

Et fælles fagligt ståsted

Konference for alle skoleledelser i Rebild den 28.-29. november 2024

Camilla Duus & Lene Ravn Holst

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

1

Dagens program

1. Prioritering og udvælgelse af fokusområde
2. Mod, tvivl og handlekraft som ledelsesmæssige dyder, når vi skal lykkes med en forankring af det fælles faglige ståsted
3. Hvordan vil I konkret tage ledelse af forankringen lokalt?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

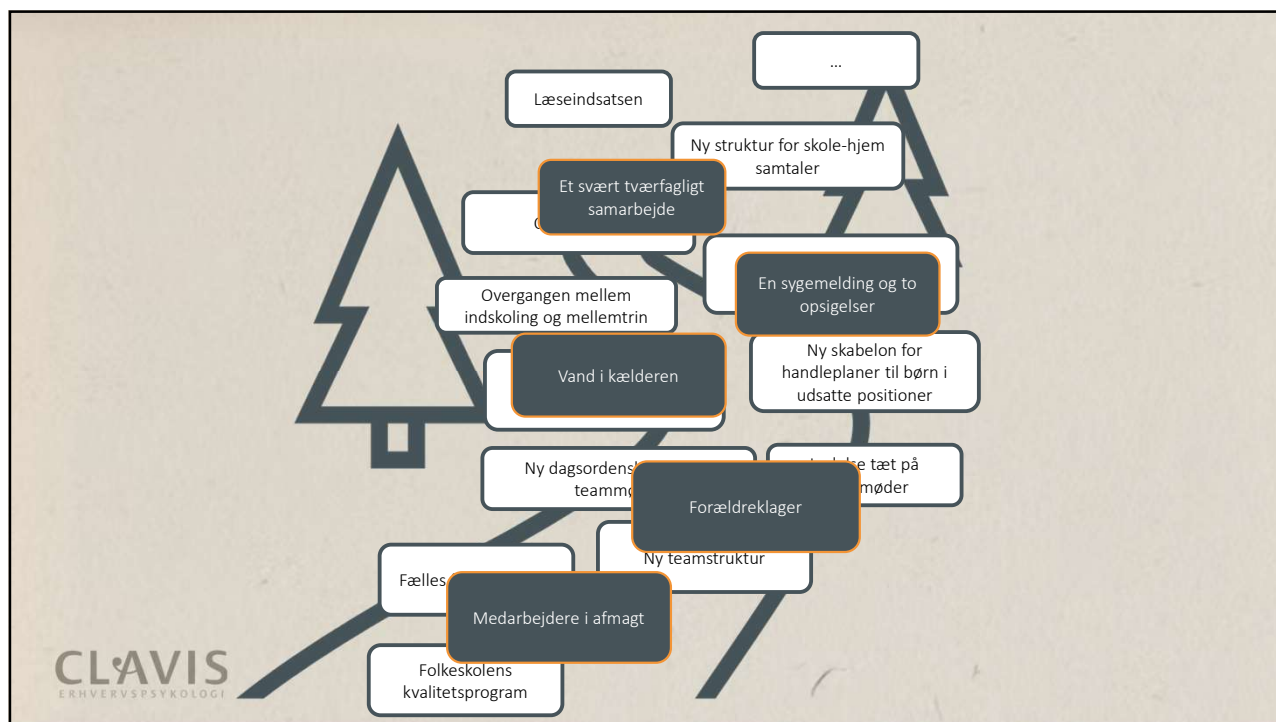
2



3



4



5

Prioritering sikrer organisatorisk effektivitet og resiliens

Hvor er vores 70% - og hvad skal parkeres for en stund, så vi sikrer vi min. 30 % slack til det uforudsete i hverdagen?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI


6



Prioritering – de fire syn

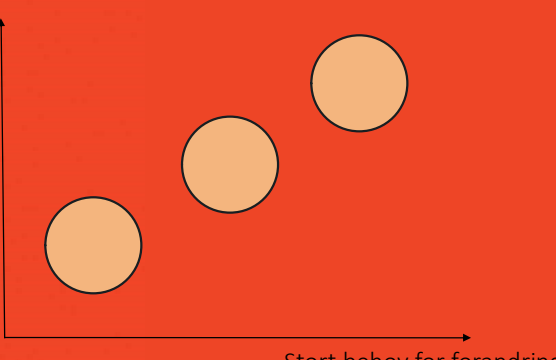
1. Alle sætter et flueben ved det/de syn, som allerede lever på jeres skole
2. Alle sætter et kryds ved det/de syn, der ikke er tilstrækkeligt forankret på jeres skole endnu

