

Klassiska storgruppsupplägg

I denna PM introduceras fem klassiska storgruppsupplägg: Work Out, Strategisk förändring i realtid, Framtidsverkstad, Organisatorisk Scanning och Sökkonferens. Storgruppsuppläggen beskrivs i stora drag och det finns en kort analys av dess användbarhet. Presenteras också en mer modern variant som Open Space och jämför där den med de klassiska varianterna. PM avslutas med att urskilja de gemensamma dragen i olika typ av storgruppsbaserad utveckling samt slutsatser för ett framgångsrikt genomförande.

Innehållsförteckning

Work-Out (Slater, 1999 och Ulrich, Kerr & Ashkenas, 2002)	3
Genomförande av Work Out	4
Handlingsplan	5
Strategisk förändring i realtid – Real Time Strategic Change (Dannemiller & Jacobs, 1992; Jacobs, 1994 och Albert, Dannemiller, Loup, & Jacobs, 1994):	6
Mål	7
Principiella upplägning	8
Upplägget	8
DAG 1	8
Dag 2	11
3. FRAMTIDSVERKSTAD - Future Search (Weisboard, 1987, Weisboard & Janoff, 1995 och Weisboard, 1992)	13
4. Sökkonferens (Emery)	16
5. Organisatorisk scanning	17
Analys av de fem klassiska storgruppsmetoderna	18
Genomförande i stort av Storgruppbaserad utveckling	22
Huvudfas 1: Uppladdning	22
Huvudfas 2: Arbetskonferensen	23
Slutsatser	25

Work-Out (Slater, 1999 och Ulrich, Kerr & Ashkenas, 2002)

Ledningen definierar ett tydligt problem. Snabbt inom en till två månader tar man ut en grupp med personer med kunskap och behörighet som ges ett tydligt mandat att utforma lösning. Ofta bjuds det enbart in interna experter och chefer. Man kan dela in problemet i olika delproblem och varje grupp har en i förväg utsedd teamledare som leder arbetet under de två till tre dagarna. De olika grupperna testar sina förslag mot varandra och ges inriktning för den slutliga utformningen av konkreta förslag. Dessa presenteras vid plenum – the Town Meeting - då ledningen svarar efter att ansvarig chef öppet konsulterat sin ledningsgrupp och hela plenum: Ja eller nej. Vid ett ja får den som teamet utsett, som ansvarig för genomförandet, tillfälle och resurser att säkerställa realiseringen. Ledningen följer sedan noga upp genomförandet vid ett antal uppföljningsmöten under den närmaste tremånadersperioden.

Workout är en klassisk problemlösningsmetod med rötterna i bl.a. Harrisons Confrontation Meeting från slutet av 60-talet. Den utvecklades av internkonsulter på general Electric under slutet av 80-talet och lanserades i stor skala från 1989. Därefter har metoden lärts ut till alla General Electrics chefer och är nu ett självklart ledningsverktyg. Inledningsvis fungerade metoden för att hantera företagets interna svårigheter, speciellt att öka förmågan att arbeta över interna organisatoriska gränser, ex avdelningar och funktioner men också mellan olika hierarkiska nivåer. Ett syfte är då att rensa bort onödigt arbete från ett system och öka de anställdas möjlighet att ta ansvar och påverka beslut gällande sitt eget arbete.

Slagordet har då varit: "Låt oss sluta upp med att göra alla de dumma och onödiga saker vi gör i den här organisationen.

Successivt har Work-Out utvecklats till en generell metod för problemlösning och diskussion/hantering av komplexa problem i ett system. Den har visat sig framgångsrik med att utveckla formella allianser och informella relationer med olika centrala externa intressenter som kunder, underleverantörer eller samverkande myndigheter och företag.

Work-Out är en handfast metod som kan användas i många sammanhang där problem uppstår. Den kan bli en standardmetod när det gäller att hantera systemrelaterade tekniskt/organisatoriska frågor i en komplex organisation. Den kan användas under två till tre dagar på internat. I organisationer där Work-Out genomförs ofta och är en självklar ingrediens i ledares metodarsenal tar man ofta i olika planerings-sammanhang fram Work-Out. Den används då till kortare, anpassade möten även på den ordinarie arbetsplatsen.

Upplägget av en Work-Out innebär att oavsett befattning eller funktion bjuds de personer in som är relevanta för att

kunna lösa det aktuella problemet

har mandat att besluta

kraft och resurser att implementera besluten

Det är personer som har kunskap i lösningen av problemet och personer som kan ta ett formellt och reellt ansvar för att driva igenom förändringen. Lämplig storlek för en Work-Out är 10-70 personer. Eftersom designen av en Work-Out är robust kan man använda den för större grupper om det krävs för att lösa problemet. Det finns egentligen ingen definierad övre gräns förutom att kraven på logistisk planering och stöd ökar ju större gruppen är.

Genomförande av Work Out

Valet av fokus sker lämpligen genom att en "sponsor" väljer en problematisk arbetsprocess eller ett tekniskt problem. Den kan ha initierats på ett ledningsgruppsmöte där ledningen uppmärksammat ett "stort" problem. Man sammankallar då till en Work-Out där personer inbjuds, d.v.s. beordras att inställa sig. Det finns inga andra viktiga saker i organisationen som äger prioritet före detta.

Planering och förberedelser samt nödvändig uppföljning utförs av en representativ planeringsgrupp som utses av ledningen. Planeringsgruppen definierar fokus och vilka som behöver delta.

Presentation och deltagarna i de mindre grupperna presenterar sig för varandra

Ledningen presenterar sin syn på situationen och frågar: Uppfattar ni också detta som ett problem?

Grupparbete – analys av situationen

Ledningen presenterar krav på lösning

Arbetsgrupper diagnostiserar problemet i detalj gärna uppdelat på flera delproblem

Brainstorming av idéer inom olika områden av problemet

Prioritering och sortering av idéer

Matris: kostnad och stor nytta

Val av de idéer som vid genomslag gör stor nytta och innebär låg kostnad och kanske några idéer som ger stor nytta men också stor kostnad

Handlingsplaner för valda idéer och utarbetar rekommendationer för hur de skall lösas.

Ledningen får rekommendationerna presenterade för sig - analyserar och fattar beslut. Medling / förhandling mellan ledning / arbetsgrupp kan genomföras vid behov.

Frivilliga gruppmedlemmar tar på sig att bli ansvariga att genomföra de rekommendationer som accepterats av ledningen.

Uppstarten av en Work-Out är betydelsefull. Flera av deltagarna kan känna sig tveksamma till nyttan och hade velat arbeta med egna prioriteringar. Jack Welsh gör detta på ett pedagogiskt tydligt sätt. Han beskriver situationen som han har uppfattat den och avslutar med: "Tycker ni också att detta är ett problem?" Efter ett kort grupparbete på 20 minuter brukar grupperna svara: "Javisst är det ett stort problem

och det är mycket värre än du tror!” Nu är engagemanget på topp. Denna typ av inledning ställer stora krav på ledarens-sponsors karisma och behörighet i organisationen.

