

Læringstorget: Utvikling, status og framtid

Evalueringsnotat 15.4.2002

Frode H. Haaland

INNHold

Innhold	1
Sammendrag	1
Fase 1: De første skritt: Å lene seg mot en konsulent	1
14.mars 2001 Quality Hotell Badeland, Sarpsborg. Egil Hjertaker,	2
Fase 2: Overgang Mot en ny form på læringstorget	2
6.juni 2001: Festiviteten, Sarpsborg m/Egil Hjertaker	2
12.september 2001 Victoria Hotell, Fredrikstad. Nettverk + Anna Edquist	3
Fase 3: Nettverk som nøkkel – foredrag skal gi fokus	3
5.-6.desember 2001 Tanumstrand. Nettverk + Beate Karlsen: Motstand mot forandring .	4
13.mars 2002: Victoria Hotell, Fredrikstad. Arve Negaard: Motstand mot forandring	4
Fase 4: Å føre nettverkene til torgs.....	5
Vurdering av status – spørsmål om framtid	6
Bakgrunn: Prosjekt mål	6
Torget	6
Nettverkene	7
Hjemmearenaen - utviklingsarbeid	8
Konkrete utfordringer	8

SAMMENDRAG

Deltakerne er nå etablert i relativt faste nettverk som møtes med ulike mellomrom for å drøfte sine valgte problemstillinger. Det ser ut til at flere nettverk fungerer som rene diskusjonsfora, der man får luftet handlingsstrategier og bearbeidet tanker og følelser. På selve læringstorgene fungerer nettverkene nå bra som drøftingsforum.

Nettverkene har ulike ambisjonsnivå og ulik vinkling på sitt arbeid. Det er en utfordring å få flest mulig nettverk til å fungere som mer enn et diskusjonsforum, og å få dem til å fungere over tid. Hvis målet er å utvikle erfaringsbasert kompetanse i utviklingsarbeid, blir det ikke tilstrekkelig at deltakerne får bearbeidet sine *tanke* omkring endring og endringsprosesser.

På de neste læringstorgene vil nettverk presentere sitt arbeid for plenum, og dette vil da i stor grad erstatte/komplettere eksterne ”teoriinput”. Dette gjør samtidig læringstorgene mer sårbare i forhold til hva de aktuelle nettverkene legger fram.

Det viktigste og mest grunnleggende spørsmål er knyttet til hvordan læringstorget passer målet om at deltakerne skal lære *'systematisk forbedringsarbeid som kan fremme læring'*. Dette spørsmålet får innflytelse både på nettverkene og på selve læringstorget.

FASE 1: DE FØRSTE SKRITT: Å LENE SEG MOT EN KONSULENT

Beskrivelsen starter med læringstorget i mars i fjor, dvs. for ett år siden da evalueringen ble planlagt og avtalt. Forut for dette løp det også en prosess, men den tas ikke opp i denne sammenheng.

Både samlingen i mars (Badeland) og i juni (Festiviteten) var sterkt preget av å lene seg mot Egil Hjertaker som innleid konsulent – på godt og vondt. Hjertaker framstår som engasjerende, interessert og ”nær”, men begge torgene syntes preget av at læringstorget ikke hadde funnet en form der Hjertaker skulle bidra på en konkret måte inn i en definert prosess. Plenarsesjonene framstod som lite presise, og gruppesesjonene var preget av at det fremdeles var uklart hvilken rolle disse skulle ha.

14.mars 2001 Quality Hotell Badeland, Sarpsborg. Egil Hjertaker,

Foredraget var faglig sett svakt fokusert og uklart. Hjertaker ønsket å forsyne deltakerne med en rekke verktøy, men vurderes heller som å ha forsynt deltakerne med en lang rekke foiler som kort gjennomgikk slike verktøy.

Det vurderes som lite sannsynlig at deltakerne har fått utvidet sitt repertoar i noen særlig grad, men man har fått en rekke eksempler, råd og tips som man evt. selv kan bearbeide i etterhånd. De utdelte ”verktøyene” var oppsett for brainstorming, grupperefleksjon, utvikling av handlingsplan, kraftfeltsanalyse, veiledningsstruktur, osv. – dvs. teknikker og strategier for kommunikasjon og samarbeid i grupper, med særlig fokus på utviklingsarbeid.

