

Stephen R. Covey  
(2011)

# MIN INDRE LEDER

Hvordan skoler og forældre kan  
inspirere børn til personlig vækst



## FORORD

Bogen er skrevet af Stephen Covey, der i 1989 udgav "7 gode vaner" - en bog, som startede en bølge. Og som blev fulgt op i 1998 af "7 habits of Highly Successful Teens" der er skrevet af hans søn, Sean.

I 1999 blev Covey kontaktet af skoleleder Muriel Summers, der var interesseret i, om de 7 gode vaner kunne overføres til skolebørn.

Og denne bog er fortællingen om, hvad Muriel og hendes dygtige personale satte i gang efter mødet med Covey. Et projekt, der flyttede skolen fra at være ikke-omtalt til at blive omtalt som den mest populære skole i Amerika. Og et projekt, der bredte sig som en international "movement".

## 1. For godt til at være sandt?

Muriels skole - A.B. Combs - var på papiret en helt, almindelig offentlig skole med 800 elever og beliggende i et roligt kvartér.

A.B. Combs har valgt at lære børnene basale lederskabsresultater, og har opnået følgende resultater:

- Forbedrede faglige resultater
- Betydelig forbedret selvtillid og selvværd hos eleverne
- Meget stort fald i mængden af disciplinære problemer
- Markant forbedring af lærernes og det øvrige personales jobtilfredshed og engagement
- Markant forbedring af skolekulturen
- Engagerede forældre og erhvervsdrivende.

Informationssamfundets tidsalder er forbi. Faktuel viden alene er derfor ikke længere den vigtigste faktor, som adskiller dem, der får succes, fra dem, der ikke gør. De nye vindere er dem, der er mere end almindeligt kreative, har gode analytiske evner, er fremadskuende og - ikke mindst - har gode menneskekundskaber.

## 2. Hvad ønsker forældre, erhvervsfolk og lærere af skolen?

Muriel Summer - skoleleder på A.B. Combs Elementary havde hørt og mødt Stephen Covey umiddelbart inden hun blev sat over for udfordringen med at finde en ny undervisningsmodel, der skulle gøre skolen til et trækplaster.

Sammen med skolens lærere besluttede hun at spørge interessenterne om, hvad de ønskede af en skole. Det gav følgende svar:

Forældrene sagde, at de ønskede, at deres børn skulle blive bedre til at omgås andre og være ansvarlige. De ønskede, at deres børn skulle være tolerante over for folks forskelligheder, at de skulle være problemknusere og kreative. Men ikke én af dem sagde noget om faglige resultater.

Som en af forældrene sagde: "Verden har forandret sig. Jeg ønsker, at mit barn skal være på højde med teknologien, mere kreativ, træffe bedre valg og være bedre til at arbejde i teams med folk med forskellig baggrund. Samtidig ønsker jeg, at de skal være gode, ærlige og have pæne manerer; være selvregulerende, respektfulde, disciplinerede og retskafne borgere".

Erhvervslivet har i årevis været tilfreds med at stå på sidelinien og pege fingre af skolen. Men det er ved at ændre sig, og en top-10-liste peger på følgende ønsker:

- Kommunikationsfærdigheder
- Ærlighed/integritete
- Samarbejdsevner

- Personlige færdigheder
- Selvmotivering/initiativ
- Stærk arbejdsmoral
- Analytiske evner
- Tekniske færdigheder
- Organisatoriske evner
- Kreativitet.

Hvad de ønsker, kan sammenfattes i to ord: (1) Karakterdannelse og (2) kompetencer.

Jim Collins skriver i sin bog "Good to great" at "...firmaer, der er gået fra gode til fremragende, lagde større vægt på karakteregenskaber end på specifik uddannelsesmæssig baggrund, specielle færdigheder, specialviden eller arbejdserfaring". Men karakteregenskaber er ikke det eneste, erhvervslivet ønsker. De efterspørger også basale livsfærdigheder.

Lærerne ønsker ikke bare at undervise for undervisningens skyld. De ønsker, at det, de lærer fra sig, skal være vedkommende. Så undervisningen bør efter lærernes mening handle om:

- Kernefag og temaer i det 21. århundrede
- Livs- og karrierefærdigheder
- Lærings- og innovationsfærdigheder
- Færdigheder inden for information, medier og teknologi.

Og det er altså ikke længere alene faglig læring eller punkt 1. Men i lige så høj grad de andre tre punkter.

Endelig er der eleverne. Eleverne ønsker at få en god uddannelse, at være sammen med vennerne og at have det sjovt. Men mest af alt vil de have ro i sjælen og de er hurtige til at registrere, hvis det ikke er tilfældet.

