

Več kot le ravnateljeva desna roka: vloga pomočnika pri vodenju v izobraževanju

Andy Hargreaves
Boston College, ZDA

Samotni jezdec je imel Tonta. Batman je imel Robina. Tudi ravnatelji imajo svoje namestnike, tako kot šerifi. Številne slavne osebnosti so imele pomočnike ali asistente. Toda pomočniki niso le namestniki vodij. Zelo so pomembni za izvajanje vodenja, saj dandanes v šolah in drugih organizacijah vodenje ni le domena ene karizmatične ikone ali heroja. Vodenje si delijo ljudje, ki prispevajo na različne načine. Ta članek raziskuje takšno širše razumevanje vodenja in vloge pomočnikov v njem. Raziskava je bila izvedena z pomočjo štirih ključnih in med seboj povezanih vidikov tistega, kar Dean Fink in jaz imenujemo trajnostno vodenje (Hargreaves in Fink 2006). Članek nato pojasnjuje, kako so štirje vidiki najmočnejši, ko so neločljivo povezani skupaj v nekaj, kar sam imenujem fuzijsko vodenje. Predstavljena sta tudi dva primera – eden iz poslovnega in eden iz športnega sveta – ki predstavljata načela v praksi. V zaključku so predstavljene nekatere implikacije za naravo dela in vlogo pomočnika ravnatelja.

Ključne besede: šola, pomočnik ravnatelja, vodenje, fuzijsko vodenje, trajnostni razvoj

Trajnostno vodenje

Trajnostno vodenje izhaja iz definicije trajnostnega razvoja v Brundtlandovem poročilu Svetovne komisije za okolje in razvoj iz leta 1987: »Človeštvo ima zmožnosti za doseganje trajnostnega razvoja – zadovoljiti potrebe sedanosti brez ogrožanja zmožnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih generacij.« V svojem bistvu trajnostno vodenje torej razvija in ohranja tisto, kar je pomembno, se širi in ohranja na načine, ki ustvarjajo pozitivne povezave in razvoj med ljudmi in ne škodijo drugim v sedanosti ali prihodnosti. Iz te osnovne definicije lahko oblikujemo štiri osnovna načela trajnostnega vodenja:

- *Globina* namena v razvoju učenja učencev, ki je ustvarjalno, ustrezno in predstavlja izziv, ki ni popačeno ali prekomerno osredotočeno na podatke testiranj in ki vključuje reševanje

vprašanj okoljske trajnostnosti v učnem načrtu, skupnosti in šoli. Trajnostno vodenje je moralno vodenje. Oblikuje in vodi ga močan občutek moralnega namena.

- *Širina* – odgovornost za cilje in njihovo doseganje je skupna in deljena in ni le na ramenih herojskih in izjemnih posameznikov.
- *Vzdržljivost* skozi čas, zaradi česar se izboljševanje nadaljuje onkraj reform in posameznih vladajočih struktur, s prenosom od enega vodje k naslednjemu, z učinkovito vodenim nasledstvom, v katerem načrti za izboljšave v šolah vključujejo načrte za nasledstvo in se vsi pripravljajo tudi na svoj odhod.
- *Pravičnost* v osredotočanju na učenje in dosežke vseh učencev, v zmanjševanju razlik med najbolj in najmanj privilegiranimi in v poudarjanju sodelovanja namesto neusmiljenega tekmovanja med šolami in sosesčinami tako, da močnejši pomagajo šibkejšim.

Fuzijsko vodenje

Moči trajnostnega vodenja ne gre iskati v neodvisnem delovanju posameznih komponent moralnega vodenja, porazdeljenega vodenja, nasledstva in vodenja za socialno pravičnost. Njihovo skupno delovanje je tisto, ki je najbolj pomembno. To je bistvo fuzijskega vodenja.

