

# **Utprøving av læringsverksted for landbruks- og samfunnsutvikling**

Noen erfaringer og betraktninger

**Magnar Forbord og Frank Egil Holm**

**Notat nr. 3/07, ISSN 1503-2027**

[Magnar.Forbord@bygdeforskning.no](mailto:Magnar.Forbord@bygdeforskning.no)  
[Frank.Egil.Holm@bygdeforskning.no](mailto:Frank.Egil.Holm@bygdeforskning.no)

Norsk senter for bygdeforskning  
Universitetsenteret Dragvoll  
N-7491 Trondheim

## **Innhold**

<i>Innhold</i> .....	1
<i>Læringsverksted: idé, utgangspunkt og opplegg</i> .....	3
Deltakere.....	3
Program .....	4
<i>Noen resultater og erfaringer</i> .....	5
<i>Diskusjon og kritikk</i> .....	7
<i>Konklusjon</i> .....	9
<i>Referanser</i> .....	10
<i>Vedlegg 1: Program for første læringsverksted</i> .....	12
<i>Vedlegg 2: Program for andre læringsverksted</i> .....	13
<i>Vedlegg 3: Program for tredje læringsverksted</i> .....	14
<i>Vedlegg 4: Læringsverksted – fra prosjektbeskrivelse Kommunalisering Pluss 2.12.2004</i> .....	15



## Læringsverksted: idé, utgangspunkt og opplegg

I prosjektet Kommunalisering Pluss som pågikk 2004-2007 gjorde vi en utprøving av et verktøy vi kalte læringsverksted.<sup>1</sup> Dette verktøyet var ikke ferdig utviklet da vi startet, men bygde på en idé om at aktører på et felt gjennom å komme sammen og ha en dialog kunne lære; utvikle seg faglig og sosialt gjennom refleksjon med utgangspunkt i erfaringer. Idéen var bl.a. hentet fra konseptet dialogkonferanser (Shotter og Gustavsen 1999) og fra et verktøy Kommunenes Sentralforbund hadde utviklet som de kalte utviklingsverksted.<sup>2</sup> Feltet i vårt tilfelle var landbruk og bygdeutvikling og det handlingsrommet som åpnet seg der som følge av reformen med overføring av myndighet i 2004 til kommunene i landbruks saker (etter jordlov, konsesjonslov, skogbrukslov, og tildeling av SMIL- og NMSK-midler). Denne reformen hadde mål om revitalisering av lokaldemokratiet, større lokalpolitisk engasjement omkring landbruk, bedre utnytting av lokal kunnskap, økt bruk av landbruksvirkemidler til samfunnsutvikling lokalt, og tettere kopling mellom landbruk og annen nærings- og miljøpolitikk (St.meld. nr. 31 2000-2001, St.meld. nr. 19 2001-2002, Landbruksdepartementet 2003, Forbord og Holm 2007).

Vår tenkning var at utbyttet av reformen, for eksempel i en kommune, kunne økes gjennom et opplegg for læring. Mer spesifikt ønsket vi å prøve ut mulighetene for læring gjennom at personer fra ulike institusjoner, funksjoner og nivåer berørt av reformen kom sammen, utvekslet erfaringer og diskuterte disse. For å kunne gjøre dette på en utbytterik og effektiv måte, var det nødvendig med en viss struktur. En måtte legge til rette for gode læringsprosesser, noe som krevde et minimum av ledelse og samordning. Vi valgte å kalle opplegget læringsverksted. Dette innebar at opplæring ikke var det primære målet, men *å prøve ut verktøyet læringsverksted og se om det ga læring*. Hvordan opplevde deltakerne slike verksteder? Kunne en ha laget opplegget annerledes, for eksempel ha andre innslag og virkemidler? Hva med utbytte i forhold til ressurser brukt til forberedelser og gjennomføring? Vedlegg 4 viser mer i detalj de opprinnelige tanker og planer for læringsverksted og utprøvingen.

### **Deltakere**

Vi satte på forhånd opp noen prinsipper for verktøyet læringsverksted og beskrev det praktiske opplegget. Viktige prinsipper var at det skulle være dialog og at denne skulle baseres på deltakernes erfaringer (Shotter og Gustavsen 1999). Et annet prinsipp var kombinasjon av stabilitet og variasjon.<sup>3</sup> Stabiliteten oppnådde vi ved å sette opp en serie med verksteder

---

<sup>1</sup> Kommunalisering Pluss var et forskningsprosjekt ved Norsk senter for Bygdeforskning 2004-2007 finansiert hovedsakelig av Landbruks- og matdepartementet (Norsk senter for bygdeforskning og Fylkesmannen i Sør-Trøndelag 2004).

<sup>2</sup> Utviklingsverksted er ett av flere verktøy for å forbedre en kommunes service og effektivitet. Gjensidig erfaringsutveksling og læring er et vesentlig element. Kilde: Kommunenes Sentralforbund [http://www.ks.no/templates/KS/KS\\_Topic.aspx?id=4329](http://www.ks.no/templates/KS/KS_Topic.aspx?id=4329).

<sup>3</sup> Dette fremheves som en forutsetning for læring (Håkansson et al. 1999).

(opprinnelig fire, til slutt tre), samt at feltet for serien var det samme hele tiden (reform, landbruk, bygdeutvikling). Det kanskje viktigste elementet for stabilitet var målsettingen om at flest mulig deltakere skulle være med på alle verksteder. Variasjon oppnådde vi ved å invitere til deltakelse fra ulike samfunnsområder, funksjoner og nivåer, samt benytte ulike virkemidler under verkstedene.

