

Open Space-metoden - den lærende organisasjon i praksis?



Marianne Sempler

Mastergradsoppgave i voksenpedagogikk
Institutt for pedagogikk og lærerutdanning
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Tromsø
Våren 2007

FORORD

Jeg er stolt! Jeg har fullført et masterstudium, med avbrekk for to operasjoner som har forandret mitt liv, og jeg har vokst mer som menneske og som fagperson enn jeg kunnet drømme om.

Takk til min veileder; Cato! Du står for meg som selve inkarnasjonen på en veileder. I resten av mitt liv kommer jeg til å høre din stemme: ”*Hei Marianne, det e han Cato som ringe – Korsn går det med dæ?*” Omsorg og ærlighet - Ja du sa mange ganger: ”*Du har valgt en ekstremt kompleks oppgave ... leseren detter ut her Marianne...*”. Men allikevel har din tillit til at jeg skulle komme i land og din interesse og nysgjerrighet i forhold til mitt prosjekt, alltid preget din veiledning: ”*Jeg liker det jeg leser nå...spennende... Her er du inne på noe...*”. Takk Cato!

Torjer, svigersønn og innoffisiell veileder; ”*Hei Marianne! Nå har jeg og Kirkpatrick vært ute en tur! Dette kommer seg, men den strukturen den sliter du med!*” – Takk for din fantastiske tålmodighet og alle dine uvurderlige råd! Julia, min kjære datter og ”mastervenn”, som gitt meg tips og råd underveis, men mest av alt har støttet meg: ”*Mamma, alt går – det har du lært meg!*”

Kjære informanter, dere ga meg inntykk av at jeg ga dere en gavepakke – tid til å reflektere. Men egentlig var det dere som stilte opp for meg! Takk for ærligheten! Takk Thomas! For at du er så modig, åpen og undrende at du stilte deg opp til hugg som fasilitator. Ikke minst: Takk for alle givende diskusjoner underveis og alt spennende utviklingsarbeid vi har utført i denne perioden! Jeg håper at oppgaven kan gi deg tanker om hvordan å føre ditt arbeid videre.

Ketil og Christina, Magnus og Lene: Dere vet hva jeg trenger – mange kramar! Etter mye sykdom trenger jeg ekstra mange – det har jeg fått! Takk Magnus for det du kalte; Payback time! Jeg er en action– reflection– learning- person. Uten å ha fått prøvd ut det jeg kom frem til etter hvert, hadde jeg aldri klart å skrive om det. Takk til tantene – denne gang bestående av Helga, Anna og Lene som var nysgjerrige og bidro med en organisasjonsarena og et øre hvor jeg fikk prøvd ut mine hypoteser underveis. Takk til Wenche, Lise og Sigbrúður som delte latter og gråt!

År 2003 ble jeg **MasterMormor**: Jeg begynte på et Masterstudium og jeg fikk vite at jeg skulle bli Mormor. Takk Silja og Kajsa for at dere hele tiden har mint meg på om hva som egentlig betyr noe i livet! Nå har jeg vært **Mastermormor** litt for lenge – nå skal jeg snart bli **masterMormor**! Takk mamma – nå 90 år, for at du har vist meg betydningen av å være både Master og Mormor! Min elskede mann gjennom snart 30 år: Du har klart å pleie min helse, utfordre mine meninger og flykte hverdagen med meg til vårt paradisi i Sverige. TAKK!

Innholdsfortegnelse

1	INTRODUKSJON	1
1.1	Hvorfor fokus på læring og endring i arbeidslivet?	1
1.2	Møtemetoden Open Space	3
1.3	”Oppdraget”: Beskrivelse av min case	4
1.4	Læringseffekt med utgangspunkt i en evalueringsmodell	4
1.5	Problemstilling med avgrensende spørsmål	5
2	TEORI	6
2.1	Plassering i det voksenpedagogiske feltet	7
2.2	Utviklingsorientert læring og læringsmiljøet.....	9
3	METODE	10
3.1	Forskningsprosess	10
3.2	Validitet, nærhet og kompleksitet	12
4	INFORMANTENES BERETNINGER	14
4.1	Informantenes opplevelser og læring (Kirkpatrick og nivå 1 og 2).....	14
4.2	Effekt for den enkelte (nivå 3) og for organisasjonen (nivå 4).....	18
4.3	Oppdragets og informantens læringsmiljø.....	20
5	DRØFTING: Open Space som støtte for læring og utvikling.....	23
5.1	Informantenes opplevelse av workshopen.....	23
5.1.1	<i>Jätteinteressant att bara stöta och blöta hur vi jobbar (Åke).....</i>	23
5.1.2	<i>Är man fler så är det mycket lättare att förändra (Ida)</i>	24
5.1.3	<i>Alla har gått – brukar det vara så här? (Siv)</i>	24
5.1.4	<i>Luften gick ur mig på slutet – All kraft att gå vidare försvann...(Ida).....</i>	26
5.2	Workshopens effekt for den enkelte og for organisasjonen	27
5.2.1	<i>En kompress på själen (Åsa).....</i>	27
5.2.2	<i>Det hände ju en grej som vi har haft nytta av (Jan)</i>	28
5.2.3	<i>Jag kan inte se att det har gett många ringar på vattnet efteråt... (Siv)</i>	29
5.3	Læringsmiljøets betydning for effekten av workshopen	29
5.3.1	<i>Här hos oss är vi inte så förtjusta i initiativ! (Leder).....</i>	29
5.3.2	<i>Ledarna är upptagna med organisation och allt snurr rundt omkring (Ida).....</i>	30
5.3.3	<i>I dag pratar jag inte så högt längre om mina ideer (Ida).....</i>	31
5.4	Ledelsesgruppens opplevde effekt og nytte av workshopen	32
6	KONKLUSJON	34
6.1	Open Space: Jättebra metod – Men varför gick alla?.....	34
6.2	Open Space – Den lærende organisasjon i praksis?	35
7	Litteraturliste.....	36
8	Vedlegg	39
8.1	Intervjuguide 1 –	39
8.2	Intervjuguide 2	41

1 INTRODUKSJON

1.1 *Hvorfor fokus på læring og endring i arbeidslivet?*

Læring i arbeidslivet er mitt forskningsområde innenfor voksenpedagogikken. Innenfor dette området er jeg spesielt opptatt av individers og organisasjoners uformelle læring¹ i forbindelse med utviklingstiltak i arbeidslivet. I mitt prosjekt følger jeg to organisasjoners bruk av en utradisjonell møtemetode, Open Space-metoden.² Jeg ønsker kritisk å vurdere nytten av å bruke denne typen workshop som verktøy for læring og utvikling, sett i lys av teorier om å utvikle arbeidsplasser gjennom læring. Min overordnede problemstilling er: **I hvilken grad, og på hvilken måte, støtter en Open Space-workshop deltakernes og organisasjonens læring og utvikling?** Dette er en ambisiøs problemstilling som krever avgrensinger, noe jeg vil komme tilbake til. Nedenfor redegjør jeg for bakgrunnen for mine valg, som dels er påvirket av samfunnets stadig økende fokus på læring, endring og innovasjon og dels av min egen kompetanse og interesse.

I følge Jones og Hendry (1994), omtales ”den lærende organisasjonen” i forskningslitteraturen allerede på 1920-tallet. Men det er først fra 1980-tallet at stadig flere organisasjoner har formulert eksplisitte mål om å utvikle seg til en lærende organisasjon - vel å merke uten at begrepet nødvendigvis er definert eller at man klart har uttrykt hva som kan være indikasjoner på en lærende organisasjon (Jones m. fl. 1994:154). Forestillingen om den lærende organisasjon kan ses i sammenheng med den stadig voksende vekt på bruk av seminarer og workshoper for å skape læring og utvikling i organisasjonen. Kostnaden for en bedrift som tar ut 150 ansatte i en dag til et seminar vil fort være opp mot en halv million kroner.³ Er det en liten investering fordi den medvirker til læring og utvikling i organisasjonen eller er det bortkastede penger fordi ingen utvikling og læring skjer? Er det organisasjonens mål og behov for utvikling som styrer de didaktiske valgene eller er det et ønske om individuell læring og utvikling hos deltakerne? Kock, Gill og Ellström (2007:1) poengterer at til tross for at det er enighet både blant forskere og politikere om betydningen av arbeidsplassbasert læring (både på grunn av livslang læring for individet og for innovasjonsevnen til organisasjonen), er forskningen på dette område knapp.

¹ ”ett lärande som sker på basis av de erfarenheter som vi gör genom de olika aktiviteter som vi kontinuerlig väljer att engagera oss i” (Ellström 2004:19). Det kan også skje gjennom planlagte aktiviteter (Ellström, 1996a:2)

² Se kapittel 1.2 om møtemetoden Open Space.

³ Gjennomsnittlig kostnad for lønn (1.400 kr) for 150 personer i en dag (225.000 kr) + kostnader for konsulenter lokaler, opphold og transport for workshop + planlegging og oppfølging (ca. 225.000 kr)

Jeg begynte for tjue år siden å arbeide som selvstendig næringsdrivende med oppgaver innenfor læring, endringsprosesser og kompetanseutvikling i arbeidslivet. Jeg har vært opptatt av hvordan man kan skape en læringsarena som kan bidra i utviklingen for både individ og organisasjon. Som kursleder, eller fasilitator, utformer jeg læringsarenaen og prosessene i programmet med utgangspunkt i deltakernes og oppdragsgiverens behov og kontekst, samt deres ønskede resultat. De forskjellige teknikkene og metodene jeg har brukt, har hatt mer eller mindre eksplisitte teoretiske utgangspunkt; noen i teorier om organisasjonsutvikling og noen i voksenpedagogiske teorier. Andre er å betrakte som praktiske næringslivsmetoder uten eksplisitte teoretiske forankringer. Felles for tiltakene er at utvikling av arbeidet har vært hovedmotiv for læringen.

Til tross for lang erfaring har jeg fortsatt en undring over, og en stor ydmykhet for, den pedagogiske utfordringen det er å bidra til læring og gode endringsprosesser i arbeidslivet, samt knyttet til utfordringen ved å vurdere effekten av denne type involvering. Jeg mener at det finnes et stort behov for økt pedagogisk bevissthet og kunnskap om hvordan vi kan tilrettelegge for læring som kan føre til positiv utvikling i organisasjonen for både individer og organisasjon. I forhold til mitt prosjekt har jeg derfor ikke bare ønsket å vurdere deltakernes læringsopplevelse av utviklingstiltaket, men også deltakernes opplevelse av om workshopen hadde effekt fire måneder etterpå for deltakere og organisasjon. Etter arbeidet med oppgaven har jeg fått enda større bevissthet om hvor problematisk det kan være å vurdere effekten av tiltak som seminarer og workshoper. Til tross for dette mener jeg man må forsøke å se etter indikasjoner på nytte eller fravær av nytte. I ettertid opplever jeg å kunne bruke erfaringer og læring fra oppgaven i eget arbeid og håper også å kunne bidra til konstruktiv utvikling av den vurderte metoden og andre liknende metoder.

Mitt prosjekt har i utgangspunktet vært nokså komplekst. Det har vært en utfordring å skrive kort og eksakt uten at meningen forsvinner fordi prosjektet har mange spesielle faktorer (Open Space-metoden, Oppdraget og Evalueringsmetoden) som må forklares. Oppgaven er strukturert slik at introduksjonskapittelet gir en skildring av feltet og min problemstilling. Kapittel 2 plasserer prosjektet i det voksenpedagogiske feltet og redegjør for mine teoretiske analyseredskaper. I kapittel 3 beskriver jeg forskningsprosessen og drøfter noen sentrale styrker og svakheter ved den. En strukturert beskrivelse av mine informanternes beretninger og mine observasjoner kommer i kapittel 4, fulgt av en drøfting av funnene og av Open Space som støtte for deltakernes og organisasjonens læring og utvikling i kapittel 5. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i kapittel 6, hvor jeg først besvarer problemstillingen og så ser på fremtidige utfordringer ut fra mine funn.

1.2 Møtemetoden Open Space

I perioden foran mitt prosjekt deltok jeg i en workshop hvor metoden Open Space ble brukt. Den høye graden av delaktighet, autonomi og selvstyring denne metoden baserte seg på interesserte meg og året etterpå sertifiserte jeg meg innenfor programmet Genuine Contact™, et program som har videreutviklet Open Space-metoden.⁴ Gjennom programmet kom jeg i kontakt med en svensk konsulent som hadde arbeidet med Open Space-metoden i flere år. Jeg ønsket å gjøre en kritisk vurdering av en workshop brukt i endringsarbeid og forsøke å se på *nytte og effekt* for individ og organisasjon. Konsulenten var interessert i min problemstilling og ønsket å utvide Open Space-metoden med en evalueringsdel hvis dette viste seg hensiktsmessig. Jeg fikk anledning til å bruke et av hans oppdrag som case for å vurdere Open Space som metode.

Metoden Open Space brukes innenfor organisasjonsutvikling og er et didaktisk⁵ verktøy for interne og eksterne konsulenter for å arrangere møter, workshops og konferanser for alt fra ti til tusen deltakere. Metoden ble utviklet på 1980-tallet i USA av Harrison Owen, og har, så vidt jeg har funnet, ingen eksplisitt bakgrunn i teori. I Open Space-metoden gis deltakerne hele ansvaret for både innhold og organisering av møtet, men selve metoden har en klar struktur og tydelige spilleregler. Et Open Space-møte ledes av en fasilitator som forklarer metoden, introduserer valgt tema for konferansen og styrer oppstart og avslutning av workshopen. Ved oppstart samles hele gruppen i en stor sirkel og deltakerne inviteres til å sette opp de emner de ønsker å diskutere på en tom agendavegg. Veggene er delt opp i et antall samtaleøkter på 1-2 timers tidsintervaller med plass til å henge opp emnelapper under. Den som tar opp et emne har ansvaret for å sette i gang samtalen til riktig tid og sted og leverer en rapport fra samtalen. Når samtaleøktene er fylt opp med emner, er det opp til hver enkelt deltaker hvilke samtaler vedkommende vil delta i. Det er også lov å bytte grupper underveis hvis du opplever at du har valgt ”feil”. I dag brukes metoden i over 50 land av et tusentalls veiledere.⁶

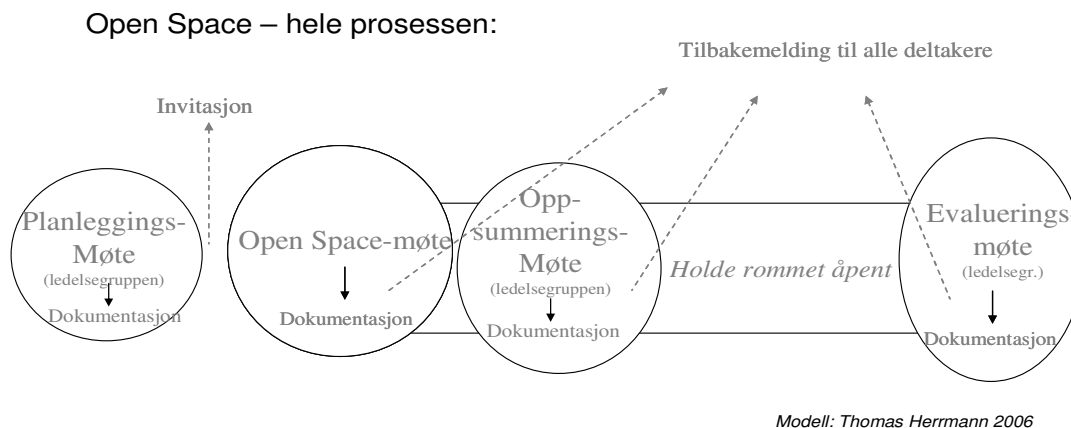
I Genuine Contact-programmet brukes et planleggingsmøte, i samarbeid med oppdragsgiver, for å definere deltakernes handlingsrom og tema for Open Space-møtet. Resultatet fra workshopen og videre handling ivaretas gjennom et oppsummeringsmøte. Etter at min case ble gjennomført, har også mange konsulenter lagt til et evalueringsmøte. Den workshopen som vurderes i denne

⁴ Programmet Genuine Contact er utviklet av Birgitt Williams. For mer informasjon se www.genuinecontact.net

⁵ Larsson (2006) viser til at didaktikken svarer på spørsmålene hva som skal læres, hvordan det skal gjøres og hvorfor. Han bruker metaforen ”verktøy (...)didaktikk er då lärare, organisatörers eller utbildningsplanerares verktyg. Det akademiska bidraget skulle i så fall handla om verktygsutveckling” Larsson (2006:11)

⁶ www.openspaceworldmap.org

oppgaven, følger modellen fra Genuine Contact™, med tillegg av evalueringsmøtet, og ble gjennomført under en tidsperiode på cirka et halvt år i tråd med nedenstående modell:



1.3 "Oppdraget": Beskrivelse av min case

Oppdraget min svenske kollega hadde fått, var å gjennomføre et utviklingstiltak i form av en 1-dags Open Space-workshop og delta i planlegging, oppsummering og evaluering av tiltaket. I de sistnevnte møtene møtte fra fire til fem personer med leder- og veilederfunksjoner (heretter kalt *Ledelsesgruppen*). Deltakerne i workshopen var medarbeidere fra Arbetsförmedlingen og Försäkringskassan (heretter kalt *Etatene*) i en region i Sverige. De arbeidet med sykemeldte arbeidsledige i et felles oppdrag (heretter kalt *Oppdraget*). Workshopen startet kl 0900 og var ferdig kl 1630 samme dag. Cirka 130 personer møtte opp, men ved avslutningen av dagen var bare cirka 60 personer igjen. De regionale topplederne for Etatene åpnet dagen med hver sin innledningstale hvor de inviterte deltakerne til å bruke dagen til erfaringsutveksling, til å sette fokus på mulige hinder i Oppdraget og til å benytte muligheten til initiativ. Deretter gjennomførte fasilitatoren (Open Space-konsulent) dagen i tråd med metoden. Workshopen ble avsluttet ved at en av lederne poengterte at det fantes mulighet for å være med og påvirke veien videre. Tre dager etter workshopen ble det sendt ut dokumentasjon til alle deltakere med oversikt over alle rapporter som var laget under dagen. Det ble også sendt ut dokumentasjon til alle deltakere på workshopen fra oppsummerings- og evalueringsmøtene, noe jeg også fikk tilgang til.

