Fundamentet for teamet. Procesark til teamudvikling	
Fælles i teamet	1. Hvert enkelt teammedlem forholder sig til spørgsmålene (A-D). Det kan være en god idé, at man har forberedt sig enkeltvis til processen på forhånd. 2. Hvert af de fire punkter gennemarbejdes, ved at teamet arbejder med runder, hvor alle har pligt til at forholde sig til spørgsmålet. HUSK anerkendende og aktiv lytning 3. Noter det, der bliver sagt, i et fælles dokument, som bliver teamets fundament.
	A. Hvilke ønsker og visioner har jeg for teamet? Tænk stort. Visioner er inden for synsvidde, men uden for rækkevidde.
	B. Relevansen af teamet. Hvad kan jeg bruge teamet til?
	C. Hvad er grundlaget for teamet? Hvilke konkrete fælles mål og opgaver har vi?
	D. Ressourcerne i teamet. Fagligt og personligt. Hvad kan jeg tilføre? Hvad har jeg brug for, at der er andre i teamet, der kan?

Figur 15.0. Procesark til teamets fundament

Teamets grundregler. Procesark til teamudvikling
INDIVIDUELT 1. Udfyld kolonnen „Min vurdering“ med din umiddelbare reaktion på udsagnet. • Sæt + hvis du er enig i udsagnet. • Sæt ? hvis du er i tvivl om din holdning til udsagnet • Sæt – hvis du er uenig i udsagnene. 2. Derefter sætter du en ring om de tre udsagn, som du synes udtrykker det nødvendige fundament for et vellykket teamarbejde – og som du derfor ikke vil ændre mening om.
I TEAMET 3. Find frem til, hvilke udsagn I har forskellige holdninger til i teamet, og uddyb dem for hinanden. 4. Hvis I derefter fortsat har modsatrettede holdninger, bør I finde ud af, hvordan I vil tackle disse forskelligheder i praksis. 5. Til sidst skal I finde frem til tre udsagn, som skal være teamets grundregler for teamarbejdet i den kommende tid. 6. Teamet forholder sig løbende til de tre grundregler og vurderer, om de bliver overholdt, og om der er brug for justeringer eller nye grundregler.

	Min holdning	Teamets fælles holdning
1. For at et team kan fungere, er det vigtigt, at man melder klart og direkte ud i forhold til hinanden og ikke gemmer på surhed og småirritationer.		
2. Det er vigtigt, at man i teamet bruger tid på at forstå hinandens verden og tænkemåder.		
3. Det er vigtigt, at eleverne oplever, at lærerne og pædagogerne i teamet er enige og støtter hinanden.		
4. Teamet bør udsætte sig selv for de samme krav og forventninger, som medlemmerne har til elevernes adfærd, ansvarlighed og evne til samarbejde.		
5. Alle i teamet skal yde lige meget i forhold til den fælles opgaveløsning.		
6. Et team bør ikke acceptere, at enkeltmedlemmer forholder sig tavse og passive til møderne.		

7. Hvis man fra eleverne hører utilfredshed med et andet teammedlem, har man pligt til at sige det til vedkommende.		
8. De enkelte medlemmer skal loyalt følge beslutninger fra teammøderne.		
9. Funktioner som mødeleder, referent, ordstyrer og udarbejdelse af dagsorden bør gå på skift blandt teamets medlemmer.		
10. Teamet bør sikre sig, at ledelsen på skolen lejlighedsvis medvirker ved teammøderne.		
11. Eleverne må gerne opleve, at lærerne og pædagogerne i teamet er forskellige personligheder.		
12. Hvis man oplever, at et andet teammedlem ikke overholder aftaler, som er indgået i teamet, skal man tale om det i teamet.		
13. Man bør jævnligt gøre status på teamarbejdet og herunder give hinanden kollegial feedback.		
14. En repræsentant fra et andet team på skolen kan indimellem overvære teamets møder og efterfølgende beskrive kommunikationen.		
15. Elevrepræsentanter bør lejlighedsvis deltage i teammøder, under udvalgte punkter.		