For det første rekrutterte vi ulike typer aktører i de fire kommunene som deltok: politikere, faglige og administrative medarbeidere og representanter for presumptivt berørte organisasjoner og tiltakshavere, bl.a. lokale Bondelag, Bonde- og Småbrukarlag og Skogeierlag. Det burde også vært faste deltakere mer spesifikt engasjert i lokalsamfunnsutvikling, men her lyktes vi ikke med å rekruttere noen i de aktuelle kommunene. Vi hadde med personer fra de nevnte aktørene/funksjonene fra fire ulike kommuner i Sør-Trøndelag. For det andre deltok personer fra flere nivåer i forvaltningen og organisasjonene. I tillegg til kommuner var dette fylkesmannen og sentrale myndigheter på landbruksområdet. Fra Fylkesmannen i Sør-Trøndelag deltok det mange personer og funksjoner (både representanter fra ledelse og medarbeidere fra jordbruk og skogbruk med økonomiske og juridiske virkemidler som ansvarsområde). Tre andre fylkesmenn (landbruksavdelingen) hadde en representant hver. Fra nasjonalt statlig nivå deltok Landbruks- og matdepartementet (en person). På noen verksteder deltok også en medarbeider fra h.h.v. Innovasjon Norge og Statens landbruksforvaltning. I tillegg deltok en representant fra Kommunenes Sentralforbund (KS, nasjonalt nivå). For det tredje medvirket forskere (samfunnsforskere fra Norsk senter for bygdeforskning). På enkeltverksteder inviterte vi i tillegg spesifikke foredragsholdere. På verksted nr. 2 holdt for eksempel lederen i KS foredrag. På verksted nr. 3 deltok og medvirket politikere fra nabokommuner til den kommunen hvor verkstedet ble arrangert.

Alt i alt førte dette til en meget variert sammensatt gruppe med deltakere på verkstedene, men med en felles interesse (reformen, landbruk og bygdeutvikling).<sup>4</sup> Antall deltakere på hvert verksted var ca. 35. Alle verkstedene gikk fra lunsj til lunsj på et hotell i eller i nærheten av en av kommunene som deltok i prosjektet. Tidsrammen lunsj til lunsj ga bedre muligheter for sosial kontakt, men samtidig økte kostnadene. Prosjektet dekket reise og opphold for deltakerne fra kommunene.

## **Program**

Programmet på verkstedene varierte. På første verksted (desember 2004) var målet å presentere og diskutere reformen, hva den gikk ut på og hvilke muligheter og utfordringer den kunne gi i kommunene (se vedlegg 1). Det var også viktig at deltakerne ble kjent med hverandre og hvilke

---

<sup>4</sup> Vi kan dermed si at gruppen representerte en "triple helix" (næring, myndigheter og forskning), jf. teorien om regionale innovasjonssystemer (Lundvall 1994). Vi kan også si at deltakerne reflekterte de tre sfærene i samfunnet – sivil samfunn, myndigheter og marked (Polanyi 1957, Trägårdh 1995). De tre sfærene har delvis ulike verdsett og oppgaver i samfunnet. Det var et mål med reformen at det skulle bli mer kontakt mellom sfærene på lokalt nivå når det gjaldt næringsutvikling og lokalsamfunnsutvikling.

forventninger og kjennskap de hadde til reformen. På det andre verkstedet (september 2005) satte vi opp et mer spesifikt tema – de juridiske virkemidlene som var omfattet av reformen (vedlegg 2). Vi hadde faglige orienteringer ved juridisk konsulent hos fylkesmannen i det fylket hvor verkstedene ble arrangert. Presentasjon av utvalgte, illustrative case i kommunene var på forhånd forberedt, og disse ble diskutert i plenum og delvis grupper. Også på det tredje verkstedet var temaet mer spesifikt, denne gang de økonomiske virkemidlene som reformen omfattet (vedlegg 3). Her var det også en kombinasjon av generelle faglige orienteringer om de aktuelle virkemidlene, presentasjon og diskusjon av case, samt erfaringsutveksling i grupper basert på spesifikke oppgaver knyttet til de aktuelle virkemidlene.

De tre verkstedene ble forberedt i samarbeid mellom forskerne på prosjektet og fylkesmannen i det fylket som var intensivt studieområde i prosjektet (Sør-Trøndelag). Tema på verksted 2 og 3 ble diskutert og delvis bestemt på foregående verksteder i dialog med deltakerne. Forskerne sørget for invitasjon og påmelding og laget program som ble sendt deltakerne på forhånd. De fleste deltakerne kunne nås gjennom e-post, resten bare via vanlig post. Ledelsen av verkstedene ble delvis gjort av forskerne og delvis av fylkesmannen i fylket hvor verkstedene ble arrangert. Hvert verksted ble avsluttet med ca. ti minutter individuell skriftlig evaluering fra deltakerne. Resultatene og erfaringene nedenfor bygger på disse evalueringene samt våre egne tanker om hvordan verkstedene fungerte.

## **Noen resultater og erfaringer**

Hovedmålsettingen med våre tre samlinger var å prøve ut en arena der aktører tilknyttet reformen kunne møtes og lære. I vår prosjektbeskrivelse ble det lagt vekt på at denne læringsarenaen kunne innta flere former – eksempelvis et informativt oppstartsmøte, flere ordinære samlinger som gjerne skulle inneholde presentasjoner, gruppearbeid og plenumsdiskusjoner, samt hjemmearbeid mellom samlingene der aktørene ble bevisstgjort reformens innhold og mulighetsrom i sitt daglige virke.

Gjennomførte vi det vi hadde tenkt? I store trekk vil vi si at læringsverkstedene ble gjennomført ganske nært den opprinnelige planen. Enkelte justeringer ble gjort – og måtte gjøres – i forhold til det opplegget som ble omtalt i prosjektskissen (se siste vedlegg).

Var læringsverksted et vellykket redskap for å skaffe kunnskap om, og skape innhold i, en slik reform? Læringsverksted 1 (se vedlegg 1) ble avholdt i desember 2004, altså ca 5 måneder etter oppstart av prosjektet, og ett år etter innføringen av reformen. Ved avslutning av læringsverkstedet (LV1) leverte 22 av deltakerne skriftlig tilbakemelding. Dette var den første samlingen i prosjektet, og ikke uventet var mange noe avventende til hva som konkret skulle komme ut av disse samlingene, men langt de fleste syntes at denne første samlingen lovet godt, og mange fremhevet gode grep som ble gjort for å integrere deltakerne i gruppen. En presentasjonsrunde av alle deltakerne, gjennomføringen av en "kafédebatt" og det sosiale samværet på kveldstid under samlingen ble trukket fram som essensielt for å få til et godt

læringsmiljø. Mange la også vekt på at samlingen var både informativ (gode innlegg som presenterte reformens innhold) og utviklende (muligheter for å diskutere mulighetsrommet i reformen med likesinnete). Av negative tilbakemeldinger ble det lagt vekt på at det manglet deltakelse fra politisk og administrativ ledelse (ordførere og rådmenn) i de fleste kommunene, og disse burde i større grad trekkes inn i læringsverkstedene. Enkelte etterspurte også deltakelse fra flere kvinner og at deltakernes ansvar *mellom* samlingene kunne ha vært gjort tydeligere. Til å være første samling av en såpass stor gruppe med folk som for en stor del var ukjente for hverandre, vil vi si at evalueringene tyder på at vi lyktes godt med å etablere fundamentet for en god læringsarena.

