

Reviewed Article**Spenningsfeltet mellom "nytte" for bedriften og "frirom" for studenten**

- Et samarbeidsprosjekt mellom skole og arbeidsliv for gjensidig påvirkning og ønske om forandring.

Eva Schwencke og Anne Karin Larsen

Sammendrag

Samarbeid mellom høgskole og arbeidsliv, høgskolens tredje oppgave, (Brulin 1998) gir store utfordringer i forhold til hvordan gjennomføre "løpende dialog" om innhold i studieprogrammer og undervisningsopplegg. Det er ikke lenger ensidig bestilling fra næringslivet, som NHO-lederen påpeker i sin kronikk i Aftenposten (Bernander 2010). Spenningsforholdet mellom "nytte for bedriften" og "lærings- og frirommet for studenten og medarbeideren" er en av de sentrale utfordringene for utdanningsinstitusjoner som ønsker å være relevante partnere for kompetanseutvikling i arbeids- og næringslivet (Nielsen 1996, Schwencke 2006a og 2006b, Eikeland 2008). Samtidig ser vi at samarbeidet påvirkes av fleksibilitet og kontinuerlige endringer i arbeidslivet utenfor bedriften (Nielsen m.fl. 2010). Organisasjonsforhold, arbeids- og læringsmiljø, de ansattes faglige utvikling og yrkes stolthet påvirkes av disse grunnleggende endringene i arbeidslivet og i samfunnet forøvrig. Endringene i samfunnet fører også til at nye krav stilles til læringsformer både i yrkesutdanningen og i arbeidslivet.

Nøkkelord: Yrkespedagogiske utviklingsarbeid, yrkespedagogikk, frirom, myndiggjøring, læringsprosesser, skreddersøm, flyktige arbeidsliv, organisasjonslæring, yrkes stolthet.

Utviklingsprosjekt i bedrift som eksempel

For å ta behovet for reelle dialoger mellom høgskolen og næringslivet på alvor og for å videreutvikle studieplanen i Bedriftspedagogikkstudiet, ble det våren 2009 etablert et aksjonsforskningsprosjekt i samarbeid med en lokal bedrift, her kalt LUX. Avtalen gikk ut på at to av høgskolens fagpersonale, forfatterne av denne artikkelen, skulle delta i et organisasjonsutviklingsprosjekt over en toårsperiode og bidra med kunnskap og erfaring fra yrkespedagogikken. I dette opplegget skulle de ansatte i bedriften gjennomføre utviklingsprosjekt på sin egen arbeidsplass og bidra til nyttig endring i bedriften. Denne metoden tilsvarer den arbeidsformen som deltidsstudentene ved yrkes- og bedriftspedagogikkstudiene har. I denne artikkelen bruker vi erfaringer fra samarbeidet med LUX som et eksempel for å systematisere og diskutere noen dilemmaer som Bedriftspedagogikk-studiet står overfor.

Vi diskuterer noe grep som ble gjennomført i oppstarten av aksjonsforskningsprosjektet, og begrunnelser for og implikasjoner av disse grepene og reiser problemstillingen: "Hvordan kan vi legge til rette for frirom i yrkespedagogiske utviklingsprosjekter i Bedriftspedagogikkstudiet og samtidig bidra til individuell og kollektiv læring på arbeidsplassen?"

Utviklingsprosjekt i Bedriftspedagogikkstudiet

Utgangspunktet for denne artikkelen er at vi som forskere og lærere, ønsker å bruke vår kompetanse og omfattende erfaring med yrkespedagogiske og "skreddersydde" studier for arbeids- og næringslivet til å videreutvikle fagfeltet og formidle ny kunnskap. Flere av de

yrkes- og bedriftspedagogiske studiene ved Høgskolen i Akershus (HiAk) gjennomføres i dag som deltidsstudier som gir anledning for arbeidstakere å utvide sin formelle kompetanse mens de er i fast jobb. De grunnleggende pedagogiske prinsippene i studiene er at faginnholdet legges nært til dagliglivet på arbeidsplassen og i størst mulig grad skal bygge på studentenes konkrete erfaringer. Ved å gjennomføre utviklingsprosjekt i samarbeid med arbeidsgiver og nære kolleger på egen arbeidsplass, gjør deltidsstudenten erfaringer med hvordan organisasjonen og studenten selv kan drive kompetanseutvikling til nytte for bedriften og arbeidstakerne. Læringen foregår i det daglige praktiske arbeidet på bedriften mellom samlingene på høgskolen, og rapporteres og drøftes i undervisningen. Dette utgjør en vesenlig del av eksamen. Læringen styres av studentens erfaringer, behov og ønske om læring, bedriftens behov for nyttig kompetanseutvikling og høgskolens tilrettelegging for fruktbare utviklings- og læringsprosesser. Trening i å utvikle nære samarbeidsforhold mellom studenten og andre medarbeidere på arbeidsplassen, blir vektlagt som en del av læringsprosessen, og kan bidra til organisasjonsutvikling i bedriften. Dermed kan yrkespedagogikken gjennom læring på arbeidsplassen gi viktige bidrag i fornying av samarbeidsprosesser mellom de tre partene, arbeidslivet, studentene og høgskolen (Hiim og Hippe 2001, Schwencke 2006). Gjennomføring av et yrkespedagogisk utviklingsprosjekt er forankret i erfaringslæring (Dewey 2008, Kolb 1984 og Negt 2008), læring gjennom å gjøre nye erfaringer i en meningsfull kontekst koblet sammen med teori og refleksjon. Intensjonen med utviklingsprosjektet som læringsmetode er at studentene lærer gjennom å drive fram endringsprosesser i egen bedrift og gjøre erfaringer underveis som de bygger videre på (Hiim/Hippe 2001). Samtidig får de kompetanse i prosjektledelse og kan lede nye prosjekter i bedriften senere. Med inspirasjon fra Negt gjennomføres eksemplarisk læring der studentene gjør erfaringer på tre nivåer, 1) med saken/faget/håndverket, 2) med seg selv gjennom egne initiativ og samarbeid med andre, og de gjør erfaringer 3) med de konkrete og de allmenne omgivelsene, gjennom den responsen og rammene de møter i prosessene, både fra organisasjonen og samfunnet omkring (Nielsen 1997, Schwencke 2006). For å tilrettelegge for gode og varige læringsarenaer, knyttet opp både mot å gjøre erfaring med deltakende prosesser som læringsmetode (Freire 2003), som bidrag til organisasjonslæring i bedriften (Eikeland 2008, Argyris/Schön 1996, Filstad 2010), og mot allmenne demokratiske prosesser i samfunnslivet, (Nielsen 1996, Sennett 2008), rettes oppmerksomheten mot demokratiske prosesser som medvirkning og deltakelse underveis i prosjektet. I disse utviklingsprosessene prøver vi å knytte sammen begreper både fra organisasjonslæring i bedrifter og allmenne deltakende og demokratiske prosesser i samfunnslivet. Her møtes to ulike tenkemåter, bedriftstenking og samfunnsmessige emansipatoriske tenkemåter. Det er mange felles begreper, men innholdet i dem er ofte dobbelt fordi organisasjonslæring i begrenset grad har vært oppmerksom på individrettede lærings- og utviklingsprosesser. I Bedriftspedagogikken har det vært viktig å se hvordan begge disse tenkemåtene uttrykkes og noen ganger skaper motsetninger og dilemmaer.