1.4 Læringseffekt med utgangspunkt i en evalueringsmodell

Jeg bruker en modell for evaluering av utviklingstiltak som basis for min vurdering av Open Space-workshopen. Min bruk av modellen baserer seg på deltakernes reaksjoner rett etter tiltaket og etter et antall måneder, og fokuserer på i hvilken grad opplevd læring leder til endring av praksis og nytte for organisasjonen. Donald Kirkpatrick introduserte modellen i 1959 og presen-

terte fire nivåer som basis for evaluering av utviklingstiltak. Nivåene kan forstås som en stige der nivå 4 i de fleste tilfeller er det mest ønskede resultatet av opplæringen. De metodiske problemene er større jo høyere vi kommer (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005: Kap. 1). Nivå 1 og 2 er det mulig å få innblikk i ved å bruke evalueringsskjema og/eller å gjennomføre intervjuer eller tester. I følge Kirkpatrick er det en utfordring for organisasjonen å tilrettelegge for at nivå 1 og 2 bidrar til deltakernes evne til å anvende læringen og kommer til nytte i organisasjonen (2005:xi).

Nivå	Spørsmål i forhold til tiltaket
4. Organisatorisk nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt samlet organisatorisk nytte?
3. Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?
2. Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg?
1. Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?

Min bruk av "Firenivåmodellen" Kirkpatrick og Kirkpatrick (2005).

Ved evaluering av utviklingstiltak er det ofte ønskelig å få frem effekter for organisasjonen (nivå 4) og anvendt kompetanse hos den enkelte (nivå 3) som *kan være* et positivt resultat av utviklingsarbeidet, og om/hvordan utviklingsarbeidet *kan ha* bidratt til dette. Kirkpatrick påpeker at målinger på nivå 4 som regel bare vil kunne gi antydninger om årsakssammenhenger (2006:26). Vi kan altså bare gjøre vurderinger av *sannsynlige* effekter. Modellens styrke er etter min mening at skillet mellom de fire nivåene tydelig viser hvor problematisk det kan være å vurdere effekten av utviklingstiltak i generell forstand. Den praktiske måten jeg bruker modellen på, både i intervjuer, observasjoner og analyser, har jeg selv kommet frem til. Modellbruken i evalueringsmøtet har også utgangspunkt i mine erfaringer fra tidligere utviklingsprosjekter.

1.5 Problemstilling med avgrensede spørsmål

I det oppdraget jeg har valgt som case, finnes et klart formulert mål om at Open Space-workshopen skal utvikle medarbeiderne og organisasjonen til bedre å kunne løse sitt oppdrag. I Staffan Larssons oversikt over "tankelinjer" innenfor arbeidsdidaktikk for voksne omtales dette som den tankelinje hvor "utviklingen av arbeidet utgjør læringens motiv" (Larsson 2006:19,41). Dette er også er mitt voksenpedagogiske ståsted for denne oppgaven. Jeg vil også bruke Larssons tanke sett om at det med utgangspunkt i en etablert didaktisk praksis uten vitenskapelig teoretisk forankring er mulig å gi voksenpedagogikken et akademisk bidrag ved å "*klä denna praxis i t.ex. lärandeteori eller kunskapsteori*" (2006:138). Open Space-metoden har ingen eksplisitt teoretisk forankring, men den kalles for "Den lærende organisasjon i praksis" og fremstilles som spesielt effektiv å bruke ved utviklingsarbeid (Owen 1997:15). Gjennom min egen praksis med utviklingsarbeid i organisasjoner har jeg en opplevelse av at åpne, integrerende møtemetoder

med høy grad av delaktighet og autonomi for deltakerne kan gi en god start og forankring for videre utviklingsarbeid. Men jeg har ofte vært i tvil om metodene gir effekt på lang sikt, og om læringsmiljøet⁷ i organisasjonen vil være mest utslagsgivende for effekten uansett hvilke metoder som blir brukt i utviklingsarbeidet. I mitt prosjekt søker jeg svar på hvorvidt en Open Space-workshop støtter deltakernes og organisasjonens læring og utvikling. I lys av teorier om å utvikle arbeidet gjennom læring, ser jeg på deltakernes opplevelse av workshopen i relasjon til deres opplevelse av Oppdragets læringsmiljø. Den opplevde læringseffekten vurderes i forhold til Kirkpatrick's fire nivåer, heretter omtalt som nivå 1, 2, 3 og 4 (se også side 5). De avgrensede spørsmål jeg søker å besvare for å belyse problemstillingen, har sammenheng med de fire nivåene i evalueringsmodellen.

Jeg har etter hvert utarbeidet følgende problemstilling:

I hvilken grad, og på hvilken måte, støtter en Open Space-workshop deltakernes og organisasjonens læring og utvikling?

For å avgrense mitt datamateriale og holde meg innenfor denne oppgavens rammer vil jeg primært søke å besvare disse spørsmålene:

1. Hvordan vurderer deltakerne workshopen og eget læringsutbytte? (Kirkpatrick's nivå 1 og 2)
2. Hvordan vurderer deltakerne sin egen og organisasjonens læringseffekt og nytte av workshopen fire måneder etterpå? (Kirkpatrick's nivå 3 og 4)
3. Hvordan vurderer deltakerne Oppdragets læringsmiljø og hvilken sammenheng har dette med deres vurdering av effekten av workshopen?
4. Hvordan vurderer Ledelsesgruppen organisasjonens læringseffekt og nytte av workshopen?

Jeg har valgt å legge størst vekt på deltakernes vurdering, det vil si delspørsmål 1, 2 og 3. Ledelsens vurdering ønsker jeg oversikt over for å komplettere bildet og avdekke eventuelle motsetninger.

2 TEORI

Mitt prosjekt befinner seg på flere måter i et grenseland mellom voksenpedagogikk og organisasjonsutvikling. I dette kapitlet plasserer jeg derfor først prosjektet i det voksenpedagogiske feltet og redegjør for min bruk av begrepene ”lærende organisasjoner” og ”læringsmiljøer”. Deretter følger en redegjørelse for Per Erik Ellströms teorier om reprodutiv og

⁷ Se kapittel 2.2

utviklingsorientert læring i arbeidslivet og for hans hypoteser om læringsmiljøets betydning for utviklingsorientert læring på individ-, gruppe- eller organisasjonsnivå.

2.1 Plassering i det voksenpedagogiske feltet

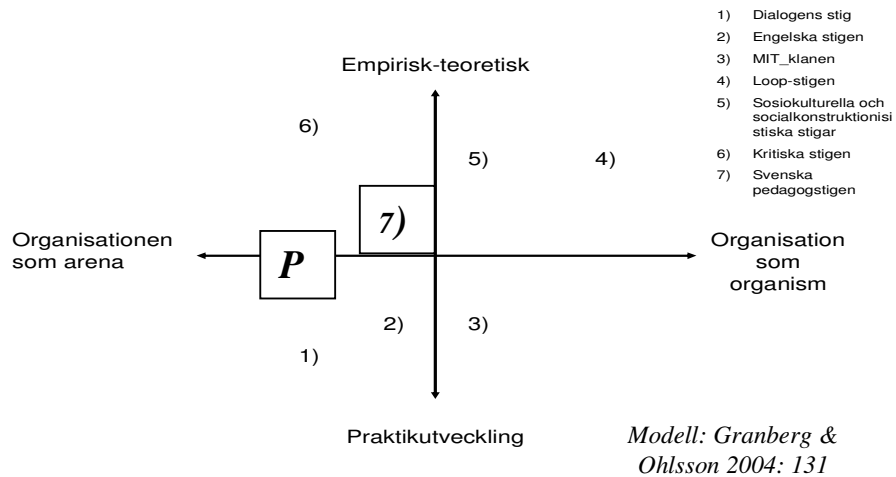
Staffan Larsson tegner i sin rapport om "Didaktikk för vuxna" et voksenpedagogisk kart hvor han identifiserer voksendidaktiske retninger innenfor internasjonal litteratur (Larsson 2006:19). Han skisserer noen overgripende kategorier innenfor voksendidaktikk og innenfor hver kategori redegjør han for flere tankelinjer. Kategorien "Arbetsdidaktik" har to tankelinjer: "Å utvikle noviser til eksperter" og "Å utvikle arbeidsplasser gjennom læring" (Larsson 2006:19). Mitt prosjekt har et fokus som vil være i tråd med den sistnevnte tankelinjen som handler om at det er utvikling av virksomheten som utgjør læringens motiv. "Det blir då inte ett lärande hos individer, utan ett lärande som berör hela kollektiv" (Larsson 2006:51).

Å utvikle arbeidsplasser gjennom læring, har både et fokus på den enkeltes læring og et fokus på den lærende organisasjonen. Flere forskere (Jones & Hendry 1994, Huzzard 2004) poengterer at det er et stort behov for avklaring av begrepet lærende organisasjoner når metoder og forskning innenfor dette feltet skal beskrives. Jeg konstaterer også at innfallsvinklene til dette mangehodede trollet er svært forskjellige. Wadel legger vekt på at i den lærende organisasjonen må folk kunne skape et mangfold av enkeltstående og sammenkoblede læringsforhold og at lærende organisasjoner kjennetegnes av å streve etter et dynamisk forhold mellom læring som prosess og læring som resultat (Wadel 2002:19). Knut Illeris illustrerer i boken "Læring" forskjellige læringsteorier i spenningsfeltet mellom tre poler: Piaget, Freud og Marx. Han betrakter læring fra tre vinkler: kognition, psykodynamikk og samfunnsmessighet, og plasserer læringsteoretikere inn i denne trekanten i forhold til deres læringsteoretiske fokus. Illeris sier om den lærende organisasjonens prinsipper at de "drejer seg mer om management og undertiden bare smarte formuleringer end om læringsteori" (Illeris 2000:155). I tråd med dette plasserer han den lærende organisasjon utenfor trekanten som en posisjon som "orienterer sig mod læringens kognitive og sociale dimensjoner uden å have karakter af egentlige læringsteorier" (Illeris 2000:186).

Mens Illeris ikke betrakter den lærende organisasjonen som del av læringsteorier, beskriver Granberg & Ohlsson den erfaringsbaserte læringens historie og dess relasjon til lærende organisasjoner (2004:136). De presiserer at mye av de senere års forskning om læring i og utvikling av organisasjoner er "management-litteratur" av håndboks karakter og hvor teoriene gir et

påtagelig normativt inntrykk. I boken presenterer de forskjellige forskning som omhandler den lærende organisasjonen, hovedsaklig i et pedagogisk perspektiv.

Granberg & Ohlsson foreslår følgende definisjon på den lærende organisasjonen (som også er den jeg heretter vil bruke): "Den organisation som skapar goda forutsætningar för medarbetarnas lärande och som tar tillvara detta lärande och nyttigjör det i organisationens strävran att påverka och anpassa sig till omvärlden" (Granberg & Ohlsson 2004:34). I boken presenterer de også to dimensjoner i forskningen om den lærende organisasjonen: Den første berører organisasjonen som fenomen, fra dem som betrakter organisasjonen som en organisme (kollektivet på et systemnivå utgjør den enhet som fokuseres) til dem som betrakter organisasjonen som en arena for forskjellige aktørers samspill og kommunikasjon. Den andre dimensjonen er intensjonene bak forskningen, fra begreps- og teoriutvikling (i relasjon til empirisk forankring) til fokus på praksis og utvikling av praksisen. Modellen plasserer inn forskjellige teorier om den lærende organisasjon i forhold til disse to dimensjonene. Retningene er definert som "stier" fra 1-7.



Figur 5.1 En modell för analys av olika ansatser att beskriva den lärande organisationen. Tentativt är de olika stigarna i den lärande organisationens djungel inplacerade

Mitt prosjekt har jeg markert med **P** og plassert inn i modellen. Prosjektet har mest fokus på organisasjonen som arena (med utgangspunkt i en Open Space-workshop med kommunikasjon mellom forskjellige aktører som mål) og har en empirisk-teoretisk intensjon, men kan også ses som praksisutvikling, eller empiri mellom didaktisk teori og didaktisk praksis (Larsson 2006:146).

Som analyseverktøy trengte jeg en teori med fokus på utvikling av organisasjonen som læringens motiv og læringseffekt både for den enkelte og for organisasjonen. Jeg fant at den svenske pedagogen Per-Erik Ellströms distinksjon mellom reproduktiv og utviklingsorientert læring i arbeidslivet og hans hypoteser om læringsmiljøets betydning for læringseffekter ved utviklingsarbeid, var i tråd med mitt fokus (2003, 2004, 2005). Ellström bruker ikke begrepet ”lærende organisasjon”, men hans teorier er av Granberg og Ohlsson i figuren ovenfor plassert innenfor retning 7: ”Den svenske pedagogstien”. Med utgangspunkt i ovenstående har jeg valgt å bruke Ellströms teorier som teoretisk perspektiv i denne oppgaven.

2.2 Utviklingsorientert læring og læringsmiljøet

For å forstå samspillet mellom individuell læring og organisasjonslæring må vi forstå samspillet mellom ”den subjektiva dimensjonen, utförandedimensjonen och den strukturella dimensjonen” (Ellström 2004:22). Ellström uttrykker en teori som skiller mellom to komplementære former for læring i arbeidslivet, reproduktiv og utviklingsorientert læring. *Reproduktiv læring* har fokus på å etablere og forbedre ens kompetanse for å mestre en viss type oppgaver og situasjoner. Spørsmålet man stiller seg, er hvordan vi løser problemet. *Utviklingsorientert læring* har fokus på radikal utvikling og endring. Endring må skje både hos individet og i etablerte handlingsmåter i organisasjonen og krever innovasjonsevne og mot til å stille spørsmål ved og utfordre etablerte sannheter og handlingsmåter. Spørsmålet man stiller seg, er hva problemet er. Fokus er på å lære seg å formulere problemet og ikke kun på å løse gitte problem (Ellström 2005:185).

