

Brandanläggaren i sitt sammanhang

Föreläsning vid konferensen " Skolan Brinner ", Östersund, februari 2009

Mats Wahl

I det följande ämnar jag föra ett resonemang och presentera några antaganden. Resonemanget rör hur vi kan välja att förstå brandanläggarens verksamhet.

Antagande nr 1

Det är ovanligt att elevaktiviteterna 16 - 33 i larmspiralen förekommer utan att andra elever än larmutlösaren / brandanläggaren ägnat sig åt flera av aktiviteterna 1 - 15.

Elevernas larmspiral

- 1 Grovt språk.
- 2 Sen ankomst.
- 3 Olovlig frånvaro.
- 4 Fniss eller suckar när någon yttrar sig i klassrummet.
- 5 Förklenande kommentarer rörande kläder, utseende eller prestationer.
- 6 Återkommande gliringar och sårande tilltalsord i klassrummet.
- 7 Elever vistas i skolans korridorer i stället för att gå till lektioner.
- 8 Förtal.
- 9 Utfrysning.
- 10 Snatteri.
- 11 Glaskross, sönderslagna toaletter, förstörda möbler i skolans lokaler under pågående skoldag.
- 12 Verbala sexuella trakasserier eller intensivt stirrande eller gloende.
- 13 Tafsande eller oönskad beröring.
- 14 Hot.
- 15 Ringa misshandel - kräver ej läkarbesök.
- 16 Utlösande av brandlarm utan att det förekommer brand i lokalen.
- 17 Personrån. Elever rånar elever.
- 18 Personrån. Främmande tränger in i skolan och rånar elever.
- 19 Grov stöld, det vill säga stöld där någon form av inbrott förekommer.
- 20 Beskyddarverksamhet så kallad " bötning ".
- 21 Försäljning av alkohol eller droger.
- 22 Hatbrott.
- 23 Anläggande av brand under pågående skoldag.
- 24 Kriminalitet i gäng där samma gäng är aktivt på två eller flera områden.
- 25 Hot med tillhygge eller vapen.
- 26 Försäljning av stöldgods eller försäljning av droger.
- 27 Grov misshandel - kräver besök hos läkare.

- 28 Anläggande av brand där attack på larmanordningar förekommer eller brand anläggs på olika ställen samtidigt.
- 29 Försök till våldtäkt.
- 30 Frihetsberövande.
- 31 Återkommande misshandel av samma offer.
- 32 Våldtäkt.
- 33 Upplopp - skolan invaderas av våldsamma gäng som skingras av polis.

Innan vi går vidare - varför tror just jag att jag vet något om det som sker i delar av den svenska skolan?

Jag visste tidigt att jag ville bli författare. När jag var sexton fanns ingen utbildningsgång för folk med den sortens ambitioner. Håglöst kom jag att läsa litteraturhistoria och socialantropologi vid Stockholms universitet. För att inte fullständigt förlora kontakten med verkligheten började jag ta lärarvikariat.

Utan utbildning för yrket kom jag att arbeta som lärare mellan 1966 och 1982. Under tio års tid hade jag tjänst som lärare vid olika behandlingsinstitutioner. För att lära mig mer om arbete med mina elevers föräldrar deltog jag i kurser och utbildningar där dåtidens stjärnor på familjebehandlingens område framträdde. Jag mötte Virginia Satir, Martin Kirschenbaum, Carole Gammer och Walter Kempler.

Min mentor och vän blev Bengt Herulf. Bengt var psykoanalytiker. Han delade frikostigt med sig av sitt kunnande om psykodynamisk teori. I grupper som leddes av Barbro Wiking och Lars Berg lärde jag mig en smula om vad som kan hända i arbetsgrupper. Så småningom kom jag i kontakt med det som kallas Tavistockmodellen, en form för lärande om grupper och organisationer.

(www.grouprelations.com)

När jag 1978 publicerade en bok om arbete med sorgsna och rasande ungdomar öppnade sig en oförutsedd karriärväg. Jag bjöds att leda studiedagar för skolpersonal och inbjöds att vara seminarieledare vid landets lärarhögskolor.