Figur 15.1. Procesark til teamets grundregler

Værdiafklaring i teamet. Procesark til teamudvikling
Forberedelse: **Det enkelte teammedlem reflekterer for sig selv**
1. Find frem til fem værdier, som er afgørende vigtige for dig i din pædagogiske praksis. 2. Formuler for hver af dine fem pædagogiske værdier, hvorfor den er vigtig for dig. 3. Fremhæv et eksempel for hver af dine fem pædagogiske værdier, som viser, hvordan det ser ud i hverdagen, når værdien kommer til udtryk.
A. Min *første* pædagogiske værdi er:
Den er væsentlig for mig, fordi:
Netop den værdi kom til udtryk dengang, da:
B. Min *anden* pædagogiske værdi er:
Den er væsentlig for mig, fordi:
Netop den værdi kom til udtryk dengang, da:
C. Min *tredje* pædagogiske værdi er:
Den er væsentlig for mig, fordi:
Netop den værdi kom til udtryk dengang, da:

D. Min *fjerde* pædagogiske værdi er:
Den er væsentlig for mig, fordi:
Netop den værdi kom til udtryk dengang, da:
E. Min *femte* pædagogiske værdi er:
Den er væsentlig for mig, fordi:
Netop den værdi kom til udtryk dengang, da:
Fælles i teamet
4. Tag en runde, hvor hvert enkelt teammedlem fortæller om og giver eksempler på den første pædagogiske værdi. 5. Slut runden af med at nå frem til en fælles afklaring af det pædagogiske element. 6. Denne afklaring skal formuleres i ét udsagn/én sætning, som er dækkende for teamets værdier på dette område. 7. Gentag punkt 4 og 5 og 6 med de fire andre pædagogiske værdier, så I til slut har fem sætninger, som udgør teamets værdiplatform.

Figur 15.2. Procesark til teamets værdiafklaring

Ledelseshåndtering i teamet. Procesark til teamudvikling								
INDIVIDUELT 1. Giv dit bud på status på, hvordan I som team håndterer ledelsen lige nu samt dit forslag til, hvilke områder I bør prioritere højest. Udfyld skemaet.								
I TEAMET 1. Tag en runde, hvor I hver især giver jeres bud på status og prioriteringer. 2. Find til sidst frem til en fælles prioritering. Hvad skal I have fokus på som det første? Det næste? … osv.								
Det gør vi sjældent			Det gør vi for det meste	Ledelseshåndtering i teamet	Det er ikke vigtigt			Det er meget vigtigt
1	2	3	4	Styring i forhold til det fælles mål	1	2	3	4
				Teamet er klar over den overordnede opgave				
				Teamet har sat fælles mål for arbejdet				
				Alle i teamet arbejder i samme retning				
				Der er defineret delmål for arbejdet i teamet				
1	2	3	4	Arbejdsdeling og koordinering	1	2	3	4
				Arbejdsopgaverne fordeles i teamet				
				Opgaverne koordineres i teamet				
				Teamet sikrer effektive arbejdsmetoder				
1	2	3	4	Beslutninger	1	2	3	4
				Der træffes klare og tydelige beslutninger				
				Teamet har defineret, hvordan beslutninger træffes				
				Teamet sørger for at følge op på vedtagne beslutninger				
1	2	3	4	Erfaringslæring	1	2	3	4
				Der læres af erfaringer undervejs i arbejdsprocessen				
				Fejl betragtes som et trin i udviklingsprocessen				

				Teammedlemmernes individuelle kompetencer opkvalificeres				
				Teamets fælles kompetencer opkvalificeres				
				Teamets ressourcer bruges optimalt				

Figur 15.3. Procesark til teamets ledelseshåndtering

Optimale møder i teamet. Procesark til teamudvikling

INDIVIDUELT

1. Udfyld procesarket.
   Kolonnerne til højre ud fra, hvor vigtigt du synes, punktet er, kolonnerne til venstre ud fra, om du synes, det passer på jeres teammøder.

I TEAMET

2. Marker på et tomt procesark de forskellige holdninger i teamet.
3. Find frem til en fælles holdning til, hvordan I ønsker, jeres teammøder skal være (højre side).
4. Tal om jeres forskellige holdninger til, hvordan jeres møder rent faktisk fungerer, og find frem til tre områder, som I ønsker at forbedre.
5. Skriv de tre ønsker ned og evaluer dem efter hvert møde.
6. Revider jeres behov for forbedring, efterhånden som I opnår de ønskede forbedringer.

