

Rektor C:s reflektion:

Det fanns många tillfällen då vi funderade över vad vi gett oss in på, var det värt det, vem gjorde vi det för?

Så här i efterhand kan vi se att det är oerhört viktigt med stöd från chefer på förvaltningsnivå, politiker, kolleger, när man befinner sig i en förändringsprocess, annars kan det lätt leda till ohälsa och stress. Utvecklingsarbete är en balansgång och som rektor i ett förändringsarbete utsätts man för andras känslor, men förmodligen utsätter man också andra för sina egna känslor.

Nyfikenhet, viljestyrka, handlingskraft, beslutsamhet och ett ansvar för resultaten på skolan är vad som behövs. Att ha tydligt elevfokus. Tydliga mål och arbetsgång om vart skolan är på väg är vad som krävs i ett förändringsarbete.

Genom att skapa större delaktighet på skolan i planeringsarbetet, involvera föräldrar och elev på ett tidigare stadium kunde genomförandet av organisationen blivit så mycket lättare. Idag vet vi att det behövs mycket information utåt, uppåt och nedåt i organisationen, vi skulle ha skapat en större helhetssyn kring skolans förändrade kunskapsuppdrag.

Gruppens sammanfattning

Det finns flera likheter i våra upplevelser både i känslor och använda metoder. Alla har haft modet att driva igenom ett förändringsarbete med elevperspektivet i fokus. Vår slutsats är att den enskilde ledaren behöver ha mod för att kunna driva utveckling, men även mod att be om stöd och hjälp som t ex externa stödfunktioner i komplicerade processer. En annan viktig faktor, för att upprätthålla modet, är att känna ledningens förtroende för det arbete som utförs. I det dagliga arbetet är mod att våga säga att detta gynnar elevers lärande och det ska vi ha fokus på (rektors civilkurage)! Modet att våga handlar om en inre kraft som gör att rektor står kvar när det blåser och har flera kraftiga rötter (stark övertygelse), har mod att avvakta i en pågående process och konstatera att en förändring får lov att ta tid.

I en förändringsprocess är vi utsatta för andras känslor. MEN även vi utsätter andra för känslor.

Rektors mod att förändra

SÖREN AUGUSTINSSON

Inledning

Hur kan rektors mod förstås och vilken innebörd har det i en komplex organisation som skolan? I föregående kapitel har författarna lyft fram rektors mod. I denna text använder jag även ordet förändra för att kunna relatera ordet mod till något. Jag kommer här enkelt uttryckt att använda ordet förändring som en reformering av innehåll i relationer, i mellanrummet mellan två noder, för att inkludera små vardagliga processer i begreppet mod. Det är i det lilla som mod och framgång konstrueras i olika relationer.

Mod såväl som att förändra är abstrakta ord som är relaterade till komplexa sociala sammanhang där orsak verkan på ett generellt plan är svåra att finna. Åtminstone i dess detaljer och på längre sikt. Förändring som begrepp bör sättas under lupp. Ordet använder vi ofta utan att gå in på vad det i praktiken, i verkligheten faktiskt innebär för människor. Jag kommer därför att i någon mån beröra dess innebörd med koppling till handlingar och upplevelser i organisationer. På så sätt kan vi genom en ökad förståelse för vad som faktiskt sker med människor vid förändringar i det lilla också öka handlingsberedskapen för problem som kan uppstå. Mod kan således innebära en ökad förståelse för att i vardagen manövrera i komplexa sammanhang. Detta har författarna om mod bidraget med i föregående kapitel. Mitt bidrag är att något fördjupa förståelse och innebörden i mod att förändra.

Mod att förändra

Orden ”Mod att förändra” antyder här att en eller flera personer ska förändra någonting. Detta någonting kan beröra personen själv. Mod

att förändra kan också vara ett uttryck för att iscensätta någonting som hos andra kommer att stöta på motstånd som troligen beror på en rad olika orsaker. Mod kan innebära en ”förmåga att handla utan fruktan för följder” oftast med grund i ett gott syfte. Det finns, enligt Nordstedts svenska ordbok, dock också insikter om riskerna. Finns det inga svårigheter att förändra någonting krävs knappast mod. Mod innebär för mig att agera i situationer som inte alltid känns bekväma för varje sig rektor själv, för medarbetare eller för ledning. Mod kan innebära att för sig själv och andra skapa ångest (STACEY 2003).