Her var ingen nettverk etablert, men man hadde gruppearbeid basert på noe uklare oppgaver fra Hjertakers side.

Dette torget ga en stikkordsmessig innføring i et utvalg metoder, teknikker og strategier for ulike aspekt ved utviklingsarbeid.

FASE 2: OVERGANG MOT EN NY FORM PÅ LÆRINGSTORGET

Samlingene på Badeland og på Festiviteten representerer likevel noe ulike tilnærminger til hva læringstorget skal være – i den forstand at Festiviteten gjorde en klar tematisk inndeling av aktuell problematikk, og i større grad lot deltakerne jobbe på en mer fokusert måte i grupper. Festiviteten kan sies å representere en slags frigjøring fra et konsulentgrep, og en klarere vekt på bruk av tematiske grupper på torget – og et forsøk på å få etablert *faste* og gjennomgående grupper fra torg-til-torg.

Prosjektet synes å gjennomløpe en viss nyorientering, og denne befestes gjennom læringstorget på Victoria Hotell september 1991, der man lar grupper gå over til å bli forsøksvis faste nettverk.

6.juni 2001: Festiviteten, Sarpsborg m/Egil Hjertaker

Samlingen ble preget av lite egnede lokaliteter: alle gruppene satt i samme sal med lettvegger mellom, noe som ga et svært høyt støynivå og vanskelig å oppfatte hva som var sagt av deltakere i egen gruppe.

I planleggingen av samlingen tok man utgangspunkt i at forrige torg var preget av et stort sprik mellom hverdag og torg, at det manglet forpliktelse osv. – deltakerne hadde lite med seg til torgs fra hjemmearenaen. Man ønsket derfor etablering av sterkere koblinger mellom utviklingsprosjekt og torg – og gi en viss nyorientering på prosjektet. Programmet var planlagt slik at man ville bruke (de uheldige) erfaringene fra forrige læringstorg som innfallsvinkel til å presisere hva læringstorget skal være og hvordan det kan bli bedre – dvs. forutsetninger for erfaringslæring; derigjennom også få fram hva som generelt kreves for å lære av erfaring. Foredraget drøftet i stedet generelt hva erfaringslæring er, hvilke forutsetninger som ligger til grunn for læring, m.v.

Dette innebar at man ikke fikk belyst skikkelig hva som skal til for å forbedre læringstorget, og i stedet fikk en generell og til dels ganske overflatisk diskusjon omkring begrepet erfaringslæring.

Det var opprettet flere ”torgboder” på basis av varslede interesser: Oppstart/planlegging av utviklingsarbeid, motivasjon, evaluering, integrering av utviklingsarbeid i dagliglivet. Diskusjonene i gruppene/bodene ble problematisk av akustiske grunner, men ga en drøfting av hva deltakerne har tenkt på med sine varslede ønsker for torget og sin deltakelse.

Dette torget representerer en overgang mot mer fast etablerte, tematisk sammensatte grupper, og en noe klarere form på læringstorget.

12.september 2001 Victoria Hotell, Fredrikstad. Nettverk + Anna Edquist

Torgvandringen ga alle et visst inntrykk av hva de andre er opptatt av, men mange følte at inndelingen i nettverk skjedde for brått og lite gjennomtenkt. I løpet av dagen fikk nettverkene drøftet sine interesser, premisser for samarbeidet, i tillegg til faglig innholdsmessige drøftinger om valgte tema. Deltakerne satte pris på at læringstorget fikk en klarere identitet: de begynte å forstå hva det skulle være.

Erfaringen med nettverk som ble formidlet i plenum var nok mindre nyttig enn det som var planlagt, men ga et personlig innspill til både fordeler og mulige problemer og utfordringer ved arbeid i nettverk. Dette innspillet var det eneste plenarforedrag på torget.

Det sentrale er at det ble dannet nettverk på dette torget og at disse fikk gjort avtaler for framtidig arbeid.