Læringsverksted 2 (LV2) ble avholdt ni måneder senere (se vedlegg 2). Dette læringsverkstedet var som nevnt noe mer avgrenset tematisk. I dette læringsverkstedet skulle innlegg, gruppearbeid og diskusjonene i mest mulig grad relateres til de juridiske sidene ved reformen. Ved avslutning av læringsverkstedet ba vi også her deltakerne om å skrive ned sine tanker rundt deltakelse på læringsverkstedet. 21 deltakere leverte tilbakemeldinger. Det mest slående med tilbakemeldingene etter dette verkstedet var at deltakernes evalueringer i stor grad går på det faglige innholdet i læringsverkstedet – altså konkrete refleksjoner rundt de faglige innlegg og diskusjoner som LV2 inneholdt. På LV1 var tilbakemeldingene i langt større grad dominert av kommentarer til det praktiske opplegget på læringsverkstedet. Dette vil vi tolke som at vi i forkant av LV2 lyktes med å spisse programmet for samlingene inn på spesifikke faglige og tematiske deler av reformen. Mange tilbakemeldinger la også denne gangen vekt på at opplegget rundt læringsverkstedet legger til rette for et godt læringsmiljø, i og med at arrangørene ifølge deltakerne hadde truffet godt med blandingen av innlegg, gruppediskusjoner og plenumsdiskusjoner. Gruppediskusjonen (kafédebatten) var nok denne gangen noe mer hektisk og springende enn på LV1, og flere deltakere melder tilbake at dette ikke var optimalt. Ellers er det igjen mangelen av kommunepolitikere/ordførere som er den negative tilbakemeldingen som går igjen hos de fleste. Aksept for, gjennomføring og utnyttelse av innholdet i reformen krever politisk aktivisme i kommunene, og langt de fleste deltakerne etterspurte mer aktiv deltakelse fra politikerne i sine kommuner. Enkelte andre pekte også på at kvaliteten på samlingen kunne ha vært hevet gjennom å åpne for deltakelse fra andre kommuner, samt muligheten for å gjennomføre besøk ute i felten – eksempelvis et gårdsbruk som hadde iverksatt tiltak som kunne synliggjøre mulighetsrommet i reformen.

Den siste ordinære samlingen (LV3) ble avholdt seks måneder senere, i slutten av mars 2006. Programmet for læringsverksted 3 er vedlegg 3 i dette notatet. I dette læringsverkstedet skulle innlegg, gruppearbeid og diskusjonene i mest mulig grad knyttes til de økonomiske virkemidlene i reformen. Ved avslutning av læringsverkstedet leverte 17 deltakere tilbakemeldinger. På dette læringsverkstedet la vi vekt på å inkludere ”grunnplanet” i enda større grad enn før – ved å gi representanter for de lokale landbrukstriangelene (lokalpolitikere, kommuneadministrasjon og næringsutøvere) plass til å beskrive det konkrete arbeidet i sin kommune. Dette gjorde at antallet innlegg ble høyt, innleggene ble svært poengterte og konsise

(noe som mange synes er positivt) og programmet ble stramt (mange syntes det ble vel hektisk). Mange av tilbakemeldingene beskrev hvordan de selv hadde opplevd endringene i de tre læringsverkstedene som en modningsprosess. Ved gjennomføringen av LV3 hadde det gått mer enn to år siden reformen ble innført, man hadde tilpasset seg den nye hverdagen i kommunene, og dette ble også gjenspeilet i læringsverkstedene ved at mange deltakere uttrykte at de i større grad enn før så mulighetsrommet i reformen – spesielt gjennom utstrakt samhandling med andre deltakere og aktørgrupper. Mange deltakere vektla også at de hadde innsett kompleksiteten i reformen og tilkjennega en forståelse for at det var vanskelig å identifisere en klar, reformspesifikk effekt av de tiltak som var iverksatt. I forhold til innretningen på LV3 peker enkelte på at de kunne ha ønsket seg en mer generell innfallsvinkel (med et mål om å vurdere oppfyllelsen av fylkesvise og nasjonale målsetninger), mens andre kunne ha ønsket seg en enda mer spesifikk innretning på programmet (med grundigere gjennomgang av enkeltkommuners strategier for utnyttelse av de økonomiske virkemidlene). Ønskene går m.a.o. i ulike retninger.

Basert på deltakernes evalueringer etter hvert læringsverksted er vårt helhetsinntrykk at de har opplevd læringsverkstedene som et nyttig hjelpemiddel i deres daglige virke, først som en kanal for informasjon om reformen (LV1), deretter som et nyttig forum for refleksjon rundt nye (kommunale) arbeidsmåter og tilnærminger (LV2 og LV3). Langt de fleste evalueringsskjemaene tyder på tilfredshet med organisering, gjennomføring og innhold i de tre læringsverkstedene, dog med enkelte forslag til forbedringer knyttet til deltakelse fra enkelte aktørgrupper, programmets omfang og opplegg for gruppediskusjoner.

## Diskusjon og kritikk

Utprøving av læringsverksted var bare en av målsettingene i prosjektet Kommunalisering Pluss. En annen var å evaluere hvordan reformen slo ut i kommunene rundt omkring i landet. I ettertid kan en konstatere at de to målsettingene var noe i konflikt med hverandre. For å sikre en ønsket bredde m.h.t. kommuner, valgte vi å ikke ha nabokommuner i Sør-Trøndelag, men kommuner spredt ut over i fylket. I tillegg ble tiden mellom hvert verksted noe lang, særlig mellom første og andre verksted, da det gikk ni måneder. Mellom andre og tredje verksted var intervallet kortere (seks måneder). Prosjektet skulle pågå i tre år, og det ble valgt å spre læringsverkstedene ut over i hele perioden.<sup>5</sup> Noe av grunnen til dette var at en hadde målsetting om å drive forskning mellom hvert læringsverksted slik at en kunne ha nye forskningsresultater å presentere på hvert læringsverksted. I ettertid kan vi se at vi overvurderte betydningen av dette. Det viste seg også at de data vi samlet inn bl.a. fra andre fylker og nivåer ikke nødvendigvis var data som deltakerne på læringsverkstedene syntes var de mest relevante. Opplegget utfordret også forskerrollen. Læringsverkstedene krevde mye prosessledelse og organisering og dermed ble det mindre tid til

