



HUR MAN IMPLEMENTERAR EN “GROWTH MINDSET” TILLVÄXTTÄNKANDE KULTUR

i en lärande organisation

Medfinansierat av
EU-programmet
Erasmus+





Hur man implementerar en Growth Mindset-kultur - i en skola eller en lärande organisation

Riktlinjer för hur man skapar en skolkultur som präglas av Growth Mindset.

IO1 i Erasmus+-projektet: MindSet Go! 2.0

[2020-1-SE01-KA201-078005](https://doi.org/10.26907/2020-1-SE01-KA201-078005)

Alla illustrationer utan referens är gjorda av Didaktikcentrum.

© MindSetGo 2.0, 2023

MindSetGo 2.0

Didaktikcentrum

Regementsgatan 13

462 32 Vänersborg

Sverige

Innehåll

<i>Inledning</i>	4
<i>Del 1: Bakgrund</i>	6
1.1 Bakgrund till projektet	6
1.2 Partners i projektet	6
1.2.1 Fridaskolan.....	6
1.2.2 Didaktikcentrum	9
1.2.3 CEIBas Arteaga.....	9
1.2.4 Collège Les Tamarins	10
1.2.5 Scoala Gimnaziala Nr. 4 Bistrita	12
1.2.6 Grundskola Marije Vere.....	14
1.2.7 STEP-institutet	15
1.3 Definition av Growth Mindset	16
<i>Del 2: En lärande organisation</i>	18
2.1 En lärande organisation	18
2.1.1 Systemtänkande	18
2.1.2 Personligt mästerskap	19
2.1.3 Mentala modeller	20
2.1.4 Att skapa en gemensam vision	21
2.1.5 Lärande i grupp.....	22
2.1.6 Sammanfattning	22
2.2 Tecken på en icke-lärande organisation	23
<i>Del 3: Riktlinjer</i>	26
3.1 Systemtänkande.....	26
3.1.1. Utveckla en gemensam förståelse av systemet.....	26
3.1.2 Sträva efter att se både skogen och träden	28
3.1.3 Agera till förmån för "helheten"	30
3.1.4 Att förstå är att se mönstret.....	31
3.2 Personligt mästerskap.....	32
3.2.1 Kreativ spänning - en nyckelfaktor	33
3.2.2 Personligt mästerskap bygger på inre motivation.....	35
3.2.3 Personligt mästerskap - en ständigt pågående process	38
3.2.4 Inläring kräver en kognitiv ansträngning	39
3.3 Mentala modeller	41
3.4 Att skapa en gemensam vision	47
3.4.1 Vikten av en gemensam vision	48
3.4.2 Att skapa en gemensam vision	49
3.4.3 Strategisk redogörelse	51
3.4.4 Att anamma den gemensamma visionen	52
3.5 Lärande i grupp	54
3.5.1 Mötesstrategier för samskapande.....	54
3.5.2 Dialog - det viktigaste verktyget i ett team	56
3.5.3 Att synliggöra antaganden.....	58
<i>Avslutande anmärkningar</i>	61
<i>Referenser</i>	62

Inledning

Den här handboken vänder sig till dig som arbetar som rektor eller ledare inom en skola eller någon annan typ av social organisation där människor i sitt dagliga arbete förväntas samarbeta för att uppnå specifika mål. Innehållet i boken handlar om det gemensamma målet att skapa en skola där varje individ - barn, elever, personal, föräldrar och ledare - får möjlighet att lära och utvecklas. Syftet med boken är att ge dig som ledare en ökad kunskap om hur man skapar en skola som strävar efter kontinuerlig utveckling med gemensamma ansträngningar.

För att en organisation skall kunna utvecklas krävs att det finns en förändringskultur - det vill säga att det finns en vilja och ett engagemang bland deltagarna att ständigt förändras och utvecklas, och därmed vara beredda att själva förändras och utvecklas. I din roll som ledare har du säkert många gånger ställt dig frågan varför vissa individer eller arbetsgrupper verkar ha lättare än andra att utvecklas och arbeta med förändring. Du kanske också undrar hur du som ledare kan arbeta för att stödja och främja en förändringskultur på din skola. Vår avsikt är att denna text, med hjälp av olika exempel, kan hjälpa dig att få tillgång till tankemodeller, metoder och konkreta verktyg som du kan använda för att implementera en kultur av growth mindset i syfte att skapa en god lärandekultur på din skola eller inom din organisation.

Att förändra och skapa en inlärningskultur är naturligtvis ingen lätt uppgift. Varje skola och organisation utgör sin egen specifika kontext och har sin egen unika historia, förutsättningar och behov. Därför kommer denna handbok inte att kunna ge dig några tydliga och enkla svar som direkt kan implementeras och användas i en annan verksamhet. Huvudsyftet med denna handbok är istället att erbjuda riktlinjer och strategier baserade på akademisk kunskap och beprövad erfarenhet som du kan använda som ett verktyg när du relaterar till din egen praktik. Med hjälp av de teoretiska insikter och praktiska exempel som ges i texten kan du reflektera över din egen organisation och förhoppningsvis hitta vägar framåt mot en förändrad och förbättrad lärandekultur.

Handboken består av tre olika delar.

I den första delen, *Bakgrund*, hittar du en beskrivning av det sammanhang som är utgångspunkten för denna text. Du introduceras till bakgrunden till Erasmus+-projektet *MindSetGo! 2.0* och får lära känna de olika partners som ingår i projektet. Först Fridaskolan och Didaktikcentrum som, baserat på många års erfarenhet av att driva framgångsrika skolor i Sverige, anses vara experter när det gäller att leda skolor med en gemensam vision. Innehållet i manualen är hämtat från denna kontext. Du kommer också att introduceras till 5 andra skolor och organisationer som alla är partners inom detta projekt och som arbetar med att implementera en Growth Mindset-kultur i sina respektive organisationer. Den första delen av handboken avslutas med ett avsnitt där begreppet Growth Mindset definieras och kopplas till begreppet "lärande organisation".

I den andra delen, *En lärande organisation*, introduceras du till Peter Senges (2006) tankar om de olika komponenter, eller discipliner, som tillsammans skapar en bra grund för att odla en gemensam kultur i en organisation.

I den tredje delen, *Riktlinjer*, får du möjlighet att skapa en djupare förståelse för de olika disciplinerna inom en lärande organisation. Denna del är grundad i de beprövade



erfarenheter som Fridaskolan har byggt upp under sin 30-åriga utvecklingsprocess och som har visat sig vara framgångsrika för att skapa en god lärandekultur. Under denna process har inspiration hämtats från både Peter Senges teorier om lärande organisationer, men också från andra teorier om organisationsutveckling och förbättringsarbete. Innehållet i de olika delarna är således inte bara kopplat till Senges teori utan kan även spåras till andra teoretiska perspektiv. Det är också viktigt att komma ihåg att en teori endast i teorin är lätt separerbar, medan den i verkliga livet är mer komplex där dess olika delar kan övergå i varandra. Således kan vissa av de exempel som tas upp inom en av de olika disciplinerna också vara användbara och förståeliga i förhållande till de andra. För att göra texten begriplig för läsaren har vi dock valt att strukturera texten utifrån de olika disciplinerna. Varje del illustreras med olika exempel och strategier som är avsedda att användas i samtal och praktiskt arbete inom organisationen i strävan efter att skapa en gemensam förståelse för hur man främjar en growth mindset-kultur.

Del 1: Bakgrund

I den här delen kommer du inledningsvis att få en introduktion till bakgrunden till projektet *MindSetGo! 2.0* och lära känna de olika partners som ingår i projektet. En definition av begreppet Growth Mindset och hur det används inom ramen för denna text presenteras också.

1.1 Bakgrund till projektet

Projektet *MindSetGo! 2.0* bygger på ett tidigare Erasmus+-projekt, *MindSet Go!* som initierades som en reaktion på den pågående debatten i media om den dåliga kvaliteten på utbildning i allmänhet och om sjunkande testresultat som leder till stress, bristande motivation, hälsoproblem och ett ökande antal elever som inte avslutar den obligatoriska utbildningen.

Syftet med projektet *MindSet Go!* var att skapa ett välfungerande nätverk av skolor som främjar nya undervisningsidéer och metoder baserade på Carol S. Dwecks (2006) teorier om "growth mindset". [Resultatet från detta projekt presenteras här ...](#)

Även om projektet *MindSet Go!* var mycket framgångsrikt när det gäller att implementera metoder för tillväxttänkande i undervisningen, visade det också på behovet av en helhetssyn bland olika intressenter och yrkesgrupper inom en skola eller ett distrikt. Att arbeta ad hoc med att introducera tillväxttänkande endast i ett fåtal klasser kan resultera i motsägelsefulla budskap till eleverna. Därför kan de bästa resultaten uppnås när man arbetar holistiskt för att skapa en skolkultur som präglas av tillväxttänkande.

Dessa insikter ledde fram till projektet *MindSetGo! 2.0*. I det här projektet har fokus inte bara legat på inlärning och undervisning i klassrummet, utan på hur man implementerar en ny syn på lärande för hela organisationen, inklusive alla elever, skolpersonal och rektorer samt föräldraengagemang. En del av Intellectual Output var att skriva en uppsättning riktlinjer som kan hjälpa rektorer att arbeta mot målet att implementera en tillväxtinriktad kultur på en skola eller inom en organisation.

1.2 Partners i projektet

I det här avsnittet presenteras de olika organisationer och skolor som ingår i projektet *MindSetGo! 2.0*.

1.2.1 Fridaskolan

Fridaskolan är en fristående skola som grundades 1993 och ligger i Vänersborg i sydvästra Sverige. Skolan tar emot barn från förskoleklass till årskurs nio och har för närvarande ca 500 elever i åldrarna 6-16 år. I lokalerna finns även en Frida förskola och ett fritidshem. Skolan är välkänd för sitt relationsskapande arbete och fokus på trivsel för att skapa en god miljö för lärande. Skolans goda rykte och framgångsrika metoder i arbetet med elever med olika funktionsvariationer har gjort den till förstahandsvalet för många barn med utmaningar.

Sedan starten av Fridaskolan stod det klart för ledarna att dagens pedagogiska forskning saknade väsentliga delar när det gällde att leda en effektiv och meningsfull skolutveckling. Därför sökte de inspiration och kunskap från nya områden utanför den "traditionella skolforskningen". Stort intresse kom att riktas mot organisationsteori, kommunikationsteori och systemteori eftersom dessa visade sig ha stor effekt på verksamheter ur ett utvecklingsperspektiv. Därför började ledarna på Fridaskolan

att omvandla den forskning som bedrivs om företag och andra organisationer till en skolkontext.

I samarbete med företaget *FriVolten AB*, som bedriver utbildning och konsultverksamhet baserad på systemteori, introducerades en rad systemteoretiker som Gregory Bateson, Ken Blanchard och Peter Senge. Peter Senges beskrivningar av en lärande organisation i boken *Den femte disciplinen* (2006) blev viktiga för Fridaskolans uppfostran. All personal läste också Ken Blanchards bok *Whale Done!* (2006), som på ett konkret sätt gör det möjligt att förstå vikten av att fokusera mer på det som fungerar snarare än på det som inte fungerar. En kontakt etablerades med Oscar Öquist som är en av Sveriges främsta systemteoretiker. Oscar har skrivit flera olika böcker om systemteori på svenska och på så sätt gjort olika internationella systemteoretikers komplexa tankar tillgängliga på ett begripligt sätt. Exempel på internationella systemteoretiker som med Oscars hjälp blev viktiga för Frida Utbildning är Chris Argyris, Donald Schön och Stafford Beer.

Skolan är baserad på systemteori. I ett systemiskt synsätt är helheten större än summan av delarna, ett perspektiv som lätt går förlorat i den komplexa skolvardagen. Vi kan lätt fastna i att fokusera på en del i taget och förlora den större bilden ur sikte. För eleverna kan denna brist på sammanhang leda till en känsla av att inte ha kontroll, vilket har en negativ inverkan på både välbefinnande och motivation. Fridaskolan arbetar därför medvetet mot skrivningarna i den svenska läroplanen för grundskolan (Lgr11) om uppdraget att ge en överblick och ett sammanhang.

Utifrån det systemiska synsättet blir det viktigt att fokusera på hur skolans ämnen förhåller sig till varandra. Tvärvetenskapligt arbete kan skapa en helhet som är större än sina delar. Oavsett innehåll eller sammanhang i mötet med barn och unga finns det inslag och generella strukturer som kan bidra till ökat lärande och engagemang. Detsamma gäller lärarnas och personalens förhållningssätt och språkbruk. Inom systemteorin är språket ett viktigt verktyg. Det är med språket som vi beskriver och därmed formar vår uppfattning om oss själva och vår omgivning. Vårt språk, både det verbala och det fysiska, sänder signaler som påverkar vår omgivning. Vi kan använda språket som ett verktyg för att förändra hur vi uppfattar oss själva och vår omgivning och sända positiva och stärkande signaler till vår omgivning.

Samarbetet med *FriVolten AB* har successivt fasats ut, men samarbetet med Oscar Öquist har bestått. Oscar har under de senaste tio åren haft rollen som senior advisor på Frida Education. Flera av Oscars texter och böcker har getts ut av Frida Professional, till exempel böckerna *Den seende läraren* (2013) och *Seeing the forest and the trees* (2021).

Tips

Så här arbetar vi för att implementera en Growth Mindset-kultur på vår skola
Projektet har gett oss möjlighet att dela erfarenheter från vårt utvecklingsarbete och exempel på bästa praxis med kollegor från fyra andra länder. Baserat på begreppen "Growth Mindset" och "Grit" har våra skolor främjat ett förhållningssätt där både personal och elever vågar utmana sig själva, prova nya saker och se misslyckanden som ett sätt att lära sig.

Johan Arnell, rektor på Fridaskolan

Under pandemin 2020 höll grundaren av Fridaskolan, Håkan Johansson, ett kort men kraftfullt tal till avgångseleverna - ett tal som illustrerar den vision som Håkan fortfarande bär på 30 år efter att ha startat den första Fridaskolan.

Tips

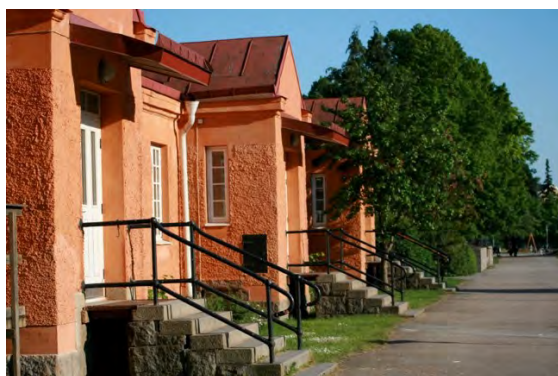
Tal till avgångseleverna 2020

Jag har en dröm! En dröm om en skola där eleverna trivs, lär sig, känner sig trygga och tycker att det är viktigt att lära sig - ja, kanske till och med spännande och roligt!

Min dröm handlar om en skola där alla blir sedda, där lärarna trivs med sitt arbete och älskar att arbeta med unga människor. Min dröm innehåller motgångar. Det finns ingen organisation utan motgångar. Men samtidigt är det motgångar som öppnar dörren till framgång. Så, till er elever

Jag vill säga: Det är modet och viljan att fortsätta som räknas. Framgång kommer alltid! Mitt namn är Håkan. Jag grundade Frida 1993. Det är min dröm. Lycka till med din dröm!

I sitt tal betonar Håkan att det inte finns någon organisation som inte möter motgångar. Men samtidigt är det motgångarna som banar väg för framgång. Vi kan aldrig från början veta exakt hur vår resa till framgång kommer att se ut, men vi kan förbereda oss för resan så att vi oavsett vilka fallgropar eller hinder som kommer att finnas, kan vara säkra på att hitta en väg ut. Med mod och vilja, som Håkan säger, kommer vi att hitta vår rätta väg. Detta är ett exempel på ett growth mindset förhållningssätt och en del av den vision som sätter riktningen för organisationskulturen på Fridaskolan.



1.2.2 Didaktikcentrum

Didaktikcentrum är en institution för forskning och utveckling inom utbildningsområdet. Didaktikcentrum har sedan starten 1997 haft ett tydligt fokus på utvecklings- och förändringsarbete med syfte att bidra till individers och organisationers lärande.

På Didaktikcentrum arbetar en forskare och flera utvecklingsledare. De har alla gedigen kunskap om pedagogisk forskning, organisations- och skolutveckling, professionellt lärande, samverkan med näringslivet och internationella samarbeten. Samtliga medarbetare inom Didaktikcentrum har erfarenhet av att arbeta i skolan som lärare.

Liksom Fridaskolan arbetar även Didaktikcentrum utifrån ett systemteoretiskt perspektiv, vilket märks både i utbildningens innehåll och inte minst i dess form. Systemteoretikern Humberto Maturanas olika dimensioner av självupprätthållande strukturer i levande system är en viktig utgångspunkt i Didaktikcentrums arbete.

Medarbetarna på Didaktikcentrum är också författare till denna text.

1.2.3 CEIBas Arteaga

CEIBas Arteaga är en statlig förskola och grundskola med cirka 400 elever och 45 lärare. Den ligger i Murcia, sydöstra Spanien, i en lantlig by som heter Sucina med cirka 2000 invånare.

