Jeffrey Brooks Hall

Stipendiat, Institutt for lærerutdanning og skoleforskning, UiO

Henrik Berggren Jessen & Claus Madsen:

Ildfast i krydsild – standhaftig skoleledelse i brændpunktet

Bokanmeldelse

Henrik Berggren Jessen & Claus Madsen:

*Ildfast i krydsild - standhaftig skoleledelse i
brændpunktet*

Århus: Forlaget Klim, 2012.

148 sider (dansk).

ISBN: 978-877-129-199-5

Metaforer om lederen i kryssild mellom divergerende interesser.

«Å være ildfast – altså å tåle sterk varme gjennom lengre tid uten å krakelere og gå i stykker – må være en viktig egenskap for en skoleleder, eller for den saks skyld for enhver leder» (s. 13). Dette er bokens definisjon av hva som kreves av en leder i kryssilden mellom ulike interesser i læringsorganisasjoner, og der treffer den relativt godt.

I boken «*Ildfast i krydsild – standhaftig skoleledelse i brændpunktet*» redegjør de danske forfatterne Henrik Berggren Jessen og Claus Madsen for flere svært ulike perspektiver innen utdanningsledelse og management som har vært mer eller mindre sentrale i løpet av de siste to decenniene. Boken er et ledd i Forlaget Klims serie «Ledelse og læring», en serie som inneholder titler av blant annet P. Senge et al. (2011). Dermed skulle man tro at denne boken også gikk inn i rekken av fagbøker som hovedsakelig vektlegger læringsperspektivet i ledelse av utdanningsinstitusjoner, men der overrasker den leseren.

Boken er bygget opp noe annerledes enn det man ellers er vant til i norske fagbøker innen utdanningsledelse, men oppfattes av denne anmelder som egentlig bare forfriskende. Den består av ti mer eller mindre korte kapitler, uten videre hovedinndeling. Det korte innledningskapitlet heter «*Midt i brennpunktet*», og tar opp det faktum at (skole-)lederen som sitter i en utsatt post ofte blir utsatt for kryssende interesser, noe som gjerne fører til konflikter innad i organisasjonen. Kapittel 2 har tittelen «*At brænde for saken*», og trekker frem en rekke case der blant annet den visjonære lederens kommunikasjonsevner blir satt på prøve. Forfatterne hevder at man som leder er nødt til å redusere samfunnskompleksiteten, og heller fokusere på utvikling av gode relasjoner og

kompetansebygging innad i organisasjonen. «*Vil du tænde, så må du brænde*» (kapittel 3), har som hovedbudskap at dersom man skal lykkes som leder, så må man tørre å gjøre feil. Her knyttes metaforen opp mot domeneteorien utviklet av H. Maturana og P. Lang (Hornstrup et al., 2005). Kapittel 4, med tittelen «*At brænde igennem*», fokuserer på lederens kommunikasjonsferdigheter og hvordan man kan få gehør for sine meninger i organisasjonen. Her presenteres, med utgangspunkt i et nasjonalt utvalgsarbeid der en av medforfatterne i egenskap av skoleleder medvirket, fire anbefalinger for å heve kvaliteten i dansk skole. «*At undgå at brænde ut*» (kapittel 6) tar opp problemet med utbrenthet som rammer mange ledere i skolen. Her trekkes frem ulike teknikker som for eksempel selvledelse, mental forberedelse og det å kunne prioritere som gode verktøy for å kunne overleve i en travel hverdag. I kapittel 8, «*Fra brand-slukning til brændende platform*», fremhever forfatterne en av verdens ledende management-forskere, J. Kotter. Hans bestselger «*Leading Change*» (1996) fokuserer på endringsledelse, og hans endringsmodell (s. 93-94) blir i mange tilfeller referert til som selve svaret på det evigvarende ledelsesspørsmålet «*Hvordan kan jeg med hell endre min organisasjon*»? Det som kanskje er vesentlig for utdanningsledelsesfeltet er at forfatterne her gjør, med utgangspunkt i Kotter (1996), et skille mellom på den ene siden *management/styring* og på den andre siden *leadership/lederskap* (s. 90). «*Det er en ledelsesoppgave å tenne gnister hos hver og en medarbeider, hos de enkelte team og i organisasjonen som hele – og dernest medvirke til å 'bære ved til bålet' og puste til ilden*» (s. 101). Slik begynner bokens nest siste kapittel «*At puste til ilden*», og har fokus på ulike ledelseskompeteranser og hva som kjenne-tegner «god» og «velfungerende» skoleledelse. Forfatterne referer her til Fullan & Hargreaves (2003), som hevder følgende;