7



Prioritering – de fire syn

Stort behov for ledelse tæt på



Stort behov for forandring

8



Arbejde i eget team

1. Alle sætter et flueben ved det/de syn, som allerede lever på jeres skole
2. Alle sætter et kryds ved det/de syn, der ikke er tilstrækkeligt forankret på jeres skole endnu
3. Fælles drøftelse af, hvilket syn I skal arbejde med først

9

Mod, tvivl og handlekraft i ledelse

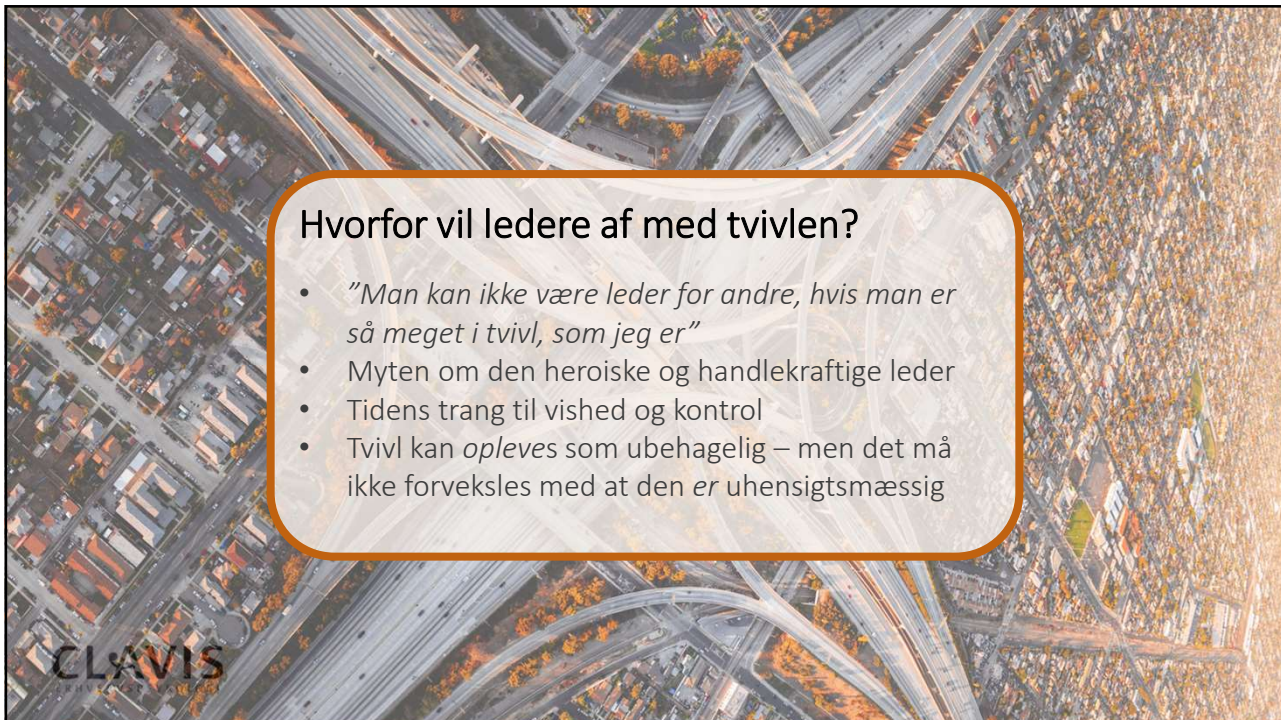


CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

10



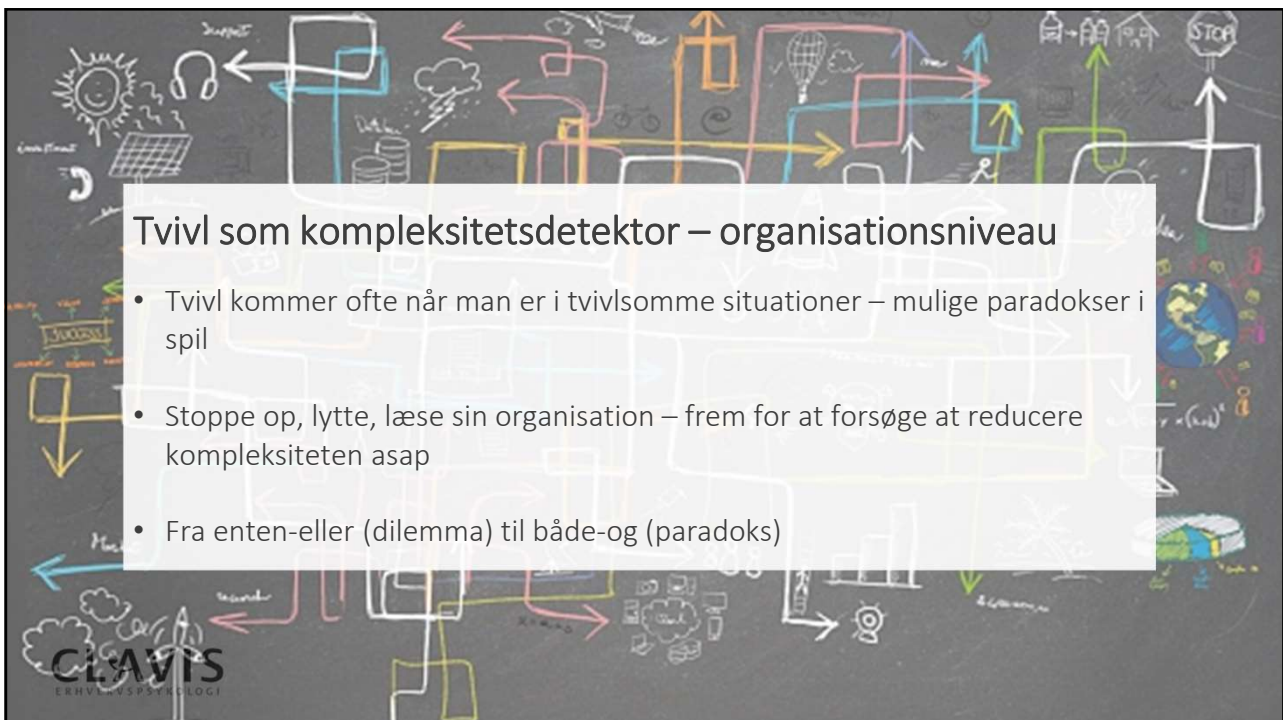
11



12



13



14

Tvivel som kompleksitetsdetektor – personlige lederskab



- Italesatte og reelle motiver

- Involverende proces vs. ubehag ved ansvar og risiko for skyld ved beslutningen
- Forskellighed er godt vs. risiko for at blive upopulær ved at gå tæt på
- Tvivel er godt! vs. Forsvar mod at handle

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

15



Tvivel fremmer læring

- At skabe deltagelsesmuligheder for alle børn og unge er en kompleks opgave – I skal løse den sammen
- Tvivlen understøtter en lærende kultur, hvor der er plads til at udfordre organisationens logikker og konsensus
- Lederen som rollemodel

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

16




Tvivlen som etisk vejleder

- Den etiske kompleksitet i ledelseslivet
- Tvivlen hjælper til at stoppe op og kvalificere beslutninger
- Hvilke værdier har jeg i klemme?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

17



Summe 2&2

1. Hvornår kommer du mest i tvivl i din ledelse?
2. Hvad gør du typisk når du kommer i tvivl? 'Omfavner' du tvivlen eller kontrollerer du den gennem handling?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

