

Særtrykk Bedre Skole

Arne Carlsen:

Tegn på god praksis. Om å blåse liv i utviklingsarbeid



Denne artikkelen er hentet fra Bedre Skole nr. 4/2006 som har utgivelse 7. desember. Her finner du også en rekke andre artikler med relevans for lærere og skoleledere.



Ja takk, jeg ønsker å abonnere på Bedre Skole!

Navn/institusjon:

Ev. kontaktperson:

Adresse:

.....

Postnr./sted:

Medlemsnr. i Utdanningsforbundet
(Se for eksempel etiketten på Utdanning)

Bedre Skole er kraftig subsidiert hvis du er medlem i Utdanningsforbundet.
Medlemmer: kr 150,-
Vanlig abonnement: kr 380,-

Send kupongen til:

Bedre Skole
Postboks 9191 Grønland
0134 Oslo

Du kan også bruke e-post:
bedreskole@utdanningsakademiet.no

eller faks: 24 14 21 50



Tegn på god praksis

Om å blåse liv i utviklingsarbeid

AV ARNE CARLSEN

Hva kan arbeidet med skoleutvikling hente fra organisasjonsteorien? Artikkelforfatteren tar for seg to forskningsstrømmer som virker særlig lovende og relevante. Den ene handler om en retur til praksis. Den andre handler om mening.

No matter how full a reservoir of *maxims* one may possess, and no matter how good one's *sentiments* may be, if one has not taken advantage of every concrete opportunity to act, one's character may remain entirely unaffected for the better. With mere good intentions, hell is proverbially paved. (kursiv i original).

WILLIAM JAMES (1890/1950: 125), HABIT, PRINCIPLES OF PSYCHOLOGY.

90-åra var tiåret da kunnskap og læring for alvor inntok organisasjonstenkingen og den bredere debatt om nærings- og samfunnsutvikling. I dag finnes knapt områder hvor sentrale aktører ikke definerer som en målsetting å bli *lærende*. Læring har selvsagt *alltid* vært viktig i arbeid og sentralt for en organisasjons liv og utvikling. Det nye med vår tid er først og fremst at organisasjoners læring i seg selv er blitt et *objekt* for læring, også utenfor academia. Men hva betyr det? Hva er en lærende organisasjon, for eksempel en lærende skole?

Fra organisasjonsforskningen i forrige tiår kan en trekke fram en serie *egenskaper* ved lærende organisasjoner. Vi kan for eksempel si at de typisk er preget av 1) felles intensjoner omkring grunnleggende verdier og mål, 2) endringsvilje gjennom hyppig eksperimentering,

åpenhet for nye ideer og mangfold i ansattes erfaringsbakgrunn, 3) slakk og redundans gjennom overlapping i arbeidsoppgaver, 4) stor grad av autonomi på teamnivå og 5) tydelig ledelse som stimulerer helhetssyn og entusiasme¹. Slike oppramsinger er bare delvis nyttige. Dette er gjennomsnittsbetraktninger som sier lite om hvordan en håndterer konkret utviklingsarbeid.

Jeg skal gi korte riss av to nyere innganger som tar steget forbi denne egenskapstenkingen. La det da være sagt; her kommer ingen lettfordøyelige råd. Bortsett fra å være elev selv har jeg svært begrenset erfaring fra skoleverdenen. Mine erfaringer er dominert av praktisk utviklingsarbeid og forskning i og sammen med bedrifter². Men jeg har vært så heldig å ha en pedagog, tidligere Professor Sigrun Gudmundsdottir, som veileder i mitt doktorgradsarbeid, og jeg har stor respekt for skolefolks evne til selv å knyte teori til eget virke.

BALANSE MELLOM REFLEKSJON OG HANDLING

Returen til praksis i organisasjonsteori stammer fra en dyptgående erkjennelse av at en rekke sosiale fenomener – makt, identitet, strategiforming, kultur med mer – ikke kan forstås uten å forstå de underliggende kollektive aktiviteter. Dette gjelder særlig for læring. Det er først og fremst som forbedring av *kollektiv praksis* at læring i organisasjoner kommer til syne. En spissformulert posisjon her er at organisasjoner strengt

tatt ikke eksisterer uavhengig av handling; det er mer fruktbart å snakke om en strøm av handlinger som til sammen gir former for *organisering* enn om en *organisasjon* med stabile egenskaper. Tar vi åpningssitatet fra James på alvor, kan vi si at det kun er gjennom *handling*er som etablerer eller endrer på kollektive arbeidsmåter og vaner, at organisasjoner lærer. All verdens gode forsetter er i seg selv intet uttrykk for læring. Leter vi etter organisasjonslæring som noe som skjer før, eller utenfor utvikling av hverdagspraksis, finner vi lite. Dette på den ene siden.