V svoji knjigi *Leadership Fusion* Daft in Lengel (1998) opisujeta nevarnosti tistega, kar poimenujeta *fuzija oziroma zlitje vodenja*, torej razcepa vodenja in delovanja na ločene in nepovezane elemente. Njuno zagovarjanje *fuzije vodenja* se osredotoča na združevanje različnih notranjih lastnosti in zmožnosti znotraj organizacije ali posameznika v eno samo skupno zgodbo vodenja. Avtorja trdita, da takšna fuzija »odklepa močne sile«, ki jih je mogoče najti v »hrepenenju po smiselnem delu«, v »želji po prispevanju«, v »sanjah«, »ustvarjalnem potencialu« in »pogumu«. Fuzija vodenja je po njunem »zbiranje, združevanje, ustvarjalno povezovanje in partnerstva«.

Fuzijsko vodenje presega mnogotere stile vodenje, ne le s poudarjanjem situacijskih razlik ali razvojne evolucije vodenja skozi čas, temveč predvsem s prepoznavanjem višjih zmožnosti ljudi, da vključijo različne značilnosti, kompetence in sposobnosti v pomenoteno celoto. Prav tako kot vključevanje predstavlja eno najpomembnejših značilnosti psihosocialnega razvoja, predstavlja

osebno in organizacijsko vključevanje v vodenje visok nivo razvoja – povečevanje zmožnosti ljudi za uporabo različnih spretnosti in izražanje različnih vodstvenih lastnosti znotraj poenotene celote, ki definira jedro osebe, ki te stvari izraža in izvaja.

Fuzija vodenja se opira na in dosega tri različne vrste vključevanja.

- Notranje vključevanje osebnih zmožnosti in naravnosti, sestavljenih iz čustev, integritete, vizije, pripravljenosti, poguma in komunikacije. To je notranja fuzija jaza; vodja, ki dobro ve, kdo je in kaj želi doseči.
- Organizacijsko vključevanje različnih vodij in njihovih prispevkov, ki izkazujejo moč distribuiranega vodenja (Harris 2008). To je fuzija vodenja preko celotne skupnosti.
- Časovne vključenosti vodenja skozi čas, ko vodja sledi vodji v urejenem nasledstvu in napredovanju in učinkovito nasledstvo postane platforma za trajnostno izboljševanje.

Poglejmo sedaj ta načela, kako delujejo v praksi dveh primerov. Oba sta del študije, ki sva jo vodila Alma Harris in jaz in s katero sva preučevala visoke dosežke, ki presegajo pričakovanja v poslovnem svetu, športu in izobraževanju (Hargreaves in Harris 2011).

Srednja šola Grange

Srednja šola Grange je bila ob ustanovitvi v šestdesetih letih vodilna šola v svojem mestu na severu Anglije. V osemdesetih in devetdesetih letih je začela »zaostajati oziroma ostala na doseženi stopnji«. Le 15 % učencev je dosegalo prag za pristop k preizkusom za vpis na univerzo pri 16 letih. Šola je leta 1996 komajda prestala zunanjo inšpekcijo. »Prostori so bili videti zanemarjeni,« je povedal eden od vodij. »V medijih smo bili označeni kot umazanci. Otroci niso pričakovali velikih uspehov, fluktuacija osebja je bila precej velika.«

S pojavom in prihodom novega vodstva so se stvari počasi pričele obračati na bolje. Velik del novih strategij se je osredotočil na že znane teme, kot so nadzorovanje vedenja, spodbujanje osebja k prevzemanju osebne odgovornosti za vodenje najbolj zahtevnih učencev in vključevanje skupnosti. Šola pa je sprejela tudi nepričakovan in paradoksalen pristop k reševanju slabih rezultatov učencev. Učiteljev niso spodbujali le k intenzivnejšemu sledenju, spremljanju in vodenju napredka posameznih učencev, s katerim

bi zagotovili boljše obvladovanje osnov obstoječega učnega načrta. Po številnih urah opazovanj v učilnicah so učitelji in vodje v šoli Grange ugotovili, da standardiziran učni načrt za srednje šole ni prilagojen načinu, na katerega so se najbolje učili učenci šole, ki so bili po rodu predvsem iz Bangladeša. Za »hiter napredek«, takšno je bilo mnenje, bi »šola morala otrokom dopustiti, da delajo več tistega, kar jim gre dobro, in več tistega, v čemer uživajo«.