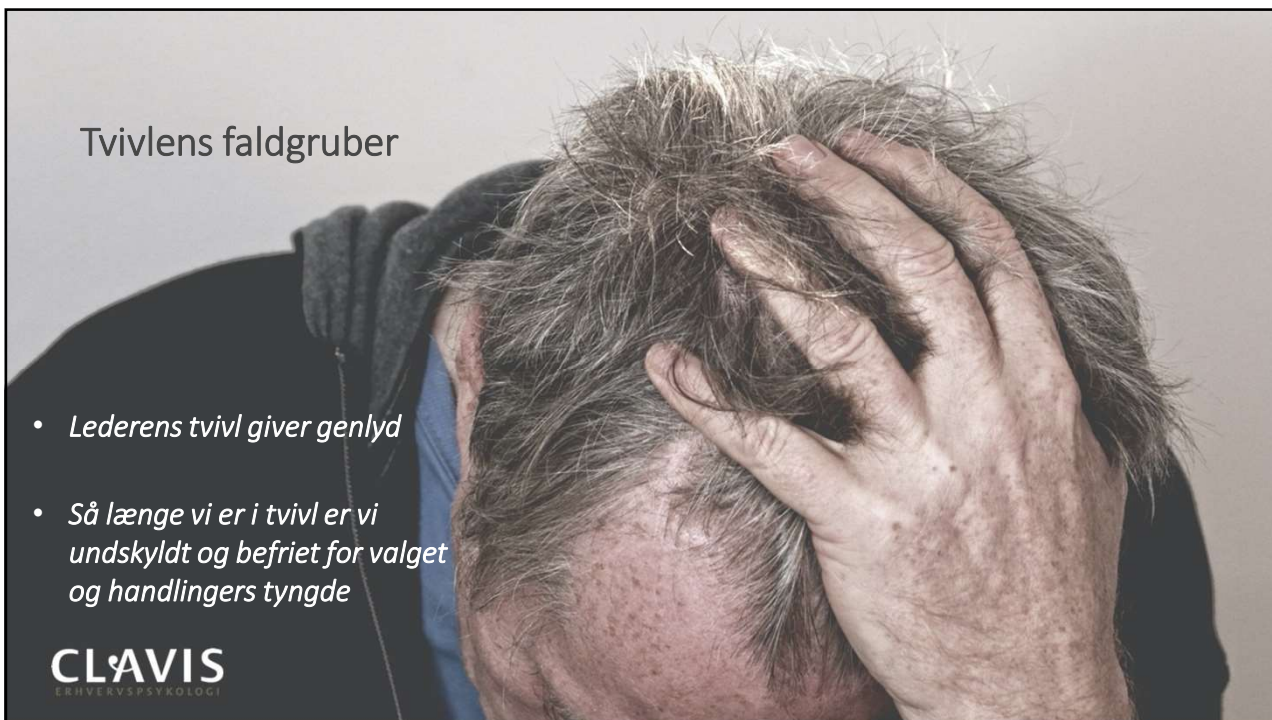
18



19



20



Tvillens faldgruber

- *Lederens tvivl giver genlyd*
- *Så længe vi er i tvivl er vi undskyldt og befriet for valget og handlingers tyngde*

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

21



Handlekraft i ledelse

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

22



23

Handlekraftens ledelsesmæssige styrker

- Skaber retning og "professionel forsimpling" i kompleksiteten
- Sikrer fremdrift – "nok snak"
- Afgører det uafgørbare

24



Handlekraftens faldgruber

For forsimplede løsninger der ikke favner problemets kompleksitet

Egenrådighed og arrogance – medarbejderne føler sig "kørt over"

Dumdristighed og "frygtløs ledelse"

CLAVIS

25



Kort individuel refleksion:

1. Giv et eksempel, hvor du synes du udviste handlekraft i din ledelse. Hvad kom der ud af det (effekt)?
2. Giv et eksempel, hvor du manglede mod og handlekraft i din ledelse. Hvad var på spil?
3. Hvad hjælper dig til at træffe svære beslutninger og skabe handlekraft i din ledelse?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

26



Det kræver mod at tvivle – og det kræver mod at handle

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

27



Hvad kan kvalificere modet til beslutning og handlekraft?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

28

Tag autoriteten på dig

*"Den der ikke vil være skyldig,
bliver ingen"*

K.E. Løgstrup (1956/1991)

"En leder som i frygt for at blive upopulær altid orienterer sig efter, hvad der giver accept og popularitet og ikke magter at stå alene i svære beslutninger, kan paradoksalt nok ende med at stå endnu mere alene"

Meier 2018

29

Styrk handlegrundlaget ved at invitere perspektiver ind

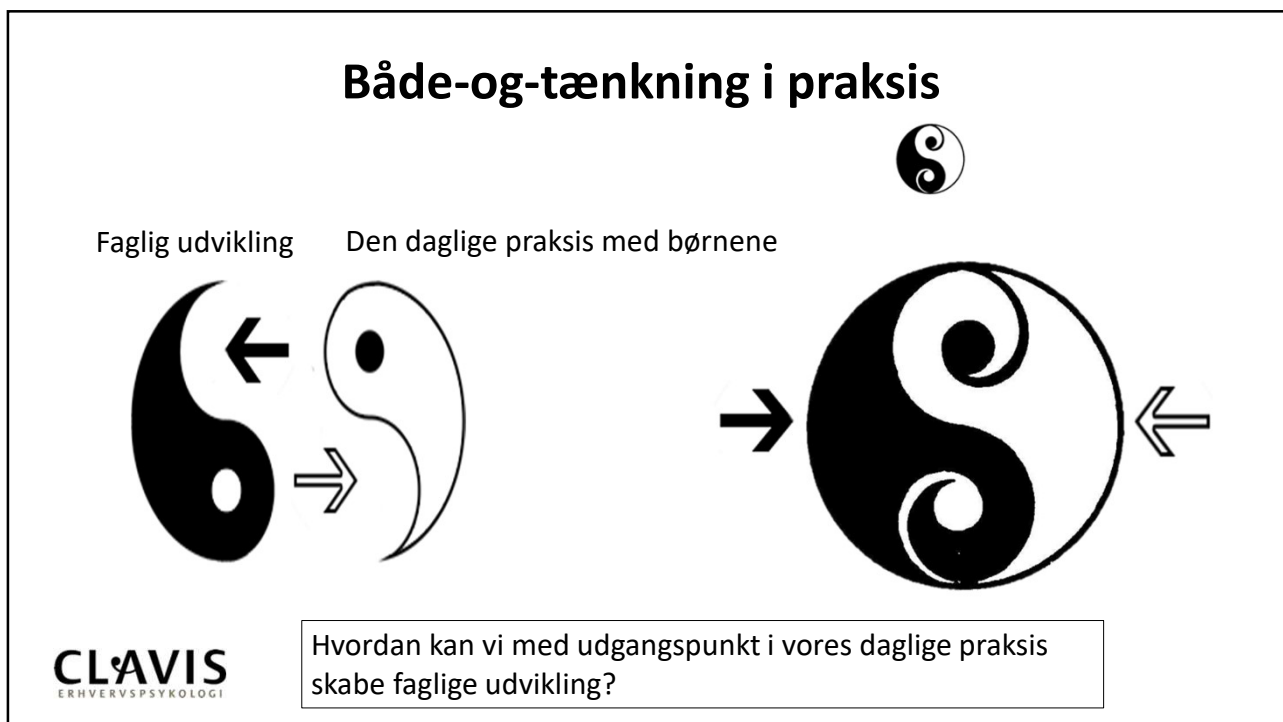
- Dømmekraft baserer sig bl.a. på forestillingsevne og "forstørret mentalitet" (Arendt i Pahuus, 2003)

