At leiða ígjøgnum broytingar

Jóhannes Miðskarð og Marin G. Petersen

Samandráttur

Í hesi grein varpa vit fyrst ljós á tær broytingar, ið fara fram í fólkaskúlanum í hesum árum. Síðani allýsa vit hugtakið "broytingarleiðsla". Hetta leiðir okkum til at greiða frá tveimum ástøðum, ið viðgera, hvussu broytingartilgongdir kunnu leiðast. Endamálið við hesari grein er at hugkveikja leiðarar og onnur, ið skulu leiða broytingar á skúlaøkinum, til best møguligt at fyrireika og fremja broytingar í verki.

Inngangur

Fólkaskúlin er undir støðugari broyting (Egelund, 2003, s. 7). Hetta er ikki nakað nýtt, tí fólkaskúlin hevur broytt seg nógv seinastu nógvu árini. Tó kann sigast, at broytingarnar seinastu árini eru fleiri og verða framdar við javnari millumbilum enn áður.

Broytingar, ið eru framdar eru m.a. at: fólkaskúlin hevur fingið nýggjar námsætlanir, krav er komið um undirvísingargongdir, byrjanarundirvísing í 1., 2., og 3. flokki er styrkt við fleiri undirvísingartímum, førleikastovur eru settar á stovn, læraraútbúgvingin er vorðin ein bachelorútbúgving, SSP er byrjað at virka innan skúlans gátt, forskúlaflokkar eru stovnaðir, og nakrir skúlar hava savnað næmingar saman í eindir á 40-50 næmingar ístaðin fyri siðbundna flokkin við 18-24 næmingum. Í løtuni síggjast aðrar stórar broytingar, m.a. at: skúlar verða lagdir saman, teldlar verða valdir sum tað sentrala undirvísingaramboðið, og meira skipað samstarv verður stovnsett við barnaverndartænasturnar.

Ein slík rembingartíð, har broytingar koma úr øllum ættum, og nógvar vegleiðingar verða givnar um, hvussu fólkaskúlin skal mennast, setir høg krøv til leiðsluna á einum skúla, sum hevur ábyrgd av skúlans virksemi (Moos, 2003, s. 168 og 173). Til hesar umstøður krevst, at skúlaleiðarar vita nakað um broytingarleiðslu, sum vit fara at skriva um í hesi greinini.

Hvat er broytingarleiðsla?

Sum heitið, broytingarleiðsla, bendir á, so snýr hesin leiðsluførleiki seg um, hvussu ein skal leiða ígjøgnum broytingar. Tað eru ymiskar allýsingar av broytingarleiðslu. Lars

Goldschmidt lýsir broytingarleiðslu at fevna um alt frá teimum minstu líðandi broytingum til stórar ógvusligar broytingar. Hann sigur, at *"al ledelse er forandringsledelse. Hvis mennesker blot skal gøre det, de plejer, er der ikke behov for ledelse, kun administration"* (Arnmark og Junge, 2014, s. 57).

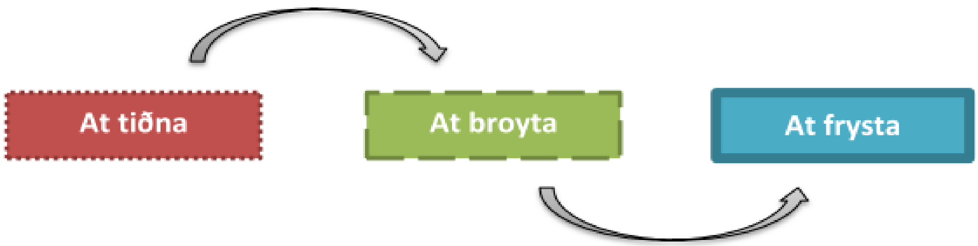
Ein annar, sum lýsir broytingarleiðslu, er Bjarne Kousholt. Kousholt er tilvitaður um, at tað eru ymiskar allýsingar av broytingarleiðslu og gevur ikki sjálvur eina algilda lýsing av broytingarleiðslu. Sjálvur hevur hann arbeitt og skrivað nógv um projektleiðslu, sum snýr seg um at leiða ítøkiligu verkætlanina í broyting. Seinnu árini hevur Kousholt ásannað, at tað ikki ber til bert at hava fokus á ítøkiligu viðurskiftunum, sum skulu broytast, men at atlit má takast til fólkini, sum eru og gerast partur av broytingini. Tískil er hann farin at tosa meira um broytingarleiðslu heldur enn projektleiðslu. Hann heldur tó sjálvur, at hesi hanga óloysiliga saman. Men um hann skal lýsa tey atskild, kann projektleiðsla lýsast at fevna um tann partin av broytingini, ið snýr seg um, **hvat** skal broytast, ímeðan broytingarleiðsla snýr seg um, **hvussu** ein skal at leiða fólkini, sum eru partur av broytingini. (Kousholt, 2014, s. 46-48).

