

Grethe Andersen
(2008)

ANERKENDENDE SKOLELEDELSE



FORORD

Hensigten med bogen er at vise forskellige ledelsesveje til en rummelig og mangfoldig skole. Udgangspunktet er en systemisk grundforståelse af organisationer, dvs:

- Vi eksisterer i relation med andre (system og kontekst)
- Vores forståelse er subjektiv (autopoiesis)
- Sproget forbinder os og skaber vores verden
- Anerkendende forståelse og historier om fremtiden udvikler.

1. LEDELSESKONTEKST

At holde skole er et samfundsprojekt. Skolelederen må som chef tydeliggøre de værdier, mål og rammer, hvorindenfor den pædagogiske virksomhed kan udfolde sig. Samtidig må lederen være teamleder - den, der er med til at skabe gode relationer og udnytte medarbejdernes kompetencer bedst muligt.

Ledelsesvilkårene er også, at skolen ligner markedsstyrede organisationer mere og mere: Politikere og civilsamfundet stiller krav og forventninger til folkeskolen, som skolens medarbejdere ikke nødvendigvis ser som de rigtige.

Lærernes historiske og kulturelle rødder er bærere af en enighedskultur og et udviklingssyn med focus på én sandhed. Det tværfaglige samarbejde gør det imidlertid nødvendigt at man bevæger sig hen imod en mangfoldighedskultur og et udviklingssyn, som kan rumme flere sandheder. Det giver ledelsen en central rolle.

Med målstryking som teknisk top-down-styring kan man på den ene side være bekymret for, at vi er på vej til at underminere såvel lederens som lærernes professionelle autonomi. Omvendt er der brug for udvikling. Skolestuen og undervisningen har ikke ændret sig radikalt pædagogisk og didaktisk - fx viser undersøgelser, at undervisningsdifferentiering kun i meget begrænset grad er implementeret i undervisningen, selvom det blev lov i 1993!

Set med skolelederbriller er det en god hjælp til udviklingen, at vi får anvisninger på HVAD fra politisk/forvaltningsniveau - også selvom det giver interne konflikter og frustrationer. Samtidig er det vigtigt at skabe en kultur præget af ansvarlighed og selvledelse, sådan at den stærke institutions- og professionsforståelse anvendes som konstruktiv afsæt for kvalitativ udvikling.

Ledelse handler om at skabe og forhandle en ny fælles mening. Lederen må derfor først forsøge at forstå sine medarbejdere. Dernæst skal lederen sikre, at alle i organisationen forstår, hvad de skal gøre - og hvorfor.

En lærende skole er en god skolekultur, der er kendetegnet ved, at skolens ansatte - ledere og lærere - ikke holder hinanden fanget i ensretningstænkning og forhindrer, at den enkelte udvikler sin opgave eller udvikler sig. Som en grundlæggende antagelse skal det være en værdi at udvikle sig selv og sin faglighed, respektere og hjælpe hinanden, samtidig med, at man forstår at koble sig på skolens fælles værdier, mål og handleplaner. Man skal se forskellighed og mangfoldighed som en styrke. Fællesskabet må aldrig være en negativ begrænsning for, at den enkelte kan udvikle sine kreative sider.

Anerkendende ledelse rummer bl.a. følgende kendetegn:

- Er synlig, viser retning og er rollemodel
- Involverer medarbejderne
- Uddelegerer ansvar
- Skaber et miljø, der er stimulerende for kreativitet, åbenhed og videndeling
- Sikrer, at medarbejderne udvikler sig og skaber vilkår for trivsel og et godt arbejdsmiljø.

Rammen for folkeskolen har fra 1993 til 2006 været en folkeskolelov, der rummer krav om undervisnings-differentiering, evaluering og de rette udfordringer for alle elever. Men det har nemt været at betragte som en positiv hensigtserklæring uden i praksis at sikre, at den er blevet implementeret.

Hvor ledelse tidligere blev opfattet som et nødvendigt onde, må vi som ledere og medarbejdere samarbejde om, at ledelse bliver opfattet som et personalegode!

Ledelse at mestre helhedstænkning, vise vejen frem til visionen, have styrke, trude tage ansvar, være fuldt tilstede i nuet og at give rum og plads til forskellighed og mangfoldighed.