Mange voksenpedagoger, for eksempel Merriam og Cafarella (1999) og Svensson (2005), fremhever betydningen av å se både på organisasjonens læringsbetingelser, læringsmiljø eller -kontekst og på individenes innstilling og motivasjon til læring. Merriam og Cafarella legger vekt på å få nødvendig kunnskap om individet (den lærende), konteksten læringen finner sted innenfor (i dette tilfelle arbeidslivet) og læringsprosessen (1999:399). Svensson ser læringsmiljøer som en helhet av betingelser for læring, og mener at læringsmiljø bestemmes både av det ytre miljøets tilbud og den lærendes bruk av disse mulighetene (2005:195, 198). Granberg og Ohlsson bruker ”lärandekultur” om den konteksten som den organisatoriske læringen oppstår i og poengterer at en godt utviklet kultur er ”förutsättning och jordmån för den lärande organisationen” (2004:135). Ellström hevder at det er en rekke faktorer som til sammen utgjør organisasjonens læringsbetingelser og som begrenser eller muliggjør læring på individ-, gruppe- eller organisasjonsnivå. Ellström betegner disse læringsbetingelsene som ”learning environment” (Kock, Gill og Ellström 2007:4). Betingelsene kan være relatert til individets bakgrunn og subjektive forutsetninger,

handlinger og samspill, eller de kan være koblet til de materielle, kulturelle eller sosiale strukturer som rår i organisasjonen (Ellström 2004:24). Han skiller mellom det han kaller produksjonens logikk (tenkemåter) og det han kaller utviklingens logikk når det gjelder vilkårene for læring i arbeidslivet (Ellström 2003:9). Produksjonens logikk skal redusere variasjon i tanke- og handlingsmønster, ha fokus på stabilitet og sikkerhet og gi kortsiktige resultat. Utviklingens logikk skal skape forutsetninger for variasjon og mangfold, fremme refleksjon, innovasjon og langsiktig utviklingskraft. Forholdet mellom de to bør være kompletterende. Begge er nødvendige for å sikre organisasjonen opprettholdelse på lang sikt. I denne oppgaven vil ”læringsmiljø” brukes i tråd med Ellströms definisjon.

For å få belyst delspørsmål 3 i min problemstilling ber jeg informantene reflektere over Oppdragets læringsmiljø. Ettersom det er utvikling av medarbeidere og organisasjon som er utgangspunkt for workshopen, fokuserer jeg i mine spørsmål på de faktorer Ellström trekker frem for å beskrive et godt læringsmiljø *for utvikling* (2003:11). Hans hypoteser for å fremme utviklingens logikk er at:

- det finnes et stort forandringstrykk, men også støtte fra ledelsen og andre læringsressurser
- arbeidsoppgavene har høyt læringspotensial objektivt og subjektivt (ledelse og ansatte har nødvendige læringsressurser, for eksempel kunnskap, motivasjon og selvsikkerhet)
- det er høy autonomi og høy delaktighet for de ansatte og en kultur som fremmer refleksjon, innovasjon og aksept for å mislykkes, og som utmerkes av tillit og likeverdige relasjoner
- det er åpenhet for kritisk refleksjon over organisasjonens mål og midler

3 METODE

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for noen viktige sider ved min forskningsprosess og drøfte noen sentrale styrker og svakheter jeg kan se ved mine valg. Jeg vil først redegjøre for mine to intervjuer som ble gjennomført med fire måneders mellomrom. Deretter redegjør jeg for mine observasjoner av Open Space-workshopen og de tre møtene før og etter workshopen. Jeg har lagt hovedvekten på intervjuene og bruker observasjonene kun som et supplement. Til slutt vil jeg si noe om mine utfordringer i forhold til validitet, nærhet til feltet og prosjektets kompleksitet.

3.1 Forskningsprosess

Formålet med intervjuene var å få frem materiale som kunne si noe om deltakernes opplevelse og læring rett etter workshopen, deres opplevelse av effekten av workshopen fire måneder senere og deres opplevelse av læringsmiljøet i Oppdraget. Mitt valg ble å gjennomføre kvalitative inter-

vjuer to ganger med samme informanter. Steinar Kvale definerer det halvstrukturerte livsverden-intervjuet som ”et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene” (Kvale 2001:21). Det jeg var ute etter i mine intervjuer, var nettopp hver enkelt informants opplevelse av workshopen og dens effekter på egen og organisasjonens læring.

I planleggingsmøtet klarerte jeg med Ledelsesgruppen at jeg kunne intervju noen av workshopens deltakere og fikk navn på to ledere fra to av de større kontorene. Disse ga meg ti navn hvorav fire ble mine informanter. De resterende to informantene tok jeg selv kontakt med under workshopen. Mitt mål var å prioritere anonymitet og bredde innenfor de ressurser jeg hadde. Informantene er fire kvinner og to menn, tre av de er fra 30 til 40 år og tre er fra 50 til 60 år. I oppgaven vil de bli referert til under fiktive navn. De har fra to til 40 års arbeidserfaring fra Etatene. Fire av de har akademisk utdannelse og av de fire har en 25 års arbeidserfaring fra Etatene, mens de tre andre har cirka to år. Ved intervju 2, fire måneder etter workshopen, var tre av seks informanter fortsatt aktive i Oppdraget og tre hadde nye jobber innenfor Etatene.

I det første intervjuet møtte jeg fire av informantene på deres arbeidsplass. De siste to hadde jeg telefonintervju med slik at ingen annen enn jeg visste hvem disse to var. Det andre intervjuet var telefonintervju for alle. Intervjuene ble gjennomført i en halvstrukturert form som, i følge Kvale, innebærer at man har en rekke temaer som skal dekkes og forslag til spørsmål, men er åpen for forandringer både i rekkefølge og form (Kvale 2001:72). Jeg fulgte en intervjuguide, men lot informantene prate nokså fritt innenfor de fire temaene.⁸ Temaene i intervjuene var relatert til min teoretiske ramme (Ellströms faktorer for læringsmiljøet, kapittel 2.2) og til Kirkpatrick's modell for effektevaluering (kapittel 1.4). Det første intervjuet dekket fire temaer, informantens bakgrunn, Oppdragets læringsmiljø, opplevelse og læring i workshopen (nivå 1 og 2) og mulig fremtidig effekt og nytte av workshopen (nivå 3 og 4). Intervjuene varte i overkant av en time, lenger enn jeg hadde tenkt. Med bakgrunn i denne erfaringen valgte jeg å holde meg noe strengere til intervjuguiden i det andre intervjuet.⁹ I dette intervjuet var hovedtemaet opplevelsen av workshopen fire måneder etterpå, samt informantenes vurdering av læringseffekt og nytte for seg selv (nivå 3) og organisasjonen (nivå 4). Jeg knyttet tilbake til det første intervjuet ved å minne informantene om hva de hadde sagt og ba de om å kommentere det i forhold til hva som

⁸ Se vedlegg 1, Intervjuguide 1

⁹ Se vedlegg 2, Intervjuguide 2

faktisk hadde skjedd etterpå. Intervjuene tok cirka en halv time. Alle intervjuer ble tatt opp på lydband og transkribert fullt ut, med mine spørsmål og kommentarer.

I tillegg til intervjuene har jeg observert workshopen og de tre møtene hvor bare Ledelsesgruppen var til stede (se kapittel 1.2). Ved mine observasjoner vurderte jeg først å bruke video eller intervjuer med ledelsen men jeg fant det ikke mulig å nyttegjøre meg et slikt materiale innenfor de rammene min oppgave hadde. Jeg endte opp med en observasjonsform hvor jeg hadde en ”høy grad av åpenhet” (ledelsesgruppen hadde gitt sin tillatelse til at jeg kunne observere og de visste om formålet med observasjonene), en ”lav grad av deltakelse” (jeg satt synlig i rommet, men deltok ikke i møtet) og en ”relativt høy grad av struktur” (jeg hadde utviklet fokusmål for hver observasjon og skrev ned kommentarer fra deltakerne på datamaskin) (Bjørndal 2002:100). Jeg syntes dette fungerte godt i forhold til at formålet med observasjonene var å få en viss oversikt over Ledelsesgruppens planlegging, oppsummering og evaluering av workshopen, og gjennom dette få bedre innsikt i konteksten. Observasjonene skulle også gi meg en mulighet til å komplettere intervjuene med deltakernes syn på workshopens effekt for organisasjonen (nivå 4). Ellström og Hultman poengterer at det ved studier av læring i arbeidslivet, spesielt med fokus på utvikling, trengs ”en bred metodearsenal” og at det er viktig for forskeren å delta på arenaer hvor læring og utvikling forekommer og diskuteres (Ellström & Hultman 2004:304). De kompletterende observasjonene ga meg en mer helhetlig forståelse for workshopen og stimulerte til nye fortolkninger, spesielt i tilfeller hvor data fra intervjuer og observasjoner avvek (Bjørndal 2002:105). Disse sidene ved min metodiske tilnærming kan problematiseres ytterligere, noe jeg ikke ser rom for innenfor rammene av oppgaven.

I analysearbeidet har jeg kategorisert datamaterialet fra intervjuene innenfor tre kategorier som tilsvarer delspørsmålene 1, 2 og 3 i min problemstilling og gjengis i kapittel 4 som informantenes beretninger: 1. *Informantenes opplevelse og læring*. 2. *Informantenes vurdering av læringseffekt og nytte for seg selv og organisasjonen* og 3. *Oppdragets læringsmiljø*. Delspørsmål 4: *Ledelsesgruppens opplevde effekt av workshopen for Oppdraget* er belyst gjennom mine observasjoner. I den grad de bekrefter eller avviker fra informantenes beskrivelser, er de redegjort for innenfor de tre ovenstående kategoriene.

3.2 Validitet, nærhet og kompleksitet

I min problemstilling undersøker jeg læringseffekten av Open Space-metoden. Men kan den egentlig måles og operasjonaliseres? Hvordan må jeg ta hensyn til dette i forhold til de

metodiske valgene jeg har tatt? Gjennom temaer jeg har valgt for mine intervjuer og valg av fokusområder i observasjonene, har jeg prøvd å få frem indikasjoner på læringsmiljø og læringseffekt for individ og organisasjon. For å ”operasjonalisere begrepet” har jeg valgt å ta utgangspunkt i Ellströms teorier om læringsmiljø for utviklingsorientert læring og Kirkpatrick's evalueringsmodell for læringseffekt for individ og organisasjon. Kleven omtaler dette som ”å definere begrepet operasjonelt”, noe som alltid vil bli galt men like fullt er nødvendig (Kleven 2002:62). Han peker på at vi i pedagogisk forskning må regne med feilkilder som kan bli trusler mot det man kaller begrepsvaliditet.¹⁰ Også Kirkpatrick påpeker at vi på nivå 4 bare kan gjøre vurderinger av *sannsynlige* effekter som det er tilsvarende vanskelig å validere (2005). I mitt prosjekt bruker jeg evalueringsmodellen som utgangspunkt for en kritisk vurdering av Open Space som metode.

Jeg er selv sertifisert fasilitator for Open Space-metoden og er medlem i et nettverk hvor også den eksterne konsulenten i denne undersøkelsen er medlem. At det var ”min” metode og ”min” kollega ga meg en etisk utfordring og en utfordring i forhold til validitet som kan være både en styrke og svakhet ved mitt prosjekt. Mine observasjoner kan ha blitt påvirket av et ubevisst fokus på faktorer som underbygger at en Open Space workshop bidrar til utviklingsorientert læring for deltakerne. Prosjektets kommunikative validitet, som i følge Grønmo bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende i forhold til problemstillingene i studien, har blitt styrket gjennom refleksjoner med konsulentkollegaer underveis (Grønmo 2004:234-236). Samtidig ser jeg faren med at mine kollegaer kan ha vært mest opptatt av å bekrefte metoden eller beholde den i sin nåværende form og dermed ha mistet det kritiske perspektivet i våre refleksjoner. Grønmo understreker også at det ikke finnes enkle kriterier for hva som kan betraktes som tilfredsstillende validitet. I mitt prosjekt har jeg prøvd å foreta systematiske og kritiske drøftninger av mitt undersøkelsesopplegg, min datainnsamling og mitt datamateriale underveis. Dette er den viktigste fremgangsmåten for å vurdere validiteten (Grønmo 2004:237). I det siste intervjuet ba jeg mine informanter reflektere over hvordan intervjuene hadde påvirket dem. Jeg ønsket både å synliggjøre min påvirkning som intervjuer, men også å få informantens opplevelse av betydningen av egen kritisk refleksjon. Spørsmålet om validitet kan selvsagt problematiseres ytterligere, men det begrenses av denne oppgavens ramme.

¹⁰ Grad av samsvar mellom begrepet slik det er definert teoretisk og begrepet slik vi lykkes med å operasjonalisere det (Kleven (red.) 2002: 122).

Jeg valgte å transkribere alle intervjuer fullt ut, til sammen ble det 130 sider med tekst. Det var meget tidkrevende, men det hjalp meg å være så korrekt som mulig i forhold til mitt data-materiale og var også effektivt i analysefasen. Kompleksiteten og tidsbruken i mitt prosjekt har vært en kritisk faktor, med seks informanter, flere temaer og to intervjuerunder. Mitt innsamlede datamateriale ble meget omfattende og krevde mye tid både i innsamlingsfasen, under transkribering og ved strukturering og analyse. Fordelen var at jeg fikk et bredt materiale.

4 INFORMANTENES BERETNINGER

I dette kapitlet har jeg strukturert informantenes beretninger i tre underkapitler. 4.1 gjengir informantenes opplevelser og læring av workshopen (Kirkpatrick's nivå 1 og 2) og belyser delspørsmål 1 i problemstillingen. Kapittel 4.2 omhandler læringseffekt for den enkelte (nivå 3) og organisasjonen (nivå 4) og belyser problemstillingens delspørsmål 2. I kapittel 4.3 oppsummeres informantenes beretninger om læringsmiljøet i Oppdraget som grunnlag for å besvare problemstillingens delspørsmål 3. Underkapitlene er supplert med kommentarer fra mine observasjoner av workshopen og ledelsesgruppens møter som belyser delspørsmål 4 i min problemstilling.

4.1 Informantenes opplevelser og læring (Kirkpatrick og nivå 1 og 2)

Felles for alle informantene var at de likte Open Space som metode og var entusiastiske og engasjerte i første halvdel av workshopen. De gir uttrykk for å sette pris på å få en arena hvor alt kan tas opp og hvor de selv bestemmer over hvilke samtaler de vil delta i og hva de vil snakke om, uten at det blir kaotisk. En av informantene uttrykker at gruppene var for store og en synes at det kom opp for få spørsmål. Likevel virker det som at alle seks ser metoden som en mulighet for å få være med å påvirke. ”Att våga liksom att, att lyfta frågor som kan vara knöliga eller vägar som kan vara hinder”, sier Eva. Sitatene nedenfor illustrerer dette:

Siv: Jag tycker att det var ett ovanligt intelligent sätt att lösa det på, att man kunde ta upp vad som helst (...) jag kände att det är faktiskt så, det är jag som bestämmer, inte bara vad som ska tas upp, men var jag tänker att befinna mig i rummet just nu. Och ändå var det organiserat, det blev inte flummigt.

Ida: Jag menar är man fler så är det mycket lättare att förändra - det gav mig jättemycket när jag satt där. Jag tror det är enda sättet att inte få en tyst organisation. Formen och metoden (Open Space) passar mig – Det var bra, för att på nåt sätt – alltså jag hade ju många ideer där va. Jag fick ju värkligen gallra!

Åke: Man kunde mailat in frågor i förhand, man hade inte behövt ta alla frågorna där på plats. Så hade man haft flera ämnen att välja på. Det blev lite för lite ämnen, folk vågade inte göra sin röst hörd och så.

Åsa: Jag har svårt att se att det skulle kunna finnas ett bättre sätt - För att i alla andra mötesformer där så att säga den som har den högre ställning i ett företag efterfrågar reaktioner eller synpunkter på nånting, så har ju dom skrivit agendaen. Det är precis just den agendaen, som gör det här så speciellt tycker jag.

Alle informantene ga også uttrykk for at de fikk relevante erfaringer. Gruppene tok opp temaer fra spesifikke problem, som for eksempel ”Samverkan runt arbetslösa med tidsbegrensad sjuk-

ersättning”, til mer generell problematikk som for eksempel ”Nätverk”. Opplevelsen er, uttrykker de, at de gjennom metoden får mulighet til å reflektere over reelle (spesifikke eller generelle) problemer, dele erfaringer og starte en problemløsningsprosess sammen med andre. Under er dette illustrert av sitater fra Ida og Åsa:

Ida: Att bara träffas på en sån workshop og kunne diskutera (...) tyckte jag var veldig positivt. Vi själva fick ta det ansvaret, att komma fram til en lösning, och inte bara lägga det på nån annan. ... fikk också lyfta dom bitarna som man upplevde som besvärliga och diskutera det, och forstå att det var inte så att det var spikat, att det va' tvunget att va' just på det sättet. Det va' också diskussioner kring förändringar i det.