---

<sup>5</sup> Opprinnelig hadde en tenkt å arrangere et fjerde verksted mot slutten av prosjektperioden, men dette ble i samråd med oppdragsgiver omgjort til en åpen konferanse. Hvis en inkluderer dette, gikk det i gjennomsnitt 8,3 måneder mellom hvert verksted, noe som er litt mye.



analyser og presentasjon av data så lenge læringsverkstedene pågikk i prosjektet. Det ideelle hadde vært noe kortere tid mellom hvert verksted, for eksempel hver 6. måned. Ved mindre geografisk avstand mellom kommunene (for eksempel fire nabokommuner i stedet for fire spredte kommuner) hadde det trolig også vært lettere å få oppfylt ønsket om større deltakelse fra lokale politikere, samt rådmenn og representanter for lokale organisasjoner. Slik det ble, favoriserte opplegget de som hadde en stilling hvor deltakelsen kunne inngå som del av arbeidstiden.<sup>6</sup> Enda lettere hadde det nok vært å få med politikere og organisasjoner hvis verkstedene hadde gått over en dag, eller kanskje til og med på kveldstid. I sistnevnte tilfelle måtte en ha arrangert antydningssvis dobbelt så mange verksteder for å få samme ”mengde” innhold. Det ville da også vært uaktuelt med en målsetting om deltakelse fra andre fylker. I forskningsprosjektet Kommunalisering Pluss var dette en målsetting.

Konklusjonen blir at det hadde vært mulig å ha et enklere opplegg for et læringsverksted eller serie av slike hvis læring var hovedformålet. Forberedelsene ville da krevd mindre ressurser. En kunne ha hatt 3-5 nabokommuner hvor de samme aktører og funksjoner deltok – faglige og administrative medarbeidere i kommunene, politikere, samt representanter for landbruksnæring og bygdeutvikling. Fylkesmannens landbruksavdeling eventuelt i samarbeid med Kommunenes Sentralforbund i fylket, kunne forberedt arrangementet i dialog med aktuelle deltakere og stått for ledelse og organisering. Medlemmer i fylkeslandbruksstyret kunne også ha deltatt. Deltakere kunne ha forberedte innlegg om saker eller erfaringer på samme måte som under verkstedene på prosjektet. En kunne ha invitert gjesteforelesere i den grad det var ønskelig og mulig. Hvis det var serier med verksteder flere steder i fylket kunne en lage en felles mal for disse og dermed oppnå stordriftsfordeler.<sup>7</sup>

På den annen side må det presiseres at læringsverkstedet som instrument var tenkt som noe mer enn et ”vanlig” kurs eller kursserie. Verkstedene skulle være mer forpliktende ved at deltakerne skulle gjøre arbeid mellom samlingene, samt bidra aktivt ikke bare med egne, men også synspunkter på andres erfaringer på samlingene. Dette innebar også at veien til en viss grad ble til mens vi gikk. I tillegg hadde deltakerne roller innenfor sine organisasjoner og institusjoner, og de var delvis rekruttert med utgangspunkt i disse rollene. Alt dette stiller andre krav til prosessledelse enn om det var et tradisjonelt kurs eller kursserie. Der foreligger det ofte på forhånd et ferdig pensum som grunnlag for læringen, og det er hver enkelts individuelle læring som vanligvis er hovedmålet, og det er ofte et eget sekretariat som tar seg av praktisk organisering. På læringsverkstedet er læring for den enkelte også et mål, men også det å komme frem til felles forståelse (eventuelt erkjenne ulik oppfatning) og skape nettverk mellom deltakerne

---

<sup>6</sup> En del av denne ulempen kompenserte vi for ved at prosjektet dekket ikke bare opphold, men også reise og tapt arbeidsfortjeneste (1000 kr per dag) for deltakerne fra politikk og næring i de fire deltakerkommunene.

<sup>7</sup> På prosjektet utviklet vi også en hjemmeside for prosjektet. Denne siden ble i og for seg vellykket, men vi opplevde at det var for ressurskrevende å få denne til å fungere slik at deltakerne la inn innlegg og diskuterte mellom læringsverkstedene. I en praktisk situasjon derimot kunne en slik mer ”dynamisk” hjemmeside vært mulig og hensiktsmessig.

er et mål.<sup>8</sup> Dette gjør at formål og opplegg for et læringsverksted blir noe forskjellig fra et vanlig kurs, selv om det er elementer som også er felles for de to formene.

En annen kritikk kan være at vi trolig burde ha vært mer spesifikke på hva vi ønsket at deltakerne skulle gjøre mellom læringsverkstedene. Kunne vi ha innhentet mer data gjennom hjemmeoppgaver i form av "dagbøker" der deltakerne noterte ned reformrelevante aktiviteter, gjøremål og vedtak? Dette ville ha bevisstgjort deltakerne på deres ansvar for å levere innspill på samlingene og kunne muligens ha gjort deres deltakelse på læringsverkstedene (enda) mer aktiv.

Samtidig skal en ikke komplisere for mye. Når det gjelder forberedelsene er vår erfaring at det er viktig å avklare hensikten med verkstedet (eventuelt en serie med verksteder) med andre medvirkende og kommunisere dette til deltakerne på forhånd. Deltakerne blir dermed bedre forberedt og deltakerprosenten øker. Hvis det er en serie verksteder, bør en ha en idé om hovedtemaet for serien. Skal serien knyttes til en hendelse (for eksempel en reform), et område (politisk, faglig eller geografisk) eller en sak? Innenfor dette kan en planlegge hele serien med verksted, men vår erfaring er at en skal være forsiktig med å legge detaljerte planer langt framover i tid. Dette kan redusere deltakernes motivasjon og hindre at en tar opp temaer eller vinklinger som underveis viser seg å være viktige. I vårt tilfelle fant vi det altså naturlig å la første verksted dreie seg om reformen generelt samt sosialisering for deltakerne. På slutten av dette verkstedet ble det klart at de to neste verkstedene måtte spisses tematisk på en bestemt måte i forhold til reformen (jf. vedlegg 2 og 3).