På den andre siden forutsetter organisasjonslæring

Det er først og fremst som forbedring av kollektiv praksis at læring i organisasjoner kommer til syne

former for fortløpende felles refleksjon over kollektiv praksis, både gjennom deling av erfaringer internt og sammenligning med erfaringer utenfra. Vi kan si at organisasjonslæring handler om å finne en *balanse* mellom på den ene siden refleksjon over egne arbeidsmåter og på den andre siden handlinger som etablerer ny praksis eller forsterker den som alt fungerer bra (Elkjaer 2004). Hovedpoenget her er at organisasjoner blir lærende gjennom erfaringslæring hvor *felles praksis forbedres gjennom vekselvirkning mellom refleksjon og handling*. For å stille dette i relieff kan vi forestille oss to typer av fallgruver, to måter organisasjoner *ikke* fungerer lærende på:

For mye refleksjon, for lite handling: Det kan bli for mye refleksjoner, kvalitetsmålinger, nitide sammenligninger med andre og grundige diskusjoner av retningslinjer og rutiner. Analyse kan gi paralysé. Refleksjoner og gode intensjoner som aldri følges opp kan i verste fall være ødeleggende fordi det sprer seg en oppgitthet om at ingenting nytter. Endring forutsetter ikke nødvendigvis en kognitiv revolusjon. Handling kan komme før tanke! Flere skoler som har lyktes med sitt utviklingsarbeid forteller om betydningen av å begynne å gjøre noe praktisk (Skaret og Skalde 2005). I mitt doktorgradsarbeid fant jeg at mye av den uvanlig sterke vekstprosessen i en IT-bedrift

kunne tilskrives to små prosjekter som ble gjort til eksempler på hva en kunne gjøre og hva en ville bli (Carlsen 2006).

For mye handling, for lite refleksjon: For stor vekt på handling kan resultere i en serie frenetiske og usammenhengende forbedringstiltak uten kobling mot felles mål eller reell prioritering. Mangel på refleksjon, tilbakemelding, måling av prestasjon og systematisk sammenligning med andre kan gjøre praksis sårbar. En kan risikere at en verken forstår hva som fungerer eller klarer å etablere felles praksis eller 'lokale' språktermer. Det siste er ikke uvesentlig. Organisasjoner som presterer særskilt bra har typisk over tid laget seg egne begreper for ulike sider av en praksis, hva Gudmundsdottir (2001) har kalt et godt utviklet *praksisspråk* (language of practice). Eskimoene sies å ha mer enn 50 ord for snø. En refleksiv praksis har ord som muliggjør akkumulering av erfaring og gjør diskusjoner felles og presise.

Balansen mellom handling og refleksjon er altså avgjørende for organisasjonslæring. Analyser forblir tankesprang om de ikke resulterer i forbedret felles praksis. Ildsjelers initiativ kan forbli individuell læring om de ikke fanges opp av felles refleksjon. Alt dette er likevel bare halve historien. Utviklingsarbeid som virkelig lykkes er mer enn en ren rasjonell vandring mellom tanke og handling. Uten å engasjere personers emosjonelle ressurser kommer vi ikke langt.

AKTIVERING AV EMOSJONELLE RESSURSER

Det er en økende erkjennelse i organisasjonsteorien av at viktig læring og endring forutsetter emosjonelt ladete kvaliteter som erkjennelse, mot, vilje og entusiasme. En av de raskest voksende og mest livskraftige grener av dagens organisasjonsforskning går under navnet Positive Organizational Scholarship (POS)³ og har nettopp tatt tak i dette. POS-tradisjonen har røtter i flere akademiske grener, særlig positiv psykologi og aksjonsforskning. Fokus i POS ligger på å forstå kildene til ekstraordinært gode erfaringer, prestasjoner og resultater, det ekstraordinært meningsfylte og livsberikende. Det legges vekt på å fange levd erfaring, på løsningsorientering, positiv forsterkning og aktivering av emosjonelle ressurser, alt for å skape kraft i utviklingsprosesser. Dette er et humanistisk prosjekt hvor forskerne er minst like opptatt av individets livskvalitet som av organisasjonens beste.

