

30. juni 2011

Den positive APV

Et projekt om anerkendelse på Middelfart Gymnasium og HF-kursus 2010-11

Fra fejlfinding til fokus på det, som virker

I efteråret 2010 gennemførte vi på MG den arbejdspladsvurdering (APV), som vi skal gennemføre mindst hvert 3. år. Vi brugte et nyt koncept fra Falck Healthcare, som var en del af den "pakke" vi sammen med de andre fynske gymnasier havde købt hos Falck. De foregående gange vi har lavet APV har vi selv lavet vores spørgeskemaer og bearbejdet svarene.

APV-forløbet var godt til at pege på kritiske områder, især i forbindelse med det fysiske arbejdsmiljø. Men ved behandlingen af resultaterne i samarbejdsudvalget (SU) var der en fornemmelse af, at der i før høj grad var fokus netop på det kritiske og det fysiske. APV-behandlingen kunne ikke i tilstrækkelig grad indfange de signaler, vi især gerne ville have vedrørende det psykiske arbejdsmiljø. Der var udsagn, der pegede på, at et problem på det område havde at gøre med manglende anerkendelse af ens arbejde – men det var ikke uddybet.

Derved opstod ideen i SU om at gennemføre en undersøgelse, hvor vi koncentrerede os om anerkendelse. Og vinklen blev, at vi ville undersøge hvad der er godt ved arbejdet på MG, altså pege på de positive ting som kan videreudvikles. Til forskel fra den traditionelle APV, som peger på fejl, der skal rettes.

I oplægget til SU (dato 2/11 2010 - bilag 1) hedder det blandt andet:

Målet er at vi har en skole hvor vi er glade for at være – personale såvel som elever. APV'en peger på, at der blandt andet mangler anerkendelse på skolen. Det er ikke ledelsens ryglapperi af den enkelte, der efterspørges, er vi overbevist om. Det er en fælles følelse af at vi laver noget vigtigt og at vi kan se hinandens gode bidrag til at denne opgave bliver løst, som vi er ude efter.

Processen

På det efterfølgende SU-møde blev der nedsat en arbejdsgruppe bestående af rektor, 1 pedel og 2 lærere, som fik i opdrag at supplere sig med en konsulent, der skulle hjælpe med at se skolen udefra. Valget faldt på den tidligere skoledirektør i kommunen, som både havde en fortid som skoleinspektør og som medlem af MGs midlertidige bestyrelse i 2006. Han ville af personalet blive opfattet både som en troværdig udeforstående og som en der havde mulighed for at sætte sig ind i skolens virkelighed. Vi gik bevidst uden om et konsulentbureau!

Undersøgelsen blev designet sådan, at alle medarbejderne skulle interviewe hinanden parvis ud fra en interviewguide, som arbejdsgruppen udarbejdede (Bilag 2). Arbejdsgruppen havde søgt – og fået bevilget – midler fra Gymnasieskolernes Lærerforening til at dække udgifterne til lærernes tidsforbrug ved interviewene gennem indsatsen "Attraktive arbejdspladser". Ved hvert interview skulle der skrives et kort

anonymt referat, som blev afleveret til en sekretær, der samlede alle referaterne i et enkelt dokument, som kun arbejdsgruppen og konsulenten havde adgang til. Interviewreferaterne er fortsat ikke offentlige af hensyn til fortroligheden.

Konsulenten bearbejdede derefter referaterne tematisk (Bilag 3 – 29/4 2011). Denne sammenfatning blev drøftet på et møde i arbejdsgruppen, hvor man også planlagde et personalemøde (Bilag 4). Som materiale til personalemødet var konsulentens sammenskrivning af interviewene sendt ud til hele personalet. Målet med personalemødet var dels at give en tilbagemelding (opsamling) på interviewene, dels at få personalets forslag til hvad der især skal arbejdes med fremover for at styrke anerkendelsen på skolen. Endelig er referaterne fra gruppearbejdet på personalemødet blevet behandlet af arbejdsgruppen mhp den endelige afrapportering til SU og GL. Afrapporteringen til SU (og personalet) har form af en mindmap på 1 side, der sammenfatter de fremadrettede forslag (Bilag 5).