Det skal også sies at ikke bare deltakerne, men også forskerne lærte mye fra første til siste verksted. Videre var det ikke bare spørsmål om økt utbytte av en gitt reform. Det var også behov for å klargjøre hva reformen egentlig gikk ut på. I ettertid kan vi som forskningsdeltakere på verkstedene og til dels ansvarlige for dem se at vi med fordel kunne ha brukt noe mer tid på denne klargjøringen, bl.a. identifisere klarere de overordnede målsettingene og sentrale myndigheters forhåpninger til reformen. Dette kunne ha bidratt til å forenkle verkstedene noe og gjøre de mindre "hektiske". På den andre siden må det advares mot at de ansvarlige for verkstedene "avklarer" alt på forhånd. Verkstedene kan da lett bli kommunikasjon av "ferdig" kunnskap fra "noen som vet" til "noen som ikke vet", og verdien av lokal kunnskap og elementet av dialog forsvinner. Arrangementet kunne likefullt ha sin verdi, men ville være noe annet enn læringsverksted slik vi har beskrevet det i dette notatet.

## Konklusjon

Vi hadde på forhånd laget en relativt tydelig beskrivelse av hvordan et opplegg med læringsverksteder skulle gjennomføres. Vi fulgte planene ganske nøye og justerte ikke veldig mye på det overordnede opplegget underveis. Innholdet derimot ble i større grad til underveis,

---

<sup>8</sup> Bl.a. av denne grunn syntes vi det var riktig å ha verkstedene fra lunsj til lunsj. På den annen side, hvis deltakerne kom fra nabokommuner og en hadde verkstedet i en av disse, kunne det hende at få ville være med på den uformelle delen av verkstedet og en ville ikke få den samme sosiale læringen.

delvis i dialog med deltakerne. I det store og hele ble læringsverkstedene slik vi arrangerte dem, godt mottatt av deltakerne. Etter egen vurdering utviklet de seg faglig på det aktuelle feltet – landbruk og bygdeutvikling – og knyttet personlige kontakter på tvers av institusjonelle grenser (bygde nettverk). Viktige ”tekniske” nyvinninger som deltakerne tok positivt i mot, var ”kafédebatt” og ”intervjuer for åpen scene”. Disse ble oppfattet som ”sprekere” enn ordinære innlegg. Største savn på verkstedene var mangelfull deltakelse fra en viktig aktørgruppe – lokalpolitikere (spesielt ordførere). Noen syntes at innholdet på verkstedene var litt for omfattende og at det kunne bli litt for hektisk noen ganger.

Konklusjonen må like fullt bli at et opplegg for læringsverksted slik som skissert er egnet til å gi læring og knytte kontakter på et felt. På den andre siden er det muligheter til forbedring, bl.a. tiltak for å øke deltakelsen fra viktige aktørtyper. I en praktisk situasjon kunne kompleksiteten i opplegget, bl.a. omfanget av ulike deltakere og antall innslag, reduseres. Det er fruktbart med samarbeid med institusjoner som kjenner feltet og potensielle deltakere godt, i dette tilfellet fylkesmannens landbruksavdeling. Dette gir trygghet både for arrangører og deltakere og kan øke effektiviteten i forberedelser og gjennomføring. Samtidig er det viktig med den uforutsigeligheten som ligger i at ikke alle deltakere kjenner hverandre på forhånd, innslag av ”uventede” virkemidler, slik som kafédebatt, og at det ikke er klart på forhånd hva en vil ende opp med på et verksted. Dette bidrar til å bryte vanetenkning og fasttømrede samspillsmønstre. Det at en uavhengig institusjon, slik som i dette tilfellet et forskningssenter, leder verkstedet kan bidra til åpnere debatt, samt at en får hjelp til å beskrive og vurdere opplegget. Dette er likevel ingen forutsetning for å anvende læringsverksted som praktisk verktøy. På basis av den utprøvingen som vi har gjort, er vi ikke i tvil om at dette verktøyet kan bidra både til å løfte diskusjonene i en kommune, identifisere mulighetsområder og stimulere samarbeid innen så vel som mellom kommuner. Det kan også bidra til å tydeliggjøre rollene mellom ulike forvaltningsnivåer og behovet for spesialkompetanse.

## Referanser

- Forbord, M. og F. E. Holm (2007): *Økt kommunal myndighet i landbruket: Effekter på bygdeutvikling, næringsutvikling og lokal politikk. Rapport 2/07*. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.
- Håkansson, H., V. Havila og A.-C. Pedersen (1999): Learning in Networks. *Industrial Marketing Management* **28**: 443-452.
- Landbruksdepartementet (2003): "Kommunesatsing på landbruksområdet (brosjyre)." fra <http://odin.dep.no/lmd/html/kommunesatsing/index.html>.
- Lundvall, B.-Å., Ed. (1994): *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.

Norsk senter for bygdeforskning og Fylkesmannen i Sør-Trøndelag (2004): "Kommunalisering Pluss: Hva skjer i kommunene når de får større myndighet på landbruksområdet? (Prosjektbeskrivelse)." fra [http://www.bygdeforskning.no/prosjekter/Kommluss/Dokumenter/Komm\\_Pluss/KommPlussprosjektbeskrivelse.pdf](http://www.bygdeforskning.no/prosjekter/Kommluss/Dokumenter/Komm_Pluss/KommPlussprosjektbeskrivelse.pdf).

Polanyi, K. (1957): *The Great Transformation of our Time*. Boston: Beacon Press.

Shotter, J. og B. Gustavsen (1999): *The role of "dialogue conferences" in the development of "learning regions": doing "from within" our lives together what we cannot do apart*. Stockholm: Centre for advanced studies in leadership.

St.meld. nr. 19 (2001-2002): *Nye oppgaver for lokaldemokratiet - regionalt og lokalt nivå*. Kommunal- og regionaldepartementet.

St.meld. nr. 31 (2000-2001): *Kommune, fylke, stat - en bedre oppgavefordeling*. Kommunal- og regionaldepartementet.

Trägårdh, L., Ed. (1995): *Civilt Samhälle kontra Offentlig Sektor*. Stockholom: SNS Förlag.