Det kan være vanskeligt at agere superlederen. At være et godt eksempel for sine medarbejdere stiller langt større krav til den ledelsesmæssige kompetence i dag end førhen. At træde i karakter som leder betyder, at man konstant leder og ikke slår sig til tåls med tingenes tilstand.

En leder, der agerer systemisk og konstruktivistisk tager udgangspunkt i følgende antagelser:

- Hvad vi fokuserer på, bliver vores virkelighed
- Virkeligheden skabes i nuet, og der er derfor mange virkeligheder
- I en proces, hvor der stilles spørgsmål vil der ske en påvirkning
- Sproget, vi bruger, skaber vores virkelighed
- Et system fungerer altid perfekt set i forhold til dets forståelser.

Som leder må man konstant stille sig spørgsmålet: "Kan min praksis være anderledes?". Ledelse er at skabe vilkår for læring. Ledelse er at få medarbejderne til at gøre det, der i den enkelte situation er det rigtige - af sig selv. Selvledelse er en af vejene frem. Selvledelse er situationen, hvor man bidrager til udførelsen af organisationens koordinerings- og ledelesopgaver.

Hvis vi vil genskabe respekt og anerkendelse af folkeskolen som en særdeles vigtig kulturorganisation og af folkeskolens medarbejdere, må vi således gribe i egen barm og begynde med os selv. Folkeskolens comeback skal komme indefra. Et af midlerne dertil er anerkendende ledelse.

2. ANERKENDEDE SKOLELEDELSE

Anerkendende ledelse sætter focus på det, der lykkes i stedet for på problemerne. Grundtanken i anerkendende ledelse er, at problemer ikke løses bedst ved at fokusere på problemerne - men ved i stedet at dyrke succeserne.

Dybest set handler det om at behandle det, andre siger, som fornuftigt - også selvom man ikke selv endnu kan se fornuften i det. Anerkendende ledelse er også at give ærlig og reel feed-back, hvilket kan karakteriseres som en konfronterende intervention.

En leder, der samler på negative historier uden at fortælle sine medarbejdere om det, mister medarbejdernes tillid.

Læring er en forskel over tid. Det betyder, at forandringer ikke kommer fra den ene dag til den anden - men at det er realiseringen af de små forskelle, der gør en forskel.

Ressource- og værditænkningen fokuserer på det, der virker:

Problem- og mangeltænkning	Ressource- og værditænkning
<ul style="list-style-type: none">• Opmærksomhed på problemer, fejl og mangler• At løse problemer• Problemidentifikation• Årsagsanalyse• Løsningsmuligheder• Handlingsplan	<ul style="list-style-type: none">• Opmærksomhed på ressourcer, værdier og ønsker• At skabe fremtid• Identificere det vellykkede og værdifulde• Skabe billeder af en ønsket fremtid• Skabe fælles billede af en opnåelig fremtid• Igangsætte processer til virkeliggørelsen

Traditionelt har vi været - og er stadig meget hurtige til at gå fra problem til løsning uden refleksion. Når der alene fokuseres på problemer, skabs problemer. Der er en verden til forskel på, om der tages afsæt i mangler, fejl og fiaskoer - eller om der tages afsæt i muligheder, ressourcer og vellykkede præstationer.

Anerkendelse er at se, lytte og forstå den anden uden at påtvinge sig selv accept af den andens synspunkter, tro og overbevisninger.

I en anerkendende tilgang er focus på de ønsker, drømme og visioner, den enkelte har

- Focus på succes, de gode historier og arbejdsglæde
- Ønsker for fremtiden, visioner, drømme
- Meningen med det, man gør - interesse
- Hvad vil medarbejderen konkret gøre - hvordan kan ledelsen støtte?

Anerkendelse må ikke forveksles med ukritisk eller automatisk ros og accept. Ros styrker selvtilliden, hvor anerkendelse styrker selvværdet, selvfølelsen og evnen til selvregulering.

En narrativ tilgang matcher også systemisk coaching, hvor vi opererer med en cirkulær forståelse af problemer. En opstilling af lineær og cirkulær forståelsesform kan anskues sådan:

Lineær forståelse	Cirkulær forståelse
Årsag-virkning	Dele af et mønster ses som både årsag og virkning.
Forståelse er at finde årsagen	Forståelse er at finde sig selv i mønstret
Bedømmelse/fordømmelse af personer	Udforskning af sammenhænge
(Onde) hensigter hos andre	Nysgerrighed over for virkninger
Skyld	Ansvar
Egne handlinger er nødvendige	Egne handlinger er personlige valg
Andre skal ændre sig først	Jeg kan ændre mig
Konklusion, beslutning, fastlåsning	Forandring

Den største del af ledelse sker i møder, hvor anerkendelse og gensidig tillid er en forudsætning for en åben dialog. En guide til en god dialog indeholder bl.a.:

- En åben dagsorden, hvor det klart meldes ud, hvad der tales om
- At man tager ansvar for sig selv ved at bruge "jeg-budskaber"
- At man udtrykker sig klart.
- Positive ord - giver en positiv mening
- Den der har problemet, har som regel også svaret.