De två viktigaste ekonomiska verksamheterna i området är jordbruk och pensionärsboenden. Båda verksamheterna lockar familjer från olika delar av världen som söker arbete inom jordbruket eller inom den tertiära sektorn. Följaktligen finns det en rik blandning av nationaliteter som inkluderar familjer från Spanien, Marocko, Rumänien, Belgien, England, Kina och Venezuela.

Detta mångkulturella sammanhang är också närvarande i skolan och har blivit det huvudsakliga området för institutionella åtgärder och planer för att involvera familjer, barn och lärare.

Vi är en entusiastisk skola som alltid är redo att utbyta kunskap och tillämpa nya metoder i undervisningen. Under det senaste decenniet har skolan implementerat aktiva metoder som entreprenörskapsundervisning, makerkulturen och utomhuspedagogik. Detta har skett med hjälp av KA1- och KA2-projekt som möjliggjort utbildning och samarbete med andra skolor.

Tips

Så här arbetar vi för att införa en Growth Mindset-kultur på vår skola

Sedan vi startade projektet för tre år sedan har vi infört en tillväxtinriktad kultur i vår skola eftersom vi anser att det är mycket viktigt för eleverna att arbeta med sitt tankesätt. Vi har genomfört olika aktiviteter för att eleverna ska förstå vikten av att ha en tillväxt tankesätt. Dessa aktiviteter har genomförts i de olika klasserna en gång i månaden, normalt i handledningsklasser med deras handledare.

När vi gick med i projektet skapade vi ett Erasmus-team med lärare som ansvarade för utvecklingen av de aktiviteter som samordnaren föreslog under de olika möten vi hade under året.

Fulgencio Hernandez, rektor för CEIBas Arteaga



1.2.4 Collège Les Tamarins

Les Tamarins högstadieskola ligger i staden Saint-Pierre på södra delen av ön Réunion. Det är en liten innerstadsskola med cirka 500 elever och 40 lärare.

Les Tamarins är klassificerad som en "REP+"-skola. I det franska systemet betyder detta "prioriterat utbildningsnätverk". Lärarna uppmuntras därför starkt att hitta innovativa undervisningsmetoder för att motivera eleverna och ge dem lust att lära. Det är i detta sammanhang som skolans pedagogiska team har investerat i projekten *MindSetGo!* och *MindSet Go! 2.0*.

Vi är mycket glada över att vara en del av *MindSet Go! 2.0*-teamet. Det här projektet ger oss en möjlighet att lära oss om andra kulturer och andra sätt att göra saker på. Det är ett mycket intressant sätt att utbyta idéer och tänka tillsammans för att ge bästa möjliga stöd till våra elever.

Vi försöker odla utvecklingsandan genom olika projekt, system och åtgärder som ligger oss varmt om hjärtat, projekt som är mycket effektiva och gynnsamma för de elever vi har på Les Tamarins.

Vi har en rad konstnärliga, kulturella och idrottsliga alternativ och metoder som gör det möjligt för eleverna att arbeta med sitt självförtroende (judoalternativ, teateralternativ, skolorkesteralternativ, yogaverkstad, clownverkstad, datorassisterad musikverkstad, graffitiverkstad etc.). Genom dessa workshops försöker vi utveckla ett tankesätt bland våra elever som bygger på öppenhet för andra, att släppa taget, nyfikenhet, lusten att lära och upptäcka samt självförtroende.

Vi försöker också arbeta med eleverna för att skapa en god skolmiljö, en miljö som de kan göra till sin egen och må bra av. Vi har olika konstateljéer, där syftet är att skapa väggmålningar tillsammans med eleverna. Vi har också ett arboretum där växter som är endemiska för ön La Reunion odlas. Detta område underhålls och sköts av eleverna.

Tips

Det är så här vi arbetar för att införa en Growth Mindset-kultur på vår skola:

Gymnasieskolan Les Tamarins har under flera år deltagit i olika ERASMUS+-projekt med målet att skapa ett nätverk av skolor som utvecklar och implementerar nya undervisningsmetoder baserade på tillväxttänkande, motivation och självförtroende. Detta MindSet Go! 2.0-projektet, med fokus på growth mindset, föreslås som ett svar på våra elevers akademiska och sociala svårigheter, och deras brist på motivation och ambition. Under de senaste tre åren har vi kunnat utbyta idéer med våra europeiska partner, dela med oss av idéer och arbeta tillsammans med innovativa inlärningsstrategier och verktyg. På Les Tamarins högstadieskola sprider vi denna anda genom att erbjuda olika aktiviteter och workshops.

En internationell utblick är viktig inte bara för våra elever, av vilka de flesta kommer från socialt missgynnade familjer, utan också för lärarna och den pedagogiska personalen, som är angelägna om att utveckla sina inlärningsmetoder.

Georges Prugnières, rektor på Les Tamarins





1.2.5 Scoala Gimnaziala Nr. 4 Bistrita

I Scoala Gimnaziala i Rumänien finns cirka 650 elever i åldrarna 6 till 15 år, fördelade på 28 klasser. Cirka 7 % av barnen behöver särskilda utbildningsresurser. Dessa barn integreras i den vanliga undervisningen, vissa åtföljs av stödpersoner och tar extra lektioner som ges av stödlärare. Skolan arbetar enligt den nationella läroplanen, som utfärdas av utbildningsministeriet. Vår personliga prägel kan hämtas i de valbara klasser som vi föreslår varje läsår: Hälsoutbildning, konst, konversation på engelska, naturliga och av människan orsakade faror, folkdanser, vår jord, personlig utveckling - pass för framgång, hur man spelar schack. Vi betonar också positiv utbildning, inkludering, digitalisering och innovativ undervisning.

Våra elever kommer från olika sociala bakgrunder, vissa har en eller båda föräldrarna som arbetar utomlands eller har bara en förälder hemma. Det finns många svåra situationer som personalen måste hantera, vi strävar efter att vara empatiska och att få våra elever att hitta sin egen väg i livet, att bli den bästa versionen av sig själva. Vi insisterar på att varje lärare ska skapa en behaglig atmosfär i klassen och uppmuntra eleverna att anta utmaningar, att göra misstag och lära sig av dem, att prova nya saker och att ta ansvar.

Icke-formell utbildning, som uppnås genom fritidsaktiviteter, är viktig för att utveckla elevernas personlighet. Det är också ett sätt att kompensera för tidsbristen hos vissa föräldrar som på grund av sina jobb inte kan utbilda sina barn. Därför organiserar vi aktiviteter för social interaktion, möten med barn och föräldrar, vi deltar i utbildningsprojekt med fokus på ekologi, självutveckling, sport, konst osv.

Vi utvecklar goda relationer med de lokala myndigheterna, som anstränger sig för att tillgodose våra materiella behov, och med det lokala samhället, särskilt föräldrar och andra intressenter, t.ex. icke-statliga organisationer som arbetar med utbildning.

Vi är öppna för europeiskt samarbete för att förbättra vår verksamhet, för att nå den europeiska dimensionen inom utbildning, för att dela värdefulla erfarenheter och för att träffa underbara vänner!

Tips

Det är så här vi arbetar för att införa en Growth Mindset-kultur på vår skola:

Att förändra mentaliteter är mycket svårt och knappast mätbart. Vi är fast beslutna att utveckla ett tillväxttänkande hos våra elever, motivera dem att anstränga sig för sin framtid, uppmuntra dem att värdesätta motståndskraft och hur man hanterar problem och antar utmaningar. Varje läsår kommer nya lärare till vår skola, och vi försöker göra dem medvetna om fördelarna med ett tillväxttänkande. I år har vi involverat föräldrarna mer för att få dem att förstå vikten av dessa principer, samtidigt som vi införlivar principerna för ett tillväxttänkande i våra elever och kollegor.

De lektionsplaner och aktiviteter med elever och föräldrar som vi förberedde för verktyglådan och kompendiet har alla testats av initiativtagaren samt av andra lärare i skolan. Vi har diskuterat och reflekterat över var och en av dem och försökt hitta de bästa lösningarna för att genomföra dem.

Vi presenterade vårt projekt under mötena med lärare i länet, lärare som var involverade i europeiska projekt, möten som organiserades av länets skolmyndighet. Vi gjorde affischer och roll-ups med projektpresentationen, och vi placerade dem vid skolans entré så att alla som besökte skolan kunde se dem. Vi presenterade också projektet under festligheterna i samband med skolstarten, dit den lokala pressen var inbjuden. Information om projektmötena i Slovenien och Spanien spreds i lokala tidningar och på sociala medier - skolans Facebook-sida.

Det holistiska synsättet med tillväxttänkande är det sätt vi använder för att stärka våra elever, lärare och barnens föräldrar. För föräldrarna erbjuder vi tips om hur man hanterar barnen hemma, hur man kommunicerar bättre, hur man lyssnar på dem, hur man närmar sig dem i olika åldrar, hur man hanterar deras dilemman, hur man uppmuntrar och vägleder dem mot att hitta sitt sanna jag, skapa ansträngning och motivation för lärande. Reflektion och personlig reflektion spelar en viktig roll och ger oss möjlighet att ytterligare förbättra och anpassa oss.

Daniela Danea, rektor på Scoala Gimnaziala



1.2.6 Grundskola Marije Vere

Grundskolan Marije Vere (Osnovna šola Marije Vere) är lite större än genomsnittet för slovenska grundskolor. Den ligger i Kamnik, en liten stad i norra delen av centrala Slovenien, nära Alperna. Cirka 70 anställda tar hand om cirka 600 elever som kommer från olika bakgrunder; från helt urbana (skolan är omgiven av ett område som består av flerfamiljshus) till förortsområden med olika socioekonomiska bakgrunder och en stor blandning av nationaliteter. Förutom slovenier kommer många av våra elever från sydöstra Balkan med albaner som den starkaste nationaliteten på senare tid. Detta ger oss en fantastisk möjlighet att uppfostra våra elever i en miljö som främjar och hyllar mångfald samtidigt som vi uppskattar möjligheten att lära av varandra. Projektet *MindSet Go! 2.0* hjälper oss verkligen där.

Tips

Det är så här vi arbetar för att införa en Growth Mindset-kultur på vår skola:

Vår skolas motto är "Per aspera ad astra", vilket betyder "genom svårigheter till stjärnorna". Vi vill främja ett tillväxttänkande så att vi (eleverna, lärarna och övrig skolpersonal och föräldrar) genom att verkligen anstränga oss kan uppnå målet att få bättre och varaktig kunskap och därmed förbättra våra förmågor och färdigheter.

Vi delar med oss av stödmaterial som tagits fram under detta projekt på lärar- och föräldrakonferenser och på vår skolwebbplats. Vi marknadsför projektet med hjälp av tips eller broschyrer för att öka medvetenheten om våra gemensamma mål.

Vi lägger också stor vikt vid rörelse under våra lektioner och raster, därför ingår rörelse och utomhusundervisning i våra lektioner. Vi använder det från den yngsta till den äldsta generationen.

Damjan Snoj, rektor för grundskolan Marije Vere



1.2.7 STEP-institutet

STEP Institut är en innovativ NGO baserad i Slovenien. Med ett passionerat och mångsidigt team av tvärvetenskapliga experter i sin kärna är STEP Institute dedikerat till människors utveckling genom olika innovativa metoder och integrerade tillvägagångssätt.

STEP Institut är de kända som brobyggare som överbryggar klyftorna mellan utbildning och arbete, näringsliv och offentlig sektor, vetenskaplig teori och praktisk erfarenhet samt nystartade och etablerade organisationer. Deras team av experter, utbildade inom psykologi, ekonomi och sociologi, bidrar med ett unikt perspektiv för att ta itu med komplexa utmaningar med kreativitet och innovation.

Tips

STEP Institute har till uppgift att ge människor möjlighet att utvecklas i sitt yrkesliv och privatliv genom att hjälpa dem att upptäcka och vårda sina talanger, utveckla viktiga yrkesmässiga och mjuka färdigheter som kommunikation, emotionell intelligens, tillväxtinriktat tänkande, mentorskap och coaching.

I MindSet Go! 2.0-projektet uppmuntrade och stödde STEP-teamet projektpartnererna i processen att upptäcka den transformativa kraften i tillväxttänkande, frigöra sin sanna potential och starta en transformativ resa mot personlig och professionell utveckling.

Blanka Tacer, projektledare och utbildare vid STEP Institute



1.3 Definition av Growth Mindset

Carol S. Dweck (se t.ex. 2006) är en av världens ledande forskare inom områdena personlighet, socialpsykologi och utvecklingspsykologi. Hennes forskning handlar om människors övertygelser - hur de påverkar deras mål och hur väl de lyckas med att nå dem. Carol Dweck har identifierat två olika tankesätt som kommer att styra hur du uppfattar dig själv, vad du vill och om du lyckas uppnå det. Dessa två tankesätt är Growth versus Fixed Mindset och kan beskrivas som i bilden nedan (Fig. 1.1).

Committed to growth Growth Mindset	
Låst tankesätt	Tillväxtorienterat tankesätt
Antingen har jag talang för något eller inte	<input checked="" type="checkbox"/> Jag kan bli bättre på allt om jag anstränger mig tillräckligt
Ett misstag är bevis på att jag inte är nog framgångsrik	När jag gör ett misstag så lär jag mig
Min prestation är avhängig av mina förmågor	Min framgång beror på minarbeitsinsats och inställning till problemet
Din framgång hotar mig	Din framgång inspirerar mig
Jag gillar inte nya utmaningar	Genom utmaningar kan jag bli en bättre version av mig själv

Figur 1.1 Growth mindset kontra Fixed mindset (från STEP Institut)

Vi använder de engelska termerna i denna text då de är vedertagna termer på svenska också

Citat

Ett **growth mindset**, som föreslagits av Stanfordprofessorn Carol Dweck i sin bok *Mindset*, beskriver personer som tror att deras framgång beror på tid och ansträngning. Personer med ett tillväxtorienterat tankesätt anser att deras färdigheter och intelligens kan förbättras med ansträngning och uthållighet. De antar utmaningar, fortsätter att kämpa sig över hinder, lär sig av misstag och feedback och söker inspiration i andras framgångar.

De som har ett **growth mindset** tror att de kan bli bättre på något genom att ägna tid, kraft och energi åt det. Att arbeta med sina brister och processen - inte resultatet - är de viktigaste komponenterna. Med tid och övning tror människor med ett tillväxtinriktat tankesätt att de kan uppnå vad de vill. Motsatsen till ett tillväxtinriktat tankesätt är ett låst tankesätt.

<https://tophat.com/glossary/g/growth-mindset/>

Forskningen om growth och fixed mindset utgår från ett psykologiskt perspektiv och handlar om individers uppfattningar (beliefs). I arbetet med att skapa en kultur inom en hel personalgrupp på en skola behöver vi använda teorier som betraktar organisationen som ett system. Det vill säga, istället för att betrakta organisationen som en uppsättning individuella uppfattningar behöver vi betrakta den som en helhet, där flera individer delar ett gemensamt tankesätt. Baserat på Carol Dwecks definition av growth mindset innebär det att en organisation med en growth mindset-kultur välkomnar och antar utmaningar, agerar med uthållighet genom olika typer av hinder eller problem, lär sig av kritik och söker inspiration i andras framgångar. Genom hårt arbete, över tid och med fokus på processer snarare än resultat kan organisationen utvecklas i önskad riktning.

För att förstå vad det innebär att implementera en tillväxtorienterad kultur i en skola kan vi ta utgångspunkt i Peter Senges tankar om en lärande organisation.

Citat

I lärande organisationer "*utökar människor kontinuerligt sin förmåga att skapa de resultat de verkligen önskar, där nya och expansiva tankemönster främjas, där kollektiva ambitioner släpps fria och där människor kontinuerligt lär sig hur man lär sig tillsammans*".

Senge, 2006, s. 3

Del 2: En lärande organisation

I det här kapitlet får du en övergripande beskrivning av Peter Senges teori om lärande organisationer. En genomgång görs av de fem delar, eller discipliner, som tillsammans skapar en lärande organisation. Kapitlet avslutas med en beskrivning av 7 tecken på en icke-lärande organisation, och en övning där du kan använda olika tecken för att utvärdera din egen skola.

2.1 En lärande organisation

I sin bok *The Fifth Discipline* (2006) beskriver Peter Senge hur fem olika komponenter samverkar för att skapa en lärande organisation. Dessa är systemtänkande, personligt mästerskap, mentala modeller, att bygga gemensamma visioner och teamlärande. Senge kallar de olika komponenterna för discipliner för att illustrera att vi måste arbeta aktivt för att lära oss att behärska dessa kompetenser eller färdigheter. I begreppet "en lärande organisation" ligger en förståelse för att detta bemästrande är en pågående inlärningsprocess som omfattar alla deltagare på alla nivåer inom organisationen. Det innebär också att lärandet måste bli en del av det dagliga arbetet på alla nivåer i organisationen. Det räcker alltså inte att bara utbilda en eller ett fåtal medarbetare i hela organisationen. Det räcker inte heller att ledningen fattar beslut som de anställda förväntas följa. För att en organisation ska vara framgångsrik måste det finnas en förmåga att dra nytta av alla medarbetares engagemang och förmåga att lära sig.