Det finns flera eleganta små detaljer i upplägget av en Work-Out. Bl.a. i p 5 så definieras de problem och frågor som dyker upp i termer av ”Skallerormar” och ”Pytonormar”. Skallerormar är de frågor i organisationen som gör en massa oväsen men kan vara enkla att ordna. Pytonormar är de frågor som inte gör så mycket oväsen men som långsiktigt kan krama kraften ur en organisation. De är svåra att upptäcka och komplexa att hantera. För att kunna analysera frågorna i detalj och angripa alla problem så är det nödvändigt att man inte tillåter deltagare att brista ut i allmänna eller specifika klagomål på ledningen eller andra avdelningar. Alla problem skall omformuleras till rekommendationer.

När man skall sortera alla idéer och lösningsförslag som utarbetats så är ambitionen att hitta hävstänger: Stor effekt till liten kostnad. De har hög potential och skall ägnas stor möda och uppmärksamhet. Undvika alla de förslag som är oerhört tunga att genomföra och som dessutom inte ger speciellt mycket åt organisationen i termer av ökad produktivitet eller arbetsglädje. Dessa förslag är bara att förkasta.

Styrkan med Work-Out är den beslutskraft som utvecklas. Sponsor måste direkt kunna ta ställning och besluta om hur man går vidare med förslagen. För att ett förslag skall kunna beslutas så skall det presenteras i storgruppen av en Ansvarig som är beredd att satsa tid och engagemang för att driva det. Ansvarig har också ett antal Partners och de är beredda att medverka aktivt i genomförandet. När Ansvarig och Partners presenterar sitt förslag så använder man följande utformning av rekommendationerna:

Det fokus/problem man valt

De aktuella symtomen

De grundläggande orsakerna

Cost-benefit analys

Handlingsplan

Det blir då snabb beslutsprocess genom att högsta ledningen genom sin synliga närvarande beslutar på stående fot (ibland efter en lunch eller övernattning). På varje förslag reagerar de med:

Ja absolut; kör med de resurser ni begärt och ni skall vara klara vid följande tidpunkt och vi vill ha avstämningsmöten vid följande tillfällen.

Javisst; men vi återkommer med de närmare detaljerna.

Kanske; men det måste mogna och förankras ytterligare.

Nej! Men kom gärna med bättre argument för det är angeläget.

Nej! Ni har inte fattat någonting.

Strategisk förändring i realtid – Real Time Strategic Change

(Dannemiller & Jacobs, 1992; Jacobs, 1994 och Albert,

Dannemiller, Loup, & Jacobs, 1994):

Ledningen definierar ett tydligt behov, ex införandet och förverkligandet av ny strategi. En speciell planeringsgrupp designar mötet och bjuder in en kritisk massa av medarbetare; dvs. så många som krävs för att förändringen redan sker på arbetskonferensen. Ofta kan man tänka sig att hela organisationen deltar om det är praktiskt möjligt. Externa experter och kunder beskriver i plenum för alla deltagare sin syn på organisationen. Deltagarna får tillfälle att bearbeta omvärldens syn på organisationen. Man utarbetar en gemensam diagnos av situationen; styrkor och svagheter. Ledningen testar en ny strategi. Deltagarna utarbetar förslag till förbättringar på strategin och man beslutar tillsammans den nya strategin och utarbetar förslag hur man skall gå vidare i detalj. Man tar på sig olika uppdrag för att realisera strategin i den nuvarande organisationen. Ledningen följer upp hur strategin realiserar.

Denna metod har en hel del väsentliga likheter med Work-Out i sin principiella uppläggning: tydlig struktur, en massa kreativa övningar och att ledningen fattar beslut i realtid. Det finns dock tre viktiga skillnader:

1. En tydlig fokusering på framtiden, de breda penseldragen och mindre av problemlösning
2. En kritisk massa – alla som krävs för att förändringen skall komma till stånd finns i rummet
3. Förändringen sker i realtid – d.v.s. under arbetskonferensen.

Till skillnad från Work-Out som är en problemlösningsmetod så är Real Time en medveten satsning från ledningen att brett involvera alla nivåer i en utformning av den önskvärda framtiden. Det handlar då om att i någon form av konsensus fatta beslut med en grupp om 100-400 människor om Vision, Verksamhetsidé eller Strategi. Ledningen har en viktig roll i att förbereda en preliminär version av det som skall beslutas om inledningsvis. Men minst lika viktigt är planeringsgruppen, som ofta kallas Kärnteamet, vars uppdrag är att planera och genomföra arbetskonferensen. Planeringsgruppen är en relativt stor grupp – upp till 20 personer - där organisationens samtliga nivåer och funktioner finns representerade. Man träffas minst tre tillfällen/dagar för att utarbeta designen. Det är konsulterna som håller i upplägget av dessa designmöten. Vid dessa designmöten så tillämpas i mindre skala flera av de övningar som sedan tillämpas på arbetskonferensen. Designmötena blir en slags prototyp. Det första designtillfället handlar om att utarbeta ett klart syfte för arbetskonferensen och förändringsinsatsen. Ledningen finns med i kärnteamet och presenterar bakgrunden och sitt syfte med insatsen. Ledningen kan också dra sin första version av den preliminära strategin för Kärnteamet, som man har för avsikt att presentera den första dagens eftermiddag. I denna tappning fungerar detta dock inte som en förankring av strategin utan mer som ett tydliggörande av vad arbetskonferensen kommer att handla om. Vid det första tillfället utarbetas ett tydligt syfte och inriktning av konferensen som alla i Kärnteamet ställer sig bakom. Vid det nästa designmötet börjar man snickra på upplägget. Vi externa konsulter presenterar en grov design. Deltagarna reagerar på den grova designen samt utvecklar olika idéer om hur den skall genomföras. Vid det

tredje designmötet arbetar vi med detaljplaneringen, grupparbetsuppgifterna och gruppindelningen. Därefter sker inbjudan till deltagarna. Samtliga deltagare i Kärnteamet har sedan en viktig informell roll under arbetskonferensen. De är deltagare som alla andra och sitter med i olika grupper. De blir djupt involverade i alla de viktiga frågor som avhandlas, men har ett "getöga" på processen och kan förklara bakgrunden till olika övningar.