Rektors ansvar

Den person som här har huvudrollen är alltså rektor som är ansvarig för en mängd olika beslut som man utkräver ansvar av. Innehållet i rollen som Rektor regleras genom formella texter som är beslutade formellt. Vad rektor ska göra antar därigenom en viss objektivitet och legitimitet, åtminstone på pappret och i ett första påseende om man förbiser vardagens komplexitet. Svårigheterna uppstår när vi går över till begreppet ledarskap. Innehållet i rektorsrollen är på pappret givet, men ledarskap är det motsatta, det ej givna – det osäkra och komplexa. Ledarskap innebär att ha en rad olika relationer med medarbetare, vilket en av grupperna i denna tankesmedja också varit inne på och som jag tidigare kommenterat. Jag menar att för att förstå organisering, organisation och prestationer i en verksamhet är det viktigt att vara medveten om skillnaden mellan chef och ledare. Det sistnämnda sätter fokus på just relationer. Emellertid, i praktiken är det svårt att skilja på vad som tillhör chefskap respektive ledarskap. Möjligen har det ingen betydelse. Det är endast i relationer som rektor blir till chef och ledare. Att genom beslut, PM eller andra texter försöka förändra en verksamhet är inte detsamma som att något sker. Istället är det ett mödosamt arbete som innebär att arbeta med utveckling av prestationerna i verksamheten så att dess syfte nås. Hållbara förändringar har i skolan visat sig ofta vara svåra att få tillstånd. Varför? En orsak är att just detta att rektor är ansvarig för en mängd områden som sätter fokus på andra saker än att vara ledare. Byråkratin, formella papper och regler sätter hinder i vägen. Är det mod att uppfylla byråkratin? Knappast, Hitlers vakter i lägren visade knappast mod, utan istället visade de deras underkastelse under byråkratin järnbur (WEBER).

Ledarskap – vad händer om vi tänker bort begreppet?

Tiden till att vara ledare i form av att ingå i relationer och därigenom påverka verksamheten reduceras av byråkratin i organisationen. Ledarskap innebär att finnas med i de relationer där förändringen konstrueras i den dagliga kommunikationen. Kan det vara så att prata om ledarskap överhuvudtaget är ett problem? Alvesson & Sveningsson (2003) problematiserar utifrån deras forskning användningen av begreppet ledare i deras artikel ”The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”. De skriver:

We raise strong doubts about leadership as a construct saying something valuable and valid about what managers do in this kind of setting. We also argue that thinking about leadership needs to take seriously the possibility of the nonexistence of leadership as a distinct phenomenon with great relevance for understanding organizations and relations in workplaces.

Med stöd i deras forskning menar jag att det är värt att testa frågan om begreppet ledarskap och istället fokusera på rollen som rektor. Därför fokuserar jag här efter bara på rektor som roll och position. Gabriel (1998: 84) menar att handlingar i huvudsak styrs av de roller och regler som tillhör en institution. Berger och Luckmann (1986:92) menar att: ”All institutionalized conduct involves roles”. En definition är; ...”roles are expectations for or evaluative standards employed in assessing the behavior of occupants of specific social positions” (Scott 2003:19). Social position är enkelt uttryckt en placering i ett system av sociala relationer. Thompson och McHugh (1995:238) menar att konceptet roll har en mängd olika tolkningar. För deras syfte så definierar de roller som: ...”roles can be seen as sets of self-categorised, stereotyped and scripted behaviours which enable us to act in contextually consistent manner”. Det bör påpekas, även om det kan tyckas självklart, så räcker inte sådana definitioner som pekar på formella och informella delar till för att täcka in individens handlande. Ahrne (1995:32) menar att människor i två liknande positioner skiljer sig åt. Därför använder han begreppet ”organizational centaurs”, delvis människa delvis organisation. En sammanfattning är att rollen och positionen som rektor har innehåller formella, informella såväl som mera personliga delar. Det är utifrån dessa olika förutsättningar i sin roll som rektor konstruerar sin identitet av vem han/

hon är i organisationen. Detta utgör grunden för dennes handlande och därigenom också upplevelsen vad som är mod och vilka risker som är förknippat med visst handlande. Ett mod att gå emot dennes chefer är också mod, precis som att utmana sina medarbetare i att förbättra sina prestationer gentemot eleverna

Vad ska rektor ha mod i?

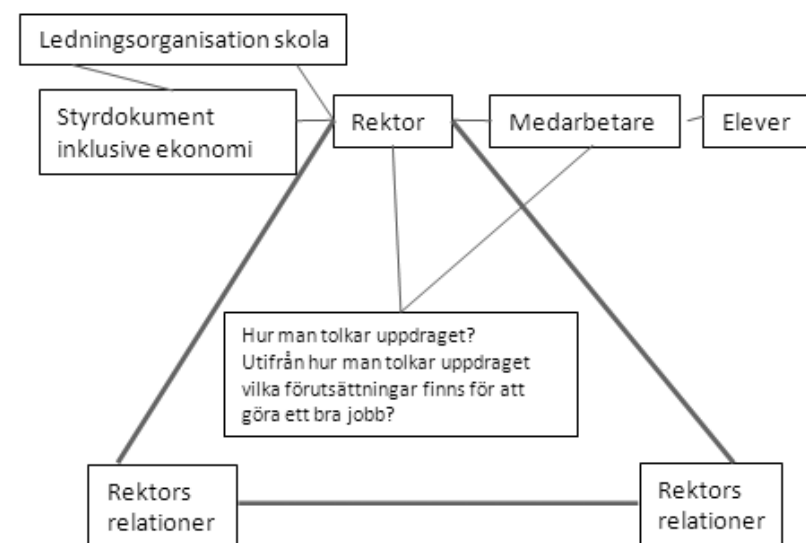
Tiden till att vara ledare i form av att ingå i relationer och därigenom påverka verksamheten reduceras av byråkratin i organisationen. Ledarskap innebär att finnas med i de relationer där förändringen konstrueras i den dagliga kommunikationen. Kan det vara så att prata om ledarskap överhuvudtaget är ett problem? Alvesson & Sveningsson (2003) problematiserar utifrån deras forskning användningen av begreppet ledare i deras artikel "The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"". De skriver:

We raise strong doubts about leadership as a construct saying something valuable and valid about what managers do in this kind of setting. We also argue that thinking about leadership needs to take seriously the possibility of the nonexistence of leadership as a distinct phenomenon with great relevance for understanding organizations and relations in workplaces.

Med stöd i deras forskning menar jag att det är värt att testa frågan om begreppet ledarskap och istället fokusera på rollen som rektor. Därför fokuserar jag härefter bara på rektor som roll och position. Gabriel (1998: 84) menar att handlingar i huvudsak styrs av de roller och regler som tillhör en institution. Berger och Luckmann (1986:92) menar att: "All institutionalized conduct involves roles". En definition är; "...roles are expectations for or evaluative standards employed in assessing the behavior of occupants of specific social positions" (Scott 2003:19). Social position är enkelt uttryckt en placering i ett system av sociala relationer. Thompson och McHugh (1995:238) menar att konceptet roll har en mängd olika tolkningar. För deras syfte så definierar de roller som: "...roles can be seen as sets of self-categorised, stereotyped and scripted behaviours which enable us to act in contextually consistent manner". Det bör påpekas, även om det kan tyckas självklart, så räcker inte sådana definitioner som pekar på formella och informella delar till för att täcka in individers handlan-

de. Ahrne (1995:32) menar att människor i två liknande positioner skiljer sig åt. Därför använder han begreppet "organizational centaurs", delvis människa delvis organisation. En sammanfattning är att rollen och positionen som rektor har innehåller formella, informella såväl som mera personliga delar. Det är utifrån dessa olika förutsättningar i sin roll som rektor konstruerar sin identitet av vem han/hon är i organisationen. Detta utgör grunden för dennes handlande och därigenom också upplevelsen vad som är mod och vilka risker som är förknippat med visst handlande. Ett mod att gå emot dennes chefer är också mod, precis som att utmana sina medarbetare i att förbättra sina prestationer gentemot eleverna.

Figur: Mod att förändra i relationer



Ett annat exempel är rektor som vill införa en förändring undervisningssättet. Medarbetares identitet kom att ifrågasättas, vilket i detta fall ledde till massivt motstånd. Rektors mod var här att vara ihärdig även om ångesten ökade. Oavsett vad som sker kommer innehållet i relationer att förändras när mod visas. En sådan förändring sker alltid i kommunikation då organisering är kommunikation. I all kommunikation ingår alltså identitet (vem är jag här på arbetet och vad jag gör), makt (vem bestämmer, men kan variera från situation till situation med samma person) och ideologi i form av normer och värderingar. I varje kommunikation och samtal ingår dessa tre paramete-

trar. Genom att ha förståelse och kunskap om hur dessa tre (identitet, makt och ideologi) ingår i all kommunikation så underlättar det för rektor att förstå vad som sker och hur det är möjligt att skapa sammanhang som underlättar förhandling i kommunikationen.

Varför kopplar jag ihop kommunikation och mod att förändra? Vår personliga identitet konstrueras i språket och handlingar. Min egen definition och upplevelse av vem jag är i ett specifikt sammanhang skapas i kommunikation. Den kollektiva identitet svarar på frågan om vilka vi är i denna grupp eller organisationen. Också denna identitet görs i kommunikationen. Identitet är nära knutet till roll och handling i specifika sammanhang vare sig det är fråga om rektor, dennes chefer eller medarbetare.

Hur kan rektors mod förstås och vilken innebörd har det i en komplex organisation som skolan? Det är identitet, makt och ideologi som utmanas. Det är mod att utmana identiteter, maktförhållandena och gällande normer och värderingar – sina egna såväl som andras, oavsett roll i skolan.

Referenser

- Ahrne, G. (1995). *Social Organizations. Interaction inside, Outside and between Organizations*. London: SAGE.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). "Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane." *Human Relations* 56: 1435-59.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. England: Penguin Books.
- Gabriel, Y. (1998). "Same Old Story or Changing Stories? Folkloric, Modern and Postmodern Mutations." *In Discourse + Organization, ed. David. Keenoy Grant, Tom. Oswick, Cliff*. London: SAGE Publications.
- Scott, R. W. (2003). *Organizations Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stacey, R. (2003). "Learning as an Activity of Interdependent People." *The Learning Organization* 10: 325-31.
- Thompson, P. & McHugh, D. (1995). *Work Organizations, a Critical Introduction*. London: Macmillan Business.