Forholdet til ledelsen

En av de sentrale utfordringene i studiene er å forstå kompleksiteten i maktrelasjonene i bedriften og å balansere mellom ansattes og bedriftsledelsens interesser og behov. Det viser seg at det ofte er godt sammenfall mellom arbeidstakernes, i denne sammenhengen studentenes, egne ønsker og behov for læring og utvikling og deres ledes syn på behovet for kompetanseutvikling. En sentral del av studieopplegget i Bedriftspedagogikk er å synliggjøre og avklare begge partenes behov for å prøve å finne områder for felles mål og interesser. I noen situasjoner blir det imidlertid et motsetningsforhold mellom arbeidsgiveren og studenten. Manglende støtte hos arbeidsgiver underveis i studiet kan være ødeleggende for

læringsutbyttet for den enkelte student. Tilsvarende blir det meningsløst for en arbeidsgiver å sende studenter til studiet, dersom det oppleves at bedriften ikke får det forventede utbyttet. Studiene i yrkes- og bedriftspedagogikk manøvrer på ulike måter i dette spenningsfeltet, og dette gir studiene stadig nye utfordringer og en nyskapende profil. Det nyskapende for bedriften kan for eksempel bestå i å utvikle nye produkter, organisasjonsformer, kompetanseutviklingsmodeller og arbeidsmiljøtiltak. Læringen foregår dermed både på individnivå og på organisasjonsnivå, selv om disse kan stå i motsetning til hverandre. Imidlertid ser vi hvordan bedriftsorganisasjonen og arbeidsmiljøet påvirkes av behovet for fleksible omstillingsprosesser i samfunnslivet for øvrig, noe som setter ytre rammer for intern utvikling.

Frirom

I bedriftspedagogikkstudiet bygges det inn strukturer der studentene gjør nye erfaringer, reflekterer over, gjør endringer og lærer av for å utvikle og forbedre egne prosesser i retninger de selv ønsker. Det legges vekt på å utvikle gode og trygge læringsarenaer i en atmosfære av akseptering av åpne og kritiske refleksjoner og uferdige prosesser. Lærerens strukturelle innspill består i å sørge for tid og rom og oppfordringer til at erfaringene gjøres og at det reflekteres. Læreren tar ikke kontroll over resultatet av den uferdige refleksjons- og læringsprosessen. Disse strukturelle innspillene kan forstås som tilrettelegging for frirom. I begrepet frirom legger vi at det kan skapes et felles rom for erkjennelse og refleksjon som åpner for muligheter for læring og erfaringsutveksling (Nielsen m.fl.2010). Det er ulike forståelser og bruk av begrepet frirom. Det ene er forankret i organisasjonsteorien, med utgangspunkt i begrepet "scholé" fra Aristoteles (Eikeland 2006). Dette frirommet er et begrep om fysisk rom og tid, uavhengig av arbeidssituasjonen, som de ansatte kan bruke uten innblanding fra bedriften. Det andre begrepet om frirom hentes fra kritisk utopisk teori og understreker i tillegg til behovet for fri tid og rom, at det også må bygges inn strukturer som tar vare på demokratisk atmosfære av aksept for kritiske innspill og fellesskap utenfor ledelsens ønske om kontroll (Nielsen 1996). Dette begrepet legger vekt på individets umiddelbare opplevelse av anerkjennelse og aksept (Honneth 2002). For å redusere maktrelasjonene i rommet må det derfor stilles krav til strukturelle organisatoriske grep. Det kritiske frirommet dannes utenfor arbeidsmiljøet, i spenningsfeltet mellom arbeid og hverdagsliv og gir plass for refleksjon og drømmer hos individene. Dessuten utgjør frirommet et kollektivt rom hvor fellesskapet kan utvikle og forhandle visjoner og forslag. I denne artikkelen brukes begrepet frirom i den kritiske tolkningen. Vi legger som premisse at det skal være mulig å utvikle en dobbelt kompetanse, som uttrykkes både bekreftende overfor bedriften og dens ledelse og tilsvarende skole, og samtidig kan være konstruktiv kritisk til prosessene i bedriften ut fra egne livserfaringer. Aksept og tilrettelegging for denne dobbeltheten mellom bekreftelse og konstruktiv kritikk, burde etter vårt syn være et krav til enhver ledelse. I bedriftspedagogikkstudiet ser vi at etikkspørsmål kunne vektlegges mer slik at studentene kan overbevise ledelsen om nødvendigheten av frirommet. Prinsippene i yrkespedagogikken som vektlegger blant annet erfaringslæring og deltakelse, gir åpning for å tilrettelegge for gode læringsprosesser hos studentene gjennom økt bruk av opplevelsen av trygt frirom. For at frirommet skal ivareta intensjonene, kreves tydelige rammer og premisser for at de fleksible omgangsformene ikke skal åpne for "den sterkeste rett" og føre til mer kontroll av de studenter og ansatte (Nielsen m. fl. 2010). Prosessen med å tilrettelegge for et kritisk frirom og for å trene seg i å utnytte potensielle frirom, utfordrer fleksibiliteten i bedriftsorganisasjonen og i arbeids- og læringsmiljøet i og utenfor bedriften. I denne artikkelen diskuterer vi utfordringene med å legge til rette for et forsøk med frirom for å styrke læreprosessen, både innenfor skole og arbeidsliv. For at "skreddersydde" studie- og

utviklingsarbeid etter bedriftens behov og ønske ikke skal gå på bekostning av studentenes eller arbeidstakernes frirom, vil en yrkespedagogisk tilnæringsmåte åpne for reelle dialoger og forhandlinger mellom arbeidsgiver, arbeidstaker/studenten og læreren/veilederen ved høgsolen (Schwencke 2006) slik at ulike interesser ivaretas. Bernanders interessante påpekning av at den tradisjonelle bestillingsformen fra bedriftens side kan være u hensiktsmessig ved at den ene parten definerer et ensidig behov. Dermed utelukkes faglige innspill fra utdanningsparten, og det blir ingen faglig prosess for å komme fram til gode felles løsninger. Understrekingen av å ta vare på frirommet for de ulike partene i et "skreddersydd" studium gjennom reell dialog for gjensidig utvikling av fagligheten, kan være svaret på Bernanders ønske om en annen samarbeidsform enn bestillingsformen.