Ved at anlægge en undersøgende tilgang til den andens historie faciliteres den andens historiefortælling med de gode spørgsmål.

Anerkendende skoleledelse kan foldes yderligere ud som begreb, tænkning og metode ved at hente inspiration fra Appreciative Inquiry (AI). AI tager udgangspunkt i det, der virker, lykkes og staber energi. AI bygger på følgende principper:

- Det konstruktivistiske princip - Vi konstruerer virkeligheden ud fra vore erfaringer
- Samtidighedsprincippet - undersøgelse og forandring sker samtidig
- Det poetiske princip - organisationens historie er under konstant skabelse og åben for uendelige fortolkninger
- Forventningens princip - Hvad vi forventer at finde bestemmer, hvad vi finder
- Det positive princip - det vi ser som en ønsket fremtid, skaber forventninger og gode forventninger skaber biller på fremtiden og god energi

AI indtager det radikale synspunkt, at vi i og gennem sproget skaber vores virkelighed.

AI indeholder 4 D-faser:

1. Discovery - opdagelsesrejsen - hvad er de gode erfaringer?
2. Dream - drømmerejsen - hvad kan vi tænke os?

3. Design - skabelsesfasen - Hvilke udfordringer vil vi tage op?
4. Destiny - realiseringsfasen - hvad vil vi gøre?

Som leder styrer man sin egen og medarbejdernes fremtid gennem udvikling af personlige og professionelle mål.

Anerkendende skoleledelsesstil kan defineres som en innovativ ledelse, der indfrier den selvstændige/engagerede/selvledende medarbejders øgede krav til indflydelse/ledelse. En anerkendende skoleleder

- Fremtræder troværdigt
- Træffer klare beslutninger
- Kommunikerer respektfuldt
- Lytter og svarer anerkendende
- Bruger konflikter konstruktivt
- Er balanceret i lederrollen
- Formidler klare visioner
- Motiverer og skaber engagement
- Er proaktiv.

Anerkendende ledelse skaber ikke motivation i sig selv - men etablerer forudsætningerne for, at det bliver lystbetonet at yde sit bedste for at opnå et fælles mål.

3. VIDENSBASERET KVALITETSUDVIKLING

Proaktivitet og anerkendende skoleledelse er to sider af samme sag, idet der er tanke- og handlingsmæssigt fokus på ønsker og visioner for fremtiden.

Om viden gælder det at

- Viden er kun interessant, når den er i spil/anvendes
- Øgede mængder af informationer er nødvendigvis ikke med til at skabe viden og tilføre værdi til opgaveløsningen
- Videnstyring handler overordnet om at styre aktiviteter, der fremmer, at den viden, der er nødvendig for at løse opgaver nu og i fremtiden, skabes.

Gennem vidensbaseret målopfyldelse, evaluering, vurdering og tydelig kommunikation heraf kan den enkelte skole legitimere sig over for forældre og samfundet.

Ifølge formandskabet for Skolerådet skal arbejde med kvalitetsudvikling og evaluering af folkeskolen bygge på nogle få, grundlæggende principper:

- Hovedformålet skal være at styrke elevernes udbytte af deres skolegang
- Ledelsen på skolerne skal have hovedansvaret
- Der skal være mulighed for sammenligning af resultater på tværs
- Der skal være en vis skriftlighed og dokumentation
- Der er brug for mange typer af evalueringer.

Evaluering er et væsentligt systematisk pædagogisk redskab i skolens samlede virksomhed på alle plan.

Skolelederen er overordnet ansvarlig for undervisningsmiljøet og arbejdsmiljøet, ligesom skolelederen ifølge folkeskoleloven har pligt til at sikre undervisningens kvalitet. Skolelederne skal i den forbindelse blande sig mere i lærernes undervisning, hvis de vil sikre sig, at kvaliteten er i orden.