Samarbejdsudvalget tager i skoleåret 2011-12 stilling til sammenfatningen og hvilke initiativer, der kan tages på den baggrund. Derudover indgår arbejdet med den positive APV i bestyrelsens strategiarbejde, som i september 2011 skal lede frem til en ny formulering af skolens profil og indsatsområder.

Metoden

Metodisk bygger projektet om Den Positive APV på teorien om værdsættende eller anerkendende undersøgelser (Appreciative Inquiry). I den interviewguide, som blev udleveret til alle, er der en kort sammenfatning af denne tilgang, som bygger på Haslebo og Lyndgaard: *Anerkendende ledelse – skab mod, engagement og bedre resultat* (Dansk Psykologisk Forlag 2007). Metoden er uddybet i bilag 6.

Resultaterne af projektet

Selve processen med at interviewe hinanden parvis om hvad der er godt ved at arbejde på MG var for en del medarbejdere en øjenåbner for, at et godt psykisk arbejdsmiljø i høj grad er noget "vi konstruerer" i dagligdagen. Vi kan gøre os umage med at organisere arbejdet på skolen hensigtsmæssigt, herunder at sikre gode og stabile kommunikationsveje, vi kan sikre den enkeltes indflydelse på sin egen arbejdsituation og vi kan give adgang til en række personalegoder. Men i sidste ende hænger tilfredsheden sammen med at den enkelte kan se sit arbejde som meningsfuldt og vigtigt og på den indstilling den enkelte har til sit arbejde og på den måde vi udtrykker os om arbejdet. Interviewsvarene peger – på tværs af de forskelligheder i udtryksform der vitterlig er - igen og igen på eleverne, på forholdet til dem som mennesker, og på den opgave vi har med at "flytte dem" personligt og fagligt. Denne opgave og dette forhold til eleverne skal løbende italesættes i positive kategorier på skolen.

Derudover var det for flere en overraskende positiv oplevelse at skulle koncentrere sig om at "tale anerkendende" i interviewene, dvs. holde fokus på det som giver energi i dagligdagens arbejde. Altså danne nye skemata eller akkommodere nye tankestrukturer, der normalt er lidt tabubelagte

Indholdet i den Mindmap, som er resultatet af arbejdsgruppens arbejde med referaterne af personalemødet (bilag 5), er ikke overraskende for mange. Og der forestår stadig et arbejde for SU i at udmønte nogle af overskrifterne i handling (Kommunikation, medindflydelse, fysiske rammer), for bestyrelsen og ledelsen (gøre skolen mere synlig i lokalområdet) og for hver enkelt medarbejder (udtrykke anerkendelse af andres arbejde, lytte til hinanden). Men arbejdsgruppens medlemmer vurderer, at processen med parvise interviews og den efterfølgende italesættelse af hvad vi anser som vigtige for os i



vores arbejde har været gavnlig for den fælles bevidsthed i personalet om, at anerkendelse er noget som blandt andet sker i dagligdagen i den måde vi omgås hinanden, den måde vi taler om skolearbejdet og om eleverne på samt endelig de opgaver, som vi som organisation prioriterer at tage fat på. Eksempelvis er det aftalt mellem rektor og Pædagogisk råds formandskab, at vi kort inde i det kommende skoleår skal drøfte elevfravær og hvordan skolen (og den enkelte lærer) reagerer overfor elevens fravær. Hvis opgaven med at uddanne eleverne er vigtig, så skal de frustrationer den enkelte lærer oplever når nogle elever opfører sig meget uhensigtsmæssigt (her: forsømmer meget) tages alvorligt af ledelsen og de øvrige kolleger. Der skal udvikles hensigtsmæssige måder at tale om og behandle elevernes fravær, som er i overensstemmelse med skolens værdigrundlag og de overordnede uddannelsespolitiske opgaver.