"Flyktige arbeidsliv"

Begrepet "Det fleksible og flyktige arbeidslivet" (Nielsen m.fl. 2010) synes relevant for å karakterisere endringsprosessene som betegner de store omstillinger i arbeidslivet de siste ti-årene, i Norge, Vesteuropa og USA, der organisasjonsutvikling, organisasjonslæring kjennetegner de organisasjonsformene som de fleksible prosessene i arbeidslivet skaper. Kompetanseutvikling gjennom kvalitet, fleksibilitet og individualisering har blitt nye kjennetegn i arbeidslivet. I motsetning til gamle tayloristiske og byråkratiske strukturerer i industrialisert produksjonsmåte, kjennetegnet ved kvantitet, standardisering, spesialisering og rutinisering av arbeidsoppgaver (Sørhaug 2001), skal arbeiderne nå være åpne for endringer på kort varsel, bli mindre avhengig av regler og formelle prosedyrer. I forbindelse med det fleksible arbeidslivet utvikles en ny organisasjonsform og -kultur, "utviklingsorganisasjon" i motsetning til eller på siden av den tradisjonelle "arbeidsorganisasjonen" (Eikeland 2006). Det reises spørsmål om ikke det nye systemet bare avløser de gamle reglene med nye, til dels usynlige kontrollmekanismer snarere enn å avvikle dem (Nielsen m.fl. 2010). Begrepet "det flyktige arbeidslivet" er utviklet for å karakterisere mangel på stabile sammenhenger i arbeidslivets relasjoner. Omstillingsprosessenes hyppighet, hastighet og dybde og den subjektive opplevelsen av dette, kan føre til redusert faglig stolthet og identitet, ut fra Sennetts begrep om "corrosion" eller utarming (Nielsen mfl. 2010). Nielsen m.fl. (2010), belyser tre dimensjoner i arbeidslivet, 1) det subjektive og det individuelle nivået, 2) det organisatoriske og institusjonelle nivået og 3) det samfunnsmessige nivået. Forfatterne introduserer også begrepet flyktighet. Flyktighetens kjerne, sier de, er fravær av sammenheng og mangelen på individuelle og sosiale arbeidserfaringer samt hvordan dette håndteres i moderne organisasjoner. De mener flyktighetsbegrepet er et mer relevant begrep enn Sennetts begrep om fleksibilitet (Sennett 1995), da dette kan oppfattes som å legge vekt på kun å være tilpassningsdyktig uten å se kritisk på de konsekvenser dette vil ha for medarbeiderne som person og i sin helhet. Vi vil se våre resultater fra bedriften i lys av de tre nevnte nivåene, og vi kan se hvordan de samfunnspolitiske endringene påvirker organisasjonen og individene.

Bedriften LUX

I eksempelprosjektet vårt valgte vi en tidligere attføringsbedrift, vekstbedrift, som samarbeidspartner. Vi ønsket å samarbeide med en vekstbedrift fordi vi hadde hatt mange arbeidstakere som studenter gjennom flere år. Det var vårt inntrykk at bedriftene var preget av stor grad av åpenhet påvirket av tiltaksansatte. Vi valgte en sentralt beliggende bedrift der fire av de ansatte hadde vært studenter på Bedriftspedagogikkstudiet. Bedriften hadde gjennomgått store endringer og ønsket ytterligere utvikling. Bransjen står i store endringsprosesser, initiert av NAV, og de nye reformene innen helse og sosialpolitikken har bidratt til endringer innenfor vekstbedriftens kompetansebehov. Bedriften hadde tidligere som hovedoppgave å legge til rette for Varig Tilrettelagt Arbeid for arbeidstakere med nedsatt

arbeidsevne. I dag utgjør dette bare en del av arbeidet. Samfunnsmessige endringer og NAV's initiativer og nasjonale målsettinger for rehabilitering og aktiv yrkesdeltagelse for alle, har vært førende for endringsprosessene i bedriften. De har skapt nye behov og i større grad gitt disse bedriftene et ansvar for å kartlegge arbeidsevne med tanke på videre utvikling av arbeidstakeren som første del i et attføringsopplegg, med hensikt at personen skal få økt kompetanse/ omskolering og et nytt ordinært arbeid. I tillegg er det også en betydelig økning av arbeidstakere med psykiske og rusrelaterte problemer. Dette stiller nye og utvidede krav til organisasjonsmessige endringer og til kompetanse blant de ansatte i vekstbedriftene. Det er ikke lenger teknisk fagkompetanse og ledelse alene som utgjør kompetansebehovet, men det kreves kompetanse innen det helse- og sosialfaglige feltet for kartlegging og en helhetlig vurdering av arbeidstakeren som en del av rehabiliteringen. Den samfunnsmessige utviklingen og de sosialpolitiske beslutningene har derfor ført til en arbeidsarena i bedriftsorganisasjonen hvor den erfarende mekanikeren, arbeidslederne, og den nyutdannede "akademikeren", veilederne, arbeider side om side på omtrent samme saksområder. Da blir utfordringen for organisasjonen om de ansatte er klare for å møte de kulturelle endringene som oppstår gjennom de ytre kravene. Et annet organisasjonsmessig område som påvirkes av samfunnsmessige endringer, er krav om å innføre det europeiske kvalitetssystemet Equass i alle bedriftene i bransjen. På individnivået virker det som behovet for disse ytre endringene er uklare. Endringene oppleves som at respekten for fagligheten forsvinner, på samme måten som at helhet og sammenhenger i arbeidssituasjonen smuldrer opp. Utfordringen blir hvordan det kan legges til rette for endringer i fagligheten uten at fagstoltheten hos medarbeiderne trues. Dessuten er det en utfordring å ta vare på det som medarbeiderne opplever som det meningsfulle arbeidet, både opplevelsen av respekt i form av eksistensen av solidarisk anerkjennelsesfellesskap og opplevelsen av å bidra til noe samfunnsmessig nyttig. (Nielsen 2010). Gjennom samarbeidet med HiAk ønsket bedriftens ledelse å bidra til mer positive organisasjonsutviklingsprosesser i møte med de eksterne endringskravene. I vårt utviklingsprosjekt la vi vekt på å tilrettelegge for frirom gjennom erfaringslæring og deltakelse for de ansatte ut fra våre erfaringer fra yrkes- og bedriftspedagogikken.

Metode

Aksjonsforskning

I dette organisasjonsutviklings- og forskningsprosjektet har vi brukt aksjonsforskning som metode. Vi har valgt å gjøre et sosialt eksperiment (Nielsen 1996, Eikeland 2006), for å skape kunnskap om forholdene i bedriftsorganisasjonen gjennom å bidra til endringsprosesser der den deltakende forskerrollen blir både normativ og faciliterende. Dermed knytter vi oss opp mot kritisk utopisk aksjonsforskning (Nielsen 1996, Schwencke 2006). Det sosiale eksperimentet har mye til felles med et yrkespedagogisk utviklingsarbeid som vi ber bedriftspedagogikkstudentene gjøre, og som vi i dette prosjektet også ber de ansatte i bedriften å gjøre. Våre erfaringer som forskere ønsker vi å generalisere for å bruke erfaringene som veiledning til studentene i bedriftspedagogikkstudiet når de skal gjøre utviklingsprosjekter i sine bedrifter. Studentene står i en noe annen situasjon enn vi som forskere, både fordi de ikke kommer utenfra som ekstern konsulent, slik vi gjør, og fordi de har mindre erfaring enn forskerne. Dessuten kan de ved noen bedrifter selv være en del av ledelsen. Alle disse innvendingene gjør at bedriftspedagogikk-studentene kan få noen andre situasjoner å forholde seg til i de daglige maktprosessene i bedriften. Til tross for disse innvendingene ser vi at det kan være mye generaliserbart som kan være til nytte i studiet.