Šola je preizkusila učence, da bi ugotovila njihove učne stile. Rezultati so pokazali, da so učenci »zelo vizualni, zelo kinestetični«. Šola Grange je tako naredila pogumen korak in učni načrt prilagodila otrokom z močnim poudarkom na vizualnih umetnostih. Postopoma se je šola razvila v eno od dveh najboljših od 30 srednjih šol za vizualne umetnosti v državi in prejela številne državne nagrade. Z razširjenim naborom umetnostnih predmetov in po izvajanju več vizualnih in kinestetičnih metod poučevanja pri vseh predmetih so učenci zlahka opravili izpite za vstop na univerze in bili ponosni na svoje dosežke. Učitelji so pričeli čutiti, da je učni načrt zares »oblikovan za« in »ustreza potrebam učencev«. Rezultati so »poleteli navzgor« in leta 2008 je več kot 70 % učencev uspešno opravilo izpite za vstop na univerze. Čeprav se šola nahaja v najrevnejšem 1 % skupnosti v državi, se je na lestvici dodane vrednosti oziroma izboljševanja rezultatov uvrstila v najvišja 2 % šol na državni ravni. Tudi poročila zunanjih inšpekcijskih pregledov so bila vse boljša; od »zelo dobrega« izboljšanja od pregleda leta 1996 do »nekaterih izjemnih lastnosti« do leta 2006.

Najnižja točka šole Grange je bil inšpekcijski pregled leta 1996, ki ga je komaj prestala. Po pregledu je Graeme Hollinshead, ki je bil takrat vodja učiteljskega zbora, vzel bolniško prvič v svoji karieri. Tako kot številni zavzeti kolegi je tudi sam celo svojo kariero delal v šoli Grange. Toda inšpekcijski pregled je bil budnica. Graeme je menil, da sta tako šola kot on sam brezupno obtičala. Frustriran in potrj je odšel po nasvet k svetovalcu v bolnišnici. Svetovalec je pozorno poslušal in nato ponudil svoj strokovni medicinski nasvet. A to je bil sever Velike Britanije, ne Južna Kalifornija, zato so bile njegove besede neusmiljeno neposredne. »Svetoval mi je, naj se vrnem na delo in rešim situacijo,« je povedal Graeme, »in to sem tudi storil.«

Po prihodu novega pomočnika ravnatelja, Colina Bella, ki je kmalu zatem napredoval na mesto ravnatelja, je Graeme prevzel mesto pomočnika. Skupaj sta pričela voditi z zgledom. Postavila sta trdne temelje za izboljšave tako, da sta umirila vedenje učen-

cev s pozitivno strategijo discipliniranja. »Vedenje je bilo slabo, vzdušje je bilo slabo, prisotnost pa 84 %. Vse je bilo potrebno izboljšav.« Na začetku sta Bell in Hollinshead pogumno in strumno stopila na čelo šole. Nekatero od najbolj problematičnih učencev sta na primer peljala v mesto in v tematske parke, če so se lepo obnašali, čeprav so zaposleni mislili, da se jima je zmešalo. »Včasih sva vzela vsak svoj avto in pobirala otroke po parku. Ničesar ni bilo, česar ne bi poskusila. Hodila sva okrog, trkala na vrata in spraševala: »Zakaj nisi v šoli?« Najino vodenje z zgledom je obrodilo sadove in zaposleni so nama bili bolj pripravljeni slediti, ko sva prislužila njihovo spoštovanje in jih prepričala, da je najina rešitev mogoča in smiselna. Rezultat je bil nova strategija vedenja, ki je oblikovala vzdušje »miru na hodnikih«, skupno odgovornost zaposlenih pri skrbi za otroke, pripravljenost poslušati jih in zmožnost razumevanja učencev in »od kod prihajajo.«