Logistiken blir oerhört betydelsefull i Real Time. Ofta utnämns en logistik-kejsare som har vidsträckta befogenheter med egen budget. Denna deltar naturligtvis i designteamet för att få en inblick i flödet under arbetskonferensen. Logistik-kejsaren håller tillsammans med sitt team i:

Bokningar

Utskick till deltagare innan

Lokalen med mikrofoner och bordsplacering

Hotellet

Incheckning till konferensen

Deltagarpärmar

Namnskyltar

Utdelning av handouts under arbetskonferensen

Insamling av blädderblockspapper

Sammanställningar

Osv.

Det är nödvändigt att skilja logistiken från konferensledningen som har 100% uppmärksamhet på processen, tiden och sitt framträdande.

Konferensen behöver en stor sal med runda bord om sex till åtta platser. Lokalen skall vara rymlig så att borden inte kommer för nära varandra med risk för överhörning.

Mål

En tydlig problembild av nuläget hur det fungerar

Ett klart och tydligt beslut om mest prioriterade utvecklingsområdena

En tydlig inriktning på hur nästa steg ser ut

Principiella uppläggning

1. En tydlig fokusering på framtiden, de breda penseldragen och mindre av problemlösning
2. En kritisk massa – alla som krävs för att förändringen skall komma till stånd finns i rummet
3. Underlag för att kunna gå vidare med fortsatt utvecklingsarbete

Upplägget innebär en medveten satsning från ledningen att brett involvera alla involverade beslutsfattande nivåer i en utformning av den önskvärda framtiden. Det handlar då om att ge de som medverkar på arbetskonferensen inspiration för sitt utvecklingsarbete hur man skall organisera och hur man samordnar samarbetet.

Ledningens roll är att utarbeta en preliminär version av det som skall presenteras om inledningsvis en strategisk hypotes.

Upplägget

Upplägget bygger på formeln: Förändring = Missnöje x Vision x Första steget > Motståndet

Skriftlig inbjudan

Chef skriver inbjudan. Varför är vi här och varför detta är betydelsefullt! I stora drag upplägget.

DAG 1

Start med kaffe från 10.00

Minglet med video från eventuellt föregående konferens och ”braskande rubriker”. Bordsplacering var man skall sitta.

Introduktion. Konferensledningen presenterar upplägget och riktlinjer:

Inga heliga kor – allt kan ifrågasättas

Inga skyldiga – det gäller att utveckla

Inga chefer – allas idéer skall respekteras

Inget gnäll – hitta lösningar

Ha ett helhetsperspektiv

Teambuilding. Deltagarna presenterar sig för varandra runt bordet och teambygger sig kort. Man sitter i fasta Max-Mix-grupper som kommer vara de samma under hela konferensen utom p 18. Man får klart för sig rollerna i gruppen som samordnare, sammanfattare, rapportör och tidhållare. Dessa roller roterar.

Omvärldens perspektiv.

Ljuset släcks. Bildspel och intervjuer och några intressenter ger ”en spark i baken”. Nya perspektiv hur man kan arbeta och kundperspektiv.

Öppet forum.

Smågruppsdiskussion: Vad har vi hört? Vilka reflektioner gör vi? Är det något vi bör säga till andra i rummet?

Nulägesanalys.

Vad fungerar och vad fungerar ej (Glads/Sads/Mads).

Varje bord får ett område som man granskar och diagnosticerar. Vissa viktiga områden kan granskas av flera grupper. Varje grupp brainstormar sedan en lista som sätts upp på blädderblocket. Därefter får man prioritera sina gladaste glada, ledsnaste ledsna och argaste arga.

Här kommer sedan en svårighet och ett inbyggt dilemma med detta upplägg och den stora mängden människor. Hur sker rapporteringen? Alla grupperna vill komma till tals och alla vill höra allting. Det är viktig information som måste spridas till alla. Det är helt ogörligt att varje grupp i plenum skall få ett antal minuter på sig. Det blir tråkigt och tidskrävande. Två olika alternativ finns att tillgå (om man ej har tillgång till dator):

1. Under en lång rast så syntetiserar en i förväg frivillig grupp de fem mest återkommande teman under de tre grupperna, dvs glads, sads och mads.
2. Vernissage. En rapportör står kvar och förklarar vid blädderblocket. Övriga i gruppen får gå runt i rummet och studera de övriga gruppernas slutsatser och diagnos.

Man samlas sedan i sin grupp och syntetiserar vilka som verkar vara de viktigaste utvecklingsområdena.

Den strategiska hypotesen

Ledningen presenterar sin strategiska hypotes: Så här kan vi tänka oss att fokus skall ligga de närmaste två åren. Detta vill vi satsa på och detta vill vi tona ner.

En i ledningen – inte självklart chefen - presenterar, noga förberett och förankrat i hela ledningsgruppen

Förslag till förbättringar

Därefter för man diskussion runt borden. Varje grupp får utarbeta vad i den strategiska hypotesen man obetingat ställer upp på. Man utarbetar sina förslag till förbättringar. Presentation på blädderblock som hängs upp på två platser i lokalen. En plats för det man ställer upp på obetingat och en plats för alla förbättringsförslag: Engagemang eller motstånd. Lägg till nyanser.

Vägledande röstning

Man går runt och granskar alla förslag enligt ett stationssystem. Alla lyssnar på alla förslag till förbättringar. Därefter får man ta ställning genom att sätta upp en röd Post It-lapp med kritiska kommentarer och en blå Post It-lapp med positiva kommentarer.

Återkoppling av dagen

Skriftlig utvärdering till samtliga deltagare, en sida med två skalor och två öppna frågor. Utvärderingen bearbetas av planeringsgruppen under ett kort möte i direkt anslutning till avslutningen. Planeringsteamet går då igenom de skriftliga utvärderingarna. Reflekterar tillsammans. Eventuella modifieringar av nästa dag

Alla nulägesdiagnoser förslag till förbättringar av den preliminära strategin sammanställs samt kommentarer till förbättringar.

Även tvärderingar sammanställs under natten. Allt kopieras upp och läggs ett ex till varje deltagare på bordet.

Dag 2

Backspegel

Går igenom resultaten från utvärderingen.

13. Slutligt förslag till strategi

Ledningsgruppen har tagit noga del av gruppernas synpunkter och tillägg till den strategiska hypotes. Man har arbetet som ledningsgrupp två timmar på kvällen. Givit en ledningsgruppen uppdraget att formulera sina slutsatser och vad man hört. Träffas en stund på morgonen för att föröva. Chefen testar vad hen skall säga. Det slutliga förslaget – beslutet - av en förankrad och vägledande strategi presenteras av chefen.

Testa engagemanget

Någon typ av engagemangstestning: Verkar detta riktigt och engagerande?

Knäckfrågor - delstrategier

Man får tillfälle att utarbeta de återstående viktiga knäckfrågor - delstrategier som nu finns för att kunna sätta igång med utvecklingsarbetet.

Dessa knäckfrågor kan deltagarna redan under dag 1 ha utarbetet.