Hvis en skole har en eller to dårlige lærere, er som det som regel et problem med den enkelte læreren. Hvis den har mange dårlige lærere, så er det tale om et ledelsesproblem (Fullan & Hargreaves, 2003, s. 119-120).

Forfatterne er flittig benyttet som kursholdere og konsulenter, og det er tydelig at denne boken kan synes å være skrevet med tanke på bruk i kurs og konferansesammenheng. Et eksempel på dette er refleksjonsspørsmålene samt plassen som er satt av til refleksjonsnotater på slutten av hvert kapittel. I tillegg inneholder boken enkelte vedlegg, som er ment å fungere som kartleggings- og analyseverktøy i leserens organisasjon. Imidlertid må det påpekes at det ikke fremgår helt tydelig hvordan disse er tenkt brukt i praksis.

Videre, er boken er noe overflatisk i sin behandling av enkelte av de teoretiske perspektivene. To tydelige eksempler på dette er der hvor forfatterne svært kortfattet redegjør for N. Luhmanns (1984; 2000) teorier om utvikling av sosiale systemer (s. 96-98) og L. Vygotskys (2006) idé om den nærmeste utviklingssone (s. 81). Men, det synes heller ikke å være forfatternes intensjon å

være svært dyptpløyende i sine argumentasjoner. Likevel, oppfattes boken som relativt «normativ» i sin tilnærming, det vil si at man gjerne vil argumentere frem visse «oppskrifter» for «hva god ledelse er», noe som i seg selv kan være utfordrende.

Selv om boken fortrinnsvis retter seg mot formelle ledere i skolen, er det en kjensgjerning at det er mange lærere, fagforeningsledere og andre som også ivaretar viktige lederoppgaver i skolen. Derfor kan den også gi nyttige innspill til andre som er interessert i skole- og organisasjonsutvikling, og som møter lederutfordringer i hverdagen. Du bør du ikke gå til anskaffelse av denne boken dersom du er på jakt etter en «tungvekt» som på teoriplanet går i dybden på ledelsesutfordringer. Men om du ønsker å lese en lett tilgjengelig bok som kan brukes direkte inn i praksisfeltet, kan du trygt ta en nærmere kikk på «*Ildfast i kryssild*». Den er uansett et interessant og annerledes supplement til faglitteratur innen ledelse i og av kunnskapsorganisasjoner.

Referanser:

- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2003). *Hvad er værd at kæmpe for – i skolen? Samarbejde om forbedring*. Århus: Forlaget Klim.
- Hornstrup, C., Loehr-Petersen, J., Jensen, A.V., Johansen, T. & Madsen, J. G. (2005). *Systematisk ledelse. Den reflektive praktiker*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Luhman, N. (1984; 2000). *Sociale systemer. Grundris til en almen teori*. København: Hans Rietzels Forlag.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, Laur, J. & Schley, S. (2010). *Den nødvendige revolution. Hvordan den enkelte og organisationerne kan arbejde sammen om at skabe en bæredygtig verden*. Århus: Forlaget Klim.
- Vygotsky, L. (2006). Forholdet mellem læring og udvikling. I. P. Andersen & C. Madsen (2006). *Konstruktivistiske rødder og grene – en antologi*. København: Forlaget UP.