Viktigt

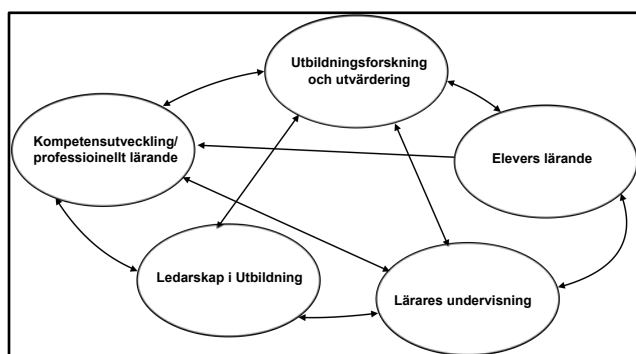
De fem disciplinerna är inbördes relaterade och beroende av varandra för att skapa en lärande organisation.

- "Att *skapa gemensamma visioner* främjar ett långsiktigt engagemang."
- "*Mentala modeller* fokuserar på den öppenhet som krävs för att avslöja brister i våra nuvarande sätt att se på världen."
- "*Team learning* utvecklar förmågan hos grupper av människor att se den större bilden bortom individuella perspektiv."
- "*Personligt mästerskap* främjar den personliga motivationen att ständigt lära sig hur våra handlingar påverkar vår värld. Utan personligt mästerskap är människor så djupt rotade i det reaktiva tankesättet ("någon/något annat skapar mina problem") att de känner sig djupt hotade av systemperspektivet."
- "*Systemtänkande* gör den mest subtila aspekten av den lärande organisationen begriplig - det nya sätt på vilket individer uppfattar sig själva och världen."

2.1.1 Systemtänkande

En skola måste betraktas som ett komplext system där olika komponenter ingår. De olika komponenterna, eller delarna, är sammankopplade till en helhet och påverkar varandra - de bildar ett ekologiskt system. Den australiensiske forskaren Stephen Kemmis ger en bild av en skolas ekologiska system (Kemmis et al., 2014, s. 52). Han betraktar de olika delarna av det ekologiska systemet som praktiker och skiljer mellan följande praktiker i ett utbildningssammanhang: Pedagogisk forskning och utvärdering, Professionell utveckling/lärande,

Pedagogiskt ledarskap och administration, lärarnas pedagogiska praktik i klassrummet (undervisning) och elevernas akademiska och sociala praktik (lärande). Illustrationen nedan visar hur dessa fem metoder samverkar och påverkar varandra (fig. 2.1). För att förändra en kultur räcker det inte att bara fokusera på en del av systemet, utan arbetet måste involvera alla metoder.



Figur 2.1 Teorin om praktikens ekologier (modifierad från Kemmis et al., 2014, s. 52)

Systemtänkande handlar om att kunna se helheten och att se mönster mellan olika delar i ett system. Eftersom vi ofta själva är en del av systemet kan det vara svårt att se mönstret mellan de olika delarna som utgör helheten. Vi tenderar att se ögonblicksbilder av separata delar och använda dessa som en utgångspunkt för att skapa en förståelse för systemet som helhet. Risker med att fragmentera verkligheten är att vi inte kan se de bästa lösningarna på våra problem och att vi inte ser de fulla konsekvenserna av våra handlingar. Vi berövas också känslan av att tillhöra en större helhet.

Systemtänkande är en förutsättning för att skapa en lärande organisation. Om vi inte har en överblick över helheten kommer vi inte att kunna se hur de andra disciplinerna hänger ihop och är beroende av varandra.

Anmärkning

"Kärnan i en lärande organisation är en mental förändring - från att se oss själva som skilda från världen till att se oss som förbundna med världen, från att se problem som orsakade av någon eller något 'där ute' till att se hur våra egna handlingar skapar de problem vi upplever."

Senge, 2006, s. 12

2.1.2 Personligt mästerskap

Som namnet antyder handlar personligt bemästrande om att behärska särskilda färdigheter. Det handlar om att "ständigt klargöra och fördjupa vår personliga vision, att fokusera våra krafter, att utveckla tålamod och att se verkligheten objektivt" (Senge, 2006, s. 7).

I en lärande organisation är individernas vilja och förmåga att lära sig avgörande. Det är dock sällsynt att ledningen i organisationer uppmuntrar utvecklingen av personligt mästerskap så att färdigheter och resurser kan användas.

Många nytexaminerade lärare drivs av ett engagemang och en genuin vilja att kunna påverka och göra skillnad i barns och elevers liv. Men så småningom försvinner denna energi, vilket också kommer att påverka organisationens förmåga att lära och förändras negativt.

En annan svårighet med personligt bemästrande är att människor ofta känner ett motstånd mot att lära sig. Att lära sig kräver en mental ansträngning och hårt arbete, och vårt intellekt vill undvika den ansträngningen så mycket som möjligt. Därför sätter vårt intellekt upp olika kognitiva hinder när vi försöker lära oss nya saker. Medan inlärning kan beskrivas som att skapa en obalans genom att utmana en tanke eller en idé, kan de kognitiva barriärerna beskrivas som ett sätt att upprätthålla eller återställa denna balans. Det innebär att vårt intellekt i största möjliga utsträckning försöker interagera med omvärlden på ett sätt som i första hand bekräftar det vi redan vet, eftersom det gör att vi slipper den kognitiva ansträngning som inlärning skulle innebära. En psykologisk term för detta är *assimilation*, vilket innebär att ny information ändras så att den passar med det man redan vet.

Det innebär att även om de allra flesta skulle beskriva sig själva som människor som gillar att utmanas och som vill utvecklas, så tar våra hjärnor olika kognitiva, eller mentala, genvägar för att undvika just detta. När du läser detta kanske du säger till dig själv *Ja, så är det nog för många människor, men inte för mig eftersom jag är mycket intresserad av att lära mig och ivrig att utvecklas*. Vi är ledsna att göra dig besviken, men just den tanken är exakt en sådan kognitiv genväg. Du betraktar dig själv som ett undantag.

Faktum är att alla människor har ett intellekt som kan beskrivas som en "kognitiv misär" (Katz & Dack, 2013, s. 52), vilket innebär att vi söker minsta möjliga kognitiva ansträngning och därför väljer att undvika förändringar så mycket som möjligt. Likt en struts sticker vi huvudet i sanden. Vi lägger gärna problemen utanför oss själva och tänker att det är någon annan som måste lösa dem.

Citat

"Disciplinen för personligt mästerskap börjar med att klargöra de saker som verkligen betyder något för oss, att leva våra liv i tjänst för våra högsta ambitioner."

Senge, 2006, s. 8

2.1.3 Mentala modeller

Ämnet mentala modeller handlar om olika typer av antaganden, generaliseringar och bilder som påverkar vår förståelse av världen och hur vi beter oss i förhållande till världen. Dessa tankemodeller existerar ofta omedvetet inom oss, vilket innebär att vi inte heller är medvetna om på vilket sätt de styr oss.

Exempel

Låt oss titta på ett konkret exempel från Peter Senge (2006, s. 8)

Om en arbetskamrat klär sig elegant kan vi dra slutsatsen att han bor i ett "elegant" område.

Om någon klär sig slarvigt kan vi tro att han eller hon inte bryr sig om vad andra tycker.

Ingen av slutsatserna är nödvändigtvis sann. Men våra mentala modeller kommer med all säkerhet att påverka hur vi agerar gentemot de olika personerna i exemplet - och kommer därför också att påverka dessa personer i nästa steg.

I en organisation, till exempel en skola, har de mentala modeller som individerna i systemet har stor inverkan på den befintliga kulturen. Det kan handla om synen på rollen som lärare, synen på kollegor, synen på lärande, synen på elever och deras roll, synen på föräldrar eller synen på ledare och deras ansvar. Misslyckanden sker ofta på grund av negativa mentala modeller. Ett stort arbete måste därför läggas ner på att synliggöra och bearbeta befintliga mentala modeller.

Citat

"Disciplinen att arbeta med mentala modeller börjar med att vända spegeln inåt: att lära sig att gräva fram våra interna bilder av världen, att ta upp dem till ytan och granska dem noggrant. Det innefattar också förmågan att föra 'lärorika' samtal som balanserar undersökning och förespråkande, där människor exponerar sitt eget tänkande effektivt och gör detta tänkande öppet för påverkan från andra."

Senge, 2006, s. 8

2.1.4 Att skapa en gemensam vision

Att ha en stark gemensam vision som delas av alla medarbetare inom organisationen är en förutsättning för att skapa ett framgångsrikt företag. Det räcker dock inte med att det bara är ledningen eller ledarna som bär visionen, eller att man säger till medarbetarna att följa visionen. Den gemensamma visionen måste genomsyra organisationen på ett sådant sätt att alla medarbetare upplever en genuin vilja att arbeta och agera i linje med övergripande mål, värderingar och visioner.

Citat

"Att arbeta med delade visioner innebär att ta fram gemensamma 'bilder av framtiden' som främjar genuint engagemang och engagemang snarare än följsamhet. Genom att bemästra denna disciplin lär sig ledarna att det är kontraproduktivt att försöka diktera en vision, oavsett hur innerlig den är."

Senge, 2006, s. 9

2.1.5 Lärande i grupp

Teaminlärning bygger på insikten att en grups samlade kunskap och kompetens är större än summan av de enskilda individerna. När grupper utvecklas och lär sig innebär det att individerna i gruppen också utvecklas, till och med snabbare än de skulle ha gjort individuellt. Förutsättningen för att detta ska ske är att gruppen har utvecklat förmågan att samarbeta.

En nyckelfaktor när det gäller inlärning i grupp är dialog. Genom dialog, eller "fritt meningsutbyte" som är ordets ursprungliga betydelse, kan gruppen få tillgång till tankar, åsikter och perspektiv som annars inte skulle vara tillgängliga för varje enskild person. På så sätt kan gruppen skapa insikter som sträcker sig längre än varje enskild individs förståelse.

Anmärkning

En dialog skiljer sig från en diskussion.

I en dialog strävar vi efter att synliggöra individernas olika tankar och perspektiv för att uppnå en ökad gemensam insikt eller kunskap.

I en diskussion utbyts åsikter mellan de olika deltagarna i form av en tävling som är möjlig att vinna eller förlora.

Det finns flera hinder för att få till stånd ett genuint samarbete. Många gånger slutar det med att vi försvarar våra egna åsikter istället för att låta dem vara en del av en kritisk granskning. Sådana försvarsreaktioner kan underminera samarbetet. Om vi istället lyckas synliggöra dessa försvarsmekanismer är det möjligt att dra nytta av dem för gruppens lärande.

2.1.6 Sammanfattning

De fem discipliner som beskrivs kortfattat ovan är viktiga i strävan att skapa en lärande organisation som kännetecknas av en tillväxtorienterad kultur. Det är viktigt att komma ihåg att bemästrandet av de fem disciplinerna aldrig når ett slut utan är ett kontinuerligt arbete under hela livet. Ju mer du lär dig, desto mer kommer du att inse att du ännu inte vet eller kan.

Citat

"Man kan aldrig säga: 'Vi är en lärande organisation', lika lite som man kan säga: 'Jag är en upplyst person'."

Senge, 2006, s. 10

De fem disciplinerna skiljer sig från andra, mer traditionella inlärningsdiscipliner i arbetslivet. Skillnaden är att de fem discipliner som beskrivs här är personliga i den meningen att de handlar om hur vi tänker, vad vi vill och hur vi arbetar tillsammans.

Det är viktigt att förstå de fem disciplinerna som ett förhållningssätt och inte som en modell som ska tillämpas. Framgångsrika organisationer kan inte kopieras utan måste förstås och utvecklas inom ramen för sitt eget sammanhang.

2.2 Tecken på en icke-lärande organisation

Det är ofta lätt att läsa om olika framgångsfaktorer och egenskaper och känna att mycket stämmer överens med ens eget sammanhang. Men tyvärr handlar den känslan ofta om att vi inte lägger märke till våra egna förutfattade meningar och inte kritiskt granskar våra egna handlingar. Sanningen är att de flesta organisationer inte fungerar så effektivt som vi gärna vill tro, utan i själva verket är ganska dåliga på att utvecklas och lära sig.

Organisationer kan drabbas av så kallade inläringssvårigheter. Peter Senge (2006) har identifierat 7 olika inläringssvårigheter som är vanliga inom olika typer av organisationer. Dessa är:

- Jag är min position
- Fienden finns där ute
- Illusionen av att ta ansvar
- Fixering av händelser
- Liknelsen om den kokta grodan
- Illusionen att lära av erfarenheter
- Myten om ledningsgruppen

I tabellen nedan beskrivs de olika inläringssvårigheterna kortfattat.

Tabell 2.1 Beskrivningar av och tecken på inläringssvårigheter i organisationer

Inläringssvårigheter	Beskrivning/Tecken
Jag är min position	Uppstår när vi känner att vi är en del av ett system där vi har inget eller mycket litet inflytande. Ett tecken på denna funktionsnedsättning är när människor beskriver sitt arbete som en mängd olika uppgifter, men inte hur dessa uppgifter påverkar organisationen som helhet. Du gör ditt jobb och har bara ansvar för ditt område.
Fienden finns där ute	Uppstår när vi inte ser oss själva som en del av systemet, och därmed inte kan se hur våra egna handlingar påverkar helheten.

	Ett tecken på denna funktionsnedsättning är att människor, när något går fel, hittar en syndabock utanför sig själva.
Illusionen av att ta ansvar	Uppstår när vi agerar snabbt utan att ha undersökt orsaken till problemen. Ett tecken på denna funktionsnedsättning är när människor är överdrivet aktiva och reagerar snarare än agerar.
Fixeringen vid händelser	Uppstår när vi fokuserar för mycket på enskilda händelser i stället för att se mönster i långsamma, gradvisa förändringar. Ett tecken på denna funktionsnedsättning är att människor fragmenterar händelser och förlorar förmågan att tänka kreativt.
Liknelsen om den kokta grodan	Uppstår när vi förlorar förmågan att se långsamma, successiva processer. Ett tecken på denna funktionsnedsättning är att människor plötsligt ställs inför ett problem som de inte hade förutsett.
Illusionen att lära av erfarenheter	Inträffar när vi inte får information om konsekvenserna av våra beslut. Ett tecken på detta handikapp är att organisationen är uppdelad i separata enheter som inte arbetar tillsammans.
Myten om ledningsgruppen	Uppstår när det råder ett klimat där vi är rädda för att framstå som osäkra och okunniga. Ett tecken på denna funktionsnedsättning är att meningsskiljaktigheter tystas ned och att de som har avvikande åsikter förblir tysta.

<https://www.peterkang.com/the-seven-learning-disabilities-from-the-fifth-discipline/>

Även om exemplen från Peter Senges inlärningssvårigheter till stor del är kopplade till företag, kan vi dra paralleller till skolan som organisation. I övningen nedan kan du använda utmaningarna från de olika inlärningssvårigheterna för att utvärdera din egen skola eller organisation.

Övning

Har din skola några inlärningssvårigheter? Använd följande kännetecken för utmaningar som vägledning och bedöm i vilken utsträckning påståendena är sanna för din skola.

Jag är min position

Hur vanligt är det att olika roller och positioner samarbetar på min organisation/skola?
t.ex. lärare i olika ämnen, arbeta tillsammans?

Fienden finns där ute

Hur bra är min organisation/skola på att se oss själva som en del av ett system, t.ex. att förstå vår egen roll/del i saker som kanske inte går som planerat?

Illusionen av att ta ansvar

Hur vanligt är det att vi tenderar att agera innan vi tänker igenom orsakerna bakom en

på min organisation/skola, t.ex. att ge en elev kvarsittning i stället för att diskutera med eleven om orsakerna till hans/hennes beteende?

Fixeringen vid händelser

I vilken utsträckning arbetar min organisation/skola med att se helheten, t.ex. att inte se varje händelse som en enskild sak snarare än en del av en helhet?

Liknelsen om den kokta grodan

Hur vanligt är det i min organisation/skola att vi missar att uppmärksamma små förändringar, t.ex. att en elev börjar missa några lektioner och till slut hoppar av skolan?

Illusionen att lära av erfarenheter

Hur ofta pratar vi aktivt om konsekvenserna av våra handlingar och beslut i min organisation/skola, t.ex. genom att ha ett retrospektivt möte med kollegor där vi tar upp en tidigare situation eller ett tidigare projekt?

Myten om ledningsgruppen

I vilken utsträckning stödjer min organisation/skola olika åsikter, t.ex. om någon tystas eller uppskattas när den säger sin mening och lyfter fram ett annat perspektiv?

Del 3: Riktlinjer

I denna del kommer du att få ta del av olika exempel och strategier som kan kopplas till respektive disciplin i en lärande organisation. Texterna är skrivna utifrån Fridaskolans beprövade erfarenhet från över mer än 30 års arbete med att skapa en god lärande kultur.

Inom varje del introduceras du till olika exempel som kan användas i kommunikation och arbeta tillsammans med deltagarna inom organisationen för att skapa en gemensam förståelse.

3.1 Systemtänkande

Att få en organisation att anamma systemtänkande är en process som kräver engagemang och delaktighet från hela organisationen. Genom systemtänkande skapas möjlighet till den öppenhet och återkoppling som behövs för att en organisation kontinuerligt ska kunna förbättras och utvecklas.

3.1.1. Utveckla en gemensam förståelse av systemet

En förutsättning för att organisationen ska bli systemtänkande är att alla medarbetare har en gemensam förståelse för vad systemtänkande innebär och varför det är viktigt. Metaforer, bilder eller berättelser kan vara ett sätt för alla medarbetare att förstå principerna.