Det gør vi ikke			Det gør vi for det meste		Det skal vi ikke gøre			Det skal vi sørge for at gøre
1	2	3	4	Optimale teammøder	1	2	3	4
				A. Formålet og forløbet af mødet er klart for alle.				
				B. Alle er aktive i beslutningsprocesserne og i løsninger af konflikter				
				C. Alle siger noget under mødet				
				D. Alle kommer og deltager i møderne.				
				E. Dagsorden er velforberedt og udsendt i god tid.				
				F. Alle punkter på dagsordenen er formålsbeskrevet				

				G. Der er oftest bilag med til hvert punkt				
				H. Til hvert punkt er der afsat en tidsramme.				
				I. Teammødets start- og sluttidspunkt overholdes.				
				J. Møderne har præg af både aktiv lytning, dialog og handling.				
				K. Vi er gode til at uddelegere på møderne				
				L. Møderne ligger regelmæssigt og på et fast tidspunkt.				
				M. Alle materialer til mødet er udsendt i passende tid.				
				N. Vi har fokus på god mødeledelse				
				O. Alle drøftelser på møderne lukkes med en handlingsaftale om, hvem der gør hvad				
				P. Rollerne som mødeleder, ordstyrer, referent m.m. går på skift				
				Q. Alle kan få et punkt på dagsordenen.				
				R. Alle er gode til at holde sig til emnet.				
				S. Der er en god stemning under møderne.				

Figur 15.4. Procesark til optimale møder

Mødelederrollen i teamet. Procesark til teamudvikling								
INDIVIDUELT Forhold dig først til, hvordan du synes, det skal være – altså det ideelle – og marker det i venstre side af procesarket. Prøv dernæst at vurdere, hvordan det er i dit team på nuværende tidspunkt – det virkelige billede – og marker det i højre side.								
I TEAMET Tal alle punkterne igennem og bliv enige om, hvordan det burde være med mødelederrollen, hvordan det faktisk er lige nu, og hvor I som team har brug for at ændre praksis. Vælg tre punkter til en handleplan og evaluer dem om en-to måneder.								
Sådan bør det ikke være			Sådan bør det være		Sådan er det i ringe grad			Sådan er det i høj grad
1	2	3	4	Mødelederen	1	2	3	4
				A. uddelegerer opgaver til de øvrige teammedlemmer				
				B. fungerer som mødeleder på teammøderne				
				C. udarbejder dagsorden til teammøderne				
				D. er den i teamet, der er mest orienteret om den pædagogiske udvikling på skolen				
				E. holder sig mere orienteret i pædagogisk litteratur end de øvrige teammedlemmer				
				F. sørger for, at teamet evaluerer sig selv				
				G. sørger for, at teamet arbejder med teamudvikling og teambuilding				
				H. sikrer, at teamet løser sine opgaver				
				I. er ansvarlig for konflikthåndtering ved uenighed i teamet				
				J. fungerer som talsmand og budbringer mellem ledelsen og teamet				

				K. sørger for, at der udarbejdes en fælles årsplan i teamet, eller at de enkelte årsplaner koordineres				
				L. er en slags mellemleder				
				M. holder regnskab med timeforbrug og udarbejder teamets skemaer				
				N. sikrer, at løsere tilknyttede lærere i fornødent omfang orienteres og inddrages				
				O. udpeges af skoles ledelse				

Figur 15.5. Procesark til mødelederrollen

Kernekompetencer. Procesark til teamudvikling

En kernekompetence er en helt grundlæggende egenskab ved ethvert menneske, som kan siges at gennemtrænge vedkommende. Det er det, der 'farver' personen, og ofte er det den kompetence, man selv eller andre umiddelbart kommer i tanke om, når man tænker på personen. En kernekompetence er altid positiv.

Eksempler på kernekompetencer er:

Kreativitet	Selvstændighed	Tålmodighed
Beslutsomhed	Uhøjtidelighed	Indlevelsesevne
Hjælpsomhed	Eftertænksomhed	Ordentlighed
Empati	Fleksibilitet	Ansvarlighed
Overblik	Saglighed	

1. Fordel en – eller flere – udgaver af skabelon i dette styreark til hvert teammedlem.
2. Teamet sidder sammen og arbejder hver for sig.

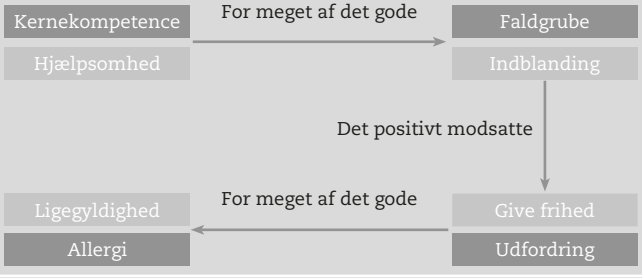
Individuelt

3. Find frem til tre af dine kernekompetencer. Det er ikke ordet eller formuleringen, der betyder noget, men derimod din forståelse af ordet. At for eksempel 'fleksibilitet' betyder ét for dig og noget andet for din kollega, har ikke nogen betydning her.
4. Skriv en af dine kernekompetencer i boksen øverst til venstre på hver af kopierne af skabelonen.
5. Nu skal du finde en faldgrube til hver af dine kernekompetencer. Faldgruben er, når din kernekompetence bliver for meget af det gode. Det irriterer som regel andre, men man kan altid tilgive sig selv for sin faldgrube, når det bliver for meget af det gode. Man kan sige, at faldgruben er den negative side af kernekompetencen.

