

Ledelse i Morgen

Tidsskrift for pædagogisk ledelse

Nr. 2 • Oktober 2018 • 22. årgang • Tema: Formålsdrevet ledelse – sådan sætter du retning som leder

Kan vi lære noget af spejderne? At lede adaptivt med et FORMål for øje

Af Peter Andersen, forlagsdirektør, Dafolo A/S

Den ene af mine tre døtre – Thilde på ni år – har her efter sommerferien fået nye fritidsaktiviteter. Før ferien spillede hun fodbold, men da man af en eller anden grund valgte at opdele holdet i et A- og et B-hold, tabte hun ligesom interessen. Hun lå mellem A-holdet og B-holdet og fik flest kampe på B-holdet, og da hendes klassekammerater spillede på A-holdet, gav fodbold ikke længere så meget mening for hende.

I stedet har Thilde kastet sig over mini-konfirmand og spejder. Begge dele trigger på positiv vis noget i hende. Mini-konfirmand giver anledning til mange refleksioner i forhold til livet og dets mening, selvom Thilde faktisk blev lidt overrasket over indholdet, idet hun efter to-tre gange sagde: ”Far, dét der mini-konfirmand ... det handler altså helt vildt meget om Gud!” Snakkene med hende hjemme og i bilen er gode og meningsfulde, og hun gør sig mange overvejelser om livet, Gud, ”Big Bang” etc. ”Far, kan man både tro på Gud og Big Bang?” er det tilbagevendende spørgsmål, idet Thilde interesserer sig meget for rummet.

Spejderlivet udfordrer hende også på en anden måde, end hun har været vant til med sine hidtidige fritidsaktiviteter. De skal vandre, tænde bål, snitte pinde, samle penge ind til velgørende formål etc. – og det hele italesættes igen og igen over for såvel børn som voksne inden for rammen af spejders klare formulerede formål, der lyder: ”... at udvikle børn og unge til vågne, selvstændige mennesker, der er villige til efter bedste evne at påtage sig et medmenneskeligt ansvar i det danske samfund og ude i verden.”

Børnene skal være vågne og selvstændige. De skal efter bedste evne tage et medmenneskeligt ansvar. Hvor er det et flot formål, som især viser sin styrke ved at kunne ses tydeligt i de konkrete aktiviteter. Jeg tror virkelig, at nutidens børn og unge kan lære noget af det spejderliv, som jeg aldrig selv har været en del af.

Det centrale i ovenstående er, at Thilde involveres i to meningsfællesskaber, hvor det ikke bare handler om, hvorvidt hun er god nok til A-holdet. Meningsfællesskaberne mini-konfirmand og spejder er bare eksempler, idet der findes mange andre givende

meningsfællesskaber. Hun pådattes ikke særlige meninger og holdninger, men hun introduceres til et fællesskab, hvor man har gjort sig sine værdier og sit formål klart, og hvor der lægges op til, at hun i forhold til sin alder tager et medansvar. Det har udfordret hende og givet hende noget at tænke over.

Ovenstående indflyvning til dette temanummer om formålsdrevet ledelse peger på spørgsmålet: Er skolen eller dagtilbuddet et meningsfællesskab? En organisation med et ståsted, en forståelsesramme og alligevel med plads til forskellige perspektiver? Og hvordan ledes et sådant formålsdrevet foretagende?

At adressere formålsdrevet ledelse er vigtigt i en tid, hvor flere og flere angiver, at de har svært at se meningen med bl.a. deres job. Den formålsdrevne tilgang kan måske være med til at skabe øget motivation, trivsel og mening. Som Anders-Peter Djernes Østergaard formulerer det i sin artikel i dette nummer, ønsker vi mennesker ”ikke at gøre noget, der ikke giver mening eller ikke har værdi for os selv og andre.” Den form for ledelse, som den menings-søgende elev, medarbejder, forælder etc. har brug for, er ikke udelukkende *teknisk ledelse*, hvor lederen altid har det korrekte objektive svar på medarbejderens spørgsmål, men i høj grad *den adaptive ledelse*, hvor lederen *sammen med* medarbejderen finder mulige løsninger på komplekse problemstillinger. Teknisk ledelse kalder på management, hvor adaptiv ledelse kalder på *leadership*, som den engelske ledelseskonsulent Peter Docker formulerer det. Teknisk ledelse kalder på instrukser, regler og en bestemt situationsuafhængig adfærd, hvor adaptiv ledelse kalder på medinddragelse, værdimæssige rammer med en ubestemt situationssensitiv adfærd. Teknisk ledelse ansvarliggør yderligere den enkelte (accountability) – *man gives og afkræves ansvar*, mens man i den adaptive ledelse *tager ansvar* både som leder og medarbejder (responsibility). Og så er vi tilbage ved spejders formål om at påtage sig et medansvar.

Adaptiv ledelse er ikke nemt, men det giver måske bedre løsninger og mere motiverede medarbejdere, elever og forældre? Kan vi lære noget af spejderne om at lede adaptivt med et FORMål for øje?

► Indhold

Formålsdrevet ledelse i en kompleks verden

Af Anders-Peter Djernes Østergaard

I denne artikel beskriver Anders-Peter Djernes Østergaard, direktør for børne- og familieområdet i Hillerød Kommune, hvordan han som leder udstikker retning og bedriver formålsdrevet ledelse. Det kræver først og fremmest, at man bliver bevidst om, hvem man er, og hvad man brænder for, men også at man som leder tør udvise mod og stå fast.

2

Faglig ledelse er det nye sort

Af Dorthe Filtenborg

Denne artikel har fokus på, hvordan indførelsen af den styrkede pædagogiske læreplan fordrer en gentænkning af dagtilbudslederens rolle. Lederen skal sætte faglig retning og lede det pædagogiske personale i didaktiske og målrettede arbejdsprocesser mod løsning af kerneopgaven. Men hvad er det for et formål, den faglige leder skal drive sin ledelse henimod, og hvordan kan det gribes an?

5

Formålsdrevet ledelse – er det noget nyt?

Af Anette Jensen

I denne artikel undersøges det, hvad begrebet ”formålsdrevet ledelse” egentlig vil sige. Derudover kommer forfatteren med eksempler på, hvordan arbejdet med formålsdrevet ledelse kan se ud i praksis, lige fra det politiske udvalg i kommunen til yderste led i mødet mellem lærer og elev.

8

Hvorfor MUS'en ikke må blive en samtale om meningen med livet

Af Stine Reintoft og Asbjørn Molly

Denne artikel har fokus på, hvordan den gode MUS-samtale er en meningsfuld samtale, der bidrager til udvikling ind i den større sammenhæng, og ikke et selvrealiseringsprojekt for den enkelte medarbejder. Lederens opgave er at lede, og han/hun skal som sådan have visioner og gejst på organisationens vegne og fokus på helheden – hvilket er til medarbejderens fordel.

12

Anmeldelse af *New Public Management* – baggrund, erfaringer og fremtid

Af Grethe Andersen

14