Systemisk proces med Firkløverskolen

I 2005 blev et samarbejde mellem konsulentfirmaet MacMann Berg og specialskolen Firkløverskolen påbegyndt. Samarbejdet førte til et procesforløb på halvandet år, hvor alle ledere og medarbejdere på Firkløverskolen var involverede.

Firkløverskolen er en specialskole for børn og unge. Eleverne beskrives som børn med gennemgribende udviklingsforstyrrelser inden for autismespekteret og børn med svær ADHD[1]. En større omstrukturering skabte Firkløverskolen med fire afdelinger fordelt over et større geografisk område i Østjylland. Afdelingerne er placeret i henholdsvis i Låsby, Mørke, Paderup og Jebjerg. Ledelsen består af en overordnet skoleinspektør og en viceinspektør, samt afdelingsledere på hver af de fire afdelinger.

MacMann Berg er et konsulentfirma med baser i Århus og København. Arbejdet, som omfatter ledelses og organisationsudvikling, coaching, supervision, konflikthåndtering m.v., foregår med fundament i den systemiske teori og anerkendende tanker.

Udgangspunkt og mål for processen blev formuleret gennem interviews med ledergruppen samt udvalgte medarbejdere i foråret 2005. Under disse samtaler blev det klart, at de primære udviklingspunkter skulle være: Kommunikation, kultur samt forbundenhed i organisationen.
Emnet kommunikation strakte sig over kommunikationen medarbejderne imellem til håndteringen af svært håndterbare situationer, som involverede både elever og forældre.
Under kultur skulle der skabes hensigtsmæssige rutiner og vaner, som på én gang skulle gøre op med de mindre hensigtsmæssige vaner og rutiner, der var blevet bragt med fra Langagerskolen. Samtidig var det ønsket, at der skulle skabes en kultur, der kunne tegne et fælles billede af Firkløverskolen som én organisation på alle de fire afdelinger.

Hver afdeling fik tilknyttet en konsulent under hele processen, som blev bygget op med fire moduler som grundsten. Under to af modulerne var alle medarbejdere og konsulenter samlet i Gjern. De to andre foregik på Hotel Scandic, hvor den enkelte afdeling arbejdede alene sammen med den tilknyttede konsulent. Alle medarbejdere fik på den måde det samme teoretiske grundlag samtidig med, at der kunne arbejdes på de indenfor afdelingen

[1] Kilde: Firkløverskolens hjemmeside www.firkloeverskolen.dk

mere konkrete problematikker. Imellem hvert modul havde medarbejderne mulighed for at arbejde videre med den teori, modeller og værktøjer, der var blevet præsenteret på det enkelte modul.

Denne artikel er skrevet på baggrund af en række interviews med henholdsvis MacMann Berg samt medarbejdere og ledere på Firkløverskolen. Interviewene er foretaget efter processens afslutning i vinteren 2006.

"Nogle er kommet rigtig, rigtig langt med det. Andre er kommet knap så langt. Nogle synes det er rigtig svært, og nogle synes det er rigtig spændende. Men jeg tror ikke der er nogen, i hvert fald ikke ret mange, der tænker eller siger, at det ikke er den rigtige vej at gå"
- Leder

Den teoretiske baggrund – kort fortalt

Den systemiske teori hviler på grundlæggende principper om cirkularitet, nysgerrighed, forstyrrelse og respekt og anerkendelse overfor individets ret til at udtrykke sig, således en mangfoldighed af stemmer kommer i spil.

Ved at bringe udtrykket cirkularitet i spil bliver det muligt at ændre fokus fra det enkelte individ til i stedet at koncentrere sig om systemet som en helhed. Når der således tages udgangspunkt i cirkulære frem for lineære processer, skabes der utallige muligheder for at se problemer og udfordringer fra nye vinkler, således nye mulige løsninger kommer til syne. Den cirkulære måde at gribe tingene an på medfører en naturlig nysgerrighed på at afprøve nye og uafprøvede ting. Nysgerrigheden på nye perspektiver bliver drivkraften, når ideernes, menneskernes, begivenhedernes og adfærdens mønstre og relationer skal findes og afprøves. Disse mange nye måder at tilgå verden skaber uundværligt forstyrrelser hos det enkelte individ, og det er netop disse små forstyrrelser i den almene måde at tænke og gøre tingene på, som den systemiske teori omfavner, da de er en vigtig katalysator for forandring og læring.