Sindsro er resultatet af, at fire basale behov bliver dækket: (1) fysiske, (2) sociale og følelsesmæssige, (3) mentale og (4) spirituelle. Sammen med de mentale behov må lærere helt tydeligt være forberedt på at forholde sig til såvel de fysiske som de sociale og følelsesmæssige behov. Men måske er det største behov, som lærere hver dan konfronteres med, behovet for spiritualitet. Alt for mange unge mister begejstringen, inden de forlader skolesystemet. De vil gerne have, at man sætter pris på dem, men får ofte det indtryk af verden, at de ikke er værdsat.

*Behandl et menneske, som det er, og man gør det til et dårligere menneske, end det er.  
Behandl et menneske, som det menneske, han eller hun potentielt kan blive,  
og et bedre menneske er født.*

Goethe

Lederskab er at kunne kommunikere menneskers værd og potentiale så tydeligt, at de selv bliver inspireret til at se det i sig selv. A.B. Combs udviklede på baggrund af interessentundersøgelsen deres nye mission, som er: "At udvikle små ledere - ét barn ad gangen".

### 3. Udarbejd en vision for lederskab

A.B.Combs vision er at leve, at elske, at lære og at efterlade en arv.

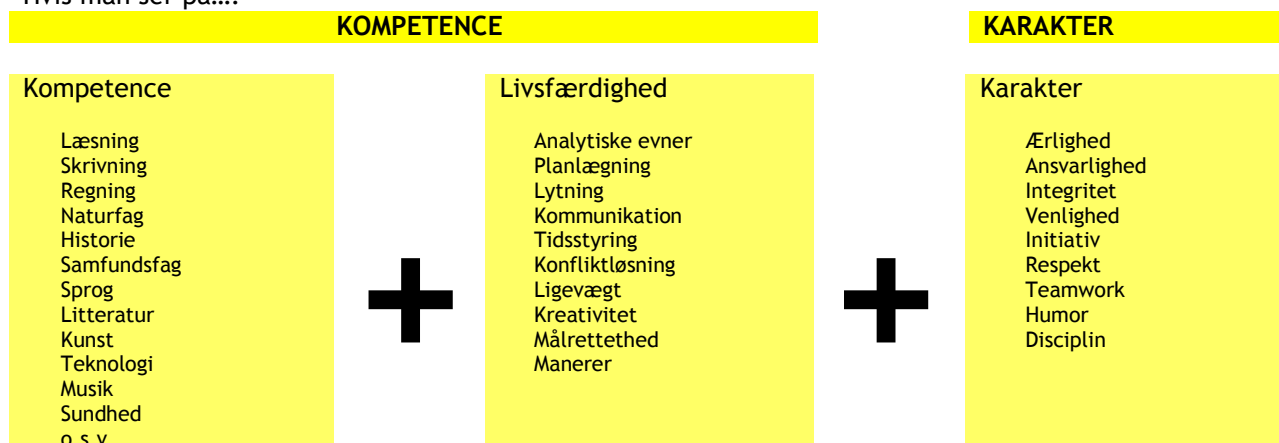
- Vi lever ved at stræbe efter at blive så gode, som vi kan
- Vi elsker ved at drage omsorg for andre
- Vi lærer ved at arbejde hårdt i skolen og altid gøre vores bedste
- Vi efterlader en arv ved at dele vores skole med andre og ved at forsøge at gøre en forskel for andre.

De syv gode vaner er som vitaminer. Man behøver ikke vitaminer eller syv gode vaner for at leve, men man er sundere, mere tilfreds og når flere mål, når vanerne er en daglig del af ens liv.

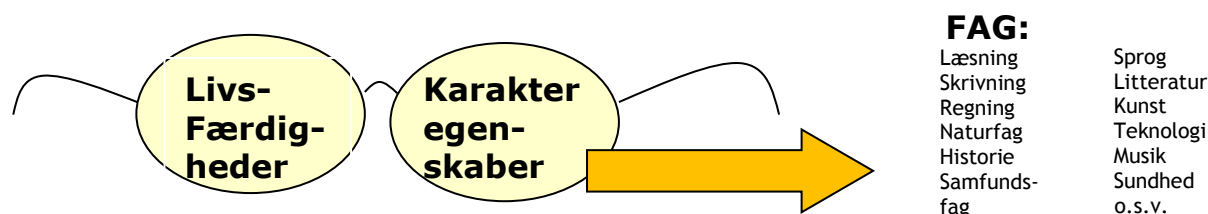
Lederskab - både karakteregenskaber og kompetencer - læres sådan at de syv gode vaner, kvalitetsprincipper og andre lederskabsprincipper bliver øvet igen og igen på en usædvanlig måde. Det begynder i børnehaveklassen, hvor de syv gode vaner og basale kvalitetsprincipper bliver øvet igen og igen gennem et år på en sjov og autentisk måde. Og efterfølgende sker det som en del af andre fag - integreret i et hvilket som helst fag.