Í hesi grein verður broytingarleiðsla fatað á tann hátt, at hon fevnir um ítøkiligu broytingina og fólkini, eins og Væksthus (2008) og Undervisningsministeriet (2014) vísa á, at broytingarleiðsla í høvuðsheitum snýr seg um tvey viðurskifti: at leiðari dugir at leiða og seta kós, sum tekur støði í virðum og málum hjá organisatiónini, og at hetta verður gjørt við tvírøðu og samstarvi við tey fólkini, sum á ein ella annan hátt eru partur av organisatiónini. Broytingarleiðsla er harvið eitt amboð til at gera broytingar meira ítøkiligar og at eggja fólki, so tey hava mót upp á nýggju møguleikarnar, sum broytingarnar elva til. Umframt hetta er broytingarleiðsla eitt hent amboð til at møta frustratiónum og ótryggleika hjá fólki, sum ofta eru ein fylgja av broytingum.

Broytingartilgongdir

Krøv ella ynskir um broytingar kunnu koma allastaðni frá, t.d. frá mentamálaráðnum, foreldrum, skúlaleiðaranum sjálvum ella starvsfólkunum. Tað er týdningarmikið at gera greitt, at tað eru fleiri partar, ið ávirka og fremja eina broyting, men vit meta, at tað er týdningarmikið, at skúlaleiðarin er tilvitaður um sín leiðsluleiklut, tá ein broyting verður framd. Til tess at leiða ígjøgnum broytingar kann ein skúlaleiðari lata seg hugkveikja av ymsum broytingarástøðum. Vit fara nú at greiða frá tveimum broytingarástøðum.

Sálarfrøðingurin, Kurt Lewin, hevur gjørt eitt ástøði, sum lýsir eina broytingartilgongd í trimum fasum, sum hann lýsir í einum einfaldum myndli. Myndilin er frá miðskeiðis í 20. øld og er viðurkendur og nógv nýttur síðani. Myndilin sæst niðanfyri.



Í høvuðsheitum vísir myndilin á, at tað í eini broytingartilgongd í fyrstu atløgu má skapast opinleiki fyri broyting. Her er tað týdningarmikið, at ójavnvág verður skapt, so fólk sjálvi uppliva tørv á broyting. Hetta vil gera tey opin fyri broytingum og geva teimum drívmegi at arbeiða fram ímóti nýggjum málum. Um hetta eydnast, er møguligt at fara undir næstu tilgongd, sum snýr seg um at finna fram til nýggjar møguleikar og fremja teir í verki. Tá broytingarnar eru framdar, er tilgongdin komin á síðsta stig, sum snýr seg um at fáa tamarhald á støðuni aftur, so tilveran verður støðuføst eins og áðrenn. (Arnmark og Junge, 2014, s. 58-59; NET2CHANGE, 2009).

Í sambandi við at fáa støðufesti kann hetta samanberast við tað, sum Hildebrandt og Brandi (2005, s. 50) leggja dent á, at tað er umráðandi, at broytingar í organisatiónum ikki gerast ov nógvar samstundis, og at leiðarin ikki alla tíðina broytir kós.