Historien om Thomas Edison är ett exempel som kan användas för detta ändamål.

Exempel

När du tänker på Thomas Alva Edison tänker du förmodligen på glödlampan. Vad du kanske inte vet är att Edison inte uppfann glödlampan. Det var den brittiske kemisten Joseph Wilson Swan som uppfann och patenterade en liknande lampa 1879. Det som gjorde Edison berömd var istället två andra saker. För det första utvecklade Edison glödlampan så att den kunde lysa starkt och under lång tid (delen). För det andra skapade han ett system som glödlampan kunde anslutas till (helheten).

Det är inte svårt att föreställa sig att Edison, efter att ha arbetat hårt med sin uppfinning under lång tid, med hjälp av andra och efter många misslyckanden, längtade efter att dela den med andra. Men hur skulle det vara möjligt? På den tiden fanns det varken uttag eller strömbrytare att använda. Ett helt nytt system behövde skapas. Sladdar behövde dras och armaturer konstrueras. Försäkringsbolagen blev skeptiska och krävde att säkringar skulle utvecklas.

Efter mycket arbete hittade Edison en lösning på problemet och kunde äntligen visa upp sin uppfinning. Han organiserade en premiärvisning i New York. Många människor var inbjudna men visste inte riktigt vad de skulle förvänta sig. När Edison vred på strömbrytaren lyste Menlo Park upp. Publiken hade aldrig sett något liknande. Upplevelsen av belysningsystemet var magisk och Edison kallades för trollkarlen från Menlo Park.

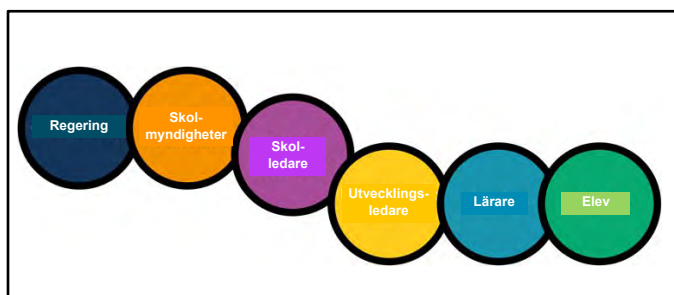
Med stöd av berättelsen om Edison och glödlampan kan vi skapa förståelse för vikten av ett system och hur alla delar i systemet behövs och är viktiga för helheten. I dialogen kan vi också översätta principen om systemet till ett annat sammanhang.

Övning

Edison behövde ett system för att få en glödlampa att lysa starkt och länge.

Tänk på "skolan" som ett system och diskutera följande fråga: *Vilka delar behövs för att få eleverna att lysa starkt och länge?*

Ett annat sätt att skapa en gemensam förståelse för det system som vi är en del av kan vara att identifiera och visualisera systemet på olika sätt. Detta kan till exempel göras genom att visualisera processer, roller och relationer (fig. 3.1).



Figur 3.1 Ett exempel på en styrings-/stödkedja i ett utbildningssammanhang

Övning

Hur ser styr- och stödkedjan ut när det gäller utvecklingsarbetet på er skola? Vilka olika typer av roller och processer har ni?

På vilket sätt sker kommunikation/dialog i gränssnittet mellan de olika rollerna? Vilken information/feedback kommer att vara viktig?

Att rita upp en styr-/stödkedja för utvecklingsarbetet i din organisation kan vara en användbar strategi för att synliggöra roller och gränser. Samtidigt kan det hjälpa organisationen att nå samförstånd och en större förståelse för både helheten och delarna i systemet, samt hur delarna på olika sätt kan bidra till helhetens bästa.

Definition

Gränssnitt avser den punkt där två delar av organisationen arbetar tillsammans för att utföra en viss aktivitet eller process. I skolsammanhang handlar överföring främst om information eller feedback. Gränssnittet i en kraftkedja är en kritisk punkt där olika delar av kedjan måste kommunicera och samarbeta för att helheten ska fungera på ett önskvärt sätt.

Med en gemensam förståelse för helheten och delarna i ett system hos alla medarbetare blir det möjligt för alla att bidra till helhetens bästa. Samtidigt skapas en känsla och förståelse för att alla delar behövs för att systemet ska fungera väl. Det är först när alla delar blir en helhet som en skola, som vi tänker oss den, växer fram.

Citat

"Samverkande helheter (som levande organismer) är mer än bara summan av elementära partiklar."

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/holism>

3.1.2 Sträva efter att se både skogen och träden

Alla delar i ett system hänger ihop och bildar en helhet. Eftersom delarna hänger ihop och påverkar varandra på olika sätt blir det viktigt att kunna byta perspektiv och titta på både delar och helheter. Vanligtvis tenderar vi att bara notera separata delar av ett system. För att kunna fokusera på helheten måste vi skapa distans. Det är särskilt svårt att fånga helheten när vi själva är en del av systemet. Därför behöver vi hitta strategier för att kliva ur ramen och ta ett steg tillbaka.

Tips

Låt oss titta på ett exempel.

Tänk dig att du står precis framför en tavla. Det du ser är klumpar i olika färger som sitter bredvid varandra till synes utan logik. Om du tar några steg tillbaka kan du istället ta in hela motivet i målningen och de mindre färgklumparna får plötsligt en mening. De blir viktiga för motivet.

För att kunna tänka klokt kring varje del i ett system måste vi hitta strategier för att skapa distans och se till helheten. För att förstå hur distans kan hjälpa oss att skapa en holistisk förståelse kan vi använda metaforen "luftballongen".

Exempel

Tänk dig att du har gått vilse i en skog. Du har ingen aning om vilken riktning som är rätt för att hitta ut ur skogen. Plötsligt dyker en luftballong upp framför dig. Du klättrar in och lyfter från marken.

Med hjälp av luftballongen skapas ett avstånd och man får ett annat perspektiv på skogen. När man ser skogen från ovan blir det mycket lättare att fundera över vilken väg man ska välja för att ta sig ut ur skogen. Avståndet och perspektivbytet blir avgörande för att kunna se helheten och tänka klokt om nästa steg.

En organisation behöver samla på sig olika strategier för att kunna skapa distans i olika sammanhang. Här är några exempel på strategier:

■ Att vara varandras varmluftsballong

I själva verket kan kollegor fungera som varandras luftballonger. Föreställ dig att en person står inför en utmaning och inte kan se vilken handlingsväg som är bäst. Perspektivbytet skapas genom att kollegorna ställer frågor till personen. Genom frågorna och svaren fångas ofta andra perspektiv än de som den enskilda personen har.

■ Byte av rum

Ibland kan vi vara hjälpta av att byta rum eller plats när det är särskilt viktigt att kunna skapa distans och se större helheter. Om vi stannar på den plats där vi verkar i vardagen kan miljön göra det svårt att släppa taget om det som finns rakt framför oss eftersom mycket runt omkring oss påminner oss om just det. Detta blir ett hinder om vi vill föra dialoger som kräver ett perspektivbyte. Att byta rum kan vara ett sätt att slippa påminnelser från det som ligger närmast, samtidigt som det kan vara en signal om att det arbete som ska utföras kräver att vi skapar distans och tar in en större bild.

■ Inte veta position

Den som inte är en del av ett system har andra möjligheter att se och tänka på systemet än den som befinner sig mitt i det. Denna möjlighet kan användas på olika sätt. Å ena sidan kan vi ta hjälp av någon som inte är en del av organisationen, för att observera något eller genomföra intervjuer. Den person som har en "icke-vetande position" kan ställa andra frågor och bidra med andra reflektioner än de personer som befinner sig inom systemet. Vi kan uppnå samma resultat om vi låter olika delar av systemet hjälpa varandra att skapa distans. När det gäller utvecklingsarbete kan till exempel två olika arbetslag fungera som varandras kritiska vänner. När man inte känner till detaljerna i ett sammanhang kan man ställa frågor som kan bidra till ett perspektivbyte.

3.1.3 Agera till förmån för "helheten"

I vardagen är det lätt att skapa sig en bild av ett sammanhang baserat på endast en liten mängd information. Vi tenderar att se ögonblicksbilder, enskilda händelser, fall och använder dessa när vi fattar beslut. I skolor ställs lärare och ledare inför en mängd olika kritiska frågor under dagen och många beslut fattas snabbt utan mycket tid för reflektion. Konsekvensen blir ofta att lösningarna inte bidrar till det önskade resultatet, att problemet återkommer eller att ytterligare utmaningar skapas som ett resultat av våra beslut.

Låt oss ta ett exempel från skolans värld.

Exempel

En elev kommer till läraren och beskriver att hon för närvarande befinner sig i en stressig situation med mycket skolarbete. Därför vill hon ändra ett datum för en deadline i lärarens ämne. Läraren, som vill skapa goda förutsättningar för sina elever, ändrar datumet för uppgiften. Eleven är nöjd.

Men snart får läraren ett klagomål från en annan elev som är missnöjd med det nya datumet eftersom han har kämpat för att ändra andra åtaganden för att förbereda sig för tidsfristen.

En tredje elev visar missnöje med det nya datumet eftersom det krockar med en annan aktivitet i ett annat ämne.

Exemplet visar hur ett beslut som fattas med de bästa avsikter men för snabbt och baserat på en snäv syn på sammanhanget, i det här fallet den enskilda elevens erfarenhet, kan skapa nya utmaningar för andra delar av systemet.

Med systemtänkande kan vi förstå systemet och hitta strategier som ger oss fler möjligheter att agera på ett sätt som är så bra som möjligt för så många människor som möjligt. Ett system kan delas in i olika nivåer: script och case. Case står för de enskilda händelserna och script står för den övergripande nivån, den helhet som bildas av de enskilda delarna. För att agera till förmån för helheten är det viktigt att beslut fattas utifrån den övergripande nivån där du är ansvarig. Vi kan samla information och förståelse med hjälp av case, enskilda händelser, men behöver fatta beslut utifrån scriptet.

För att undvika alltför många beslut på ärendenivå och istället fatta beslut och agera med helhetens bästa i åtanke kan följande strategier vara till hjälp:

■ Ge dig själv tid

Snabba beslut, när vi inte tar oss tid att titta på saker och ting från manusnivå, orsakar ofta problem. Därför måste vi ge oss själva tid att reflektera. Detta kan enkelt göras genom att först bara lyssna på intressenten och sedan be att få återkomma med ett svar senare under dagen. Förutom att skapa mer tid att tänka ger denna strategi också mottagaren en signal om att hans eller hennes fråga är viktig och därför behöver djupare tankar.

- **Använd begreppen script och case**
Med begreppen script och case kan kollegor på en skola, med stöd av det gemensamma språket och förståelsen, hjälpa varandra att fatta beslut på rätt nivå.
- **Samla in mer information**
För att undvika att fatta beslut baserade på förutfattade meningar och enstaka ögonblicksbilder är det klokt att samla in olika perspektiv genom att lyssna på olika personer.

Att arbeta för helheten innebär inte alltid att alla är eller kommer att bli nöjda. Men om man förstår systemet och får information om anledningen till ett beslut kan de flesta känna att det är ok, även om det inte nödvändigtvis är det bästa för just den personen. I relation till exemplet med eleven som ville ha ett annat datum för deadline, innebär detta att hon kan bli besviken om datumet kvarstår, men samtidigt kan hon förstå beslutet.

3.1.4 Att förstå är att se mönstret

Mönster är viktiga i systemtänkande. Genom att uppmärksamma mönster kan vi få en djupare förståelse för systemet, se fler handlingsalternativ och skapa en känsla av att "ligga steget före" - att agera istället för att reagera.

När vi på olika sätt kan skapa distans till systemet får vi också möjlighet att se mönster. I de mönster som framträder får vi insikter om olika handlingsalternativ. Man kan läsa spelet och förutsäga vad som kommer att hända.

När Wayne Gretzky, en av de mest framgångsrika ishockeyspelarna genom tiderna, tillfrågades om sina vinnarstrategier svarade han "Det är enkelt. Jag går alltid dit där pucken ännu inte är". Genom att skapa mental och/eller fysisk distans till din vardag kan du lära dig att läsa spelet bättre och därmed skapa förutsättningar för att ligga steget före. Vi kan inte se in i framtiden, men vi kan identifiera mönster som kan fungera som en prognos för systemets framtida beteende. Att förstå är alltså att se mönstret.

Låt oss hänvisa till skolkontexten för att göra detta mer konkret. I Sverige har lärarna varje år möten med eleverna och deras föräldrar. Under dessa möten lyfts olika utvecklingsområden för eleverna fram. Det kan till exempel handla om elevernas verbala aktivitet i klassrummet. Ett mönster som ofta framträder är att många elever har samma utvecklingsområde, och att utvecklingsområdet ofta kvarstår och återkommer under elevens skoltid. Detta mönster är intressant på flera sätt. Hur kommer det sig att flera elever verkar ha samma utmaningar? Och varför verkar eleverna inte utveckla dessa förmågor eller beteenden över tid?

Det är lätt att se på detta ur ett individperspektiv, där ansvaret för förändring ligger hos eleven. Men med stöd av det visualiserade mönstret kan vi tänka på ett annat sätt. Tänk om en förändring i undervisningssituationen kan göra skillnad för alla elever med samma mål?

Låt oss använda exemplet med elever som inte är verbalt aktiva i klassrummet, för att se hur detta mönster kan hjälpa oss att förstå problemet ur ett bredare perspektiv och hitta en lösning som ligger utanför den enskilda elevens förmåga.



Exempel

När vi tittar närmare på undervisningssituationen ser vi att det vanligaste sättet för en elev att vara verbalt aktiv i klassrummet är att rätta upp handen för att svara på lärarens frågor.

Vad kan man göra för att ändra mönstret i undervisningssituationen så att man inte vänder sig till en elev i taget? Vad skulle hända om eleverna istället skulle föra dialoger i par?

Plötsligt kommer fler elever att vara verbalt aktiva. Det kommer att finnas fler chanser för varje elev att öva upp sin förmåga att uttrycka sig muntligt och eleverna kommer också att få möjlighet att prata i ett mindre sammanhang än inför en hel klass.

Genom att rikta vår uppmärksamhet mot helheter, mönster och sammanhang kan vi förstå en utmaning på nya sätt, se fler handlingsalternativ och åstadkomma en hållbar förändring - vi kan göra skillnad som gör skillnad.

Systemtänkande handlar om att se helheter, mönster och sammanhang istället för separata och avgränsade händelser. Med ett systemperspektiv kan vi fatta hållbara beslut och agera på ett sätt som gör skillnad och som fungerar bra för så många som möjligt. Ett uttryck av ledarskapsgurun Russel Ackoff fångar den strävan som finns i systemtänkande. Istället för att lägga tid och kraft på enskilda fall, vilket kostar mycket energi, fokusera på att kommunicera de regler som gäller för alla.

Citat

"Kämpa inte mot systemet, ändra reglerna så kommer systemet att ändra sig självt."

Russell Ackoff

3.2 Personligt mästerskap

Som en del av en lärande organisation är personlig utveckling en nyckelfaktor. Personlig kompetens handlar om individens vilja och förmåga att lära. Det handlar om kunskap, förmågor och förståelse,

samt en attityd av nyfikenhet och viljan att sträva mot ett mål. När alla individer i en organisation utvecklas och lär sig, bidrar det inte bara till individens framsteg och engagemang, utan också till en ökad flexibilitet och anpassningsförmåga inom organisationen i en föränderlig värld. Sammantaget kan personligt mästerskap bidra till framgång på både individ- och organisationsnivå.

Citat

"Organisationer lär sig bara genom individer som lär sig. Individuell inläring är ingen garanti för organisatorisk inläring. Men utan det uppstår ingen organisatorisk inläring."

Peter Senge, 2006, s. 129

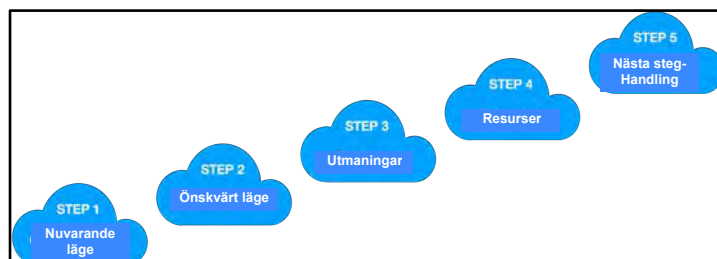
3.2.1 Kreativ spänning - en nyckelfaktor

En enskild person kan å ena sidan uttrycka en önskan och ett mål om att vilja lära och utvecklas, och å andra sidan göra något helt annat. Varje individ har ett nuläge, dvs. sin verklighet (där vi är) i förhållande till det önskade (det vi vill). Utrymmet mellan dessa två, visionen och den aktuella verkligheten, genererar en kreativ spänning, en strävan att föra dem samman. Kreativ spänning är en nyckel till personligt mästerskap eftersom den innehåller en drivkraft och en rörelse.

Även om personligt mästerskap är en individuell process kan det lyftas fram i ett kollektivt sammanhang på olika sätt. Nedan hittar du två olika strategier som kan hjälpa individerna att hitta sin kreativa spänning.