CLAVIS

30



31



32

Integrativ tænkning – Hvordan?

Analysemodel	
Pol i paradokset	Pol i paradokset
Fordele/positive værdier	Fordele/positive værdier
Rejs et spørgsmål (som oplæg til en vej at gå), der inddrager værdier/fordele fra begge poler i paradokset:	
En mulig balanceret vej at gå i paradokset	
<ul style="list-style-type: none"> • Undersøge mulige veje at gå • Træf en beslutning - Hvad gør vi: 	

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Med inspiration af Lüscher, L. 2012

33

Vær bevidst om de værdier og grunde, der bør afgøre beslutningerne

Spørgsmål til refleksion ved beslutninger:

- *Prøv at nævne nogle grunde til at prioritere de forskellige scenarier i denne sammenhæng?*
- *Er der nogle grunde, der fremtræder vigtigere end andre?*
- *Hvilke værdier skal vægte tungest i beslutningen?*

34

Mod som middel og ikke mål

- *"Courage" = have noget på hjerte*
- *Troen på "projektet" kan give mod*

35

Skab et etisk og værdimæssigt rum med ledelsesteamet

- *Værdier er ikke først og fremmest individuelle*
- *Det kan være nemmere at etablere mod sammen*

36

Pause – vi starter igen kl. 10.50

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

37

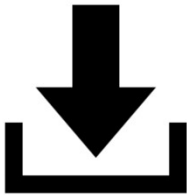
**Hvad kalder det på af ledelse fra jer, når det fælles faglige ståsted skal forankres?
(dialog i eget ledelsesteam)**

38

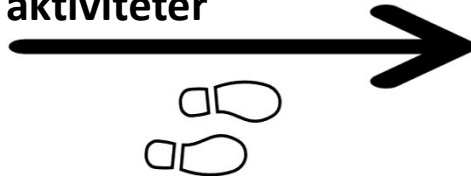
Strategisk arbejde bygger på tre delelementer

Status

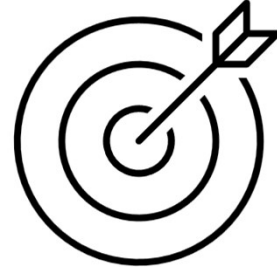
Styrker,
Udfordringer
Opmærksomheder



Fokuspunkter og aktiviteter



Målsætning og ønskede tegn



CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

39

Dialoger i eget ledelsesteam med fokus på jeres udvalgte syn:

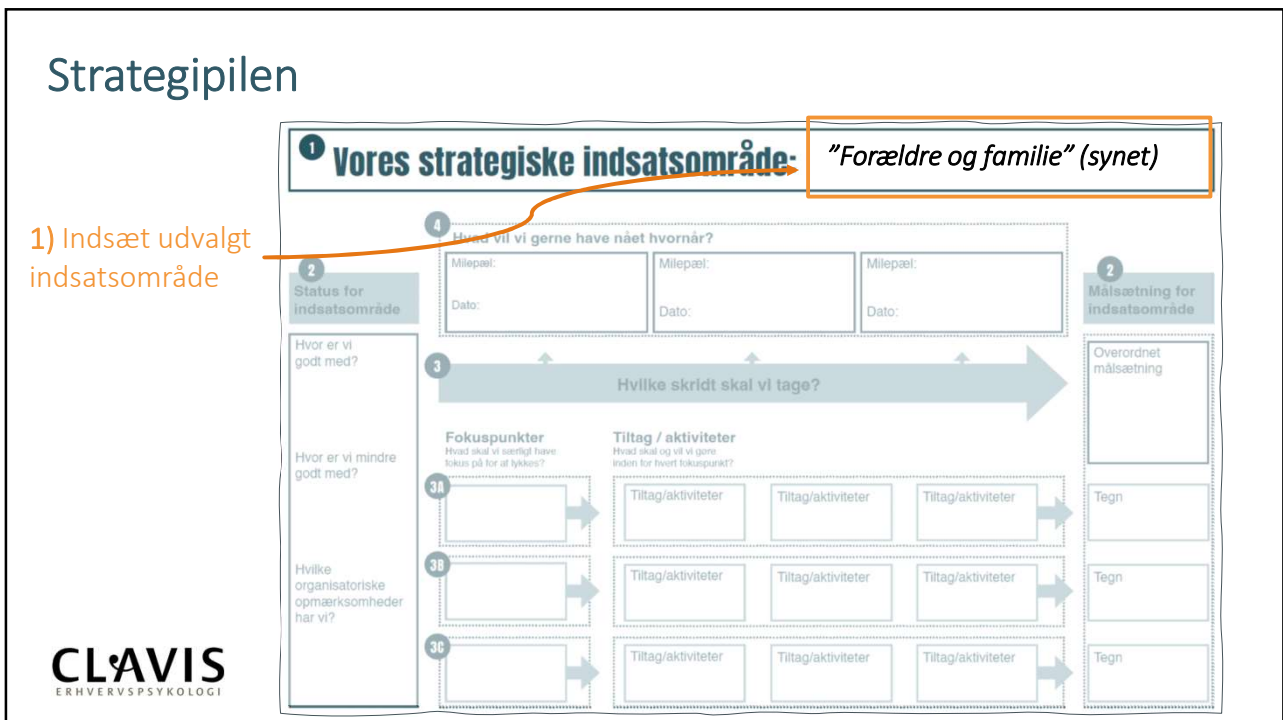
1. Hvad er status på skolen/PPL ift. vores udvalgte syn (jf. "læsning af organisationen" i går)?
2. Hvad er det for en bevægelse, vi skal skabe, dvs. hvad er vores målsætning og hvad er tegn på, at vi er godt på vej?
3. Hvad skal vi særligt have fokus på for at lykkes med denne bevægelse?
4. Hvilke tiltag og handlinger kræver det af os som ledelse?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

40



41



42

Strategipilen

2) Fokuseret status og målsætning for udvalgt område

2 Arbejdsark

<p>Status for indsatsområdet</p> <p>Hvor er vi godt mødt?</p> <p>Hvor er vi mindre godt med?</p> <p>Hvilke organisatoriske opmærksomheder har vi?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vores styrker: • Vores "svagheder": 	<p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p>	<p>Målsætning for indsatsområdet</p> <p>Hvad ønsker vi skal være anderledes og bedre om _____ måneder?</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