När jag publicerat min första skönlitterära bok erbjöd man mig nya arbetsuppgifter. Sedan 1980 har jag besökt skolor i Sverige, Finland, Norge och Tyskland för att tala med ungdomar om litteratur. På det viset har jag mött fler än tretusen ungdomsgrupper

Genom åren har jag utfört ett stort antal konsultuppdrag i plågade skolor. En erfarenhet är att man i skolan ofta saknar språk för att beskriva det man upplever i grupp, organisation och system. Jag presenterar därför mitt andra antagande:

Antagande nr 2

I skolans värld betraktar man i allmänhet svårigheter som uttryck för individuella problem. Att förhållanden i den egna skolorganisationen skulle kunna vara bidragande orsak till att en person blir " problematisk " är i skolans värld ofta en främmande tanke.

För undvikande av missförstånd:

Det är inte min erfarenhet att skolor i Sverige är undermåliga. Däremot finns det i absoluta tal ett stort antal skolor där elever och personal dagligen far mycket, mycket illa. Att beskriva vad som sker i dessa plågade skolenheter har ingenting med " svartmålning " att göra. Dylika beskrivningar är nödvändiga för att de hjälpbehövande ska få hjälp.

2002 skildrar jag skönlitterärt en skolbrand i romanen " Svenska för Idioter "

" Polisen hade satt upp blåvita plastband tvärs över skolgården och en kvinnlig polis med hästsvans sa åt mig att gå hem.

- Jävla brasa, hörde jag bakom mig.

Det var Allan.

- Ja, sa jag. Såg du när det började?

- Jag kom förbi på vägen. Jävlar! Vad det brann! Taket va, hela taket, bara som en skitstor brasa!

Han skrattade.

- Stor jävla låga rakt upp i himlen bara, skitstor låga rakt upp! Fy fan! Vilken brasa! Värsta jag sett!

Han såg sig omkring.

- Mycket folk också. Många som vill se när skolan brinner. Fy fan. Har du sett. Rektorn!

Allan var så upphetsad att han stammade.

Och han pekade. Rektorn tillsammans med Sten Bergman steg ur en bil och kom gående mot polisen med hästsvansen.

- Nu brinner din jävla skola ner! tjöt Allan. Den brinner ner, för fan! Hela jävla skolskiten! Vad ska du göra nu då, när du inte har nån skola längre? "

2005 befinner jag mig i en skola då brandlarmet går. Jag är i skolan för att leda ett seminarium för personalen och möta alla eleverna i läsåret åtta. När jag före besöket har intervjuat personalen via mail har bilden av en mycket plågad skola vuxit fram. En av lärarna har i mail sammanfattat läget med orden " Här ska du inte jobba om du har dåliga nerver."

Medan jag arbetar i en av skolans ungdomsgrupper utlöses brandlarmet. Vi lämnar hastigt klassrummet och återsamlas på en grusplan. Det är en solig vårdag med hård vind. Ingen har fått passera skåphall eller personalrum för att hämta ytterkläder. Somliga av oss fryser.

Efter några minuter anländer en brandbil och några brandmän ger sig in i byggnaden. Efter en stund kommer de ut igen och vi som står på grusplanen, cirka tvåhundra personer, får återvända in i skolhuset.

Medan jag står där på grusplanen samtalar jag med en grupp lärare. Dessa berättar att larmet periodvis utlöses " stup i kvarten."

Det är här mitt intresse för anlagda skolbränder börjar på allvar. Jag urskiljer tre sorters brandrelaterad verksamhet i skolor:

- 1 **Anlagd brand under dagtid med hundratals människor i lokalen.** Brand har anlagts i papperskorgar, i skåp eller på toaletter. Ofta släcks bränderna av skolpersonal. Tillbudet rapporteras i allmänhet inte till brandförsvaret och tillförlitlig statistik rörande den här sortens brandanläggelse finns inte. Björn Albinsson på Myndigheten för samhällskydd och beredskap säger att de flesta skolbränderna anläggs dagtid. Den psykiska påfrestning som de här tillbudena utgör på elever och personal talas sällan om.

- 2 **Anlagd brand nattetid, ofta med användning av brännbara vätskor.** I allmänhet är det den här sortens bränder som intresserar media. De årliga kostnaderna beräknas till 500 miljoner kronor. Vilka kostnader man får fram beror på hur man räknar. Om man räknar med kostnader för ersättningslokaler stiger summan. Under tio års tid skulle vi alltså ha haft kostnader för skolbränder på åtskilliga miljarder. I det perspektivet är det anmärkningsvärt hur lite departementet och skolverket intresserar sig för frågan. Om vi i kostnadskalkylen räknar in störningar i psykisk hälsa, utbildningsavbrott och allmän känsla av hopplöshet bland elever och skolpersonal ter sig skolvärldens ointresse häpnadsväckande.