FASE 3: NETTVERK SOM NØKSEL – FOREDRAG SKAL GI FOKUS

Det er nå etablert nettverk som skal arbeide mellom samlingene og fungere som grupper på samlingene. Spørsmålet blir da hvordan man kan sikre styring og progresjon på nettverksarbeidet, skape en felles arena ”på torget” – samt den praktiske utfordringen om å sikre en form på arbeidet som kan gi deltakerne et utbytte om nettverkene ikke fungerer skikkelig.

Ansvar for læringstorget legges i større grad på deltakerne og deres nettverk, ved at torget inneholder en nettverkssesjon. Denne sesjonen inspireres og styres i noen grad av plenarforedrag. Plenarforedragene forsøker å ta opp det man mener er sentrale problemstillinger for nettverkene, og som dermed skal hjelpe dem i deres arbeid.

Både desember 2001 samlingen og mars 2002 samlingen hadde ”motstand mot forandring” som tema. Når tema ble tatt opp på ny nå i mars, var det på bakgrunn av at desember-samlingen i for liten grad tok opp denne tematikken. Igjen har man opplevd at en tilsynelatende klar bestilling i praksis i mindre grad har blitt fulgt opp. Oppleggene foredragsholderne/konsulentene har lagt for dagen/e har blitt justert underveis slik at det som skulle være innfallsvinkel, innramming, og sideordnede tema har fått stor plass – mens det som skulle være hovedtema har kommet i bakgrunnen.

Paradoksalt nok avspeiles dette problemet i mindre grad i deltakernes egevaluering – der man har vært til dels *svært* fornøyd med foredragsholderne. Det er bra at foredragsholderne har fanget deltakernes interesse, noe som er et godt utgangspunkt for læring. Det er

problematisk at man selv etter to samlinger vanskelig kan si at tematikken ”*motstand mot forandring*” har fått en skikkelig behandling som teoriinput/systematisert refleksjon.

5.-6.desember 2001 Tanumstrand. Nettverk + Beate Karlsen: Motstand mot forandring

Arbeidet startet i nettverkene, og disse jobbet i realiteten med to ulike sett av problemstillinger: (1) de fleste arbeidet med nettverkets problemstilling, mens andre nettverk drøftet (2) hvilke utfordringer nettverk som arbeidsform gir. Innholdet i arbeidet her skapte vansker når man etterpå skulle jobbe i ”tvillinggrupper”, dvs. to-og-to nettverk jobba sammen om problemstilling nr.2 ovenfor (oppgaven som ble gitt var uklar). Plenumspresentasjon fra tvillinggruppene preget av at disse gruppene ikke fungerte.

Beate Karlsen droplet omkring ulike tema knyttet til samarbeid/veiledning: abstraksjonsstigen, veiledning, roller, lytting, samt omkring utviklingsarbeid, endringer i arbeidslivet osv. og lignende. Dette ble svakt poengtert og presisert. Oppgaven for gruppene (om veiledning) var uklart formulert, slik at flere grupper slet litt for å finne formen på arbeidet, men veiledningen må sies å ha fungert rimelig bra.

2.dag startet med at man tenkte individuelt og snakket sammen i tvillinggrupper ”om gårsdagen”, deretter arbeid i nettverkene med de problemstillinger disse jobber med. Karlsen gjorde forandringer i opplegget ut fra tilbakemeldinger fra (trolig) en av gruppene, og la opp til mer nettverk og mindre input.

Plenumsforedraget tok igjen opp en del generelle poeng knytta til kommunikasjon, aktiv lytting, selvorientering m.v. – en gjennomgang av sentrale poeng i samarbeidsproblematikk. Foredraget munner på tampen ut i spørsmål knytta til motstand; problematikken omkring motstand fikk en svært kort og enkel gjennomgang i foredraget.

Summegrupper, summing i større grupper, oppsummeringer, m.v. var til dels svært svakt fokusert, og brøt opp sammenheng og progresjon i plenum, og skapte mange og unødvendige pauser i opplegget – særlig 2.dag – der det også ble lagt inn urimelig mange vanlige pauser. Gruppeoppgavene ble upresise og la svake føringer på arbeidet i gruppene.