43

Strategipilen

3) Prioritering af fokuspunkter og konkrete tiltag/aktiviteter

3A Arbejdsark

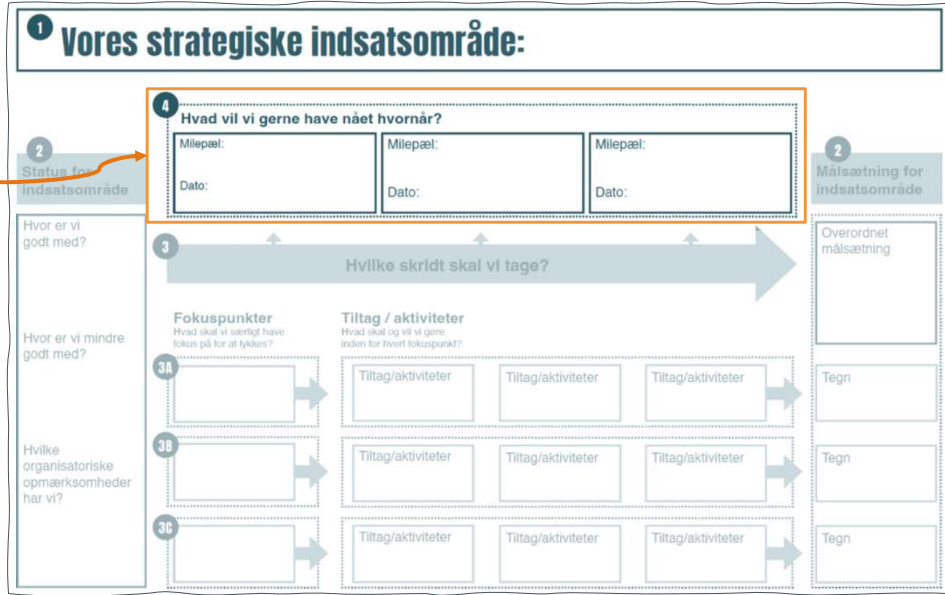
3B Arbejdsark

<p>Fokuspunkt Beskriv udvalgt fokuspunkt:</p>	<p>Tiltag/aktivitet Beskriv her:</p>	<p>Tiltag/aktivitet Beskriv her:</p>	<p>Tiltag/aktivitet Beskriv her:</p>	<p>Tegn på at vi er lykkedes med fokuspunktet Beskriv tegn:</p>
	<p>Hvem er ansvarlig?</p>	<p>Hvem er ansvarlig?</p>	<p>Hvem er ansvarlig?</p>	
	<p>Hvordan og hvornår følger vi op?</p>	<p>Hvordan og hvornår følger vi op?</p>	<p>Hvordan og hvornår følger vi op?</p>	