Realisering runt knäckfrågor - delstrategier

Varje grupp får en knäckfråga och utveckla tydliga rekommendationer. Upplägget liknar nu Work Out. Flera grupper kan få arbeta på samma delstrategi. Man gör en analys av nuvarande situationen och förslag till förändring. Varje grupps förslag sätts upp under lång lunch. Man går runt och bekantar sig med de olika konkreta rekommendationerna. En Ägare i gruppen till varje föreslagen rekommendation.

Redovisning

Redovisning genom att ägare i plenum gör en sammanfattning av vilka viktiga slutsatser som har dragits

Chef och ledning kommenterar de olika förslagen.

Realisering på lokal nivå

Man samlas i sina lokala grupper och redovisar sinavad varje enhet behöver göra för att realisera beslutat strategi och de idéer som utvecklats kring delstrategier. Hur skall man involvera de som inte varit med? Finns det några frivilliga? Vad behöver göras? Hur kan man göra en aktionsplan för att involvera dem? Är det några återstående frågor vi har glömt?

Utvärdering

Personligt engagemang diskuteras i smågrupperna

Projektgruppens engagemang redovisas från podiet.

Skriv ner i enkät: Tror du på förändringen?

Vad skall nu göras för att hålla igång det hela?

Uppföljning

Designgruppen tar in resultaten från samordningskonferensen för sitt fortsatta arbete och beslutar om vilka frågor som krävs underlag inför realisering.

Involveringsmöten-sk work throughs innebär att man på arbetsplatsträffar under en heldag/halvdag arbetar med att samtliga berörda skall ha tillfälle att:

Bli informerade om viktiga slutsatser från konferensen

Ha tillfälle att ge sina synpunkter på viktiga knäckfrågor realisering

Dessa involveringsmöten behövs innan konferens förberedas och bokas lokal för. Inga biosittningar utan tillfällen till grupparbeten. Kan delvis designas som hela konferensen.

3. FRAMTIDSVERKSTAD - Future Search (Weisboard, 1987, Weisboard & Janoff, 1995 och Weisboard, 1992)¹

Ledningen bjuder in en bred uppsättning intressenter inom och utom organisationen för att utarbeta en önskvärd framtid. En Future Search undviker problemfokus utan lägger vikten på att skapa en gemensam, önskvärd och trolig framtid. Deltagare från olika delar av hela systemet medverkar. Detta betyder att bjuda in utomstående som leverantörer, samarbetspartners och kunder. Man startar med att granska historien, ser på olika trender och hur organisationen ligger till i förhållande till dessa. Man får utarbeta olika framtidsscenarion. Deltagarna får nu självorganisera sig alltefter engagemang och mot den mest önskvärda framtiden får man besluta sig för de nödvändiga nästa stegen. Future Search innebär ibland att man fullföljer och sprider åtaganden genom flera parallella konferenser eller att man arrangerar speciella involveringsmöten för att bredda engagemanget och ge utrymme för olika anpassningar.

En framtidsverkstad bygger på att man involverar hela systemets intressenter i en aktiv planeringsprocess och har följande grundläggande principer:

Hela systemet i rummet, dvs personer med intresse och engagemang för frågorna inbjuds att delta i en för alla gemensam och viktig fråga.

Arbetet ske inom ramen för en komplex omvärld och man tar med alla relevanta fakta.

Tyngdpunkten för Framtidsverkstaden ligger på att hitta den gemensamma grunden

Smågrupperna är självstyrande och man ger dem ett stort mått av till inflytande av hela Framtidsverkstadens inriktning.

Det deltagar inga externa experter som håller föredrag utan man förlitar sig på samtliga deltagares expertis

Det är ingen problemlösningskonferens där man söker lösa dagsaktuella problem utan man söker efter en önskvärd, realistisk men för deltagarna också utmanande framtid.

Upplägget designas slutligt av projektgruppen/ledningsgruppen och kan ha ett otal olika former beroende på det exakta syftet med Framtidsverkstaden och olika förutsättningar. Nedan skissas två olika upplägg, det ena mer förutsättningslöst och det andra tydligt hypotestestande.

¹ se även Emery, M. 1993, Srivastva & Cooperider, 1999 och Lippitt, 1998 för snarlika metodbeskrivningar inom samma tradition.

Omfattar sju steg:

0. Planering och förberedelser:

En planeringsgrupp som bestämmer temat, intressenter och fortsatt arbete. Planeringsgruppen representerar hela systemet.

1. Diskutera den turbulenta omvärlden.

I storgrupp: vad är det som har hänt de senaste sex åren som påverkar organisationen? Det sätts upp på blädderblock. I små arbetsgrupper analyseras data och man utvecklar olika scenarios över vad som är troligt och önskvärt inom den närmaste tiden.

2. Vårt systems historia

I storgrupp beskrivs "Vad är det som har hänt?". Man får berätta historier och kritiska, betydelsefulla händelser. Man använder blädderblock för att skriva upp. De längst anställda får börja och de senast anställda beskriver vad som hänt dem.

3. Analys av vårt nuvarande system

Brainstorming i storgruppen kring vad som behöver behållas, tas bort och utvecklas för att utveckla systemet.

4. Det mest önskvärda systemet

Man bryts nu upp i små arbetsgrupper för att ta fram en lista med saker som beskriver systemet när det fungerar helt perfekt. Grupperna redovisar och integrerar resultaten i en gemensam framtid man överens om.

5. Aktionsplanering

Deltagarna väljer de strategiska mål de önskar arbeta på och formerar självstyrande grupper som utför en aktionsplanering för de valda strategiska målen. Aktionsplanen omfattar mål, tidsramar, ansvar och en metod för att koordinera och driva arbetet.

Redovisning och feedback från de övriga grupperna. Fortsatt arbete och en slutrapportering till storgruppen.

6. Genomförande

I enlighet med beslutad aktionsplanering och gärna en uppföljning som styrs av deltagarna själva men med stöd av konsulterna.

Minst 1,5 dag. 25 till 80 personer. 1/3 av tiden är aktionsplanering.

Planeringsgruppen träffas efter framtidsverkstaden för uppföljning.

Mycket arbete i små grupper. Framtidsverkstaden är en både rationell och upplevelsebaserad metod; fokus ligger på att skapa en gemensam handling mot en framtid alla deltagarna vill nå.

Understryker "the common ground" och undviker det konfliktfyllda. Man arbetar bara vidare på de frågor man är överens om. Man använder tekniken när en konflikt blir tydlig att hänga upp den väggen, klarlagd men till ett annat tillfälle.

4. Sökkonferens (Emery)

Klassikernas klassiker! Tavistockinspirerad och användes i Storbritannien, Australien och Sverige/Norge under 70-talet.