Eksempler på kernekompetencer og faldgruber:

6. Næste skridt er at finde din udfordring. Det gør du ved at finde det positivt modsatte af din faldgrube. Husk, at det skal være positivt. Dette er din handlemulighed, når det bliver 'for meget af det gode' i forhold til din kernekompetence. Du skal nemlig ikke være eksempelvis mindre hjælpsom, hvis det bliver 'for meget af det gode'.
7. Endelig skal du finde frem til din allergi. Her skal du se på din udfordring og tænke videre, når denne bliver for meget af det gode. Det er din allergi. Det vil sige, at det er en egenskab ved andre mennesker, som du bare ikke kan holde ud. Hvis ikke du har det sådan med det, du skriver i boksen 'allergi', er der en forstyrrende fejltænkning i en af de øvrige tre bokse. I det tilfælde må du gå tilbage for at ændre og komme frem til en allergi, som rammer plet på dig. Altså noget, du ikke kan udstå, at andre mennesker er.

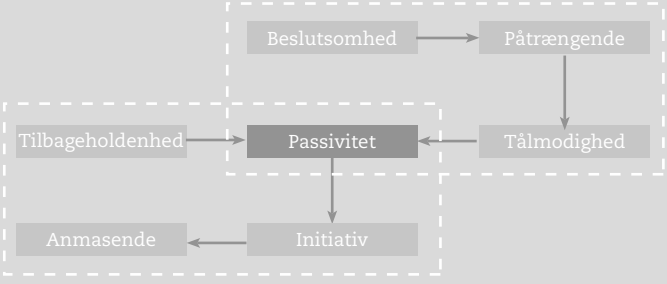
Eksempel på en udfyldt skabelon:



I teamet/gruppen:

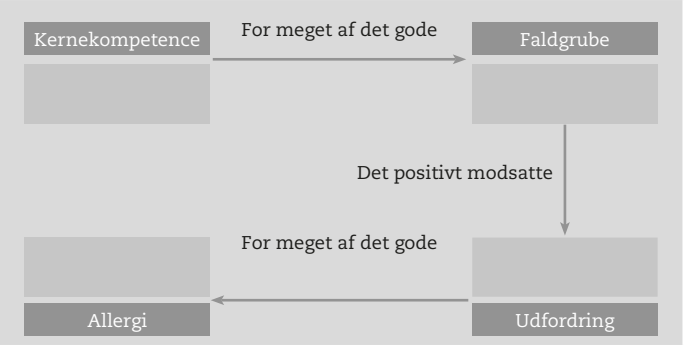
8. Tag en runde, hvor I hver især fortæller de andre i teamet om jeres kernekompetencer, faldgruber, udfordringer og allergier.
9. Skriv en liste på en tavle eller flipover, hvor I skriver teamets samlede kernekompetencer. Gør jer nogle overvejelser over, om I er forskellige nok. Hvad gør I ved de kompetencer, I mangler?
10. Skriv derefter en liste på en tavle eller flipover med alle faldgruberne og en liste ved siden af med alle allergierne.
11. Find ud af, om der er steder, hvor et teammedlems faldgrube netop er et andet medlems allergi. Dette område vil nemlig være et muligt konfliktområde. Daniel Ofman hævder, at man her finder frem til det, vi kalder 'dårlig kemi'.

Eksempler på mulige konfliktområder:



12. Til sidst har I mulighed for i teamet at snakke ordentligt om, hvornår I bliver irriterede på hinanden. I ved nu, hvorfor det opstår, og I har en mulighed for at handle i forhold til en sådan konflikt.

Skabelon



Figur 15.6. Procesark til afklaring af kompetencer og allergier i teamet

LEDELSESVÆRKTØJER TIL MESTRING AF FORANDRINGER

Selvevalueringsark, som kan understøtte lederens udvikling af kompetencer inden for tre ud af fire af Cook et al.s mestringsområder.