44

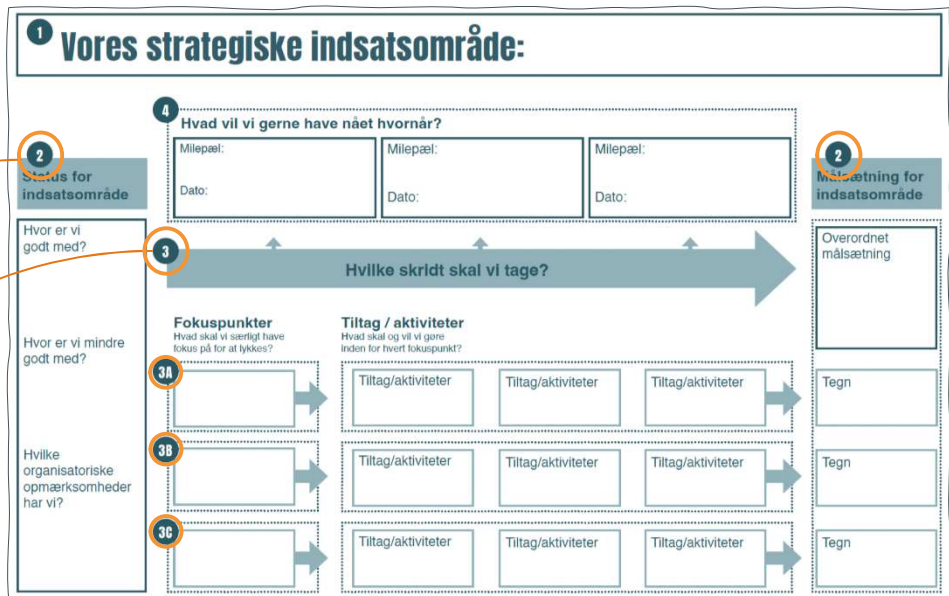
Strategipilen

4) Vores milepæle
- og fælles holde-
punkter



CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

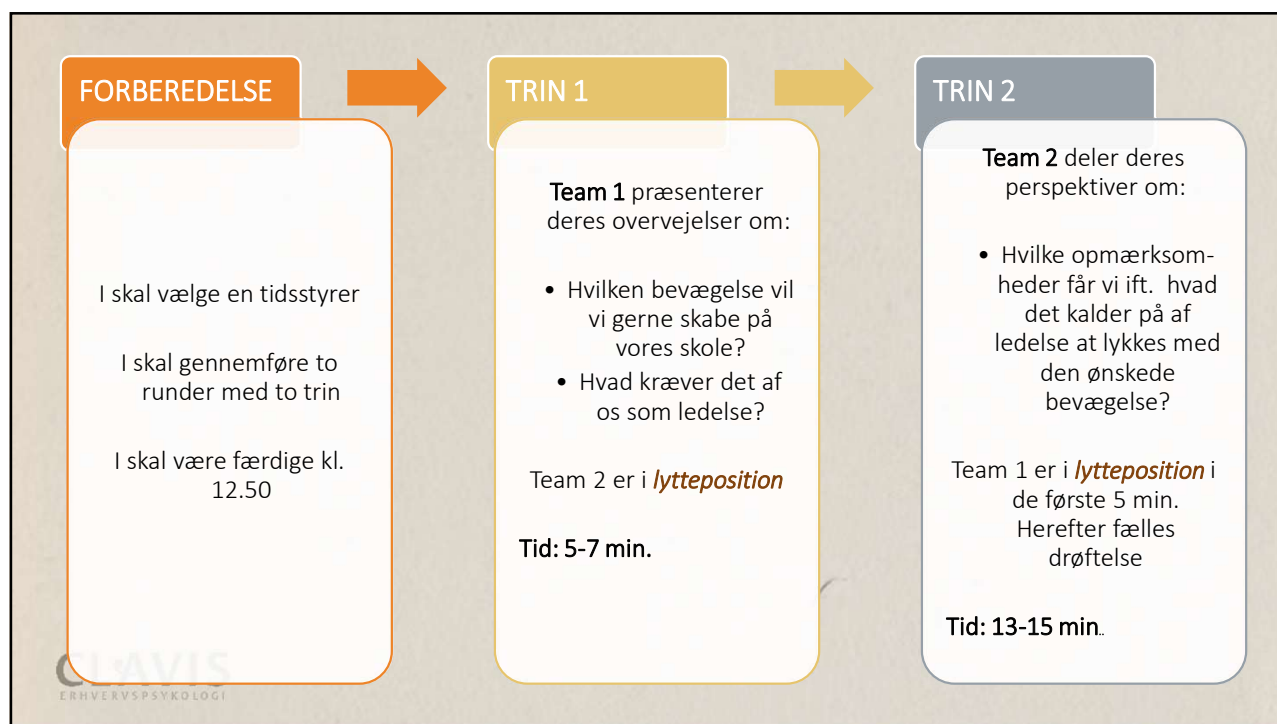