Ko je postal ravnatelj, se je Bell srečal z upravnim organom, odgovornim za šolo, in predstavil svojo vizijo. V očeh zaposlenih je bil »pravi vizionarski tip vodje. Vse nas je navdihnil. In še vedno nas. Ljudem je prinesel upanje, da ta šola lahko postane uspešna.« Osebe je bilo »deležno motivacijskih govorov: »to je moja vizija, to je tisto, kar bomo naredili.« Ko je bila šolska zgradba v zelo slabem stanju, so učitelji »vsi skupaj odšli v bližnji hotel poslušat navdihujoče predstavitve in Bellovo vizijo prihodnosti.«

Bell je »naredil čudeže v tej šoli v približno 4 do 5 letih. Bil je tako uspešen, da je nato nadaljeval z večjimi stvarmi.« Bil je »izjemno dinamičen; zelo samozavesten«. »Bil je mlad. Saj vam je sam povedal, kako je bilo.« Eden od učiteljev je povedal, da je do kritičnega preobrata prišlo, ko je Bell ljudem dal občutek, »da smo lahko uspešni«, da so »ugotovili, da se stvari lahko naredijo«, »da želijo biti del tega« in da lahko spremembe izvedejo sami. Graeme Hollinshead se spominja, kako je Bell »prinesel neverjetno karizmo. Navdihnil je vse svoje kolege. Stvari so se zaradi njega zares začele premikati«. Ena njegovih pomembnejših lastnosti je bila »zelo zelo dober občutek za soljudi«.

Toda vodenja v Grangeu ni moč pripisati le posameznikom, ne Bellu, ne Hollinsheadu. Za začetek ravnatelj in pomočniki delajo kot tim. Ko je Graeme Hollinshead delal kot Bellov pomočnik, je veljal za »tistega praktičnega, ki poskrbi, da se stvari zgodijo«, medtem ko je Bell prevzel vlogo »vizionarja, tistega s sanjami«. Skupaj »sta se izjemno dopolnjevala«.

Sčasoma je postalo jasno, da Graeme Hollinshead ni le praktična desna roka svojega vizionarskega predhodnika. Tudi Hollin-

shead je obveljal za vizionarja s svojimi lastnimi »sanjami«, a v drugačnem slogu kot Bell. Počasi se je vodenje še bolj razširilo. Hollinshead je »ves čas poskušal vodenje distribuirati« in razviti timsko delo. Tim je bil sestavljen iz vseh – učiteljev, učnih mentorjev, asistentov in podpornega osebja. Zastopniki sindikata učiteljev so bili vedno vključeni že v začetnih fazah oblikovanja usmeritev. Vodja, odgovoren za poslovanje, je posebej pohvalil, kako so vsi »stopili skupaj«, ko je nekdo imel težave in kako je Hollinshead znal delegirati in pustiti »proste roke za delo«.

Hollinsheadova naslednica Gilly McMullen je ohranila pristop in nadaljevala s podporo vključevanja vseh. »Predvsem je to timsko delo,« je povedala. »A ne le timsko delo učiteljev, temveč vseh zaposlenih, vključno s kuharicami in čistilkami. Vsi si med seboj pomagamo biti boljši.«

Spirala zaupanja in vse boljših rezultatov je delovala preko različnih vodij, ne le v mandatu enega od njih. Prišlo je do fuzije oziroma zlitja skozi čas.

Sedaj imamo zelo dobro vodenje. Vsak vodja je nekaj izboljšal, tako da se je raven, na kateri je sedaj šola, neverjetno dvignila: trije različni značaji so prinesli različne spretnosti in šola je pridobila z vsemi.

Za dosežke šole Grange so odgovorne različne vrste vodenja, ne le ena sama. Te so delovale med seboj, se razvijale in zlele v povezano in samozavestno celoto, ki ljudi motivira, združuje in povezuje za nekaj večjega kot so sami, da služijo skupnemu dobremu. Pomočnik ravnatelja na šoli Grange ni bil le asistent oziroma zgolj nekdo, ki izvaja želje ravnatelja. Pomočniki so bili tudi sami vodje hkrati s številnimi drugimi vodji, ki so skupaj prispevali k skupnemu uspehu šole. Takšna načela imeti različne oblike vodenja, ki so distribuirane, a se dopolnjujejo, delujejo ne le v izobraževanju, temveč tudi v uspešnih primerih poslovnega sveta.