Deltakerne framstod som ganske splittet i synet på dette torget – noen syns at foredragene var veldig inspirerende og bra, andre savnet de tema som var satt opp i planen og ønsket mer input. Beate Karlsen framstod som en svært inspirerende energibunt på samlingen, hadde et bra grep på deltakerne – men innholdsmessig kom hun i for liten grad inn på samlingens tema.

Den sosiale biten av torget (pga overnatting) bidro til å sveise deltakerne sammen, og ga en større ro omkring arrangementet enn det som er mulig på 1 dags samling.

Læringstorget sveiset deltakerne bra sammen, folk ble bedre kjent innenfor nettverkene, nettverkene fikk jobba en del – og innebar en klarere struktur på torgene: bruk av nettverk og teoriinput.

13.mars 2002: Victoria Hotell, Fredrikstad. Arve Negaard: Motstand mot forandring

Siden tematikken ”motstand mot forandring” i så liten grad ble tatt opp på samlingen før, ble dette satt opp også for samlingen i mars. Dessverre ble det ”bestilte” tema også denne gang stemoderlig behandlet – ”innramming”, ”perspektivering” og generelle drøftinger brukte opp mye av den tilgjengelige tiden. Motstand fikk likevel en større plass denne gang enn på samlingen før (Tanumstrand).

Plenarforedraget dekket en lang rekke problemstillinger med relevans for motstand (organisasjonsteori, moter i organisasjonsdesign, om utviklingsprosesser forholdet mellom individ og kollektiv, forholdet mellom det rasjonelle, det politiske og det symbolske, bevissthetsformer, kultur, makrotrender i befolkningsutvikling, kompetansekrav osv.), men koblingen mellom disse og *motstand* ble for en stor del ikke innløst. Slutten av første økt og særlig siste økt fokuserte tydeligere på motstand, men dette kan likevel ikke sies å ha *formidlet* en mer integrert forståelse for fenomenet motstand. Selv om den tematikk som ble berørt er relevant, er den i liten grad knyttet konkret opp mot fenomenet motstand og i liten grad knyttet sammen i en mer integrert og helhetlig forståelse.

Arbeidet i nettverkene foregikk som gruppearbeid omkring motstand mot endring, og med en struktur på arbeidet basert på veiledningsmetodikk. Denne sesjonen må sies å ha fungert godt, på tross av at plenarsesjonen ikke ga tilstrekkelig systematisk kunnskap til å kunne gi en innholdsmessig struktur på veiledning.

På dette torget arbeidet gruppene som veiledningsgrupper omkring problemstillinger plenumsforelesningen tok opp. Gruppene hadde et for svakt teoretisk utgangspunkt til å bruke teoritilnærminger som konkret innfallsvinkel i veiledningssekvensene.

FASE 4: Å FØRE NETTVERKENE TIL TORGS

Neste læringstorg (juni 2002) er planlagt med plenarforedrag fra den av gruppene som har kommet lengst i arbeidet, og som nok også har jobbet best. På denne måten gis det en eksemplarisk tilbakeføring til plenum fra et av nettverkene, og som øvrige nettverk kan skjele til i sitt arbeid. Det legges også opp til at nettverkene arbeider på samlingen – noe som kan gjøres enten som gruppe omkring en eksternt definert problemstilling, eller som et nettverk omkring selvvalgt problemstilling. Senere læringstorg resten av året er planlagt å anvende samme grunndesign: plenarforedrag fra nettverk i kombinasjon med nettverksarbeid. Det vil også være ”input” fra eksternt foredragsholder på læringstorget¹.

Dette innebærer at torgets todelte design får en noe annen karakter – plenarsesjonen blir en mer integrert del av nettverkene arbeid, og binder sammen arbeid hjemme, nettverksarbeid og læringstorget som kollektivt forum. Å føre nettverkene til torgs er mao en kritisk beslutning.

Neste læringstorg vil ”*sette tonen*” for læringstorget i fortsettelsen, og får en nøkkelrolle i overgangen til en ny fase i prosjektet.