Deltakende forskerrolle

Gjennom den deltakende forskerrollen søker vi å legge til rette for et kritisk frirom for å styrke myndiggjørende prosesser hos alle de ansatte. Fremtidsverkstedet som metode (Jungk & Mullert 1989) utfordrer bearbeiding av hverdagslivets erfaringer som utgangspunkt for å skape sammenhenger mellom individuelle erfaringer og strukturelle forhold i bedriftsorganisasjonen og i samfunnslivet forøvrig for å forstå konflikter. Fremtidsverkstedet kan skape rammer for at folk i fellesskap kan utvikle utopiske bilder av hva et myndiggjørende og sammenhengende liv og arbeid kunne være. Det ligger dessuten i begrepet om eksemplarisk læring at individene lever hele liv, ikke bare et liv som arbeidstaker i en bedriftsorganisasjon, og dermed kan hverdagslivets erfaringer legge grunnlaget for utopier og drømmer om helhet og sammenhenger. Anerkjennelse og synliggjøring, bygges inn i Fremtidsverkstedet gjennom verkstedets regler ved å legge vekt på å bygge på hverandres utsagn og stemme over prioriteringer. Fremtidsverkstedet som metode er ikke bare en forskningsmetode, men kan også være en arbeidsform som kan brukes i bedriften for å skape læringsrom som kan styrke arbeidsmiljøet uten at dagsorden er definert av ledelsen (Nielsen 2010). Utviklingsmålet for aksjonsforskningsprosjektet var å bidra til utvikling av en praktisk fungerende lærende bedrift og organisasjon over tid i bedriften. Mål for dette forskningsprosjektet var å bidra til kunnskapsutvikling omkring prosesser i arbeidslivet som igjen kan videreutvikle yrkes- og bedriftspedagogikken. Ved at vi som forskere kom utenfra som eksterne konsulenter, hadde vi anledning til å forholde oss både til ledelsen og til medarbeiderne med en viss uavhengighet. Det var viktig at vi ikke skulle identifiseres med den eller andre av de to partene. Forskerrollen var både normativ og fascilerende. Den er normativ ved at vi har et eget ståsted, legitimert i yrkespedagogikken, og legger til rette for erfaringslæring, deltakelse, anerkjennelse og synliggjøring. Den fascilerende delen av forskerrollen gikk ut på å sørge for å gjennomføre prosessene på en tydelig og strukturert måte for å få fram den enkeltes deltakelse og intensjon.

Planer og gjennomføring

Utviklingsprosjektet skulle gå over to år, fra høsten 2009 til våren 2011. Det var en forutsetning at problemstilling for prosjektet skulle utarbeides av alle ansatte i bedriften, ikke bare ledelsen, eller bare forskerne. Høsten 2009 ble planlagt som en utviklingsprosess for problemstillingen som skulle bestemmes ved årsskiftet.

Synliggjøring av egen faglighet

For å legge grunnlaget for erfaringslæring, var det lagt opp til at alle skulle starte prosjektet med å beskrive sitt eget arbeid og jobbsituasjon. Hensikten med beskrivelsesprosessene var at alle ansatte skulle tenke igjennom hva de gjorde, hva de ønsket å gjøre og hvordan de ville ha det på arbeidsplassen sin. Det ble presentert noen spørsmål til arbeid med beskrivelsene og frist for gjennomføring. Alle skulle få satt av tid i arbeidsdagen sin til å trekke seg tilbake til et stille kontor med tilgang til PC. Det ble viktig å understreke at prosjektet skulle være deres, de ansatte i fellesskap skulle definere hva som skulle være innholdet i prosjektet og hvordan det skulle jobbes. Det ble derfor lagt opp til at høsten skulle brukes til å finne ut av dette slik at de ansatte selv skulle definere et prosjektmandat og en prosjektplan. Samarbeidet mellom bedriften og HiAk, skulle være et felles forskningsprosjekt der vi i sammen skulle finne ut av hva som skal til for å gjøre bedriften til en lærende organisasjon.

Fremtidsverkstedet

Fremtidsverkstedets tema (Jungk & Mullert 1989: ”Hva kan vi gjøre og hvordan vil vi arbeide både strukturelt og individuelt for å skape en meningsfull virksomhet som ivaretar våre verdier, møter behovene fra omgivelsene og fremmer utvikling”, mens tema for kritikkfasen var: ”Hva er vi misfornøyd med i måten dagens LUX-bedrift fungerer på, sånn som vi har erfart i praksis?” og tema for utopifasen: ”Hvordan ser vi for oss den ideelle fremtidsvirksomheten, LUX-bedriften, dersom hvis vi fikk bestemme selv?” og for realiseringsfasen: *Hva må vi gjøre for å føre ideene våre ut i livet og få LUX-bedriften, slik vi vil ha det?* Målet var å komme fram til et Fremtidsutkast som kunne beskrive hva de ønsket å jobbe med videre for å utvikle bedriften. Ut fra antallet ble de ansatte delt i to ut fra avdelinger. Den første dagen deltok arbeidslederne, mens den andre dagen deltok veilederne sammen med ledelsen. Begge dagene grupperte de ansatte seg omkring to hovedområder som de ønsket å jobbe videre med. Det første gjaldt arbeid, produksjon og bemanning, mens den andre gjaldt ledelse, strategi, samarbeid og kommunikasjon. Selv om tema og problemstilling i Fremtidsverkstedet var det samme, hadde gruppene de ulike dagene ulike innfallsvinkler til vurdering og løsning av problemene. Den ene dagen var utfordringen kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen, mens den andre dagen gikk kommunikasjonsutfordringene mellom individene som kollegaer. Når det gjaldt temaet produksjon var begge gruppene opptatt av utvikling av nye produkter.

Utviklingsprosjekt

På bakgrunn av fremtidsutkastene skulle de ansatte utarbeide utviklingsområder for bedriften, problemstillinger og tiltak og tids- og organisasjonsplan for utviklingsprosjekt over to år, våren 2010. De skulle også utarbeide prosjektplan og gjennomføre og følge opp tiltakene i prosjektet. Det skulle være regelmessige møter i grupper og undergrupper. Det ble en todelt prosjektplan som en konsekvens av fremtidsutkastene. Den første delen var en plan for utvikling av nye produkter og tjenester. Den andre gjaldt plan for utvikling av kommunikasjon og samarbeidet i bedriften. Det ble stilt forutsetninger om at alle skulle delta og bidra med egen kompetanse. Alle deler av prosjektplanen skulle forholde seg til tidligere vedtatte planer, som strategiplan, plan for arbeidet med kvalitetssystemet Equass, tidligere handlingsplaner, andre arbeidsgruppers virksomhet. Det var viktig at det ble unngått dobbeltarbeid og overlappinger, men at arbeidsoppgavene ble godt integrert i hverandre. Dette ble en viktig diskusjon innledningsvis med ledelsen.

