

DET ER ALMINDELIGT KENDT, AT SKOLERNE I DISSE ÅR ER UNDER ET VOLDSOMT PRES FOR AT LEVERE RESULTATER PÅ ALLE PLANER, OG SOM LEDER KAN MAN MISTE RETNING OG OVERBLIK. HVORDAN GÅR DU FRA HANDLETVANG TIL NÆRVÆR OG FOKUS I DIN LEDELSESPRAKSIS?

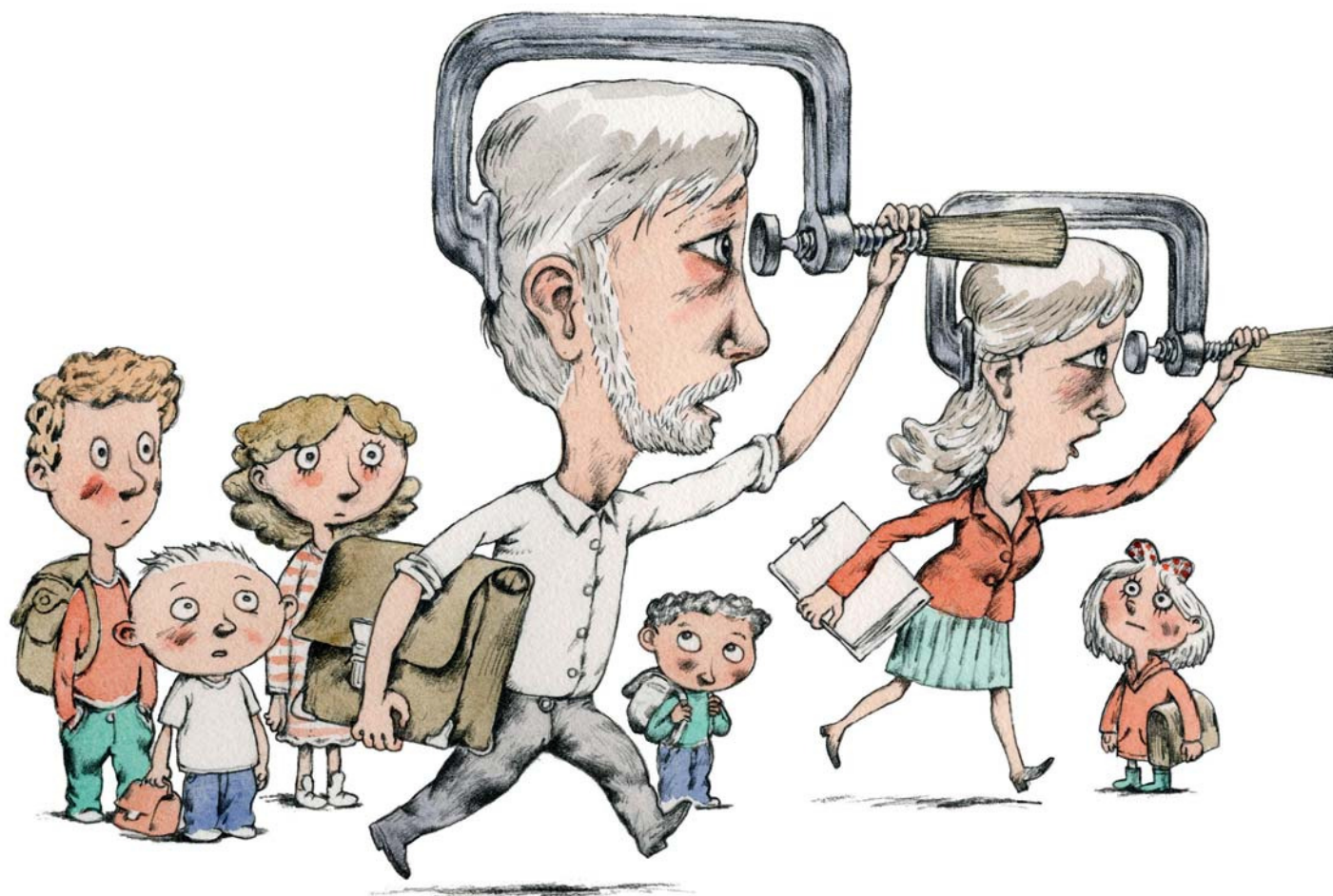
Af *Kristina Mølgaard og Palle Isbrandt* ■ Tegning *Otto Dickmeiss*

HANDLE

—————→ **Forestil dig to** ansøgninger til et job som skoleleder. Den ene ansøger lægger vægt på: stabilitet, kontinuitet, ro, regelmæssighed og stabile værdier. Den anden ansøger lægger vægt på: radikal innovation, udvikling, håndtering af transitionsprocesser, strategi og fokus på en fremtid i konstant forandring.