Pivo Dogfish Head

Sredi devetdesetih let se je Sam Calagione odločil, da bo pustil svoj pečat na velikem trgu piva v ZDA. Sam se je med študijem pisanja preživljal kot natakhar v New Yorku. Pri delu je spoznal svet alternativnih pivovarn in postal oboževalec. V svojem majhnem stanovanju je pričel variti različne domače zvarke za svoje prijatelje. Na njihovo presenečenje so ugotovili, da jim je bilo všeč, kar so poizkusili. Odprl je kombinacijo restavracije in pivovarne, tako

imenovani brewpub, v mestecu Milton v zvezni državi Delaware. Svoje pivo je zabavno poimenoval Dogfish Head po kraju, kamor je kot otrok hodil na počitnice.

Začetek je bil skromen, a Sam je sanjal, da bo sčasoma oblikoval novo znamko piva, ki bo znana povsod po državi. A to ni bilo dovolj, želel je tudi na novo napisati definicijo piva samega. Sam si je izbral zelo zahtevno nalogo. Majhne alternativne pivovarne so sicer pridobivale tržni delež, a ta je še vedno znašal manj kot 4 % trga s pivom. Toda danes je pivovarna Dogfish Head Craft Brewery, ki jo je Sam ustanovil in jo vodi še danes, eden najuspešnejših primerov neodvisnih pivovarn v ZDA.

Leta 2008 je Dogfish Head dosegla 22. mesto med alternativnimi pivovarnami po obsegu prodaje. V zadnjem desetletju so se dohodki povečevali za približno 40 % na leto, povprečna rast v ameriški industriji piva pa znaša le 2,1 %. A še pomembnejši od rasti same je kulturni status, ki ga je doseglo pivo Dogfish Head. Pivovarna in njen izvršni direktor Sam Calagione sta bila predstavljena v časopisu *New Yorker*, na televizijskem kanalu *Discovery Channel*, v celovečernem filmu *Beer Wars* in številnih oglaševanih knjigah.

Slogan podjetja Dogfish Head je »nenavadno temno pivo za nenavadne ljudi«, gre za življenje v nasprotju z intuicijo oz. zdravim razumom. Dogfish Head ne želi premagati treh največjih pivovarn, ki obvladujejo trg. Njihov cilj je drugačna definicija zmage. Takšen pristop je za sodelujoče zelo zabaven. Pomeni pa tudi odlično poslovanje za podjetje. Nick Benz, ki vodi finance in nadzira kontrolo kakovosti, to pojasnjuje takole:

Ljudje pravijo: »Uau, glejte, kaj so ravnokar naredili!« Še vedno imamo tisto zabavno in nenavadno stvar, ki ljudi preprosto privlači. Ljudi privlačijo stvari, ki so drugačne. Tu ne gre za »drugačnost zaradi drugačnosti same«. Gre za »drugačnost, ki prinaša dejansko vrednost«.

Benz ve vse o nevarnostih, ki jih prinaša drugačnost zaradi drugačnosti same. Je prvi v vrsti za Samom Calagionom, »prvi mož za vodjo«, kot se opiše sam. Calagione je prava podoba herojskega moža v ospredju. Od nekdanj je bil uporniška duša s smislom za humor. Iz srednje šole so ga vrgli, še preden je našel pot na kolidž. Kot bivši maneken s prav tako glamurozno ženo (in podpredsednico podjetja) Mariah Calagione ima Sam svoje slike v naravni velikosti razpostavljene tako rekoč po celotni pivovarni. Sam je ekscentrik – in s takšnimi ljudmi se rad tudi obkroži. V smislu or-

ganizacijske strategije je to pogosto uspešno. Dogfish Head v steklenice polni filozofijo inovativnosti in ustvarjalnosti, ki jo pijejo tudi številni zaposleni.

