

Open Space Inquiry

"The current situation is this: the environment is more turbulent, we are deluged with information, change applied through one area of expertise no longer works, and the people part of change is difficult to address. The implications is that it's time to systematically include people in the change process and build their capacity for handling turbulence" [P. Holman]

© Artiklen af Allan Vinther Jensen, Jesper Loehr-Petersen og Carsten Hornstrup - MacMann Berg, 2004.¹

¹ MacMann Berg er et privat konsulentfirma, der arbejder med ledelses- og organisationsudvikling på et systemisk grundlag. Med en solid forskningsmæssig forankring og mange års praktisk ledelseserfaring har MacMann Berg løst en lang række opgaver inden for såvel den offentlige som den private sektor. Se øvrige artikler, bogudgivelser og hvad vi kan tilbyde på www.macmannberg.dk.

MacMann Berg - en resultatstærk partner

MacMann Berg løser opgaver inden for ledelses og organisationsudvikling i offentlige, private og frivillige organisationer over hele landet.

- **Systemisk leder- og konsulentuddannelse**
1 årigt uddannelsesforløb for ledere og konsulenter i København og Århus
- **Systemisk organisationsudvikling og tilpassede forløb**
Vi arbejder bl.a. med coaching, værdiskabende møder, minimering af sygefravær, teamudvikling og Blue ocean Strategy - ud fra en ressourceorienteret og anerkendende tilgang.
- **Systemisk Certificate, Diplom- eller Mastergrad**
Kompetencegivende og internationale 1, 2 eller 3-årige uddannelser for ledere og konsulenter.
- **Specialdesignet systemisk uddannelse**
Tilpassede uddannelsesforløb for ledere, konsulenter og medarbejdere.

MacMann Berg er et privat konsulentfirma, der arbejder med ledelses- og organisationsudvikling på et systemisk grundlag. Med en solid forskningsmæssig forankring og mange års praktisk ledelseserfaring har MacMann Berg løst en lang række opgaver inden for den offentlige, private og frivillige sektor.

I betragtning af at være en attraktiv og troværdig samarbejdspartner søger vi hele tiden at udvikle nye teoretiske og praktiske handleværktøjer ved blandt andet at skrive og udgive artikler og bøger.

Læs mere om vores seneste og anmelderroste bog på www.macmannberg.dk



Systemisk Ledelse
– den reflekterende praksis
Dansk Psykologisk forlag
(2005)

Bogen er kåret som én af årets 15 bedste ledelsesbøger af Steen Hildebrandt i Børsen

Læs mere om vores publicerede artikler og bogudgivelser samt øvrige ydelser på www.macmannberg.dk
Følgende artikler kan downloades fra vores hjemmeside

- Pædagogiske og organisatoriske stjernestunder – i lyset af en systemisk anerkendende praksis
- Ledelse af institutioner i forandring
- Introduktion til Humberto Maturanas begrebsverden
- Ledelse af skoler i forandring
- Konfliktløsning og konfliktopløsning
- Systemisk ledelse
- Spørgsmåltyper genfortolket
- Reflekterende teams
- Byens FRI-mærker

Open Space Inquiry

"The current situation is this: the environment is more turbulent, we are deluged with information, change applied through one area of expertise no longer works, and the people part of change is difficult to address. The implications is that it's time to systematically include people in the change process and build their capacity for handling turbulence" [P. Holman]

© Artiklen af Allan Vinther Jensen, Jesper Loehr-Petersen og Carsten Hornstrup - MacMann Berg, 2004.²

Introduktion

I denne artikel fra MacMann Berg introducerer vi en meget enkel og effektiv metode til brug i forbindelse med iscenesættelse af organisationsudviklingsforløb, store udviklingsprojekter, kreative møder og konferencer m.m. Vi har valgt at benævne metoden 'Open Space Inquiry' (OSI), fordi vi med metoden har forsøgt at bygge bro mellem to amerikanske metoder: nemlig *Open Space Technology* og *Appreciative Inquiry*.

I forbindelse med vores uddannelse som OST-facilitator har vi med afsæt i samtaler med Harrison Owen³ udviklet en variant af OST, nemlig OSI. Men inden vi præsenterer OSI, som er målrettet de ledere og organisationer, MacMann Berg typisk arbejder sammen med, vil vi gerne give en indføring i OST. Dels med det formål at placere OST i en historisk kontekst, dels med det formål at give en kort gennemgang af filosofien og metoden bag OST for derved at tydeliggøre hvad processen fordrer af organisationen, lederne og medarbejderne. I forlængelse heraf vil vi stille skarpt på de udviklingsområder, vi har set OST rumme – og dermed præsenteres OSI.

Artiklens idegrundlag

² MacMann Berg er et privat konsulentfirma, der arbejder med ledelses- og organisationsudvikling på et systemisk grundlag. Med en solid forskningsmæssig forankring og mange års praktisk ledelseserfaring har MacMann Berg løst en lang række opgaver inden for såvel den offentlige som den private sektor. Se øvrige artikler, bogudgivelser og hvad vi kan tilbyde på www.macmannberg.dk.

³ Grundlæggeren af Open Space Technology.

Kontinuerlige, omfattende forandringer er efterhånden blevet normen i offentlige og private organisationer. Det eneste sikre er forandringen, hvilket stiller helt nye krav til både organisation, medarbejdere – og organisationsudviklingsmetoder. Mange af de velkendte forandringsprocesser er ifølge Peggy Holman og Tom Devane direkte skadelige at anvende. Effektmålinger viser fx, at BPR⁴ har en fejlrate på helt op til 70% i USA. Typisk skyldes det manglende forståelse for, at teknisk procesoptimering kan få stor (negativ) indflydelse på medarbejdernes trivsel [Holman 1999:4].