■ Tid för reflektion

I samband med utvecklingsarbete är det en god idé att avsätta tid för individuell reflektion för att främja varje individs personliga bemästrande. Reflektionen kan handla om att låta alla fundera över sin nuvarande situation och formulera ett relevant nästa steg i sitt lärande mot det gemensamma målet. I nästa steg kan det vara en god idé att involvera kollegor i lärandeprocessen, till exempel för att synliggöra andra perspektiv eller för att diskutera olika strategier.



Exempel

En grupp utvecklingsledare på en skola deltar i en utbildning i att leda professionellt lärande. Målet med utbildningen är att fördjupa förståelsen för professionellt lärande och att ge deltagarna verktyg för att kunna leda en grupp lärare på ett sätt som bidrar till

till lärande. Som en del av varje utbildningstillfälle avsätts tid för varje deltagare att individuellt reflektera över sin nuvarande situation som utvecklingsledare, dvs. om sina styrkor, kunskaper och förmågor.

Under utbildningen får deltagarna också sätta ord på vad de önskar och/eller vill uppnå i sin roll som utvecklingsledare och vad de kan göra för att röra sig i önskad riktning. Den individuella reflektionen stöds av några reflektionsfrågor.

Exempel på reflektionsfrågor:

1. Vilka är dina styrkor som utvecklingsledare? När gör du ditt bästa jobb som utvecklingsledare? (Aktuell situation)
2. Vad är särskilt viktigt för dig i din roll som utvecklingsledare? Vad är särskilt viktigt för den grupp som du leder?
3. Vad kan du försöka göra för att ta steg i önskad riktning? Motivera. (önskad situation)

■ Metarefleksion

Övningen "Tidsresa" är ett annat sätt att synliggöra den nuvarande situationen och den önskade situationen för att ge utrymme för den kreativa spänningen. Övningen kan anpassas till olika roller och sammanhang beroende på utvecklingsarbetets fokus.

Övning

I övningen "Tidsresa" vägleder två personer varandra i en personlig reflektion kring sin nuvarande situation och sitt nästa steg. Till sin hjälp har deltagarna ett vägledningsstöd i form av en manual och fyra papperslappar med rubrikerna: *Idag*, *Resurser*, *I framtiden* och *Metaperspektiv*. Dessa lappar placeras på golvet framför deltagarna (se bild nedan). När deltagarna har lagt lapparna på golvet och bestämt vem som ska börja reflektera och vem som ska vara vägledare följer de stegen i vägledningsstödet.

Instruktioner till guiden

Säg följande:

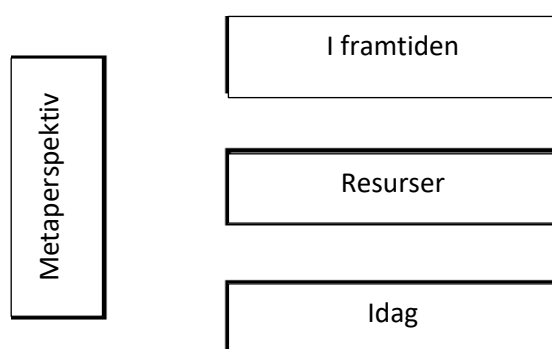
1. Stå vid anteckningen "Idag" och blicka mot "I framtiden" (ca 6 månader från nu). Beskriv hur du vill bidra till elevernas inkludering och/eller lärande (med hänsyn till din roll och de befintliga förutsättningarna).
2. Stanna där du är och blicka mot noten "Idag". Beskriv din nuvarande

situation när det gäller att bidra till elevernas inkludering och/eller lärande. Vad gör du idag? Vad ser du? Hur känns det?

3. Gå till noten "I framtiden". Beskriv din situation som om du befinner dig i framtiden (Obs! Var noga med att använda presens eftersom du befinner dig i framtiden). Vad ser du? Vad gör du? Hur känns det?

4. Gå tillbaka till anteckningen "Idag" och blicka mot "I framtiden". Vilka resurser har du för att nå den framtida positionen? Tänk på alla olika typer av resurser: ekonomiska, materiella, personliga, relationella, sociala etc.

5. Låt oss nu båda ställa oss vid noten "Metaperspektiv". Vilka är våra tankar om det som just sagts? Vad skulle kunna vara ett första steg mot den framtida situationen?



Genom att på olika sätt rikta blicken mot gapet mellan det nuvarande tillståndet och nästa steg kan vi uppmärksamma den kreativa spänningen och låta den motivera vårt personliga bemästrande.

3.2.2 Personligt mästerskap bygger på inre motivation

Även om personligt bemästrande är en förutsättning för en lärande organisation är det viktigt att det inte uppfattas som ett beslut uppifrån och ner, utan att strävan kommer inifrån och baseras på en inre vision hos alla individer. Därför kan det inte utgöra en obligatorisk del av ett utvecklingsarbete utan måste väljas av individen. Om en organisation kommunicerar idén om personligt mästerskap på olika sätt, tydligt uppmuntrar initiativ och avsätter tid för reflektion över organisationens och individens vision, samt använder strategier för att synliggöra den kreativa spänningen, skapas ett klimat som gör personligt mästerskap attraktivt och kan bidra till att varje individ väljer att anamma det.

När något är personligt, när det kommer inifrån individen och är relaterat till dennes egna intressen och värderingar, ökar motivationen och engagemanget. När du arbetar med ditt personliga bemästrande är det mer sannolikt att du är motiverad och vill ta ansvar för din egen utveckling och framgång. Följande strategier kan användas i detta sammanhang.

■ Maturanans domäner

En strategi för att ge utrymme för individens vision är att strukturera möten utifrån Maturanans domäner. Detta innehåller en idé om samskapande där det personliga perspektivet ges utrymme för att uppnå en gemensam förståelse.

Anmärkning

Humberto Maturana (1928-2021) var en chilensk biolog och filosof som definierade tre olika domäner inom vilka människor rör sig i olika interpersonella aktiviteter.

- Den *estetiska* domänen: värdebaserade handlingar, respektfulla och etiska relationer
- Förklaringsdomänen: förändrings- eller utvecklingsarbete, reflektion, utforskande av olika idéer
- Den *produktiva* domänen: lagar, regler, rätt och fel, rättigheter och skyldigheter, linjärt

Vi kan använda idén om de olika domänerna när vi planerar för och genomför möten för att skapa goda förutsättningar för medskapande. För att lösa olika uppgifter tillsammans behöver ett möte eller ett samtal röra sig genom var och en av dessa domäner.

- Den estetiska domänen, *det personliga rummet*, handlar om att ge utrymme för våra personliga värderingar, vår vision och våra känslor och att få utforska och dela dessa personliga perspektiv med gruppen.
- Förklaringsdomänen, *idérummet*, ger utrymme för nyfikenhet och för att synliggöra olika synsätt. I detta rum är mångfald avgörande, och målet är att fördjupa den gemensamma förståelsen. Samtalet bör inte omfatta värderingar.
- Den produktiva domänen, *beslutsrummet*, är den del där vi utifrån ovanstående hittar ett gemensamt sätt att omsätta gruppens tankar till beslut och praktisk handling.

Genom att aktivera de tre "rum" som Maturana definierade ges utrymme för det personliga perspektivet och reflektion utifrån den individuella visionen. Förutom att bidra till medskapande har detta också ett symboliskt värde i en organisation.

För att lyckas skapa bra möten där co-creation sker bland deltagarna måste vi avsätta tid för att planera möten och dess olika delar. En viktig del av mötet är *kontextbeskrivningen* där syftet med mötet klargörs och alla deltagare har möjlighet att se hur mötet kommer att ge utrymme för var och en av de nämnda domänerna/rummen. Den gemensamma förståelsen av mötet bidrar till en känsla av lugn bland deltagarna. Det innebär till exempel att de deltagare som förväntar sig att mötet ska äga rum i beslutsrummet kan förstå att det behöver föregås av en gemensam arbetsaktivitet. På samma sätt informeras de deltagare som ser fram emot att vara i ett idérum om att det kommer att finnas tid avsatt för detta.

- **Tänk, para ihop, dela**
Ett annat sätt att arbeta med den individuella visionen och reflektionen är att använda samtalsstrukturen TPS (Think, Pair, Share).

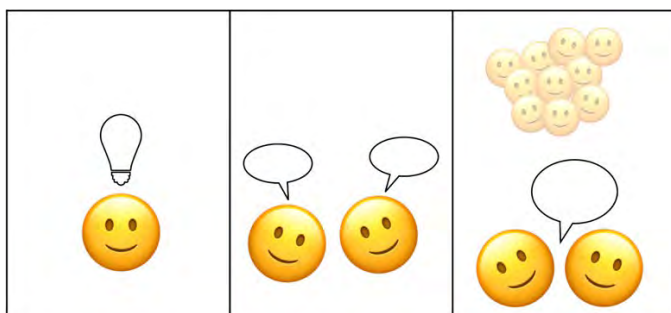
Exempel

TPS är en akronym som bygger på orden Think, Pair, Share. Det handlar om tre steg.

Först får varje deltagare en stund på sig att tänka själv och lista olika tankar och förslag om det aktuella innehållet eller frågan.

Därefter har deltagarna en dialog i par där de lyfter fram sina olika förslag och, om möjligt, listar ännu fler tankar som de kan hitta tillsammans.

Därefter delar alla med sig av sina tankar till den stora gruppen.



Med stöd av denna samtalsstruktur är det troligt att gruppen kommer att ha tillgång till många fler och ett större utbud av insamlade förslag än om de inte hade använt någon samtalsstruktur alls.

Viktigt

När man vänder sig till en hel grupp och ber dem komma med förslag händer det ofta att någon i gruppen genast kommer med en spontan idé eller tanke. Detta gör det lätt för andra deltagare att påverkas av det förslaget och att andra möjliga förslag missas.

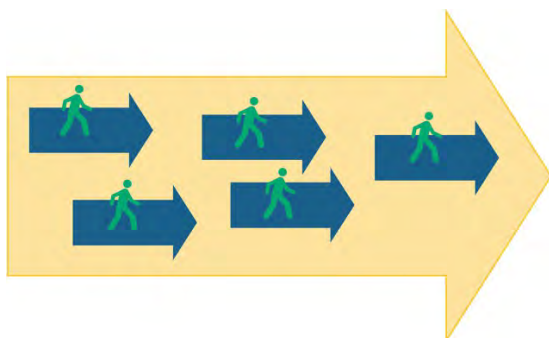
För att undvika detta och istället ge utrymme för många olika perspektiv kan ledaren för en grupp använda samtalsstrukturen TPS. Denna struktur är samtidigt ett sätt att lyfta fram vikten av varje individs unika perspektiv och bidrag till medskapandet.

Sammanfattningsvis är det viktigt att se till att det personliga mästerskapet förblir personligt. Detta ökar motivationen och engagemanget hos individen, uppmuntrar till personligt ansvar och gör det möjligt för individens unika bidrag att göra skillnad, samtidigt som organisationen stärks för att möta en ständigt föränderlig miljö.

3.2.3 Personligt mästerskap - en ständigt pågående process

Det personliga mästerskapet är inte att betrakta som en metod eller en uppgift utan som en process, ett sätt att förhålla sig till sitt arbete. För att bidra till att en individ väljer det personliga mästerskapet är det klokt att skapa ett klimat i organisationen som uppmuntrar detta på olika sätt. Att lyfta fram och prata om det personliga mästerskapet och dess betydelse för individen och organisationen är ett sätt. Metaforer och bilder kan också vara till hjälp.

Ett bildligt sätt att förstå vikten av personligt bemästrande är att tänka sig att alla människor som arbetar i organisationen är organisationen. Om alla individer i organisationen utvecklas i en önskvärd riktning, utvecklas organisationen. Det behöver inte vara särskilt stora förändringar, och alla behöver inte lära sig eller göra samma sak, men med alla individer som rör sig framåt skapas förutsättningar för en lärande organisation.



Genom att använda en bild, som den ovan, får organisationen en gemensam bild för förståelsen av det personliga mästerskapet. Bilden kan bidra till att förstå att:

- individerna i en organisation är drivkraften och rörelsen framåt i utvecklingsarbetet
- allas lärande steg räknas
- varje person tar steg baserat på var de befinner sig
- lärandet bör vara en utmaning som är hanterbar och ger utrymme för kreativ spänning
- den personliga visionen är grunden för personligt mästerskap

Bilden kan användas i olika sammanhang för att påminna alla och uppmärksamma arbetet med personligt bemästrande.

■ **Ledaren som förebild**

En strategi som kan bidra till att bygga ett klimat som uppmuntrar lärande och utveckling för alla är att vara en förebild som ledare. Detta kan göras på flera sätt, till exempel genom att vara öppen, dela med sig av sin egen personliga skicklighet och prata om utmanande områden som man är nyfiken på och vill utvecklas och lära sig mer om.

Anmärkning

För att fungera som en förebild kan ledaren behöva ändra sin tankemodell om ledarrollen och gå från att vara en ledare i rollen som expert till att vara en lärande ledare.

En lärande ledare lär sig tillsammans med sin personal och är en ledare för att han vet något om en lärande organisation. Det kan vara svårt för en ledare att våga dela med sig av misslyckanden, men det behövs goda förebilder som kan dela med sig av sina erfarenheter av hur dessa misslyckanden på olika sätt kan vara viktiga tillfällen för lärande.

När individer väljer och omfamnas av det personliga bemätrandet skapas ett engagemang som bidrar till att ta initiativ och ett personligt ansvar.

3.2.4 Inläring kräver en kognitiv ansträngning

Definition

Forskarna Steven Katz och Lisa Ain Dack definierar lärande som "en *permanent* förändring i tänkande eller beteende".

Katz & Dack, 2013, s. 3

Inläring är en ansträngande mental process. Eftersom inläring kräver hårt arbete vill vårt intellekt undvika denna ansträngning. Därför sätter hjärnan käppar i hjulet när vi försöker lära oss nya saker genom att sätta upp mentala hinder. Mentala hinder kan beskrivas som ett sätt att upprätthålla eller återställa balansen, som sätts ur spel när våra tankar utmanas i inlärningsprocessen. Resultatet blir att vårt intellekt vill interagera med omvärlden på ett sätt som i första hand bekräftar det vi redan vet för att undvika den mentala ansträngning som inläring innebär.

Det innebär att även om vi skulle beskriva oss själva som människor som gillar att utmanas och som vill utvecklas, så tar vårt inre jag olika kognitiva genvägar för att undvika detta.

Tips

Tänker du för dig själv:

"Ja, så är det nog för många, men inte för mig eftersom jag är intresserad av utvecklingsarbete och bra på att lära mig."

Tyvär är just den tanken en sådan mental genväg. Du ser dig själv som ett undantag.

Faktum är att vi alla har ett intellekt som kan beskrivas som ett kognitivt elände, dvs. vi strävar efter minsta möjliga kognitiva ansträngning och väljer därför att undvika att utmana våra tankar så mycket som möjligt.

Viktigt

Se upp för den **kognitiva snåljäpen!**

Han tenderar att tänka så lite som möjligt. Han är programmerad att undvika djupt tänkande och göra det så lätt för sig som möjligt. Hans naturliga tendens är att vara lat när man ska tänka skarpt.

Katz & Dack, 2013, s. 52

När vi arbetar i sammanhang där vi strävar efter lärande måste vi ta hänsyn till förekomsten av kognitiva misärer. Varje deltagares kognitiva elände kommer att arbeta hårt när gruppen utsätts för en inlärningsituation. Det finns också en risk att deltagarna, mer eller mindre medvetet, bekräftar och stödjer varandras kognitiva misstag på olika sätt.

Ett exempel på när detta sker i ett samtal är när deltagarna agerar mot varandra på ett sätt som inte bidrar till lärande. Det kan till exempel visa sig genom att deltagarna bekräftar varandra eller håller med om vad de andra säger. Den typen av agerande kommer att hålla samtalet på en ytlig nivå där ingen utmanas inom ramen för samtalet. Den ansträngning som t.ex. ett ifrågasättande eller förhandlande skulle innebära undviks. Samtalet kommer säkert att upplevas som trevligt men kommer med största sannolikhet inte att leda till lärande.

Om vi inte planerar för att möjliggöra lärande kommer våra möten, övningar och dialoger inte att bli mer än just aktiviteter. Vi gör saker tillsammans, vi pratar i dialoger och vi delar varandras erfarenheter, men det kommer inte att bidra till en permanent förändring i deltagarnas tänkande och agerande.

Så vad kan vi göra för att förhindra att de hinder som den kognitiva misären skapar uppstår? Det finns olika strategier.

■ **Strukturer för konversation**

Genom att tänka på hur en dialog är uppbyggd kan vi förhindra att hinder uppstår. Ett exempel är den TPS-struktur som beskrivs tidigare i denna text. Denna samtalsstruktur förhindrar att en enda röst anger tonen och begränsar antalet perspektiv.

Strukturen i ett samtal kan också användas för att styra vem som pratar med vem. Om deltagarna fritt får välja samtalsgrupp kommer de sannolikt att välja en person med samma tankesätt, erfarenheter eller tankemodeller som de själva. Detta kommer att leda till att samtalet baseras på bekräftelser snarare än på att utmana varandras tankar. Som ledare kan du utmana detta mönster genom att medvetet arbeta med olika gruppkonstellationer.

Anmärkning

Som ledare för en dialog eller ett samarbete inom ramen för utvecklingsarbete behöver du planera för hur deltagarna ska delas in i olika grupper. Framför allt är det viktigt att det finns någon form av variation när det gäller gruppkonstellationer. Genom att låta deltagarna byta grupp och samarbeta med olika personer får de möjlighet att möta många olika tankar och idéer som kan utmana deras egna.