Gad vide, hvem der bliver indkaldt til samtale? Hvad vil effekten på modtagelsen af de to ansøgninger mon være, med brug af de forskellige begreber? Hvem mon får jobbet? Hvilke tanker gør ansættelsesudvalget sig?

Det kan man reflektere nogen tid over... så først lige et blik på det, vi her vil be-



TVANG

skrive som et tidstypisk problem i skoleledernes psykiske arbejdsmiljø - ledelse drevet af udviklings- og handletvang!

Vi skal videre ...

Vi mener, at der i dag er en oplevelse af konstant handletvang. Alle skal handle, og man siger "vi skal videre", eller vi skal "blive bedre til", eller vi skal "være mere bevidste om", eller vi "bør gøre noget andet end det vi gør".

Det har en negativ effekt på medarbejdernes og på ledernes eget psykiske arbejdsmiljø at være spændt op i sådanne tempo- og handlekrav, der ofte er fyldt med polariseringer og paradokser, som

man ikke får tid til/ eller giver sig tid til at undersøge og forstå til bunds?

Frigørelse fra tidens handletvang kræver drøftelser i bæredygtige feedback-systemer, hvor ledelsesteamet kan forbinde sig balanceret og indsigtfuldt til hinanden og til medarbejderne og skabe et professionelt råderum for valg af handlinger, der bygger på professionel dømmekraft. Lad os kigge på nogle mulige indfaldsvinkler til en drøftelse af, hvad der sker omkring os:

Undersøg og forstå problemet

Oplevelsen af handletvang kan blive destruktiv, da den medfører, at man ikke

giver sig tid til at undersøge fortiden og den konkrete nutid man står i.

Bliv i stedet - med nærvær - ved problemet for at finde ud af, hvad problemet består af og hvilke problemstillinger, I skal forholde jer til. Hvis I ikke får undersøgt hvad problemet er, bliver det vanskeligt at løse det. Hvis problemer ikke kan benævnes, men kun må ses som udfordringer, kan det skabe dissonans i systemet og skabe oplevelsen af handletvang ... vi skal jo bare drøne videre uden helt at få skabt løsninger, der reelt løser noget.

Handletvangen skaber afstand mellem mennesker; man får ikke forbundet sig til hinanden i forhold til krop og sjæl, i for-



bineres med høj ansvarlighed, kan det blive vanskeligt. Så både ledelse og medarbejdere har brug for - i fællesskab - at definere hvornår godt, er godt nok.

Arbejdet bliver grænseløst, når alt er muligt, alt kan være anderledes, og alt kan gøres på bedre måder. Der skal derfor sættes rammer og prioriteres for ikke at blive grænseløs - men at prioritere kan skabe irritation eller vække angst, for sæt nu man prioriterer forkert. Samtidig bliver det på en måde trygt at prioritere det hele, for så er man jo sikker på, at ramme et eller andet der er relevant. Hvis dette sker, stiger handlepresset og trivslen daler - både for ledere og medarbejdere.

Forbindelsen til hinanden og til kerneopgaven kan forsvinde, når spændingsfeltet mellem stabilitet og udvikling kommer ud af balance. Presset og angstniveauet stiger, og intet er godt nok. Og endnu værre: ens realitetsevne og professionelle dømmekraft kan risikere at blive sat ud af kraft. Det kræver en god realitetsevne at kunne vurdere, at noget er godt nok, og det er afgørende, at ledelsesteamet giver sig tid til at realitetsteste det der foregår og det der skal foregå.

Nedbryd kompleksiteten

At prioritere kræver, at man "presser". Presser sig selv og hinanden til at fokusere, skabe enkelthed og være konkret. Hvis enkelthed og konkretisering kalder på destruktive udsagn kan det lyde så-

hold til mening, men forbinder sig kun med hinanden på de ydre handlinger. Tvangen skaber fravær af nærvær. Tvangen til handling kan gøre det vanskeligt at bruge tid på nærværet, og nærværet er et bærende element i løsningen af kerneopgaven i skolen. Nærvær er at sanse det, der sker her og nu og være bevidst om det man sanser. Nærværet er der, hvor man forbinder sig med hinanden, får kontakt, spejler hinanden i forhold til løsningen af kerneopgaven.

Pas derfor på forestillingen om, at nærvær og kontakt er meget tidskrævende; det er en illusion i det samlede regnskab. Hvis nærværet er fraværende, kan opgaveløsninger komme til at virke som løs-

gående raketter ud i den blå luft - uden den tilsigtede effekt.

Hvornår er godt, godt nok

Hvis vi drives af handletvangen kommer der konstant pres på præstationen, som gør, at intet er "godt nok". Når intet er godt nok, bliver det nemt at devaluere sig selv og skolens arbejde, fordi alt kan blive bedre. Når man er drevet af endeløse forbedringskrav kan man miste forbindelsen til den konkrete kerneopgave.