- 3 **Brandlarm dagtid utan att det finns brand i lokalen.** Det ständiga utlösandet av larm leder småningom till att det går inflation i brandlarm. Skolpersonal säger ibland åt mig att " när brandlarmet går får man sparka ut eleverna." Elever berättar för mig att " i vår klass är det bara halva klassen som går ut när brandlarmet utlöses." En brandförman i Stockholmstrakten har berättat för mig om en skola där också personalen slutat ta sig ut när larmet går. I vissa skolor lär man ha kopplat bort direktlinjen till brandkåren. När larmet utlöses tänkes skolexpeditionen avgöra om larmet är " på riktigt " eller inte. Vad ett dylikt förfarande kan innebära vid ett brandfall med snabbt förlopp kan vi med lite fantasi lätt föreställa oss.

Insatser för att hantera brand eller brandrelaterad verksamhet.

När jag får beskrivet för mig vilka insatser som på olika håll görs för att hantera anlagd brand i skola får jag intrycket att insatserna framförallt är av fyra slag.

A Pedagogiska insatser riktade till hela skolor eller grupper av ungdomar.
Personal från räddningstjänsten undervisar om brand. Bland annat i Östergötland har man en utvecklad verksamhet på det här området.

B Pedagogiska insatser riktade mot känd eller presumtiv gärningsman.
Personen i fråga tas till brandstationen, får krypa i rökfyllda rum och blir informerad om farorna med brand. I en del fall ägnar sig brandpersonal åt att söka upp elevens föräldrar för att tillsammans med eleven och föräldrarna tala om det som inträffat. Dylig verksamhet förekommer i Göteborg och Stockholm, säkert på andra ställen också.

C Förändringar i arrangemang i eller runt skollokaler.
Man huggar ut buskage runt skolbyggnader, tar bort papperskorgar och flyttar personalrum. Föregångare på det här området har man varit i Karlstad.

D Kartläggning av incidenter som tänkes föregå brandanläggelse
I Göteborg och Malmö, säkert på andra ställen också, har brandförsvaret börjat kartlägga fönsterkross, klotter och annan attack på skolans lokaler. Dessa attacker anses vara en signal, ett tecken. Tecknet tänkes betyda att ett destruktivt klimat har utvecklats i skolenheten och brandkåren rycker ut, trots att det ännu inte brinner.

Vad kan utgöra oförutsedda och oönskade effekter vad gäller insatserna?

Jag vill gärna tro att brandpersonal med små resurser gjort och gör viktiga insatser som förebyggare av anlagd brand i skola. Frågan är om brandpersonalens insatser också har oönskade effekter. Som exempel lyfter jag fram vad som kan förekomma under " Pedagogiska insatser riktade till hela skolor eller grupper av ungdomar ".

Det paradoxala med den här insatsen är att den pedagogiska inrättningen - skolan - tänkes oförmögen att undervisa om vad som kan hända om man sätter eld på ett hus fullt av människor. Man tänker sig - kanske både i skolan och på brandstationen - att de som inte är pedagoger bättre kan sköta undervisningen. En oönskad effekt är att skolans personal diskvalificerar sig själv och därvid befriar sig från ansvar.

När jag för trettio år sedan arbetade med såriga och plågade familjer stötte jag på vad som ter sig som en likartad problematik. Välmenande socialarbetare ville befria de " hopplösa föräldrarna " från delar av deras uppdrag som fostrare. Den

oönskade effekten var ibland påtaglig. Framförallt sjönk redan tilltufsade föräldrars självkänsla fullständigt ihop. Efter förlust av självkänsla tilltog känslan av uppgivenhet och effekten blev en alltmer utvecklad handlingsförlamning. " Det är ju någon annan som har ansvaret nu..." För mig ter det sig anmärkningsvärt att skolan inte kraftfullt har ingripit när problematiken låg på en inte alltför komplicerad och livshotande nivå, det vill säga på nivåerna av:

- 1 Grovt språk.
- 2 Sen ankomst.
- 3 Olovlig frånvaro.
- 4 Fniss eller suckar när någon yttrar sig i klassrummet.
- 5 Förklenande kommentarer rörande kläder, utseende eller prestationer.
- 6 Återkommande gliringar och sårande tilltalsord i klassrummet.
- 7 Elever vistas i skolans korridorer i stället för att gå till lektioner.
- 8 Förtal.
- 9 Utfrysning.
- 10 Snatteri.
- 11 Glaskross, fönsterkross, förstörda möbler, översvämning.

