiseres. Under strategidagen ble også behovet for et foredragsnettverk tatt opp. Et arbeidsteam ble opprettet for å undersøke ulike måter å realisere dette på.

Læringens karakter kan beskrives slik: Betydningen av å ha rett mann på rett plass til rett tid som generalsekretær har blitt grundig dokumentert ved to anledninger i organisasjonens historie. Prosessene som har foregått i forkant og etterkant av disse ansettelsene kan belyses på en god måte ved hjelp av alle fasene i Engeströms ekspansive læringssyklus. I fase fem der den nye måte å arbeide på blir konsolidert og reflektert over viser at ansettelse av både Nevland og Nyborg var viktige og riktige handlinger som fikk positive ringvirkninger for organisasjonen.

Når det gjelder prosessen med å stable på beina en engelsk versjon av BarneVakten og knytte til seg riktige samarbeidspartnere er en del av en ekspansiv læringsprosess. Læringens omfang og betydning ennå ikke bli fastslått all den tid prosessen befinner seg på det tredje trinnet i læringssyklusen. Konseptet er ennå ikke implementert og testet ut.

Det er stor enighet om at det er et behov for et fordragsnettverk. Erkjennelse av behovet viser at det har foregått læring. Det er bestemt at noe skal gjøres for å løse dette behovet. Læringsprosessen er kommet til det andre trinnet i læringssyklusen fordi et nytt konsept ennå ikke er uttegnet.

Læringen innenfor kompetansefeltet kan sies å være av akkommodativ art fordi organisasjonen tilpasser seg nye ytre krav.

Læringssituasjon 2: Medlems- og markedsarbeid

Familie & Medier er en medlemsorganisasjon hvilket innebærer at. antall medlemmer i stor grad bestemmer organisasjonens gjennomslagskraft. Når det arbeides politisk eller mot de store medieaktørene er det avgjørende å ha mange i ryggen. Organisasjonens utfordring med hensyn til å skaffe flere medlemmer kan i virksomhetsteorien beskrives som forholdet mellom subjektet (organisasjonens bestrebelser på å skaffe nye medlemmer) og objektet (potensielt nye medlemmer i det univers som organisasjonen er rettet mot). Objektet må ses i lys av trekk i tiden som er kjennetegnet av ad hoc

organisering fremfor tradisjonelle medlemsorganisasjoner bygd på langvarig medlemskap.

Hvilken læring har så funnet sted? På Strategidagen i februar 2007 ble det vedtatt at hele organisasjonen må tenke profilering i alt det gjør. Det er viktig å ha en helhetlig profil på alt organisasjon tilby. Dette er et viktig ledd i arbeidet med å bygge merkevaren Familie & Medier.

Læringens karakter kan beskrives slik; Organisasjonen erkjenner problemet med et synkende medlemstall, hvilket er en læring i seg selv. Når det gjelder hva som skal gjøres konkret er organisasjonen ennå noe famlende. Læringen her er på trinn 2 i læringssyklusen.

Læringssituasjon 3: Informasjonsarbeid

Nyhetsbrevet er en viktig del av informasjonsarbeidet både fordi det sprer informasjon og fordi det er holdningsskapende. Det må selvsagt være et mål at mottakerne leser informasjonen som blir gitt. Familie & Medier har sett nødvendigheten av å ha et tidsriktig design for å gjøre det mer leservennlig. Den læringsprosess som har skjedd har vært preget av kreativitet og en nyskapning. I Engeströms begrepsapparat kan utfordringen beskrives som et forhold mellom subjektet (organisasjonens handlinger) og objektet (familiers bruk av medier) mediert av et instrument (ukentlige nyhetsbrev).

Hvilken læring har så funnet sted? Nyhetsbrevet har fått et nytt design som er mer tidsriktig og lettere å lese. Dette er et resultat av læring, dvs. av betydningen av å nå ut med informasjon som er aktuell og relevant.

Læringens karakter kan beskrives slik: Det nye nyhetsbrevet er implementert og satt ut i livet. I hvor stor grad en har lyktes med å nå nye grupper med informasjon er

vanskelig å si så langt. Læringsprosessen er derfor på trinn 4 i læringssyklusen. Læringen kan beskrives som assimilativ i den forstand at organisasjonen har videreutviklet det eksisterende nyhetsbrevet. Læringen kan beskrives som akkommodativ i den forstand at organisasjonen har tilpasset seg rådende trender hva et moderne design angår.