■ Prova i praktiken

Som en del av utvecklingsarbetet kan ledaren också använda en struktur där deltagarna behöver pröva nya sätt att agera i olika sammanhang. Prövningen bör ligga i linje med det önskade resultatet och innehålla något nytt som inte redan görs, eftersom det handlar om att utmana sig själv. De erfarenheter som kommer med detta prövande i praktiken blir en grund för gruppen att kunna reflektera över på ett mer objektivt sätt. Syftet är att fördjupa förståelsen för en viss fråga.

Dessa strategier arbetar på olika sätt för att utmana den kognitiva förmågan. Att samla erfarenheter genom att prova något nytt ger utrymme för individer att utforska något som kanske inte är i linje med tidigare tankar. Dessutom bidrar de dialoger som syftar till att dela dessa erfarenheter till att lyfta fram olika perspektiv som kan fördjupa förståelsen och utmana tankar och idéer.

Det personliga mästerskapet kan betraktas som ett utrymme för att dra nytta av de färdigheter och resurser som finns i organisationen. Varje individ har unika talanger, erfarenheter och perspektiv som kan bidra både till organisationen och till samhället.

Citat

"Människor med höga nivåer av personligt bemästrande är mer engagerade. De tar fler initiativ. De har en bredare och djupare känsla av ansvar i sitt arbete. De lär sig snabbare."

Peter Senge, 2006, s. 133

3.3 Mentala modeller

För att utveckla en organisation i önskad riktning är det många aspekter som behöver beaktas. En sådan aspekt är mentala modeller. Det är våra antaganden som styr våra handlingar. Ofta är de mentala modeller som styr vår syn på världen och våra handlingar inte medvetna. Det innebär att våra för givet tagna övertygelser ofta inte reflekteras över och ibland till och med är osanna. Därför måste individer granska sina antaganden för att kunna göra framsteg i sitt sätt att tänka och agera.

Citat

"Mentala modeller är djupt rotade antaganden, generaliseringar eller till och med bilder som påverkar hur vi förstår världen och hur vi agerar. Ofta är vi inte medvetna om våra mentala modeller eller de effekter de har på vårt beteende."

Peter Senge, 2006, s. 8

För att bli en lärande organisation behöver individer, oavsett deras olika roller och ansvarsområden inom systemet, få möjlighet att granska sina egna mentala modeller. Det finns inga genvägar till tillväxt, den sker när varje medarbetare tar steg i önskad riktning. Ett sådant steg är att förstå mer om betydelsen av mentala modeller och vilka som är gynnsamma i förhållande till den önskade riktningen.

Ledare kan inte tvinga på medarbetarna nya mentala modeller, men det går att skapa goda förutsättningar för lärande och utveckling. Ledare behöver föregå med gott exempel och reflektera över de antaganden och mentala modeller som styr deras egna handlingar. Att ha mentala modeller är inte något negativt, det är en mänsklig nödvändighet.

Utmaningen är att göra de olika ursprungerna till beslut och handlingar medvetna. En vanlig mental modell bland ledare kan vara: "Det här är inte ett problem för mig, men det är det för mina medarbetare." Detta är ett exempel på hur vårt intellekt hindrar inläring. Forskarna Katz och Dack (2013) beskriver det som olika barriärer som hindrar vår individuella utveckling. En av dessa barriärer är att se oss själva som undantag. Denna barriär kan förklara den mentala modell som nämns ovan.

Anmärkning

Kognitiva hinder är naturliga för varje människa och ska inte leda till skuldbeläggande. Poängen är att synliggöra våra beteenden och därmed skapa förutsättningar för medvetna val.

Ett sätt att illustrera hur mentala modeller påverkar beteenden är att titta på idrottsvärlden. Följande exempel är inspirerat av idrottspsykologen Johan Plate.

Exempel

Svensk basket var en gång i tiden inne i en period av uteblivna sportsliga framgångar. Efter mycket om och men vände sig det svenska basketförbundet till en konsult för att få organisationen på rätt spår.

En av de första sakerna som konsulten lade märke till var att den svenska basketlogotypen visade en basketkorg och en basketboll som bara passade in i korgen. Denna logotyp användes flitigt i kommunikationen med dem som var involverade i svensk basket, från e-

kläder. En vanlig uppfattning eller mental modell som hade fått fäste var att för att göra mål i basket måste bollen träffa exakt i mitten, annars skulle den inte gå in.

För att utmana denna mentala modell uppmanades alla tränare i landet att låta alla spelare klättra upp till kanten för att kontrollera bollens storlek i förhållande till kantdiametern. För många spelare kom det som en total överraskning att det fanns ett så stort tillgängligt utrymme för bollen att passera igenom.

På spelplanen är det svårt att exakt avgöra proportionerna utan att aktivt ändra sitt perspektiv för att få en ny förståelse. Tränarna kunde se att spelarnas beteende förändrades med den nya mentala modellen. När de sköt skedde det mer avslappnat, med större självförtroende och med förvissningen om att bollen skulle gå in. Sverige blev inte omedelbart världsledande inom basket, men det var ändå en skillnad som gjorde skillnad.

Kanske har du försökt kasta en basketboll mot korgen utan att inse vilken mental modell som påverkade dig. Kanske har du stått på en golfbana för att göra en putt som du "lätt borde göra", men missat. Nästa gång kan det vara en bra idé att närma sig hålet och kontrollera hålets storlek i förhållande till bollen. **Är det verkligheten som styr vårt beteende, eller är det vår uppfattning av verkligheten?** Det kan göra stor skillnad.

Tips

Vilka rådande mentala modeller skulle din organisation behöva granska för att se om de ens stämmer?

En person som arbetat mycket med att medvetandegöra våra mentala modeller och utmana våra föreställningar är Hans Rosling. Han och organisationen Gapminder arbetade under många år med att få människor att ompröva sina åsikter genom att presentera fakta om tillståndet i världen. Precis som den mentala modellen om basketkorgens storlek visade sig vara felaktig vid en närmare granskning, har Gapminder hjälpt många organisationer och individer att fatta beslut baserade på vad forskningen säger. På Gapminders hemsida står det att "*Gapminder identifierar systematiska missuppfattningar om viktiga globala trender och proportioner och använder tillförlitliga data för att utveckla lättförståeligt undervisningsmaterial för att befria människor från deras missuppfattningar.*" (<https://www.gapminder.org/about/>)

Genom omfattande undersökningar har Gapminder identifierat vad människor tror är sant om världen. På de områden där gapet mellan vad människor tror är sant och hur verkligheten ser ut är som störst har Gapminder, med Hans Rosling i spetsen, skapat presentationer som utmanat åhörarnas föreställningar. Många gånger visade det sig att människors uppfattningar om världens utveckling inom utbildning, fattigdom och jämställdhet var mer negativa än berättigade.

Viktigt

Vad händer med människors beteende när de har en orimligt negativ syn på världen?

Hans Rosling var en mästare på att möta publiken i deras missriktade mentala modeller och använda konkreta verktyg för att visa den faktiska utvecklingen och tillståndet i världen.

Ett annat område att undersöka för att avslöja mentala modeller är estetik. De flesta människor har bestämda uppfattningar om sin förmåga att t.ex. rita eller sjunga. För många vuxna skulle tanken på att ställa sig upp och sjunga inför en grupp vara skrämmande. Men många barn målar och sjunger med stort mod. Men de flesta slutar vid en viss punkt. Du kanske tänker att på det sättet slipper vi höra folk sjunga i tonart runt omkring dig. Men tänk om världen går m i s t e o m flera begåvade sångare på grund av en negativ kommentar? Och vad händer med den ursprungliga glädjen att sjunga för individen?

Exempel

Om du ber en vuxen att rita en bild kan du med största sannolikhet avgöra vid vilken ålder personen slutade rita. Tror du att personen slutade för att hon/han inte längre tyckte om att rita?

Det är troligt att något i hur barnets teckning mottogs av andra förändrades vid en viss tidpunkt, och att barnet kände att resultatet inte längre var tillfredsställande. Därmed förändrades barnets mentala modell av sina konstnärliga färdigheter.

Den mentala modellen att "jag gillar inte att måla" kan också bli stark, men det är aldrig för sent att utforska nya horisonter. I linje med detta är det också värt att fundera över hur du

Våra antaganden när det gäller olika färdigheter, som att rita, varierar beroende på om våra egna mentala modeller betonar medfödd talang eller vikten av övning. Troligtvis är alla överens om att den klassiska frågan om arv eller miljö kräver ett nyanserat resonemang. Det är inte så enkelt som att tänka: "Jag är riktigt bra på att sjunga" och på något magiskt sätt bli en bra vokalist.

Många skulle nog känna igen sig i att mentala modeller har hindrat dem från att våga prova något. Det är dock intressant att många som slutade måla eller sjunga som barn i en stödjande miljö kan hitta tillbaka till glädjen i skapandet och ta små steg framåt, även från en låg startpunkt. Sannolikt kommer deras mentala modell av sin egen förmåga att revideras.

Tips

I vilka konstnärliga eller idrottsliga situationer känner du igen att dina mentala modeller har hindrat dig?

Det är inte bara inom konstområdet som våra mentala modeller kan hindra oss från att lära oss. I klassrummet förekommer en återkommande inre monolog hos varje elev vid sidan av instruktioner, som den i exemplet nedan.

Exempel

Tänk dig att en lärare ställer en fråga som eleverna ska besvara. Det är troligt att de förväntade svaren kan kategoriseras i tre alternativ:

Alt. 1: *Jag hoppas bara att jag inte skämmer ut mig.*

Alt. 2: *Jag måste svara snabbt och "vinna" mot de andra.*

Alt. 3: *Intressant, den här situationen är ett tillfälle att lära sig något nytt.*

Denna kategorisering är naturligtvis förenklad, men du kan förmodligen känna igen dig i någon av dessa grupper när du ställs inför en utmaning. Om dessa tre kategorier skulle utvärderas är det sista alternativet, som ser situationen som en möjlighet att lära sig, förmodligen det mest önskvärda. Därför bör skolan sträva efter att skapa en kultur där eleverna har möjlighet att fokusera på att lära sig snarare än att jämföra sig med andra.

Tips

Reflektera över situationer där du omedvetet har fallit in i de tre olika mentala modellerna: 1) undvika pinsamheter, 2) konkurrera med andra eller 3) se en möjlighet att lära sig något nytt.

Att mentala modeller påverkar våra handlingar är naturligt och något som följer med att vara människa. Utmaningen är att mentala modeller ofta har en negativ inverkan på en individs handlingar. Det är först när den mentala modellen medvetandegörs som dess påverkan blir uppenbar, som i fallet med basketkorgen som beskrivs ovan. Låt oss titta på ett annat exempel från sportens värld.

Exempel

Vad ser du, målvakten eller nätet?

När ishockeyspelare intervjuades visade det sig att de flesta spelare såg målvakten när de var på väg att skjuta för att göra mål.

Men det som kännetecknade de mest notoriska målskyttarna var att de istället såg nätet bakom målvakten.

När fokus låg på målvakterna verkade de ofta mentalt stora och nästan omöjliga att ta sig förbi, men när fokus flyttades till nätet kändes målvaktens närvaro förminskad.

Systemteori beskriver konsten att välja vart man ska rikta blicken. Det handlar om den viktiga förmågan att medvetet välja perspektiv för att fatta kloka beslut. I skolans relationsrika vardag är det lätt att fastna i nuvarande situationer och göra mer av samma sak (även om det inte fungerar). Genom att medvetet byta perspektiv blir vardagen ny, vilket leder till nya insikter som kan skapa alternativa handlingsvägar. I en organisation som har som mål att utveckla medarbetarnas mentala modeller är det ofta framgångsrikt att tala om ett perspektivbyte.

Övning

"Vi förbereder oss i lugn och ro och vi agerar i storm."

Enligt dessa kloka ord från den avlidne buddhistmunken Björn Natthiko Lindeblad, vad skulle kunna vara ett lämpligt scenario för din organisation att inleda en dialog kring?

3.4 Att skapa en gemensam vision

Martin Luther Kings tal "I have a dream" är välkänt för många av oss. I grund och botten talar Martin Luther King om en framtid som ännu inte är här, han målar upp en bild av vad som skulle kunna vara, därav "I have a dream". Detta är ett bra exempel på vad en vision är.

Citat

"Jag har en dröm om att denna nation en dag ska resa sig och leva ut den sanna innebörden av sin trosbekännelse: 'Vi anser att dessa sanningar är självklara, att alla människor är skapade jämlika'.

Jag har en dröm om att söner till före detta slavar och söner till före detta slavägare en dag på Georgias röda kullar ska kunna sätta sig ner tillsammans vid broderskapets bord.

Jag har en dröm om att till och med delstaten Mississippi, en delstat som svettas av orättvisans hetta, svettas av förtryckets hetta, en dag kommer att förvandlas till en oas av frihet och rättvisa.

Jag har en dröm om att mina fyra små barn en dag kommer att leva i en nation där de inte bedöms efter sin hudfärg utan efter innehållet i sin karaktär.

Jag har en dröm idag!"

Att ha en tydlig och inspirerande vision som förkroppsligas av organisationen är avgörande för framgång. En vision som delas av hela organisationen fungerar som en ledstjärna och ger varje medarbetare riktning och syfte i sitt arbete. Det är fyren som förenar människorna och teamen inom organisationen, anpassar målen och ger inspiration. En stark vision som förkroppsligas av alla i organisationen kommer att tända en gnista av passion som kommer att resultera i att det outhärliga uppnås.

Anmärkning

I sin enklaste form är en vision svaret på frågan "Vad vill du skapa?". En **personlig vision** är en bild som påminner om vad du som individ vill skapa.

En **gemensam vision** fungerar på samma sätt som en målbild för en organisation, och den skapar en grund för tillhörighet och inspirerar till samarbete och samskapande.

I motsats till strategier strävar visioner efter vad som kan bli snarare än att se hur man kan hantera den nuvarande situationen. Strategier fokuserar på **hur** vi gör saker, inte **varför** vi gör saker. I det avseendet har visioner en tydlig koppling till det systemtänkande som beskrevs tidigare i denna text.

Tips

För mer inspiration om varför och hur man hittar sitt "varför" kan vidare läsning i boken *Start with why* av Simon Sinek rekommenderas.

Även om det kan verka enkelt att "hitta sitt varför", är det inte lätt att implementera det i en organisation i form av en gemensam vision. Det är inte så enkelt som att ledaren utarbetar och lever visionen och därefter ber resten av organisationen att rätta in sig i ledet, det krävs uthållighet. Att bygga upp en gemensam vision är ett hårt arbete som kräver medvetna insatser, effektiv kommunikation och ett tydligt ledarskap.

I det här kapitlet ska vi fördjupa oss i den underbara konsten att skapa och implementera en gemensam vision som tänder en eld av passion hos varje medarbetare och i organisationen som helhet. Precis som John F. Kennedy sa: "Vi ska sätta en man på månen i slutet av detta årtionde och ta med honom tillbaka levande".

3.4.1 Vikten av en gemensam vision

Ofta är det grundarens personliga vision(er) som delas av organisationen och börjar bygga en gemensam identitet. Om man tänker efter är det svårt att föreställa sig att ett företag som IKEA skulle ha byggts utan Ingvar Kamprads vision "att skapa en bättre vardag för många människor", eller att Apple skulle ha blivit världens mest framgångsrika företag utan Steve Jobs och Steve Wosniaks vision om datorer som en "cykel för hjärnan".

Vissa visioner börjar som en reaktion på det konkurrenslandskap som de befinner sig i. Ett av de mest välkända exemplen på detta är Pepsi som hade visionen att slå Coca Cola. Men vad händer när detta mål har uppnåtts? Sannolikheten är stor att visionen tappar energi och att medarbetarna blir passiva eller, ännu värre, defensiva.

Om man tittar på framgångsrika idrottares mål handlar de inte om att slå konkurrenterna eller att vinna mästerskap, utan istället om perfektion, att bli den bästa idrottaren de kan bli, att försöka slå sig själva snarare än sina motståndare. En av världens mest framgångsrika alpina skidåkare, Ingmar Stenmark, med 86 världscupsegrar, hade som mål att "åka ett perfekt åk", något han trodde att han aldrig skulle lyckas med.

Anmärkning

En bra vision är något ouppnåeligt, något du aldrig kommer att nå, precis som Apples nuvarande vision "att göra de bästa produkterna på jorden, och att lämna världen bättre än vi fann den".

Den gemensamma visionen inspirerar varje medarbetare till ett högre syfte, något mer än att bara utföra arbete i utbyte mot pengar. Visionen är något som du strävar efter och som blir en del av ditt dagliga arbete.

Exempel

På Fridaskolan är uppdraget att "utbilda tågloffare" men visionen är något större, något mer, nämligen "att ha en positiv inverkan på alla skolor i Sverige".

Varje dag när lärare och ledare på Fridaskolan arbetar med att utbilda tågloffare (i motsats till charterresenärer) strävar de också efter att vara en positiv kraft för alla elever och alla skolor i Sverige.