Redan när eleverna började kalla fröken " hora " kunde man kanske ha stängt skolan och kallat till krismöte? Det gör man i allmänhet inte, varför attacken på skolans verksamhet trappas upp.

Antagande nr 3

Skolan har haft rika möjligheter att " stämma i bäcken ", " mota Olle i grind, " " ta det allvarliga allvarligt" och ingripa när problematiken ligger på en låg och hanterbar nivå. Skälet till handlingsförlamningen kan sökas i organisatoriska och gruppdynamiska förhållanden i den enskilda skolan.

Vilka förklaringsmodeller förekommer och vilka är populära?

En stor organisation är en komplicerad organism där människor mer eller mindre medvetet och mer eller mindre artikulerat lever samman. När svårigheter i skolans värld uppstår är det i min erfarenhet vanligt att man förklarar svårigheterna på framförallt två sätt:

* Det är nåt fel på honom eller henne! (Den det är fel på tänkes nästan alltid vara en elev, men det är inte ovanligt att en skolledare beskrivs som fullständigt " hopplös." När det handlar om elever anges utvecklingsstörning, pubertetskris eller någonting annat som ligger inuti eleven. Vad gäller en skolledare anges ofta allmän inkompetens, överutvecklad byråkratisk ådra, kontaktsvårigheter.)

* Det är fel på den besvärlige elevens familj. " Hur ska det kunna bli annat - med den pappan ", heter det.

De här två " förklaringsmodellerna ", om de förtjänar att kallas så, är i min erfarenhet de vanligaste då man söker förstå svårigheter i en skolenhet. Eftersom jag i tio års tid arbetat med rosenrasande ungdomar och deras familjer vågar jag säga en sak om individualiserande och familjecentrerade förklaringsmodeller: De är svåra att hantera. Detta emedan de insatser som krävs på nivåerna av individualpsykologisk behandling och familjebehandling är avsevärda. I skolan finns i allmänhet inte individualterapeutisk eller familjeterapeutisk kompetens. De så kallade " förklaringarna " underblåser följaktligen föreställningen " att vi här i skolan ingenting kan göra."

För skolledare som bedöms ha svårigheter kan ett coachingprogram ibland hjälpa upp situationen, men det är inte säkert att coachingen hjälper. Skälet till att individcoachingen inte hjälper kan vara att problematiken inte framförallt ligger inuti skolledaren. Problematiken ligger m e l l a n människorna i skolorganisationen.

Varför är de här två beskrivna förklaringsmodellerna så populära? De tycks ju inte leda särskilt långt, framförallt tycks de leda till föreställningen " vi kan ingenting göra?" Skälet till populariteten är att de individualiserande förklaringsmodellerna reducerar psykisk smärta. Genom att syndabocken identifieras och jagas ut i öknen minskar den inre stressen för medlemmar av personalgruppen. Stressen kommer ur diffusa känslor av skam, skuld och känslor av att vara delaktig i någonting som för somliga håller på att bli förfärligt.

I den plågade skolan far många elever och åtskilliga i personalgruppen mycket, mycket illa varje dag. Att vara inte endast vittne därtill, utan dessutom medagerande och medansvarig, skapar ett avsevärt inre psykiskt tryck.

För att skydda oss mot psykisk smärta använder vi alla olika tekniker. Tre tekniker stöter jag ofta på i plågade skolor. Man kan säga att de här teknikerna för att skydda mot psykisk smärta " sitter i väggarna " i den plågade skolan.

" Det här är egentligen en bra skola."

Den underliggande dynamiken är förnekandets dynamik. Man utvecklar en skolkultur där det återkommande sägs att " vi egentligen driver en bra skola. " Man försöker så långt det går att låtsas som om allt på det hela taget är som det ska vara. Också i skolor där man återkommande har merparten av de elevbeteenden som finns angivna i elevernas larmspiral kan man ha utvecklat myten " att det här egentligen är en bra skola."