POS står i kontrast til effektiviseringsmantra, konfliktorientering og en ensidig problemorientering hvor utviklingsoppgaver følger av elendighetsbeskrivelser. Tradisjonen representerer et sett av genuint nye innganger for å få organisasjoner til å bli lærende. Det grunnleggende spørsmålet blir ikke hva som må rettes på, men hvilke positive arbeidserfaringer en kan lære fra og bygge videre på. La oss se på noen eksempler på innganger fra Positive Organizational Scholarship i form av fire spørsmål det kan være relevant å stille i praktisk utviklingsarbeid.

1. Hvordan ser vår praksis ut på sitt beste?

Hva gjør vi ekstra bra i dag, hvilke praksisfelt peker seg ut i særlig positiv retning, og hva er i så fall resultatindikatorer som understøtter det? Dette er åpne spørsmål en kan stille for hele organisasjonen eller for et avgrenset område. Hensikten er ikke å komme opp med entydige beskrivelser av «beste praksis» som alle må følge, men å få øye på mulige måter å fungere på og fange mange spirer til utvikling. Typisk prøver en med denne type inngang å få fram rike fortellinger av spesielt positive erfaringer (Dutton 2003). Fortellingssirkler er én fremgangsmåte her (Mæhle og Røyrvik, 2001). En annen er å gå ut bredt, involvere mange ansatte (eller elever) og oppfordre til å lage små montasjer av svar på spørsmålet med blandinger av tekst, lydopptak, bilder («fotografér det du er mest stolt av i denne organisasjonen»), illustrasjoner eller videoer. Slike øvelser bør ha en oppfølging: Kan det vi er spesielt gode på og stolte av forsterkes på noe vis? Kan det få sin anvendelse også innen andre praksisfelt?

2. Hvordan fungerer våre ansatte på sitt beste?

Spørsmål 1 kan også stilles for enkeltpersoner. Tanken her er å generere såkalte «reflekterte beste selvportrett» (Roberts et al., 2005); det syntetiserte bilde en selv har av andres oppfatning av en selv når en fungerer på sitt beste. Objektet for en slik øvelse kan være den enkelte leder eller ansatte (egentlig også elever, noe jeg ikke uten videre vil anbefale): 10 til 20 personer som kjenner personen godt fra et bredt spekter av aktivitetsområder – også utenfor arbeidsplassen – blir spurt om å fremskaffe små konkrete fortellinger om situasjoner hvor de oppfattet ham/henne på sitt beste. Dette følges av at personen selv gjør en syntese til det som da blir hans/hennes reflekterte beste selvportrett.

Hensikten er å få øye på «mulige selv» for derigjennom å kunne skape energi og utvikling.

3. Hvordan ville vi like å fungere i en fremtidig idealtilstand?

Hvordan *ønsker* folk i organisasjonen at den skal fungere? Å stille et slikt spørsmål innebærer en rendyrket løsningsorientering gjennom å få fram mest mulig konkrete bilder av ønskverdige måter å fungere på. En typisk formulering kan være (basert på De Shazer, 1994): «Forestill deg at du våkner opp mandag morgen og det har skjedd et mirakel. Alle dine ambisjoner for hvordan skolen fungerer (totalt/innen et avgrenset område) er oppfylt. Beskriv så konkret som mulig hvordan dette ser ut.» Denne formuleringen har mange varianter. En kan for eksempel be om å beskrive den ønskverdige fremtid i en helt spesifikk situasjon og/eller å forestille seg at en er på besøk og fortelle om hva en så til spesifiserte andre personer.

4. Hva opplever våre ansatte som mest meningsfylt?

Det siste spørsmålet er på mange vis det største, mest åpne og det som ligger lengst fra tradisjonelt utviklingsarbeid. Av alle de små og store aktiviteter og situasjoner som virksomheten innebærer, hva finner ansatte mest meningsfylt?: «Når er du mest involvert i ditt virke her? Når kjenner du det i magen, når bruser blodet? Hva er aller mest tilfredsstillende å gjøre?» Hensikten her er ikke så mye å definere kvalitet eller få konkrete fortellinger om praksis, men å forstå hvilke arbeidserfaringer som er kilde til identitetsutvikling, vitalitet og dyp læring hos den enkelte ansatte (Spreitzer et al., 2005; Carlsen, 2005). Disse kildene representerer potensielt selve kraften i utviklingsprosesser når de tangerer organisasjonens behov. Ved å forstå hva som gir særskilt mening kan en lettere ramme inn utviklingsarbeidet på måter som skaper begeistring og fremdrift.