God undervisning er kendetegnet ved

- klar struktur
- masser af ægte læretid
- læringsfremmende arbejdsklima
- indholdsmæssig klarhed

- god samtalekultur
- metodemangfoldighed
- individuelle hensyn
- intelligente øvelser
- gennemskuelige forventninger og
- stimulerende omgivelser.

Anerkendende ledelse er at udvise respekt over for sine medarbejdere - både i forhold til deres faglighed og deres personlighed.

En god lærer er en lærer, der gennem undervisningsdifferentiering forstår og formår at få den enkelte elev til at tro på sine egne kundskaber og kvaliteter.

Der er kommet øget focus på begrebet læring, hvor det tidligere drejede sig om indlæring eller undervisning. Hvor undervisning fokuserer på lærerens arbejde eller undervisningens hvad, så fokuseres der med begrebet læring på elevernes lærearbejde eller på undervisningens hvordan.

Den kommunikative kompetence er essentiel for ledere, lærere og pædagoger.

4. PARTNERSKAB OM FOLKESKOLENS OPGAVE

Samfundet ændrer sig eksponentielt i disse år. Vi lever i en verden, hvor der er mange sandheder. Lars Qvortrup foreslår betegnelsen "Det hyperkomplekse samfund" for det samfund, vi er på vej ind i.

Som et svar på skolens håndtering af kompleksiteten er der focus på en rummelig folkeskole. En rummelig og inkluderende skole er en skole, hvor vi skaber vilkår for et læringsmiljø, hvor alle børn får tilbas faglige, sociale, kulturelle og personlige udfordringer.

Bevidste forældre kræver viden, indflydelse og forklaringer. Det nytter ikke at lukke af - eller at gå i forsvarsposition. Den voldsomme kritik-forsvar af folkeskolen skal erstattes af et ønske om en ligeværdig dialog.

Det er for børnenes skyld, vi holder skole, men hvordan skal forholdet være mellem indlæring af kendte færdigheder og det at fremme elevernes evne til læring og til at tilegne sig ny viden?

Læreren må i dagligdagen veksle mellem undervisnings- og organisationsformer, hvor den enkelte elev får udfordringer på den faglige og kreative måde under hensyntagen til, at der findes mange forskellige læringsstile.

Den enkelte medarbejder må være professionel i sit virke og sin kommunikation, således at forældrene ved, hvilke værdier skolen og det daglige arbejde med børnene bygger på.

Lærerne kan ikke udelukkende give forældrene skylden for deres u-underviselige elever ved at forsøge at gøre opmærksom på den manglende opdragelse. Forældrene opdrager deres kærlighedsbarn til hjemmet og hjemmets værdier. Opdragelsen i skolen til at være elev kan derfor ikke udelukkende udføres af forældrene. Det må være skolens opgave at opdrage til rollen som skoleelev.

5. COACHING - ET LEDELSESREDSKAB

Coaching er at åbne for ressourcer og potentialer og få det bedste frem. Coaching kan således ses som en vigtig metode i anerkendende skoleledelse. Det er at hjælpe mennesker og team med at lære frem for at undervise dem.

Coaching matcher fint med vores tids målrationalitet, idet den handler om at sætte sig mål og finde den bedste måde at nå frem til dem på.

Når lederen coacher sine medarbejdere, kender han til deres virkelighed, men han får også nye perspektiver og optikker på deres virkelighed. I og med at opgaven er at fremme den enkeltes evne til selv at tage ansvar og finde nye løsninger, så er en vigtig del af processen at udforske medarbejderens værdier, ønsker og behov.

MUS-samtaler kan dybest set betragtes som en formaliseret form for coaching.

Teamudviklingssamtaler (TUS) er teamets mulighed for at få støtte fra ledelsen som afsæt til det videre samarbejde omkring skolens kerneydelser - fx via coaching.

Ledelsestilgangen bliver en understøttelse af reflektive processer i relationer med det mål at få medarbejdernes potentiale frem i lyset.

Coaching bygger på et grundsyn, der ifølge Stelter kan beskrives således:

- Medarbejderens egen erfaring er den bedste lærer
- Medarbejderens konkrete relation til situationen er central for lederens coaching-attitude
- Medarbejderens personlige mening og betydning er central
- Medarbejderen bærer helt naturligt en stor del af ansvaret for sin egen læring
- Målet med coaching er at udvikle den enkeltes evne til selvregulering.