Lærings situasjon 4: Målsetninger endres

Familie & Mediers rolle har vært og er at de skal være en samfunnsaktør som formidler kristne verdier i mediasamfunnet. Evne til å ivareta denne rollen på en god måte er avhengig av at organisasjonen fremstår som seriøs og aktuell i den forstand at den har faglig tyngde og at den er på høyde med den rivende utvikling som foregår på mediesektoren. Organisasjonens utfordring kan i virksamhetsteoretisk forstand beskrives som et forhold mellom subjektet (en kompetent samfunnsaktør) og objektet (hjelp familier til god bruk av medier).

Hvilken læring har så funnet sted med hensyn til organisasjonens målsetting eller det organisasjonen skal rette blikket mot? **Læringsprosessen startet i 1999 med at det ble hentet inn kompetanse utenfra i form** av en konsulent som gjennomgikk organisasjonens situasjon. I 2000 reiste styre, stab og konsulent på to dagers arbeidsseminar der tiltak for å tilpasse seg en ny medietid var i fokus. En konkret hendelse fikk snøballen til å rulle. Programmet "Xena" på TV3 fikk foretningsmannen Røyse til å reagere så sterkt at han fikk annonsører til å trekke seg i protest mot programmets voldelige innslag. Denne aksjonen viste at det nyttet å gjøre noe. Et behov for å beskytte barnas mediebruk var til stede, og i den sammenheng fikk Røyse KKL på banen. Et resultat av dette var at BarneVakten ble etablert.

Det ble etter hvert tydelig for flere at navnet KKL ikke lenger var i overensstemmelse med organisasjonens arbeid. Som en følge av strategiprosessen som fant sted i 1999/2000, ønsket

organisasjonen å rette fokus mot familien. Nytt navn ble Familie & Medier.

På strategidagen i februar 2007 ble prosessen med å lansere BarneVakten internasjonalt satt i gang.

Hvordan kan så læringen som har funnet sted karakteriseres? Alle faser i Engeströms læringsyklus kaster lys over det som har skjedd. Når det gjelder etableringen av BarneVakten og endring av navn til Familie & Medier vil refleksjon over endring (trinn 5) indikere at disse har vært vellykkede. Det har vist seg å være strategisk riktig å fokusere på familien og la dette komme organisatorisk til uttrykk både når det gjelder navn på organisasjonen og gjennom etablering av Barnevakten som datterorganisasjon.

Når det gjelder å lansere BarneVakten internasjonalt er behovet for dette erkjent og en prosess er satt i gang. Det er ennå for tidlig å si om dette er en riktig satsing. Men en læringprosess er i gang slik den er beskrevet i trinn 2 i Engeströms læringsyklus. Denne læringen er akkommodativ fordi det handler om å tilpasse seg en ytre medievirkelighet som ikke kjenner nasjonale grenser. Læringen er av assimilativ art fordi BarneVakten lanseres internasjonalt over samme lest som den norske utgaven.

Lærings situasjon 5: Familiearbeid

Å opprettholde det sterke familiefokus er en vedvarende utfordring for organisasjonen. I virksamhetsteoretisk forstand handler det om forholdet mellom subjektet (tiltak fra organisasjonens side som konkretiserer familiefokuset) og objektet (å hjelpe familier til god bruk av medier).

Hvilken læring læring har så funnet sted på dette området i kjølvannet av strategisamlingen 2007? På dette møtet ble det fattet et vedtak om å utvikle en

resurspakke for familier. Dette kan beskrives som læring på de to første trinnene i Engestrøms læringsyklus. Et åpenbart behov er erkjent, men en har så lang ingen konkrete planer for hva som skal gjøres.

4.3.3 Strategidag som springbrett til utvikling?

Familie & Medier hadde en strategisamling der alle ansatte deltok for å drøfte ulike problemområder samt legge en strategi for fremtiden. Er dette et egnet verktøy for læring i organisasjonen?

I følge Engestrøm (2000) står et virksomhetssystem i perioder ovenfor situasjoner der motsetningene blir så store og sterke at en krise inntreffer. En slik situasjon betegner han som en ”double-bind” situasjon fordi etablerte rammer må sprenges for å finne en løsning på krisetilstanden. Krisen fører til kreativitet og en søken etter ”springbrett” som kan bidra til en reorganisering av hele virksomheten. Ved en slik reorganisering vil det skapes noe nytt. Det er i denne prosessen det skjer en læring i virksomhetssystemet. Virksomhetssystemet lærer noe som ingen autoritet er i stand til å lære den. Denne formen for læring inneholder internalisering og eksternalisering, tilegnelse og nyskaping, nye rutiner og innovasjon, og den kan karakteriseres som en kollektiv læring.