Åsa: Dessa (*samtalen i Open Space*) tar mig framåt i mitt arbete...ja absolut (...) at jag får delvis konkreta tips för handläggningen - det handlar kanske idag om problem feks ved sjukersättningen . (...) kan det med hjälp utav detta lyftas då til en instans som faktiskt har en påverkansmöjlighet då blir jag ju jätteglad.

På tross av positive tilbakemeldinger på metoden var ingen av informantene helt fornøyd med workshopen. Fire av informantene uttrykte stor skuffelse over at mer enn halvparten av deltakerne forlot workshopen før den var slutt. De uttrykte at de hadde fått en følelse av usikkerhet i forhold til om deres arbeid under dagen ville få noen praktisk betydning. De resterende to informantene var av de som hadde gått tidligere og begge uttrykte at det hadde med logistikk og reiseavstand å gjøre for deres del. De fire gjenværende som fullførte workshopen, uttrykker at slutten av dagen ble beklemmende og pinlig. Åsa sier det slik: ”Når 70 % av en samling forsvinner – Det er bara beklæmmande. Det är pinsamt” og Siv snakker om ”en ovilja på slutet”:

Siv: Det fanns en ovilja på slutet som inte hade funnits där innan och då måste man ju naturligtvis fråga sig om man ska hålla i såna grupper eller om vi ska använda den här typen av metod. (...) Är det bara vi som gör så här? Är det typiskt för människor som jobbar i myndigheter som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, för att i så fall behöver man ju inte dra så himla mycket slutsatser.

Fem av informantene, inklusive de to som hadde gått før slutt, mente at de som forlot workshopen ikke hadde opplevd at det fantes et reelt handlingsrom for dem, den sjettede mente at det burde de ha forstått. Sitatet under viser en av informantenes mening om hvorfor det ikke opplevdes som et handlingsrom; det ble for stort og ledelsen var for utydelig:

Jan: Bara grejen (*Open Space*) i sig är bra. Men jag tyckte inte alla tog handlingsrommet. På grund av att det var så stort – jag kunde känna det själv.(...) Det som genomsyrar organisationen är ju lite grann att man vill få medarbetarna att få fram lösningarna så att säga. Ibland känner jag: Varför kan inte cheferna lyfta fram viktiga saker dom vill förbättra? Någon gång kanske det kunde komma uppifrån att ”dom här bitarna vill vi lyfta, det här ser vi som kärnproblem just nu” Inte göra dom här tillfällena och möterna så himla generella utan mer specifika rätt på – För då känner jag ibland att det blir för stort.

Tre av informantene mente at mange deltakere forlot workshopen fordi de hadde tidligere opplevelser av at det ikke spilte noen rolle hva man sa. Det skjedde likevel ikke noe etterpå og derfor tok de heller ikke handlingsrommet på alvor. To informanter poengterte at mange medarbeidere ganske enkelt ikke er interessert i å gjøre mer enn det de må og dermed ikke ønsket å ta det handlingsrommet som faktisk var der. Åsa uttrykker det slik:

Åsa: Min bild av *Open Space* är att man vill ha ut det faktiska tyckandet från den som jobbar med uppdragen. Är det för att man har jobbat så länge med det här och sett att det inte har spelat nån roll vad vi har

sagt som gjør att vi inte tar det på allvar? Eller har man bara pratat i fel forum? I en sån här typ av organisation stannar det i fika rummet som ett rent ut sagt jävla gnäll, och då är det klart som fasen att ingenting kan förändras om man inte faktiskt går till den som skulle kunna förändras.

De fire gjenværende informantene uttrykte også skuffelse over avslutningen av dagen. Under avslutningssirkelen hadde fasilitator en refleksjon med alle deltakerne i sirkelen.¹¹ Tre av informantene uttrykte at konsulentens avslutning av dagen ble meningsløs, at han mislyktes med å ta tak i det positive som hadde skjedd og at han ikke klarte å formidle hvordan samtalen skulle knyttes til handling og veien videre. De tre kommenterte også at de ikke likte når mikrofonen ble sendt rundt i sirkelen for at de deltakerne som ønsket, kunne benytte anledningen til å gi en sluttkommentar. De opplevde det som at de som sa noe måtte si noe positivt.

Åsa: Och så gick man in i neste fas, det här när man la ut fyra lappar på ledarskap och så. Och jag på nåt sätt, jag förstod inte riktigt hans mening när vi skulle diskutera dom här lapparna (...) Men jag tyckte att han (fasilitatoren) på slutet... att binda ihop säcken... där var det något som fallerade på något sätt.

Ida: Det gick för fort att man släppte alltihop. Det där som hadde gett mig så mycket och som jag kände kraft å ta tag i...Det kändes som att luften gick ur mig där (...) När man skickar runt mikrofonen för att man ska säga vad man tyckte om dagen – då funderar man ju över -Vad ska jag säga nu. Och då blir det kanske: "Det var det bästa jag har vart på i hela mitt liv" (...) Jag känner att egentligen så gav inte det nånting.

Da jeg bad mine informanter om å vurdere opplevelsen av workshopen på en skala fra 1 til 10, med 10 som best, ble resultatet slik: tre på 6, to på 7 og en på 8. Tre av dem ga uttrykk for at de hadde gitt en høyere score hvis ikke så mange hadde gått til slutt. På spørsmål om læringsutbytte av dagen (nivå 2 hos Kirkpatrick), uttrykte samtlige informanter at læringen først og fremst var erfaringsutveksling med konkrete tips og informasjon om hvordan man løser ting på andre kontor. Dette er noe forskjellig i forhold til det de uttrykte om hva som skjedde i samtalegruppene første halvpart av dagen (se side 14), hvor de også poengterte at de startet en problemløsningsprosess.

Åke: Små konkrete tips som kan berika arbeidet (...) nånting som man suger åt sig och så jobbar man – det är jätteinteressant och få bara stöta och blöta lite så där hur vi jobbar och få med sig nånting.

I tillegg hadde jo lært metoden, slik som sitatet fra Siv understreker:

Siv: Ja jag lärde mig den där nya metoden tex. Nej men jag tyckte det var interessant det är sånt som man faktiskt kan ha med i andra sammanhäng. Vad lärde jag mig mer? Jag lärde inte nån ny regel eller några nya si eller så, ingen sån faktakunnskap (...) Lärdomen bestod nog mest av det vi ville ha – nämligen ett utbyte av erfarenheter och då får man alltid något att tänka på vad!

Til tross for stor frustrasjon hadde alle informantene fortsatt ønsket å bruke Open Space som metode igjen. Alle trodde at sjansene var større for at den da skulle fungere bedre, men spesielt to av informantene hadde fortsatt en skepsis til om alle medarbeidere ønsket å møte de kravene metoden stiller til den enkelte i forhold til selv å ta ansvar. Dette uttrykker Åsa i sitatet under:

¹¹ Her reflekterer man felles rundt det man har opplevd under dagen, ved at fasilitator legger ut lapper i sirkelens midt med ordene "hensikt, ledelse, visjon, felleskap og organisering" som utgangspunkt for refleksjonene. Refleksjonsmåten blir kalt "utviklingskompasset" og brukes i Genuin Contact programmet.

Åsa: Jag blev ju så oerhört glatt överraskad över den här formen. För jag tycker att den är väldigt bra. (...) Men många av mina kollegaer, formen är kanske svår för dom, det är lite obehagligt. Det ställer väldigt stora krav. (...) I samma sammanhang igen skulle det kanske bli bättre, samtidigt som jag har nån bild av att det skulle kunna bli precis tvärtom, folk skiter i det därför att dom inte tycker att det ger nånting!

Supplement fra mine observasjoner:

Planleggingsmøtet følger en struktur som brukes i Genuine Contact™-programmet. I møtet hadde man har ikke spesifikk fokus på læringsmiljøet i organisasjonen og man snakket heller ikke mye om hvordan å ivareta initiativ. Workshopen ble åpnet med taler fra de to regionale topplederne i Etatene. I min observasjon noterte jeg meg at toppledelsen inviterte deltakerne til å bruke dagen til erfaringsutveksling, til å sette fokus på mulige hinder i Oppdraget og til å benytte muligheten til initiativ.¹² Også ved avslutningen poengterte en av lederne at "[...] det finns möjligheter att vara med och påverka. (...) Om vi tillsammans på ett förnuftigt sätt kan beskriva vad som stoppar oss (...) det kan tas vidare på olika nivå". Dette ble imidlertid ikke oppfattet av mine informanter. Da jeg under første intervjuet spurte dem om de hadde oppfattet ledelsens åpningstaler som en åpning av et handlingsrom/en invitasjon til initiativ, svarte samtlige informanter at de kunne ikke huske hva ledelsen hadde sagt i sine taler, slik som Åsa og Åke under:

Åsa: Oh shit – altså jag minns ju inte ens vad dom (*sjefene*) sa....det är mycket prat altså...

Åke: Våra chefer kanske inte kasta så mycket nytt ljus på det hela. Men han (fasilitatoren), presenterade väldigt bra (...) Det var ju kanskje mera inspirerende tycker jag. Det kom ner på mera operativ nivå (...)

I avslutningssirkelen på workshopen var en av deltakernes kommentar: ”Mer än halva församlingen har lämnat, man har ingen lust att försätta. Brukar det vara så här?” En annen av deltakerne spurte: ”Alla kända saker vi har gjort – vad händer med dom?” Fasilitator svarte at det beste er å ta et initiativ nå, men at det også skulle være et oppsummeringsmøte to uker senere hvor man skulle snakke om hvordan å føre sakene videre. Det ble ikke tatt opp flere initiativ og jeg observerte og fortolket det slik at fasilitator virket usikker på hvor mye han kunne oppfordre til initiativ og invitere deltagerne med i den videre prosessen. En av mine informanter uttalte: ”Det kan ha varit en osäkerhet hos honom – [...] mer än hälften försvann ju” (*Siv*).

På oppsummeringsmøtet (to uker etter Open Space-workshopen) reflekterer Ledelsesgruppen over hvorfor det kom opp få spørsmål og hvorfor luften gikk ut etter lunsj. ”Det blev väldigt styrt och segt - förmiddagen var väldigt bra - eftermiddagen var inte bra.”¹³ Også spørsmålet om del-

¹² ”Syftet med dagen är att vi ska utbyta erfarenheter och kunnskaper, utveckla och förbättra så att vi gemensamt kan lösa vårt uppdrag. (...) Vad är hinder för att förbättra det vi kan förbättra -vi måste undanröja hinder i samarbetet- det måste vi göra i samarbete med våra överordnade organisationer. (...) Den här dan har kommit till för att ni har efterfrågat den. (...) det är mycket som är svårlöst, man behöver tid för refleksjon. (...) VI som sjefer behöver också veta vad som är era erfarenheter SÅ att vi kan dokumentera och påverka uppåt – det är ju kanske nåt i våra regelverk som måste påverkas och endras” Utdrag fra mitt notat fra innledningstalene - min observasjon

¹³ Sitat fra oppsummeringsmøtet, Notat fra min observasjon

takernes mangel på initiativ kommer opp igjen. Jeg noterer da denne kommentaren fra Ann, en av lederne som deltok på møtet: ”Här hos oss är vi inte så förtjusta i initiativ”!¹⁴ Kommentaren kom da Ledelsesgruppen skulle vurdere de initiativ som var kommet opp under workshopen og som kunne leses ut av rapportene fra samtalegruppene. Maria, fra den andre Etaten, reagerer på uttalelsen, og Ann uttrykker igjen: ”I vår organisation er det ikke bare ok å ta initiativ och starte grupper”. Maria svarer: ”Hos oss er det så, om det leder til utveckling av arbetet.”¹⁵ Fasilitatoren poengterer da at i Open Space er noe av det viktigste at man får ta opp initiativ. Tanken er at de som er engasjerte i et spørsmål, fører det videre. Han konkluderer ved avslutningen av oppsummeringsmøtet at ”Det var viktigt att vi var vid pudelens kärna – kan man ta initiativ? Är det lov att gå vidare med frågor? Finns det en ukultur att man inte tror att man kan få gå vidare, att detta bare blir en happening. Eller är det så att ingenting blir gjort efteråt och att vi inte kan gå vidare?” I oppsummeringsmøtet uttrykker Ledelsesgruppen stor frustrasjon fra starten, men oppsummerer på slutten møtet som positivt og uttrykker at de nå ser hvordan de kan gå videre.

4.2 Effekt for den enkelte (nivå 3) og for organisasjonen (nivå 4)

Da jeg fire måneder etter workshopen skulle gjennomføre det andre intervjuet, hadde 3 av informantene gått over til andre oppdrag (fortsett innenfor Etatene). De ga uttrykk for at dette i høy grad var motivert av et ønske om egen utvikling. De ga også uttrykk for at rutiner i Etatene i liten grad hadde sikret erfaringsoverføring og kontinuitet i Oppdraget. Alle ønsket å gjennomføre intervju 2, men de tre som hadde forlatt Oppdraget poengterte at de ikke hadde full oversikt over hva som hadde skjedd i Oppdraget etter workshopen.

I det andre intervjuet har jeg fokus på delspørsmål 2 i min problemstilling: Hvordan vurderer deltakerne sin egen og organisasjonens læringseffekt og nytte av workshopen fire måneder etterpå? Dette tilsvarer nivå 3 og 4 i Kirkpatrick's modell. I det første intervjuet hadde jeg spurt informantene om de kunne tenke seg at de som konsekvens av det de opplevde og lærte på workshopen, ville gjøre noe annerledes eller nytt. Deretter spurte jeg om de trodde at det ville bli noen eksempler i Oppdraget på at workshopen hadde hatt nytte for Etatene. Den gangen hadde halvparten av informantene en forventning om at noen av spørsmålene fra workshopen skulle ha blitt ført videre oppover av noen av lederne, to av dem tenkte selv å ta konkrete initiativ og en hadde planer om å ta i bruk metoden i dagliglivet. To av informantene uttrykte at de ikke trodde at workshopen kom til å ha noen effekt verken på dem eller på Oppdraget. I det andre intervjuet

¹⁴ Sitat fra oppsummeringsmøtet, Notat fra min observasjon

¹⁵ Sitat fra oppsummeringsmøtet, Notat fra min observasjon

leste jeg opp for informantene hva de hadde ment fire måneder tidligere. Nå er det fire informanter som ikke ser effekt av workshopen for egen del (nivå 3). Jan har et konkret eksempel på en effekt for seg selv, et lokalt nettverk som han tok initiativ til å starte og som han fortsatt har nytte av:

Jan: Men det hände ju en grej som vi har haft nytta av, som jag fortfarande har nytta av. Jag blev engasjerad i ett lokalt nätverk där vi skulle få hjälpa varandra i vårt arbete. - Ett forum i Open Space andan där man tar upp dom ämnen man vill där och då fast i mindre grupp då.

Også Åsa konstaterer i løpet av intervjuet at hun opplevde en effekt av workshopen (nivå 3).

Å vite at hun ikke er alene uttrykker hun fortsatt at oppleves som en ”kompress på själen” og sier også at det har gitt henne styrke:

Att känna att jag inte är själv. Jag tror att det är en utav dom viktigaste delarna. Och sen undermedvetet så tenker jag att det är som en lugn , det är liksom en kompress på min egen lite stressade själ at jag är inte ensam om att kämpa med att få hjulen att snurra på det här stället. (...). Det er alltid väldigt bra att känna jo men visst upplever vi samma bekymmer.

Hun eksemplifiserer dette med å vise til en gruppediskusjon i workshopen hvor samtalen dreide seg om at regelverket la stopper for saksbehandlerne for å finne en løsning i Oppdraget. Ved tidspunktet for intervju 2 la regelverket fortsatt en stopper, men saksbehandlerne valgte nå å ”gå rundt” regelverket etter at de hadde opplevd på workshopen at også andre kontorer gjorde det:

Åsa: Det är på handläggarnivå man hittar dom rätta vägarna. Det är fel, samtidigt som jag ser att det är omöjligt på nåt annat vis. Jag tror att det var väldigt välgjörande att det var precis just det skedet att det var det här samtalet. Man såg att alla kontor har samma bekymmer, och då känner man att; ja men vi är inte ensamma om att göra den här typen av eftergift... vad fasen dom gör det också så, då kan vi också göra det!