"Förr i tiden blev man upprörd - nu bryr man sig inte längre."

Personal i en plågad skola talar under en utbildningsdag om sin verklighet som om det som sker inte berör dem. Man talar om hot mot elever och personal, anlagd brand på toaletter och skurar av tillmälen. En lärare säger: " När det hände första gången blev jag förstörd, nu rycker man mest på axlarna och tänker...tja, då var det färdigt igen."

För att stå ut har man stängt av delar av sin mänskliga förmåga, förmågan att känna, att uppröras och att sätta känslorna i samband med upplevd verklighet. Man har lokalbedövat delar av känslolivet.

"Ingenting hör ihop med någonting annat. "

I den plågade skolan beskriver man sin verklighet som om det som sker är enskildheter utan inbördes samband. Ogärna vill man föreställa sig att användandet av grovt språk kan ha någonting med glaskross eller brandanläggelse att göra.

Man tror sig kunna dela upp verkligheten och hantera enskilda delar var och en för sig. Man lägger pusselbitarna så att det inte ska synas att bitarna bildar ett mönster. Att ett " trettiofembitars pussel " som elevernas larmspiral kan läggas så att en bild framträder ter sig mer som ett hot, mindre som en möjlighet. Det man därvid skadar är den egna tankeförmågan. Den enskilde läraren angriper sin förmåga att tänka för att smärtsamma samband inte ska kunna urskiljas och följaktligen inte upplevas känslomässigt.

Ytterligare två förklaringsmodeller.

Vi har så här långt resonerat om två "modeller" för att förklara vad som sker i plågade skolor. Den ena modellen förlägger problematik till insidan av personer. Den andra förlägger problematik till mellanrummet mellan människorna i en elevs familj.

Då vi konstaterar att det i allmänhet saknas individterapeutisk och familjeterapeutisk kompetens i skolorna tycks förklaringsmodellerna ha klen praktiskt värde.

Vi tänker oss därför att de här två modellerna har andra värden. De hjälper personal i plågade skolor att försvara sig mot ett smärtsamt inre tryck.

Antagande 4

När man i skolans värld söker individualiserande eller familjecentrerade förklaringsmodeller är en delmotivation lusten att uppnå ansvarsbefrielse. Denna delmotivation är oartikulerad och sannolikt omedveten.

Vilka andra möjligheter har vi att förstå de trettiofem formerna för attack på skolans verksamhet som finns angivna i elevernas larmspiral?

Låt oss först lägga märke till hur jag uttrycker mig. Jag talar om " attack på skolans verksamhet." Med " attack på skolans verksamhet " menar jag varje beteende, artikulerat eller oartikulerat, medvetet eller omedvetet, som underminerar skolans möjligheter att genomföra sin huvuduppgift.

Jag ser alltså grovt språk, sen ankomst och olovlig frånvaro som en " attack på skolans verksamhet." Jag ser inte de här beteendena som " någonting som hör till tonårstiden." Jag ser inte heller hot, våldtäktsförsök eller brandanläggelse som någonting som " hör till tonårstiden."

Alla de trettiofyra elevbeteendena i elevernas larmspiral har en sak gemensamt. Vart och ett av dessa beteenden försvårar skolans möjlighet att genomföra sin uppgift. Därav " attack."

Alltså:

Vilka andra möjligheter har vi att förstå larmspiralens trettiofyra former för attack på skolans verksamhet? Jag urskiljer två ytterligare möjligheter. Jag kallar dem den organisationsanalytiska och den gruppdynamiska.

Det som är besvärligt, och hoppingivande, med de två senare sätten att närma sig problematik i skolans värld är att skolans personal ögonblickligen hamnar i centrum. Härvid aktiveras psykisk smärta i form av skuld och skamkänslor, sorg, uppgivenhet och allmän förtvivlan över att man har det som man har det.

När problematik i skolan inte kan förläggas till insidan av en enskild elev eller till mellanrummet mellan människor utanför skolorganisationen (en plågad tonårspojkes familj) blir detta känslomässigt utmanande för skolpersonalen. Känslor av maktlöshet, förtvivlan, skam, skuld, vrede och sorg hotar att övermanna enskilda medlemmar av personalgruppen. Oartikulerat och omedvetet söker man skapa tankearter och praktik som befriar från dessa djupt oroande känslor.