I følge Senge (1990:36) er det en forutsetning for læring at de grunnleggende oppfatninger den enkelte har kommer til overflaten. Selv om det ofte kan gjøres positive tiltak for hvordan organisasjonen skal videreføre sin drift, behøver ikke disse bli satt ut i praksis. Manglende evne til å sette ting ut i livet skyldes ikke en uvilje mot fornyelse, men mentale modeller hindrer at endringer ser dagens lys. Ved å la de ansattes grunnleggende oppfatninger komme for dagen, kan de bli bevisstgjort bearbeidet i fellesskap for så å bli omgjort nye, felles mentale modeller.

Ved å la alle ansatte arbeide sammen om å legge en strategi for fremtiden, vil det bli skapt en felles visjon eller et felles bilde av fremtiden. Visjonen skapes ved at den

enkeltes verdisett blir synliggjort for de andre i en prosess der man arbeider seg fram til en felles virkelighetsoppfatning. En felles visjon skal skape vi-følelse i organisasjonen. Visjonen gir retningslinjer for hva læringen skal omhandle, hvilke endringer som skal gjennomføres og hvordan disse skal virkeliggjøres (Senge 1990).

I arbeidet med en ny retningsgivende strategi for Familie & Medier er det viktig at felles oppfatninger blir klargjort. Klimaet i organisasjonen vil være avgjørende for i hvilken grad en vil lykkes med å integrere personlige og felles visjoner. Åpenhet og et miljø som er kjennetegnet av at en støtter hverandre er viktig faktorer for å lykkes. Gjennom en felles visjon vil det utvikles en større toleranse for nytenkning, prøving og feiling (Senge 1990).

Teamlæring er et uttrykk for den dialogen som skjer innad i en gruppe som reflekterer seg frem til noe felles, til noe som den enkelte ikke ville kommet frem til alene (Senge 1990).

Familie & Mediers strategisamling var kjennetegnet av de trekk som her er beskrevet. De ansatte tenkte høyt sammen og lyttet til de andres meninger. De løsningene som de ansatte i fellesskap kom frem til er unike i den forstand at de ikke hadde sett dagens lys hvis de ikke hadde vært et resultat av felles anstrengelser. Løsningene er et resultat av situert og distribuert kognisjon slik det sosiokulturelle læringssynet ekspliserer en læringsprosess.

5.0 Utfordringer for Familie & Medier fremover

I det foregående kapitlet pekte jeg på læringsprosesser som er observert. I dette kapitlet ser jeg på læringsprosesser som bør skje eller som forventes å skje.

5.1 Medlems- og markedsarbeid

Analysen av Familie & Medier i 2007 viser at organisasjonen opplever et synkende medlemstall. Opplevs Familie & Medier som aktuelle nok i forhold til utviklingen på mediesektoren? Synes ikke medlemmer som faller fra at arbeidet er viktig nok til at de opprettholder sitt medlemskap eller føler lojalitet og forpliktelse mot organisasjonen? Synes ikke potensielle nye medlemmer at arbeidet som organisasjonen driver er så viktig at de velger å ta steget inn og bli medlem? Er ikke organisasjonen flink nok til å markedsføre seg og har de lyktes med å fremstå som en seriøs og viktig aktør som ivaretar en viktig og nødvendig oppgave i samfunnet?

5.2 Behov for nødvendig kompetanse

Den kompetanse som Familie & Medier er i besittelse av er knyttet til enkeltpersoner. Den historiske analysen har dokumentert at generalsekretærens kompetanse har vært avgjørende for organisasjonens levedyktighet. Å spre kompetansen på flere vil være en styrke for organisasjonen og gjøre den mindre sårbar for utskiftninger i staben. Senge fremholder betydningen av *teamlæring*. Å kunne dra veksler på hverandre i et arbeidsfellesskap vil gjøre organisasjonen mer robust både med hensyn til å være nyskapende og med evne til å gjøre hverandre gode (Senge 1990).