Fire måneder etter workshopen er det ingen av informantene som lenger tror at noen saker fra workshopen er ført videre oppover i systemet. Alle seks gir uttrykk for undring over hva som har skjedd med alle ideer og gode samtaler. Ida uttrykker det slik:

Ida: Det är väl litegrand kanske det man känner: Vad hände och vad - det man tyckte, vad tyckte dom (*ledelsen*) om det och vad driver man eller vad driver man inte? Och rann det ut i sanden? Vad händer nu?

Fem av informantene hadde sett dokumentasjonen fra workshopen, men bare en hadde hørt noe om at det var kommet dokumentasjon fra oppsummeringsmøtet om hvordan man ville føre sakene videre. Jan nevner det nystartede nettverket og de andre fem konkluderer med at de ikke ser noen effekt av workshopen for Oppdraget (nivå 4). Alle informantene uttrykker at de ikke har sett noen konkrete eksempler på at samtalen fra Workshopen har ført til konkrete handlinger – Åsa etterlyser for eksempel tillegg i deres metodeveiledninger eller nye direktiv.

Åsa: Dokumentationen i sig gör ju varken från eller till. Det som sen skulle va' på riktigt, det är ju att se att ok här kommer det här resonemanget igen tex i våra metodvägledningar eller det kommer ut nya direktiv man kan känna igen...att ...Ååh här finns ju den här delen som efterfrågades då på handläggarnivå.

Siv, som hadde hatt planer om å ta i bruk Open Space-metoden i hverdagen, hadde ikke gjort det. Hun mente at da hun så at det ikke skjedde noe etterpå, mistet hun engasjementet, og ved andre intervjuet trodde hun ikke hun ville huske hvordan man gjennomførte et Open Space-møte:

Siv: Jag tyckte det kändes lite innovativt på ett AHA-plan den dan. Jag tyckte om sättet att bearbeta saker på. Därимot så, när jag har tänkt på det efteråt, så kan jag inte se att det har gett så många ringar på vattnet. Jag trodde väl kanske... att det skulle kunna förändra mitt sätt varje gång man träffades i något liknande sammanhäng, att man la upp saker och ting på nåt liknande sätt... men det... ja jag tror att jag eventuellt inte skulle komma ihåg i dag hur man la upp det... tillräckligt mycket för att få det till att funka.

To informanter hadde i første intervjuet planer om å ta initiativ videre. Jan hadde gjort det. Ida, som var den andre, kommenterte at organisasjonsendringer hadde forhindret det: ”annars hade man ju haft energi att orka driva det. Och kanske få cheferna å organisera sig i det. Men idag är dom ju fullllt upptagna med all organisationsförändring och allt snurr rundt omkring” (Ida).

Supplement fra mine observasjoner:

På evalueringsmøtet reflekterte Ledelsesgruppen over effektene fra Open Space-workshopen. De ble bedt om å komme med konkrete eksempler på læringseffekten for den enkelte nivå (tre) og for organisasjonen (nivå fire). Det kom frem at workshopen hadde ledd til utvikling av ”metodstødet” og ”slutdokumentationen”, nye nettverkstreffer og egen utvikling av Ledelsesgruppen som arbeidsgruppe. Men gruppen gir også uttrykk for uro over initiativ som ligger der fortsatt, en av de uttrykker: ”alla dom kreativa ideerna ligger fortfarande kvar i en hög mens all energi som vi hade under workshopen har hamnat i en grop”. I evalueringsmøtet er det stor usikkerhet og frustrasjon fra start. Deltakerne uttrykker frustrasjon over ikke å ha fått fulgt opp og gjort det de bestemte i oppsummeringsmøtet. Men ved avslutningen uttrykker alle at refleksjonene under møtet har gitt dem mye og at de nå ser at de allikevel har fått gjort en god del i etterkant av workshopen. I løpet av møtet har de også laget seg en ny handlingsplan for videre oppfølging.

4.3 Oppdragets og informantenes læringsmiljø

For å svare på delspørsmål 3 i problemstillingen spurte jeg informantene om deres opplevelse av Oppdragets læringsmiljø. Områdene jeg fokuserte på, er i tråd med Ellströms beskrivelse av faktorene han ser som nødvendige betingelser for utviklingsorientert læring (kapittel 2.2). Vi snakker om forandringstrykk og støtte fra ledelsen, oppgavens (Oppdragets) læringspotensial, handlingsrom og rom for innovasjon og aksept for å mislykkes i Oppdraget, og åpenhet for kritisk refleksjon over organisasjonens mål og middel. Jeg spurte også om kompetanseutvikling. På mitt spørsmål om mulighetene for kompetanseutvikling i Oppdraget, svarer fire av informantene at det er opp til deg selv og din nærmeste leder hvordan det blir forvaltet ”Det galler bara att ta för sig” (Eva). Åke og Siv mener at kompetanseutvikling er blitt nedprioritert i takt med omorganiseringer og stadig høyere krav til resultat:

Åke: Ja det känns ju som att mål och resultat går ju före en lärande organisation.

Siv: Det har inte satsats på att vi ska kunna utvecklas, utan det har satsats på att kunna fungera (...) att det utåt syns att vi får våra gröna siffror och lyckas så att säga.

Når det gjelder forandringstrykk på Etatene, mener alle seks informanter at det er stort og at det også fører til stort gjennomtrekk i Etatene.

Åke: Allt är kanske inte helt genomtänkt (...) Man borde kanske låta en organisation sätta sig, se hur den blir innan man börjar fundera på att förändra den?

Siv: Det är väl en anledning till att det blir så pass stor ruljans som det har varit på sista tiden.

Informantene mener at læringspotensialet og handlingsrommet i Oppdraget er større enn i den vanlige driftorganisasjonen. Samtidig gir de uttrykk for at det varierer og at det avhenger av støtte fra ledelsen. Fire mener at forandringstrykket medfører at lederne ikke har tid til å være støttende og at lederne gir et begrenset handlingsrom. Siv synes ikke hun får delta i prosessene:

Siv: Jag tror att det är för lite vi själva som skapar hela processen. jag tror att ska man kunna förändra så ska man bli lite fri i tanken (...) Och så måste jag få vara med. Altså jag kan inte bli det plötsligt när min chef säger att jag ska bli det.

Åsa og Eva, derimot, gir uttrykk for at det kommer an på egen evne til å ta handlingsrommet i bruk og utnytte og kreve de muligheter som finnes. Åsa sier:

Åsa: Ja jag tillhörer vel dom som kanskje kommer med ideer och så, det här tror jag, og jag har alltid mötts med mycket stor respekt av mina sjefer, altså jag tycker dom försöker att förvalta det jag har att säga på ett bra sätt. Men samtidigt så vet jag också att det beror på att jag krever det med hela min existens så förväntar jag det genväret. Och då er det faktisk så att nånstans så då får jag också det. Jag ser på mina kollegaer som försöker göra samma sak men misslyckas för att dom inte blir sedda då (...) Dom (*våra närmaste chefer*) har en taskig sits, dom har många personer å ta hand om och se, och det er klart at man ser ju den som syns och hörs och den som inte syns och hörs syns mindre va.

Fem av informantene synes at det er begrenset rom for innovasjon og refleksjon. Ida er den som sterkest gir uttrykk for dette. Hun får sjelden positiv tilbakemelding på at hun er åpen og kreativ og hun har aldri opplevd å få kreditt for sine ideer. Nå uttrykker hun dem ikke lenger:

Ida: Eftersom jag är väldigt , ja ifrågasättande (...) så har jag inte alltid varit bekväm med organisationen. (...) jag vill ju starta en diskussion ibland. (...) Det är inte alltid populært att vara den som har startat opp det. (...) Jag är en kreativ person och tänker väldigt långt fram hur man ska kunna använda saker og ting hela tiden, både i rehabilitering og i samverkan, så har jag ju många gånger startat opp tankar som har blivit nånting. Fast jag har aldrig fått kreditt för att det har varit jag som har varit med från början. Så det har ju gjort att jag idag inte pratar så högt längre om mina ideer.

De fleste av informantene opplever det vanskelig å føre synspunkter oppover i systemet og å få til nødvendige forandringer fordi beslutningene tas lenger opp og de, eller ens deres sjefer, har ingen påvirkningsmulighet eller handlingsrom lenger opp i systemet. Jan uttrykker det slik:

Jan: Jag tycker nog att man har rätt att misslyckas...men det kommer väldigt mycket direktiv ovanifrån. Men vi jobbar med dom förutsättningar som vi har, vi har ju synpunkter ibland varför man får göra saker og inte göra saker så att säga vad. Det är klart att ibland så känns det kanskje lite svårt att föra synpunkten uppåt – få förändring i saker og ting som – som man kanskje önskar i vissa situationer.

Det kan finnes aksept for å misslykkes mener Jan, men sier samtidig at det ikke finnes mulighet for kritisk refleksjon over Etatenes mål og middel. På mitt avsluttende spørsmål om hvordan mine intervjuer hadde påvirket dem, svarte alle informantene at de følte seg ikke påvirket av meg, men de hadde satt pris på å få tid til å reflektere over egen situasjon.

Supplement fra mine observasjoner:

I evalueringsmøtet reflekterer Ledelsesgruppen over om det i hverdagen finnes plass for å ta initiativ i Oppdraget, om gruppen har vært for utydelige om mulighetene for å jobbe videre, om støtten fra ledelsen er tilstrekkelig tydelig og om det faktisk finnes tilstrekkelig engasjement til å gjøre noe eller tid til å ta på seg mer. Det uttrykkes også stor frustrasjon over stort gjennomtrekk. Mange har forsvunnet fra Oppdraget og erfaringene er ikke ivaretatt. Initiativ og samtaler fra workshopen har ikke blitt ført videre. ”Hur kan jag øka drivkraften i organisationen? Man flyttar runt på personalen. Plockar in nya. Hur ska vi lösa kompetansutvecklingen?”¹⁶ Ledelsesgruppen reflekterer også over om de solgte in Open Space til ledelsen: ”förstod dom vad vi skulle göra? Förstod vi vad vi skulle göra tillräckligt för att vi skulle kunna få en effekt?”¹⁷

Kort oppsummering av informantenes beretninger:

Informantene forteller om en todelt opplevelse av workshopen (nivå 1 og 2). Det var gode samtaler og refleksjoner, men dårlig avslutning på dagen og savn av initiativ og handling. Etter fire måneder hadde fire av informantene ingen eksempler på effekt av workshopen for sin egen del (nivå 3). En informant viste til et nystartet nettverk og en refererte til styrket felleskap for egen del. Ingen av informantene hadde ellers konkrete eksempler på effekter av workshopen for organisasjonen (nivå 4). De hadde ikke sett dokumentasjonen fra oppsummerings- og evalueringsmøtene og trodde ikke at det var skjedd noe videre. Ledelsesgruppen deler informantenes todelte opplevelse av workshopen, men de har allikevel flere konkrete eksempler på effekter av workshopen for organisasjonen. De er ikke fornøyde med effekten av workshopen og viser til høyt forandringstrykk og liten tid til oppfølging av workshopen. Ved slutten av begge møtene gir de uttrykk for at støtte av fasilitator, og prosessene i møtene, har medført gode refleksjoner og gitt dem tro på at de fortsatt kan få til en effekt av workshopen.

Læringsmiljøet beskrives av informantene som preget av høyt forandringstrykk og liten støtte fra ledelsen (med to unntak). Oppgavenes læringspotensial beskrives som høy, men handlingsrom, rom for innovasjon og åpenhet for kritisk refleksjon oppleves av flerparten som sterkt begrenset.

¹⁶ Sitat fra evalueringsmøtet, Notat fra min observasjon

¹⁷ Sitat fra evalueringsmøtet, Notat fra min observasjon

5 DRØFTING: Open Space som støtte for læring og utvikling

Under følger en drøfting av mine funn i lys av teorier om utviklingsorientert læring. Med utgangspunkt i sitater fra informantene, drøfter jeg mine fire delspørsmål til den overordnede problemstillingen. I kapittel 5.1 drøfter jeg informantenes opplevelse av workshopen (nivå 1 og 2). I 5.2 drøfter jeg informantenes opplevde effekt for seg selv og for organisasjonen (nivå 3 og 4). I 5.3 drøftes Oppdragets læringsmiljø i relasjon til deltakernes vurdering av workshopen og i 5.4 drøfter jeg kort Ledelsesgruppens opplevelse av effekten av workshopen.

5.1 Informantenes opplevelse av workshopen

Informantene forteller om en todelt opplevelse av workshopen. Frem til lunsj er det gode samtaler og refleksjoner og en tro på egen mulighet å være med å påvirke som dominerer. Etter lunsj forlater mange workshopen, informantene savner initiativ og handlingsplaner og det blir en dårlig avslutning på dagen.

5.1.1 *Jätteinteressant att bara stöta och blöta hur vi jobbar (Åke)*

I første del av workshopen opplever informantene at de blir invitert til å reflektere over sin praksis, diskutere vanskelige problemstillinger knyttet til den og høre hvordan andre kontorer og saksbehandlere løser det. Som Åke sier: ”Små konkreta tips som kan berika arbetet”. Open Space oppleves, i følge informantene, som en åpen arena for kritiske og konstruktive samtaler og et etterlengtet refleksjonsrom for deltakerne som strever med å få samhandlingen mellom Etatene og regelverkene til å fungere i praksis.

Informantene gjør en kritisk refleksjon og tolkning over sin praksis og over praksis i Oppdraget. I gruppene hører de med interesse på hverandres forskjellige måter å løse problemene på og en av informantene uttrykker at de selve må ta ansvaret for å komme frem til en løsning. Dette er i tråd med Ellströms beskrivelse av utviklingsorientert læring hvor han poengterer ”att individen har ett ifrågasättande och kritiskt prövande förhållningssätt till uppgifter, mål och andra förutsättningar, samt en beredskap att påverka och förändra sina arbets- och livsvillkor” (Ellström 2005:185). ”Utvecklingen av arbetet utgör lärandets motiv” (Larsson 2006: 41). Jeg oppfatter at dette er både Ledelsesgruppens og deltakernes uttalte hensikt og ønsket resultat med dagen og det fungerer bra i den første halvdel av workshopen. *Det finnes også en tro på egen påvirkningsmulighet:*

5.1.2 *Är man fler så är det mycket lättare att förändra (Ida)*

I invitasjonen og ledernes åpningstaler blir det sagt at hensikten med dagen er å få til erfaringsutbytte og læring, men også å reflektere over hinder og initiativ til handling for å finne nye løsninger og få til forbedringer i regelverk og rutiner. Flere informanter uttrykker at de i starten ser Open Space-metoden som en mulighet til å være med å påvirke. Før lunsj er det kritiske refleksjoner over problematiske områder i samtalegruppene og deltakerne starter på løsningsforslag. Ida opplever gruppenes samtaler som konstruktive og mener at: ”är man fler så är det mycket lättare att förändra”. Ellström uttrykker at det å videreutvikle en praksis som man arbeider med og ta tak i problemer som oppstår i det daglige arbeidet er ”möjliga källor till lärande” (2004:27). Men det forutsetter at de ansatte også får, og kan, medvirke i håndteringen og løsningen av det oppståtte problemet. I første delen av workshopen reflekterer informantene gjennom samtale over sin egen praksis, over regelverk og over andre deltakeres måter å løse problemene på. I dialogen med de andre deltakerne belyses problemene og man diskuterer muligheter til løsninger, eller hvordan man kan gå videre. Så langt oppleves workshopen i tråd med det Ellström uttrykker som en mulig kilde til læring. På dette stadiet opplever informantene at de gjennom samtale og rapportene medvirker til videre håndtering og løsning av problemene.

Også Owen, grunnleggeren av Open Space-metoden, vektlegger sterkt betydningen av erfaringen og kompetansen som finnes i gruppen under en workshop (Owen, 1997:159). Det som skjer i første del av workshopen er også i tråd med Ledelsesgruppens intensjoner. Under denne første halvparten av dagen er det betydelig samsvar mellom deltakernes behov og intensjonen med workshopen fra ledere og fasilitator. *Men hvorfor forlater da så mange workshopen?*

5.1.3 *Alla har gått – brukar det vara så här? (Siv)*

Etter lunsj uttrykker både informantene og Ledelsesgruppen at det blir mindre aktivitet og energi i gruppene. Informantene rapporterer en usikkerhet i forhold til hvordan samtale skal føres videre. Mange deltakere forlater workshopen og ved avslutningen har over halvparten av forsamlingen gått. Da fasilitatoren under avslutningssirkelen blir konfrontert med: ”brukar det vara så här?” svarer han at metoden Open Space er slik at alle må ta ansvar for seg selv og man velger selv om man ønsker å gå. Det at så mange forlot workshopen mente to av informantene var et tegn på at mange medarbeidere ikke er så interessert i utvikling – de gjør minst mulig. Eller som Åsa uttrykker det: ”I en sån här typ av organisation stannar det i fikarummet som ett rent ut sagt jävla gnäll, och då är det klart som fasen att ingenting kan förändras”.