Omfattar sex steg:

1. Diskutera den turbulenta omvärlden.

I storgrupp: vad är det som har hänt de senaste sex åren som påverkar organisationen? Det sätts upp på blädderblock. I små arbetsgrupper analyseras data och man utvecklar olika scenarios över vad som är troligt och önskvärt inom den närmaste tiden.

2. Vårt systems historia

I storgrupp beskrivs "Vad är det som har hänt?". Man får berätta historier och kritiska, betydelsefulla händelser. Man använder blädderblock för att skriva upp. De längst anställda får börja och de senast anställda beskriver vad som hänt dem.

3. Analys av vårt nuvarande system

Brainstorming i storgruppen kring vad som behöver behållas, tas bort och utvecklas för att utveckla systemet.

4. Det mest önskvärda systemet

Man bryts nu upp i små arbetsgrupper för att ta fram en lista med saker som beskriver systemet när det fungerar helt perfekt. Grupperna redovisar och integrerar resultaten i en gemensam framtid man överens om.

5. Aktionsplanering

Deltagarna väljer de strategiska mål de önskar arbeta på och formerar självstyrande grupper som utför en aktionsplanering för de valda strategiska målen. Aktionsplanen omfattar mål, tidsramar, ansvar och en metod för att koordinera och driva arbetet.

Redovisning och feedback från de övriga grupperna. Fortsatt arbete och en slutrapportering till storgruppen.

6. Genomförande

I enlighet med beslutad aktionsplanering och gärna en uppföljning som styrs av deltagarna själva men med stöd av konsulterna.

Minst 2,5 dag. 35 till 50 personer. 1/3 av tiden är aktionsplanering.

5. Organisatorisk scanning

Motiv till att använda metoden. Ingen tydlig bild, svårt att se orsak verkan, symtom och roten till det onda. Men att det finns en tydlig otillfredsställelse är klart och som skulle kunna sammanfattas med orden Förtroendet för landstingsledningen

En endags workshop för 20 -100 deltagare och en utomstående handledare.

Syftet: Alla problem på bordet.

Inledning: Sammankallande ledaren betonar vikten att ta upp alla problem konstruktivt och att lära av misstagen. Fokus ligger på att identifiera och hantera hinder, inte döda budbäraren. Öppenhet, allt på bordet och inga ömma tår. (10 min)

Steg 1: Individuellt skriva, sprida och ta del. Alla läser allt!

Medlemmarna skriver individuellt ner olika problem, hinder och svårigheter i landstinget som handlar om förtroendet till landstingsledningen, ledning och ledarskap, styrning och organisation på ett papper.

Man sprider sedan de olika papperna anonymt. Var och en läser ett urval på cirka 20 av de andras beskrivning av problem, hinder och svårigheterna om problem i relationen med landstingsledning, organisation och styrning.

Steg 2: Vad är mest angeläget?

Hela gruppen delas sedan upp i mindre grupper om sex-åtta personer. Grupperna har nu efter att ha gjort denna "scanning" i uppgift att identifiera, prioritera och strukturera vad som är organisationens mest angelägna problem att hantera. (60 min)

Steg 3: Prioritering

Röstning: Individuellt med fem "pluppar" går runt i rummet och sätter på de mest angelägna och största problemen som det är viktigast att ta itu med just nu. En samordnare från varje bord gör en sammanställning och analys. från varje 30 min - I samband med kaffe

Steg 4: Analys av prioriterade problem.

Nya grupperingar som har i uppgift att i grunden analysera vart och ett av dessa problem. Ett problem/grupp. Utarbeta åtgärdsplaner med tydliga ansvar och former för realisering.

Steg 5: De positiva undantagen.

kan sedan utformas på litet olika sätt. Men en kraftfull intervention är att i detta läge vända på kuttingen". Dvs nu är eländet i allmänhet totalt och då be om framgångsrika exempel. Trots att detta verkligen är svåra och genuina problem: "Vad finns de exceptionella undantagen?" Ta fram egna eller andras exceptionella undantag där man inom varje problemområde faktiskt har lyckats. Kan ge oanad effekt och stark emotionell laddning i rummet.

Steg 6: Plenumredovisning

Steg	Inriktning
Inledning	Bakgrund, Syfte, Riktlinjer: Inga ömma tår och upplägget
Steg 1	Individuellt skriva
	Läs alla andras problembeskrivningar. (Vid fler än 50 begränsa)
Steg 2	Grupparbete: Vilka är de mest angelägna problemen? Skriv upp på blädderblock. Tydligt och utrymme för röstning
Steg 3	Röstning – gå runt och rösta på de fem mest angelägna problemen. – 15 min Under kaffet – samordnare tar fram de fem mest angelägna områdena att arbeta med idag
Steg 4	Grupparbete: Gå till den grupp/problem som engagerar dig mest. Hitta minst ett exceptionellt undantag. Individuellt och dela med sig i gruppen
Steg 5	Utbyte mellan grupper av exceptionella undantag
Steg 6	Analysera symtom och orsak. Isberget.
Steg 7	Utbyte mellan grupper
Steg 8	Realisering av idéer. Nästa steg, ansvarig
Steg 9	Plenumredovisning och ledningens beslut hur gå vidare

Analys av de fem klassiska storgruppsmetoderna

Detta avsnitt bygger på den ovan gjorda genomgången av fem dokumenterat effektiva storgruppsmetoder: Search Conference, Future Search, Real Time Strategic Change, Work-Out och Organisatorisk scanning.

När man diskuterar när olika metoder är lämpliga så svarar upphovsmannen ex Harrison Owen, Marvin Weisboard, Kathy Dannemiller eller Fred Emery: Alltid och för allt! Jag har frågat dem varje gång jag träffat dem och alla fyra ger samma svar. Jag är helt övertygad om att de ur sina olika erfarenhetsbakgrund inte ljuger utan att de har skaffat sig den erfarenhetsbakgrunden. Det beror på en enkel anledning: Klienten som anlitar honom har klart över sig Harrison Owens eller andra gurus kvaliteter och gör en riktig bedömning hur han och hans enda metod skall användas. Andra professionella konsulter får gör helt andra bedömningar än vad konsulter som

blivit förknippade med en enda metod. Ofta beskriver då klienten en situation och konsulter måste mot den bakgrunden utforma en riktig metod.

De fem klassiker metoder vi presenterar är enbart exempel. Det finns många fler exempel² på metoder och de kan "blandas" vid olika genomföranden³. Men dessa fem kan tjäna som exemplariska idealtyper för att åskådliggöra hur man som konsult och ledare måste anpassa sig till situation.

Alla dessa fem klassiska exempel på storgruppbaserad utveckling innehåller:

Kunskapsutbyte och kreativitet i flera små grupper för ett gemensamt syfte.