## Vedlegg 1: Program for første læringsverksted



### Program Første samling på prosjektet "Kommunalisering Pluss" 7.-8. desember 2004, Stav Gjestegård, Malvik

<b>7. desember</b>	
<i>Ordstyrer:</i>	<i>Per Joar Gunnes, Fylkesmannen i Sør-Trøndelag, avdeling for landbruk og bygdeutvikling</i>
11.00	Registrering – navnelapper
11.15	Velkommen v/forsker og prosjektleder Magnar Forbord, Norsk senter for bygdeforskning og fagsjef Magnhild Melandsø, Fylkesmannen i Sør-Trøndelag, avdeling for landbruk og bygdeutvikling Hvorfor er vi her? "Bli kjent" runde
12.00	Lunsj
13.00	Blikk inn i "Kommunenes Landbruksverden" anno 2004  "Hvordan forholder den lokale bondenæringa seg til økt kommunal landbruksfrihet?" Are Kroken, Bonde- og Småbrukarlaget "Fjellbonden" i Midtre Gauldal i samtale med Torill Meistad, forsker, Bygdeforskning (20 min.)  "En rolle for lokale politikere i det nye landbrukskommunale regimet?" Wenche Rømma Flenstad, leder i Nemnda for landbruk og utmark, Åfjord, i samtale med Frank Egil Holm, forskningsassistent, Bygdeforskning (20 min.)  "Behov for nye samarbeidsmønstre, endret tenkning og annerledes ressursbruk med den nye reformen?" Roar Skuterud, leder næringskontoret i Skaun kommune i samtale med Magnar Forbord (20 min.)  Anledning til spørsmål og kommentarer etter hver samtale
14.30	Fruktpause
15.00	Hvordan ser kommunenes egen organisasjon på "kommunalisering" av landbrukspolitikken? v/rådgiver Steinar Storelv, Kommunenes Sentralforbund
15.30	Hvorfor Fylkesmannen ønsker å dra i gang et prosjekt som "Kommunalisering Pluss" v/landbruksdirektør i Sør-Trøndelag Tore Bjørkli
16.00	"Still spørsmål til forskerne om prosjektet!"
16.15-16.30	Et forsøk på oppsummering av dagen v/juridisk rådgiver Elisabeth Elfving Christensen, Fylkesmannen i Vestfold, Landbruksavdelingen
16.30-18.30	Til fri avbenyttelse...
18.30	Felles middag og sosialt samvær
<b>8. desember</b>	
<i>Ordstyrer:</i>	<i>Tor Morten Solem, Fylkesmannen i Sør-Trøndelag, avdeling for landbruk og bygdeutvikling</i>
08.30	Hva forventer Landbruks- og matdepartementet seg av kommunalisering og Landbruk Pluss? Og hvordan er inntrykket etter 1 dag med samling? v/seniorrådgiver Åse Marie Hatløy Rusaanes, Landbruks- og matdepartementet
09.00	Gruppearbeid – kafédebatt
10.30	Pause
10.45	Diskusjon av gruppearbeidet i plenum Synspunkter på aktuelle tema, arbeidsmåter og bidragsyttere på neste samling
11.30	Kan aktører i landbruket gjøre hverandre bedre? – Tanker om et læringsverksted v/professor Reidar Almås, Norsk senter for bygdeforskning
12.00-13.00	Lunsj
13.00	Avtale om arbeid og forberedelser fram mot neste samling Fastsette tidspunkt for neste samling
13.30-14.00	Evaluering av samlinga Heimreise


## Vedlegg 2: Program for andre læringsverksted



### Program Læringsverksted på prosjektet "Kommunalisering Pluss" 22. -23. september 2005, Selbusjøen Hotell & Gjestegård, Selbu

<b>Torsdag 22. september</b>	
<i>Ordstyrere: Tor Morten Solem, FMLA Sør-Trøndelag og Magnar Forbord, Bygdeforskning</i>	
10.30-11.00	Registrering
11.00	Velkommen. Kort om tanken bak læringsverkstedet
11.10	Før og etter reformen - hva avtegners seg i "øvrige" kommuner v/Torill Meistad, Frank Egil Holm og Magnar Forbord, Bygdeforskning. Spørsmål
11.30	Noen inntrykk fra Fylkesmannen i Sør-Trøndelag - endringer i roller, jordvern m.m. v/Trine Gevingås og Per Joar Gunnes. Diskusjon
12.00	Lunsj
<b>Tema I: Delings-/fradelingssaker</b>	
13.00	Selbu: Fradeling av store tomter på gårdsbruk
13.30	Åfjord: Fradeling, melkekvoter og Statens Landbruksforvaltning
14.00	Skaun: Fradeling av boligtomt i LNF-område, Plan- og bygningsloven, hensyn til bosetting, drift og miljø
14.30	Beinstrekk
<b>Tema II: Overordnede problemstillinger</b>	
14.45	Økt lokal landbruksmyndighet: Hva kan kommunene gjøre for å utnytte handlingsrommet? Olav Ulleren, Administrerende Direktør, Kommunenes Sentralforbund
15.15	Grenser for kommunalt handlingsrom - må det kommunale selvstyret tøyles? v/Landbruksdirektør Tore Bjørkli, Sør-Trøndelag
15.30	Felles diskusjon etter de to innleggene
15.45	Fruktpause med litt praktiske opplysninger
<b>Tema III: Konesjonslovsaker</b>	
16.00	Seks års erfaring med kommunen som beslutter i konsesjonsaker v/Arne Sandnes, Fylkesmannen i Sogn og Fjordane, landbruksavdelinga
16.30	Midtre Gauldal: Behandlinga av konsesjonslovsaker er blitt annerledes etter reformen
17.00	Fylkesmannen i Sør-Trøndelag: To klagesaker behandlet i Fylkeslandbruksstyret - søkers ønsker versus andres arealbehov
17.30-19.00	Til fri avbenyttelse
19.00	Middag og sosiokulturelt samvær
<b>Fredag 23. september</b>	
<i>Ordstyrere: Magnar Forbord og Tor Morten Solem</i>	
<b>Tema IV: Boplikt</b>	
08.30	Fylkesmannen i Sør-Trøndelag: Tre saker om boplikt - dispensasjon i forhold til bosetting
<b>Tema V: Lokal bruk av juridiske virkemidler - utvikling av strategi?</b>	
09.00	Kafédebatt med utgangspunkt i noen oppgaver
10.20	Fruktpause
10.30	Resultater av kafédebatten med diskusjon i plenum
11.30	Lunsj
12.30	Observasjoner og synspunkter v/Reidar Almås, Bygdeforskning
12.50	Litt om informasjons- og kommunikasjonsarbeid i forhold til reformen og prosjektet v/Bygdeforskning og FMLA Sør-Trøndelag. Evaluering av samlinga. Neste læringsverksted: tidspunkt, tema m.m.
13.30	Heimreise