Samovo razpoloženje prežema celotno podjetje. Zaposleni so spodbujeni k zabavi, igranju in ustvarjalnosti. Mariah Calagione vzdušje v Dogfishu imenuje »nadzorovani kaos«, saj se v podjetju vedno dogaja nekaj, kar se zdi vsaj malo izven nadzora. A vztraja, da je to pozitivno, saj tako lahko ohranjajo svoje ekscentrične prednosti.

Toda obkrožanje z ljudmi, ki vas spominjajo na vas same in imajo enake nenavadne osebnostne lastnosti, deluje le do neke mere, včasih gre lahko vse skupaj tudi predaleč. Prej ali slej se pojavi točka, na kateri se ekscentričnost spremeni v nesposobnost. Ekscentrični značaj podjetja Dogfish je bilo nazadnje potrebno ukrotiti z organizacijo in učinkovitostjo.

Upravni odbor podjetja, vključno z Mariah, podpredsednico in Samovo ženo, je Sama spodbudil k temu, da je prepustil finančno plat pivovarne. Čeprav so njegove sposobnosti ustvarjanja poslovnih priložnosti in izboljševanja pritoka denarja izjemne, Sam ni uspel urediti notranjih denarnih tokov.

Tega preprosto nisem delal dobro in čeprav smo rasli, še vedno nismo prinašali dobička. Upravni odbor, Mariah in kup pametnejših ljudi od mene, ki so se ukvarjali s stroški poslovanja, mi je reklo: »Sam, odlično obvladaš ustvarjanje prihodkov, ampak zaupati nam moraš glede drugih stvari, izboljševanja učinkovitosti in nadzora nad stroški poslovanja.«

Nick Benz, generalni direktor, ima dober pregled nad tem. Ko je prišel v podjetje, je bilo vzdušje v Dogfish Brewery zabavno in sproščeno, toda polnilnica je delovala s 30 % napak, številni delavci so bili neusposobljeni in nesposobni, nekaj pa jih je bilo celo zadrogiranih. Pivo smo brezglavo dostavljali distributerjem, zaloge nam je primanjkovalo v ključnih delih leta, nadzor kakovosti piva pred odhodom iz pivovarne je bil pomanjkljiv. Kot se spominja Benz: »To je bil hobi na steroidih.« Vodja pivovarne Andy Tveekrem se strinja. »V letu 2004,« pojasnjuje, je imelo podjetje hude težave z »nekonsistentnimi težavami s kakovostjo. Imeli smo težave s prav vsem.«

Nick in Sam sta nasprotji, zato se nista takoj privlačila. Sam je ekscentrik in ikonoklast. Nick je diplomiral na prestižni univerzi Carnegie-Mellon. Sam je uporniški pisatelj. Nick je računovodja in inženir. Njuno sodelovanje ni bilo ravno sanjsko. A počasi sta opazila pomen in vrednost prednosti, ki jih drugi prinaša.

Potreboval sem približno 18 mesecev nenehnih bojev s Samom glede popolnoma neumnih podrobnosti, da sem ga naučil, da ni nobene potrebe po tem, da vse ostane tako noro, anarhistično in kaotično – da v njegovo delo lahko vnesemo nek red. Po drugi strani pa je tudi moje razmišljanje veliko manj strukturirano. Oba sva začela z zelo skrajnimi stališči popolnega reda in popolnega kaosa, ki sva jih sčasoma omehčala do te mere, da oba spoštujeva in razumeva, kaj prinašava k mizi.

Nick in Sam sta postavila novo polnilnico, ki je »pravilno zasnovana in postavljena«. Sedaj »lahko dejansko razmišljaš o svojem delu brez nenehnega ropotanja v glavi«. Dogfish je izvedel primerjavo svojega poslovanja z drugimi primerljivimi pivovarnami in ugotovil, da je v spodnji tretjini plač in ugodnosti. Mariah se spominja, kako so pripeljali ljudi za »vodenje restavracije«, dokler niso »izgoreli in odšli«. Sedaj, pravi, Dogfish »plačuje več kot mislimo, da bi morali, če to pomeni, da dobimo boljše usposobljene ljudi«.