Lederskab er ikke bare endnu en ting, som lærere også skal undervise i. Det er en del af alt, hvad de underviser i.

Hvis man ser på....



...så vil de fleste lærere se de tre områder som uafhængige kasser med et plustegn imellem. Og så bliver det overvældende. En anden udvidet tilgang er at inddrage livsfærdigheder og etik i selve fagene. Hvis der skal undervises i dansk læsning og litteratur, hvorfor så ikke finde bøger og digte, der handler om mennesker, som er ansvarlige og proaktive og som motiverer eleverne til at sætte sig mål og være vedholdende?



Lærere, der bruger den udvidede tilgang holder focus på de traditionelle fag, men bruger livsfærdigheder og personlig etik som synsvinkel, hvor det er muligt. Det er med andre ord læring af de gængse fag, men det gøres gennem nogle helt nye briller - et nyt paradigme.

A.B. Combs giver hver elev et ringbind, som de bruger som dagbog til at notere deres personlige mål og fremskridt hen mod disse mål. Mange elever behandler dagbogen som var det guld! Dagbogen bruges kun til at sammenligne sig selv i forhold til egne mål og tidligere resultater. Når succes i klasseværelser defineres ud fra konkurrence med andre, er det kun få elever, der får succes. Hvis individuel vækst i stedet er succeskriteriet, kan alle elever opnå succes, uafhængigt af, hvad andre oplever.

Hos A.B. Combs inddrager lærerne også andet stof om lederskab i deres undervisning - herunder indsigt fra ledelsesfilosoffer som Peter Drucker, Jim Collins og Daniel Colemann. Desuden samler og præsenterer skolen fortællinger om tidligere, store ledere. Men det er også vigtigt at forstå, at skolen ikke kun underviser i lederskab - men at fundamentet er de 7 gode vaner og at endemålet er, at udstyre eleverne med talenter og tankesæt til fremtiden.

Det, der gør A.B. Combs's skole- og lederskabsmodel så stærk er, at dens fundament er bygget på solid jord. Jorden består af en fast blanding af omsorg og kærlighed. Den laves af lærere, som virkelig ønsker det bedste for eleverne.

A.B. Combs's filosofi er, at "hvis man behandler alle elever, som om de har talent, og altid ser dem gennem talentbrillerne på i hvert fald mindst ét område, så vil de altid leve op til forventningerne". Uden omsorg og gensidig respekt ville de syv gode vaner og alle andre dele af skolemodellen miste meget af kraften. Det er på denne omsorgskultur, at A.B. Combs's strategi er baseret.

## 4. Ban vejen for succes

I uddannelsesverdenen er der ikke mangel på kreativitet, passion, omsorg eller analyser af, hvordan man skaber en god skole, et godt klasseværelse eller en god elev. Ofte er den største forhindring for succes at systemerne og processerne til at understøtte succesen ikke er på plads.

Hos A.B. Combs satt man ind på følgende områder:

1. At få folk "om bord" i forhold til det nye tema. Den vigtigste og den vanskeligste opgave med at bane vejen er at få de rigtige mennesker om bord og at få dem til at være engagerede. Muriel var klar over nødvendigheden af at have alle lærere med om bord. Men lærerne var ikke de eneste interessenter. Forældrene var lige så vigtige.
2. At få rettet skolens struktur ind, så den passede til strategien. Det var vigtigt, at skolen rettede deres organisationsstruktur ind, så den passede med det nye lederskabstema. Det gjorde man først og fremmest ved at gøre alle til leder - både medarbejdere og elever fik alle noget at være leder af. I alle klasser er der elevlederroller, nogle elever påtager sig lederroller på skoleniveau og nogle elever er kammeratleder og fungerer som mentorer. En gang om måneden hentes en elevleder, der repræsenterer de andre elever fra hver klasse, for at deltage i en times snak med skolelederen. Elevernes lederopgaver og lærernes talenter er en vigtig del af A.B. Combs's succes, og det har givet både tidsbesparelse og bedre lederskab.
3. At undervise personalet i de syv gode vaner og i kvalitetsprincipper. Fra begyndelsen havde A.B. Combs besluttet at undervise hele personalet - lære dem at anvende de syv gode vaner i deres eget liv som modvægt til at skulle undervise eleverne i vanerne. Samtidig har man forpligtet personalet til at bruge værktøjerne til at lede hver klasse og til at holde sig selv ansvarlige. Herefter har man hvert år genopfrisket forskellige aspekter af de syv vaner - især på ledelses- og personaletmøder.
4. At indrette det sådan, at belønningen var tydelig og befordrende for resultaterne. En af de mest komplekse opgaver for enhver organisation er at få styr på belønningssystemet. Når en lærer evaluerer et projekt, får eleverne en karakter på en skala fra 1-4. Og lærerne insisterer på, at elever bliver belønnet for at have udvist lederskab og ikke kun i forhold til faglige mål. A.B. Combs giver børnene komplimenter hele tiden. Medarbejderne siger til dem, at de holder af dem - hver eneste dag - og hvor meget, de sætter pris på dem.