Resultater og drøftinger

- Hvordan bidra til å bli en lærende organisasjon? – gjennom yrkesstoltheten

Hensikten med utviklingsprosjektet på LUX var, som nevnt, å bidra til å utvikle bedriften slik at de som har sitt virke der, står i kontinuerlig lærende prosesser og at dette kommer både individene og bedriften til gode. Prosesser som tilrettelegges for individenes egne myndiggjørende utviklingsprosesser i samarbeid med hverandre, ble dermed en forutsetning for den lærende organisasjonen. Ved bruk av økt medvirkning og medbestemmelse over eget arbeid mente vi at medarbeiderne skulle bidra til virkningsfulle og varige endringer i organisasjonen. Sammenhengen mellom de individuelle utviklingsprosessene i samarbeid med hverandre, og organisasjonsutviklingsprosessene var etter vårt syn og ut fra vår erfaring fra yrkespedagogikken, åpenbare. Vi startet organisasjonsutviklingsarbeidet ved å legge til rette for disse prosessene gjennom å legge grunnlaget for erfaringslæring ved at de ansatte skulle beskrive eget arbeid og gjennomføre Fremtidsverksted. På bakgrunn av dette skulle de definere problemstilling for utviklingsområdene til utviklingsprosjektet selv, etablere og gjennomføre bedriftsprosjekter

og jobbe på tvers av avdelinger og kompetanse, som vist i figur 1 og 2, i vedlegg til denne artikkelen. Vi ville legge til rette for frirom for fremme reell deltakelse i bedriftens arbeids- og utviklingsprosesser slik at deltakelsen kunne bygge på synliggjøring av den faglige erfaringen som de ansatte hadde og forsterke anerkjennelsen for den faglige kompetanse og derigjennom styrke den individuelle og kollektive læringen. Utvikling av kommunikasjon og samarbeid ble sett i denne sammenheng og likeledes opplevelsen av felles mål for bedriften. Vi prøvde i denne sammenhengen å kombinere organisasjonslogikken og den emansipatoriske logikken med kritisk frirom og myndiggjørende prosesser hos medarbeiderne.

Frirommet i fagligheten – fagligheten som frirom?

Fagligheten og yrkesstoltheten oppleves sterkt i verkstedet. Det virker som at medarbeiderne hadde stor grad av frirom. De utviklet gode kollektive relasjoner og godt samarbeid innenfor hver avdeling. På verkstedet fremstår arbeidslederne i egne myndiggjørende prosesser i samarbeid med hverandre. De skaper felles rom hvor de har muligheter for læring og erfaringsutveksling, refleksjon og drømmer, til tross for at de er innenfor bedriftsmiljøet. Det virker som dette rommet på verkstedet fungerer som motpol til atmosfæren i resten av bedriften som virker energitappende og stimulerer til frustrasjon og til dels aggressivitet i relasjon til andre ansatte. Men fagligheten deres utfordres særlig i møte med ledelsen og de akademisk utdannede veilederne. Arbeidsledernes ideer og synspunkter virker ofte lite interessante og i situasjoner opplever noen seg nærmest som usynlige (Honnet 2003).

De ansatte med fagkompetanse i elektronikk, montering og mekanikk, hadde vært bedriftens yrkesfaglige fundament og de enkle små arbeidsoppgavene hadde vært bærebjelke i bedriften gjennom tiår. På Fremtidsverkstedet uttrykte arbeidslederne, *"man må finne nye produkter og tjenester å satse på"* og *"øke markedsføring og salg av eksisterende produkter"*. For dem var det viktig at de så at det ble tatt strategisk grep om utviklingen av produksjonen og de ønsket å være med og realisere noen av ideene. Uttalelsene tyder på mistillit til ledelsens håndtering av dette. Usikkerheten om fremtiden og usikkerheten ved å oppleve at ledelsen ikke tar det grepet de opplever som meningsfullt, kombinert med å se sitt eget potensial som bidragsytere i de fremtidige prosessene ved bedriften, ser vi som uttrykk for virkninger av det fleksible og flyktige arbeidslivet (Nielsen & al 2010).

Motsetningene i det flyktige arbeidslivet

Det dannet seg to hovedgrupper ut fra Fremtidsverkstedet som skulle jobbe med ulike temaer, en gruppe med temaet kommunikasjon i bedriften, kommunikasjonsgruppa, og en gruppe med temaet utvidet produksjon og markedsføring, produksjonsgruppa. Motsetninger blant medarbeiderne kom særlig til uttrykk på temaet om kommunikasjon, som handlet om ledelse og samarbeid i bedriften. Arbeidslederne ønsket *"Klarere ledelse"*. De ønsket at ledelsen skulle bli *"synligere"*, vise større grad av *"gjennomføringsevne"* og ha *"rutiner"* og *"struktur"*, og de ønsket bedre kommunikasjon med ledelsen. Ledelsen og veilederne på den annen side, som var sammen dag 2 på Fremtidsverkstedet, ønsket i sitt fremtidsutkast bedre kommunikasjon mellom den enkelte og avdelingene, *"Holdninger"* preget av *"respekt"* for *"personer og oppgaver"* og *"felles målforståelse"* for å *"effektivisere arbeidet"* og *"reduere unødvendige misforståelser/konflikter"*. Tiltross for mange like ord uttrykte innholdet likevel ulikt syn på hvem som hadde ansvaret for et godt arbeidsmiljø og hva som måtte gjøres. Her virker det som vi kan se spor av hvordan ulike grupper finner seg til rette i det flyktige arbeidslivet. Vi leser arbeidsledernes ønske om en annerledes ledelse, som et uttrykk for bekymring for den dereguleringen og reduksjon av rutiner, strukturer og det de

kaller ”ledelsens gjennomføringsevne”. Det kan virke som dobbeltheten i flyktigheten spiller inn. Arbeidslederne opplever at de får brukt fagligheten sin på noen avgrensede områder, men står hele tiden i fare for å bli usynliggjort og overkjørt. Ledelsen og veilederne derimot opplevde at arbeidslederne ikke tok det selvstendige initiativet de forventet og mente at problemet på bedriften handlet om mangel om kommunikasjonsferdigheter, manglende respekt for andre og at de ikke hadde samme målsetting med bedriften som ledelsen og veilederne. Ble denne konflikten et uttrykk for maktforhold mellom bedriften ved lederne og veilederne på den ene siden og arbeidslederne på den andre, og en forsterkning av dette maktforholdet (Nielsen & al 2010)? Det kan virke sånn når man ser på virkningene over tid. ”Løsningen” for utviklingsprosjektet ble et kompromiss mellom gruppene der de ble enige om ”Kommunikasjon” som tittel på delprosjektet, og ”Felles målforståelse” og ”Gjennomføringsevne” som underpunkter. Man kan stille spørsmål om hva som skjedde ved dette kompromisset, og hvilke konsekvenser det fikk. Målbæreren for kritikken mot ledelsen, tillitsvalgt, trakk seg fra det videre arbeidet med prosjektet på dette feltet, han ville delta på den andre gruppa som skulle jobbe med produksjon. Ledelsens gjennomføringsevne ble et svært underordnet tema som i liten grad ble berørt i etterkant.