Uansett hvordan opplegget blir, vil nettverkene planlegge og gjennomføre sine plenarsesjoner på ulike måter. Man bør diskutere *om* man skal legge føringer på hva nettverkene skal gjøre, og i så fall *hvilke* føringer man da skal legge. Videre hvilken rolle prosjektledelsen eller konsulenter skal ha i forhold til disse plenarsesjonene. På torget i juni og to-dagers samlingen i desember er det tenkt eksternt teoriinput, noe som nok er viktig for å sikre at samlingen som helhet fungerer tilfredsstillende – særlig for å gi torgene flere ben å stå på.

¹ Samlet sett er nok eksternt plenarforedrag av underordnet karakter i forhold til læringstorget som arena for utvikling av erfaringsbasert kunnskap.

Man har forsøkt å skape helhetlige design, slik at et læringstorg inneholder *ulike* aktiviteter som kan gi "alle" noe. Dette er også viktig i forhold til de erfaringer som er gjort mht at det har vært vanskelig å få gjennomført en ekstern bestilling som planlagt.

VURDERING AV STATUS – SPØRSMÅL OM FRAMTID

I denne delen vil jeg trekke fram noen aspekt ved læringstorgets nåværende virkemåte, og framholde noen generelle problemområder og konkrete utfordringer prosjektet står overfor.

Bakgrunn: Prosjektmål

Følgende formål og målbeskrivelse er hentet fra prosjektnotatet², og må danne utgangspunkt for den videre diskusjon:

Formålet med prosjektet er å utvikle erfaringsbasert kompetanse i systematisk forbedringsarbeid.

Deltakerne skal lære arbeidsmåter som fremmer læring. Erfaringslæring er hovedstrategien.

Prosjektet skal sikre at virksomhetene

- ✓ utvikler kompetanse til å starte og holde ved like læringsprosesser hvor læringsmuligheter i arbeidet utnyttes bevisst i kvalitetsutviklingsarbeidet
- ✓ utvikler relevant kompetanse ut i fra egne og felles behov
- ✓ deler erfaringer med andre og får inspirasjon, idéer og støtte i sitt utviklingsarbeid
- ✓ etablerer samarbeid med andre etter behov

Torget

De seneste torgene har hatt en todelt struktur:

- 1) Plenarforedrag/teoriinput planlagt fra prosjektledelsens side og gjennomført av eksterne bidragsyttere
- 2) Arbeid i nettverk/gruppe – enten som et nettverk med nettverkets problemstilling, eller som en gruppe omkring eksternt definerte problemstillinger

Det er paradoksalt at det som burde være *enkelt* å få gjennomført etter en plan, rene input på teorisiden/foredrag, har vist seg så vanskelig å få realisert som forutsatt. Plenumsforedrag er en kjent genre der både innhold og form på en relativt enkel måte lar seg beskrive som en bestilling, og å gjennomføre som planlagt. De to siste samlingene har i realiteten gitt lite systematisk og presis innsikt i fenomenet "motstand mot forandring", mens man i omfattende grad har berørt *tilgrensende* problemstillinger. De innleide konsulenter har hatt en framføring som har fengslet mange deltakere, og den utstråling og energi disse la for dagen på læringstorget, har nok gjort at deltakerne i mindre grad har latt seg merke av at den angitte tematikk ikke fikk en skikkelig behandling. Mange deltakere har en *svært* positiv vurdering og opplevelse av disse konsulentene, særlig siste (Arve Negaard). For prosjektet er det tilfredsstillende at deltakerne på denne måten ikke lar seg merke av at plenarforedragene ble så vidt annerledes enn planlagt, idet deltakernes motivasjon er grunnlaget for det øvrige arbeid.

Kommende torg er planlagt med tre hovedinnslag:

1. Plenarpresentasjon fra nettverk

² Fra 15.oktober 2001.

2. Arbeid i nettverk – enten som et nettverk med nettverkets problemstilling, eller som en gruppe omkring eksternt definerte problemstillinger (f.eks. ut fra plenarpresentasjon fra nettverk)
3. Plenarforedrag/teoriinput planlagt fra prosjektledelsens side og gjennomført av eksterne bidragsyttere

Det eksterne plenarforedrag må i denne sammenheng betraktes som underordnet den presentasjon som gjøres av det aktuelle nettverk. Nettverkets presentasjon innebærer at *hele* læringstorget involveres og får del i det arbeid som er lagt ned, hva man har kommet fram til osv. – samtidig som presentasjonen også vil kunne fungere som ”mal” for kommende presentasjoner, og står modell for andre nettverks mer løpende arbeid. Særlig det første nettverkets presentasjon vil dermed bli kritisk for det videre arbeid.