ET NORSK EKSEMPEL

Kan denne type spørsmål brukes i skoleutvikling? Ja, det tror jeg. En spesielt interessant norsk metode for skolevurdering, utviklet av Voss/Hardanger kompetanseregion ved Aud Lygre og Turid Mykkeltvedt har et tydelig praksisperspektiv og bruker innganger som nettopp slekter på POS⁴. Metoden er gjennomført i et 100-talls skoler og videreutvikles nå i Utdanningsdi-

rektoratets skoleutviklingsprogram. Den inneholder blant annet følgende tre skritt:

Uten å engasjere personers emosjonelle ressurser kommer vi ikke langt

- Lærerkollegiet formulerer et *selvvalgt glansbilde* av ønsket praksis på et utvalgt fokusområde, gjennom detaljering av et sett av overordnede kriterier for hvordan praksisen på området bør fungere i en idealtilstand.
- Hvert av glansbildets kriterier brytes videre ned i *tegn på god praksis*; detaljerte utsagn som folk kan ta stilling til. Disse tegnene på god praksis er skreddersydd til det utvalgte område og kriterium.
- Tegnene på god praksis fungerer deretter som kjernen i den videre prosessen. Et bredt spekter av interesser – lærere, rektor, elever og foreldre – involveres i å være med å vurdere skolens virkemåte i forhold til tegnene på god praksis. Hensikten er ikke bare å gjøre vurderingene flerstemt og dermed mer holdbare, men å *involvere mange i å tenke detaljert omkring hva god praksis kan være*.

De tre trinnene ser ut til å generere en strøm av små og store forbedrende handlinger, ofte før fellesskapet beslutter gjennomføring av tiltak. Voss/Hardanger-metoden vektlegger lokal forankring og skiller seg gjennom trinn 1 og 2 ut fra kvalitetsvurderinger som forhåndsdefinerer hva som er viktig og uviktig uten å involvere de som skal delta i det etterfølgende utviklingsarbeid.

JAKTEN PÅ DET MENINGSFULLE

Løfter vi blikket fra de metodiske detaljer, kan vi si at et underliggende fellestrekk i POS-inngangene til utviklingsarbeid er en jakt på *mening*. Hva er da mening? Er det higen etter litt mer effektivitet, litt bedre kvalitet, litt bedre måter å gjøre ting på som virkelig fyrer opp under utviklingsarbeid, eller er det noe annet? I min egen forskning har jeg vært opptatt av å forstå samspil-



let mellom utvikling av organisasjoner og den form for meningsdannelse som foregår ved identitetsforming (Carlsen, 2005). Jeg har spurt 44 personer i to ledende norske profesjonelle tjenesteytere – en IT-bedrift og et kommunikasjonsbyrå – og siden noen titalls personer som arbeider med oljeleting, om hva de opplevde som mest meningsfylt ved sitt arbeid (jf. spørsmål 4 ovenfor). Ingen snakket om posisjoner eller lønn. Ingen snakket om trygghet eller rikelig med tid. De snakket om utfordringer, gleden av å mestre situasjoner hvor noe sto på spill. De snakket om å storme bastioner og bolverk i industrielle kamper på vegne av klienter, om gleden ved å gruble over geologiske mysterier, om å løse de vanskeligste programmeringsgåter, om å bidra til et internasjonalt fagfelt, om å utvikle en landsdel, om misjonsgjerningen for et kommunikasjonssyn og samfunnsnyttan av ny teknologi. Arbeidserfaringer er meningsfylte fordi de bidrar til fundamentale behov for å skape livshistorier med kvaliteter av åpenhet, utfordring, arv og håp. Paradoksalt nok er det derfor ofte slik at de sterkeste kildene til mening i utviklingsarbeid befinner seg utenfor organisasjonsgrensene. Den ledende narrative psykologen Dan McAdams (McAdams et al. 1997; McAdams 1999) har i en serie av studier påvist hvordan mange av dem som opplever at de lever godt, er sterkt knyttet til ett eller flere slike livsprosjekter. Det er typisk prosjekter uten klare endepunkter, kjennetegnet av uforutsigbarhet og vissheten om at en legger noe igjen etter seg.