Der er 2 sider af belønningssystemet: (1) styrkelsen af god opførsel og (2) disciplinering af uacceptabel adfærd. Lederskabstemaet hjælper i forhold til klasseledelse og disciplin.

Det er vigtigt for A.B. Combs at disciplinære problemer håndteres proaktivt (ikke følelsesmæssigt), og at man holder endemålet for øje og gør de vigtigste ting først. Desuden tænker man win-win og søger at forstå og skabe synergi og når til sidst frem til et tredje alternativ.

Så altså: A.B. Combs stoppede først op og gjorde det, der skulle til for at få de rigtige mennesker med om bord. Man opbyggede en samlet struktur og institutionaliserede det. Man gav folk den træning, de skulle bruge. Og så satte man et belønningssystem i værk, der skulle understøtte anstrengelserne.

## 5. Opbyg en lederskabskultur

A.B. Combs har været undervejs med lederskabstemaet i næsten 10+ år, og meget er sket lidt ad gangen. Skridt for skridt.

En skoles kultur er et resultat af en kombination af adfærd hos de involverede parter i den enkelte skole. Kulturen er ”den måde, vi gør tingene på her”. Og kulturen har direkte indflydelse på elevernes læring.

Hvis vi ser på A.B. Combs med antropolog-briller, så ser vi:

- Adfærd. A.B. Combs tager sin kultur så alvorligt, at de helliger sig den første uge eller mere af skoleåret til at arbejde med eleverne for at genskabe kulturen. Man kigger på de 7 gode vaner; taler om troværdighed; sætter personlige mål og mål for klassen og man udfærdiger samarbejdsregler for bl.a. acceptabel adfærd.
- Sprog. Den måde, der tales på i gangene, siger noget om kulturen: ”Vi har så mange muligheder; vi siger til dem, at vi elsker dem - hver dag; vi fokuserer på det positive; hvert barn er vigtigt ...” Hver dag, når eleverne ankommer til klasselokalet er læreren og en udvalgt velkomstelev til stede for at tage imod på en anerkendende måde. Sproget handler om at fejre børnene og udtrykke tro på deres potentiale.
- Kulturgenstande. Alle fællesarealer er dekoreret med plakater, der yderligere skildrer lederskabstemaet. Og når man kommer ind i klasseværelset, så ser man klassernes missionserklæringer på væggene sammen med inspirerende slogans m.m.m.
- Traditioner/ritualer. Gennem årene har skolen udviklet en række traditioner, som er målrettet for at opfylde fem formål: (1) at give eleverne mulighed for at blive ledere, (2) at bygge relationer op imellem elev, skole, familie og samfundet, (3) at opfylde samfundets faglige krav, (4) at styrke skolens værdier og (5) at skabe varige minder hos eleverne. Nogle af de mest populære traditioner er:
  - Lederskabsdag
  - Indvielsesbal
  - International festival
  - Serviceprojekter, hvor man hjælper organisationer m.m. i lokalsamfundet
  - At markere sejrsmiddagen.
- Folklore. Noget, der hjælper med at skabe A.B. Combs’s kultur er at samle på fortællinger, som er blevet fortalt i årevis

Det er ikke nok at snakke om at skabe en kultur - der skal gøres noget, som kan realisere den. Det er en rejse, man skal ud på. En skoles kultur kan ikke være én persons fortjeneste, hvis det skal lykkes og holdes ved lige. Så æren tilfalder retfærdigvis alle involverede. Æren tilfalder ikke lederen - men lederskabsprincipperne!