Men har alle deltakerne forutsetninger for å gå inn i utviklings- og endringsprosesser med like stort interesse? I en artikkel om ”Livslångt lärande” påpeker Ellström at hverdagslæring for individet innebærer å måtte gjøre seg av med tidligere etablerte tanke- og handlingsmønstre for at utvikling skal skje. ”Vi är inne på individrelaterade faktorer och särskilt de faktorer som gäller individens motivation och beredskap för förändring av egna tanke- och handlingsmönster”. Ellström (1996a:12) sier at det er behov for at organisasjonen underletter og støtter avlæringen og brudd med tidligere rutiner. Det er relevant å spørre seg om denne støtten finnes i Oppdraget. Det er også mulig at ikke alle deltakere har subjektive forutsetninger for å ta et eventuelt handlingsrom. Eller som Ellström uttrykker det: ”en förmåga att använda sin auktoritet för att själv bidra till förändring av de omständigheter under vilka man arbetar eller lever” (Ellström 2005:186).

Tre av informantene mente at det ikke var individrelaterte faktorer som gjorde at mange gikk, men at ledelsen var utydelig på hva de ønsket. De mente at mange medarbeidere hadde erfaring fra før av at ingenting skjedde etterpå. De gikk ut ifra at det i realiteten ikke var et handlingsrom. I invitasjonen og de to åpningsforedragene var det signalisert at det i workshopen og etterpå fantes et handlingsrom, en mulighet til å ta initiativ og løfte spørsmål . ”Så att vi kan dokumentera och påverka uppåt. Det är kanske nåt i våra regelverk som måste påverkas och ändras”¹⁸. Men ingen av informantene husket innholdet i talene. Er det fordi de, med bakgrunn i tidligere praksis, ikke forventer at det som sies, får konsekvenser? Tror de allikevel ikke på at man legger opp til å ”påverka uppåt” eller at de vil bli tatt med i fortsatt handling?

I workshopen lykkes man altså i praksis ikke med å invitere deltakerne til å ta initiativ, i hvert fall oppfattes det ikke slik i følge mine informanter. Det som startet ut som ”jätteinteressanta” samtaler og som opplevdes som egen medvirkning til håndtering av reelle problem, har etter lunsj mistet denne karakteren og deltakerne forsvinner i en jevn strøm. Frustrasjonen brer seg blant dem som er igjen.¹⁹ Ved avslutningen av workshopen skapes det tvil hos informantene om dagens arbeid kommer til å føre til noen konkrete initiativ eller handling. Ellström nevner ”en betoning av handling, initiativ och risktagande” som et av flere karakteristiske trekk for hva som utmerker et læringsmiljø som forventes å fremme en utviklingsorientert læring på en arbeidsplass (Ellström 2003:6). I andre halvdel av workshopen er ikke det fremtredende trekk i følge informantene. De uttrykker at den kritiske og konstruktive refleksjonen det ble åpnet for i den

¹⁸ Fra innlednings-foredragene på workshopen, Min observasjon

¹⁹ Konklusjon fra informantene, Ledelsesgruppen og min observasjon av workshopen

første delen av workshopen, ikke oppleves som å være koblet til muligheter for handling og deltakerne blir frustrerte. *Hva gjør da fasilitator for å støtte deltakerne?*

5.1.4 *Luften gick ur mig på slutten – All kraft att gå vidare försvann...*(Ida)

Fra mine observasjoner av workshopen har jeg notert at jeg i avslutningssirkelen opplevde at fasilitator og deltakere ikke var på bølgelengde lenger, noe også flere av mine informanter ga uttrykk for. Åsa syntes at det var noe som fallerte der, ”att binda i hop säcken” og Ida uttrykte at hun ikke skjønnte hva han mente og at ”det kändes som att luften gick ur mig där. All kraft att gå vidare försvann”. Denne bristen på kommunikasjon hadde jeg ikke opplevd tidligere under dagen. I intervjuene ga også alle uttrykk for at fasilitatoren hadde vært klar i oppstarten og at de hadde følt at han hadde åpnet et ”spännande reflektions- och handlingsrum för oss” (Jan).

Et sentralt spørsmål blir om det stilles spesielle utfordringer til måten å fasilitere på i en Open Space-workshop for at workshopen skal støtte læring og utvikling for deltakere og organisasjon. Brookfield²⁰ foreslår et fasiliteringskonsept der fasilitator og deltakere er i kontinuerlig interaksjon og som inneholder elementer av utfordring, konfrontasjon og kritisk analyse av seg selv og samfunnet (1986:viii). Når fasilitatoren i avslutningssirkelen blir usikker, er det fordi Ledelsesgruppen er utydelige på hvordan man ønsker å håndtere initiativ? Eller brytes interaksjonen med deltakerne fordi fasilitatoren ikke har hatt nok fokus på problematikken og derved ikke klarer å konfrontere gruppens frustrasjon? Eller var han for bundet av strukturen i Open Space-metoden for å gjennomføre en hensiktsmessig planlegging, gjennomføring og oppfølging? Vissher peker på at de beste konsulentene synes å være ”improvising bricoleurs” som spesialsyr sin måte å arbeide på til spesifikke situasjoner og har et bredt, heterogent og delvis implisitt repertoar, bygget opp gjennom aksjonslæring. Det er deres totale kompetanse og ikke deres metoder som er suksessfaktoren (Vissher 2006:248).²¹ Til tross for at det ikke er mulighet for å dra paralleller direkte til ”vår” type fasilitator, er det viktig å ha fokus på at strukturen i Open Space-metoden i denne workshopen kan ha vært så strikt at konsulenten ikke tok i bruk hele sin kompetanse for å støtte deltakerne i deres utvikling og læring.

²⁰ Stephen Brookfield (1986) er en av de som tar opp fasiliteringsbegrepet og gir det innhold: “I propose a new concept of facilitation that incorporates elements of challenge, confrontation, and critical analysis of self and society (...) facilitating learning is a transactional drama in which the personalities, philosophies, and priorities of the chief players (participants and facilitators) interact continuously to influence the nature, direction, and form of subsequent learning”. (Brookfield, 1986:viii)

²¹ I en artikkel av Visscher (2006) vises til en undersøkelse blant nederlandske ”management-konsulenter”. Studiet viser at: ”efforts to develop a shared and standardized phase-model methodology do not seem to be effective”.

Informantenes opplevelser av avslutningen i workshopen bekreftes også av dokumentasjonen fra Ledelsesgruppen: ”Vi talade om en rad faktorer som påverkade att energin sjönk i slutet” (av workshopen). Fra mine observasjoner ser jeg at Ledelsesgruppen også reflekterer over om metoden Open Space ga for mye frihet og åpenhet, om deltakerne tok friheten som en mulighet til å gå. I observasjonsnotatet har jeg også notert at Open Space-fasilitatoren ikke går inn i en kritisk refleksjon over metoden sammen med gruppen. Kunne han ha oppnådd å få et fokus på betydningen av deltakernes handlingsrom, uten å ta fra ledelsen det som måtte være deres ansvar, ved å reflektere kritisk? Det å reflektere kritisk over metoden ville ha vært i tråd med teorien om utviklingsorientert læring, å tørre å stille spørsmål også ved det som er forutsetninger og tatt for gitt i forhold til metoden. Workshopens avslutning gjør at det ikke uttrykkes felles forståelse mellom fasilitator, ledelse og deltakere for hvordan arbeidet med initiativ og handlingsplaner skal føres videre. *Dette får konsekvenser for informantenes opplevelse av workshopens effekt.*

5.2 Workshopens effekt for den enkelte og for organisasjonen

Overgangen fra workshopen til den daglige driften i Oppdraget blir problematisk. Perioden mellom første og andre intervju er, både i følge mine informanter og Ledelsesgruppen, preget av stort gjennomtrekk og en hektisk hverdag med liten tid til å følge opp workshopen. Informantene har bare to eksempler på effekt og nytte av workshopen for seg selv (nivå 3), og de har kun ett eksempel på effekt for oppdraget (nivå 4). Gjennom to sitater fra informantene drøfter jeg først de to opplevde læringseffektene (nivå 3). Med det tredje sitatet drøfter jeg deretter informantenes opplevelse av mangel på effekt for Oppdraget og Etatene.

5.2.1 En kompress på själen (Åsa)

Da jeg under det andre intervjuet spurte informantene om å komme med eksempler på effekt av workshopen for dem selve og for Oppdraget, var det to kun to av informantene som hadde konkrete eksempler. Den ene er Jan som blir omtalt i neste avsnitt og den andre er Åsa. I workshopen opplever informantene at de blir invitert til å reflektere over sin praksis, diskutere vanskelige problemstillinger knyttet til den og høre hvordan andre kontorer og saksbehandlere løser det. Åsa uttrykker at det er: ”liksom en kompress på min egen lite stressade själ och se att jag är inte den enda som har bekymmer med detta, jag är inte ensam om att kämpa med att få hjulen att snurra på det här stället”. Hun konstaterer at hun trengte bekreftelse på: ”att känna att jag är inte själv” og gir uttrykk for at hun har vokst på refleksjonene fra samtalene.

Wahlgren hevder at læringen optimaliseres i forhold til arbeidsplasslæring hvis det gis mulighet for å utføre handlinger som krever refleksjon, *samt* mulighet for å reflektere. Læringen

optimaliseres også når refleksjonen generaliserer erfaringen slik at erfaringen kan overføres til andre situasjoner og skape en handlingsberedskap, bevisst eller ubevisst, hos individet (Wahlgren 2005:9).²² Åsas refleksjoner rundt en konkret sak (se 4.2) etterfølges av en refleksjon hvor hun ser at hun trenger bekreftelse på at hun ikke er alene. Den siste refleksjonen setter erfaringen i en sammenheng og kan gi Åsa en handlingsberedskap for andre situasjoner.

5.2.2 *Det hände ju en grej som vi har haft nytta av (Jan)*

Jan nevner oppstart av et lokalt nettverk som et konkret eksempel på effekt av workshopen for egen del. Han uttrykker at det er et nettverk i "Open Space-andan" som har vært positivt for deltakerne. Det blir, i følge Jan, brukt som erfaringsutveksling. Effekten er at de har fått en god møtearena. Jeg spør meg om Ledelsesgruppen egentlig tenkte seg at workshopen først og fremst skulle være en møtearena (reproduktiv tenkemåte) og ikke arena for utvikling?

Open Space-metoden brukes hovedsakelig innenfor tre praksisområder: Erfaringsutveksling/nettverkssammenkomster, organisasjons- og virksomhetsutvikling og refleksjonsrom i studier eller ved konflikter. Spørsmålet er om man i tilstrekkelig grad har reflektert over behovet for forskjellige metodeløsninger i Open Space innenfor de tre forskjellige praksisområdene. Ellströms teorier om forskjellig (motsatt) tilrettelegging av læringsmiljøet og metoder ved reproduktiv og utviklingsorientert læring, kan tyde på at det er behov for en drøfting her. Å skape en møtearena for erfaringsutveksling med mål om å løse eksisterende oppgaver på en bedre måte vil være å legge til rette for reproduktiv læring. I følge Ellström inkluderer ikke dette kritisk refleksjon til grunnleggende antakelser eller å åpne opp for initiativ (2003:6). Utvikling av Oppdraget, ved kritisk å reflektere over mulige hinder og se nye løsninger, vil derimot kreve en tilrettelegging for utviklingsorientert læring hvor mulighet for initiativ og handling er vesentlige faktorer. De sistnevnte faktorene har informantene gitt uttrykk for at de ikke opplevde. Hvilket læringsaspekt, reproduktivt eller utviklingsorientert, ble det tilrettelagt for? Er det slik at de får effektene av workshopen for Oppdraget bunnere i at det eksisterer en uklarhet på dette punktet? Informantene gir uttrykk for at de syntes Open Space-metoden skapte en åpen møtearena og et godt refleksjonsrom frem til lunsj, men ikke en åpning for initiativ og handling. Opplevelsen av den åpne møtearenaen inspirerer allikevel Jan og effekten blir et nettverk "i Open Space-andan" som fungerer godt som et refleksjonsrom - det blir også det *eneste eksempel fra informantene på organisasjonens effekt av workshopen (nivå 4)*:

²² Dette omtales også av Nilsson og Hultman som en "readiness" eller beredskap som kan utvikles også i organisasjonen, i deres eksempel bevist først ved et intervju tilfelle to år etter avsluttet prosjekt (Ellström og Hultman red 2003:289).

5.2.3 Jag kan inte se att det har gett många ringar på vattnet efteråt... (Siv)

Opplevelsen av de gode samtaler erstattes med frustrasjon og følelse av handlingslammelse på slutten av workshopen (se også 5.1.2). Etter workshopen finnes ikke tid, mulighet eller energi til å drive noen av sakene videre. Det som Siv syntes ”kändes lite innovativt på ett AHA-plan den dan”, har likevel ikke gitt noen ringer på vannet etterpå.

I Ekman Philips og Huzzards kritiske granskning av dialogkonferanser som instrument for organisasjonsutvikling sier de i sin avsluttende kommentar: ”den process som innebär att aktörerna i en dialogkonferans [...] tar till seg nye perspektiv, ny motivasjon og nye attityder, kan te seg som magisk då förändringarna sker av sig självt” (2004:186). Dette opplever jeg som karakteristisk for deltakernes opplevelse av den første delen av dagen: De opplever refleksjon og kritiske og konstruktive samtaler som kan hjelpe dem å bedre løse sine felles oppgaver. Jeg tolker det slik at Open Space-metoden bryter mønstre og innvante læringsarenaer, og informantene opplever (frem til lunsj) et læringsmiljø som åpner for kreativitet og utvikling og gir dem en ”magisk” følelse. Men, som Ekman Philips og Huzzard poengterer i sin artikkel, metaforen ”magi” har også en annen side. Den kan være en ”illusion som skapats av magikeren”. Informantene oppfatter også mot slutten av workshopen at det var en illusjon at de kunne gå videre med å skape handlingsplaner og ta initiativ for å gjøre noe med problemene. Det blir også bekreftet av at de ikke opplever noen effekt etter workshopen, eller som Åsa sier det: ”Det som sen skulle va’ på riktigt, det är ju att se att ok här kommer det här resonnemanget igen tex i våra metodvägledningar”. Og jeg må spørre: *Var ledelsens hensikt med workshopen virkelig at den skulle føre til handling og initiativ?*

5.3 Læringsmiljøets betydning for effekten av workshopen

Mangelen på effekt av workshopen omtalt i kapittel 5.2 setter jeg i relasjon til læringsmiljøet i Oppdraget. Jeg ser en motsetning mellom informantenes beskrivelse av metoden Open Space og deres beskrivelse av læringsmiljøet i Oppdraget og i Etatene. Dette drøfter jeg i dette kapittelet gjennom tre sitater fra informantene og Ledelsesgruppen, som illustrerer generelle poenger.

5.3.1 Här hos oss är vi inte så förtjusta i initiativ! (Leder)

Kommentaren: ”Hos oss är vi inte så förtjusta i initiativ”, kom fra en av lederne under oppsummeringsmøtet. Den som leverte kommentaren, hadde hele veien vært meget positiv til å ta i bruk Open Space-metoden, og hadde flere ganger uttrykt at det var viktig med refleksjon og erfaringsutveksling og at det var viktig at alle torde å ta opp vanskelige spørsmål slik at vi kan ”lyfta upp regelverk som är till hinder”. Men kommentaren om at de i Etatene ikke er så

”förtjusta i initiativ” tyder på det motsatte. Ellström viser til at organisasjonenes avstand mellom forfektete teorier og anvendte teorier har betydning for organisasjonens muligheter for utviklingsorientert læring (2005:190). Chris Argyris (1976) er en av dem som poengterer at det i organisasjoner ofte eksisterer ubevisste holdninger og diskurser som opprettholder status og blokkerer for læring hos de voksne aktører som skal sørge for utvikling innenfor et problemfelt. I hans “theories of actions” gjør han distinksjonen mellom på den ene siden “Espoused theories”, teorier som vi vet om og uttrykker for oss selv og for andre, og på den andre siden “The theories-in-use”, beskrevet som at handlingsteorier som impliseres av vår adferd, vil sannsynligvis være ukjent for oss: ”People are unaware that their theories-in-use are often not the same as their espoused theories, and that people are often unaware of their theories-in-use” (Anderson 1994:2).