Å bygge opp et foredragsnettverk er et konkret tiltak som både bidrar til å spre kompetanse på flere og som realiserer organisasjonens ønske om å stå for kvalitet og kompetanse i arbeidet med mediekontakt, informasjon og undervisning. Det vil også

medvirke til å gjøre Familie & Medier til et kompetansesenter med større slagkraft og rekkevidde.

En viktig utfordring som Familie & Medier står overfor er internasjonalisering av BarneVakten. I dette arbeidet er kompetansebehovet en utfordring fordi medieutviklingen internasjonalt skjer i et meget stort tempo (Schwebs og Østbye 2001). Teamlæringsprinsippet kan også komme til stor nytte i et internasjonalt samarbeid. Et nært samarbeid med andre på et internasjonalt nivå legger til for dialog og felles refleksjon over utfordringer som må løses (Senge 1990). Kompetanseheving kan bli et resultat av en slik situert og distribuert læringsprosess. ChildMinder er avgjort en utviklingsmulighet for organisasjonen. Spredning av kunnskap innad i Familie & Medier vil være av strategisk betydning for å dra maksimal nytte av et internasjonalt samarbeid. Informasjons- og opinionsarbeidet er avhengig av kontinuerlig fornyelse av kompetanse fordi feltet arbeidet er rettet mot hele tiden er i utvikling (Schwebs og Østbye 2001).

5.3 Oppstart av nye prosjekt rettet mot familien

Å finne nye tilbud som kan hjelpe familier til å navigere trygt i et brokete mediefarvann er en kontinuerlig utfordring for organisasjonen. Under strategisamlingen 6. februar 2007 kom det frem et unisont ønske om en forsterket satsning på tiltak rettet mot familien. Nytenkning på dette området representerer en utfordring både når det gjelder kompetanse og ressurser. Fordi behovet er der er det i lys av Engeströms modell viktig å ta dette på alvor før uoverstigelige motsetninger oppstår. På den andre siden er disse ofte nødvendig for å finne nye springbrett for videre utvikling av organisasjonens arbeid (Engestrøm 2000).

Med tanke på de vedtakene som ble fattet i forbindelse med strategisamlingen på dette området, kan mye tyde på at en ikke oppfatter situasjonen slik at det haster å utvikle nye prosjekt. Det som ble gjort i forbindelse med navneendring og oppstart av BarneVakten kan en fortsatt høste gode resultater av. Men det er fare på ferde hvis en hviler for lenge

på laurbærene. Det er en utfordring for organisasjonen å være i forkant av utviklingen slik at en alltid kan tilby familier god og relevant hjelp når det gjelder bruk av medier. Å følge opp sine forpliktelser overfor hjem og familie som samfunnets grunncelle representerer organisasjonens arvesølv som det gjelder å ta godt vare på. Hvis ikke kan organisasjonen oppleve at den ikke har noen funksjon lenger.

6.0 Konklusjon

I denne studien har jeg sett på Familie & Mediers utvikling fra å være en organisasjon for radiolytteren, til å være tilpasset dagens moderne mediekonsumenter. Jeg har pekt på at utviklingen i mediebildet og mediekonsumet har vært enorm i organisasjonens levetid og vil trolig fortsette å være det. Organisasjonens verdi som samfunnsaktør og tjenesteleverandør er dermed kritisk avhengig av omstillingsevne og fornyelse. Er det slik at samfunnsutviklingen har påvirket læringen innad i organisasjonen? Jeg har sett på spenningsfeltet mellom læringen innad i Familie & Medier i forhold til samfunnsutviklingen.

I analysen har jeg først og fremst basert meg på Engestrøms teori om ekspansiv læring supplert med Senges teori om lærende organisasjoner. I tråd med Engestrøm har jeg identifisert ”double-bind” situasjoner som berører virksomhetssystemet og dets omgivelser. I hver enkelt av disse har jeg sett på om læring har funnet sted og i hvilket omfang. Den ekspansive læringssyklusen samt begrepene assimilasjon og akkomodasjon har vært et nyttig analyseredskap i den forbindelse. I tabell 1 oppsummerer jeg læringområdene jeg har funnet og hvilket trinn i Engestrøms læringssyklus de har befunnet seg på.