## Vedlegg 3: Program for tredje læringsverksted

	<p>Program  <b>Læringsverksted på prosjektet "Kommunalisering Pluss"</b>            30.-31. mars 2006, Fosen Fjordhotell, Åfjord</p> <p>Tema: Kommunen som utviklingsaktør og økonomiske virkemidler</p>
---	--

<b>Torsdag 30. mars</b>		<i>Ordstyrer: Magnar Forbord, Bygdeforskning</i>
10.45-11.30	Registrering	
11.30	Velkommen v/ rådmann i Åfjord, Kjell Inge Skaldebø Kort om tema og tanke bak verkstedet Kommunaliseringa - en generell orientering: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kommunene tenker og arbeider i forhold til landbruk v/ Frank Egil Holm, Bygdeforskning (15 min.)</li> <li>• Litt om de økonomiske virkemidlene (SMIL, NMSK) v/ Laila Marie Sorte, Fylkesmannens Landbruksavdeling i Sør-Trøndelag (15 min.)</li> </ul>	
12.15	<i>Lunsj</i>	
13.15	Betydningen av at kommunene prioriterer ressurser til landbruket og hva dette har å si for resultatet v/ politiker Marit Eide Dahl, Ørland	
13.45	Betydningen av aktive faglag for resultatet. Eksempel Klæbu v/ lokallagsleder i Bondelaget Jan Tillereggen	
14.15	Samhandling i nettverk i skogbruket i Sør-Trøndelag v/ Tor-Morten Solem, Fylkesmannens Landbruksavdeling i Sør-Trøndelag	
14.45	<i>Beinstrekk</i>	
15.00	Erfaringer om landbruk, kommuner og utvikling i Troms. Lokale/kommunale strategier for bruk av midlene m.m. v/ Morten Furunes, Fylkesmannens Landbruksavdeling i Troms	
15.30	<b>Synspunkt fra aktørene</b> Formål: Hvilke erfaringer har de ulike aktører på utviklingen som følge av reformen på godt og vondt? De økonomiske virkemidlene: strategi, forbedringsmuligheter m.m..  Regionalt nivå: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En strategisk tilnærming v/ Tore Bjørkli, Fylkesmannens Landbruksavdeling i Sør-Trøndelag (10 min.)</li> <li>• En operativ tilnærming v/ Helge Grenne, Fylkesmannens Landbruksavdeling i Sør-Trøndelag (10 min.)</li> </ul> Næringa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonde- og småbrukarlaget v/ Ola Krokann, styremedlem Sør-Trøndelag Bonde- og Småbrukarlag, (10 min.)</li> <li>• Skogeierlaget v/ Egil Nittemark, Åfjord Skogeierlag, (10 min.)</li> </ul> Kommunene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovedutvalgsleder Jon Erik Haarstad i Selbu, (10 min.)</li> <li>• Leder i nemnda for landbruk og utmark i Åfjord, Wenche Rømme Flenstad, (10 min.)</li> <li>• Administrasjon/faglig nivå v/ Vemund Stjern i Åfjord, (10 min.)</li> </ul> Anledning til spørsmål og kommentarer etter hvert innlegg	
16.30	<i>Pause</i>	
16.45-17.30	Synspunkter fra aktørene (forts.). Oppsummering.	
19.00	Middag og sosialt samvær. Kulturelt innslag.	
<b>Fredag 31. mars</b>		<i>Ordstyrer: Magnhild Melandsø, FMLA Sør-Trøndelag</i>
08.30	Brukernes/tiltakshavernes "verden" ved to fra Åfjord (hvv. på SMIL og NMSK). Stikkord: Forventninger, søknad- og behandlingsprosess, bruk og anvendelsesområde for midlene, nytte m.m.	
09.30	Gruppearbeid på noen spørsmål med utgangspunkt i innleggene	
10.45	<i>Pause</i>	
11.00	Gruppearbeid legges fram og diskuteres i plenum	
12.00	<i>Lunsj</i>	
13.00	Åpen post	
13.20	Neste (og siste) læringsverksted: opplegg, deltakere, tidspunkt m.m. Evaluering av læringsverkstedet.	
13.45	Avslutning og heimreise	

## Vedlegg 4: Læringsverksted – fra prosjektbeskrivelse Kommunalisering Pluss 2.12.2004

Tanken bak prosjektet Kommunalisering pluss er at forskningsresultatene skal ”tappes” og brukes etter hvert som de genereres. Denne kunnskapsoverføringen skjer ved på forhånd definerte milepeler i prosjektet og er en gjensidig prosess der både forskere og representanter fra forvaltning og næring deltar. Som del av prosjektet utvikles en ny arena der denne utvekslingen av kunnskap og erfaring skjer. Denne arenaen gis benevnelsen *læringsverksted*. Idegrunnlaget for dette går helt tilbake til filosofen og pedagogen John Deweys teori om ”learning by doing” og bygger videre på moderne ideer om dialogkonferanser og lærende regioner (Shotter og Gustavsen 1999).

*Et læringsverksted er både en møteplass for kunnskapsutveksling og en prosess for sosial forandring der forskere og praktikere står i en løpende dialog om et felles mål. I dette tilfelle er målet næringsutvikling under større kommunalt handlingsrom som følge av myndighetsoverføring. Læringsverkstedet skal fungere som en møteplass for deltakerne i prosjektet (”praktikerne”) og forskerne.<sup>9</sup> Her utveksles erfaringer, problemer og ideer, og læringen skal skje begge veier. Selv om deltakerne har ulike roller, bør det være et klima av gjensidighet: alle bidrar med kunnskap, erfaringer og spørsmål, men ingen har fasit-svaret. Deltakelsen i og utviklingen av læringsverkstedene er forpliktende både for forskere og praktikere. Samarbeidet fungerer best om det over tid bygges opp åpenhet og tillit mellom deltakerne. Derfor bør hovedregelen være at de samme deltakerne deltar hver gang.<sup>10</sup>*