En förening av hög delaktighet i för organisationen angelägna frågor med snabbt genomförande.

Tillämpning av nya kreativa konstellationer, självorganisering och styrmekanismer för att komplettera den ordinarie byråkratiska strukturen, planeringen och styrningen.

Genom direkta upplevelser och ansikte-till-ansikte-kontakt med en mängd för sitt arbete betydelsefulla kollegor en stark känsla av meningsfullhet och helhetsupplevelse.

Det har nu sedan slutet av 90-talet etablerats en rad nya metoder. Den första var Open Space och följdes sedan upp av bl a World Café. Bygger mer på deltagarnas inre engagemang att delta och självorganisering. Är du intresserad delta? Har du engagemang för frågan och tror du kan bidra? I så fall välkommen. Samtliga klassiker bygger på att ledningen tar ut deltagare.

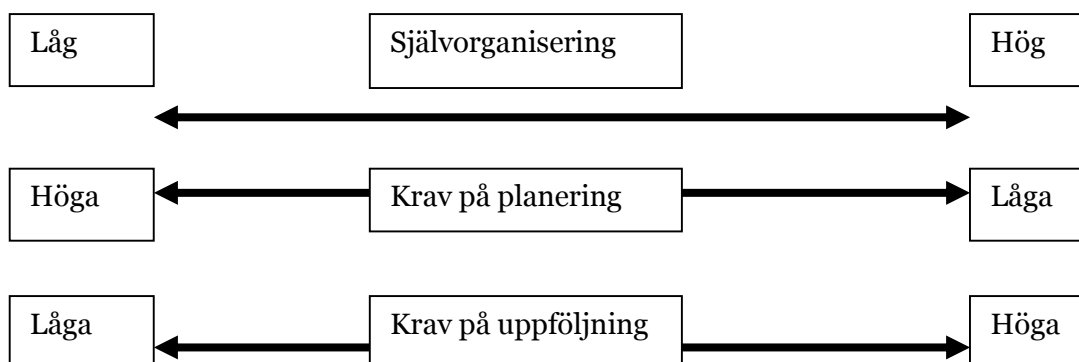
Open Space (Owen, 1997, 1997 och 2000): Ledningen definierar behovet av att utveckla sig kring ett brett definierat tema eller att man snabbt måste lösa ett angeläget problem. Deltagandet bygger på att man är engagerad av det i inbjudan definierade ämnet. Man bjuder in ett antal personer och de som kommer är då engagerade och definitionsmässigt rätt personer. Efter en mycket kort introduktion i plenum av ledningen erbjuds man att på en sk. marknadsplats saluföra olika aspekter av det aktuella temat. Man beskriver sin fråga, problem eller idé man vill diskutera och bjuder in de övriga deltagarna till en plats och en tydligt definierad tid att medverka i en diskussion och utredning kring det man bjudit in till. Dessa får själva organisera sig i olika grupper som arbetar med frågeställningar och problem utifrån det brett definierade temat. En Open Space kan ta allt från två timmar till tre dagar. Det ingår alltid ett avsnitt att övriga deltagare skall få ta del av samtliga gruppers resultat. Vid exempelvis två dagars genomförande får ansvariga samordnarna; dvs. de som bjöd ut sitt ämne vid marknadsplatsen uppdraget att skriva en kortfattad rapport på PC vid slutet av dag ett. Denna kopieras under natten och morgonen dag två får samtliga deltagare i Open Space tillfälle att läsa samtliga rapporter. Man röstar fram de förslag som verkar mest produktiva. Dessa förslag blir grundligt utarbetade i mindre självorganiserade grupperingar och presenterade för samtliga. Genomförandet innebär att man får på eget initiativ och självorganiserat ta tag i att realisera de lösningar man som enskild deltagare engagerar sig för.

² För utmärkte översikter av olika metoder se ex Bunker & Alban (1997) samt Holman & Devane (1999).

³ Se ex Axelrod (2000) för ett utmärkt exempel på hur olika metoder kan blandas och omkonstrueras för olika syften.

I nedanstående tabell har vi sammanställt några metoders särtecken och avgörande skillnader.

	Work Out	Real time change	Future Search	Open Space
SÄR-DRAG	Ett antal personer med kunskap och inflytande löser viktiga och konkreta problem	Ett stort antal människor upplever att de har varit med om att fatta viktiga strategiska beslut	Man upplever engagemang och tilltro till organisationens förmåga att hantera angelägna frågor	En massa djärva initiativ och konkreta lösningar samlas till en gemensam upplevelse av helhet
BETONING	Ansvarstagande	Ansvarstagande	Lokal kunskap	Engagemang
RISK	Svårt att implementera i övriga organisationen	Kan kännas förutbestämt och inget reellt inflytande	En spännande upplevelse men svårt med realisering	Tid för deltagarna att realisera allt som man vill göra



Metoder skall designas beroende på situation och omständigheter som ställer olika krav på deltagarnas engagemang, förmåga till självorganisering, kraft på planering innan mötet och kraft på uppföljning av mötet samt genomförandet av beslutade åtgärder. Det som brister, eller saknas under själva arbetskonferensen får kompenseras i planeringsfasen och uppföljningsarbetet.

Work-Out betonar ansvarstagandet för att realisera utarbetade rekommendationer. Man arbetar med verkliga och lösningsbara dagsaktuella problem och betonar betydelsen av lösningar som är lätta att snabbt genomföra och har en stor chans att verkligen realiseras. Det handlar om att reda ut. Det är av vikt med noggrann förankring av arbetet med ledningens tydliga engagemang i planeringen och urvalet av problemställningar. Detta är den enda metoden där man har en i förväg utvald teamledare som har möjlighet, ofta kravet, att förbereda sin problemställning för att kunna leda arbetet i den mindre gruppen. Själva genomförandet av dessa beslut är nog utstakat under mötet och kräver från ledningen inte mer än normal uppföljning och uppmärksamhet, som i allmänhet är förberett i planeringsfasen.

Real Time Strategic Change betonar också betydelsen av ansvarstagande i den fortsatta realiseringen i och med att ledningen fattar ett väl förankrat beslut om den strategiska inriktningen och beslut om hur man skall realisera i detalj detta strategiska beslut. Här får ledningen själv vara aktiv i att driva på implementeringen. I work Out så följer ledningen huvudsakligen upp realiseringen. Deltagarna har själva till stor del varit med om att utarbeta strategisk inriktningen och de första realistiska stegen. De erhåller på så sätt en tydlig helhetsbild av organisationens strategiska situation och realistiska framtid. Detta kräver noggranna förberedelser både av ledningen som skall utarbeta ett preliminärt förslag till strategisk inriktning, urval av deltagare och inbjudan av externa experter som kan ge en väl beskriven pedagogisk bild av organisationens utsatta strategiska situation. Real Time Strategic Change lägger tonvikten på de stora penseldragen medan man i Work-Out låter detta vara ledningens sak att besluta om. Work Out kan också ha föregåtts av kunskapsarbetare har deltagit i ett gemensamt utvecklingsarbete runt strategi. I Real Time Strategic Change betonar man istället lokala erfarenheter genom att man bl a låter deltagarna mycket detaljerat analysera den nuvarande situationen. Man låter dem från olika perspektiv utbyta konkreta erfarenheter om hur organisationen fungerar och hur den borde fungera.