For at kunne undersøge mulige løsninger på problemer må man være åben og nysgerrig overfor alle de ideer og mulige sammenhænge, der ses indenfor systemet. Dette kræver respekt og anerkendelse overfor den mangfoldighed af stemmer, der ofte viser sig i en forsamling. Ved at lade alle få en stemme og blive hørt skabes brugbare løsninger meget hurtigere.

Den systemiske teori tilbyder mange forskellige metoder og konkrete værktøjer, der gør det muligt at afprøve og indføre de ofte komplekse teoretiske antagelser i praksis.

”Jeg forventede en masse teori og nu skulle vi op og høre en masse. Jeg tror ikke jeg havde forventet, at vi sådan fik en masse redskaber.” - Medarbejder

At følge energien

De tre punkter der i første omgang blev valgt som primære fokuspunkter udviklede sig med tiden. Således var det vigtigt for MacMann Berg, at der først og fremmest blev arbejdet med de ting, der var vigtige for medarbejderne. Der skulle skabes en balance, der både tog højde for de i forvejen planlagte punkter og på samme tid fulgte medarbejdernes energi.

På det grundlag kom emnet ”kommunikation” i flere henseender til primært at dreje sig om kommunikationen og effektiviteten indenfor det enkelte lærerteam, samt konkrete værktøjer til håndtering af nogle af de svære stunder med eleverne. Punkterne ”kultur” og ”forbundenhed i organisationen” blev i højere grad noget, der blev skabt i og med, at alle medarbejdere gennem processen fik et fælles fodslag og et fælles sprog.

”Noget af det jeg tænker er, at vi med det her kursus er blevet løftet i flok og fik noget fælles fodslag.” - Medarbejder

Ved at være fleksibel og ændre små ting her og der, således medarbejderne og deres hverdag fik indflydelse på processens form, kom resultatet af processen til at række ud over, hvad tankerne hos ledelsen havde været i første omgang.

”Der hvor jeg tænkte, at vi i første omgang skulle hen, var i forhold til at få sammenhængskraft og et fælles sprog omkring samarbejde. Få fokus på samarbejde. Det er ikke bare noget man kan, det er også et håndværk. Og det synes jeg vi er nået! På en række områder er folk faktisk blevet meget mere bevidste, end jeg havde forventet, at de ville blive - omkring det at indgå i et samarbejde.” - Leder

*”Jeg tror også der er meget af det, der hen af vejen bliver til iver.
Det er så integreret, at vi slet ikke kan lade være!” - Medarbejder*

Lydhørhed samt respekt overfor medarbejdernes ønsker, fra MacMann Bergs side, skabte en proces, hvor entusiasme og glæden ved at lære nyt skabte et grundlag for, at medarbejderne også fik mod på at afprøve nogle af de mange redskaber i hverdagen.

" …Og så har de givet os lektier for! Det har været en løbende proces, hvor vi er mødtes og har fået nogle opgaver og ny viden. Så er vi kommet tilbage igen nogle måneder senere og fået fulgt op på de ting. Hvordan fungerer det, og hvad kan vi så gøre? Skal vi udvikle det mere, eller er der noget andet vi skal tage fat på?" - Medarbejder

Team-samarbejde – brug af værktøjer

Under processen er der i flere omgange blevet taget udgangspunkt i det enkelte lærerteam. Den grundlæggende linje har været at danne et respektfuld og anerkendende samarbejde. Herunder har medarbejderne i det enkelte team haft mulighed for at arbejde med de aspekter og problemstillinger fra deres hverdag, som har været vigtige netop for dem at sætte fokus på. Mange teams valgte i denne forbindelse at sætte fokus på de udfordringer dagsordener skabte i forbindelse med teammøder.

"Vi har også haft meget arbejde med vores dagsordener, for vi synes ikke den fungerede efter hensigten. Vi kom ikke rigtig ned i dybden af tingene og det kunne godt trække i langdrag, så vi ikke nåede så langt igennem vores dagsorden, men det gør vi faktisk nu, fordi vi drager nytte af nogle af de metoder, som vi blev præsenteret for."
- Medarbejder

Det lyder samstemmende fra medarbejderne, at de metoder og værktøjer de er blevet introduceret for har skabt en grobund for mere effektive og virkningsfulde møder, hvor alle ideer bliver hørt. Dette fører til flere brugbare løsningsforslag, som både lærere og elever nyder godt af. Arbejdet med dagsordener er blot et at af de punkter, hvor team-samarbejdet er blevet væsentligt forbedret som et resultat af processen. Således fortæller en lærer om, hvordan møderne i hendes team har ændret sig fra at være forvirrende og ustrukturerede til, ved hjælp af interview-metode, at sætte præcist fokus på de problemstillinger den enkelte lærer står overfor.