Nettverkene

Nettverkene fungerer i varierende grad, som man kunne forvente. Nettverkene har også ulike *ambisjoner*, noe som også kunne forventes. Det gjennomgående trekk er imidlertid at man *møtes* (de fleste ganske sjelden), og bruker nettverkene til å *drøfte* problemstillinger i tilknytning til det tema nettverket selv har satt opp.

Et par grupper har mer presise produkt eller resultat for øye, der de skal arbeide fram et produkt³. Her synes arbeidet å forløpe på en god måte. På neste torg vil arbeidet fra en slik gruppe bli lagt fram.

Det er grunn til å stille spørsmålstegn ved flere av de *øvrige* gruppernes arbeid og funksjon – jeg vil forvente en ”utslitingseffekt” hos grupper som 1) bare har diskusjon som ambisjon, og som 2) ikke makter holde en kritisk distanse til diskusjonen og dermed ”løfte” den over et dagligdags nivå. Det er formålet med nettverket og den problemstilling de arbeider med (pkt.1 ovenfor) som her er den mest kritiske variabelen.

Diskusjonene i nettverkene *på* samlingene er ofte preget av å ikke løfte seg over dagliglivets fortolkninger, ikke å utfordre mer grunnleggende antakelser/normer/verdier, og dermed i mindre grad fungerer for å utvikle *ny* kunnskap. Mange har gitt uttrykk for tilfredshet over ”å ha noen å snakke med”, å kunne ”lufte spørsmål”, og ”høre hvordan andre har gjort det” – noe som må betraktes som hyggelige og viktige funksjoner av nettverkene. Nettverkene har altså gitt deltakerne et uforpliktende og ufarlig forum for refleksjon mellom likemenn, og flere har gitt uttrykk for at de har fått drøftet ”ting” på måter de ikke har kunnet gjøre tidligere. Spørsmålet er om man skulle ha høyere ambisjoner enn dette.

Forrige læringstorg (Victoria 2) la opp til en veiledningsstruktur på gruppearbeidet, og kan ses som en måte å forsøke å designe arbeidsprosesser som i større grad legger til rette for kritisk holdning og ny læring. Gruppene/nettverkene fulgte bare *delvis* den oppsatte struktur⁴, men dette designet betraktes å ha fungert tilfredsstillende. I mer ”frie” seanser, dvs. der den gitte oppgaven ikke er like presis på arbeidsmåten, bruker nettverkene også med en mer tilfeldig

³ ”Produkt” eller ”resultat” må her forstås i vid forstand: et skjema, en prosedyre e.l. er også produkt/resultat – poenget er at noen nettverk har en problemstilling som mer sikter mot å drøfte/diskutere/reflektere, enn å komme fram til noe bestemt, løse et problem e.l.

⁴ Det er vanlig at man ikke (makter å) følge/r den oppsatte struktur i oppgaven, og er altså ikke uttrykk for spesifikke problem ved Læringstorget.

arbeidsmåte; det er rimelig å anta at dette også gjør seg gjeldende på alminnelige nettverksmøter ”hjemme”.

Jeg vurderer det altså slik at problemet i stor grad dreier seg om *hvordan* de arbeider – noe som igjen henger sammen med deres valgte struktur: et svakere fokus på hva de skal realisere av resultat/produkt.

Dette innebærer at nettverk som ikke har et konkret prosjekt/resultat/produkt som mål, vil stå i fare for å nedlegges etter en tid⁵, på samme måte som nettverk som ikke makter utvikle mer fundamentale og kritiske diskusjoner også vil stå i fare for å nedlegge seg selv.