Både Work-Out och Real Time Strategic Change betonar involveringen av medarbetare i viktiga beslut samtidigt som man säkerställer ett snabbt och kraftfullt genomförande. Det blir mindre av kunskapsutbyte och forum för kreativt skapande. Mycket av de erfarenheter som utväxlas är på en hög abstraktionsnivå och ofta av mer explicit karaktär. Utväxling av tyst kunskap och mer kreativt professionellt arbete kan dock komma till stånd både i planerings- och genomförandefasen men kräver då medvetna åtgärder och gott om tid för att det skall realiseras. Detta skiljer dessa två metoder från Future Search och Open Space samt även Wold Café som till sin karaktär under mötesfasen innehåller mycket av erfarenhetsutbyte, utväxlande av tyst kunskap samt kreativa idéer som skapas och prövas. Future Search betonar lokala erfarenheter då deltagarna delar med sig av sin erfarenhet, yrekeserfarenhet och personliga utveckling samtidigt som Visionen arbetas fram i ett engagerat samtal och kreativ gestaltning. Open Space bygger på det egna inre engagemang och höga krav på självorganisering då deltagarna utifrån egna erfarenheter får ta tag i angelägna frågor. Sedan mönster utkristalliseras får deltagarna på eget initiativ ta ansvar för att förverkliga sina idéer. Men båda dessa metoder kräver från samtliga, ledning och samtliga medarbetare verkligt stora krav på genomförandefasen för att mötena inte bara skall stanna vid spännande upplevelser och goda möteserfarenheter då man träffade nya kollegor för erfarenhetsutbyte. Man måste skapa tid och rum för att formulera beslut och ta vara på idéerna så de formas i det vardagliga arbetet.

Ju mer krävande storgruppsmetoden är på självorganisering under mötet, dvs. ostrukturerad till sin karaktär desto större krav i dessa stycken ställer det på samtliga deltagares och ledningens disciplin i att planera och följa upp efter mötet. Man kan säga att kraven på deltagarnas egna inre engagemang för reellt genomförande stiger ju mer ostrukturerad och oplanerad mötesmetoden är.

Genomförande i stort av Storgruppbaserad utveckling

I detta avsnitt presenterar vi en generisk modell med över hur storgruppbaserad utveckling i princip kan genomföras om man tog med alla faser och enskilda detaljer på ett exemplariskt sätt. Dessa faser och dess genomförande i detalj baseras på designprinciperna för den storgruppbaserade utvecklingen. Olika konkreta metoder eller tillämpningar fokuserar på olika delar och kan i sina betydelsefulla detaljer avvika väsentligen från varandra. Men i väsentligen bör man förvänta sig följande upplägg av en storgruppbaserad utveckling och utesluter man någon del eller avsnitt så skall det finnas starka skäl och motiv hur man på annat sätt hantera detta. En storgruppbaserad utveckling innehåller i stort tre huvudfaser: uppladdning, konferensens genomförande och realisering.

Huvudfas 1: Uppladdning

Välj ett verkligt utmanande problem eller fråga för en Storgruppbaserad Utveckling. Det skall skrivas ner och exempelvis omfatta:

Vilka konkreta resultat och förbättringar som uppnås.

En plan på kort och lång sikt hur det genomförs.

Säkerställ att den högre ledningen medverkar och stödjer Storgruppbaserad Utveckling. Gör ofta direkt genom ledningsgruppen eller en speciellt utsedd projektledning med tydlig koppling till högsta ledningen.

Den högste chefen skall vara med på storgruppskonferensen och genuint kunna diskutera alla idéer, förslag och planer som utarbetas. Den högste chefen skall vara mentalt förberedd att på mötet kunna fatta viktiga beslut i realtid baserat på vad som utarbetats under mötet.

Den högste chefen skall samarbeta i planeringen av upplägget av mötet tillsammans med planeringsteamet och lägga resurser i tid på uppföljningen av mötet. Detta kan också delegeras till någon annan inflytelserik person i ledningsgruppen.

Organisera ett planeringsteam som planerar mötet. Planeringsteamet leds av en inflytelserik person i ledningsgruppen och består av ett mikrokosmos, mellan 4 och gärna upp till 20 personer, av det system som frågan eller problemet omfattar. Kärnteamet utarbetar följande:

Planerar mötet i detalj.

Gör en processkarta på den eller de frågor som mötet avser.

Utarbetar eventuella förberedelseuppdrag innan mötet.

Välj ut de deltagare som skall medverka i mötet.

Bjud in deltagarna.

Ordna med logistiken till mötet.

Som framgår av figur 3 så hänger hela planeringsfasen i stor utsträckning ihop med ledningens och andra signifikanta personers engagemang. Deras autentiska närvaro säkerställer att deltagarna upplever att detta är äkta vara: "Vi gör detta för det är betydelsefullt att vi är med och delar med oss av vår kunskap och övertygelse. Vi vågar utan förtäckta hot öppet och ärligt redovisa alla tankar vi hållit tyst om eller enbart givit tillkänna i en mindre krets.

Huvudfas 2: Arbetskonferensen

En storgruppsbaserad arbetskonferens består av fem olika inslag som kan genomföras från en till tre dagar, väldigt olika beroende vilken design man väljer. Upplägget kan också innebära en serie av arbetskonferenser. Serien kan bestå av olika typer av arbetskonferenser för att exempelvis genomföra en komplicerad förändringsprocess som omorganisation och hopslagning av två organisationer. En annan sätt att koppla ihop olika konferenser till en helhet är då man genomför ett antal likartade konferenser i en stor komplex organisation för att säkerställa spridning och samtligas involvering. I kapitel 5 så beskrivs överväganden och hur praktiskt gå tillväga för genomförande serier av arbetskonferenser och hur dessa logiskt hänger ihop.

1. Plattformen:

Ledningen anger inriktningen på mötet och klarar ut ramarna för detta möte, dvs mötets betydelse för organisationens framtid.

Handledarna beskriver mötets pedagogiska inriktning och uppläggning.

Man kommer överens om riktlinjerna för deltagande samt olika roller och ansvar.

Deltagarna får tillfälle att teambuilda sig i de mindre grupperna och uppleva en känsla av gemenskap i den stora gruppen.