”Når vi bruger interviewformen, er det som regel i forbindelse med eleverne. Vi har forinden skrevet på dagsordenen hvem der skal interviewes og hvem der interviewer. Det er selvfølgelig elevens primære kontaktperson, der bliver interviewet. Når vi tager en enkelte elev op, taler vi om deres udbygningspunkter, hvordan det går, og hvordan de kan komme videre. Alle spørgsmålene gør, at den der bliver interviewet får muligheden for at overveje en masse perspektiver, som han ellers ikke ville have tænkt over. Han får måske fokus et helt andet sted hen.

De andre i teamet har en lyttende og observerende rolle, samtidig med at de skal være undrende og nysgerrige overfor den historie, der bliver fortalt. Intervieweren kan så spørge dem, om de har nogle spørgsmål, som de kunne tænke sig at få besvaret. Det er ikke kun den der bliver interviewet, der har glæde af det. Det har vi alle sammen. Vi bliver klar over, hvad vi skal gøre i dagligdagen og det profiterer eleverne jo også af. Vi behøver ikke megen forberedelsestid, for det er blevet en integreret og naturlig del af det, vi gør.

I forhold til før bliver der også taget referat nu, så i hvert fald de vigtigste konklusioner ikke bliver glemt. Før talte vi bare kort, og så var det ligesom det.

Jeg synes virkelig det rykker, når vi tager de her interviewsamtaler om børnene!”

- Historie fra medarbejder

Det er ikke kun introduktionen og brugen af nye metoder og værktøjer, der har styrket team-samarbejdet. Den anerkendende og nysgerrige tilgang til både medmennesker og problemer har ligeledes gjort en stor forskel for både ledere og medarbejdere på Firkløverskolen.

Organisationen – et fælles sprog

Ét af de mål der af ledelsen blev formuleret før processen gik i gang, var et ønske om en mere samlet organisation. Efter forløbet sad både ledelse og medarbejdere tilbage med følelsen af, at organisationen er blevet mere samlet i form af det fælles fodslag som den anerkendende tilgang har givet.

”Det der er afgørende for mig er, om man bruger hinanden på tværs af afdelingerne og ikke bare har et tomt tilhørsforhold. Og der er det faktisk min oplevelse, at man tænker i forhold til nogle fælles værdier.” – Leder

Også medarbejderne mener, at følelsen af at høre til i Firkløverskolen, frem for i én af de fire afdelinger, er blevet større. De er desuden meget positive over, at der under processen er blevet lyttet til deres ønsker, således team-samarbejde og velfærden på den enkelte afdeling er blevet prioriteret først.

”Jeg synes det har givet mere, at arbejde i teams og afdelinger.” - Medarbejder

”Vi har de samme rammebeskrivelser og får de samme nyhedsbreve, men den levede virkelighed på de forskellige afdelinger er meget forskellig. Jeg synes dog, at konsulenterne har været gode til at give en fornemmelse af, at vi trods alt er én skole, der hører sammen. Den geografiske placering gør, at vi ikke kan føle os mere som én skole, end vi gør nu. Set fra mit perspektiv ville det også blive en spændetrøje, hvis vi skulle have flere ens ting.
Jeg synes arbejdet i teams og afdelinger har givet mere, da man kan foretage arbejde som kommer helt ned i konkrete situationer. Det har gjort, at der er kommet flere ting i spil, og at vi har udviklet os mere.
Selvom vi geografisk ligger fire forskellige steder og altid vil være forskellige, sker der mange ting på tværs – vi erfaringsudveksler for eksempel meget mere.”

- Udtalelse fra medarbejder

Både på team, afdelings og organisationsniveau er der nu meget større bevidsthed om, hvilke ressourcer og kompetencer, der kan trækkes på. Således bruger den enkelte medarbejder i langt højere grad sine kollegaer. Både til at få inspiration og ideer samt som sparringspartnere i svære situationer. Det faktum at processen har tilført organisationen et fælles sprog i form af systemiske termer og metoder gør, at kommunikationen på tværs af ikke blot geografiske steder, men også uddannelsesmæssige forskelle mellem for eksempel pædagoger og lærere, er blevet væsentligt forbedret.