Grundet ovenstående er der (primært i USA) i løbet af de seneste 15-20 år blevet udviklet en række bud på nye interaktive processer, som bygger på brugen af det kollektive potentiale (synergi), hvor grupper eller hele organisationer på én gang involveres i organisationsudviklingsprocessen. Disse metoder går under mange forskellige navne: 'Large Group Intervention', 'Large Group Processes', 'Whole-system change' m.m.. Fælles for dem alle er høj grad af interaktivitet og en bred involvering af hele "systemet".

Særligt efter Marvin Weisbord i 1992 publicerede sin fascinerende bog om *Future Search Conference* har udviklingen af alternative organisationsudviklingsmetoder været offentligt kendt i danske konsulentkredse. Det har medført mange spændende eksperimenter med amerikanske metoder i en dansk kontekst – med svingende held. Én metode er dog i særlig grad ved at bide sig fast herhjemme anno 2004, nemlig OST. Igennem de seneste to årtier er OST verden over blevet kendt for at være en effektiv proces- og mødeform, når det fx gælder iscenesættelsen af selvorganiserede læreprocesser i store grupper. Derfor har der igennem en årrække været en mindre kreds af udøvere herhjemme, men succeshistorierne cirkulerer efter vores vurdering endnu ikke i et tilstrækkeligt stort omfang i de offentlige og private organisationer. Slet ikke! Selvom der efterhånden er mange gode danske OST-historier at fortælle.

Hvis vi i første omgang ser bort fra de beskrevne OST-successer på internettet og blot tager afsæt i egne erfaringer som OST-facilitatorer i en dansk kontekst, så har vi erfaret, at OST-metoden er let at anvende, samtidig med at den skaber engagement, kreativitet, resultatorientering og effekt.

Det, der gentagne gange har fængslet os som OST-facilitatorer, er netop metodens evne til at fremelske deltagernes og organisationens engagement og glæde. På trods af *alvoren* i temaet, der

⁴ BPR er en systematisk og analytisk forandringsstrategi. Målet med et BRP-projekt er at forbedre virksomhedens konkurrenceevne ved at indføre procesorganisering med henblik på at fjerne *ikke værdiskabende* led i arbejdsprocesserne – både internt og i forbindelse med kundebehandling.

danner grundlaget for OST, og på trods af det høje deltagerantal. Til det sidste kan nævnes, at de fleste ledere, kursister og konsulenter nok har erfaret, at store forsamlinger af deltagere typisk skaber flere tavse stemmer end ønsket. OST egner sig faktisk bedst til store forsamlinger – helt op til 1000 deltagere [Owen 1997]. Til det første kan nævnes, at OST er udviklet med det formål at skabe en kontekst, der gør det muligt for *hele systemet* (organisationen og dens deltagere) at behandle komplekse, konfliktfyldte temaer *hurtigt og simpelt* – og sammen skabe ekstraordinære resultater. Som en krølle på halen kan vi nævne følgende Harrison Owen læresætning, der cirkulerer rundt mellem de praktiserende OST-facilitatorer: "*The greater a conflict, the greater a OST-conference.*"

Nøglen til en OST-succes – også i en dansk kontekst – ligger med andre ord gemt i organisationens og facilitatorens evne til sammen at finde og formulere et tema, der giver de inviterede deltagere en lyst til at koble sig på processen med passion og ansvarlighed... Men inden vi fortæber os yderligere i fortællinger om fordele og ulemper ved brugen af OST vil vi først give et kort indblik i historien bag OST efterfulgt af en metodebeskrivelse.

Historien om OST

OST blev første gang anvendt i 1983 af amerikaneren Harrison Owen, da han stod som arrangør af et internationalt symposium om *Organization Transformation* med 250 deltagere. De første idéer til OST blev dog skabt året forinden, da Owen som arrangør i samme regi evaluerede et ellers vellykket symposium. Det der gjorde en forskel for Owen, var, at deltagerne på trods af, at de var meget tilfredse, alligevel i deres evalueringer pointerede, at det mest lærerige havde været kaffepauserne! I første omgang frustrerede det Owen, da kaffepauserne var det eneste, han *ikke* havde planlagt. Til gengæld havde han brugt næsten et år på at planlægge symposiet – bl.a. skaffe indlægsholdere, indsamle alle artikler, der ville blive præsenteret i løbet af de forskellige foredrag, stå for redigeringen og trykningen af en artikelsamling, planlægge og koordinere de mange workshops m.m.

Ved senere nærlæsning af evalueringsskemaerne blev det dog klart, hvad der lå til grund for kaffepausernes hyldest. Udenfor det officielle programs mange arrangementer havde deltagerne nemlig haft lejlighed til, i de forskellige pauser, at diskutere de virkeligt vigtige emner, sammen med dem der havde den samme faglige passion. Efterhånden endte Owen med at stille sig selv spørgsmålet:

Hvorfor ikke skabe en alternativ proces-/mødeform baseret på kaffepausens mange kvaliteter?

Resultatet blev *Open Space Technology*. Owens bud på 1-3 dages lange 'kaffepauser', som i nævnte tilfælde skabte et effektivt symposium – baseret på et minimum af forberedelse og struktur til glæde for alle. Et eksempel på en forskel, der gjorde en forskel var manglen på program. Da deltagerne ankom var der intet planlagt program for de kommende tre dages mange indlæg og workshops. Det fik de fremmødte i stedet til opgave at selvorganisere, hvilket de gjorde på mindre end to timer.

