

Ledelses-og organisationskonsulent, Lone Belling, Liv og Lederskab®

Innovativ skoleudvikling med Teori U som ramme

”I november 2009 havde vi endnu et møde i skolelederkredsen i Vejle hvor forvaltningen bfremlagde en plan for hvordan vi kunne justere, regulere og tilpasse skolevæsnet så det holdt sig inden for indsnævrede budgetrammer – samtidig med at vi også skulle imødekomme nye behov. Skolelederne blev bedt om på en 20 minutters walk ’n’ talk at tænke på og komme med kreative ideer til hvordan kunne udmønte sig. - Det tog de ikke godt imod!”

Sådan fortæller skolechef i Vejle kommune, Anette Jensen, om afsættet for at igangsætte et stort skoleudviklingsprojekt i hele Vejle skolevæsen med 37 skoler, 130 ledere og knap 1700 medarbejdere og fortsætter:

”Det var nok der det gik op for mig at nu skulle der noget radikalt anderledes til – nu var det på tide at nytænke og omskabe skolen så den blev tidssvarende. Det duede ikke mere at møde nye udfordringer med kendte løsningsmodeller og krav om besparelser med grønthøsteren.”

Når der er brug for mere end strukturændringer

Netop denne erkendelse af at fortidens løsninger ikke er svaret på nutidens og fremtidens udfordringer har jeg mødt på både institutions- og forvaltningsniveau rundt omkring i landet. Oplevelsen af at uanset hvor meget man ændrer på strukturer og procesforbedrer så får man ikke fat om hverken de grundlæggende problemstillinger eller de dybereliggende potentialer – der skal mere til. Det er ofte der rejsen ned i U’et begynder. Næste skridt i Vejle blev at samle nogle mennesker der kunne inspirere, forstyre, facilitere og bære en større organisationsudviklingsproces igennem. Det skulle være en proces der på en gang inkluderede og byggede videre på udviklings- og praksiserfaringer på alle niveauer i organisationen og som samtidig inviterede friske øjne med udefra. Der skulle simpelthen skabes rum for at tænke ud af boksen, at få hjertet med og helt ned i selve skolens dna mærke og genskabe skolen som fremtidens lærings- og dannelsesrum.

Forståelsen af det nødvendige samspil mellem skolernes og skolevæsnet egne kreative potentialer og eksterne inspiratorer og konsulenter har været gennemgående for projektet, ligesom det tidligt blev klart at tilgangen både er top-down og bottom-up – og det netop er i samspillet og bevægelsen herimellem at man både sikrer sig forankring og bæredygtighed på et politisk, forvaltningsmæssigt, institutionelt og menneskeligt niveau. Derfor blev det også klart på de første møder i løbet af januar og februar 2010 at processen nok skulle rammesættes centralt, men at det lige fra begyndelsen skulle være skolens kerneinteressenter der kom i spil i en åben, undersøgende, kreativ, innovativ og medskabende proces.

Skolen i bevægelse

Det var også på disse første møder at barnet fik et navn: SKOLEN I BEVÆGELSE – for at signalere at nok er det et udviklingsprojekt, men også en fortsat, dynamisk bevægelse, som ikke stopper – og fordi en så central samfundsinstitution som folkeskolen både skal skabe bevægelse, være i bevægelse og bevæge mennesker.

Da Otto C. Scharmer i sin forståelse af organisatoriske og menneskelige forandringsprocesser netop er så optaget af hvordan mennesker lærer og skaber, og hvordan det er muligt at frisætte det højeste mulige potentiale, var det oplagt at koble dette menneske- og organisationssyn med skoleudvikling. Desuden bidrager Teori U's helhedsorienterede, inkluderende og tværfaglige tilgang til at man kommer ned under de ofte overfladiske ændringer i struktur og arbejdsgange, fordi der heri ligger en forståelse for samspillet mellem helhed og delene, og at de forandringer vi introducerer på et niveau påvirker systemet på andre niveauer.

Så vil man have en bæredygtig skole, så skal den være bæredygtig på alle niveauer, hvilket betyder at man både skal se på og arbejde med forandringer ift. det enkelte menneske, voksen eller barn, på team- og organisationsniveau og ift. omverdenen. På en måde kan det synes meget komplekst, men samtidig er også det enkelt, når man begynder at forstå institutioner og organisationer som levende systemer, der hænger sammen. Desuden blev det klart at når man, som skolechefen udtrykker det, ønsker at omkalfaltre hele skolen så må man også metodisk arbejde på nye måder så potentialer

og ressourcer frisættes, og der skabes rum hvor mennesker kan samsanse, samskabe og være sammen om øjeblikket hvor skabelsen sker (co-presencing).

Innovative camps

Små og store U-bevægelser foldede sig ud henover forår, sommer og efterår 2010, hvor mange hundrede mennesker deltog i 10 forskellige camps, der alle havde Teori U som ramme.