Z ureditvijo procesa zaposlovanja in kadrovanja se je uredil tudi sistem računovodstva. Podjetje je namestilo novo programsko opremo, ki daje natančno, podrobno in ažurno podobo stroškov podjetja, ki omogoča boljše sprejemanje poslovnih odločitev. Nick Benz je boljše disciplinirano strategijo opisal kot »trifazni pristop k izboljševanju, ki vključuje osredotočanje na dobre ljudi, dobre podatke in dobre odločitve«.

Eden od rezultatov je, da se Sam sedaj lahko osredotoča na tisto, kar počne najbolje: je ekscentrični vodja, s katerim se identificirajo pustolovski pivci piva. »Vem, da je moja vloga v podjetju vloga navijača, pridigarja in izobraževalca,« pravi Sam. »Sedaj se lahko veliko bolj osredotočam na stvari, ki me zares zanimajo in veselijo, kot sem se lahko v preteklosti, ko naše podjetje ni imelo finančnih sredstev za najem nadarjenih ljudi, katerih znanje in spretnosti dopolnjujejo moje.«

Dogfish Head še vedno vzdržuje svoj kader nenavadnih in zanimivih ljudi. Toda pod razgibano podobo podjetja, ki privablja predane stranke, je oporna struktura organizacije in učinkovitosti, ki vzdržuje poslovanje. Nick Benz stanje povzema takole:

On je človek z idejami. Jaz sem tisti, ki jih izvede. On je zunanja podoba. Mojega imena ali obraza ne boste našli v nobeni publikaciji, za to skrbimo načrtno. Strastni oboževalci alternativnih pivovarn so muhasti. Če menijo, da smo postali preveliki, obveljamo za prodane duše in izgubimo tiste osnovne

predane stranke, ki so nas pripeljale do tega, kar smo postali. Zato zelo pazimo na to, da znamka odraža Sama in to iskrivo, mlado, energično, eklektično, nekoliko brezglavo in na videz kaotično in anarhistično podobo podjetja. Znotraj pa delujemo kot dobro naoljen stroj.

Sam Calagione je znal videti in sprejeti svoje slabosti in okrog sebe zbrati ljudi, ki mu jih lahko pomagajo preseči in opravljajo naloge, za katere je on »nesposoben«. Tako lahko Dogfish še naprej izkorišča Sameve prednosti in sposobnosti, a hkrati deluje v ravnovesju. Lastnik bi bil neuspešen in podjetje insolventno brez operativnega direktorja. Calagione in Benz sta potrebovala drug drugega, Sameva žena in podpredsednica pa je ugotovila, da mora vodenje biti distribuirano na več oseb. Prav ta distribucija vodenja in odgovornosti – številka 2 dela s številko 1 in še številnimi drugimi – pojasnjuje uspeh pivovarne Dogfish.

Zaključek

Kaj smo se torej naučili pomembnega za razumevanje vloge pomočnika v šolah pa tudi vseh ostalih organizacijah? Pomočnik ni le asistent. Ni le naslednji v vrsti za vodenje ali celo nezmožen postati vodja sploh med najbolj iskanimi službami.

V najboljšem pomenu besede so pomočniki vodje sami po sebi. Dopolnjujejo vodenje osebe, ki formalno drži vajeti v rokah. Delujejo lahko tudi kot vest in protiutež, dobri vodje ali direktorji, kot so Bell, Hollinshead in Calagione to cenijo. Pomočniki posredujejo med vodjo in vsemi ostalimi. Pomagajo širiti in razvijati vodenje namesto preprostega posredovanja od zgoraj navzdol.