Siden den spæde start i midten af 1980'erne har OST spredt sig med lynets hast over hele verden. I dag er der f.eks. registreret officielle OST-institutter i 11 lande – lige fra Australien, Taiwan, Singapore til Tyskland, Sverige og Irland. Alt sammen fordi OST har vist sig at være en meget effektiv metode til brug i situationer, hvor mange mennesker fra én eller flere organisationer mødes med det formål at afklare/-tale, hvorledes de vil tackle en kompleks og potentielt organisatorisk livstruende udfordring. Det forudsætter dog, at følgende forhold gør sig gældende ved start af OST:

- At der tages afsæt i et klart og kraftfuldt formuleret tema, der er meningsfuldt og vigtigt for alle.
- At temaet er indholdsmæssigt komplekst.
- At løsningerne er ukendt for alle parter. Dermed deltager alle på lige fod.
- At deltagerne repræsenterer mange forskellige synspunkter og holdninger til temaet. Diversitet er ønskværdigt ud fra antagelsen om at deltagernes passion og ansvarlighed sikrer deres vilje til at ville lytte, lære samt tro på, at de sammen kan nå mere end på egen hånd.
- At der hersker tidspres. Bud på fremtidige handlemuligheder kan ikke vente.

OST – en metodebeskrivelse

Hver OST er unik qua tema, lokalitet, deltagere og tid. Til det sidste anbefaler Owen, at der afsættes to til tre hele dage. Visse temaer gør det dog muligt kun at afsætte halvanden dag, hvilket passer de fleste organisationer godt. Umiddelbart lyder tre dage af meget, men det afhænger i sidste instans af forholdet mellem ressourceforbruget kontra effekt (kort- og

langsigtet). I MacMann Berg er vi ikke i tvivl om, at Owen og Weisbord har fat i en god læringspointe, når de påstår, at procesforløb hvori der er indbygget to overnatninger er at foretrække. Det giver dels deltagerne tilstrækkelig med tid til at betragte processen fra et metaperspektiv, dels gives der plads til den uformelle dialog deltagerne imellem, samt at der bliver tilstrækkelig med tid til kollektive synteser.

Forberedelsen af OST

Udvælgelse af tema og udformning af invitation til mødedeltagerne sker i tæt samarbejde mellem opdragsgiver og facilitator. Formålet er først og fremmest at finde frem til et tema, samt at gennemføre en interessentanalyse. Det sidste gøres med det formål at få kortlagt alle relevante deltagere (fx kunder, politikere, interesseorganisationer, leverandører, strategiske samarbejdspartnere med flere). Når det er på plads, skal der udarbejdes en invitation, der sikrer, at de inviterede bliver inspireret, udfordret og at der fokuseres på det, der skal arbejdes med i OST. Invitationen skal samtidig sende et klart signal om, at der ikke bliver tale om et traditionelt møde a 1-3 dages varighed. Vi har fx været med til at invitere til OST baseret på følgende organisatoriske udfordringer:

Vi står midt i en vanskelig fusionsproces – hvordan klarer vi det bedst muligt?

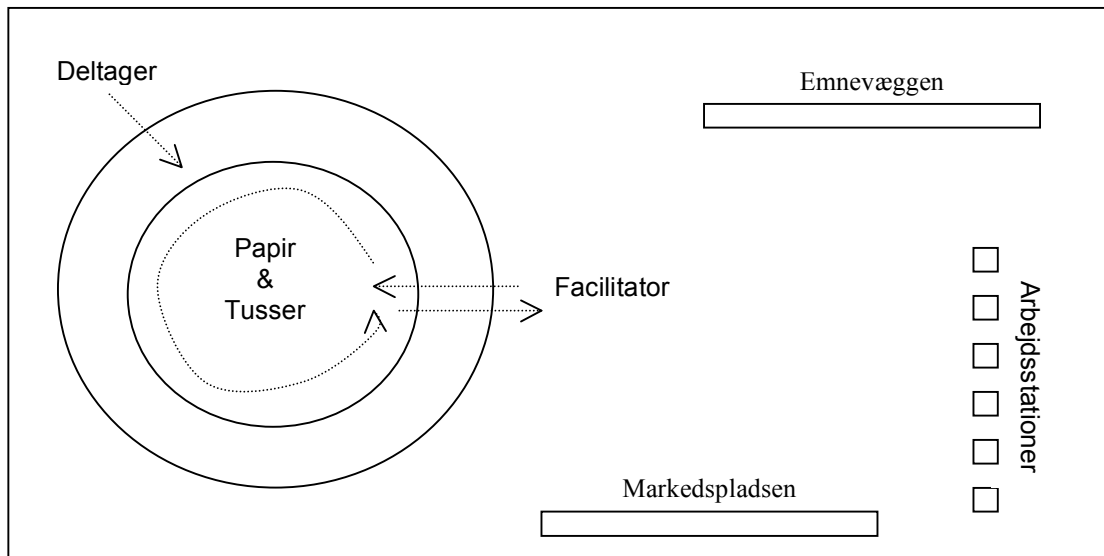
Vi skal have et tvær-regionalt samarbejde etableret hurtigst muligt – hvordan gør vi det bedst?

Landbruget er nødt til at lade sig digitalisere – hvordan skaber vi et digitalt landbrug i Danmark?

Amtets økonomi lider under, at vi ikke er en attraktiv samarbejdspartner til erhvervslivet – hvilke IT-initiativer skal vi sætte i gang for at kunne tiltrække flere attraktive virksomheder til amtet?

Igangsætning af OST

OST starter med, at deltagerne sidder på stole i en stor cirkel uden borde. Opdragsgiveren starter herefter OST med at holde en kort peptalk for at tydeliggøre konteksten:



- Hvad vil vi gerne have deltagerne hjælpe til – udfordringen for deltagerne.
- At *alle* deltagerne idéer og løsningsforslag er vigtige. Jo flere idéer der skabes, jo bedre.
- Præciserer hvorfor netop de fremmødte er inviteret.
- At deltagerne forventes at præsentere opdragsgiveren for en række konkrete projektforslag.
- Endelig forpligter opdragsgiver sig til at modtage og eventuelt realisere de modtagne idéer og løsningsforslag efter OST-processen – i tæt samarbejde med deltagerne.
- Facilitatorens opgave er derefter at fastholde deltagerne fokus, skabe et åbent læringsrum og forklare om de fire principper og loven bag OST, samtidig med at han går en runde i cirklen:

Princip 1: De der end måtte deltage, er de rette personer.