2. Nuläget:

Beskriva det nuvarande tillståndet, ex sorries and worries, hopes and prouds eller göra en konkret processkarta på det området man vill utveckla. (Det finns ett otal varianter på detta. Man kan också hoppa över detta om det redan är gjort ett antal kartläggningar som deltagarna redan är medvetna om).

Analys av det nuvarande tillståndet. Ex Kraftfältanalys eller Farhågor och förhoppningar.

Utveckla en konsensus i rummet här och nu kring vad som är de prioriterade frågorna att utveckla.

3. Brainstorming av idéer

Grupperna tar fram olika idéer på hur man kan hantera olika aspekter av problemet eller frågan.

Levandegöra idéerna i rummet genom att gestalta dem eller presentera de viktigaste idéerna för andra.

Hitta de viktigaste idéerna som väcker mest engagemang och verkar mest verkningsfulla.

4. Beslut i realtid

Grupperna presenterar sina viktigaste idéer för den högre ledningen och för en dialog med den presenterande gruppen och övriga deltagare runt idéns trovärdighet.

Ledningen samlas, drar sig undan eller en öppen reflektion, för att ledare som är direkt påverkade av idén och av betydelse för dess praktiska genomförande skall ha möjlighet att ge ytterligare kraft till idéns genomförande eller rekommendera att den inte genomförs.

Öppet och tydligt från Ledaren ett beslut i stort, vem som är ansvarig för genomförandet, resurser i tid och pengar samt tidshorisont.

5. Aktionsplanering

Grupperna beskriver med hjälp av en skriftlig aktionsplan hur man skall gå tillväga för att realisera sin idé.

En ansvarig person får mandatet att realisera aktionsplanen.

Ledningen och övriga på mötet får tillfälle att reagera och ge sitt stöd till aktionsplanen.

Under mötet kan grupperna vara olika konstruerade:

- max-mixgrupper, dvs. olika funktioner och nivåer
- funktionella team, dvs. med liknande erfarenhetsbakgrund men från olika perspektiv, ex alla kunder i en grupp, alla underleverantörer, alla mellanchefer osv.
- hemmagrupper, dvs. ordinarie organisatoriska enheter
- intresse för frågan, dvs. alla med ett engagemang och nyfikenhet för en specifik fråga eller idé samlas frivilligt och självorganiserat i en grupp

Mötet kan bestå av flera olika iterationer. Man kan under mötet gå igenom processen 2. Beskrivning av nuläget, 3. Kreativa idéer, 4. Beslut och 5. Aktion ett antal gånger. Man kan gå upp eller ner i abstraktionsnivån under mötets gång. Exempelvis kan man utveckla en gemensam vision med dessa steg för att sedan realisera visionen i ett antal konkreta åtgärder som bygger på motsvarande fyra steg.

Realisering

Även om man satt igång och realiserat verkligt arbete under mötet måste nya erfarenheter få tid, plats och uppmärksamhet i den ordinarie organisationen. Detta kräver djupt engagemang hos ledning och samtliga medverkande för realisering.

Åtgärder som har beslutats på mötet skall vara genomförda senast inom 12 – 30 veckor. Ansvarig har mandatet att inom ramen för sitt uppdrag göra vad som krävs

för att driva igenom åtgärderna. Ansvarig har rätt till direktaccess av den högre ledningen för tydliggörande, stöd och coaching.

Ledningen har redan i samband med planeringen organiserat en uppföljningsprocess för att hjälpa och stödja ansvariga i deras genomförande. Lämpligt att träffas en gång per månad.

Resultaten från en Storgruppsbaserad Utveckling och de olika kontinuerliga framstegen kommuniceras ut till hela organisationen.

En tydlig utvärdering av hela den Storgruppsbaserade utvecklingsprocessen med konsekvenser i stort på verksamheten och affärerna genomförs av oberoende granskare.

En ordentlig och tydlig avslutningscermoni av hela den Storgruppsbaserade Utvecklingsprocessen. Man redovisar utvärderingsresultat och alla genomförda åtgärder, belönar speciellt framgångsrika projekt och drar upp riktlinjer för en fortsatt Storgruppsbaserad Utveckling som vila på erfarenheterna från denna nyss genomförda utveckling.

Slutsatser

Storgruppsarbete vilar på ett fundament av involvering. Vid design av storgruppsbaserade utvecklingsprocesser krävs en ständig och kontinuerlig värdering och uppbyggnad av förtroende. Inslag i detta är samtliga medverkandes möjlighet att medverka i designprocessen, öppet och ärligt redovisa sin syn på kunskapsorganisationens verklighet samt ha inflytande i viktiga arbetsprocesser. Involvering är till stor del att skapa transparens. Att kunskap blir explicit. Handlar också om att göra tysta eller isolerade erfarenheter tillgängliga och gemensamma. Designutmaningen är att undvika trivialisering utan bidra till unika och starka gemensamma erfarenheter.

Den storgruppsbaserade utvecklingsprocessen handlar om realisering. Ett storgruppsarbete skall utgå från deltagarnas konkreta arbetserfarenheter och leda till nya erfarenheter i arbetet. Att man blir överens om viktiga saker som skall göras och säkerställer att det händer något. Inte stannar vid en spännande upplevelse.

Organisationer behöver använda olika typer av storgruppsmetoder. Det finns inte en typ som passar en organisation i alla lägen. Man kan lätt bli ett offer för sin egen framgång. Men detta kan hanteras genom att man tydligt klargör i vilket syfte man genomför satsningen.

Storgruppsarbete är kunskapsorganisationers fabriksmodell. Det är i samband med olika typer av väl genomförda storgruppsbaserade utvecklingsinsatser som kunskap samlas och kunskapsarbetare mobiliseras. Detta beror främst på att kunskap i kunskapsorganisationer inte är samlad på ett antal få händer, ex i ledning och eller experter utan är genomgripande distribuerad.⁴

⁴ "these knowledge transfer systems are designed to facilitate a give-and-take among peers. I will label this newer way of thinking about who in the organization has important knowledge the 'distributed model', to indicate that knowledge is located in a multitude of diverse people and places across the organization." (Dixon, 2000, s 151)

Storgruppbaserad utveckling är ett praktiskt arbete som baseras på snabba och vältimade beslut. Det är ofta de små detaljerna som avgör framgång eller misslyckande i en storgruppsbaserad utveckling. I detta kapitel har enbart antytts det praktiska genomförandet. Vi har bara dragit de stora linjerna för genomförandet och sökt urskilja några få betydelsefulla teoretiska aspekter som kan vara vägledande för val av metod. För att lyckas med ett storgruppbaserat utvecklingsarbete behöver praktiker; ledare, konsulter och andra aktörer mycket praktik, erfarenhet, mod och gott omdöme.