

Leadership and management in educational establishments (Ledelse og drift af uddannelsesinstitutioner)

Af Kristiane Ravn Frost

Jeg har været på Erasmus+ kursus i Barcelona, hvor jeg har været sammen med rektorer og andre ledere af skoler og universiteter overalt i Europa. Som aktiv deltager i LØS' undervisernetværk fik jeg mulighed for at deltage i dette Erasmus+ finansierede kursus for at blive bedre til at lede Avnø Højskole, som er under opstart i forbindelse med Økosamfundet Avnø Oasis. Avnø Højskole har fokus på sundhed, væredygtighed, bæredygtighed og grønt iværksætter.

Jeg var lidt usikker på, om kurset primært var rettet mod traditionelle undervisningsinstitutioner, for Avnø Højskole søger ikke at ligne en traditionel undervisningsinstitution - ikke engang en traditionel højskole. I foråret landede vi på, at undervisningsformen på sigt skulle være en kombination af korte intensive kurser med et bestemt indhold efterfulgt af projekt-uger, hvor eleverne dels i grupper skal sætte projekter op og dels have mulighed for noget almindende undervisning. Alt i alt en kombination af dybde og bredde, men frem for alt præget af selvstyret initiativ. Dette er ikke så langt fra det, som jeg under kurset lærte at kende som "Flipped-Classroom" tilgangen, metoden, som lige nu spredt sig rundt blandt skolerne i Europa. I øjeblikket afholder vi primært korte kurser, og så har vi et hold frivillige, der er i gang med en et-årig holistisk grøn kokkeskole.

Min indledende skepsis blev gjort til skamme. Kurset var godt og kunne bruges, uanset hvilken form for virksomhed, man var leder af. På kurset startede vi med at fastslå, at der er forskel på at være leder og manager. Allerede her er der et problem, da begge dele i det danske sprog kaldes ledere. Jeg vælger derfor at bruge den engelske term manager for driftsleder.

Ledelse handler om at få mennesker til at forstå hvorfor. Management handler om at få tingene til at fungere. Manager er en operativ rolle. Ledelse handler om mennesker og om at gøre det rigtige, altså om vision, værdier og retning. Om at oversætte visionen til virkelighed. Management handler om at gøre tingene rigtigt, inden for de rammer, som er sat af ledelsen. Der er brug for begge dele, men vigtigt at skelne, da de har hver sin funktion.

"Ledere har mennesker, som følger dem, mens managere har mennesker, som arbejder for dem".
(Citat fra kurset)

Denne skelnen mellem drift og visionær ledelse genkender jeg fra sociokratiet, hvor gruppen tager alle principielle beslutninger og lederen af en arbejdsgruppe reelt fungerer som en manager, der skal sørge for, at tingene sker inden for de rammer, gruppen har fastsat. Dvs. at i en sociokratisk styret organisation er gruppens kollektive intelligens den reelle leder. Meget interessant.

Vores lærers fokus var primært på, hvordan skolesystemet kunne uddanne fremtidens ledere frem for at uddanne managere. Nogle af stikordene for, hvad lederskab kræver, var følelsesmæssig intelligens, empati, evnen til at læse situationer, matche behov i teamet, evne til at fungere inden for rammerne af et system, evnen til at motivere team-medlemmer, passion mm. Der blev lagt meget vægt på, at det ikke er nok at tilpasse undervisningen til *nutidens* behov, men at en god skoleleder må kunne tilpasse undervisningen til *fremtidens* behov.

Den fremlagte liste over fremtidens behov var meget bekræftende. De fleste er allerede integrerede i Avnø Højskoles koncept, idet både sundhed, grøn omstilling, udvikling af evne til selvrefleksion og personlig omstilling fra en aktivitet til en anden er centrale elementer. Det eneste område fra listen, som vi endnu ikke har fokus på, er IT/digital dannelse. :-)

Der blev talt meget om at udvikle et arbejdsklima, hvor det er okay at fejle og lære af sine fejl. Igen noget, der er indbygget i den sociokratiske model, hvor vi ved, at vi tager beslutninger uden at have al information og derfor evaluerer og tilpasser dem, efterhånden som vi bliver klogere.

Forskellige ledelsesstile blev gennemgået: Den autokratiske leder, den demokratiske leder, den samarbejdende leder og driftslederen. Vi talte om, hvornår de forskellige ledelsesstile var optimale: Den autokratiske i faresituationer og når der er arbejde, der skal udføres under tidspres, f.eks i tilfælde af brand eller i et køkken, hvor der skal serveres mad til tiden. Da skal der ikke diskuteres. Den demokratiske leder og den samarbejdende leder er aktuel, når der skal ske forandringer, og der er brug for alles kreativitet for at skabe optimal retning og opbakning fra alle. Driftslederen i dagligdagen til at sørge for, at driften kører.

