

Strategisk pædagogisk ledelse i ungdomsmiljøer

Pædagogisk leder, Cand. Pæd. Pæd. Jakob Klode Damgaard

Hvorfor strategi?

Der er flere syn på hvad strategi er, hvad det skal til for og kan bruges til. I en kontekst som fritids- og ungdomspædagogik kan det give god mening at tale om og forstå strategi som et bredt begreb. At strategi i bund og grund er den plan, der bringer os fra A til B. Det er den fælles plan, som går på tværs af niveauer og som både ledere og medarbejdere bekender sig til. Planen (strategien) er det, der hjælper os til at holde fokus på den opgave, vi er ansat til at løse.

Vejen fra A til B er imidlertid sjældent en lige og direkte vej, men har vi ikke gjort os tanker og refleksioner over, hvor vi vil kanalisere vores fokus hen, risikerer vi at gøre lidt ved meget og ikke omvendt.

Det handler om legitimitet.

Ét af de særlige vilkår som fritids- og ungdomspædagogikkens arena er underlagt, er at det er stedet, miljøet og fællesskabet, hvor de unge *kan* være. De unge stemmer med fødderne, hvorfor vi har en konstant opgave med at gøre vores arena attraktiv og meningsgivende for de unge. Det betyder, at vi som medarbejdere og ledere er underlagt det vilkår, at vi skal gøre os fortjent til de unges opmærksomhed og selskab.

Vi skal så at sige gøre os legitime i de unges øjne, og herigennem synliggøre og tydeliggøre vores arena. Legitimiteten er dermed den valuta vi optjener og vedligeholder i mødet med de unge, men også i mødet med deres forældre, samarbejdspartnere og beslutningstagere.

Legitimiteten er vores bundlinje, som aldrig må gå i minus. Opgaven er ikke nem, men dog noget vi kan anskue og tilgå fra et strategisk perspektiv og noget, vi bør have fokus på og arbejde med uanset, om vi er leder eller medarbejder.

Must-Win-battles som fokusområde

I nogle organisatoriske sammenhænge omtales *Must-Win-battles*. Det vil sige særligt udvalgte områder, som skal vindes. At bruge netop denne retorik i en pædagogisk kontekst kan anvendes som greb til at skærpe vores fokus i et felt som typisk er præget af kompleksitet og flere svar og perspektiver på en problemstilling.

Must-Win-battles kan defineres som udvalgte fokusområder som skal opfylde følgende:

- 1) De skal gøre en reel forskel
- 2) De skal være fokuseret på legitimitet til omverdenen
- 3) De skal skabe spænding (motivation til at vinde)
- 4) De skal være specifikke og konkrete
- 5) De skal være overkommelige og realistiske

De 5 punkter er en god rettesnor i udvælgelsen af fokusområder. Det betyder også, at der ikke skal udvælges flere end 3-5 fokusområder for, at det er muligt at nå i mål.

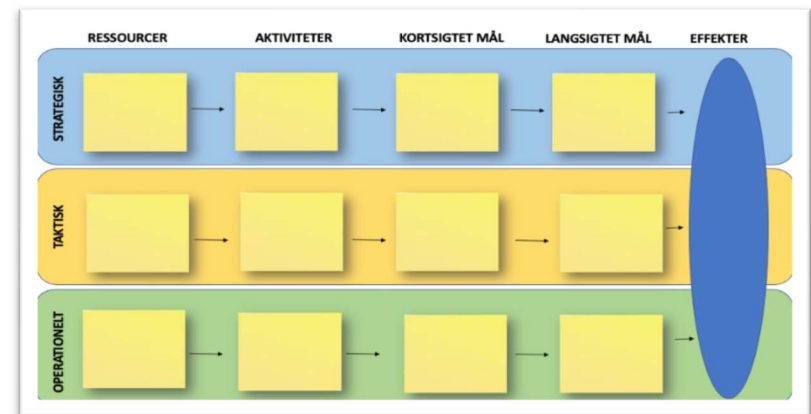
4 fokusområder til at styrke fritids- og ungdomspædagogikkens legitimitet

Flere undersøgelser har i de seneste år peget på, hvad der har betydning for unge og for skabelse af *Det Gode Ungdomsliv*. Samler man disse undersøgelser anbefalinger toner 4 fokusområder især frem og vil kunne bruges som Must-Win-battles.

Disse er:

- **Ungdomsmiljøet** – attraktive, tidssvarende og fleksible ungdomsmiljøer, som er opdaterede i forhold til tid, sted, indhold og fysiske rammer.
- **Demokrati og medbestemmelse** – at arbejde med at alle unge oplever at føle sig set, hørt og inddraget.
- **Partnerskaber og tværgående samarbejde** – Koble klogt (internt og eksternt) og få mere ud af mindre på tværs af forebyggelsesniveauer og målgrupper.
- **Kommunikationsstrategi** – Vi skaber verdenen igennem vores sprog. Dermed kan vi være medskabere af arenaen for *Det Gode Ungdomsliv*. Derfor skal vi løbende, vedholdende og kontinuerligt kommunikere til både de unge, forældre og samarbejdspartnere (internt og eksternt) om hvad vi gør, hvorfor og hvordan. Det er herigennem at vi kan arbejde proaktivt med narrativet omkring *Det Gode Ungdomsliv* – og i sidste ende vedligeholde vores legitimitet.

De 4 fokusområder er på mange måder hinanden afhængige og i konteksten af Must-Win-battles forudsætter det at der arbejdes med at gøre dem specifikke, konkrete og overkommelige.



(model 1)

Det kan derfor give mening at sætte dem ind i en ramme (model 1), hvor der differentieres mellem:

- **det strategiske niveau** - det overordnede niveau, som kobler sig på vores mission, vision og de politikker, der styre vores organisation.
- **det taktiske niveau** – det niveau, som kobler sig på planlægningen og koordineringen af de tiltag og handlinger vi vil sætte i gang.
- **det operationelle niveau** – det konkrete niveau, som kobler sig på vores konkrete pædagogiske handlinger i mødet med de unge.

Et fokusområde – fx Ungdomsmiljøet – vil der kunne arbejdes med på alle 3 niveauer, men aktiviteterne vil være forskellige. Ligeså med de kortsigtede og langsigtede mål.

Det overordnede formål med at sammenkoble strategi, Must-Win-battles og implementeringsmodel er, at både medarbejdere og ledere får et fælles sprog og opmærksomhed på, hvor fokus ligger.

Planen (strategien) er et nødvendigt værktøj, som er med til at sætte den kurs, der kan styrke og vedligeholde vores legitimitet - vores bundlinje - og dermed styrker sammenhængskraften i vores arbejde. Et arbejde, som i sidste ende kommer de unge til gode. For det er dem det hele handler om.

Litteratur

Høpner, J & Jørgensen, T.: Modstillinger i organisations- og ledelsesteori. Hans Reitzels forlag 2016.

5 greb der styrker jeres succes med strategien:

<https://www.lederweb.dk/artikler/5-greb-der-styrker-jeres-succes-med-strategien/>

<https://www.tokeagerschou.dk/taabi> - taabi@tokeagerschou.dk