Ledelse og fleksibiliteten

Ledelsens utfordringer i bedriften og prosjektet ble etter hvert tydelige. Utfordringer i en fleksibel organisasjon som skal motvirke flyktigheten, viser seg å være svært store. Det handler om å ta vare på og bidra til at de ansatte kan bruke sin faglighet til å utvikle bedriften strategisk. I dette tilfellet er bedriften styrt av samfunnets behov for arbeidsmarkedsrelatert virksomhet. Teknologiutviklingen og den dominerende tenkningen omkring helse- og sosialpolitikken og vekstbedriftenes rolle i forhold til NAV og EUs rammer fungerer som ytre samfunnsmessige betingelser som bedriften må forholde seg til, både eksternt som samarbeidspartnere, og internt i utvikling av organisasjonen for å møte kravene utenfra. Disse rammene konkretiserer de endringer som den samfunnsmessige fleksibiliteten fører med seg. Ledelsens liberale holdninger fungerte godt i mange sammenhenger. Den var svært åpne for nye ideer omkring organisering, produksjon og produktutvikling. Den var svært åpen i møte med prosjektets ideer, utviklingsutvikling og utviklingslæring gjennom deltakelse, erfaring og anerkjennelse, støttet de og syntes kunne åpne for muligheter for en levende organisasjon.

Likevel viste det seg at prosjektet ikke ble godt nok forankret hos ledelsen til at de så det som sitt. I etterkant kan det virke som at de tok de fine ordene som ”management-retorikk”, men at implikasjonene var svært utydelige. Det kan virke som at dobbeltheten i det språklige innholdet uttrykker motsetningen mellom organisasjonsteorien og den samfunnsmessige emansipatoriske tenkemåten. Vi la forskjellig innhold i de samme ordene, for eksempel i begrepene ”deltakelse”, ”frirom” og ”erfaringslæring”. Uttrykket ”Felles målformuleringer” satte ledelsen som en av overskriftene på fremtidsutkastet. De forventet at folk tar initiativ i samme retning som dem selv dersom denne retningen blir tydeliggjort, uten å være særlig opptatt av hva medarbeiderne mente. Arbeidslederne ser ikke fellesskapet på samme måten som ledelsen fordi deres faglige anerkjennelse oppleves som ikke å ligge som et premiss i målformuleringene.

Bedriftspedagogikk og frirom – hvordan kan vi bruke erfaringene fra LUX-prosjektet?

Vi stilte innledningsvis spørsmål om hva vi kan lære av LUX-prosjektet for å finne ut hvilke betingelser og kriterier som må være til stede for å skape frirom i yrkespedagogiske utviklingsprosjekter og samtidig i varetta nytteverdien for bedriften. Det utpeker seg i første

omgang noen hovedområder som er nødvendig å belyse. Disse erfaringene lager ingen fasit, men åpner for videre diskusjoner og utprøvinger. Hensikten med disse punktene er å bidra til bedre manøvrering i spenningsfeltet mellom nytte for bedriften og frirom for individet/studenten/den ansatte i samarbeidsprosesser mellom skole og skole og arbeidsliv. For det første er forankring hos ledelsen i oppstarten av prosjektet avgjørende. For det andre er den systematiske oppfølgingen og reforankring underveis i prosjektet viktig å være oppmerksom på. For det tredje har vi fått bekreftet betydningen av gode samarbeidsprosesser med kollegaene i prosjektperioden. For det fjerde er behovet for å styrke kulturen mellom ulike yrkesgrupper innad i bedriften. For det femte har vi blitt oppmerksom på tidsbegrepets betydning i utviklingsprosjekter i bedriftsorganisasjoner, for det sjette har vi lært noe om frirommets utstrekning, og for det sjuende har vi lært noe om ledelse av uferdige prosesser.

1. Forankring hos ledelsen har vært en særlig utfordring i LUX-prosjektet. I Bedriftspedagogikkstudiet er det først og fremst gjennom oppstartsprosedyren den initielle forankringen til ledelsen på arbeidsplassen finner sted. Før studiet starter opp blir den nye studenten bedt om å ta kontakt med ledelsen om et møte for å diskutere gjensidige forventninger og tilrettelegging for frirom slik at reelle læringsprosesser kan finne sted. Avslutningsvis i det første studieåret blir studenten igjen oppfordret til å avholde et oppsummeringsmøte med ledelsen der de gjensidige forventninger blir vurdert. Referat fra disse møtene inngår som fundament i utviklingsprosjektet og som en del av vurderingen av studiet. Møtene fungerer også gjensidig utfordrende og forpliktende for ledelsen og for studenten. LUX-prosjektet forsterker behovet for oppfølging av disse forankringsmøtene.
2. Reforankring (Innbjør & Kleiveland 2007). Underveis i studiet blir studenten utfordret på egen problemstilling og ståsted i utviklingsprosjektet og følge det tett opp med ledelsen, gjennomføre en reforankring. Hensikten er at utviklingsprosjektet skal oppfattes som *vesentlig* og møte de konkrete utviklingsbehov bedriftsledelsen har, vekke interesse i organisasjonen og samtidig ta vare på studentens frirom. Den vesentlige problemstillingen gir prosjektet god læring og god kvalitet og godt bidrag til arbeidsmiljøet. Utviklingsprosjektene i studiet preges av tilsvarende sammensatte arbeidssituasjon og motstridende interesser som på LUX, og det kreves at studentene følger opp samarbeidssituasjonene systematisk med støtte fra høgskolen. Hva har vi oppdaget av nye fenomener gjennom LUX-prosjektet? Vi ser forankring som en prosess som hele tiden må holdes ved like tydeligere gjennom dette prosjektet. Ledelsen har hatt problemer med å følge opp underveis til tross for at de i utgangspunktet viste stor forståelse og interesse. Dette bekrefter erfaringer med studentene på studiet. Det kan ha vært gode forankringsmøter i starten av studiet, men underveis viser det seg at studentens utviklingsprosjekt har blitt fortrent i forhold til andre oppgaver og vurderes etter hvert kun etter kortsiktig nytteeffekt. Resultatene for LUX-prosjektet vil derfor kunne bidra ved at vi legger mer fokus på frirom for de enkelte prosjektdeltakerne i samarbeidet med lederne. En mulighet til å redusere avbrudd eller forsinkelser i utviklingsprosjektet kan være at informasjonsskrivet i forkant av oppstartmøtet med leder tydeliggjør hva vi mener med frirom og legger opp til å utvikle en felles forståelse av innholdet i friromsbegrepet og lederens grep for å følge dette opp. Innføring av noen strukturelle grep som for eksempel et oppfølgingsmøte med referat, midtveis i studiet, er en mulighet for å styrke samarbeidet mellom studenten og ledelsen. Dette vil igjen sette utviklingsarbeidet i fokus og øke mulighetene for å styrke rammer rundt frirommet, både for å støtte studentenes utvikling og for å øke bedriften utbytte av prosjektet.