Visionen är nära kopplad till en organisations *raison d'être*, det vill säga anledningen till att organisationen existerar, *varför*. Tesla Cars sysslar inte med att bygga bilar, utan med att elektrifiera transporter. På samma sätt är Volvo Cars inte i branschen för att bygga bilar, utan i branschen för att se till att ingen dödas i trafiken.

En gemensam vision är något som organisationen kan hålla fast vid när saker snabbt förändras eller blir tuffa, det kan vara en fristad på ett stormigt hav, något man kan lita på och relatera till när en utmaning uppstår.

Viktigt

Den gemensamma visionen är det som tänds gnistan av passion inom organisationen och gör det möjligt att uppnå det outhärliga!

3.4.2 Att skapa en gemensam vision

Delade visioner växer fram ur individuella visioner, det är i den personliga visionen man finner engagemanget och energin för den delade visionen. Bill O'Brien, tidigare VD för Hanover Insurance Company, säger att engagemang är personligt, det växer fram ur individens egna värderingar och ambitioner. Verkligt engagemang i en gemensam vision har alltid sina rötter i en personlig vision. Tyvärr misslyckas många ledare och organisationer med att erkänna denna personliga aspekt och bestämmer istället vilken vision organisationen ska ha i framtiden.

Ett sätt att se på en vision är att betrakta den som en fraktal, en geometrisk form som byggs upp av mindre versioner av samma form. Tänk på de ryska dockorna, Matrosjokas, som kan döljas i varandra. Oavsett vilken del du tittar på eller vilken förstöringsgrad du använder kommer du alltid att se samma form återkomma. I relation till en delad vision innebär detta att visionen inte förändras när fler och fler människor ansluter sig, den blir bara mer sann och levande.

För att skapa en gemensam vision måste man börja med att stödja varje individs egen resa mot att skapa sina egna visioner. Detta beskrivs närmare i kapitlet om *personligt mästerskap*. När individerna har uppnått sitt eget personliga mästerskap kan de gå samman för att skapa en gemensam vision. Att forma en gemensam vision resulterar ofta i en kreativ spänning mellan de olika personliga visionerna, vilket måste erkännas så att man kan bygga vidare på den energin snarare än att undvika friktion. Vi måste använda de olika kreativa krafterna på ett positivt sätt och försöka utnyttja alla momentum, precis som i kampsporten judo där du försöker utnyttja din motståndares rörelser snarare än att försöka stoppa dem.

Som ledare kan du bygga vidare på de medarbetare som har en tydlig bild av visionen och som använder sig av denna kreativa spänning i en positiv riktning. Ledaren måste alltid vara medveten om balansen mellan att stödja medarbetarens personliga utveckling och att se till att den ligger i linje med organisationens ambition och kärnvärden, för att kalibrera visionen.

Anmärkning

En viktig uppgift för en ledare är att **kalibrera** organisationen, att "justera inställningarna" för tonen och klimatet bland medarbetarna samt för värderingarna och normerna i

Det är också viktigt att komma ihåg att den kreativa uppgiften att utarbeta en vision sällan kommer ur en organiserad planeringsprocess, utan oftast sker detta serendipitativt när olika individer interagerar med varandra. För att börja formulera och skapa den gemensamma visionen kan ledaren därför ha nytta av att ha flera interaktioner med olika individer inom och utanför organisationen för att börja bygga upp den större bilden.

Följande strategier är viktiga för att skapa en gemensam vision.

■ Engagemang

Som tidigare nämnts kräver arbetet med att skapa en gemensam vision både delaktighet och engagemang från viktiga intressenter: medarbetare från olika delar och nivåer i organisationen samt externa intressenter. Genom att involvera olika intressenter i processen får du tillgång till olika perspektiv samtidigt som du skapar utrymme för engagemang från deltagarna.

■ Syfte

En gemensam vision bör ha ett tydligt och övertygande syfte som strävar efter varje medarbetares ambition. Den bör besvara frågan om organisationens "raison d'être", det vill säga "varför" eller anledningen till att den existerar. Som tidigare nämnts är till exempel Apples vision "att lämna världen bättre än vi fann den".

■ Värden

Det är viktigt att se till att visionen stämmer överens med organisationens kärnvärden, den bör återspegla organisationens normer, övertygelser och principer och dess kultur. Ta till exempel friluftsklädesföretaget *Patagonia* och deras hållbarhetsprofil, allt de gör, gör de för framtida generationer. Grundaren Yvon Chouinard tog frågan så långt att han donerade hela företaget till två stiftelser och konstaterade att jorden nu är vår enda aktieägare.

■ Kommunikation

Tydlig och effektiv kommunikation är en nyckel till att skapa och leva upp till den gemensamma visionen. Att använda olika kanaler för att kommunicera visionen, hur viktig den är och hur organisationen utvecklas mot visionen är bra strategier. Det kan till exempel göras genom att dela med sig av exempel på framgångshistorier från medarbetare eller team inom organisationen som har förkroppsligat visionen och visat den i praktiken.

■ Sammanhang

Som beskrivits ovan har en stark gemensam vision sina rötter i varje medarbetares individuella vision. Varje person inom organisationen bör ha en klar uppfattning om sina egna mål och den gemensamma visionen. Ett designteam kan till exempel ha som mål att testa flera designförslag på ett antal olika personer innan de begränsar sig till tre huvudsakliga designförslag.

■ Samskapande

För att skapa en gemensam vision krävs en kultur där medarbetarna känner att de har möjlighet att bidra med sina idéer och arbeta mot organisationens gemensamma mål. Uppmuntra öppen dialog och kunskapsdelning, se till att medarbetare från olika delar av organisationen interagerar med varandra. Se till exempel på läkemedels- och bioteknikföretaget *AstraZeneca* som ställde ut soffor och kaffemaskiner i korridorerna för att uppmuntra forskarna att interagera med varandra och mingla.

■ Stöd

Ingen är en mästare från dag ett, stöd medarbetarna på deras resa mot att förkroppsliga den gemensamma visionen. Hjälプ dem att utveckla de färdigheter som krävs för att bidra till den gemensamma visionen, erbjud utbildning, mentorskap etcetera. Fira till exempel individer och team som exemplifierar visionen i sitt arbete, uppmärksamma önskade beteenden och ingjuta stolthet och ägarskap.

3.4.3 Strategisk redogörelse

Ett sätt att samordna värderingar och syfte och kommunicera den gemensamma visionen är att skriva en "strategisk berättelse". En strategisk berättelse är en kortfattad, övertygande berättelse som kommunicerar en organisations vision. Det är en speciell typ av berättelse som berättar vilka ni är som organisation, var ni har varit, var ni befinner er och vart ni är på väg. Det kan ses som en färdplan som vägleder alla i organisationen och berättar för dem varför deras arbete och bidrag är viktigt.

Den strategiska berättelsen kommer inte ur kundintervjuer eller konkurrensanalyser utan snarare som en berättelse som kommer inifrån organisationen, nästan som om organisationen vore en människa. Den strategiska berättelsen är mer baserad på relationer och hur individerna i organisationen kan relatera till den. Det kan ofta skrivas som en berättelse från framtiden där man kan följa en eller flera individer under en vanlig arbetsdag. Hur ser det ut, vem interagerar de med, vad arbetar de med, hur arbetar de osv.

Som ett exempel på en strategisk berättelse kan vi titta på Jane Simpsons berättelse om den första dagen som elev på en gymnasieskola 2028.

Exempel

Jane anländer till campus med den autonoma pendelbussen som har börjat ersätta både bil- och busspendling på senare år.

När hon går fram till skolbyggnaden tar hon upp en spatial datorplatta ur ryggsäcken, som omedelbart känner av var hon befinner sig och ger henne anvisningar till rätt klassrum.

Hon har redan träffat och interagerat med alla sina lärare och klasskamrater i skolans virtual reality-miljö.

Hennes första lektion för dagen är en lektion som kombinerar historia och samhällskunskap och dagens ämne är det romerska imperiet. Läraren inleder lektionen med att be alla elever att sätta på sig sina spatiala glasögon. På ett ögonblick "transporteras" de direkt till den romerska senaten och en debatt om vattenförsörjning.

Alla elever deltar i debatten som senatorer och diskuterar ämnet med de andra senatorerna, diskussionen är levande och så nära verkligheten som möjligt kan vara.

Efter debatten träffas Jane och hennes klasskamrat Marge för att reflektera över och diskutera sina erfarenheter och lämna in en rapport till sin lärare.

3.4.4 Att anamma den gemensamma visionen

Man kan aldrig tvinga eller övertala individer att ansluta sig till den gemensamma visionen, varje individ kommer att ha sin egen relation till den gemensamma visionen, vissa kommer att omfamna och leva den till fullo, andra kommer inte att göra det. Det handlar om hur individerna ser på sig själva och sin roll i organisationen, vilket kan jämföras med en dans mellan ledare och medarbetare.

Tips

Olika perspektiv på en vision kan illustreras genom berättelsen om de två stenhuggare som arbetade med pyramiderna i det gamla Egypten.

De utförde båda exakt samma uppgift, men för en av dem handlade jobbet om att skära ut perfekta stenblock, medan det för den andra handlade om att bygga pyramiderna.

Det är viktigt att komma ihåg att attityderna till den gemensamma visionen kan förändras över tid. Individens engagemang kan utvecklas baserat på deras erfarenheter, engagemang och förståelse. Som tidigare nämnts är det viktigt att ständigt arbeta med kommunikation och stöd samt att ge möjligheter till engagemang och utveckling. På så sätt kan man öka engagemanget för den gemensamma visionen på olika nivåer i organisationen.

Övning

Använd listan över möjliga attityder till en gemensam vision som skapats av Peter Senge (2006, s. 203) för att se om du kan identifiera en eller flera av dessa inom din organisation.

Åtagande

Vill ha det. Kommer att få det att hända. Skapar de "lagar" (strukturer) som behövs.

Inskrivning

Vill ha det. Kommer att göra allt som kan göras inom ramen för "lagens anda".

Genuin efterlevnad

Ser fördelarna med visionen. Gör allt som förväntas och mer därtill. Följer "lagens bokstav". "God soldat."

Formell efterlevnad

Ser på det hela taget fördelarna med visionen. Gör vad som förväntas och inte mer. "Ganska bra soldat."

Motvillig efterlevnad

Ser inte fördelarna med visionen. Men vill inte heller förlora jobbet. Gör tillräckligt av det som förväntas för att han måste, men låter det också framgå att han inte riktigt är med på tåget.

Bristande efterlevnad

Ser inte fördelarna med visionen och kommer inte att göra vad som förväntas. "Jag kommer inte att göra det, du kan inte tvinga mig."

Apati

Varken för eller emot visionen. Inget intresse. Ingen energi. "Är klockan fem än?"

När den gemensamma visionen blir tydligare genom kommunikation kommer engagemanget att öka. Den gemensamma visionen börjar spridas inom organisationen på grund av en naturlig förstärkningsprocess när människor börjar leva och prata om den. I takt med att drivkraften ökar engagerar sig fler och fler individer i den gemensamma visionen. Som ett resultat av detta kan olika uppfattningar om vad den delade visionen är börja framträda. Om dessa olika uppfattningar börjar växa finns det en risk att begränsande faktorer för den gemensamma visionens tillväxt börjar spridas inom organisationen.

För att förhindra att den gemensamma visionen spårar ur eller, ännu värre, dör i förtid, finns det ett behov av att regelbundet följa upp och kalibrera processen. Det behövs också ett starkt och tydligt ledarskap som fokuserar på effektiv kommunikation och tillhandahåller de resurser och det stöd som behövs.

Anmärkning

Att bygga en gemensam vision är varken en slutdestination eller ett projekt som avslutas vid en viss tidpunkt. Det är en pågående process mot ett mål som aldrig kommer att nås.

Ett sätt att förhindra att den gemensamma visionen spårar ur eller dör i förtid är att arrangera återkommande möten där alla får möjlighet att berätta om sin egen förståelse, sina erfarenheter och sin resa mot den gemensamma visionen, vilket skapar en gemensam förståelse i en större bemärkelse.

Att anamma en gemensam vision är på sätt och vis inte annorlunda än någon annan förändring, eftersom den gemensamma visionen ofta innebär organisatorisk förändring och anpassning. I denna process reagerar vissa individer med mer motstånd än andra.

3.5 Lärande i grupp

Citat

"Helheten är större än summan av dess delar."

Aristoteles

Citatet ovan passar väl in när man ska beskriva teamlärande, eftersom det bygger på att en grupp individer fungerar som en helhet, ett team. En förutsättning för teamlärande är att individerna i en grupp delar ett gemensamt syfte och ett gemensamt mål, och att de vet hur de på olika sätt ska komplettera varandra för att stärka varandras förmågor. När detta uppnås blir kraften i samskapandet tydlig, där gruppens kollektiva kunskap blir större än summan av de enskilda medlemmarnas kunskap.

När enskilda medlemmar i en organisation utvecklas och lär sig helt på egen hand har det sällan någon större betydelse för organisationen. Lärande som uppstår inom en grupp har däremot potential att spridas och påverka organisationen.

Samtidigt utvecklas också de enskilda medlemmarna i gruppen, ofta i en snabbare takt än om de hade lärt sig på egen hand.

En grupp måste kunna hantera komplexa frågor, förstå hur man samarbetar effektivt och känna igen och reagera på hur gruppens handlingar också påverkar andra grupper eller strukturer i det större systemet. Sannolikheten för framgång i denna process förbättras när man arbetar genom samskapande. En annan viktig komponent är att gruppen utvecklar relevanta förmågor och strategier under processen.

3.5.1 Mötesstrategier för samskapande

I teorin är det lätt att tro att en gruppens kollektiva kunskap är större än summan av de enskilda medlemmarnas kunskap. Utmaningen ligger i att hitta strategier som bidrar till att man som grupp når denna punkt. Gruppens gemensamma förståelse för ambitionen samt förståelsen för användbara strategier kan bidra till denna process.

Att använda systemteorins verktyg för effektiva möten är en strategi. Dessa verktyg används av den som leder mötet. Även om de i sig är enkla kan de bidra till tydlighet, delaktighet och potential för samskapande inom ramen för mötet. De tre verktygen för ett effektivt möte är beskrivning av sammanhanget, gemensam handling och ett vackert slut.

■ **Beskrivning av sammanhanget**

En kontextbeskrivning skapar tydlighet i vad som ska göras under ett möte och hur länge det ska pågå. Genom att definiera rollerna bland deltagarna i mötet och de olika uppdragen skapas en förståelse och ett förtroende bland deltagarna. Detta bidrar ofta till stärkta relationer.

Vi behöver avsätta tid för att förstå sammanhanget. En beskrivning av sammanhanget är ett verktyg som används för att skapa mening bland deltagarna och för att göra det lättare för dem att vara aktiva och använda den tillgängliga tiden på ett effektivt sätt.

En beskrivning av sammanhanget omfattar följande:

○ **Tid**

Som ledare för ett möte måste du informera deltagarna om hur tiden kommer att användas under mötet. Du kan också prata om tid i ett längre perspektiv - hur många sessioner de ska delta i och hur mycket tid som kommer att behövas innan arbetet är slutfört och målen är uppnådda.

○ **Plats**

Många möten äger rum i en specifik fysisk eller digital miljö, och deltagarna är ofta väl medvetna om "var de ska vara" under mötet. I vissa möten ska deltagarna byta rum för en kaffepaus eller för arbete i mindre grupper. Information om platsen och hur den kommer att användas hjälper till att lugna deltagarna.

○ **Roller**

I ett möte är det också viktigt att klargöra de olika rollerna bland deltagarna. Ibland behövs olika roller i olika arbetsuppgifter. Det är också viktigt att klargöra värderingar och policyer i gruppen, till exempel hur vi kan hjälpa och utmana varandra på ett positivt sätt, hur vi kan peppa varandra, hur vi alla kan bidra till mötet. När det gäller teamlärande är denna del av beskrivningen av sammanhanget särskilt viktig. För att kunna samskapa som en grupp måste alla deltagare i gruppen betraktas som lika viktiga. Även om en organisation på något sätt är hierarkiskt strukturerad och det finns en ledare för mötet, måste rollerna i detta samskapande därför klargöras.

○ **Uppdrag - Syfte och mål**

För att deltagarna ska känna sig trygga och för att underlätta för dem att bidra till mötet på ett bra sätt är det viktigt att klargöra mötets innehåll och uppgifter. Detta inkluderar att prata om syftet och målen med mötet och de specifika aktiviteter som kommer att ingå. Eftersom en grups gemensamma syfte och vision är en förutsättning för teamlärande blir denna del av kontextbeskrivningen också särskilt viktig.

En annan strategi för att skapa effektiva möten är en gemensam åtgärd.

■ **Gemensam åtgärd**

En gemensam åtgärd hjälper deltagarna att hitta fokus i mötet. Deltagarna blir omedelbart involverade i innehållet. Genom den gemensamma åtgärden får deltagarna en chans att lyckas och att uppleva att någon lyssnar på deras tankar. Dessa aspekter bidrar sannolikt till stärkta relationer.