## 6. Bølgen tager fart

A.B. Combs er ikke den eneste skole, der har haft succes med lederskabstemaet. Det har bredt sig som en bølge - bl.a. hos:

- English Estates. Skolen havde en gang været en førende skole, men var sakket bagud. Der manglede begejstring. En ny leder lancerede så i 2005 lederskabstemaet, og lærerne brugte en stor del af de første to uger på at undervise eleverne i de 7 gode vaner og arbejde for at sætte mål og forventninger til skoleåret. Herefter holdt lærere og personale vanerne i live ved at integrere dem i selve læseplanen og hverdagssnakke - stort set på samme måde, som A.B. Combs havde gjort.

Og det lykkedes! En af nøglerne var, at lærerne holder af at undervise eleverne. Ifølge lærerne er den virkelige indflydelse, som de syv gode vaner har haft på kulturen, at de har fået et fælles sprog, som de også bruger i forhold til eleverne.

- Chestnut Grove. En succesfuld forretningsmand, Donnie Lane, overbeviste skoleleder Laretta Teague om at samlet et par lærere og sammen med ham rejse til A.B. Combs for at se, hvad der skete der. Det smittede. Personalet blev begejstret og kunne se, at her var noget, som var til glæde for både elever og medarbejdere. Så med succes efterlignede man A.B. Combs - og efterhånden kender medarbejderne de syv gode vaner så indgående, at hver gang lejlighed byder sig, så indfletter de spørgsmål og principper, når de passer ind - og når det føles rigtigt.
- Alberta, Canada. Canada var et af de første lande uden for USA, der tog de syv gode vaner til sig. I Medicine Hat er det ca. 10 år siden - som et undervisningsinitiativ for lærere og administratorer i distriktet.
- Singapore. Singapore har haft en lærerstab og en national filosofi, der passer rigtig godt sammen med de syv gode vaner. I 1995 godkendte Undervisningsministeriet undervisning i de syv gode vaner til alle lærere - og halvdelen af de ca. 20.000 undervisere tog mod tilbuddet. Så selv om lederskabstemaet kun lige er ved at pible frem internationalt, så er der muligheder og potentiale.
- Klostermarksskolen i Roskilde. Skolen begyndte at arbejde med de syv gode vaner i 2008, hvor skoleleder Ib Gerner Christensen og lærer Lotte Nowack fik etableret et udviklingsarbejde. Og som der stod i Dagbladet i Roskilde den 31. oktober 2008, så er de syv gode vaner blevet en ruteplan til masser af succes.

I øjeblikket er der endnu ikke en fast køreplan for hele skoleforløbet. Man er startet i overbygningen, men er nu klar til at brede det nedad.

Sproget er umiddelbart den største og mest markante forandring på Klostermarksskolen. En lærer fortæller fx hvordan hun i elevkonflikter kan sige: "Prøv at tænke win-win - og løs så selv jeres konflikt".

Syvende vane med "slib saven" sker bl.a. gennem focus på kost, motion og træning. Her har man bl.a. brugt Chris McDonald. Og vane to er en model, der succesfuldt bruges i heterogene klasser. Det er nemt for klassen at forstå, at der er forskellige mål for de enkelte - men fælles mål for fx arbejdsro m.m. Så i en tid med inklusion bliver det mere og mere naturligt, at det netop er vane 2, der giver grobund for forståelse og accept af, at vi er forskellige og lærer i forskellige tempi og på forskellige måder.

Hver og en af disse skoler har satte unikke fingeraftryk på det, der sker. Når eleverne føler, at lederskabstemaet er til deres eget bedste, og når de mærker, at deres lærere tager hensyn til deres forskellige evner og potentiale, så tager eleverne et stort skridt frem på den rejse, der skal bringe deres liv ind i fremtiden.

*I fremtiden vil dine elever måske glemme, hvad du har lært dem.  
Men de vil altid huske, hvad du fik dem til at føle*

## 7. Opad og videre

På grund af stramme pensumkrav er der ikke så mange overbygninger og high schools, der har inkluderet de syv gode vaner i skolekulturen. I stedet underviser man nogle steder i vanerne som et tilvalgsfag eller i særlige arrangementer eller putter det ind i nogle eksisterende fag/kurser. Men altså mest som noget: "Lære om".

Et eksemplarisk eksempel er dog Roosevelt Middle School. Da Marilyn Vroomann modtog et telefonopkald, hvor hun fik at vide, at hun var blevet udvalgt til at lede Roosevelt Middle School, så gav hun sig til at

græde. Og ikke af glæde... Hendes hjerte bankede for en stilling på en high school, og hun var ikke sikker på, at en mellemskole ville være noget for hende. Desuden vidste hun, at der var svære adfærdsmæssige problemer på skolen, og at bygningen var nedslidt og lå i et kvarter hærget af bander.