Der blev pointeret, at ledelse i en demokratisk og samarbejdende organisation må være gennemsigtig. Om vigtigheden af at anerkende nye strategiske ledere i teamet, ikke bare traditionelle værdier som præstation, målrettethed, evne til problemløsning, men også mere bløde kvaliteter som evnen til at se andres færdigheder og evner, opfindsomhed, empati, kommunikationsevne, fleksibilitet og robusthed, evne til at netværke, forandringsparathed, bæredygtighed, selvværd, motivation mm.

Vi gennemgik 10 principper for strategisk ledelse:

1. Uddeleger ansvar
2. Vær ærlig og åben med informationer
3. Skab mange måder at udvikle og teste nye ideer.
4. Gør det trygt at fejle
5. Skab adgang til andre strategiske ledere
6. Udvikl mulighed for erfaringsbaseret læring
7. Ansæt for transformation
8. Bring hele selvet med på arbejde (vær autentisk)
9. Sæt tid af til at reflektere (lederens tænketid)
10. Anerkend, at ledelsesudvikling bør være en kontinuerlig service til ansatte (teammedlemmer)

I forbindelse med disse 10 principper delte kursuslederen følgende citat (uden at nævne kilden)
"Gør noget i dag, som dit fremtidige jeg vil takke dig for"

Vi lærte, at visionen bør være kendt af alle i virksomheden/organisationen, hvordan man laver en vision - og hvad der kendetegner en god vision. Den skal være kort, relevant, effektiv og delt af alle.

Eksempler på visioner:

Bill Gates: En PC på alle skriveborde.

Nike: At bringe inspiration og fornyelse til alle verdens atleter.

Apple: At lave de bedste produkter på jorden og efterlade verden bedre end vi fandt den.

Google: At skabe adgang til verdens information med et klik.

LØS' vision: Et bevidst, robust og bæredygtigt Danmark, hvor økosamfundsværdier og -livsstile er almindeligt udbredte.

Hele denne del af kurset var en fin bekræftelse på, at sociokrati og lignende modeller er i harmoni med fremtidens ledelsesstil.

Videre kiggede vi på ansvarsområder for skoleledere. Udvikling af politikker, strategier, principper og procedurer i forbindelse med ansvarsområderne. Budgetter. Ansættelser og fyringer. Håndtering af ressourcer, herunder specielt, hvor vigtig kontakten med de ansatte er og hvad der kan få dem til at være motiverede - eller miste motivationen. Kommunikation. Konfliktløsning. Faktorer, der styrker og svækker arbejdsmoralen. Stress på arbejdspladsen.

Vi lærte begrebet LBWA (Leading by wandering about), altså ledelse ved at gå omkring, som grundlæggende bare handler om at være til stede. Vi lærte at indbygge et supervisionssystem i vores organisationer. Det synes jeg var ret sjovt, for det er, hvad jeg har gjort på Avnø i løbet af efteråret. Resultatet har været, at vores frivillige er ualmindeligt engagerede og energiske. Ansatte har vi ingen af - endnu.

“Den ny tids leder servicerer sine ansatte, frem for at have ansatte til at servicere sig” (citat fra kurset)

Vi lærte om sikkerhed på arbejdspladsen og risikovurdering. Brandreglementer, køkkenreglementer, arbejdssikkerhed osv., der skal overholdes. Her kan jeg godt mærke, at det magter jeg ikke. Der skal nogen med en anden slags erfaring og mentalitet til end min. Jeg kan godt se vigtigheden af det og vi har da også fået en smiley til vores køkken og brandsikkerheden på plads, men vi har ikke procedurer på plads i tilfælde af brand etc. Hvis nogen sidder derude og brænder for at sørge for, at sikkerhedsprocedurer mm. er på plads, har vi brug for danske frivillige på Avnø. Lige nu er vi 7 forskellige nationaliteter og snart 8.

Alt i alt har kurset været en god oplevelse både med vigtig læring, idet jeg er klarere på min rolle i projektet. Samtidig har det været en stærk bekræftelse på, hvor værdifuld den sociokratiske model er. Læreren var god til at involvere os med en undervisningsform, der blandede facilitering, forelæsning og praktiske øvelser. Rummet var dog alt for trangt til de 35 deltagere.

Kurset har inspireret mig til at sætte et nyt kursus op, som kombinerer ledelsesfærdigheder med sociokrati. Vi skal nemlig have flere ledere uddannet på Avnø. Hvad med dig? Har du lyst til at blive bedre til at lede? Det er en færdighed, der kan bruges overalt i dit liv, ikke kun i ledelsessituationer.