Strategipilen



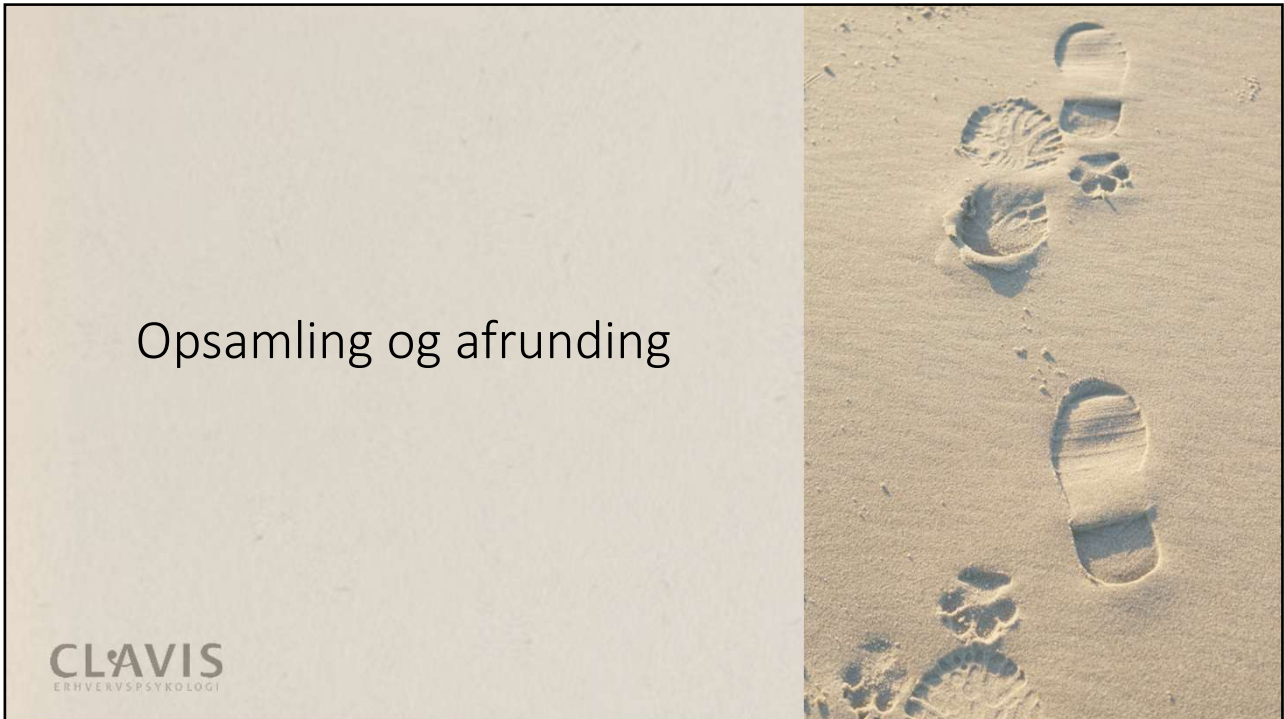
Sparring og inspiration på tværs

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

47



48



49



50