Det organisationsanalytiska perspektivet.

Det organisationsanalytiska perspektivet har ett plus - och ett minuskonto. På pluskontot finns att perspektivet gör det möjligt att " ta hem " problematiken. Skolans personal ses som medskapare av problemen i skolan, vilket innebär att skolans personal också är medskapare vad gäller lösningen.

På minuskontot finns den utmaning som ligger i att perspektivet aktiverar psykisk smärta.

Den som anlägger ett organisationsanalytiskt perspektiv betraktar organisationen med hjälp av ett antal begrepp. Dessa är:

Huvuduppgift.

Roll.

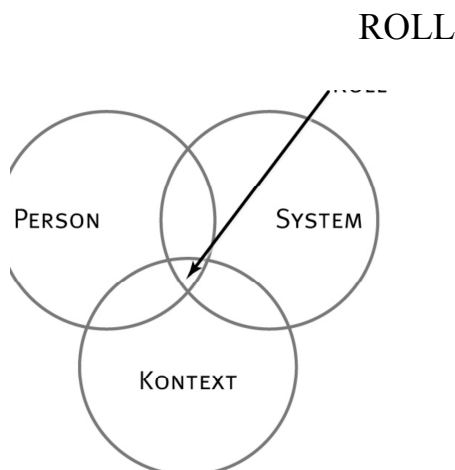
Auktoritet.

Ram.

Gräns.

Grupp.
Organisation.
Ledning.

Jag ska här mycket kort snudda vid begreppet roll.



Rollen uppstår i det fält där " person ", " system " och " kontext" överlappar varandra.

" Personen " tänkes vara den som kommer till skolan i syfte att tjäna organisationen / systemet eller ingå som en del av det. Personen tänkes vara lojal med organisationens huvuduppgift. Kontexten består av ideologi, historia och resurser.

När personalrollen är vagt definierad tänkes vagheten bli speglad i en på motsvarande sätt vagt formulerad elevroll. Varje vagt formulerad roll inbjuder till nyskapelser på rollområdet. Att rollen därvid fylls med destruktiva element är inte ovanligt. En elevroll kan till exempel bli så utformad att man som elev saklöst kan slänga tillmälen efter kamrater och personal. Personalrollen i samma skolenhet kan vara så utformad att man kan avstå från att ingripa då så sker.

Personalens larmspiral.

En plågad skola kännetecknas av att man under lång tid sökt komma tillrätta med svårigheter som i allmänhet står att finna i elevernas larmspiral. Man har därvid misslyckats. När en konsult tillkallas visar det sig ofta att det finns svårigheter på andra nivåer än elevnivån. Vanliga svårigheter som kan hänföras till den organisatoriska nivån är:

* *Under de senaste två åren har skolenheten bytt ledning flera gånger.*
(De oartikulerade frågorna som förlamar organisationen är " Hur gör vi när vi skadar och driver våra ledare på flykten? Vem kan och vågar ta upp en ledarroll bland oss? ")

- * *Inom skolans ledningsgrupp finns välkända och långvariga samarbetsvårigheter.* (Den oartikulerade fråga som förlamar organisationen är " Vem av våra ledare leder oss rätt och vem för oss vilse?")
- * *I personalgruppen finns ett antal informella ledare.* (De oartikulerade frågor som förlamar organisationen är " Vem är vår ledare? Vem ska jag följa? Hur uttrycker jag min lojalitet? ")
- * *När man har konferenser är det endast ett litet antal personer som yttrar sig.* (Den oartikulerade frågan som förlamar skolenheten är: " Vad händer med mig om jag visar vem jag är? ")
- * *I konferenser och arbetslag fattar man regelmässigt beslut som endast i viss utsträckning följs.* (Den oartikulerade frågan som förlamar skolenheten är: " Vad händer om jag ger upp något av min personliga lust och litar till att arbetsgruppen vet och förstår något som jag kanske inte vet och förstår?")
- * *Personal klagar återkommande över att den inte blir informerad.* (Den oartikulerade och förlamande frågan är: " Har jag fått veta allt jag behöver veta eller för man mig bakom ljuset?")
- * *Skolledningen påstås ha dålig kontakt med vad som sker i skolan " nere på golvet."* (De oartikulerade och förlamande frågorna är: " Vet skolledningen vad det innebär att vara lärare i mitt klassrum? Är skolledningen ens intresserad? ")
- * *Lärare i skolan beskriver hur de tilldelas roller under skoldagen.* En lärare säger till exempel: " Ena stunden är man lärare i engelska, i nästa stund är man morsa, sen kompis, därefter polis och sen kurator. Ibland vet jag inte själv vilken roll jag har. Ofta anar jag att eleverna inte heller vet." (Den oartikulerade och förlamande frågan är: " Hur kan och ska jag ta upp min lärarroll i den här skolenheten utan att förlora i aktning inför mig själv, kamrater, ledning, elever och elevers föräldrar?")