Princip 2: Hvad der end sker, så er det det eneste, som kunne være sket.

Princip 3: Det starter når tiden er inde.

Princip 4: Når det er slut, så er det slut.

Lov: De to fødders lov⁵.

Kunsten er her at fortælle ikke for meget, ikke for lidt – lige netop nok til at nysgerrigheden vækkes og formen bliver klar for alle⁶. Der sidder måske 120 og lytter. Hvis der går for lang tid med introduktionen mistes energien. Umiddelbart herefter giver facilitator de sidste oplysninger før kick-off:

Om et lille øjeblik vil jeg invitere hver enkelt af deltagerne til at identificere emner i relation til temaet – men det er kun en invitation: Hvis du sidder med et emne eller en mulighed, som du virkelig brænder for og er villig til at tage ansvar for dette emne, så kom frem med det. Tænk på emner, som optager dig så meget, at du er villig til at tage et personligt ansvar for, at der bliver gjort noget ved dem”.

Når du har identificeret et emne eller en mulighed så kom herud i midten af cirklen og tag et stykke A3-papir og en tusch. Skriv en kort titel, og skriv dit navn på papiret.

Herefter siger du til resten af gruppen ”Mit emne er... og mit navn er...” Efter at du har annonceret dit tema, tag papiret og sæt det op på emnevæggen her.” [Kollerup 2003]

Cirklen og emnevæggen

Facilitator forlader herefter cirklen. Ansvar og initiativet overdrages nu til deltagerne. Tilbage er blot A3-papir og tusser i midten af cirklen parat til at modtage de første deltagere. Umiddelbart efterlader facilitatorens afgang et kortvarigt tomrum, men det afbrydes af en næsten magisk stemning, så snart første deltager går ind i midten af cirklen og præsenterer det eller de emner, som vedkommende brænder allermost for og føler et personligt ansvar for. Det kan være idéer, løsninger, håb, bekymringer, tekniske og praktiske problemer, eller hvad der end måtte være vigtigt for lige præcis denne person at drøfte med andre interesserede. Efter 25 minutter er der

⁵ Hvis en deltager kommer i en situation, hvor vedkommende ikke lærer noget, eller ikke kan bidrage med noget, skal deltageren bruge sine to fødder til at gå til et sted, hvor han eller hun kan være mere produktiv.

⁶ Bagerst i artiklen findes et eksempel på en OST-introduktion.

typisk annonceret og noteret omkring 25-40 emner, som hænger rubriceret på emnevæggen. Hvor og hvornår de respektive temaer behandles fremgår af en på forhånd lavet matrix – se nedenstående eksempel.

Dag 1

Tid \ Sted	Lokale 1	Lokale 2	Lokale 3	Lokale 4	Lokale 5	Lokale 6
09.00– 10.30	Emne 1	-	Emne 13	Emne 16	Emne 9	Emne 3
10.45– 12.15	Emne 10	Emne 14	-	Emne 5	-	Emne 15
12.15– 13.45	Emne 19	-	Emne 6	Emne 12	Emne 11	Emne 7
14.00– 15.30	-	Emne 8	Emne 20	-	-	Emne 4
15.45– 16.15	Emne 21	Emne 2	Emne 15	Emne 18	Emne 17	-
16.15– 17.00	Fælles samling i cirklen					

Herefter træder selvorganiseringsprincippet for alvor i karakter. Alle forlader nu cirklen og går hen til emnevæggen for at tilmelde sig de workshops, som de brænder mest for at deltage i. I løbet af knap 15 min. skaber den enkelte via egne valg et unikt program for den resterende del af OST. Hvorvidt den enkelte vælger af deltage i to eller ti workshops afhænger 100% af egne prioriteringer, samt evnen til at overholde loven om de to fødder.

Workshops og værtskab

I næste fase er værten, den som foreslog et emne, mere bundet end de øvrige deltagere. Vedkommende skal som udgangspunkt deltage fra start til slut i egen workshop med mindre værten kan overtale én af de andre deltagere til at påtage sig værtsforpligtelserne:

- Medbring A3-arket med emne-beskrivelsen til lokalet, hvori workshoppen afholdes.
- Sørg for, at workshoppen bliver gennemført. Hvis den af en eller anden grund bliver aflyst, skal du meddele dette skriftligt på emnevæggen, så folk ikke går forgæves.
- Udpeg referent. Sørg for at referatet bliver indskrevet i referat-skabelonen.
- Sørg for at referatet skrives ind på computer umiddelbart efter workshoppen. Der er arbejdsstationer i det store fælleslokale med cirklen.
- Efter referatet er indskrevet på computer, printes det og hænges på en tavle på markedspladsen.

Det gør det muligt for alle at holde sig ajour, få inspiration til en ny workshop eller tage et eller flere emner op igen (gentage en workshop). Alt i alt lægges der op til, at deltagerne kontinuerligt forfølger deres umiddelbare interesser. Hvis deltagerne i en workshop ikke er klar til at afslutte deres workshop kl. 13.00, hvor en ny workshop startes i lokalet, så finder de blot et ledigt lokale og fortsætter, så længe de har lyst. Til gavn for alle parter forventes de dog at hænge en seddel op på emnevæggen, hvoraf det nye lokalenummer fremgår.

Afslutning i cirklen

Når alle workshops er blevet afholdt afsluttes OST ved at deltagerne samles i cirklen. Opdragsgiveren takker alle, hvorefter referaterne fra samtlige workshops uddeles i kopiform. Det virker stærkt motiverende, når de går fra OST med en *lille bog* i hånden.

I de tilfælde hvor tiden gør det muligt kan man vælge at indbygge en afstemning før afslutningen. Deltagerne får i det tilfælde til opgave at prioritere de vigtigste ideer og handlingsplaner på tværs af alle referater.