3. Et resultat fra LUX viser også at samarbeid mellom medarbeiderne om utviklingsprosesser påvirker arbeidsmiljøet. I tillegg til at utviklingsprosjektet bidrar til god produktutvikling, kan det også være en prosess for å bidra til å styrke samarbeids- og læringsmiljøet i bedriften. Det blir viktig å synliggjøre og tydeliggjøre studentenes erfaringer med demokratiske samarbeidsprosesser ved at de blir sett og hørt og kommer med bidrag som følges opp og som får resultater som fører til konkrete endringer til nytte for bedriften. Det gode samarbeidet åpner opp for å styrke egne myndiggjørende prosesser ved at man tør å være kreativ, stimulerer lysten og tryggheten i arbeidet. Godt arbeidsmiljø styrker både produksjonsprosesser og læringsprosesser i bedriften. Det er viktig at vi oppmuntrer studentene til å få kollegaer med i prosjektet. På den måten vil utviklingsprosjektet få større betydning for hele bedriften, ikke bare for den enkelte. Dette er betingelser for at utviklingsprosjektet skal bli *virkningsfullt* og *varig* og dermed få reell nytteeffekt for bedriften.
4. Styrking av bedriftskulturen og hverdagskulturen. Det viste seg at de ulike yrkesgruppene i LUX-prosjektet hadde svært ulik kultur og omgangsformer. Noen nyutdannede akademikere er trent i å ta initiativ og ta ansvar, de forventer å få anledning til å påvirke prosesser, bli hørt og tatt på alvor. De forventer at ledelsen synliggjør handlingsrommet deres slik at de selv kan definere hva som er viktig og riktig i arbeidet. Mens andre grupper med erfaring fra tradisjonelle organisasjonskultur, flere av arbeidslederne, stiller andre forventninger til ledelsen, ønsker tydeligere rammer for hva de skal gjøre, "*ledelsen skal lede*", uklare rammer skaper usikkerhet hos de ansatte. Begge grupper er bekymret over ledelsens manglende evne til "*gjennomførbarhet*". Men de legger ulikt innhold i forventningene til gjennomførbarheten hos ledelsen. For eksempel kan initiativer og oppfølging fra ledelsens side oppfattes som kontroll hos den ene gruppen og som involvering og deltagelse hos den andre. Disse kulturmotsetningene kan få store konsekvenser for gjennomførbarheten og arbeidsmiljøet i bedriften. Hva var det som gjorde at vi ble oppmerksom på at det var ulike kulturer på LUX? Kommunikasjonen mellom medarbeiderne gikk på "*de*" og "*oss*" – "*vi tenker ulikt*" – "*vi er ikke like*", og uttrykte gjensidig mistillit. Det ble viktig å legge til rette for demokratiske prosesser og forme ut møtarenaer for inkludering og åpenhet. For eksempel kunne det blir en kultur for å diskutere og komme fram til hva man legger i ulike begreper eks. produktutvikling, hva de viktige produktene i bedriften er og skal være, og hva de viktigste oppgavene i bedriften er og skal være. Innledningsvis ble det lagt vekt på å tydeliggjøre hva som er god kommunikasjon ut fra et fokus på felles anliggender i bedriftens produksjonsarbeid. Dessuten ble det lagt vekt på å skape felles praksis ved at alle skulle delta i prosjektutvikling, og å gjøre felles erfaringer ved å jobbe sammen på tvers av avdelingene for å realisere resultatene fra Fremtidsverkstedet, dele erfaringer på tvers, for å utvikle gjensidig respekt gjennom å bli kjent med hverandre ved å jobbe sammen om felles utvikling i bedriften. I etterkant av LUX-prosjektet ser vi at bedriftspedagogikken må vektlegge synliggjøring av erfaringer og drøftinger omkring bedriftskultur, hvordan ulike kulturer kan bidra til vekst, hvordan forholde seg til et landskap med ulike kulturer for at motsetninger ikke skal hemme framdriften og hvordan bedriftskulturen kan styrkes. Det blir viktig å ta kulturer på alvor i form av involvere deltakerne i demokratiske prosesser.
5. Tid. Vi opplevde tidspresset underveis i bedriften. LUXs ledelse så tidlig at det måtte skjermes tid til utviklingsarbeidet og til å utvikle frirommet. I forbindelse med arbeidet med erfaringsbeskrivelsene innledningsvis i prosjektet, fikk medarbeiderne anledning til å bruke tid i løpet av arbeidsdagen og tilgang til PC. Men etter hvert ble det annerledes, og

medarbeiderne opplevde konfliktene mellom de umiddelbare arbeidsoppgavene og de oppgavene de påtok seg i forbindelse med prosjektet. Ledelsen så problemet med tidsbruk og innså at dette burde ha vært planlagt og lagt inn i årsplanen for å sikre rommet, slik at man ikke kommer i skvisen med daglige produksjonsoppgaver. For våre studenter blir det viktig å legge til rette gjennom god planlegging og sette av tid og gjøre tidsbruken til diskusjonstema. Balansen mellom frirom og produksjon krever tilrettelegging fra ledelsen og tett oppfølging for å sikre de demokratiske og deltakende strukturene. For å oppleve læring må det struktureres og styres stramt fra ledelsens side. Disse temaene bør være diskusjonstemaer med ledelsen på forankringsmøtene.

6. Frirommets utstrekning (Nielsen 1996). Vi lærte to vesentlige ting om tilrettelegging av frirommet fra LUX-prosjektet. For det første viste det seg at gjennomføringen av Fremtidsverkstedet må skje med fasilitatorer utenfra. Det er viktig at ledelsen blir involvert i planleggingen slik at de kjenner trygghet i hva som foregår. Men for å tilrettelegge for opplevelsen av deltakende demokratiske prosesser hos medarbeiderne, er det viktig at ledelsen ikke står for selve gjennomføringen. For det andre er det viktig at frirommet videreføres for at deltakerne i organisasjonen kan lære av de prosessene som oppstår. Det kan være konflikter som kommer til overflaten som her hos LUX, eller det kan være initiativer til utvikling av bedriften og organisasjonen som krever tid til å lande. Erfaringene våre med å gjennomføre Fremtidsverksted på LUX, der medarbeiderne virkelig opplevde frirommet, er viktige innspill som bør vurderes å bringe inn i Bedriftspedagogikkstudiet slik at studentene gjør erfaringer som de kan prøve ut i utviklingsprosjektene sine og ta med seg tilbake til bedriften.
7. Forskere og studenter som ledere av uferdige prosesser. LUX-prosjekter viser med tydelighet at det er svært krevende å drive og lede utviklingsprosjekter i bedrifter der utforutsigbare prosesser er en del av hverdagen. Bedriftspedagogikk-studentene skal gjennomføre utviklingsprosjekter i egen bedrift. Noen av studentene tilhører ledergruppen i bedriften, og mange av dem gjør det ikke. De får ulike utfordringer å bygge frirom i organisasjonen. Kanskje det hadde vært en mulighet å åpne for at studentene kunne samarbeide på tvers av bedrifter i å lede Fremtidsverksted hos hverandre som eksterne konsulenter. Det ville gi dem nye og nyttige erfaringer som kan bli viktige for her enkelt bedrift.

Oppsummerende kommentarer og konklusjon

Spenningsforholdet mellom ”nytte for bedriften” og ”lærings- og frirommet for studenten og medarbeideren”, var utgangspunktet for dette utviklingsarbeidet. For at disse erfaringene skulle få noen varig verdi måtte dette utviklingsarbeidet være et samarbeidsprosjekt mellom skolen og en bedrift. Hensikten var å utvikle ny kunnskap om arbeidslivets og studenters muligheter for læring og utvikling gjennom tette dialogprosesser og ikke som en bestilling fra næringslivet.

”Hvordan kan vi legge til rette for frirom i yrkespedagogisk utviklingsprosjekter i Bedriftspedagogikk studiet og samtidig bidra til individuell og kollektiv læring på arbeidsplassen?”