Som anerkendende skoleleder kan man godt agere coach for sine medarbejdere, men det er vigtigt, at man starter med at få rolleafklaringen på plads. Skoleleder og medarbejder er ligeværdige - men de er ikke ligestillede. Ledelse er uundgåeligt forbundet med både ansvar og magt.

I tilgangen til coaching er det vigtigt at understrege, at "problemet er ikke problemet" - men derimod er der focus på måden man forholder sig til problemet på. Heri ligger forandrings- og udviklingspotentialer. Coaching som teknik drejer sig om at sætte focuspersonen i en selvobserverende position og via spørgsmål at adskille personen fra problemet, så vedkommende sættes i en observatørrolle.

Coaching kan anvendes som teknik eller redskab, men kan også ses som mere end en teknik, der hives frem og regelret anvendes under visse foreskrevne omstændigheder. Det er en måde at lede på; en måde at møde mennesker på; en måde at tænke på; en måde at være på.

Som coach skal man professionelt anerkende medarbejdernes virkelighed og definere situationen positivt. Dels kan vi ikke forandre os i et negativt felt, dels er det ikke muligt at coache, hvis man som coach ikke har den anerkendende tilgang.

Udfordringen ved at arbejde med coaching er at øve sig i at kunne lytte uforbeholdent til oplevelserne og undlade at bringe sine egne oplevelser og erfaringer ind - ligesom man skal undlade at begynde at diskutere den andens virkelighedsopfattelse.

I coaching arbejder man med mange forskellige typer af spørgsmål - fx:

- Cirkulære spørgsmål
- Refleksive spørgsmål
- Observatørspørgsmål
- Hypotetiske spørgsmål
- Kontekstændrende spørgsmål

6. TEAMORGANISERING AF FOLKESKOLEN

Skolelederen spiller en central rolle i forhold til skolens kvalitetsarbejde, da lederen som beskrevet har det formelle ansvar for at sikre og udvikle kvaliteten af undervisningen.

Som skoleleder eller "chef" for organisationen er det hensigtsmæssigt at arbejde for en ledelsesstruktur, der bygger på teamledelse.

Et ledelsesteam skal være komplementært og rumme en række kompetencer:

- Læringskompetence
- Forandringskompetence
- Relationskompetence
- Meningskompetence

Overordnet set betragtes ledelsesteamet som et arbejdsfællesskab, hvor gevinsten ligger i

- At man giver hinanden moralsk støtte, tillader sårbarhed og styrker beslutsomhed
- At man øver effektiviteten - først hos ledelsen men dernæst hos medarbejderne
- At man undgår overbelasning, fordi man løfter i flok
- At arbejdsfællesskabet i dialog kan få ledelsen til at reflektere over egen praksis
- At arbejdsfællesskabet tilskynder ledelsen til at se ledelse som en opgave, der skal løses.

En velfungerende teamledelse, der formår at administrere egen tid og energi, er også rollemodel på det felt.

En organisation med selvstyrende team bygger på idéen om, at organisationen må udnytte de enkelte personers interesser, ekspertise, idéer og erfaringer bedst muligt, sådan at de har indflydelse på deres dagligdag og på deres egen og organisationens udvikling.

I virksomheder og organisationer, hvor der arbejdes med uddelegering til selvstændige, selvforvaltende og selvstyrende team er coaching et meget velegnet ledelsesredskab.

Målet med teamorganisering, teamdannelse og teamudvikling er at skabe vilkår for bedre handlemuligheder for den enkelte ansatte - med det sigte at skabe vilkår for barnets læringsmuligheder.

Når en organisation bliver mere selvledende, bevæger den sig væk fra den traditionelle styring og kontrol-tækning og hen imod fuld udnyttelse af det kæmpe potentiale, der ligger i at få "tændt" hvert enkelt individ i organisationen.

Det er vigtigt, at alle medlemmer i teamet kender teamets retning ved at deltage aktivt i målfastsættelse og forventningsafklaringer. Samtidig skal de se sig selv som medansvarlige og deltage forpligtende i at løse teamets opgaver.

Et team udvikler sig ifølge Tuckman gennem følgende faser:

1. Forming	Dannelse af gruppen Spørgsmål og usikkerhed
2. Storming	Det blæser op til storm Følelserne er i kog
3. Norming	Normer dannes Tryghed i det fælles accepterede
4. Performing	Gruppen arbejder Der er focus på opgaven
5. Adjourning	Afslutning af opgaven Erfaringslæring

Man skal være opmærksom på, at når der sker udskiftninger i et team, så bevæger man sig bagud i udviklingen - og skal igen afklare forventninger og fælles mål.