Lägg märke till att också de ovan beskrivna personalbeteendena kan ses som " attack på skolans verksamhet." Det är alltså inte endast elever som attackerar skolan. Personal och elever ingår en ohelig allians där man t i l l s a m m a n s och omedvetet hugger skolan i stycken. En natt hugger sig brandpersonal in i skolan genom dess tak, ty någon har anlagt brand i lokalerna.

Det organisatoriska sönderhuggandet av verksamheten har tagit gestalt och kommer till uttryck i en våldsam attack på institutionens territorium.

Den plågade skolan kan i termer av roll beskrivas såhär:

" I den här skolan kan man vara elev på vilka villkor som helst. "
(eller för att tala med Cole Porter: " Anything goes!")

När elever tillskriver sig rätten att " vara elever på vilka villkor som helst" kan följden bli att lärare tycker sig behöver följa med i svängarna och plötsligt har vi skapat den där läraren som beskrivits ovan, hon som under en skoldag kastar sig

mellan fem olika roller. Det är ansträngande att inte kunna vila i en roll med stabila ramar och alltid behöva vara personlig. En roll med stabila ramar utgör ett skydd i en organisation där de psykiska påfrestningarna är stora.

Det gruppdynamiska perspektivet

När vi anlägger det gruppdynamiska perspektivet utgår vi ifrån att det i grupper och organisationer finns oartikulerade mål och omedvetna syften. Ett sådant omedvetet och oartikulerat mål är att man i gruppen vill undvika psykisk smärta. Följaktligen organiserar man sin verksamhet och sin förståelse av verksamheten så att man ska slippa psykisk smärta i så stor utsträckning som möjligt. Smärta förorsakas bland annat av att man upptäcker att man är delansvarig, att man känner skuld och att man skäms för att man har det som man har det.

Resultatet av en verksamhet där man är upptagen av att söka undvika smärta kan bli en verksamhet där man avlägsnar sig långt ifrån det som är huvuduppgiften.

Ett enkelt exempel som många kan känna igen: " På konferensen säger jag ingenting så slipper jag bli torr i munnen, rodna och känna mig osäker."

Den enskilde medarbetaren har avstått från att bidra till skolenhetens utveckling. Genom tiggande tänkes psykisk smärta bli reducerad.

Fyra perspektiv.

Vi har bekantat oss med fyra perspektiv:

- 1 Individperspektivet - det tänkes vara något fel på honom (eller henne).
- 2 Familjeperspektivet - hans (hennes) familj har gjort eleven förvirrad.
- 3 Organisationsperspektivet - alla är medskapare av problem och lösningar.
- 4 Det gruppdynamiska perspektivet - grupper försvarar sig mot psykisk smärta.

Det är min erfarenhet att man i skolans värld gärna söker förstå besvärliga förhållanden utifrån perspektiven 1 och 2. Perspektiven 3 och 4 är ibland okända, nästan alltid impopulära. En bättre balans mellan de här fyra perspektiven är eftersträvansvärd. Detta innebär inte att man ska sluta räkna med perspektiven 1 och 2. Det innebär att man ska börja räkna med perspektiven 3 och 4 också. Generellt tror jag att det vore bra om man vände på kuttingen och började alla förklaringsförsök på nivåerna 3 och 4. Först i ett senare skede borde man söka sig till individualiserande förklaringar eller till förklaringar som ligger på nivån av skeenden i elevers familjer.

Brandanläggaren i sitt sammanhang - metaforer som meningsskapare.