V filmu *The Damned United*, ki opisuje eno slavnih poslovnih partnerstev v angleški nogometni zgodovini – med karizmatičnim medijskim zvezdnikom Brianom Cloughom in tihim pomočnikom Petrom Taylorjem – se sredi vroče debate ob začasnem razpadu partnerstva odvije ta dialog.

Peter Taylor: »O ja, ti si v izlozbi, tu ni dvoma. Ves blišč in hrup. Toda jaz sem blago za pultom! Brez mene, brez nekoga, ki te bo rešil pred samim sabo, nisi le polovica. Brez mene si nič!«

Brian Clough: »Nič sem? Nič sem? Kaj pa si potem ti, Taylor? Nekaj? Ti si pol nič! Parazit nič! Velika debela riba pilot, ki se hrani z ničem. Ti si nihče! Pozabljen si! Nepomemben zaznamek zgodovine.«

Sredi grenkega spora ta dialog jasno pokaže, kaj si vsak od vodij misli o vlogi drugega. Toda tu je spregledan pravi pomen metafore o ribi pilotu. RIBE piloti niso le paraziti, ki se hranijo pri svojem gostitelju – grozljivem maldivskem morskem psu. Morski pes je namreč slep in brez pomoči pomenljivo imenovane ribe pilota ne bi našel poti do hrane, ki jo potrebuje za življenje.

In tu je srž resnice o vodjih in pomočnikih. Številke 1 in številke 2 potrebujejo drug drugega. Niso preprosto le gostitelji in paraziti, temveč se soodvisni drug od drugega za svoj vodstveni obstoj. Vodja potrebuje pomočnika in tudi obratno drži. Celotna organizacija pa potrebuje oba, saj je njena uspešnost odvisna od kakovostnega vodenja, ki ga potrebuje za nadaljnjo rast.

Literatura

- Daft, R. L., in R. H. Lengel. 1998. *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces That Change People and Organisations*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Harris, A. 2008. *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. London: Routledge.
- Hargreaves, A., in D. Fink. 2006. *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., in A. Harris. 2011. *Performing Beyond Expectations*. Nottingham and London: National College for School Leadership.

- Dr. Andy Hargreaves je vodja Lynch School of Education na Boston Collegu, ZDA.
andrew.hargreaves@bc.edu

Andy
Hargreaves

More Than A Sidekick: The Role of Deputy in Educational Leadership

The Lone Ranger had Tonto. Batman had Robin. And headteachers, like sheriffs, also have their Deputies. Many famous characters have their sidekicks or assistants. But the assistants are more than second-in-command to these leaders themselves. They are integral to the exercise of leadership. This is because, in schools and other organizations today, leadership is not the exercise of one charismatic icon or hero. It is stretched across people who make different kinds of contributions together. This paper examines this wider understanding of leadership and the roles of deputies within it. It does so by recapitulating four essential and interrelated aspects of what Dean Fink and I have called sustainable leadership. It then argues how these four aspects are at their most powerful when they are fused together in what I call fusion leadership. Two examples – one from business and one from sport – are then presented in order to illustrate the principles at work. Finally, some implications are drawn for the nature and role of the deputy head.

Keywords: school, deputy, leadership, fusion leadership, sustainable leadership

VODENJE 3|2013: 3–13

Sara Bubb

Leading Professional Development

Professional development is crucial for organisational growth and school improvement. It has to meet a variety of needs: individual, team and organisational. There are also needs resulting from local and central government policy initiatives. The article presents the importance of professional development, its efficient management, its understanding by various theorists and practitioners and its promotion and implementation in practice. This paper seeks to deepen our understanding about the leadership of professional development. It outlines a new cyclic model of how it works which could be used by school leaders to ensure that staff development makes a difference to student learning.

Keywords: professional development, leadership, organisation, staff, learning

VODENJE 3|2013: 15–30

Mojca Kralj
and Cveta
Razdevšek
Pučko

Characteristics and Evaluation of the Profession of Class Teacher

The article is part of a large scale study of teachers of the first stage of basic education (Družbene značilnosti in perspektive poklicnega življenja profesorice razrednega pouka). It discusses a more narrow