Kritikkurin mótvegis myndlinum omanfyri er, at útgangsstøði verður tikið í, at støðufesti eyðkennir organisatiónir. Hetta er ikki tað, sum eyðkennir okkara nútímans samfelag og okkara nútímans organisatiónir. (Arnmark og Junge, 2014, s. 58-59).

Ástøðingarnir Karl E. Weick og Robert E. Quinn vísa á, at ástøðið hjá Lewin kann nýtast í dag, um tað verður vent á høvdið, og fasurnar ístaðin eru: *frysting av nú'inum*, *reorientering* og *at tiðna*. T.v.s. at munurin á ástøðinum er tann, at útgangsstøðið ikki er støðufesti, men óstøðufesti. Tað snýr seg tí í fyrstu atløgu um, at fólk mugu fáa eina fatan av veruleikanum sum nakað óstøðugt, og at broytingar eru ein natúrligur partur av gerandisdegnum. Í eini broytingartilgongd, má hetta óstøðuga niðurfrystast fyri at fáa eina stutttíðarmynd av veruleikanum. Tá hetta er gjørt, skal tann nýggi veruleikin tulkast út frá núverandi broytingum, og møguleikar skulu skapast fyri at arbeiða undir umstøðum, sum veruleikin bjóðar. At enda verður vent aftur til ta óstøðugu tilveruna, har organisatiónin

aftur sæst sum luttakandi í einum broytiligum umhvørvi og tískil er klár at møta teimum broytingum, sum koma framyvir. (Arnmark og Junge, 2014, s. 58-59).

Ein annar ástøðingur, sum eisini vísir á, at normurin ikki er støðufesti, er John P. Kotter. Hann hevur fingist nógv við broytingarleiðslu og er kendur fyri sítt ástøði innan evnið (Nyholm, 2013; Hildebrandt og Brandi 2005, s. 41).

Ástøðið hjá Kotter vísir á átta fasur, ið eru týdningarmiklar í eini broytingartilgongd. Ástøðið leggur dent á somu tilgongdir, sum ástøðið hjá Lewin, og kunnu tær átta fasurnar í høvuðsheitum bólkast eins og fasurnar hjá Lewin. Tær fyrstu fýra fasurnar snúgva seg um *at tiðna*, fasurnar fimm til sjey snúgva seg um *at broyta*, og tann síðsta snýr seg um *at frysta* (Kotter, 1997, s. 28).

Tær átta fasurnar eru:

(Kotter, 1997, s. 26-27)

Í einum stuttum samandrátti av ástøðinum kann sigast, at tað í fyrstu atløgu er neyðugt at orka verður løgd í, at fáa fólk at uppliva tørv á broyting. Tá henda kenslan er vakt, kann leiðarin fara víðari í tilgongdini: manna ein bólk av fólki at ganga á odda fyri broytingunum við at orða visjón og strategi og saman samskifta visjónina út til restina av fólkunum. Kotter leggur dent á, at ein ikki skal fara undir næstu høvuðsfasu, fyrr enn tann fyrsta hevur eydnast, tí um fólk ikki taka visjónina til sín, so fara trupulleikar at stinga seg upp í næstu høvuðsfasu. (Kotter, 1997, s. 44-124; Nyholm, 2013).

Tá fyrsta høvuðsfasan hevur eydnast, er klárt at fremja broytingarnar í verki. Í hesi tilgongdini er tað umráðandi, at mong starvsfólk eru við til at fremja broytingarnar í verki og beina forðingar av vegnum, sum kunnu stinga seg upp í tilgongdini. Tað kunnu m.a. vera bygnaðir í umhvørvinum ella fólk, sum arbeiða ímóti ætlanunum. Eisini má tað í tilgongdini vísast á nádd mál, so fólk vita, hvar tey eru stødd í tilgongdini, tí hetta skapar framdrátt. At enda er tað av alstórum týdningi, at broytingarnar gerast grundfestar í mentanina, so fólk ikki venda aftur til gamlar vanar, tá broytingartilgongdin er av. (Kotter, 1997, s. 125-197; Nyholm, 2013).