Trinn på læringssyklusen:	1	2	3	4	5
Læringsområder					
Kompetanse: <ul style="list-style-type: none"> - Nye generalsekretærer - Internasjonal lansering av BarneVakten - Foredragsnettverk 		x	x		x
Medlems- og markedsarbeid		x			
Informasjonsarbeid			x		
Målsetninger endres: <ul style="list-style-type: none"> - Oppstart av BarneVakten - BarneVakten på engelsk 		x			x
Familiearbeid		x			

Tabell 1.

Relativt varig atferdsendring er et resultat av erfaring og øvelse. (Illeris 1999:15). Det å være en medieorganisasjon innebærer at må forholde seg til en sektor preget av høy endringstakt. At Familie & Medier har eksistert i over 70 år viser at organisasjonen har evne til å lære og på den måten være i fornyelse. Hvor omfattende og påtrengende denne læringen har vært har variert opp gjennom årene. Noen ”double-bind” situasjoner har dukket opp og tvunget frem læringsprosesser som har vært smertefulle. Analysen har tegnet et bilde av en organisasjon som ønsker å være fremtidsrettet og preget av prosessorientert læring. Sett i ettertid har de krisepregede situasjoner gitt støtet til nødvendig læring som har hatt positive ringvirkninger og som har ført til at organisasjonen har kommet tilbake med fornyet styrke.

7.0 Kilder

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine Books.

Bråten, I. (1996). *Om Vygotskys liv og lære*. I: Bråten (red) 1996: Vygotsky i Pedagogikken. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Dysthe, O. (2001). *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Engestrøm, J. (1987). *Learning by Expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsult.

Engestrøm i Illeris, K. (2000). *Tekster om læring*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Engestrøm, J. (2002). *Organizing Innovation-Innovating Organization*. University of Helsinki.

Engeström, Y. (2001) The horizontal dimension of expansive learning: Weaving a texture of cognitive trails in the terrain of health care in Helsinki, Finland. Paper presented at the international symposium New challenges to Research on Learning, University of Helsinki, Finland, March.

Engeström, Y. (2004) New forms of learning in co-configuration work. Paper presented to the Department of Information Systems ICTs in the contemporary world seminar, LSE, January.

Eriksen, T.H. (1998). *Små steder store spørsmål: Innføring i sosialantropologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget

Gabrielsen, S. (2005). *Tverrfaglig samarbeid i næringslivet*. Oslo: Hovedoppgave ved Pedagogisk forskningsinstitutt.

Hammersley, M. og Atkinson, P (1996). *Feltmetodikk: Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Haug, Kristin Holte 2006: Skrivegrupper i førskolelærerutdanningen. Hvilke muligheter for læring ble skapt? I: *Kulturella møteplatser i tid och rum* . Vasa, Finland: Pedagogiska fakulteten Åbo Akademi 2006. ISBN 952-12-1666-2. (s.101-125) (25 s.)

Hegerholm, H. (2003). Ekspandering av desentralisert lærerutdanning ([pdf](#))

Illeris, K (1999). *Læring: Aktuell læringsteori i spenningsfeltet mellom Piaget, Freud og Marx*. Roskilde/ Oslo: Roskilde Universitetsforlag/ Gyldendal Akademisk.

Judd, C. Smith, E. R. & Kidder, L. H. (1991). *Research methods in social relations: Fort Worth, Texas: Holt, Rinehart and Winston*.

Kjeldstadli i Fossåskaret, Fuglestad og Aase (1997). *Metodisk feltarbeid : produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget

Kvale, S (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Roald, K. (2000). *Ungdomsskular som lærande organisasjonar*. Sogndal: Høgskulen i Sogn og Fjordane.

Schwebs, T. og Østbye, H. (2001). *Media i samfunnet*. Oslo: Det Norske Samlaget

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency

Virkkunen, J. og Kuutti, K. 2000, Understanding Organizational learning by focusing on "activity systems". *Accounting Management and Information Technologies 10*.

Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenking i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget

Vygotsky, L. (1978). *Mind in society: the development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.

Wertsch, J. (1991). *Voices of the mind. A Sociocultural Approach to Mediated Action*. Cambridge: Harvard University Press.

Kilder fra Familie & Medier og BarneVakten:

På Bølgelengde, nr. 1 2005.

BarneVakten nr. 1 2005.

BarneVakten- et lite eventyr 2005.

Historisk notat: Opprop til det Norske folk, 1935.

Strategi- og målprosess og historisk oversikt 2001.

Notat til Familie & Mediers styremøte 5. juni 2002.