Filosofien bag OST

Den særlige lokaleindretning i OST er inspireret af den måde, vestafrikanske landsbyer organiserer sig på. Landsbyens hytter danner en *cirkel* med en åben plads i midten. Denne cirkel skaber rammen for størstedelen af landsbyens udfoldelse – lige fra dans til politik. I det åbne rum mødes alle på lige fod for i fællesskab at besvare de *brændende spørgsmål*, som man vælger at mødes om. I principperne bag den vestafrikanske mødekultur har Owen fundet inspiration til grundantagelserne i OST:

- At deltagerne *vil* bidrage effektivt og med energi, hvis temaet er vedkommende for dem.
- At alle *skal* deltage på lige vilkår.
- At give plads til selvorganisering.
- At gøre det muligt for alle at påvirke dagsordenen og resultatet.

Derved bygger OST også på et menneskesyn, hvor 'udsættelse' for forandringer ikke nødvendigvis medfører modstand: "*Change is disturbing when it is done to us, exhilarating when it is done by us*"⁷ Filosofien bag OST er med andre ord:

- At OST drives af selvmotiverede og selvorganiserede deltagere – i selvskabte arbejdsgrupper.
- At lederskab i OST er et konstant fælles ansvar.
- At forskellighed ikke er et problem, men en ressource, der skal og kan drages nytte af.

Nøgleordet i denne sammenhæng er selvorganisering. Dermed rettes lyskeglen indirekte mod begreber som kontrol, orden, planlægning og dermed også traditionel ledelse (management). Disse fire begreber rummer de elementer, som OST forsøger at vriste deltagerne fri af. Pointen er, at OST gerne skulle medføre: "*The end of control as we knew it*" [Owen 2002]. Konkret viser det sig ved, at man i forbindelse med en OST samler mange mennesker uden at have et program. Det skabes in situ. Og har man først sluppet 150 mennesker løs i 25 workshops (spredt ud over et stort lokale), så er det meget svært for facilitatoren eller opdragsgiveren at genvinde styringen.

Som eksempel på værdien af at opgive kontrollen, orden og planlægningen for en stund kobles selvorganiseringsprincippet med kreativitet og innovation. Direkte adspurgt har en række nobelpristagere indenfor økonomi, fysik og kemi bekræftet Owens formodning. De gav alle svaret nul, da de fik spørgsmålet: "*How many breakthroughs happened according to the plan?*". Hvis man

⁷ Kilde: citat af professor Rosabeth Moss Kanter (Harvard Business School), trykt i artikel af Nissén, M (2003) Lederskab i det kreative felt mellem kaos og orden?, DIEU nyhedsmail.

kobler svaret til designet af OST betyder det, at vejen til en højere orden blandt deltagerne, fx geniale ideer og dermed helt nye muligheder, går gennem et kreativt kaos. Et kaos, hvor de selv kobler sig på en eller flere arbejdsgrupper, og dermed skaber kontekster, hvori komplekse systemer kan udfoldes.

OST er meget inspireret af kaosteorien, hvoraf det fremgår, at komplekse, nonlineære systemer som fx organisationer er fyldt med tilfældige og kaotiske elementer, men at en eller anden form for orden altid vil dannes ud af dette kaos. Dermed også sagt at OST ikke udelukkende er tænkt som en kaotisk proces. Nobelpristageren indenfor kemi Ilya Prigogine har fx postuleret at al udvikling i åbne, komplicerede systemer består i en vekselvirkning mellem stabile perioder af lineær kausalitet og intervaller af kaos og opløsning⁸. Hvor mødet med dette kaos betegnes valgets øjeblik; frihedens mulighed. Kaos bliver dermed forskellen, der kan gøre en forskel, hvis deltagerne er villige til at miste fodfæstet et øjeblik – og give slip på kontrollen.

OST har til hensigt at skabe det føromtalt kreative felt mellem kaos og orden. For meget orden har nemlig den effekt på et levende system, at det gør det statisk, hvorefter det ofte dør. For meget kaos kan tilsvarende føre til destruktion. Målet er at bringe OST ind i det *kaordiske felt*⁹, hvor man vil kunne finde kreativiteten og innovationen, som begge er væsentlige faktorer for udvikling og overlevelse.



Hvad kan man forvente af effekt?

⁸ Owen anvender metaforen "An open space for the dance of chaos and order" til at beskrive samspillet [Owen 2002].

⁹ "Kaord" og "Kaordisk" kommer fra kombinationen af kaos og orden. Dee Hock som er ophavsmand til VISA kortet bruger begrebet til den fleksible organisationsform som han udviklede for VISA [Nissén 2003].

Direkte adspurgt om effekten af OST svarede Harrison Owen: man kan aldrig vide præcist hvad der vil ske, når en gruppe mennesker indtager det åbne rum (Open Space). Jeg vil dog garantere, at der altid vil blive skabt følgende resultater (frit efter samtale med Owen 2002):

- *All of the issues that are most important to the participants will be raised.*
- *All of the issues raised will be addressed by those participants most qualified and capable of getting something done on each of them.*
- *In a time as short as one or two days, all of the most important ideas, discussion, data, recommendations, conclusions, questions for further study, and plans for immediate action will be documented in one comprehensive report – finished, printed and in the hands of participants when they leave.*
- *When appropriate and time is allowed for it, the total contents of this report document can be focused and prioritized in a matter of a few hours, even with very large groups (100's).*
- *After an event, all of these results can be made available to an entire organization or community within days of the event, so the conversation can invite every stakeholder into implementation – right now.*
- *AND... results like these can be planned and implemented faster than any other kind of so-called "large-group intervention." It is literally possible to accomplish in days and weeks what some other approaches take months and years to do."*

Vi kan yderligere tilføje enkelte fordele ved at anvende OST som organisationsudviklingsmetode. Dels iscenesætter den en helhedsorienteret og systemisk tilgang til udvikling og forandring. Dels sikrer den, at hele systemets ressourcer i form af erfaring, viden og kreativitet bringes i spil. Endelig vil vi fremhæve, at der i OST skabes mange nye og værdiskabende relationer og uformelle netværk. I forhold til det sidste har vi fx flere gange oplevet, at faglige interessefællesskaber etableres i, eller på vej fra en workshop for derefter at leve videre i organisationen¹⁰. Til glæde for alle parter!