Hjemmearenaen - utviklingsarbeid

Et grunnleggende spørsmål er knyttet til forholdet mellom deltakernes hverdag og de problemstillinger nettverkene jobber med. Mange nettverk jobber som nevnt i mindre grad direkte inn i eller med konkret utviklingsarbeid, eller med konkrete oppgaver/prosjekt. Dette er kanskje ikke uventet, og er ikke nødvendigvis *bare* uheldig. Ovenfor er nevnt den betydning mange tillegger nettverkene nettopp som et forum for refleksjon ”back-stage”, dvs. at man får anledning til å diskutere på et ganske fritt grunnlag.

Prosjektets intensjon var imidlertid at arbeidet i større grad skulle innebære et konkret endringsarbeid, slik at deltakerne kunne lære av de erfaringer de gjorde gjennom dette utviklingsprosjektet. Når det konkrete arbeidet uteblir (enten som kollektivt prosjekt, eller som individuelle prosjekt der nettverket blir f.eks. et refleksjonsforum), vil man heller ikke kunne utvikle konkret og erfaringsbasert kompetanse i gjennomføring av systematisk utviklingsarbeid.

Ideelt sett skulle da nettverkene arbeid dekke hele prosessen fra ide og planlegging, med beslutninger, til gjennomføring og evaluering av endringen – med tilhørende delprosesser (om forankring, motstand, takle politiske prosesser, datainnsamling osv.). Det ville være urimelig å forvente at man skulle ta opp eller dekke *hele* denne prosessen, det må betraktes som et bra resultat når nettverket f.eks. utvikler en ny prosedyre, et planredskap eller et nytt måleinstrument – dvs. fordyper seg i ett eller noen få aspekt ved en endringsprosess.

Det blir kritisk viss nettverket kun jobber med sin egen fortolkning og forståelse, idet *erfaringskomponenten* i prosjektet da blir borte – trolig vil man også bare i begrenset grad utfordre etablerte oppfatninger/kunnskap.

KONKRETE UTFORDRINGER

Slik læringstorget framstår i dag, ser jeg 5 utfordringer – noen enkle og konkrete, og som allerede er underveis mot en løsning, noen mer kompliserte og uavklarte, og noen kanskje mer rettet mot refleksjon enn for utforming av konkrete tiltak:

Utfordring #1: Arbeid ”hjemme”

- Det ser i liten grad ut til at nettverkene arbeider direkte med gjennomføring av aktuelle utviklingsprosesser ”hjemme”. Hvilke implikasjoner har dette for prosjektet?

⁵ Dette synspunkt får også betydning i forhold til nettverk som har lagt fram sine prosjekt på læringstorget – nettverkets funksjon vil da være uttømt i forhold til opprinnelig problemstilling, og man må ta stilling til om arbeidet skal videreføres og hva det i så fall skal inneholde (f.eks. gjennom å inkludere en gjennomføringsfase eller evaluering av det utviklede konsept), eller om nettverket skal oppløses og deltakerne inngå i nye nettverk.

Utfordring #2: Nettverkens arbeid

- Varierende innsats, form og struktur på arbeidet. Behov for justerende tiltak?
- Hvordan løfte nettverkens diskusjoner til å bli mer kunnskapsutvikling?
- Hvordan få til arbeid over tid, at det fortsetter gjennom hele prosjektperioden og om mulig også senere?
- Det må påregnes visse omgrupperinger i nettverk; hvordan skal dette styres og hvordan skal det foregå?

Utfordring #3: Nettverkens plenarsesjoner på torget

- Hvilke instruksjoner skal gis – hva ønsker man at nettverkene skal gjøre i sine presentasjoner?
- Er det behov for back-up hvis plenarsesjoner blir for dårlige?
- Hvordan skal nettverkens presentasjoner følges opp i plenum? Forberedte spørsmål? Kommentarer? Veiledning? Kan dette spørsmålet evt. vente til etter neste læringstorg?

Utfordring #4: Lage helhetlige design på torgene

- Nødvendig å tenke helhetlige design, slik at ”sammenbrudd” i et tiltak på samling ikke ødelegger hele samlingen

Utfordring #5: Status versus plan

- Er læringstorget det man ønsket/planla det skulle være?
- Bør man evt. justere kursen – og i så fall i hvilken retning?