Mestring af værdier. Procesark til selvvurdering	Din selvvurdering				
Vurder, hvor tit du gør følgende, på en skala fra 1-5	1 – aldrig	2 – sjældent	3 – indimellem	4 – ofte	5 – altid
1. Jeg respekterer andre menneskers tanker og følelser					
2. Jeg har let ved at indrømme, at jeg har taget fejl					
3. Jeg har en personlig vision om, hvor jeg gerne vil hen					
4. Jeg er åben over for folk, som er meget forskellige fra mig					
5. Jeg er ikke bange for at kigge indad og erkende mine egne grænser					
6. Jeg har det o.k. med at føle, at en situation er ukomfortabel					

Mestring af værdier. Procesark til selvvurdering	Din selvvurdering				
Vurder, hvor tit du gør følgende, på en skala fra 1-5	1 – aldrig	2 – sjældent	3 – indimellem	4 – ofte	5 – altid
7. Jeg har fokus på at skabe langsigtede goder for andre					
8. Jeg bruger modgang til at identificere, hvad jeg kan lære om mig selv					
9. Jeg er bevidst om mit formål med livet					
10. Jeg tror på, at der bag ethvert menneskes handling er en positiv intention					
11. Jeg har mine meningers mod					
12. Jeg ved, hvad jeg bidrager til hos de mennesker, der er omkring mig					
13. Jeg tilgiver andre, hvis de har fejlet					
14. Jeg kender sandheden om mig selv, uden at nogen behøver at fortælle mig den					
15. Jeg har det fint med at befinde mig i usikre situationer, hvor jeg ikke kender alle svarene					
16. Jeg giver gerne min tid, penge eller materielle ressourcer for at hjælpe andre					
17. Jeg ved, hvem jeg er, og hvad jeg står for					
18. Jeg sætter begivenheder i en større kontekst for at forstå deres betydning					
19. Jeg accepterer andre mennesker, som de er, uden at ønske at forandre dem					
20. Jeg forsøger bevidst at forstå mine dybereliggende bevæggrunde					
21. Jeg står gerne alene mod andre på jobbet eller i familien, hvis deres handlinger truer min integritet					
22. Mit mål her i livet er at handle med sympati og medfølelse					
23. Jeg kender mine styrker og svagheder					
24. Jeg ser optimistisk på livet					
25. Jeg lytter intenst med det formål at forstå andres holdning og udgangspunkt					

Mestring af værdier. Procesark til selvvurdering	Din selvvurdering				
… fortsat Vurder, hvor tit du gør følgende, på en skala fra 1-5	1 – aldrig	2 – sjældent	3 – indimellem	4 – ofte	5 – altid
26. Jeg finder det nemt at fortælle personlige ting om mig selv til andre					
27. Jeg handler i overensstemmelse med mine værdier					
28. Jeg har det godt med mig selv, trods mine mangler					
29. Jeg ved, hvad der er vigtigt for mig					
30. Jeg ved, hvorfor jeg er her på jorden					

Overfør din vurdering udsagn for udsagn til skemaet herunder, ud for de tilsvarende tal. På den måde fremkommer der en samlet score på de tre vigtige aspekter af den værdimæssige mestring.

Accept – tilgivelse og værdsættelse af diversitet	Selvværd – selvtillid og selverkendelse	Formål og værdier – overensstemmelse mellem handlinger og værdier
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
Total score for accept:	**Total score for selvværd:**	**Total score for formål og værdier:**

Har du vurderet dig selv til en score mellem 50 og 35 i en kategori, præsterer du en høj mestring af værdier på dette aspekt, og du skal endelig fortsætte med, hvad du allerede gør.

Har du vurderet dig selv til en score mellem 35 og 20 i en kategori, præsterer du en gennemsnitlig mestring af værdier på dette aspekt, og du skal være opmærksom på at arbejde på at forbedre dette aspekt.

Har du vurderet dig selv til en score mellem 19 og 10 i en kategori, præsterer du en lav mestring af værdier på dette aspekt. Det er nødvendigt, at du prioriterer arbejdet med at optræne disse aspekter af værdimestringen.

Overfør din vurdering udsagn for udsagn til skemaet herunder, ud for de tilsvarende tal. På den måde fremkommer der en samlet score på de tre vigtige aspekter af den værdimæssige mestring.		
Accept – tilgivelse og værdsættelse af diversitet	Selvværd – selvtillid og selverkendelse	Formål og værdier – overensstemmelse mellem handlinger og værdier
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Total score for accept:	Total score for selvværd:	Total score for formål og værdier:
Har du vurderet dig selv til en score mellem 50 og 35 i en kategori, præsterer du en høj mestring af værdier på dette aspekt, og du skal endelig fortsætte med, hvad du allerede gør.		
Har du vurderet dig selv til en score mellem 35 og 20 i en kategori, præsterer du en gennemsnitlig mestring af værdier på dette aspekt, og du skal være opmærksom på at arbejde på at forbedre dette aspekt.		
Har du vurderet dig selv til en score mellem 19 og 10 i en kategori, præsterer du en lav mestring af værdier på dette aspekt. Det er nødvendigt, at du prioriterer arbejdet med at optræne disse aspekter af værdimestringen.		