I dette tilfellet oppfatter jeg uttalelsen på oppsummeringsmøtet som uttrykk for at det ikke er samsvar mellom uttrykte teorier og den ubevisste teorien som faktisk tas i bruk. Hvis det er en holdning i Etatene (eller en av dem) at det ”är inte ok att bara gå och starta grupper”, hvilke effekter er det da mulig å få fra en Open Space-workshop hvor nettopp det åpne handlingsrommet er en helt grunnleggende faktor? Eller var det, som drøftet under 5.2.2, egentlig en arena for erfaringsutveksling og reproduktiv læring Ledelsesgruppen ønsket seg? Var Ledelsesgruppen eller fasilitator bevisst (eller interessert) i den spørsmålsstillingen? Hvis ambisjonen er at refleksjonene skal føre til initiativ og handling, *må metoden planlegges og samordnes med organisasjonens læringsmiljø på en annen måte enn det som ble gjort i min case?*

5.3.2 *Ledarna är upptagna med organisation och allt snurr rundt omkring (Ida).*

Tilbake på arbeidsplassen etter workshopen møtes deltakerne av organisatoriske forandringer i rask takt og intensjonene fra workshopen forsvinner i presset om å sette seg inn i nye regler og organiseringer. Ida uttrykker at nye organisasjonsendringer og retningslinjer tar fokus bort fra samtalene fra workshopen, ellers hadde hun hatt energi å drive det videre, og kanskje til å få lederne til å engasjere seg i det. Det er ikke satt av tid til å følge opp workshopen for de ”vanlige” deltakerne som ikke deltar i oppsummerings- og evalueringsmøtene.

Ellström var del av en forskergruppe som i et paper fremlegger resultat og erfaringer fra et FOU-prosjekt i tre kommunale enheter.²³ I prosjektet, som har fokus blant annet på å ivareta ansattes erfaringer og kompetanse, poengteres bristen på tid for arbeid med utviklingsspørsmål i

²³ I prosjektet deltar tre forskjellige kommunale virksomheter og en av de sentrale spørsmålsstillingene er hvordan man kan organisere kommunal virksomhet med utgangspunkt i ansattes og brukeres delaktighet og innflytelse og på en måte som ivaretar deres erfaringer og kompetanse(Ekholm m.fl. 2003:1).

organisasjonen av flere deltakere. Utviklingsprosjektet kommer ”ovanpå allt annat. [...] Utvecklingsinriktat lärande kräver särskilda resurser och t.o.m. ett visst överflöd (slack) för att inte drivas ut av den mer rutinmässiga produktionens krav” (Ekholm m.fl. 2003:11). Det poengteres at det er vanskelig å kalkulere verdien av utviklingsorienterte læringsaktiviteter i form av økt utviklingspotensial. Tidsperspektivet er langsiktig og verdien mindre sikker enn den lett kalkulerte verdien av tid for produksjon. Forfatterne hevder at det hadde vært et stort gjennombrudd for utviklingsorientert læring i arbeidslivet å ha fått i stand en ordning som innebærer at man organiserer virksomheten og budsjetterer tid for både produksjon og utvikling (Ekholm m.fl. 2003:11). I mitt prosjekt kan det virke som at driften og produksjonens tenkemåter tar over for utviklingens tenkemåte i Oppdraget, og driften blir utelukkende i stedet for kompletterende. Ellström mener også at det fort blir en motsetning mellom tid for produksjon og tid for innovasjon, til tross for at begge er nødvendige for å sikre organisasjonen på lang sikt (Ellström 2003:9). Flere informanter mener at det ikke er satt av tid for innovasjon i Oppdraget, og heller ikke for oppfølging av workshopen. Workshopen er av ledelsen presentert som noe som skal bidra til utvikling og til en bedre løsning av Oppdraget. *Dette kan indikere at det ikke er samsvar mellom intensjonen med Open Space-workshopen og mulighetene i Oppdragets læringsmiljø:*

5.3.3 I dag pratar jag inte så högt längre om mina ideer (Ida)

Da jeg i første intervjuet med informantene snakket om Oppdragets læringsmiljø, spurte jeg blant annet om hvordan de opplevde støtte fra ledelsen og mulighet for kreativitet og handlingsrom i Oppdraget. Mens Åsa opplever å få igjennom det hun ønsker (ifølge seg selv fordi hun ”kräver och förväntar det gjensvaret”), opplever Ida ingen støtte og interesse fra ledelsen og at hun ikke får kreditt for sine ideer. Opplevelsen fra flere av informantene er at det blir opp til hver enkelt å føre initiativ og ideer videre. Ansvar for læring legges mer og mer over på arbeidstakeren og dens leder, noe også Svensson poengterer i et studium av læringsmiljøer i kunnskapsintensive organisasjoner (2005: 206).²⁴ I mitt prosjekt har ledelsen valgt å bruke en metode basert på en flat struktur. Hensikten med metoden er å få til gode samtaler, men også å åpne for at de som har engasjement for et spørsmål, også er de som *tar ansvar* for å ta initiativ og føre det videre.

I Etatene rår en hierarkisk organisasjonsmodell som i følge informantene (og ledelsen, se 5.3.1) ikke nødvendigvis fremmer det enkelte initiativ utenfor opptrukne linjer og tjenesteveier. På arbeidsplassen har Ida sluttet å prate om ideene sine, men Open Space-metoden passer henne.

²⁴ ”I ett forskningsprojekt inom EU:s fjärde ramprogram studerades lärandemiljöer i kunnskapsintensiva innovativa enheter inom multinationella företag i fem länder” (Svensson 2005:195).

Under workshopen får hun mange ideer som hun kan tenke seg å føre videre: ”Det var bra, jeg hade ju många ideer där va!” Tilbake på arbeidsplassen uttrykker hun at hun likevel ikke har tid og energi til å ta initiativene videre. I hierarkiet kan hun ikke gå forbi ledelsen, som heller ikke har tid til å støtte henne (se 5.3.2). I Svenssons studium av læringsmiljøer, vises det blant annet til arbeidstakernes bruk av sosiale relasjoner og nettverk for å løse sine arbeidsoppgaver. Det viste seg at i disse organisasjonene gikk arbeidstakerne ofte forbi organisasjonsstruktur og hierarkier, noe som i følge Svensson kun er mulig hvis organisasjonen har en ”åppen kultur som tillåter arbetstagare att ta icke reguljära kontakter med varandra och utveckla nätverk”. Slike relasjoner er til fordel både for de ansatte og for organisasjonene (Svensson 2005:203).

Under workshopen opplevde Ida et rom for kreativitet der hun fikk mange ideer. Hva kan konsekvensene være av å åpne et rom for kreativitet for så å lukke det for videre handling? Det er i sammenheng med min undersøkelse verdt å merke seg at Kock, Gill og Ellström i en undersøkelse om sammenhenger mellom læringsmiljø, kompetanseutviklingsmetoder og læringsresultat, viser at det dårligste læringsresultatet kom av å kombinere integrerte (mer åpne) strategier med et begrensende (constraining) læringsmiljø. ”Furthermore, instead of using an integrated strategy in a constraining learning environment, our results indicate that a more productive choice could be to use a formal strategy. However an even better choice, at least in a longer perspective, could be to develop the learning environment of the firm” (Kock, Gill og Ellström 2007:15). Eksempel på faktorer som kan støtte en god (enabling) læringsmiljø er, i følge undersøkelsen, støtte fra ledelsen. Ville effekten av workshopen vært annerledes hvis Ida og andre hadde fått delta i oppfølgingsmøtene av workshopen og fått støtte for sine ideer? Kock, Gill og Ellström konkluderer i ovennevnte undersøkelse med at det er læringsmiljøet som har størst effekt på læringsresultatet.²⁵ Hvilken metode (kompetanseutviklingsmetode) som er brukt, hadde ikke signifikant betydning for læringsresultatet. Min tolkning av relasjonen mellom workshopens effekt og læringsmiljøet i Oppdraget, er også *at læringsmiljøet har størst betydning for læringseffekten.*

5.4 Ledelsesgruppens opplevde effekt og nytte av workshopen

Både informantene og Ledelsesgruppen er enige om at organisasjonsendringer og nye retningslinjer tar fokus bort fra samtalene fra workshopen i tiden etterpå. I evalueringsmøtet uttrykker

²⁵ I den kvantitative undersøkelse om sammenhenger mellom læringsmiljø, kompetanseutviklingsmetoder og læringsresultat, er forskernes konklusjon at læringsmiljøet har størst effekt på læringsresultatet. De finner at hvilken metode som er brukt ikke har signifikant betydning for læringsresultatet. Derimot synes det å ha stor betydning for læringsresultatet om det er et godt læringsmiljø for utvikling i organisasjonen (Kock, Gill og Ellström 2007).

Ledelsesgruppen frustrasjon over ikke å ha fulgt opp og gjort det de bestemte i oppsummeringsmøtet, men ved avslutningen uttrykker alle at refleksjonene under møtet har hjulpet dem å se at de likevel har fått gjort en god del i etterkant av workshopen (se side 20). De lister opp flere konkrete eksempler på effekter, men *dette lykkes de ikke med å formidle til mine informanter*. Hvis ”vanlige” deltakere fra workshopen hadde vært med her, hadde man da klart å unngå at mine informanter ikke visste noe om hvordan Ledelsesgruppen fulgte opp workshopen? Hvis gruppen i planleggingen av workshopen hadde vært bredere sammensatt, hadde saksbehandlerne klart å synliggjøre betydningen av at workshopen trengte et initiativ- og handlingsperspektiv? Merriam og Caffarella utfordrer, også fra en etisk synsvinkel, voksenalere til å tenke på hvem de inviterer til planleggingsbordet. Det er jo der man legger premissene for programmet (1999:376).

Det er relevant å stille spørsmålet om hva som kreves av Ledelsesgruppen i forhold til planlegging, rammer og oppfølging av workshopen når utvikling av arbeidet i Oppdraget er hensikten med tiltaket. Som nevnt under 5.3.3 viser Ellströms undersøkelse at læringsmiljøet synes å ha stor betydning for organisasjonens utvikling. I min case har planleggingsmøtet ikke fokus på læringsmiljøet. Ettersom jeg har kunnet observere, har heller ikke Ledelsesgruppen eller fasilitator det, og man får ikke noen refleksjon rundt eventuelle utfordringer på dette området. Larsson poengterer at en ramme for didaktikk for voksne er *hva* som skal læres, *hvordan* det skal gå til og *hvorfor* det skal gjøres (2006:10). ”Å utvikle Oppdraget gjennom læring” er svar på *hvorfor*, ”å reflektere og ta initiativ til forbedringer” er *hva* som skal læres/gjøres og en Open Space-workshop er svar på *hvordan* det skal gjøres. Men er Ledelsesgruppen enig om hva som skal læres/gjøres og hvilke effekter man ønsker å få ut av workshopen? ”Hva” må stemme med ”hvordan”. Er det et refleksjonsrom man vil ha eller er det også et handlingsrom? Open Space kan brukes på begge måter (se 5.2.2).

Som det er nå, er det Ledelsesgruppen som styrer all planlegging av workshopen. De bestemmer også hva som skal følges opp av initiativ. De sitter også med mer informasjon enn informantene, og gjennom en refleksjonsprosess kommer de også frem til flere effekter av workshopen. *Ledelse og informanter har til stor del forskjellige opplevelser av effekten av workshopen.*

6 KONKLUSJON

I kapittelet vil jeg først besvare problemstillingen (6.1) og så se på fremtidige utfordringer (6.2)

6.1 Open Space: Jättebra metod – Men varför gick alla?

Ovenstående uttrykk kommuniserer for meg deltakernes tosidige opplevelse av workshopen. *Informantenes vurdering av workshopen* er at det frem til lunsj er stor begeistring for metoden og gode samtaler og refleksjoner. Etter lunsj forlater mange workshopen, informantene savner initiativ og handlingsplaner og opplever en dårlig avslutning på dagen. Grunnen kan være svakheter i metoden (eller hos fasilitator), eller brist i informantenes subjektive forutsetninger. Eller det kan være uklarhet hos Ledelsesgruppen om hvilket læringsaspekt (reproduktiv eller utviklingsorientert) man tilrettelegger for. Eller det kan være usikkert hvordan relasjonen er til læringsmiljøet i Oppdraget.

Det finnes svært begrensede spor etter effekter for informantene og organisasjonen. Informantene har *to eksempler på opplevd effekt for seg selv* og, med ett unntak, *ingen eksempler på effekt for organisasjonen*. De tegner et bilde av læringsmiljøet i Oppdraget som jeg tolker som begrensende for utviklingsorientert læring. Jeg tolker det slik at læringsmiljøet i organisasjonen kolliderer med Open Space som metode og læringsmiljøet blir overordnet. Ledelsesgruppen har en annen opplevelse av effekten av workshopen enn informantene.

Min vurdering er at fasilitator og Ledelsesgruppen i planleggingen ikke har hatt nok fokus på læringsmiljøet i Oppdraget. De har heller ikke klart å synliggjøre hvordan relasjonen skulle være mellom refleksjon, initiativ og handling i workshopen. Workshopen som skulle fremme innovasjon i Oppdraget, blir spist opp av driften, en hemmende læringsmiljø og hierarkisk struktur. Informantenes begeistring for metoden fører ikke til ”ringer på vannet” for Oppdraget.

Jeg spurte i starten: I hvilken grad, og på hvilken måte, støtter en Open Space-workshop deltakernes og organisasjonens læring og utvikling? Informantene opplever Open Space som en åpen møtemetode og et sjeldent godt refleksjonsrom. Jeg vurderer at refleksjonene i workshopen kan ha ført til en handlingsberedskap for senere utviklingsprosjekt. For noen av deltakerne kan det også ha ført til en større bevissthet rundt læring og utvikling i organisasjonen og betydningen av å ha gode møtearenaer. Dette tror jeg gjelder spesielt for Ledelsesgruppen (gjennom refleksjoner i før og ettermøter) og for mine informanter (gjennom intervjuene). Utover det har workshopen i liten grad støttet deltakernes og organisasjonens læring og utvikling.

6.2 Open Space – Den lærende organisasjon i praksis?

Kan en Open Space-workshop støtte deltakernes og organisasjonens læring og utvikling? Prosjektet gir ikke grunnlag for å konkludere generelt verken om relasjonen mellom læringsmiljøet, metoden (Open Space) og læringseffekten, eller om Open Space-metoden kan være den lærende organisasjon i praksis. Men den gir meg grunnlag for å fremheve noen momenter det kan være viktig å fokusere på om man har et slikt siktemål.

Min vurdering er at det er avgjørende for bruk av metoden Open Space i en utviklingsprosess at ledelsen utfordres på hensikt og sammenhenger og kontinuerlig kritisk refleksjon av tiltaket, med eventuelle justeringer av handlinger som konsekvens. Hvordan struktureres planleggingen, hvem bør være med, hvordan skal workshopen følges opp og evalueres? Hvordan kan man støtte utvikling av læringsmiljøet i organisasjonen som en del av utviklingstiltaket? En god definisjon av den lærende organisasjonen sier: ”Den organisation som skapar goda forutsättningar för medarbetarnas lärande och som tar tillvara detta lärande och nyttiggjör det i organisationens strävan att påverka och anpassa sig till omvärlden” (Granström m.fl. 2004:34). Ledelsesgruppen og metoden må altså ikke bare tilrettelegge for medarbeidernes læring gjennom workshopen, men de og metoden må også medvirke til at organisasjonen ivaretar læringen og får nytte av den.

Jeg har under prosjektet reflektert over om Open Space-metodens tydelige og faste struktur hindrer kritisk refleksjon over metoden, eller om fasilitatoren blir hindret i å ta i bruk hele sin kompetanse. Vil Open Space-konsulenter, i tråd med utviklingsorientert læring, ha mot til å stille spørsmål ved og utfordre etablerte sannheter og handlingsmåter med metoden?