Hun udvalgte 2 indsatsområder: (1) skolens faciliteter og (2) lærerstaben.

Bygningerne var triste, men med elevernes hjælp fik hun dem indrettet i tematiserede områder, der tiltalte forskellige elevgrupper - også selvom lærerne sagde, at hun var vanvittig, og at eleverne hurtigt ville ødelægge det hele.

Med hensyn til lærerne så tog hun udgangspunkt i citatet: "Hvis man ikke fodrer lærerne, så æder de eleverne!". Hvis lærerne ikke føler sig effektive eller har det godt med sig selv, så vil de ikke være i stand til at formidle sig selv til eleverne. Og uden sådanne relationer vil eleverne ikke lære noget.

Marilyn bruger de syv gode vaner hver dag i sin rolle som skoleleder. Hun er god til at bruge vane 2: "Begynd med slutningen" - og så får hun folk til at fokusere på slutmålet.

Marilyn er fortæller for at finde metoder til at give eleverne mulighed for at være ledere og siger med et glimt i øjet, at hun tror på børnearbejde ☺ Roosevelt er ikke et paradys - endnu. Men lidt efter lidt ændres elevernes liv.

I Singapore er halvdelen af 20.000 lærere blevet trænet i vanerne, men først i år 2000 blev de - på utallige opfordringer fra forældre og lærere - bragt til elevernes kendskab. I Clementi Town blev 2.000 elever præsenteret for dem, og man har fundet måder at undervise i/med dem på. Man har valgt i kulturundersøgelser at lade personalet give karakter for, hvor godt skolen anvender vanerne. Og det ser ud til at være en god måde at holde sig ansvarlig på.

I Guatemala begyndte den nyudnævnte undervisningsminister Maria del Carmen Acena i 2003 at rejse rundt for at besøge skoler. Hun oplevede til sin forfærdelse, at ingen talte om fremtiden - hverken deres egen eller Guatemalas.

I juni 2005 hørte Maria om de 7 gode vaner og blev overbevist om, at vanerne repræsenterede det fundament, der kunne hjælpe nationens unge mennesker med at drømme og give dem værktøjer til at realisere deres drømme.

I efteråret 2006 havde 2.500 gymnasielærere fra offentlige og private skoler i hele landet fået undervisning i de syv gode vaner, og disse lærere var stærkt motiveret til at lancere Drømmeprogrammet for de ældste gymnasieelever. I slutningen af skoleåret 2006-2007 havde 175.000 gymnasieelever været gennem Drømmeprogrammet og havde udarbejdet meningsfulde "livsplaner".

Unge mennesker, lærere og forældre har forandret sig. I dag forlader ungdommen skolen med livsfærdighed og fast besluttet på at forandre Guatemala. Visionen er, at mere end en million elever skal blive bevidste om de værdier, der ligger i de syv gode vaner i løbet af de næste 10 år.

I Japan bliver mere end 13.000 teenagere hvert år undervist i de syv gode vaner.

Mange andre skoler over hele kloden får indført de syv gode vaner i skolernes mellemtrin og på gymnasierne på unikke måder. Og mange steder bruger man vanerne som træning til at udvikle de individuelle færdigheder for lærere og administratorer. Så selvom focus er på underskolerne, så er det vigtigt også at få indtryk af, hvad der sker "opad og videre".

## 8. Få det til at ske - ét skridt ad gangen

*Vær ikke bange for at slippe det gode for at gå efter det bedste*

*Jim Collins: Good to Great*



Forandring er vanskeligt, selv hvis kun én person er involveret. Så hvor udfordrende er det ikke, hvis det handler om en hel skole? Måske er den største udfordring, at der ikke er nogen universalløsning til at implementere lederskabstemaet. Ikke desto mindre er der nogle trin, som kan lette processen:

1. Skab tillid. Tillid skal være tilstede, for at den ønskede forandring kan finde sted i skolen - det er vigtigt at sikre sig, at der er en solid kerne af tillid. Kun når lederne er troværdige, kan de inspirere andre. Det samme gælder lærere, som gerne vil vække tillid hos elever. Dernæst handler det om at have gode relationer i skolen - når lærere først ser en leders gode eksempel og har gode relationer til hende og føler sig værdsat, så bliver de også mere åbne over for indflydelse.
2. Gør målet klart. At gøre målet klart indebærer at finde svar på følgende 4 spørgsmål:
  - Hvad er vores mission? Lav en top 3-4-liste over grunde til, at skolen skal gå i gang med lederskabstemaet.
  - Hvad er vores vision? Missionen er formålet, visionen er endestationen. Fx hvad ens skole gerne vil på 2-3 års sigt i forhold til elevadfærd, disciplinære mål, lærertilfredshed, forældredeltagelse og testresultater.
  - Hvad er vores strategi? Hvis visionen er endestationen er strategien stien. En strategisk plan svarer til "hvordan". Strategien bør kunne sammenfattes på en eller to sider. Somme tider er mindre mest!
  - Hvad forventes der af den enkelte? Klare forventninger definerer hver enkelts rolle i strategiplanen. Jo mere folk kan se, at det, der forventes af dem, er forbundet med missionen, visionen eller strategien, jo mere føler de ejerskab og føler sig engageret og forpligtet. Og hvad der sker på skoleniveau bør også ske på klasseniveau, hvor der skal udarbejdes missioner, mål, strategier og gensidige forventninger.
3. Sæt i system. Det drejer sig om
  - At tiltrække: Hvem er nøglepersonerne og interessenterne, om kan få det til at ske? Hvordan vil man få dem til at købe idéen? Den vigtigste ting ved at implementere de syv gode vaner er, at lærerne skal have ejerskab til det. De skal gøre det til en del af dem selv, efter at de selv er blevet undervist, og så undervise i det på den måde, der passer dem bedst.
  - At positionere sig: Hvilken rolle skal lærere og administratorer spille for at få tingene til at ske? Hvilke lederroller skal eleverne påtage sig? At positionere sig indebærer at placere de rigtige folk på de rigtige steder på det rigtige tidspunkt. Hvem vil gøre hvad?
  - Udvikling: Hvordan skal vi instruere folk i de syv gode vaner og andre lederskabsteorier? Fx undervise det første år, kvalitetstræne det andet år og forny undervisningen de følgende år. Der skal laves planer for undervisning af eleverne - og den mest effektive måde at træne eleverne på, er at involvere dem i lederroller eller lade dem undervise andre elever.
  - Belønning. Hvordan skal fremskridt og succes belønnes? Hvordan skal folk holdes ansvarlige for egne handlinger. Effektivitet handler her om at have en klar målingsproces med tilhørende standarder på plads.
4. Slip talenterne løs. Hvis man lever ved med at gøre, hvad man altid har gjort, så vil man blive ved med at nå de samme resultater. I skolen handler det om at finde lærernes og administratorernes styrke - deres talenter og deres stemme - og så frisætte dem/lade dem flyve. Jo mere alles talenter kan frisættes og styrkes, desto mere succes vil lederskabstemaet få!

Hvor svært det end er at skabe forandring, vil det kun være fair at advare om, at den virkelige udfordring ikke er at skabe forandring, men at fastholde den. Erfaringen fra A.B. Combs er, at det er bedre at gå langsom til værks, så man kan gå stærkt til sidst. Fastholdelse kan styrkes gennem

- Tydelig og fokuseret mission
- Mulighed for at lære/tid til opgaven
- Oplysende og stærkt lederskab
- Hyppig registrering af elevfremskridt
- Høje forventninger
- Positive skole-hjem-relationer
- Sikker og ordentlig skolemiljø.

## 5. Slut med begyndelsen

Enhver, der åbner for andres ukendte potentiale og inspirerer dem til gode gerninger, er en moderne mirakelskaber. Mange af lærerne og de øvrige ansatte på A.B. Combs er mirakelskabere.

Når bogstavelig talt hundredvis af elever ankommer sammen hver dag som en gigantisk bølge, eller når de tager af sted igen sidst på dagen som tidevandet, må det være svært for undervisere hele tiden at tænke på, at når alt kommer til alt, så er hvert barn en unik sjæl med talenter. Men...Hver lærer har muligheden for at blive en mirakelskaber, hver gang hun går ind til en klasse fuld af elever. Lederskab er at formidle folks værd og potentiale så tydeligt for dem, at de bliver motiveret til at se det i sig selv.

Skoletraditioner er ikke bare aktiviteter. Skolen kan på ingen måde nyde godt af den samme succes, som bogens lederskabsskoler gør, hvis ikke det bliver integreret i skoletraditionen. Den enkelte lærer kan ikke starte alene. Lederen kan ikke bare lave et pilotprojekt. For at høste de modne frugter, skal lederskabstemaet blive en undervisningstradition for hele skolen - en kultur, hvor man tager sig af hinanden.