Ledelse

Den kendsgerning at alle i organisationen er blevet introduceret til anerkendelse, nysgerrighed og en cirkulær tankegang stiller store krav til ledelsen. Den systemiske måde at tilgå ledelse på skaber ændringer på det helt konkrete niveau. Flere steder uddelegeres opgaver til medarbejdere og en central styring opgives. Således sidder ledelsen ikke længere med løsningen på det enkelte problem. Ledelsesopgaven er i langt højere grad

blevet at fokusere på den enkelte medarbejderes kompetencer og understøtte dette i form af spørgsmål og nysgerrighed, hvilket resulterer i øget indflydelse for den enkelte medarbejder. Ledelsens opgave er således at holde medarbejderens ønsker og ideer op mod organisationens overordnede målsætning. Denne tilgang har krævet stor refleksion over egen praksis hos den enkelte leder.

”Hvor vi måske førhen har tænkt meget lineært, tænker vi nu mere cirkulært. Man får pludselig selv en hel anden betydning og skal til at tage nogle helt andre perspektiver. Man må også tage ting på sig selv, frem for at parkere dem andre steder.” – Leder

”Med baggrund i det vi har været igennem, er det i højere grad blevet muligt af lægge opgaver ud til medarbejderne og skabe sammenhæng frem for at have en mere central styring på opgaverne. Det betyder, at måden at have dialog omkring opgaveløsninger har ændret sig. Vi beskriver opgaven i forbindelse med, at de bliver givet og sammen skaber vi den ramme, som opgaven skal løses indenfor. Vi gør meget ud af at udfolde opgaven sammen med den medarbejder, der skal varetage den.
Hvor vi før arbejdede meget med, hvordan tingene var og tog udgangspunkt i, hvordan de var allerværst, så arbejder vi nu med, hvordan vi gerne vil have tingene er. Vi bruger modellerne og værktøjerne hvilket betyder, at vi hurtigt kommer ind til noget energi.
Jeg synes også, at ud af de her sammenhænge sker der noget i måden at drive ledelse på, der i virkeligheden for mig at se gør, at vi i højere grad kan sikre, at det vi gerne vil opnå også bliver opnået. Vi kan ikke sikre, at det sker præcis på den måde, som vi oprindelig havde tænkt, men vi kan sikre, at den opbakning omkring nogle ting – involveringen - i hvert fald fører os i en retning, der er lidt mere rigtig, end den var tidligere. Dermed ikke sagt at ledelsespositionen bliver mindre af det, men den bliver en anden end den var tidligere.”

- Historie fra leder

For medarbejderne er der også sket en væsentlig ændring i måden, hvorpå de ser ledelse udført. I stor udstrækning mener de, at de har fået en ledelse – både på den enkelte afdeling og centralt, som er mere lydhøre og overfor ideer og forslag. Desuden er der kommet en større grad af anerkendelse overfor den enkelte medarbejderes hverdag. Som resultat af dette er der skabt en følelse af mere medbestemmelse og ansvar hos medarbejderne, hvilket i sidste ende giver større arbejdsglæde.

”Jeg kan kun tilslutte mig! Og det er jo noget af det der gør at det er sjovt – at vi får rigtig meget ansvar selv. Det synes jeg er rigtig fedt. Vores afdelingsleder går ind i tingene på en anden måde”. – Medarbejder

Relation til - og mellem - brugerne

Da Firkløverskolen er en skole, hvor der er stor fokus på eleverne og deres særlige behov, var ledelsens håb fra starten af processen, at den systemiske og anerkendende tilgang ville bibringe nye og brugbare værktøjer, der ville kunne hjælpe de ansatte i deres hverdag. Det er dog ikke blot i relationen mellem lærere og elever, at der er sket ændringer. Nogle af værktøjerne er således blevet introduceret til eleverne med det resultat at kammeratskaber der før var utænkelige, er blevet skabt.