Jeg opplever metoden Open Space som et godt verktøy for å åpne et kreativt refleksjons- og handlingsrom. Ut fra mine funn mener jeg imidlertid det er grunn til å sette spørsmålstejn ved om ikke metoden, kombinert med utvikling av læringsmiljøet og et grundigere og bredere planleggingsarbeid, kan gi større effekter for individer og organisasjon enn i min case.²⁶

Mitt prosjekt har inspirert meg til fortsatt arbeid med å utvikle arbeidsplasser gjennom læring. Det har også gitt meg et ønske om å arbeide videre med å utvikle relasjonene mellom forskjellige miljøer for forskning og praksis, for gjensidig nytte og et positivt bidrag til læring og utvikling i arbeidslivet for både individ og organisasjon.

²⁶ En annen innfallsvinkel på dette finnes i Williams & Petersons artikkel: “After The Open Space Event: Managing The Organization in Ongoing Open Space”: http://www.genuinecontact.net/articles/man_org_after.html

7 Litteraturliste

- Argyris and Schön (1978): "What is an organization that it may learn? *I Organizational learning II*. Argyris & Schön. New York. Addison Wesley Publishing Company pp 3 – 29
- Anderson, Liane (1994), *Argyris and Schön's theory on congruence and learning* (on line). Available at http://www.uq.net.au/action_research/arp/argyris.html
- Bjørndal, Cato (2002). *Det vurderende øyet*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag
- Blücher S og Tydén T (2007), *Network as a Tool for Competence Development*. Paper presented at "Meaning, Relevance and Variation" The second Conference on Adult learning 17-19 April 2007, Linköping university
- Brookfield, S. (1986): *Understanding and Facilitating Adult Learning*. Milton Keynes: Open University Press.
- Dahl, Jørgensen, Laursen, Rasmussen og Rasmussen (2005) *Organisatorisk læring*. Aalborg. Aalborgs Universitetsforlag
- Dick, B. & Dalmau, T. (2000). *Argyris and Schön: some elements of their models* (on line). Available at http://www.uq.net.au/action_research/as/argyris2.html
- Ekholm B, Ellström E, Ellström, P-E. Gustavsson M (2003), *Utvecklingsinriktat lärande och arbetslagsdriven verksamhetsutveckling*, Bidrag till konferensen HSS 03 - Högskolor och samhälle i samverkan - 2003 i Ronneby
- Ekman Philips, Marianne och Huzzard Tony (2004) "Utvecklingens magiska källa" i Tom Tiller (red.) *Aksjonsforskning*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Ellström, P-E, (1996a) *Livslångt lärande*. Unpublished paper
- Ellström, P-E. (1996b). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. (2003) *Utvecklingsinriktat lärande i arbetet - vilka är förutsättningarna?* bidrag till konferensen HSS 03 - Högskolor och samhälle i samverkan - 2003 i Ronneby
- Ellström, P-E (2004) "Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande" i Ellström og Hultman (red). *Lärande och förändring i organisationer*. Lund. Studentlitteratur.
- Ellström, P.E (2005) Arbetsplatslärandets janusansikte. i Ellström, Löfberg og Svensson (red), *Pedagogisk forskning i Sverige 2005, årgång 10, nr. 3-4* Göteborg
- Ellström, P-E & Hultman G. (red). (2004). *Lärande och förändring i organisationer*. Lund. Studentlitteratur.
- Ellström, P-E, Gustavsson, B og Larsson, S (1996) (red): *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.

- Ellström, P.E, Löfberg, A og Svensson, L (2005) (red) *Arbetslivspedagogik*, Göteborg Pedagogisk forskning i Sverige 2005, årgång 10, nr. 3-4
- Granberg, O. & Ohlsson, J, (2004). *Från lärande loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Grønmo, Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Bergen, Fagbokforlaget
- Gustavsson M (2007), *Organizing for learning opportunities in a public sector organization* Paper presented at “Meaning, Relevance and Variation” The second Conference on Adult learning 17-19 April 2007, Linköping university
- Huzzard, T (2004). “Communities or domination? Reconceptualising organisational learning and power” *The Journal of Workplace learning*, Vol. 16, No 6
- Illeris, K. (2000) *Läring - aktuell läringsteori i spenningsfeltet mellom Piaget, Freud og Marx*. Fredriksberg, Roskilde Universitetsforlag
- Illeris, K. (2002): *Udspill om læring i arbeidslivet* Roskilde Universitetsforlag Side 7 til 103 (96 sider).
- Illeris, K. og Berri, S. (red.) (2005): *Tekster om voksenalæring*. Roskilde. Roskilde Universitetsforlag.
- Jones, A og Hendry, C. (1994): “The learning organization: Adult Learning and Organizational Transformation”. *British Journal of Management*, Vol 5, 153 – 162.
- Kirkpatrick, D og Kirkpatrick, J, (2005). *Transferring learning to behavior – Using the four levels to improve performance*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D og Kirkpatrick, J, (2006). *Evaluating training programs – The four levels*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Kleven, T.A (red) (2002), *Innføring i pedagogisk forskningsmetode*. Oslo. Unipub AS
- Kock, H, Gill, A og Ellström P-E (2007), *Practices of Competance Development in the Workplace: Relations between learning environments, strategies and learning outcomes in SMEs*. Paper presented at “Meaning, Relevance and Variation” The second Conference on Adult learning 17-19 April 2007, Linköping university
- Kvale, S. (2001): *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Larsson, S (2006), *DIDAKTIK FÖR VUXNA – tankelinjer i internationell litteratur*, Stockholm, Vetenskapsrådets rapportserie 12:2006.
- Merriam, S. og R. Caffarella (1999): *Learning in Adulthood. A Comprehensive Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Owen, Harrison, (1997). *Open Space technology – A User´s guide*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

- Owen, H (1998) Learning for free, *Journal of the World Business Academy*
- Owen, H, (2007) Open Space Technology, *The change Handbook* (2007:135)
- Svensson, L (2005) Arbetstagares lärandemiljöer i kunskapsintensiv innovativ verksamhet. i Ellström, Löfberg og Svensson (red), *Pedagogisk forskning i Sverige 2005, årgång 10, nr. 3-4* Göteborg
- Thång, P.O; Wärwik “Interest and motivation to participate in adult education. A study within the Adult Education Initiative”. Publisert i *Forum for Voksenpedagogikk*, Classfronter, Januar 2003
- Visscher, K (2006) Capturing the competence of management consulting work, *The Journal of Workplace learning, Vol. 18, No 4, s. 248 – 259.* (10 sider)
- Von Krogh, Ichijo, Nonaka, G. K. I., 2001, *Slik skapes kunnskap*, Oslo NKS Forlaget
- Wadel, Cato (2002), *Læring i lærende organisasjoner*. Flekkefjord, SEEK A/S (110)
- Wahlgren, B, (2005) Handling, refleksion og læring – I tilknytning til arbejdet. Publisert i *Forum for Voksenpedagogikk*, Classfronter,
- Wahlgren, B. (2002):*Refleksion og læring : kompetenceudvikling i arbejdslivet*. København. Samfundslitteratur.
- Williams, B:(2007) The genuine contact program *The change Handbook* (2007: 227)
- Wilhelmsson, L (1998) *Vuxenpedagogikens uppgift*, Pedagogiska Institutionen, Stockholm universitetet.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide 1 –

(ca 45 min)

Innledning fra MS (ca 5 min)

Kort om meg, min oppgave og bruk av informasjonen

- Kort om meg selv, mitt studium og min oppgave
- Hvorfor har jeg valgt denne casen og hvordan skal jeg bruke den i oppgaven?
- Hvordan skal jeg bruke informasjonen fra intervjuene og hvordan skal jeg oppbevare opptakene fra intervjuene
- Konfidensialitet – ingen uttalelser skal kunne spores tilbake til hvem av informantene som har sagt det. Fortelle om hvordan jeg sikrer anonymisering – to ukjente telefoninformanter i tillegg til de fire informantene jeg møter.
- Opplyse om at det de som ønsker skal få anledning til å lese oppgaven.

Innledning i forhold til mine spørsmål

- At jeg i hovedsak vil fokusere mine spørsmål rundt fire temaer:
 1. Informantens bakgrunn
 2. Oppdraget
 3. Workshopen
 4. Effekt av workshopen

Forts. Intervjuguide 1

Tema 1; Informantens bakgrunn/informantens organisasjon:

- Alder og arbeidsplass (?), Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvordan ser du på læring og utvikling for egen del? Kompetanseutvikling?
- Opplever du at din organisasjon er utsatt for forandringstrykk?

Tema 2; Oppdraget:

Læringsmiljø, Oppdragets læringspotensial og handlingsrom –

- Hvor lenge har du arbeidet med oppdraget?
- Hva har du å si om oppdragets læringspotensial (oppgavenes kompleksitet, autonomi, kompetansekrav)?
- Opplever du at dere har stort handlingsrom i oppdraget? Bruker dere det handlingsrom som finnes?
- Klima for kreativitet og innovasjon
- Delaktighet – åpenhet for kritisk refleksjon
- Har ledelsen en støttende holdning til læring i din organisasjon?

Tema 3; Workshopen:

Informantenes opplevelse av workshopen og eget læringsutbytte (Kirkpatrick's nivå 1 og 2)

- I hvilken grad synes du at invitasjonen og åpningsforedragene åpnet handlingsrommet for dere deltakere?
- I hvilken grad synes du at deltakerne tok i bruk det handlingsrommet som ble åpnet?
- Egen vurdering av dagen? (fra en skala på 1 – 10?) - Begrunn
- Eget læringsutbytte
 - Føler du at du personlig hadde stort læringsutbytte av dagen – hva lærte du?
 - Har du fått ideer/læring som gjør at du tenker at du kan utføre dine oppgaver på en bedre måte enn det du gjør i dag? Ev. eksempler?
 - Har du fått noen tanker om at det er noe i rammer og grunnleggende forutsetninger som må endres for at du skal få løst oppdraget på beste måte? Har du noen tro på at det blir gjort?
- Ønsker du flere Open Space workshoper? Begrunn svaret!

Tema 4; Effekt av workshopen:

Endring av egen adferd og praksis? Konsekvenser for oppdraget/organisasjonene? (Nivå 3 og 4)

- Prøv å tenke deg at det har gått tre måneder fra i dag:
 - Hva gjør du annerledes når du jobber med oppdraget enn det du gjør i dag?
 - Ser du for deg at noe er blitt annerledes (eller er i ferd med å endre seg) i DIN organisasjon eller i oppdraget
 - I hvilken grad og på hvilke måter tenker du at Open Space workshopen har bidratt til det?

8.2 Intervjuguide 2

(ca 30 min)

Innledning i forhold til mine spørsmål

- I dag blir fokus på læring og effekt av workshopen. Intervjuformen kan komme å bli litt annerledes, jeg vil be om mer konkrete svar på mine spørsmål. Jeg regner med ca 30 min.
- Sist snakket vi hovedsakelig rundt 4 temaer:
 5. Informantens bakgrunn
 6. Oppdraget
 7. Workshopen
 8. Effekt av workshopen - Transfer

Tema 1 og 2:

Kan du si noe om eventuelle store endringer som har skjedd i ditt liv/ organisasjonen/ Oppdraget i perioden fra Open Space Workshopen og frem til idag. (tema 1 og 2)

(Hvis du har byttet jobb – Har det noe komp.utv. og egen utv. Å gjøre?)

Hvordan har Oppdraget/organisasjonen sikret seg din læring/kompetanse i Oppdraget?)

Tema 3. Workshopen

Kan du si noe om i hvilken grad du synes at OS workshopen bidrog til:

- 1) Refleksjon?
- 2) Handlingsrom (objektivt og subjektivt)
- 3) Hvorfor gikk så mange? Opplevde de ikke handlingsrommet?

Forts. intervjuguide 2

Tema 4: Effekt av workshopen (Kirkpatrick's nivå 3 og 4)

På forrige intervju bad jeg deg om å vurdere hvordan du trodde var mest sannsynlig at det kom til å bli etter Open Space Workshopen. Jeg vil kort nevne noen stikkord i forhold til hva du svarte.

1. Prøv å tenke deg at det har gått tre måneder fra i dag: Hva gjør du annerledes når du jobber med oppdraget enn det du gjør i dag

Stikkord fra informantens svar

2. Ser du for deg at noe er blitt annerledes (eller er i ferd med å endre seg) i DIN organisasjon eller i oppdraget

Stikkord fra informantens svar

3. I hvilken grad og på hvilke måter tenker du at Open Space workshopen har bidratt til det?

Stikkord fra informantens svar

Annet:

Kan du nå se tilbake og vurdere i hvilken grad ble det – i forhold til det du sa...

1. Kan du nevne eksempler på noe som du opplever at du lærte deg/erfarte under Open Space workshopen og som du har tatt i bruk/hatt nytte av (*Kirkpatrick nivå 3*)
2. Kan du nevne eksempler på noe som Oppdraget har hatt nytte av / forbedret praksis på etter Open Space workshopen. (*Kirkpatrick nivå 4*)
3. Hvis du/Oppdraget har lært/hatt nytte av Open Space Workshopen – tror du at det var noe spesielt i
 - a. Open Space-metoden som gjorde det?– Eventuelt hva?
 - b. Læringsmiljøet? Eventuelt hva?
4. Hvis du/Oppdraget IKKE har hatt nytte av Open Space workshopen – tror du at det var noe i workshopen som kunne vært gjort annerledes for at du /oppdraget skulle kunne dra nytte av det? – Eventuelt hva?
5. Ønsker du at Oppdraget/Din organisasjon skal bruke Open Space som metode igjen? Hvorfor?
6. Hvordan tror du at disse intervjuene eventuelt har påvirket den effekten du opplever/ikke opplever av Open Space Workshopen?
7. Noe mer du vil si til meg?

Sammendrag

I denne oppgaven fokuserer jeg på individers og organisasjoners læring i forbindelse med utviklingstiltak i arbeidslivet. I et halvt år fulgte jeg to organisasjoners planlegging, gjennomføring, oppfølging og evaluering av en workshop. Utviklingstiltaket, som ble gjennomført i Sverige, benyttet møte- og konferansemetoden Open Space som didaktisk verktøy. Open Space-metoden har ingen eksplisitt teoretisk forankring, men den kalles for ”Den lærende organisasjon i praksis” og fremstilles som spesielt effektiv å bruke ved utviklingsarbeid. Gjennom å bruke Per-Erik Ellströms teorier om utviklingsorientert læring i arbeidslivet og teorier om den lærende organisasjon, prøver jeg å kritisk vurdere denne praksisen og deltakernes opplevelse av dens effekter.

Jeg bruker en modell for evaluering av utviklingstiltak som basis for min vurdering av Open Space-workshopen. Modellen baserer seg på deltakernes reaksjoner rett etter tiltaket og etter fire måneder, og fokuserer på i hvilken grad opplevd læring leder til endring av praksis og nytte for individet og organisasjonen. I tråd med denne modellen intervjuer jeg seks deltakere på workshopen to ganger; først rett etter workshopen og så fire måneder senere. I tillegg observerer jeg workshopen og en ledelsesgruppes planlegging og oppfølging av workshopen.

I min case forlater halvparten av deltakerne workshopen før den er slutt, og etter fire måneder opplever informantene i liten grad at workshopen ga effekt. Min konklusjon er at workshopen i denne casen i meget liten grad støttet deltakernes og organisasjonens læring og utvikling. Informantene tegner et bilde av et begrensende læringsmiljø for utvikling på sin arbeidsplass. Jeg tolker det slik at læringsmiljøet i organisasjonen kolliderer med Open Space som metode og læringsmiljøet blir overordnet. Min vurdering er at fasilitator og Ledelsesgruppen i planleggingen ikke har nok fokus på delaktighet og handlingsrom for deltakerne og heller ikke på relasjonen til organisasjonens læringsmiljø. Workshopen som skulle fremme innovasjon for organisasjonen, blir spist opp av driften, et hemmende læringsmiljø og en hierarkisk struktur. En refleksjon er også om konsulenter som jobber stort sett med en metode, slutter å ta i bruk hele sin kompetanse og om de har mot til å utfordre metodens etablerte sannheter og handlingsmåter.

Jeg opplever metoden Open Space som et godt verktøy for å åpne et kreativt refleksjons- og handlingsrom. Min undring er om bruk av metoden, kombinert med fokus på læringsmiljøet og et grundigere og bredere planleggingsarbeid, vil gi større effekter for individer og organisasjon enn i min case. Metoden hadde kanskje vokst på ”å bli utsatt for mer empiri”?