Allerede i marts rullede den første bus ud af Vejle til et sted langt hjemmefra – der hvor der er højt til himlen, plads til udsyn og indsigt og naturen kan blive en medspiller. Tre dage med plads til at undersøge og undres, i fællesskab og alene, i dialog og i stilhed. Sammen med andre som også havde prioriteret at bruge tre dage på at bidrage til en bæredygtigt skole, der ikke mere er industrisamfundets skole byggende på fortidens svar og former, men en skole der i højere grad er i stand til at lære fra den ankommende fremtid.

Både ud fra en viden om at innovative processer næres af mangfoldighed og for at sikre en bred involvering blev forskellige interessenter inviteret med på de første camps, så både forældre, elever, lærere, pædagoger, ledere og repræsentanter fra andre professioner og forvaltninger deltog. Det styrkede processen når der skulle arbejdes med de første faser i U-processen, hvor der fokuseres på at SE hvad man ser – for her kunne deltagerne bidrage med forskellige synsvinkler .

Mange gav også efterfølgende udtryk for at det havde været lærerigt at møde hinanden i et fælles rum, og at det havde bidraget til en fordybet forståelse af hinanden. Det blev en opdagelse af hvor mange ubrugte ressourcer og muligheder, der allerede ligger i skolen, hvis vi bare ser dem og sætter dem i spil. Det var også her den enkelte oplevede at kunne høste nogle lavthængende frugter i form af konkrete ideer og metoder, best practice fra andre skoler og miljøer som de kunne tage med hjem, samtidig med at man i fællesskab havde blikket rettet mod next future practice.

Hvis skolen ikke fandtes!

Alle deltagerne var blevet bedt om på forhånd at reflektere over spørgsmålet: ”*Hvis skolen ikke fandtes, så ...!*”. Vi ønskede med spørgsmålet at komme om bag fastlåste

billeder af hvad en skole er, at komme ind til selve kerneydelsen. Hvorfor har man en skole? Hvad skal den kunne i fremtiden? Og er det overhovedet skolen som er svaret, hvis fokus er læring, mestring, dannelse og uddannelse? Kunne det ikke lige så godt foregå andre steder? For hvad er skolen mere en nogle bygninger, en struktur, en tankeform? En vane?! Spørgsmålet skulle være med til at suspendere kendte mentale forestillinger, at om dirigere i en mere helhedsorienteret og inkluderende retning og give slip på tidligere svar så nye potentialer, vidensformer og muligheder kunne spire frem. For også fra starten at invitere deltageres højre hjernehalvdel med blev de bedt om at medbringe en metafor – et billede, en genstand, en lyd - som udtryk for deres refleksioner, som de så bragte ind i rummet i forbindelse med den første præsentationsrunde.

Det var intentionen at deltagerne ret hurtigt kunne dykke ned i U'et og bevæge sig ned af venstre side ind i åbent sind og hjerte hvis vi medtænkte den individuelle forberedelse, brugte busturen til samtaler og refleksion samt straks efter ankomsten til "udstedet" at vandre sammen i tavshed og gøre sig klart hvorfor man var der.

Give plads til det væsentlige

Vi oplevede da også et stort og levende engagement lige fra deltagerne blev kastet ud i de første samsansende processer, hvor de skulle dele deres viden og oplevelser af skolens ressourcer og udfordringer. Her var plads til både diskussioner og dialoger, undren og refleksion. Der blev tegnet og skrevet og undervejs blev processen fodret med billeder, musik, oplæg og bevægelse lige til aftenens vandretur ved solnedgang i stilhed. To timer alene med sig selv, sin logbog og naturen til at fordybe sig i endnu et centralt spørgsmål: Hvad skal skolen/skolevæsenet give slip på for at give plads til det væsentlige?

For som filosofen H. G. Gadamer siger, så handler det nogle gange om at slippe grebet for at blive grebet – og den grebthed bringer os tættere på det som har betydning.

Hermed bygger man bro til menneskers eksistentielle erfaringer samtidig med at man med Teori U som tilgang fastholder fokus på at udvikle en organisation, en skole gennem kreative og samskabende processer. I stedet for se organisatorisk indsigt, eksistentielle erfaringer og det skabende rum som adskilte, så bringes de sammen. Dette sker hele vejen gennem U'et faser, både når vi ser og sanser i venstre side, og når vi

udkrystallisere og prototyper i højre side, men allermest i bunden af U'et. Her er intentionen at åbne til og træne presencing som social teknologi – at være sansende og nærværende i nuet.