Många i det jag kallar "den plågade skolan" lever under ett konstant inre tryck. Brandanläggaren, hur felaktigt han eller hon än bär sig åt, kallar på hjälp. Den som slår larm slår faktiskt larm, också när den gör fel. Det är ett misstag när man tror att metaforer endast hör hemma i konsten. Övertydliga metaforiska budskap i en skola där det återkommande utlöses brandlarm är:

- * *" Vi slår larm, ty här riskerar människor att bli utbrända."*
- * *" Vi sänder röksignaler, ty mer utvecklade och mogna former för kommunikation fungerar inte hos oss."*
- * *" Här riskerar människor att få sin framtid lagd i aska."*
- * *" Det brinner i knutarna - det är bråttom att göra något åt ett förskräckligt känslomässigt skolklimat."*
- * *" Någon måste rädda oss - vi tillkallar räddningstjänsten."*

Att förändra förhållanden i en skolenhet - hur går det till?

Förändring är oroande. Den som vill förändra kommer att möta motstånd. Motståndet mot förändring och utveckling formuleras ofta som: " Vi har inte tid, vi kan inte hålla på med sånt, det lönar sig inte att sitta och prata."

Att " det inte lönar sig att prata med arbetskamraterna " är en omhuldad myt i skolans värld. Lärare säger ofta att de " gärna arbetar med eleverna, bara de slipper meningslösa konferenser."

Det man i skolans värld ofta inte tycks vilja acceptera är att uppgiften inte är att undvika konferenser. Uppgiften är att genom långvarigt och systematiskt arbete göra konferenserna meningsfulla. Dyligt arbete kräver helhjärtad insats av alla deltagande.

Förändringsarbete i en skolenhet kan utgå från elevernas larmspiral. Man kan då arbeta ungefär såhär:

- * Samla en grupp av skolans personal. För att gruppen ska bli någorlunda representativ bör den inte omfatta färre än tio personer.
- * Gör grupper som består av tre - fyra personer.
- * Läs igenom elevernas larmspiral och lägg till sådant som kan förekomma på skolan men som inte finns i elevernas larmspiral.
- * Pricka för de fenomen som förekommit på skolan under det senaste halvåret.
- * Resonera i den lilla gruppen om vilket elevbeteende som är viktigast att omedelbart åtgärda.

- * Fundera över vilka mål som är realistiska i ett någorlunda kort tidsperspektiv (4 - 8 veckor.)
- * Ange vilka aktiviteter som personal i skolan behöver ägna sig åt för att en realistisk reduktion av problematiken ska ske inom angiven tid.
- * Ange vilka tekniker som behöver utvecklas för att det ska kunna avgöras om den gjorda insatsen gett resultat.
- * Ange vilka hinder som finns vad gäller att genomföra åtgärden.
- * Ange vilka styrkor som kan mobiliseras för att komma förbi hindren.
- * För protokoll och se till att ni vet vad ni kommit överens om.
- * Utvärdera och dra slutsatser.

På nästa nivå:

Antaganden på nivån ovanför elevnivån upplevs som provocerande i delar av personalgruppen.

Antagande nr 5

Någonting i personalens sätt att arbeta får som en bieffekt det icke önskvärda beteendet bland eleverna.

- * Sök data som stöder respektive kullkastar hypotesen.
- * Undersök i samtal i personalgruppen vad det erhållna resultatet innebär.
- * Gör nya antaganden.

Sammanfattning.

Mina antaganden utifrån vad som sagts ovan:

- 1 Anlagd skolbrand utgör i allmänhet en fortsättning på en redan upptrappad destruktivitet i skolenheten.
- 2 Ett organisationsperspektiv och ett gruppdynamiskt perspektiv ökar möjligheten att förstå svårigheter vad gäller samvaron i en skolenhet.
- 3 När man avstår från att ingripa då destruktiviteten ligger på en någorlunda hanterbar nivå är det omedvetna och oartikulerade syftet ofta att undvika psykisk smärta.
- 4 Genom att använda förklaringsmodeller som förlägger problematiken till insidan av enskilda individer eller till elevers familjer befriar sig skolenheter från en oroande känsla av delaktighet och ansvar.

- 5 Någonting i personalens sätt att arbeta får som en bieffekt det icke önskvärda beteendet bland eleverna.

Lägg märke till att ovanstående är antaganden.

En ansamling av obekräftade antaganden bildar tillsammans en teori.

Ett viktigt arbete i allt teoriskapande är att ifrågasätta gjorda antaganden.

Ett lika viktigt arbete är att formulera nya antaganden som kan ligga till grund för en tillsynes bättre teori.