

## Lars Halmø – skoleleder på Ishøj Skole

Jeg har, siden jeg var 6 år gået til håndbold. I de første mange år frem til midten af 30'erne var det som aktiv, siden hen som træner. For mig er håndbold en fantastisk sport, ikke mindst på grund af fællesskabet. Både når man vinder og taber, opstår der en fællesskabsfølelse. En fællesskabsfølelse der også i nederlagets stund får holdet til at rykke tættere sammen.

Træneren har en væsentlig betydning for holdet. Det er ham eller hende, som gennem træningen både arbejder med de enkelte spillere, så de kan blive bedre, og arbejder med holdet som kollektiv. Træneren skal også formå, i kampens hede, at holde hovedet koldt, og om nødvendigt ændre kurs, og komme med nye taktiske indspark.

En forudsætning for, at træneren kan komme igennem med sine tanker og ideer er, at han eller hun formår, at opbygge relationer til sine spillere. En relation der bygger på tillid, hvor træneren tror på, at spillerne ud fra deres forudsætninger yder deres bedste, og spillerne har tillid til, at det som træneren gør, er til holdets bedste.

Når jeg indleder med mit forhold til håndboldsporten, skyldes det, at det har præget mig som person, og at det er blevet en del af mit DNA, og dermed har stor indflydelse på den måde, jeg er leder på.

Når jeg læser Ishøj Kommunes "Grundlag for Lederskab og Følgeskab" giver det mig en følelse af, at det er et grundlag, der tiltaler min måde at være leder på. Overskrifter som "Sammen om løsning af kerneopgaven" og "Sammen skaber vi fremtidens velfærdskommune", samt at ledelse er noget som skabes i relationer, er noget som jeg i mit lederskab kan relatere til.

Ledelse skabes, gennem de relationer jeg har til mine medarbejdere, ledelseskolleger, min leder, skolebestyrelsen, politikerne og andre samarbejdspartnere. Jeg er af den opfattelse, at jeg som leder skal sætte en retning og nogle rammer for det arbejde og den udvikling der skal ske på min skole. Min legitimitet består i, at der er en tillid til, at jeg vil Ishøj Skole det bedste. Det gælder også, når der skal træffes upopulære beslutninger. Den tillid skabes gennem relationsopbygning.

Jeg tror meget på at lederen, gerne i fællesskab med andre f.eks. sit ledelsesteam, skal sætte retning og rammer. En retning som man vil stå på mål for, men samtidig være lyttende og åben overfor andres input, der kan føre til kursskifte, men stadig med samme mål for øje.

Vigtigst er at mine forskellige samarbejdsrelationer kommer i spil, og det kræver, at jeg som leder både har, men også udtrykker tillid til at de kan og vil udfylde deres del af opgaven. Jeg skal som leder give følgeskab, og om nødvendigt få toget på skinner igen, hvis det er blevet afsporet.

Her må jeg acceptere, at der er flere veje til Rom, og give et vist spillerum for at løse opgaven. Når der er tale om medarbejderne, er de ofte tættere på det "praksisnære" end jeg, og derfor er det vigtigt for mig, at lytte til medarbejderne. At give medarbejderne en reel indflydelse på eget

## Personligt ledelsesgrundlag

---

arbejde/egne opgaver, giver både mere tilfredse medarbejdere og bedre resultater. Det betyder ikke, at jeg som leder skal ændre kurs på må og få, men der hvor jeg er blevet klogere, skal jeg også kunne ændre holdning.

Jeg afgiver gerne ansvaret og kompetencen til at træffe beslutninger, men forventer så også, at alle opfører sig ordentligt, fair og ansvarsbevidst. Her er det vigtigt for mig, at der er plads til at begå fejl. Alle begår fejl, og det skal vi acceptere. Jeg ønsker ikke at være bærer af en kultur, hvor fejl betragtes som noget "skidt", men derimod at fejl er noget vi kan lære af. Har man nogle overvejelser, tanker og ideer til at afprøve nye indfaldsvinkler til f.eks. undervisningen, er det noget som jeg bifalder.

Jeg er bevidst om og øver mig på, ikke at gå for hurtigt i beslutningsfasen hvor der peges på løsninger. Ofte findes der andre veje til at løse et problem eller udfordring end dem, som jeg umiddelbart tænker. Derfor er det vigtigt for mig at stille reflekterende spørgsmål, før beslutninger træffes. Jeg indrømmer gerne, at der er plads til forbedring, men mon ikke øvelse gør mester.

"Det eneste der er konstant er forandringen". At være leder i en levende organisme som en kommune og en skole er, kræver at ledelsen kan håndtere forandringer. Forandringer kan betyde, at velkendte rutiner skal brydes, og det nye og ukendte skal indplementeres. I min funktion som leder af forandringsprocessor, er det det væsentligt at "oversætte" de forandringer og den proces der iværksættes til et sprog som mine forskellige samarbejdspartnere forstår. Et sprog som taler ind til den hverdag som de befinder sig i. Jeg tror på, at forandringer bedst lykkes når, når de skabes sammen, og gøres over tid. Forandringsprocessor jeg er en del af, kræver af mig som leder, at jeg arbejder på at forandringsprocesserne er fremadskredne, men det er ud fra devisen "Push, support, support, support"

"Ledelse hele vejen rundt" er en af overskrifterne i "Grundlag for lederskab og Følgeskab". Hvor man tidligere har haft et større fokus på at "lede nedad", er der her en erkendelse af, at ledelse er meget mere end det. Jeg er helt enig i den vurdering, og det skaber efter min mening også en øget opmærksomhed på ledelse i "krydspres" og "paradoksledelse". Jeg skal som leder formå at navigere i dette – ikke for at gøre alle tilfredse, men for at finde den vej jeg finder rigtig.

Det er paradokser, som jeg må og skal håndtere. Jeg lytter, men samtidig har jeg nogle klare ledelsesmæssige overvejelser omkring, hvordan der skal arbejdes med paradokserne. Det er her mit "leder-DNA" for alvor kommer i spil.

Når jeg her fordyber mig i mit personlige ledelsesgrundlag, er der en risiko for at få "tunnelsyn". Er det jeg har beskrevet i mit personlige ledelsesgrundlag overhovedet sådan man ser på mig? Jeg håber, at man ser på mig som en nærværende leder, der er pragmatisk, og oplever, at vi sammen skaber resultater. En leder der er med til at skabe en fælles ånd på Ishøj Skole hvor alle, uanset position, bidrager til at vores elever får den bedste mulige skolegang. Og en leder der er med til at bringe humor ind i fællesskabet.