Kritikkurin mótvegis slíkum ástøðum, sum vísa á ætlaðar broytingartilgongdir, er, at tað ikki ber til frammanundan at siga, hvussu úrslitið verður í eini broytingartilgongd, tí tað eru so nógv viðurskifti í tilgongdini, sum hava ávirkan á úrtøkuna. Hetta er neyðugt at hava í huga, so ein ikki fer bláoygdur til verka. (Hildebrandt og Brandi, 2005, s. 29-30; Moos, 2003, s. 181-183).

Endi

Nógv gransking hevur víst, at tað at fremja broytingar er ikki nøkur einføld uppgáva ella tilgongd. Kanningar vísa, at bert uml. ein triðingur av broytingarátøkum, sum vera sett í verk, eydnast á ein ella annan hátt (Hildebrandt og Brandi 2005, s. 28; Guldbrandsen, 2104).

Vit meta, at ein hjálp til at fáa eina broyting at eydnast er at inndraga ta vitan, sum ymisk ástøðir og ymiskar kanningar kunnu hjálpa okkum við. Í hesi grein hava vit út frá ástøðum víst á, at tað er týdningarmikið bæði at hugsa um broytingarnar sjálvar og tey fólkini, ið broytingarnar umfata. Harafturat hava vit víst á tvey ástøðir, ið lýsa gongdina í broytingum. Felags fyri hesar báðar tilgongdir er, at tað skal eitt fyrireikingararbeiði gerast, síðani skulu broytingarnar fremjast, og so til endans er týdningarmikið at grundfesta nýggju broytingarnar í mentanina í skúlanum.

Bókmentir

Arnmark, L. og Junge, J. (2014). *Skoleledelse i forandring*. Keypmannahavn: Gyldendal public.

Egelund, N. (2003). *Udfordringer for skolen*. Vejle: Kroghs forlag.

Guldbrandsen, K. (2014). *Forandringsledelse – en vigtig ledelsesdisciplin i en turbulent verden.* Tikið niður 15.10.2014 frá http://www.masterpiece.dk/UploadetFiles/10128/25/Artikel_forandringsledelse_060109.pdf

Hildebrandt, S. og Brandi S. (2005). *Ledelse af forandring*. Keypmannahavn: Børsens forlag.

Kotter, J. P. (1997). *I spidsen for forandringer*. Keypmannahavn: Peter Asschenfeldts nye forlag.

Kousholt, B. (2014). *Forandringsledelse og forandringskommunikation*. (4. útgáva) Odense: PRAXIS - Nyt Teknisk Forlag.

Moos, L. (2003). *Pædagogisk ledelse – om ledelsesopgaven og relationerne i udannelsesinstitutioner*. Keypmannahavn: Børsens forlag.

NET2CHANGE (2009). *Kan Lewins forandringsmodel bruges?* Tikið niður 20.11.14 frá http://net2change.dk/kan-lewins-forandringsmodel-bruges/#.VHzaqdLz2Sp

Nyholm, A. (2013). *I spidsen for forandringer – Kotter volume 2.0*. Tikið niður 20.11.14 frá http://www.lederweb.dk/Strategi/Forandringsledelse/Artikel/105377/Accelerer-Sat-farten-op-I-spidsen-for-forandringer-vol-20-Kotter-revised-Kotter-vol-20

Undervisningsministeriet (2014). *10 Fortællinger om skoleledelse – praksiskatalog om ledelse af foranderinger*. Tikið niður 22.10.14 frá http://www.uvm.dk/Service/Soeg?SearchTerm=Fort%C3%A6llinger+om+skoleledelse

Væksthus (2008). *Lederwebs guide til forandringsledelse*. Tikið niður 22.10.14 frá http://www.lederweb.dk/Strategi/Forandringsledelse/Artikel/80177/Lederwebs-guide-til-forandringsledelse---hvad-hvorfor-og-hvordan