Tid til stilhed og refleksion

På aftenens vandretur bevægede deltagerne sig ned mod bunden af U'et, rummet for tilbagetrækning og refleksion, ind mod en sansning af skolens Opgave, hvor man forsøger at skrælle alt det vanemæssige og overflødige af – hvor man bevæger sig ind i rum hvor der måske endnu ikke er så mange svar, men mere fornemmelser for meningen, det der skal bære igennem. For mange deltagere blev skolen i de kendte ikklædninger mindre vigtig at fastholde og tilbage stod begreber som læring og mestring og at møde mennesker i skolen, voksne og børn med både nærvær og passende udfordringer. Der blev i første omgang ikke sat så mange ord på. Det kan være godt at lade mennesker stå i det åbne og give tid til at spirende forståelser tager form, så man ikke griber til det kendte og trygge.

Derfor begyndte den anden dag med at deltagerne uden ord, men gennem æstetiske læreprocesser og udtryksformer samskabte billeder af fremtidens skolen. Med udgangspunkt i disse billeder kunne man så via åbne dialogprocesser begynde udkrystalliseringen af visioner og intentioner og arbejdet med konkrete prototyper. Det blev til et meget intensivt døgn hvor der virkelig blev tænkt helt nye tanker om skolen, om måden vi møder og relaterer til hinanden, om hvordan samfundet kan og skal ind i skolen og skolen ud i samfundet og ikke mindst om nye og fleksible organisationsformer. For når først hjertet begynder at banke, hjerner danser tango, og man føler man har fat i det væsentlige, så er der mange strukturer, vaner og forestillinger der står i vejen, og som direkte virker imod de gode hensigter. Resultatet blev en mangfoldighed af mulige prototyper for fremtidens skolen

Små og store U-bevægelser ind i helheden

Hver camp var en U-rejse, og siden blev der lavet camps for lederne, TR'er og TAP'er, ligesom der blevet lavet arrangementer for eleverne og bestyrelserne for hele tiden at involvere og medtænke helheden. De enkelte camps blev så de små U-bevægelser i den

større kommunale U-bevægelse, hvor man bl.a. valgte at lade en mindre gruppe af interne skolefolk og eksterne konsulenter uddrage essenser og samskabe skitsen til seks bærende principper for hele skolevæsnet, men med store frihedsgrader for den enkelte skole til at undersøge, udfolde og samskabe deres prototyper og fremtidige praksisformer.

De seks principper, der direkte var groet ud af de mange hundrede interessenters bidrag, gik igennem flere kvalifikationsrunder, hvor nye repræsentanter for centrale grupper kom med input. Herefter fulgte et forløb med styregruppe og politisk udvalg for at sikre at top-down og bottom-up processer spillede sammen, og ofte var det netop initiativerne ude på de enkelte skoler der spillede tilbage til helheden. For mange skoler og enkeltpersoner har grebet bolden og igangsatte innovative skoleudviklinger, der nu kræver at også forvaltningen må finde nye måder og lovgivningen må udfordres. Der er blevet skabt en skole i bevægelse – og bevægelsen fortsætter ind i fremtiden.

Fra redskaber til beredskaber

Det er udfordrende at skabe forandringer i levende systemer hvor man ikke kan forudsige præcist hvilke reaktioner ændrede metoder og organiseringsformer vil afstedkomme andre steder i systemet. Derfor bliver det en central ledelsesmæssigt udfordring på alle niveauer at skabe en øget forståelse for og opmærksomhed på levende samspil – og gøre det til en levende, lærende og legende proces. Her er det ikke altid muligt at give færdige redskaber eller udstikke garantier. I stedet må fokus være på en fortsat læreproces for at øge beredskabet og paratheden til at involvere sig. For det er i høj grad, når vi introducerer forandringer i systemer, at vi får en dybere forståelse for hvordan de virker.

Udgivet i DAFOLOs tidsskrift til skoleledere Maj 2011

Faktabox til DAFOLO

Steen Hildebrandt, professor i ledelse, Hans Henrik Knoop, lektor på DPU samt Caroline Søborg Ahlefeldt, professionel bestyrelsesmedlem, entreprenør, direktør har bidraget afgørende som eksterne forskere og inspiratorer i forskellige faser af processen med udsyn, perspektiv og forskningsmæssig begrundelser. Procesarbejdet på camps skete i samarbejde med to andre eksterne konsulenter, Thea Mikkelsen og Mette Møller samt skoleafdelingens interne konsulenter. Og allervigtigst: de mange, mange engagerede ledere, medarbejdere, elever og forældre samt en visionær skolechef

Om forfatteren:

Lone Belling, cand. phil., stifter af konsulentfirmaet Liv og Lederskab®. Ekstern konsulent for Skolen i bevægelse siden jan. 2010 og bidrager fortsat til at understøtte udviklingsprocesserne bl.a. ved at klæde skolelederne på til at lede og facilitere innovative processer på egne skoler. Lone Belling er medredaktør og bidrager til bogen ”Fortællinger fra U’et – Teori U omsat i liv, læring og lederskab” – den første danske bog om Teori U. Læs mere på www.livoglederskab.dk