Set fra et andet perspektiv kan OST være en frugtbar metode i forhold til ledelsen. Organisationernes kompetence til at løse opgaver er i dag kun delvist forankret i topledelsen. Kravet om forandringsparathed har skabt et behov for at sprede kompetencen ud i hele organisationen eller på tværs af organisationer og interessenter. Den tid, der er til rådighed til at finde løsninger på

¹⁰ Faglige fællesskaber båret af engagement og lyst har rent faktisk vist sig at være potentielle "guldgruber" for organisationer. I en artikel fra Harvard Business Review (2000) argumenteres der for at organisationer bør støtte etablering af interne, uformelle faglige fællesskaber (Communities of Practice). Kilde: Wenger, E. C. & Snyder, W. M..

problemer, og skabe accept herfor i personalegruppen bliver samtidigt mindre og mindre. Derfor er OST ved at blive meget populær, som en metode til løsning af komplekse problemer med mange involverede parter. Men inden den ophøjes til "metoden, der kan løse alle komplekse problemer", vil vi gerne fremhæve en række forhold, som vi mener, man med fordel kan optimere – set i forhold til en dansk organisationskulturel kontekst.

Open Space Inquiry

OST er en rigtig god metode – også i en dansk organisationskulturel kontekst. Det er dog ikke ensbetydende med, at OST er perfekt. Trods ihærdige forsøg på kontinuerligt at optimere vores introduktion til OST, finder vi det stadig meget vanskeligt at få *loven om de to fødder* til at fungere efter hensigten. MacMann Bergs erfaringer er, at mange danskere finder det svært at gå fra workshop før tid selvom den er kedelig eller uproduktiv: "*Det er uhøfligt! Sæt nu de andre tror jeg går, fordi jeg finder dem dumme eller kedelige?*". Tænk blot på sidst du deltog i en reception eller en fernisering. De fleste danskere finder det lidt ubehageligt; "*Hvor skal jeg stå, hvem skal jeg tale med, om hvad og hvordan kommer jeg væk fra ... uden at virke uhøflig?*". Hvis du har prøvet at deltage i et amerikansk cocktail-party vil du vide, at de føler sig godt tilpas i et sådant miljø. De bevæger sig legende let rundt imellem hinanden, mens de sludrer om det, de har af fælles interesse – og deler visitkort ud til højre og venstre. De vil jo ikke afskære sig fra et potentielt godt netværk.

Én af flere uheldige konsekvenser ved lovens manglende virkning i Danmark er spontanitetens udeblivelse. Dynamikken ved at døren pludselig går op i lokale fire og tre nye deltagere melder deres ankomst udnyttes ikke. Derudover modarbejder dette også ønsket om at få skabt nye netværk. I forbindelse med introduktionen til OST bliver alle bedt om at kikke rundt og få øje på alle dem, som de gerne vil møde i løbet af OST. Ofte bliver dette kun muligt i en begrænset omfang, fordi mange føler sig 'fanget' i en uproduktiv workshop. Derved begrænses tiden til mødet med andre spændende deltagere – på bekostning af nysgerrigheden (det kaordiske).

Et andet forhold i OST som vi har erfaret kan virke decideret hindrende for kreativiteten, er måden hvorpå samtalen forvaltes i de enkelte workshops. Et af formålene med OST er at få skabt kaordiske tilstande, men det sker *ikke* i de tilfælde, hvor værten fx totalt dominerer samtalen i workshoppen. I en del tilfælde har vi oplevet, at værten (qua han brænder for emnet) ikke er i stand til at lytte. De andre deltagere får simpelthen ikke plads til deres pointer og tanker. I andre workshops sker der dét, at deltagerne positionerer sig i en meget passiv og afventende rolle.

Lynhurtigt bliver det selvforstærkende og synergi-effekten udebliver. Referatet fra sådanne grupper er typisk meget kortfattet.

Endelig er der et meget grundlæggende forhold i OST, som vi er usikre på hvorvidt det virker optimalt eller ej. Meget tidligt i processen gives processen fri til deltagerne. Uden de store krumspring sættes scenen fri, og hver deltager kan frit vælge at gå ind i cirklen og annoncere et emne. Og det virker jo hver gang. Men af og til kommer enkelte deltagere midtvejs med kommentarer som: "*Da vi startede, var jeg var ikke helt klar til at gå ind i cirklen med mit emne. Jeg var ikke tryk ved situationen.*" eller "*Det er først i løbet af dagen, at jeg er blevet bekræftet i at mit (ikke fremsatte) emne var relevant*". Hertil plejer vi at foreslå, at vedkommende straks går hen til emnevæggen og hænger et A3-papir op med sit emne. Men måske kunne der udvikles andre muligheder?

OSI – metodiske overvejelser

I forbindelse med vores udvikling som facilitatorer i OST har vi efter samtaler med Harrison Owen designet en variant af OST baseret på grundantagelserne i systemisk teori og Appreciative Inquiry – koblet med vores erfaringer fra arbejdet med den traditionelle OST-mødeform. Samtidig har vi erfaret, og ladet os inspirere af, at James Ludema har udviklet en ny proces- og mødeform baseret på 4-D modellen benævnt *The Appreciative Inquiry Summit* [Ludema 2003]

Grundstrukturen i OSI er stadig hentet fra OST, men vi har bl.a. valgt at udbygge første del af processen. Meget lig Ludema m.fl. vælger vi at supplere med AI-interviews.