Figur 15.7. Selvvurderingsark vedr. mestring af værdier

Politisk mestring. Hvilken indflydelsesstil bruger du mest?	Hvor tit gør du det?					
Vurder, hvor tit du gør følgende, på en skala fra 1-6	1 – meget sjældent	2 – sjældent	3 – indimellem	4 – ofte	5 – hyppigt	6 – altid
A. Jeg fremsætter mine synspunkter og holdninger på en direkte måde						
B. Jeg stiller forslag med stor selvtillid						
C. Jeg fortæller tydeligt, hvad jeg har brug for						
D. Jeg tydeliggør mine forventninger til folk omkring mig						
E. Jeg fortæller tydeligt, hvad jeg synes om folks forslag og ideer						
F. Jeg giver øjeblikkelig feedback til folk						
G. Jeg giver folk incitamenter til at afslutte en opgave						
H. Jeg fortæller folk, hvad der vil ske, hvis de ikke udfører en bestemt opgave						
I. Jeg stiller spørgsmål til andre						
J. Jeg udforsker folks holdninger ved at stille dem spørgsmål						
K. Jeg lytter til folk uden at forstyrre og opsummerer derefter, hvad jeg har hørt dem sige						
L. Jeg sørger for at matche folks tempo i tale og kropssprog for at sørge for, at vi er på bølgelængde						
M. Jeg er åben for nye måder at gøre tingene på						
N. Jeg indrømmer, hvis jeg har begået en fejl						
O. Jeg søger efter områder, hvor jeg har fælles holdninger med folk						
P. Jeg bygger videre på det, folk har sagt, snarere end at afvise dem						

Din samlede score på A til H indikerer en pågående indflydelsesstil, som kaldes „push“.

Din samlede score på I til P indikerer en inddragende indflydelsesstil, som kaldes „pull“.

Se på dine to scorer.

Den mest effektive indflydelsesstrategi har du, hvis der er under tre points forskel på dine scorer i din pågående indflydelsesstil og din inddragende indflydelsesstil.

Hvis en af de to indflydelsesstile har en score, der er mere end tre point højere end den anden, er dette din foretrukne indflydelsesstil. Måske underkender du nytten af den anden indflydelsesstil.

Overvej situationer, hvor det ville være en fordel at bruge mere af den pågående eller den inddragende indflydelsesstil for at påvirke folk (interne eller eksterne) i en forandring.

Sæt dig selv et mål og træn din underkendte indflydelsesstil.

Figur 15.8. Selvvurderingsark vedr. politisk mestring

Mestring af empati. Procesark til selvvurdering	Din selvvurdering				
Vurder, hvor tit du gør følgende, på en skala fra 1-5, hvor 1=næsten aldrig og 5=næsten altid	1	2	3	4	5
1. Når jeg mærker en negativ følelse (f.eks. vrede eller tristesse) overvejer jeg altid, hvad der er den bedste måde at håndtere følelsen på i stedet for at tillade de negative følelser at tage over.					
2. Jeg er i stand til at motivere mig selv til at opnå mine mål					
3. Jeg finder positive måder at lade min vrede komme til udtryk på					
4. Jeg er god til at matche mine følelser med det individ, jeg interagerer med					
5. Jeg er i stand til at fortsætte trods forhindringer					
6. Jeg handler ansvarligt i situationer, også selv om jeg ikke personligt profiterer af det					
7. Når jeg er sammen med andre, og mit humør er dårligt, prøver jeg bevidst at ændre det i positiv retning					
8. Jeg siger, hvis jeg ikke er enig i folks holdninger					
9. Jeg er i stand til at forholde mig roligt og eftertænksomt til folks følelsesmæssige udbrud					