På lederskabsskolerne er lederskabstemaet ikke bare endnu en ting - det er selve genstanden!

HUSK, at hver gang elever er forsvarsløse ofte for tvangsindlæring af meningsløse facts, så bliver de frarøvet tid, som de ellers kunne have brugt til at beherske viden og færdigheder, de er relevante for den nye tid, vi lever i. Lad os derfor bruge tiden til ting, der har betydning. Som Goethe sagde: "Det, der betyder mest, må aldrig tilsidesættes for det, der betyder mindst". Så lad os skabe rum til at undervise i færdigheder og karakteregenskaber, som hjælper eleverne til at navigere i nutidens samfund.

Hvert barn er en gave, og hvert barn har talenter. Det spændende er den mulighed, vi har for at hjælpe dem og støtte dem og frigøre disse talenter, så det bliver til noget stort. Vi skal være drømmere, der handler - ikke martyrer, der venter!

Coveys håb er, at bogen får læserne til at føle sig personligt kaldet. Alt for mange ledere ligger for anker, resigneret over for status quo, og er begrænset af det, der virkede i fortiden. Lad det ikke være dig. Vær ikke tilskueer. Vær rollemodel - et lys - ikke en kritiker. Det er en ny tidsalder. Nutidens unge har behov for mere end bare standardmenuer med de kernefag, som de er blevet fodret med i fortiden.

## 6. Tag det med hjem

Unge mennesker af i dag hører til den mest lovende generation i historien: De står ved en korsvej mellem to stier - én fører til middelmådighed af sind og karakter og til social deroute og en anden sti op ad bakke fører til ubegrænsede muligheder og nyt håb for verden.

Barnets hjem er dets første skole, første klasseværelse og første legeplads. Forældre, bedsteforældre, onkler og tanker er barnets første lærere.

Alle forældre ønsker, at deres børn bliver i stand til at lede deres egne liv, være et godt eksempel for andre, leve efter principperne fra de syv gode vaner og gøre deres indflydelse gældende for en god sag.

HUSK-AT:

- Hvis man behandler alle elever, som om de har talenter, og man altid ser dem gennem de briller - i hvert fald inden for nogle områder - så vil de leve op til forventningerne.
- Hvis man behandler et menneske efter det, han er, gør man ham værre, end han er. Hvis man behandler et menneske som det, han har potentiale til at blive, så gør man ham bedre, end han er.
- Lederskab er at formidle menneskers værd og potentiale så tydeligt, at de selv ser det i sig.

Undervurdér aldrig den magt, som en oprigtig positiv bekræftelse af en persons værd, potentiale og evner kan have - især for et barn.

Forældre kan ikke følge deres børn overalt eller træffe enhver beslutning for dem. Man kan ikke skærme sine børn for alle ulykker "derude". Den eneste måde, forældre kan give børnene den fornødne 24-timers beskyttelse på, er at programmere det ind i dem, så de selv kan træffe de rigtige valg - også når der ikke er nogen forælder/voksen til at våge over dem.

Men hvordan kan man som forælder undervise i principperne for de syv gode vaner? Det kan man sådan:

1. Vær tillidsvækkende. Den bedste måde, dine børn kan lære de syv gode vaner på, er ved at se dig anvende dem.
2. Gør målet klart. Det kan være, at det er nødvendigt samme at udvikle en familiemission.
3. Ban vejen for de forskellige systemer. For at lederskabstilgangen skal virke hjemme og fastholdes i mere end få uger, så skal det have rod i de forskellige systemer, der findes i et hjem.
4. Frigør talentet!

At anvende lederskabsprincipperne i hjemmet burde ikke være mere vanskeligt end at anvende dem i skolen. Hvis man anvender dem i hjemmet, så vil de gøre hjemmelivet lettere. Nøglen er at holde det vigtigste for øje. Hvis jeg var i de unge forældres sted, så ville jeg

- Focuser på at opbygge uafhængighed hos børnene
- Focuser på at hjælpe barnet til at focuser mere på gensidighed - på relationer. Intet menneske er en ø. Og vanerne 4, 5 og 6 hjælper dem med dette forehavende
- Udelukkende focuser på at undervise og belønne den primære storhed = karakteregenskaberne.

Ligesom i skolen vil man som forældre opdage, at noget af det vanskeligste er at komme i gang - at gå væk fra den gamle bekvemmelighedszone.

Inspirér dine børn til at opdage "den indre leder" i dem selv. Og du vil forandre børnene og i sidste ende verden for bestandigt!

***"Godt nok" er nok for nogle  
...Men de fleste af os vil mere end det...***

spm © januar 2012