”I arbejdet med en gruppe drenge på 12-15 år var der især problemer mellem to drenge. Den ene er meget let at forstyrre, og den anden går hele tiden rundt og synger, hvilket selvfølgelig forstyrrer den første dreng. Jeg hev drengene ind til en snak om, hvordan vi kunne løse problemet og blev ved med at stille dem hv-spørgsmål. Som en del af det vi har været igennem i den her proces, har vi lært at svaret tit kommer fra én selv, så jeg spurgte dem om, hvordan det kunne blive anderledes. Den ene dreng havde så meget selvindsigt, at han sagde, ”jamen, det kan egentligt godt være, at det er mig der pisser ham af, fordi jeg går og synger”. Men det var jo heller ikke meningen, at han ikke måtte synge. Den anden dreng foreslog så selv, at problemet måske kunne løses, hvis han fik et par hovedtelefoner, når han spillede computer, så han ikke hun høre sangen. De var altså selv med til at se og løse problemet.
I dag er de ret rummelige overfor hinanden, og de har fundet ud af, at de begge kan lide badminton, så nu spiller de samen.
Så jeg synes at de værktøjer, vi har fået har været med til, at de her to drenge har fået et rigtig godt og respektfuld forhold til hinanden, hvor det bare har været rent kaos før. Den ene bare har slået den anden, og den anden har bare taget imod. Det har vi virkelig fået sat en stopper for, så det er rigtig godt.”

Både ledere og medarbejdere fremhævede, at de som én af de største gevinster ved processen oplever en større evne til at stoppe op og reflektere over forskellige handlemuligheder, både i den konkrete situation med eleverne, men også i samtaler med

kollegaer hvor det er blevet en integreret del af hverdagen at stille uddybende og nysgerrige spørgsmål til hinanden. Dette giver større overblik og åbner for brugen af alternative metoder i arbejdet med eleverne.

Indimellem er det godt at have nogle værktøjer til at vide, hvordan man lige skal stoppe op. - Medarbejder

MacMann Berg – vejen til succes

Jeg har sjældent i forbindelse med undervisere oplevet nogen som har haft så stor respekt for vores virkelighed. – Medarbejder

Dette udmelding lægger sig tæt op af de tanker, som konsulenterne på MacMann Berg gør sig om deres arbejde. For dem er det vigtigt at være nærværende og se folk i øjnene og på den måde skabe en relation til hver enkelt deltager. Det er som en dans, hvor der er brug for koordination mellem parterne. Ved hjælp af teoretiske overvejelser og nysgerrig udspørgen til deltagernes hverdag, tages der på en kærlig og ærlig måde fat i konkrete problemstillinger. En konstant insisteren på at alle skal være en del af processen gør, at ingen sidder tilbage uden at være hørt.

”Min vision er ikke at ændre folk radikalt – det ville da være synd, der er jo masser af ressourcer” – Konsulent

Det fælles engagement, mellem konsulenter og ledere der er til at få løst den opgave, der ligger forude skaber grobund for udviklingen af spændende og indholdsrige moduler. Ved hele tiden at tage udgangspunkt i deltagernes hverdag er processen ikke blot blevet udviklende men også vedrørende for den enkelte.

”Jeg synes MacMann Bergs folk har et eller andet. De har tilført noget specielt.”
- Medarbejder

At samarbejdet mellem MacMann Berg og Firkløverskolen har været en succes, kan der ikke være tvivl om. Alle involverede er positivt indstillede. Som et essentielt udviklingspunkt i fremtiden ytres der dog fra medarbejdernes side et stort ønske om, at nye medarbejdere også får muligheden for at blive introduceret til de systemiske og anerkendende tanker.

Resultatet af processen skiller sig på nogle punkter ud fra de oprindelige mål, der blev lavet under de første interviews i 2005. Ved at være opmærksomme overfor de konkrete problemstilligner og udfordringer både medarbejdergruppen og ledelsen stod overfor undervejs i processen blev der laver korrigeringer. I samspil med ledelsen blev de fire moduler ændret og rettet til undervejs, således processen blev ved med at være vedrørende. Det primære udviklingspunkt har således været arbejdet i teams. Resultatet af dette er teams som arbejder langt mere effektivt og målrettet. Dette kommer ikke bare medarbejderne til gode. De nye værktøjer åbner således for nye handlemuligheder, som kommer især eleverne til gode gennem mere reflekterende og positive lærere.

Processen og det faktum, at alle medarbejdere har været igennem den samme proces, skabt et fælles sprog og et fælles fodslag. Således er det nu de systemiske tanker og den anerkendende tilgang, der tegner billedet på Firkløverskolen.

Vi synes det er spændende og derfor bliver vi ved – og så fordi vi kan se, at det batter noget. Det løser mange ting når vi har arbejdet med nogle forskellige metoder og vi kommer hurtigere frem til løsninger og reflekterer over nogle flere ting. – Medarbejder