Mestring af empati. Procesark til selvvurdering	Din selvvurdering				
Vurder, hvor tit du gør følgende, på en skala fra 1-5, hvor 1=næsten aldrig og 5=næsten altid	1	2	3	4	5
10. Jeg kan nemt sætte mig i andres sted og forstå, hvordan de føler					
11. Jeg ser de positive sider frem for de negative					
12. Når der er en potentiel konflikt i en gruppe, leder jeg efter områder med ensartethed og enighed					
13. Når jeg udtrykker negative eller positive følelser, er jeg bevidst om den indflydelse, jeg har på folk omkring mig					
14. Jeg udviser opmærksomhed og lytter til andre folks mening					
15. Jeg er i stand til at kontrollere mine aggressioner, når der sker noget, der ryster mig					
16. Jeg kan fange underliggende signaler fra folk gennem deres intonation og kropssprog					
17. Når jeg er entusiastisk og passioneret, viser jeg det gerne					
18. Jeg mener, at alle har talente og jeg finder effektive måder at udnytte dem på både til den enkeltes og til gruppens bedste					
19. Jeg er bevidst om omstændigheder eller mennesker, som skaber positive eller negative følelser i mig					
20. Jeg kan godt lide at træffe beslutninger selv, uden at skulle inddrage andre					
21. Jeg overvejer alle facts omkring en situation, før jeg handler					
22. Jeg giver min udelte opmærksomhed til folk, når jeg lytter til dem					
23. Folk føler sig ofte inspirerede og opmuntrede, efter at de har talt med mig					
24. Jeg er samvittigheden i enhver gruppe, jeg arbejder med, og hvis det er nødvendigt, minder jeg om, hvordan vi bør opføre os over for hinanden					
25. Jeg er opmærksom på de fysiske reaktioner i mig, når jeg oplever stærke positive eller negative følelser					
26. Jeg er respekteret og vellidt af folk, også selvom de ikke er enige med mig					

Mestring af empati. Procesark til selvvurdering	Din selvvurdering				
Vurder, hvor tit du gør følgende, på en skala fra 1-5, hvor 1=næsten aldrig og 5=næsten altid	1	2	3	4	5
27. Jeg opfatter mig selv som fleksibel og tilpasningsdygtig					
28. Folk synes, det er nemt at tale med mig om, hvordan de har det					
29. Når jeg ser, at noget skal gøre, så gør jeg det					
30. Jeg finder tiden til at gøre ting for fællesskabet					

Overfør din vurdering udsagn for udsagn til skemaet herunder, ud for de tilsvarende tal. På den måde fremkommer en samlet score på de seks vigtige områder af den emotionelle mestring.

For at kunne håndtere den emotionelle mestring er målet, at du scorer højt på alle seks områder.

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
Total: **Selvbevidsthed**	**Total:** **Selvtillid**	**Total:** **Selvdisciplin**	**Total:** **Empati**	**Total:** **Optimisme**	**Total:** **Social ansvarlighed**

Hvis du har scoret dig selv til mellem 25 og 20 i en kategori, præsterer du en høj mestring af empati på dette område, og du skal endelig fortsætte med det, du allerede gør,

Har du vurderet dig selv til en score mellem 19 og 14 i en kategori, præsterer du en gennemsnitlig mestring af empati på dette område, og du skal være opmærksom på arbejde på at forbedre netop dette område

Har du vurderet dig selv til en score mellem 13 og 5 i en kategori, præsterer du en lav mestring af empati på dette aspekt. Det er nødvendigt, at du prioriterer arbejdet med at optræne disse områder

Kik på dine scorer for hvert af områderne. Find frem til dine top-3-styrker og find ud af, hvad du skal blive ved med at gøre. Identificer derefter dine top-3-områder for udvikling og læg en plan for, hvordan du vil udvikle disse områder

Figur 15.9. Selvvurderingsark vedr. mestring af empati

LEDELSESVÆRKTØJER TIL KOMMUNIKATION, MØDER, LÆRINGSSETUPS SAMT OVERBLIK OVER LEDELSESOPGAVEN

Whole brain-modellens© opdeling af mennesker i fire forskellige hovedtyper med fire forskellige præferencer kan omsættes til og bringes i spil i mange forskellige sammenhænge. Ud over selve modellen i kapitel 11 har vi her medtaget tre udgaver, hvor whole brain-modellen er omsat til henholdsvis et overbliksværktøj over ledelsens opgaver inden for de fire hjerneområder, et læringsdesign/læringssetup, som kan bruges til både voksne og børn, og til et faciliteringsværktøj, der kan anvendes i diverse møde -og processammenhænge for skolens medarbejdere og forældre.