I början av ett möte kommer alla deltagare från olika situationer och sammanhang. En gemensam handling får deltagaren att lämna sina egna tankar och hamna i ett gemensamt fokus. På så sätt går deltagaren från sitt individuella perspektiv till ett "gemensamt sinne". Det finns olika sätt att göra en gemensam åtgärd, men det handlar om att alla deltagare blir aktiva tidigt under mötet. De kan arbeta för att uppfylla olika syften:

- att sammanfatta tidigare möten
- att väcka nyfikenhet för ett visst innehåll
- att stärka förbindelserna

Vilken gemensam åtgärd du väljer att börja med avgörs av syftet med mötet och vilket innehåll som kommer att vara i fokus under mötet. Den gemensamma handlingen ska hjälpa deltagarna att hitta fokus på det som väntar, och inte ytterligare förstärka känslan av att de befinner sig i ett annat sinnestillstånd. Helst vill man också skapa en nyfikenhet och ett intresse för det innehåll som kommer att följa under mötet. Oavsett typ av gemensam aktion är det viktigt att alla blir delaktiga, till exempel i en dialog.

Den tredje strategin för att skapa effektiva möten är en vacker avslutning.

- **Vackert slut**
En vacker avslutning hjälper till att "stänga" mötet på ett bra sätt. Genom att ha en vacker avslutning blir det tydligt för deltagarna när mötet är slut, men det skapar också en möjlighet till lärande. Ledaren "ser" individen och hur deras individuella delar bidrar till ett kollektivt lärande. Av det som sägs i den vackra avslutningen lär sig ledaren också vad som är viktigt att utveckla i kommande möten. Det är viktigt som ledare att planera så att det finns tid för en vacker avslutning och att hålla den tiden.

I slutet av mötet får alla deltagare en chans att sätta ord på sina insikter och tankar om vad som varit viktigt under mötet. Det skapar delaktighet i gruppen men är också värdefull information för ledaren. Om det finns tid görs den vackra avslutningen bäst genom att låta alla deltagare säga något utifrån en given fråga. Alternativt kan detta göras skriftligt.

Tips

Ett exempel på ett vackert slut:

Vad är det viktigaste du har lärt dig idag?

3.5.2 Dialog - det viktigaste verktyget i ett team

I samband med en grupps medskapande arbete blir det viktigt att skilja mellan dialog och diskussion. Båda kommunikationssätten är nödvändiga, men gruppen behöver i första hand utveckla sin förmåga att föra dialoger.

Viktigt

Det primära syftet med en **dialog** är att lyssna på varandra och utbyta tankar och idéer. Dialogen fokuserar på att bygga upp en gemensam förståelse och söka insikter och lösningar.

En **diskussion**, å andra sidan, innebär att man klargör åsikter och lägger fram argument i syfte att övertyga andra. Denna typ av kommunikation kan vara nödvändig när en grupp närmar sig ett beslut.

För att nå gruppens potential och kollektiva kunskap måste beslutsfasen föregås av dialog.

Dialoger måste kännetecknas av öppenhet som ger en säker och förlåtande miljö där varje deltagare känner sig bekväm med att uttrycka sina tankar. Lyssnandet är centralt i en dialog. Deltagarna är närvarande och fokuserar aktivt på att förstå varandra för att främja samarbete och en ömsesidig förståelse. Dialogen uppmuntrar till att utforska olika perspektiv och att gemensamt söka efter bästa möjliga lösning. För att kunna delta i givande dialoger behöver gruppen utveckla olika färdigheter och hitta strategier som stöder dem på vägen. Nedan hittar du några olika strategier för att främja bra dialoger.

Planering av dialogens struktur

Genom att använda samtalsstrukturer kan ledaren skapa ett aktivt deltagande och samtidigt fördela talutrymmet inom en grupp. Detta är särskilt viktigt i sammanhang där målet är att fånga upp varje individs kunskap eller förståelse. TPS (Think Pair Share) som nämndes tidigare är ett exempel på en samtalsstruktur som ger alla deltagare tid att reflektera och formulera sina egna tankar innan de går vidare till nästa steg och prövar sina idéer mot någon annans. Att övergå från individuella reflektioner till dialoger i par och sedan lyfta en fråga till gruppnivå är ett sätt att säkerställa att allas röster hörs och att en mängd olika tankar och kunskaper kommer upp till ytan.

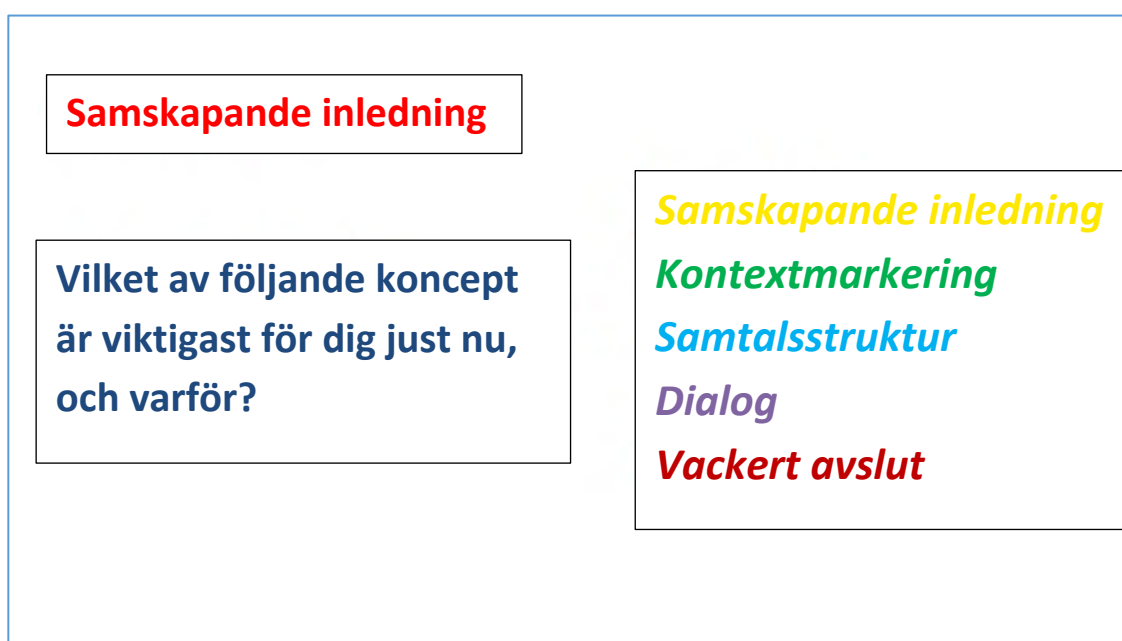
Trialogerna

I en trialog bildar deltagarna grupper om tre personer och deltar i en diskussion baserad på tre roller. En person har rollen som intervjuare och ställer frågor till den person som tilldelats rollen som intervjuperson. Den intervjuade delar med sig av sina tankar till de andra genom att svara på frågorna från intervjuaren. Den tredje personen tar på sig rollen som observatör. Observatören lyssnar aktivt under intervjun och ger efteråt reflektioner om vad som sades under intervjun. Trialogen äger rum under en förutbestämd tidsperiod, t.ex. 15-25 minuter totalt eller 5-8 minuter/intervju (t.ex. 5 minuter för intervjuaren och 2 minuter för observatören). Under denna tid byter deltagarna i gruppen roller två gånger och deltar i ytterligare två intervjuer enligt det nämnda formatet, vilket säkerställer att alla deltagare i gruppen tar på sig alla tre rollerna.

Trialogen ger utrymme för alla att göra sin röst hörd, och dessutom lägger den stor vikt vid lyssnande, vilket är avgörande för teamlärande.

■ Skapa ett gemensamt språk

En annan strategi för co-creation och samarbete är att bygga ett gemensamt språk. Med ett gemensamt språk menar vi nyckelord och nyckelbegrepp som förstås och används av alla. En utmaning med all kommunikation är svårigheten att veta hur en person förstår vad en annan person säger. Det finns en risk att man utgår från att alla andra tänker och förstår något på samma sätt. Genom att aktivt arbeta med olika ord och begrepp kan man skapa ett gemensamt språk inom en grupp eller organisation. Ett sätt att bygga upp ett gemensamt språk är att aktivt lyssna efter användbara termer och medvetet föra in dem i olika dialoger eller texter. Ord och begrepp kan också användas, till exempel i en gemensam åtgärd, så att deltagarna kan förstå och internalisera dessa begrepp som en del av sin egen aktiva vokabulär.



3.5.3 Att synliggöra antaganden

För att en grupp ska kunna samskapa och fungera som en helhet är det avgörande att stanna upp ett ögonblick och förstå vad som driver våra handlingar eller tankar - med andra ord, att förstå de antaganden vi bygger på. Detta gäller såväl för enskilda medlemmar som för gruppen. Våra naturliga instinkter leder oss ofta till att ta mentala genvägar för att undvika att tänka djupare. Forskarna Steven Katz och Lisa Ain Dack beskriver hur dessa mentala genvägar kan förstås som en rad hinder som gör att vi inte ser alla möjligheter, att vi främst fokuserar på att bekräfta våra hypoteser snarare än att ifrågasätta dem och att vi lägger för mycket tid på det som är mest uppenbart. Risken med detta beteende är att vi fattar beslut som inte leder oss i önskad riktning eftersom vi inte har tagit oss tid att förstå ett problem på djupet och har baserat våra beslut på falska antaganden.

Följande modell (Eriksson, 2021 citerad i Wennergren & Carolsson Godolakis, 2022) kan användas för att förstå detta dilemma på ett teoretiskt sätt (fig. 3.2).

FOKUS	PROBLEM	LÖSNING
Dolda strukturer inom organisationen	2. Var är vi? Identifiera orsakerna till de synliga problemen	3. Vart är vi på väg? Kortsiktiga mål som ska minska organisationens problem
Synliga problem inom organisationen	1. Var är vi? Identifiera tydliga (synliga) problem	4. Hur ska vi nå dit? Ansträngingar för att förbättra organisationen

Figur 3.2 Planeringsverktyg för analys (modifierat från Virkkunen & Newnham, 2013)

Det som ofta händer efter att vi har identifierat en utmaning inom organisationen är att vi omedelbart börjar fundera på vilka åtgärder som ska vidtas, det vill säga går direkt från steg 1 till steg 4 i modellen. Om vi gör det finns det en uppenbar risk att de åtgärder vi vidtar inte kommer att lösa det identifierade problemet.

För att undvika felaktiga beslut är det viktigt att ta sig tid att göra en djupare analys av situationen där man försöker ta reda på orsakerna och fundera över sina målsättningar - sitt mål. Det innebär att man går igenom alla fyra steg i modellen. Modellen kan vara till hjälp för att skapa en gemensam förståelse för de hinder som kan finnas och hur vi gemensamt behöver agera för att övervinna dem.

Nedan hittar du tre olika strategier som kan hjälpa oss att göra antaganden synliga.

- **Att ta sig tid att reflektera**
Som människor tenderar vi ofta att hoppa in i praktiska handlingar i olika situationer. Vi kan nog alla relatera till den tillfredsställande känslan av att "få saker gjorda" och agera. För att förhindra att denna tendens överskuggar en grups framsteg är det viktigt att hitta strategier som hjälper oss att stanna kvar i en djupare reflektion eller analys innan vi fattar beslut. Vi kan vända oss till Maturanas domäner, som beskrivs i kapitlet om personligt mästerskap, och som en del av ett möte avsätta tid för "idérummet" innan vi går in i "beslutsrummet". Detta tillvägagångssätt innebär att man avsätter tid för båda aspekterna inom ett möte och skapar en gemensam förståelse för vikten av att inte rusa in i beslut för snabbt.
- **Kritiska vänner**
En grupp kan också utveckla förmågan att agera som varandras kritiska vänner i olika sammanhang. En kritisk vän är någon som verkligen stöttar dig och samtidigt utmanar dina idéer och handlingar för att hjälpa dig att växa och bli bättre.

Att vara en kritisk vän är inte lätt eftersom det kräver en balans mellan stödjande och utmanande aspekter, liksom en trygg och förtroendefull relation där ärlig feedback och utmaningar kan utbytas på ett konstruktivt sätt. Kritiska vänner kan vara ett värdefullt verktyg för att synliggöra antaganden och bidra till nya perspektiv. I en arbetsprocess kan man planera in tillfällen för interaktion med kritiska vänner, särskilt under delar där det är viktigt att stanna upp och reflektera djupare.

Arbeta med scenarier

En annan strategi för att utmana tankeprocesser och skapa utrymme för nytänkande eller olika perspektiv är genom olika typer av scenarioövningar. Fördelen med att använda scenarier är att ingen av deltagarna har en personlig koppling till scenariot. Det gör det lättare att se hela sammanhanget kring scenariot, till skillnad från om man själv skulle vara personligt involverad. Det kan också göra det lättare för deltagarna att vara kritiska eller utforska nya idéer.

Nedan hittar du ett exempel på ett scenario som kan användas för att utforska olika perspektiv.

Exempel

På en skola någonstans i Europa leder en ledare en grupp kollegor. Eftersom samarbete och dialog är viktiga aspekter av deras interaktion har ledaren placerat stolarna i en cirkel i rummet, något som gruppen inte är van vid.

De flesta av deltagarna i gruppen gör ingen stor sak av det utan sätter sig på sina platser. En av deltagarna reagerar dock när han/hon ser arrangemanget och visar tydligt att han/hon inte vill sitta i cirkeln med de andra genom att sätta sig på en stol utanför cirkeln istället.

Fråga: *Vilka strategier kan ledaren använda för att hantera denna situation?*

Scenarier gynnas ofta av att fokusera på något som är relevant för deltagarnas egen verklighet.

Att bli ett team av lärande och arbeta tillsammans som en enhetlig enhet är en aktiv insats, både för att skapa detta tankesätt och för att fortsätta att fungera på det sättet över tid. De olika strategierna kan med fördel tillämpas på olika former av samskapande och samtidigt bidra till att bygga upp en gemensam förståelse och medvetenhet om denna process.

Avslutande anmärkningar

Denna handbok vänder sig till dig som arbetar som rektor eller ledare inom en skola eller någon annan typ av social organisation, där människor i sitt dagliga arbete förväntas samarbeta för att uppnå specifika mål. Syftet med handboken är att ge dig som ledare ökad kunskap om hur man skapar en skolkultur där alla strävar efter ständig utveckling med gemensam kraft - kort sagt, en lärande organisation.

Innehållet i boken handlar om det gemensamma målet att skapa en skola där varje individ - barn, elever, personal, föräldrar och ledare - arbetar för att lära och utvecklas. Handboken bygger på de erfarenheter och kunskaper som Fridaskolan har fått genom att arbeta med elever, föräldrar, lärare och ledare inom utbildningsområdet under mer än 30 år. Med hjälp av olika exempel och strategier som vi använder i vårt dagliga arbete på Fridaskolan var vår avsikt att denna text skulle hjälpa dig att få tillgång till tankemodeller, metoder och konkreta verktyg som du kan använda för att implementera en kultur av growth mindset i syfte att skapa en god lärandekultur på din skola eller inom din organisation.

I arbetet med att skapa en kultur inom en hel personalgrupp på en skola tar vi utgångspunkt i teorier som betraktar organisationen som ett system. Det innebär att vi istället för att betrakta organisationen som en uppsättning individuella uppfattningar, betraktar den som en helhet, där flera individer delar ett gemensamt tankesätt. Utifrån Carol Dwecks definition av growth mindset innebär det att en organisation med en growth mindset-kultur välkomnar och antar utmaningar, agerar med uthållighet genom olika typer av hinder eller problem, lär sig av kritik och söker inspiration i andras framgångar. Genom hårt arbete, över tid och med fokus på processer snarare än på resultat, kan organisationen utvecklas i önskad riktning.

För att förstå vad det innebär att implementera en growth mindset-kultur på en skola, sätts Fridaskolans exempel och strategier i relation till Peter Senges tankar om en lärande organisation. Peter Senge (2006) Senge beskriver fem komponenter som främjar lärande och utveckling i organisationer; systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande, och hur de interagerar för att skapa en lärande organisation. Vidare refererar Senge till de olika komponenterna som discipliner för att illustrera att vi måste arbeta aktivt för att lära oss att bemästra dessa kompetenser eller färdigheter.

Vi hoppas att denna handbok kommer att vägleda dig på den långa och komplexa, men samtidigt fantastiskt spännande resa som det innebär att skapa, forma och underhålla en lärande organisation!

Lycka till!

Veronica, Marie, Jesper, Carl och Karin
Didaktikcentrum, 2023

Referenser

- Dweck, C. S. (2006). *Tankesätt. Hur du kan förverkliga din potential*. New York: Random House.
- Katz, S. & Dack, L. A. (2013). *Avsiktliga avbrott. Att bryta ner inlärningsbarriärer för Förändra yrkesutövningen*. Thousand Oaks: Corwin.
- Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P. & Bristol, L. (2014). *Förändrad praxis, förändrad utbildning*. Singapore: Springer.
- Senge, P. (2006). *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst och praktik*. London: Random House.
- Virkkunen, J. & Newnham, D. S. (2013). *Förändringslaboratoriet: Ett verktyg för gemensam utveckling av arbete och utbildning*. Sense förlag.
- Wennergren, A-C. & Carolsson Godolakis, H. (2022). *Rektors betydelse för kollegialt lärande. Erfarenheter från en forskningscirkel med fokus på hur rektors ledarhandlingar kan göra skillnad för barn i förskolan*. SPSM.
- Öquist, O. (2013). *Den seende läraren. Systemteori för skolbruk*. Vänersborg: Didaktikcentrum.
- Öquist, O. (2021). *Att se skogen och träden. En praktisk guide till systemteori*. Vänersborg: Frida.