Kolbs læringscyklus viser, at man ud fra en given erfaring først reflekterer over det, man oplevede, dernæst tænker man over nye alternativer, beslutter sig og handler - hvorefter man får nye erfaringer. OK i teorien - men i praksis er det slet ikke altid, at der finder en egentlig refleksion sted!

De fleste lærere oplever skiftet hen imod teamsamarbejde som noget positivt, hvor den isolation og ensomhed, som tidligere var knyttet til udøvelsen af lærerarbejdet, kan reduceres.

7. KONFLIKTHÅNDTERING

Når man forandrer, rører man ved magt, prestige og belønning. Systemisk ledelse bygger på en relationel magtforståelse frem for en mere positionel forståelse af magt knyttet til en bestemt person i en bestemt position. Magt skal analyseres nedefra og ikke oppefra.

Kommunikation er svært.

Vi indbygger konflikter og dilemmaer i vores dagligdag, uden at vi ved af det. Vi forsøger gang på gang at indsætte kausalitet ved at søge at finde årsagssammenhænge. Den lineære tænkning, der er knyttet dertil, fastholder tendensen til at søge efter årsager og skyld.

Vi bedømmer ikke andre på deres hensigt, men på deres adfærd, som vi tolker ud fra vores egen hverdagslogik. Det er en fantastisk god model til ansvarsforflygtigelse, som ingen kan sige sig fri fra at anvende!

En tilgang til at få irrationaliteten - alt det uformelle i isbjerget under vandoverfladen - er at opbygge en fælles fremtidsvision ud fra en anerkendende tilgang. I frustrationerne og problemstillingerne må ligge nogle visioner, drømme og forventninger, der ikke er indfriet.

Vi må skabe et rum for en positiv reformulering af de negative historier - omforme dem til gode historier med det formål at skabe mulighed for udvikling.

Maturana siger, at der skal være tre forhold til stede for at muliggøre læring og udvikling:

1. Anerkendelse
2. Forstyrrelser
3. Tid til refleksion

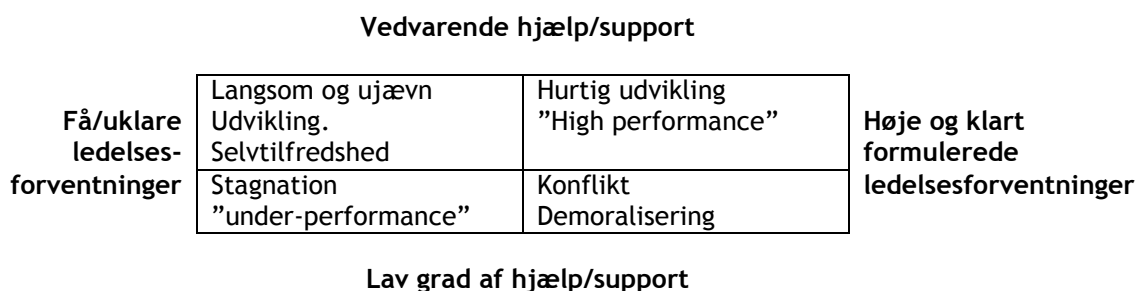
Den store ledelsesmæssige udfordring er at uddelegere via selvstyrende medarbejderteam som middel til at udvikle en lærende organisation, hvor ikke kun børnene lærer, men også vi voksne lærer, udvikler os, uddanner os, opbygger nye kompetencer, aflærer og reflekterer.

Kunsten som leder er at skabe et miljø, hvor der er en fælles forståelse omkring visioner for skolens udvikling. Og her kan man starte med en kulturanalyse:

	Stærk kultur	Svag kultur
Forandringer er i harmoni med kulturen	<u>Udsigt til succes:</u> Kulturen vil hjælpe med at indføre og fastholde ændringen	<u>Udsigt til problemer på lang sigt:</u> Forandringen kan gennemføres, men den kan blive svær at fastholde.
Forandringen er i konflikt med kulturen	<u>Udsigt til fiasko</u> Forandringen må deles op i mindre projekter eller omdefineres, hvis den skal overleve	<u>Udsigt til problemer på kort sigt:</u> Der er brug for en kraftig holdningspåvirkning, hvis forandringen skal lykkes.