I prosjektet Kommunalisering pluss skal Fylkesmannens landbruksavdeling i Sør-Trøndelag og 4 kommuner i fylket forplikte seg selv og hverandre til at man i egen kommune skal gjennomføre en utviklingsprosess på temaet kommunalisering av landbrukspolitikken. Kommunene møtes 4 ganger i løpet av prosjektperioden på en felles arena, *læringsverkstedet*, tilrettelagt av Norsk senter for bygdeforskning. Her får deltakerne faglig påfyll fra forskere og andre fagfolk, utveksler erfaringer og forplikter hverandre på et utviklingsforløp til neste møte. Læringsverkstedene tar utgangspunkt i Landbruk pluss og kommunaliseringen av landbrukspolitikken. Norsk senter for bygdeforskning står for utviklingen av indikatorer og dokumentasjonsarbeidet i samarbeid med fylkesmannens landbruksavdeling og de samarbeidende kommunene. I disse 4 kommunene vil det bli gjennomført intensiv datainnsamling. *I tillegg vil vi utføre ekstensiv datainnsamling i tre øvrige fylker* (se seksjon 7). Det er et vilkår at Fylkesmannens Landbruksavdeling i disse fylkene stiller med fast deltaker på læringsverkstedene. Landbruksdepartementet, Kommunenes Sentralforbund og Innovasjon Norge, avd. Sør-Trøndelag deltar fast med inntil to medarbeidere hver på læringsverkstedene. Antall deltakere på læringsverkstedene vil være mellom 30 og 40. Prosjektet vil dekke opphold for deltakerne på læringsverkstedet (men se likevel budsjett (kap. 9)).

Læringsverkstedet kan illustreres med ideen om ”empowerment”: å styrke hverandre gjennom samarbeid heller enn å konkurrere om innflytelse, løsninger og kunnskap. Paralleller kan også dras til Nils Arne Eggens ideer om ”godfot-teorien”, dvs. ”Å gjøre hverandre gode” (Eggen og

---

<sup>9</sup> I dette tilfelle er deltakerne representanter for bøndenes organisasjoner, lokalpolitikere og de som arbeider med landbruksforvaltning i fylket og kommunene samt forskerne

<sup>10</sup> Læringsverksted har fellestrekk med utviklingsverksted som Kommunenes Sentralforbund gjennomfører. Hovedforskjellen er at læringsverkstedet gjennomføres samtidig med forskningen, og ligner derfor også på aksjonsforskning.



Nyrønning 2003). Læringsverkstedet bruker også elementer fra enkle scenario-teknikker, SWOT-analyser og foresight-metodikk.

Det empiriske råstoffet i læringsverkstedene blir saker under skoglov, jord- og konsesjonslov og odelslov, samt utviklingen av tiltak finansiert av de desentraliserte økonomiske virkemidlene. Denne empirien blir presentert på to måter:

1. Erfaringer fra saksbehandlere ("fortellinger").
2. Bearbeidelser av data ved forskerne ("analyser").

Læringsverkstedet (med for- og etterarbeid) kan omfatte følgende tre arbeidsformer:

### 1. Oppstartmøte

### 2. Ordinære samlinger i læringsverkstedet med

- Presentasjoner
- Gruppearbeid
- Diskusjon i plenum

### 3. "Hjemmearbeid"

"Hjemmearbeidet" vil for forskerne være dokumentasjon, kartlegginger og analyser for den aktuelle fasen i følgeforskningsprosjektet. For deltakerne vil det være samling og systematisering av erfaringer fra egen praksis og egen kommune/fylke. Dette presenteres på Læringsverkstedet.

Gruppearbeidet består i å sammenligne og trekke erfaringer fra presentasjonene. To aktuelle prinsipper benyttes:

"Eksempel-analyse": Drøfte aktuelle problemstillinger ut fra konkrete tilfeller/case.

"Reflekterende grupper": Reflektere over hvordan vi tenker, hva er det vi inkluderer og utelater? Dette brukes når det er behov for å endre tankemønstre, praksis eller arbeidsformer.

Den første metoden analyserer innhold, den andre analyserer framgangsmåter og endringer i disse.

Plenum-diskusjonene kan bruke elementer fra ide-dugnad og "mobiliserende planlegging": Her diskuteres erfaringer som kan videreføres og oppgaver der det er behov for justeringer. Det avtales også prioriteringer i forhold til neste fase i prosjektet.

Læringsverkstedet kan også bruke elementer fra "ressursgrupper" for erfaringsutveksling. Det kan oppmuntres til å arbeide i desentrale nettverk mellom samlingene i læringsverkstedet, og evt. tilbys "coaching" (veiledning) mellom verkstedene (Berg 2002). Samlingene kan skje mellom hver sjette og hver niende måned.

For å oppnå et vellykket resultat av læringsverkstedet er det viktig å unngå sammenblanding av roller. Metoden innbyr til hybridisering av forskerrollen, men forskerne må være forskere for å gjøre god forskning. Dessuten er det viktig å unngå at prosjektets ressurser blir smurt for tynt

utover ved at det tas med for mange kommuner blant de som deltar intensivt. Så smertefullt det enn må være, er det nødvendig å innsnevre kretsen av kommuner som skal levere data og få spesiell oppfølging. Det er uhyre viktig at antallet blir håndterlig, slik at det blir mulig å skape en god og lærende atmosfære med god oppfølging mellom samlingene. Gjennom dette blir det substans å formidle til aktører som ikke deltar på læringsverkstedet.

Aktiviteten ved læringsverksted skiller seg således fra det som ellers betegnes som forskningsformidling. Ren formidling betyr at læringen er avsluttet, eller bare marginal, mens læringsverkstedet er en prosess der alle ressurser settes inn mot å gjøre læringskurven så bratt som mulig, både for forskerne og praktikerne. Hvis resultatene tilsier dette, vil det etter hvert være mulig å gjennomføre egne utviklingsprosesser med elementer av læringsverkstedet i fylker og kommuner, uten mellomkomst av forskere. Dette har for eksempel skjedd med søkekonferanser og idedugnader, en metodikk utviklet av forskere på 1980-tallet (Almås 1985).

#### Referanser:

Almås, R. (1985): *Teoretiske perspektiver omkring temaet "Lokalsamfunnsretta tiltaksarbeid". Rapport.* Trondheim: Institutt for industriell miljøforskning (IFIM). SINTEF-NTH.

Berg, M. E. (2002): *Coaching.* Oslo: Universitetsforlaget.

Eggen, N. A. og S. M. Nyrønning (2003): *Godfoten: samhandling - veien til suksess.* Oslo: Aschehoug.