AI-interviews

Første ændring sker i forhold til introduktionen af OSI. Som OST-facilitatorer er vi vant til at bede deltagerne om at kikke rundt på de øvrige deltagere i cirklen og overveje, hvem de tror vil være spændende at møde. I modsætning til Owen vælger vi dog at holde fast i det magiske øjeblik, hvor alle reflekterer over hinandens potentielle ressourcer. I OST gik vi efter kort ophold videre til den næste fase, hvori deltagerne fik lov til at indtage cirklen og annoncere deres emne. I OSI iscenesætter vi en forlængelse af dette magiske øjeblik via AI-interviews. Alle får til opgave at opsoge én af de deltagere, som vedkommende ikke kender, men som vedkommende *meget gerne*

vil møde. Med afsæt i en præfabrikeret AI-spørgeguide får hvert par nu 2 x 20 min. til at interviewe hinanden¹¹.

Ud over at interviewformen hjælper den enkelte til at få sat ord på egne ideer, drømme og ressourcer i forhold til det overordnede OSI-tema frisætter mødet med den andens spørgsmål og svar ofte helt nye ideer og drømme. Derudover skaber disse interviews erfaringsmæssigt større tryghed i processen.

"Appreciative Inquiry set the stage for a full voice meeting. Everyone has an opportunity to tell his or her stories... Immediately people feel that they are listened to and that they and their ideas are valued." [Cooperrider 2000]

I de processer, hvor der er afsat to eller tre dage til OSI, vælger vi tit at gennemføre endnu en runde, hvor deltagerne i *nye par* genbruger interview-guiden. Pudsigt nok skaber disse 'gentagelser' oftest en kvantemæssig modning af deltagernes ideer og drømme. Det svarer til det, som Bateson engang skal have sagt:

"Når jeg har sagt, hvad jeg tænker, så kan jeg tænke over, hvad jeg har sagt" – fordi: "så kan jeg høre, hvad jeg selv har sagt og dermed blive observatør på situationen fra et andet logisk niveau". [Schilling 2000]

De atypiske AI-spørgsmål fremsat i en OSI-kontekst skaber en struktur og en iscenesat nysgerrighed, som på forunderligvis har vist sig i stand til at få deltagerne til at udvise endog stor kreativitet. Samtidig med at de oplever stor tryghed i processen. Og en stigning i forhold til tryghed. Alt sammen med det formål at skabe det bedst mulige og mest kreative udgangspunkt for den næste fase, hvor deltagerne i cirkelens midte annoncerer workshop-emner. På det punkt støtter vores procesoptimering Owens pointer med OST-formen: *"Alle emner som deltagerne finder mest vigtige at sætte i spil bliver sat i spil"* [Owen 1997]. Vi finder det utopisk at tro, at alle vigtige emner kommer i spil. Vi tror dog, at vi med AI-interviewene får skabt flere kreative emner end i de traditionelle OST.

"De enkelte emner behandles af de deltagere, som er de mest kvalificerede og som vil være i stand til at føre ideerne ud i livet" [Owen 1997]. Vi tror på, at AI-interviewene kan være med til at skabe en større klarhed hos dem, der senere vælger at annoncere emner. Det vil skabe mere

¹¹ Eksempler på AI-spørgsmål, der kan anvendes i denne fase af OSI findes i Cooperrider og Whitney (2000).

præcis emne-annoncering i cirkelens midten, hvilket igen vil skabe større chancer for, at de rette kobler sig på workshoppen. I de traditionelle OST har vi ofte oplevet, at emnerne bliver ret diffust formuleret. Det sker i langt mindre grad i OSI.

Workshop og spilleregler

Vi har også valgt at justere på procesforløbet i de enkelte workshops. Vi har eksperimenteret en del med at revidere værtskabet, herunder at bryde med samtals frie flow. Dermed vælger vi med andre ord at bøje princip 2: "*Hvad der end sker, så er det det eneste, som kunne være sket*".

Rent praktisk har vi gode erfaringer med, ligesom i OST, at lade værten i gang sætte workshoppen med et kort oplæg, hvor vedkommende udfolder tankerne bag workshoppens emne. I et forsøg på at sikre værten maksimalt frirum har vi valgt at indbygge følgende spilleregul i OSI: det er *ikke* tilladt at afbryde værten i oplægget, med mindre der er forståelsesmæssige spørgsmål til indholdet. Værten brænder for emnet og har derfor typisk mange gode ideer, som vi finder vigtigt, at *alle* hører, førend ordet gives fri til de øvrige deltagere. Alt for ofte har vi set, at værten bliver afbrudt få sætninger inde i oplægget, hvorefter fokus flyttes i en tilfældig retning, uden at værten får ro til at vende tilbage til sit oplæg. Når det sker, udvikler samtalen sig typisk til en ustruktureret samtale baseret på kamp om ordet.

Udover at vi fra start giver værten retten til at tale, og de andre retten til at lytte, har vi valgt at rollerne efterfølgende byttes rundt. Værten får således efter sit oplæg til opgave at lytte, mens de andre deltagere opdeles i 3-personers grupper med det formål at dele de ideer, som de fik, da de lyttede til oplægget. Herefter præsenterer grupperne på skift essensen af deres refleksioner, hvorefter princip 2 igen træder i kraft. Erfaringsmæssigt er disse kortvarige lytte-perioder med til at skabe en mere nysgerrig samtalekultur i de enkelte OSI-workshops, set i forhold til den typiske samtalekultur i OST-workshops. Med det resultat at kreativiteten, energien og perspektivrigdommen sprudler.

Til tider vælger vi at udlevere en drejebog til brug i de enkelte OSI-workshops. I den forbindelse er det vigtigt at gøre sig klart, hvilke overskrifter og spørgsmål man vælger at bygge ind i sin referat-skabelon, så at man skaber muligheden for at få fastholdt de væsentligste ideer og forslag til handleplaner. Her tænker vi i særlig grad på AI-pointen: *det, du vælger at fokusere på bliver din virkelighed*.