Forestillingen om den endeløse forbedring er en illusion, der ingen positiv effekt har på kerneopgaven. Lederes psykiske arbejdsmiljø bliver desuden ofte presset ved, at intet er godt nok. Og når det kom-

”Arbejdet bliver grænseløst, når alt er muligt, alt kan være anderledes, og alt kan gøres på bedre måder.

dan: ”Men er det ikke bare lavpraksis?” Jo, det er at turde oversætte og nedbryde kompleksiteten og sætte mål og retning for skolens arbejde, og følge op på det i praksis. Mødes med lærerne og pædagogerne om deres praksis. Men hvad er mon højpraksis?

Det kan opleves irriterende og ubehageligt når man presser og bliver presset til at være konkret, enkel og fokusere på kerneopgaven, men selv det mest vildtvoksende de-fokuserede tankemylder falder til ro, når det presses og støttes i fokusering. Ledelsesteamet er et centralt anker for trivsel og værdiskabende arbejde med kerneopgaverne, når teamet kan prioritere og støtte medarbejderne til de rigtige prioriteringer. Hvad er vigtigt - hvor skal vi hen? hvad giver mening i forhold til elevernes læringsmål og trivsel? hvad skal vi og hvad skal vi ikke?

Find potentialerne

For at stabilisere både medarbejdernes og egen trivsel og det psykiske arbejdsmiljø er man nødt til at tage denne her type drøftelser i ledelsesteamet, for det er jo ikke et enten-eller.

Et væsentligt spørgsmål er: Hvordan kan ledelsesteamet arbejde integrativt med både udvikling og stabilitet? Et integrativt arbejde er, når ledelsesteamet kan integrere og balancere både udvikling og stabilitet i arbejdet, kan integrere medarbejderne i samskabende dialogprocesser

og integrere en forståelse for sammenhængene i både fortid, nutid og fremtid. At man kan arbejde med paradokser og modsætninger, undersøger dem og lader dem give næring til dialogerne og den konkrete praksis. Der er ikke noget, der er kun skidt eller godt, eller rigtigt eller forkert, find potentialerne i begge poler og integrer dem i god ledelsespraksis. Og den integration kræver professionel dømmekraft.

Vores forståelse af udviklingsprocesser baserer sig på, at man inden for de vilkår og krav, der former mulighedsfeltet, arbejder med: ”det der er sket, for at udvikle det man vil skabe, og det man som leder stræber efter skal komme og vise sig i praksis”.

Det kræver omhyggelighed, det kræver nærhed og det kræver en drøftelse i ledergruppen om dobbelthederne således, at man giver sig tid til både at være i det stabile og i forandringerne. Det kræver, at man fortæller, at man ikke ændrer det der virker, men samtidig kan stille krav om ændringer til sig selv og til medarbejderne, når kvaliteten skal sikres.

Tilbage til ansøgerne

Hvem fik jobbet? Det gjorde ingen af de to. En tredje ansøger fik jobbet. Vedkommende ville ifølge ansættelsesudvalget arbejde balanceret med og bevidst lægge vægt på både stabilitet og udvikling på skolen som en praktisk lederperformance.

Som bestyrelsesformanden sagde: ”Den ansøger, der fik jobbet, er nærværende og vil involvere medarbejderne i spændingsfeltet mellem stabilitet og forandring. For det er nonsens at forestille sig, at man kan udvikle en skole, hvis man ikke samtidig prioriterer det stabile på skolen og som leder prioriterer, at involvere medarbejderne i opgaveløsningen. Vi har valgt en leder, der har viljen til at autorisere sine medarbejdere og deres ressourcer til løsning af kerneopgaven. En leder der kan sætte sig selv og medarbejderne fri af tidens handletvang, og være til stede med nærvær i samskabende processer”.

Lederen ville arbejde med dynamisk stabilisering i skolens processer af både kaos (det nye, uforudsete, forstyrrelser...) og orden (kendte rutiner, stabilitet, overskuelige forbindelser...). Lederen ville kommunikere værdier og retning for skolen og gennem design af feedback-systemer fremme den professionelle dømmekraft i ledergruppen og i medarbejdernes arbejde. Lederen turde vedkende sig sin autoritet til at ”presse” for at fokusere, skabe resultater og evaluere effekten af indsatsen. ☺

*Kristina Mølgaard er autoriseret psykolog, cand. pæd. psych og **Palle Isbrandt** er cand.mag og cand.pæd.psych. Begge arbejder med skole- og ledelsesudvikling i Isbrandt Erhvervspsykologi, tlf. 86 76 15 25, se mere på www.isbrandt.dk*