Jeg tror de lærende handlinger som virkelig gjør en forskjell i organisasjoner er kjennetegnet av på den

ene siden å være godt jordet i hverdagspraksis og på den andre å tangere spørsmål om hva som gir mening. Om jeg likevel skulle driste meg til å komme med *ett* råd for dem som driver med skoleutvikling, er det der-

REFERANSER

- CAMERON, K, J. E. DUTTON AND R. E. QUINN (2003). Foundations of positive organizational scholarship. K. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn, eds. *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco, 3-13.
- CARLSEN, A. (2005). *Acts of Becoming*. Doktorgradsavhandling. Institutt for tverrfaglige kulturstudier. NTNU, Trondheim.
- CARLSEN, A. (2006). Organizational becoming as dialogic imagination of practice. The case of the Indomitable Gauls. *Organization Science* 17(1): 132-149.
- DE SHAZER, S. (1994). *Words Were Originally Magic*. Norton, New York.
- DE GEUS, A. (1997). *The Living Company*. Harvard Business School Press, Boston.
- DUTTON, J. E. (2003). Breathing life into organizational studies. *Journal of Management Inquiry* 12(1): 5-19.
- EASTERBY-SMITH, M. AND M. LYLES (eds.). (2003). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Blackwell Publishing, Malden, MA, Oxford, Melbourne, Berlin.
- ELKJAER, B. (2004). Organizational learning. The 'third way'. *Management Learning* 35(4): 419-434.
- GUDMUNSDOTTIR, S. (2001). Narrative research on school practice. *Fourth Handbook for Research on Teaching*, V. Richardson (ed.). American Educational Research Association, Washington DC, 226-240.
- JAMES, W. (1890/1950). *The Principles of Psychology*. Dover, New York.
- MCADAMS, D. P., A. DIAMOND, E. DE ST. AUBIN AND E. MANSFIELD. (1997). Stories of commitment: The psychosocial construction of generative lives. *Journal of Personality and Social Psychology* 72: 678-694.
- MCADAMS, D. P. (1999). Personal narratives and the life story. A. Pervin, O. P. John, eds. *Handbook of Personality. Theory and Research*, 2nd ed. Guilford Press, New York, 478-500.
- NONAKA, I. AND H. TAKEUCHI (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. New York.
- ROBERTS, L. M., J. E. DUTTON, G. SPREITZER, E. HEAPHY, R.E. QUINN (2005). Composing the reflected best self portrait. Building pathways for becoming extraordinary in organizations. *Academy of Management Review* 30(4): 712-736.
- SENGE, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.
- Skaret, M. og A. Skalde (2005). Lærer elevene mer på lærende skoler? En snarvei til Kompetanseberetningen 2005. Utdannings- og forskningsdepartementet, Oslo.
- SPREITZER, G., K. SUTCLIFFE, J. E. DUTTON, S. SONENSHEIN AND A.M. GRANT (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science* 16(5): 537-549.

for å prøve å kombinere praktisk handling med det å holde liv i et sett av enkle, men fundamentale spørsmål: Hva er det *egentlig* vi gjør her på denne skolen, hva er *meningen* med det vi gjør, og hva *ønsker* vi, *brenner* vi etter å få til?

FOTNOTER

- 1 Se for eksempel tidlig praktikerorientert litteratur hos Senge (1990), Nonaka og Takeuchi (1995), og DeGeus (1997). En mer oppdatert og akademisk orientert oversikt over denne litteraturen er gitt av Easterby-Smith og Lyles (2003)
- 2 Jeg jobber i et aksjonsforskningsmiljø i SINTEF som i mange år har arbeidet med læring, kunnskap og endring i organisasjoner; siden slutten av 90-tallet i hovedsak under paraplyen *Kunne* (www.kunne.no). Vår fokus på praksis/aktivitet i alt arbeid med kunnskap har blant annet røtter i pragmatisme og aktivitetsteori. Vår tilnærming til erfaringslæring hviler mye på arbeidet til David Kolb og en av hans forløpere, John Dewey, men også på en norsk tradisjon som startet med Einar Thorsrud og hvorfra begrepet *samskapt læring* ble utviklet.
- 3 Gode introduksjoner til POS finnes i Dutton (2003) og Cameron, Dutton og Quinn (2003). Tradisjonen huser mange meget anerkjente forskere og skiller seg skarpt fra selvhjelps litteraturens enkle oppskrifter. Institusjonelt er den forankret i et miljø ved University of Michigan, se <http://www.bus.umich.edu/Positive/>
- 4 Metoden har flere andre viktige elementer som jeg ikke går inn på her. Min kjennskap til metoden og dens effekter skriver seg fra en gjennomgang for Utdanningsdirektoratets Program for skoleutvikling via diskusjoner, diverse dokumentasjon (se www.kompetanseregion.no) og deltakende observasjon.



ARNE CARLSEN, PhD, Msc, er Seniorforsker ved SINTEF Teknologi og Samfunn, adv. Kunne. Han har 15 års erfaring fra praktisk utviklingsarbeid og anvendt forskning i organisasjoner, har publisert flere artikler i internasjonalt anerkjente journaler og var redaktør for boken (med Roger Klev og Georg von Krogh): *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*.