Det rationelle (blå) Fastlæggelse af konkrete målbare mål, målinger (effektmål) Sikre målopfyldelse, positiv bundlinje (i form af gode faglige resultater, godt omdømme) Kvalitetssikring (af skolens „leverencer“) Fakta, tal, evalueringsresultater og analyser som udgangspunkt for beslutninger og udviklingstiltag Ledelsessystemer.	**Det eksperimenterende (gul)** Visioner, strategier Muligheder, fremtidsscenarier Ideer, dynamik og inspiration (begejstringskompetencer) Systemisk ledelse Innovation, nytænkning Frihed til spontanitet og eksperimenteren
Det praktiske (grøn) Fastlæggelse og styring af praktiske, operationelle aspekter, regler, procedurer. Planlægning og organisering Evaluering og opfølgning Ressourceplanlægning Logistik At få tingene gjort og fulgt til dørs (afslutter-kompetence).	**Det følelsesmæssige (rød)** Personaleledelse, samarbejde Trivsel, psykisk arbejdsmiljø Værdigrundlag, holdninger (moralsk formål) Involvering og inddragelse Kommunikation (processer) Stemning Motivation og engagement

Figur 15.10. Overbliksværktøj over ledelsens opgaver inspireret af Hermann International Denmarks materiale om The Whole Brain-modellen©.

Det rationelle (blå) Vigtigt at kende formål og baggrund Præcise instruktioner og logisk argumentation Tekstbog med fokus på teori Mulighed for at analysere og diskutere Mulighed for at dykke ned i stof og søge mere information Traditionelle omgivelser med eget bord og stol Traditionel tavleundervisning, arbejdsro.	**Det eksperimenterende (gul)** Eksperimenter og nye ting Spil, farver og leg Historiefortælling og brug af billedsprog Holistisk perspektiv og visioner Spontan deltagelse Fleksible og sjove omgivelser Skal kunne bevæge sig, fx sidde på gulvet Utraditionelle møbler og rum.
Det praktiske (grøn) Tydelige mål for undervisningen og klar anvendelse Sirligt materiale - tekstbøger Detaljeret program, klar tidsangivelse og praktiske info Klare instruktioner og formel træning Formel og praktisk orienteret undervisning Træning og dygtiggørelse af egen praksis Traditionelle omgivelser med eget bord, stol og plads til egne ting.	**Det følelsesmæssige (rød)** Gruppearbejde er vigtigt Følelsesmæssig og værdimæssig involvering Stimulation af sanser, fx musik Processer er vigtigere end mål Plads til at udtrykke sig selv Associationer Uformelle hyggelige rum Varme stemningsfyldte rum.

Figur 15.11. Overblik over forskellige læringssetups inspireret fra Whole Brain-modellen©.

Det rationelle (blå) Skab en dagsorden med klare mål for hvert tema Planlæg med analyse og kritiske drøftelser Vis effektivitet Fokuser på bottom line og gør det kortfattet Giv klare beskrivelser af mål/outcome Hav de nødvendige beregninger og data klar.	**Det eksperimenterende (gul)** Tillad tid til at arbejde „ud af boksen“ Skab variation og mulighed for sjov Skab tid til brainstorm Diskuter fremtiden og visionerne Skab begejstring Diskuter „det store billede“, tal om helheden.
Det praktisk (grøn) Respekter program, tid og pauser Vær konsistent Bliv på sporet undgå og sidespring i snakken Send et detaljeret program ud i god tid Tag noter til plenum-snakke Fordel klare roller til deltagerne: Hvem er referent, ordstyrer og tidsholder?	**Det følelsesmæssige (rød)** Gennemfør „check in“ og „what's in it for you“ Synliggør koblinger mellem deltagernes input Opmuntr alle til at bidrage – spørg de tavse Anerkend forskellighed i ideer og perspektiver Giv tid til at dele gruppen op og bygge tillid Tillad spontane uformelle input.

Figur 15.12. Facilitering af medarbejderprocesser inspireret af Whole Brain-modellen©.

Thomas Nordahls liste over *solide* og *svage* timer, som Niels Christophersen refererer til i kapitel 12, er medtaget her.

Svage timer	Solide timer
Klasseledelse og relationer Eftergivende ledelse Utydelige beskeder Dårlig relation	**Klasseledelse og relationer** Gode relationer Autoritativ ledelse Mange positive tilbagemeldinger Høje forventninger til eleverne Tydelige grænser og håndhævelse af regler
Organisering og arbejdsmåder Svag fagdidaktisk kompetence Læreren ikke til stede Ikke planlagt undervisning	**Organisering og arbejdsmåder** Alle elever er aktive Læreren har overblik Nogle variationer Højt læringstryk Tilpasset undervisning inden for fællesskabet
Lærings- og undervisningshæmmende adfærd Passive elever som er urolige Elever udvandrer Diskussioner mellem lærer og elev Udadreagerende adfærd	**Lærings- og undervisningshæmmende adfærd** Fravær af problemadfærd Positiv og hyggelig stemning

Figur 15.13. Thomas Nordahls liste over solide og svage timer.