Udvikling kræver, at kulturen lærer at skelne mellem, hvad der essentielt, og hvad der kan undværes.

Palle Isbrandt har præsenteret denne figur:



Succesfuld forandring hænger sammen med en fælles oplevelse af

- Nødvendighed
- Fælles grundlag (hvordan er kulturen og hvor skal vi henad?)
- Kapacitet (har vi den viden og de redskaber, der skal til?)
- First step (hvordan kommer vi i gang - hvem gør hvad og hvordan?)

Konflikter kommer, når medarbejdere med forskellig baggrund og kultur sættes sammen, når normer sprænges, og man tænker i forskellig spor, og når strukturerne ikke længere er så faste og snærende, at de eliminerer diskussion.

Brok og frustrationer bør ses i et fremadrettet og konstruktivt perspektiv - det handler om, hvad vi ønsker, og hvordan vi kan skabe det. Den enkelte kan have en række selvbeskyttelsesmekanismer så som benægtelse, afværgelse, opgivelse, selvforherligelse eller rædsel for at mislykkes. Fælles for mekanismerne er, at de forsvarer individets selvbillede og funktionsdygtighed. På samme tid virker disse mekanismer hindrende for selvindsigt og læring.

Accept af gensidig forbundethed og medansvar for at få organisationen til at fungere som en helhed er en forudsætning for god konflikthåndtering.

8. LEDERENS SELVLEDELSE

For at kunne lede andre, må man kunne lede sig selv! Skolelederen må således afdække egne motiver, mission og passionen bag jobbet og sætte dem i relation til opgaven, der hvor han er.

Succesfulde ledere har følgende 5 kernekompetencer:

- Relationel forståelse
- Tillidsvækkende sparring
- Konfronterende intervention
- Insisterende delegering
- Rodfæstet under pres.

Forfatteren skriver, at hun har erfaret, at hun ikke kan arbejde sig ud af jobbet - men at hun kan effektivisere sin arbejdstid. Og der er det værd at huske på Paretos lov: 80% af resultaterne kommer fra 20% af arbejdsopgaverne! Så derfor: At være leder er at lede sig selv, sin arbejdstid og sin opgave.

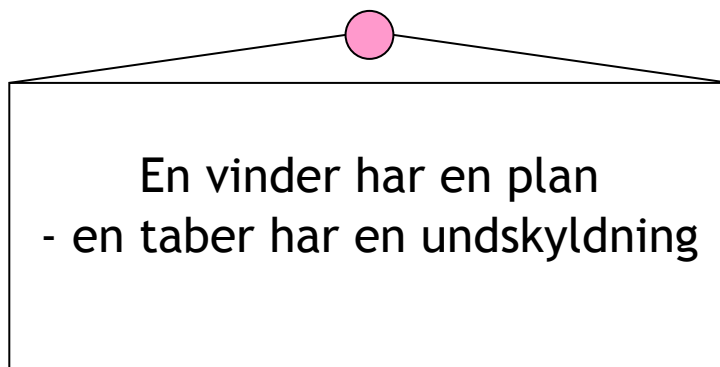
Ledelse med fremtidssyn er at fortolke virkeligheden, hvilket finder sted i en kommunikativ proces med henblik på at skabe mening, spejle fremtiden og sætte dagsordenen. Ved aktivt at sætte dagsordenen er man med til at påvirke fremtiden.

Ledelse er at være relationsfreak. Samtidig skal man først og fremmest anerkende sine medarbejdere. Skoleledere skal være vilde med, at der sker noget. Hele tiden.

Ole Fogh Kirkeby siger, at den gode leder er den, der har mod til at beslutte. Der er ingen beslutninger, der kan gavne alle. Der er ingen beslutninger uden bivirkninger. Selv den mindste foranledning og forandring skaber smerte.

Forfatterens sidste guldkorn til skolelederen er:

- Anerkend dig selv og andre mennesker
- Anvend din viden om, hvad der virker
- Provokér din og andres fantasi
- Skab kollektiv bevidsthed og fælles forståelse
- Gør en dyd ud af ustyrligheden
- Skab vindermentalitet og positiv tænkning
- Godtag de ting, du ikke kan forandre - hav mod til at forandre de ting, du kan - og forstand til at se forskellen.



SPM©2008 06 15