Denne problemstillingen har reist mange viktige utfordringer gjennom utviklingsprosjektet. Erfaringene fra LUX-eksempelet er viktige for styrking av Bedriftspedagogikkstudiet i et moderne og flyktig arbeidsliv. Det har blitt tydeligere for oss hvordan endringsprosessene i samfunnet kan føre til motsetninger innad i bedriftsorganisasjonene. Vi har også fått bekreftet

hvor viktig det er at samarbeidet mellom skolesektoren og næringslivet skjer i dialogform, ikke i tradisjonell bestillingsform. På den måten kan det være mulig å gå inn i gjensidig samarbeidende prosesser over tid og begrepet ”skreddersydd” utdanning får et nytt innhold. Nedenfor har vi oppsummert tre prinsipielle problemstillinger som er avdekket gjennom denne studien som må diskuteres videre. For det første, hvordan kan de ulike logikkene i organisasjonsteori og emansipatorisk teori overskrides? For det andre, hvordan kan studiet møte de påvirkningene ”det flyktige arbeidslivet” har på spenningen mellom nytte og frirom? For det tredje, hva skal vi legge i innholdet i dialogbegrepet for å styrke samarbeidet mellom skole og næringsliv og bygge bro over motsetningen mellom nytte og frirom?

I denne studien forsterker møtet mellom de ulike logikker i organisasjonsutviklingsteori og emansipatorisk teori og motsetningene mellom kortsiktig nytte og individenes frirom. Det viste seg at systemorienterte og organisasjonsteoretiske kollektive prosesser som kan virke nyttige for bunnlinjen hos bedriften på kort sikt, setter tydelige rammer for individets utfoldelse. Utfordringen er hvordan kollektiv læring i organisasjonen kan integrere individenes læring og myndiggjørende prosesser. Utviklingsprosjektenes forankringsprosesser kan åpne for deltakende og demokratiske frirom gjennom å stille verdispørsmål av etisk karakter på dagsorden. Ledere må utfordres på å tørre å se ut over organisasjonens rammer og være modige nok til å møte uferdige prosesser blant medarbeiderne. Det vil antakelig bedriftsorganisasjonen på lengre sikt tjene på. Hvilken overføringsverdi vil denne kunnskapen ha til skolen? Hvordan kan vi forberede studentene på den konflikt som kan oppstå mellom disse teoriene og hvordan håndtere slike konflikter slik at de fremstår som positive uenigheter i en utviklingsprosess der nettopp konflikten kan bidra til å skape ønsket endring og bevegelse mot et felles mål? Etter vårt syn blir det viktig å løfte fram de faktorene for myndiggjørende prosesser som setter i gang prosesser som utfordrer synet vårt på verdier og etiske standpunkter og dermed se organisasjonen og individuelle prosesser i sammenheng.

Begrepet om ”det flyktige arbeidslivet” uttrykker hvordan teknologiutvikling og moderne organisasjonsutvikling påvirker arbeidstakerne gjennom oppløsning av individenes yrkesforankring og yrkesstolthet. Hvordan kan skolen møte påvirkningene i ”det flyktige arbeidslivet”? For å motvirke de oppløsende tendensene som flyktigheten forsterker kan det være nødvendig å synliggjøre arbeidslivet som samfunnsmessige prosesser, individuelt og i fellesskap som går ut over de etablerte modellene i bedriftsorganisasjonen. Skolen må bygge inn prosesser som bidrar til at studentene trenes i å se seg selv i forhold til disse helhetsprosessene og gjør erfaringer med å utfordre egen yrkesstolthet.

Den tredje erfaringen fra studiet er oppmerksomheten mot dialog som prosessbegrep. Dialogens karakter blir vesentlig både innenfor organisasjonslæringen og innenfor deltakende demokratiske prosesser. Innholdet må kombinere prinsipper om god kommunikasjon på arbeidsplassen med å styrke erfaringer og deltakelse hos det enkelte individet slik at dets interesser blir synlige og tas hensyn til. Ved å se dialogen som en gjensidig anerkjennende prosess, ikke bare en teknisk, kan bedriftskulturen styrkes og fremme myndiggjørende prosesser for arbeidstakerne og studentene, både individuelt og i samarbeid. På samme måte må det i samarbeidet mellom skolen og næringslivet tas hensyn til og reelt anerkjenner begge parter interesser slik at nye fruktbare samarbeidsformer kan oppstå. Disse tre utfordringer åpner for diskusjoner og for muligheter til å overskride de iboende motsetningene mellom kortsiktig nytte for bedriften og frirommet for individet i samarbeidende utviklingsprosjekter mellom skolen og arbeids- og næringslivet og i samarbeidet mellom de to partene generelt.

Litteratur:

- Bernander, John G. (2010) Må ha relevante partnere. Aftenposten kronikk. 09.06.2010.*
- Brulin, Göran (1998), Den tredje oppgiften, högskola och omgivning i samverkan. Stockholm: SNS Förlag.*
- Eikeland, Olav & Berg, Anne Marie (2008): Action research and organizational theory. Studies in vocational and continuing education volume 9. Bern: Peter Lang.*
- Eikeland, Olav & Berg, Anne Marie (1997): Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid i kommunene, Kommuneforlaget, Oslo*
- Filstad, Cathrine (2010) Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse. Bergen: Fagbokforlaget*
- Hiim, H. og E. Hippe (2001) Å utdanne profesjonelle yrkesutøvere. Oslo: Gyldendal akademisk*
- Honneth, A. (2003) Behovet for anerkendelse. København: Hans Reitzels forlag.*
- Innbjør, H. og J. Kleiveland (2007) Operativt lederskap. Bergen: Fagbokforlaget.*
- Johnsen, B. (1985) Yrkespedagogisk Utviklingsarbeid – behov, ressursbruk og begrepsbruk. Statens yrkespedagogiske høyskole. Publikasjon v 22B*
- Jungk, Robert, og Norbert R. Mullert (1989), Håndbog i Fremtidsværksteder. København: Forlaget Politisk Revy.*
- Nielsen, B. S. (1997), Det eksemplariske princip. I K. Weber m. fl.: Modet til fremtiden - inspirasjon fra Oskar Negt. København: Roskilde Universitetsforlag.*
- Nielsen, L. D., Nielsen K. Aa., Munck-Madsen, E., Hartmann-Petersen, K. (2010) Fleksibilitet, flygtighed og frirum – en kritisk diagnose af det senmoderne arbejdsliv. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag*
- Nielsen, Kurt Aagaard (1996) Arbejdets sociale orientering. Forlaget Sociologi.*
- Nilsen, Sigmund Egil og Grete Haaland Sund (2008): Læring gjennom praksis: innhold og arbeidsmåter i yrkesopplæringen, Oslo: PEDLEX norsk skoleinformasjon ISBN:978-82-7841-554-2, h.*
- Sennett, R. (1998), The Corrosion of Character, New York.*
- Sennett, R. (2008), The Craftsman. Allen Lane: Great Britain.*
- Schwencke, E. (2006a) Bedre dialog i oppdragsprosjekter. Myndiggjørende utdanning for IT-studenter. PhD avhandling. Roskilde Universitetscenter.*
- Schwencke, Eva (2006b), Free Space in Action Research and in Project Oriented Traineeship. I Kurt Aagaard Nielsen and Lennart Svensson (eds.), Action and Interactive Research – a Nordic approach. Maastricht: Shaker Publishing.*