Afrunding

Måske sidder du som læser og tænker: der er egentlig ikke den store forskel på OSI og OST! Til jer er der blot at nævne, at Owen mener det modsatte. Hver gang han afholder OST, 'jagter' Owen nye måder, hvorpå han kan gøre processen endnu mere selvorganiseret. Hans pointe er: "Less is more". Dermed mener Owen at det er vigtigt hele tiden at begrænse antallet af regler og procedurer i OST for derved at skabe størst muligt frirum. På det punkt er vi i MacMann Berg uenige med Owen. Vi oplever at udbyttet stiger ved at skifte fra OST til OSI. Men måske er der grundet vores ændringer ikke længere tale om sammenlignelige organisationsudviklingsmetoder? Måske er vi ude i et andet ærinde end Owen?

Vi er ude i følgende ærinde: at få tydeliggjort de organisationsudviklingsmæssige potentialer ved at anvende OSI. Ved at samle hele systemet i få dage kan der skabes resultater, som det normalt ville tage måneder at skabe på jobbet. Hvis du ønsker at tage os på ordet, vil vi foreslå, at du tager afsæt i følgende OSI-skabelon:

Dag 1	Dag 2	Dag 3
Velkomst. Præcisering af kontekst, tema og forventet udbytte. Intro til OSI. 2 x AI-interview. Cirklen åbnes – deltagerne annoncerer emner. Individuel programlægning – vælger på emne-væggen. Workshop – 3 runder. Samling i cirklen.	Samling i cirklen. Workshops – 3 runder. Kopi af referater fra dag 1 og 2 uddeles – læsetid. Samling i cirklen og prioritering af de vigtigste ideer Modning af de prioriterede ideer via nye workshops. Samling i cirklen.	Samling i cirklen. Modning af de prioriterede ideer – fortsat fra dag 2. Aflevering af handleplaner i forhold til prioriteret ideer Udlevering af bog med en kopi af alle handleplaner. Afslutning i cirklen.

Eksempel på introduktion til OST

Facilitator går ind i cirklen. "*Velkommen til Open Space*". (Begynder at gå rundt i periferien af cirklen). "*Inden vi begynder at rette fokus mod det, vi er samlet for, nemlig at..., vil jeg gerne bede jer kikke rundt i cirklen og se på alle de andre deltagere.*

Er det nogle, du allerede kender?

Er der nogle, som du gerne vil lære at kende?

Er der nogle, du ikke vil lære at kende? (smil på læben)

Tænk på, at I alle er specielt inviteret til denne Open Space, fordi I hver især er en ressourceperson i relation til temaet, der behandles i dag og i morgen. Det, I hver især bringer med jer hertil er enestående – og sammen er I med til at skabe en historisk arbejdsproces. Aldrig før og aldrig igen vil denne gruppe være samlet. Hvis I senere mødes, vil der være løbet så meget nyt vand i åen, at der vil være tale om en ny gruppe. Så se dette som en mulighed for sammen at skabe noget unikt".

Ved afslutning af enetalen står facilitator igen, hvor han eller hun startede i cirklen. Går herefter ind til midten af cirklen og præciserer OST-temaet, samt forventningerne til udbyttet. "*God fornøjelse – cirklen er nu jeres!*". Afsluttes med at facilitator gå helt ud af cirklen.

Anvendt litteratur

- Cooperrider, D. & Whitney, D. (2000): *The Appreciative Inquiry Summit: An Emerging Methodology for Whole System Positive Change*, Journal of the Organization Development Network, Vol. 32. side 13-26.
- Holman, P. & Devane, T. (1999): *The Change Handbook – group methods for shaping future*, Berrett-Koehler Publications.
- Kollerup, F. (2003): Citatet er fundet på internettet i en OST case-beskrivelse af Finn Kollerup.
- Ludema, J., Whitney, D., Mohr, B. & Griffin, T. (2003): *The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-group Change*, Berrett-Koehler Publications.
- Nissén, M (2003) *Lederskab i det kreative felt mellem kaos og orden*, DIEU nyhedsmail.
- Owen, H. (1997): *Open Space Technology – A User's guide*, Berrett-Koehler Publications.
- Owen, H. (2002): Materiale og samtaler med Harrison stammer fra OST-kursus på Gotland.
- Schilling, B. (2000): *Systemisk supervisionsmetodik – et sprogspil for professionelle, der anvender supervision*, Dansk psykologisk forlag.
- Weisbord, M. R. (1992): *Discovering common ground: How Future Search Conferences Bring People Together To Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared vision and Collaborative action*, Berrett-Koehler Publications.
- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000): *Communities of Practice: The Organizational Frontier*, Harvard Business Review, Vol. January-February.

Om forfatterne



Carsten Hornstrup

F. 1959. Ledelses- og organisationskonsulent, MacMann Berg. Cand.scient.pol. og Master in Systemic Leadership and Organisation Studies. Erfaren konsulent, underviser og coach med en mangeårig baggrund som leder og konsulent i private og offentlige organisationer.



Allan Vinther Jensen

F. 1969. Tidligere ledelses- og organisationskonsulent hos MacMann Berg. Cand.mag. i kommunikation fra Aalborg Universitet kombineret med videreuddannelser i systemisk ledelse, personale- og organisationsudvikling. Har været ansat i MacMann Berg fra 2001 til 2005 som systemisk ledelses- og organisationsudviklingskonsulent.



Jesper Loehr-Petersen

F. 1955. Ledelses- og organisationskonsulent, MacMann Berg. Handelsuddannet kombineret med videreuddannelser inden for systemisk ledelse og personale- og organisationsudvikling. Erfaren proceskonsulent, underviser og coach med en mangeårig baggrund som leder og konsulent i det offentlige og private erhvervsliv.