Leiðarans leiklutur og samskifti í broytingum

Jóhannes Miðskarð og Marin G. Petersen

Samandráttur

Í hesi grein greiða vit frá týdninginum, ið leiðarans leiklutur og samskifti hava undir broytingum. Vit nýta vitan frá áður gjørdari gransking og ástøði til at varpa ljós á, at undir broytingum eigur ein leiðari at virka við bæði verkligum, andligum, kensluligum og politiskum skynsemi. Síðani greiða vit frá, hvussu ein leiðari kann betra um samskifti í broytingartilgongdum við at lata seg hugkveikja av sosialkonstruktiónismuni.

Inngangur

Í hesum árum verða nógv broytingarátøk sett í verk innan skúlaøkið í Føroyum og í londunum uttan um okkum. Í hesum sambandi er vert at hava í huga, at kanningar vísa, at bert umleið ein triðingur av broytingarátøkum, sum vera sett í verk, eydnast á ein ella annan hátt (Hildebrandt og Brandi 2005, s. 28; Guldbrandsen, 2014).

Granskarar, sum hava granskað í organisatiónsbroytingum, hava seinastu árini verið hugtiknir av, hví broytingar í summum organisatiónum eydnast, ímeðan tað hjá øðrum miseydnast. Onki einfalt svar er upp á henda spurning, tí nógvir ymiskir faktorar hava ávirkan á, um broytingin eydnast ella ikki (Jacobsen 2005, s. 117-118).

Til tess at broytingar skulu eydnast so væl sum møguligt, so leggja Arnmark og Junge (2014, s. 92) dent á, at ein avgerandi faktorur er, at leiðarar eru tilvitaður um sín leiklut undir broytingartilgongdini. Harafturat vísa Arnmark og Junge (2014, s. 92) og Kousholt (2014, s. 47) á, at ein annar avgerandi faktorur er leiðarans samskifti. Vit fara í hesari grein at vísa til ástøðir, ið viðgera leiðarans førleikar og leiðarans samskifti undir broytingum.

Leiðarans førleikar í broytingartilgongdum

Tað eru nógvir ymsir partar, t.d. Mentamálaráðið, foreldur, starvsfólk og skúlaleiðarin sjálvur, ið kunnu elva til, at broytingar verða settar í verk. Men tað er sum oftast skúlaleiðarin, ið skal standa á odda fyri, at broytingarnar verða framdar í verki. Í hesum sambandi er sjálvsagt týdningarmikið, at skúlaleiðarin hevur ment eginleikar, ið eru kravdir til at fremja broytingar.

Vit meta, at Sarah Cook og Steve Macaulay (2004) hava ment eitt ástøði, ið er eitt týdningarmikið ískoyti til orðaskiftið um hvat krevst av leiðarans eginleikum. Vit fara nú at greiða frá hesum ástøði, meðan vit samstundis vísa á, hvat aðrir granskarar hava at siga í hesum sambandi. Ástøðið hjá Cook og Macaulay verður ofta avmyndað sum ein kumpass.

(Cook og Macaulay, 2004, s. 5)

Cook og Macaulay (2004, s.4) siga, at øll hesi fýra økini hava eins stóran týdning í eini broytingartilgongd. Manglar leiðarin eitt av hesum, so førir kumpassin í broytingartilgongdini ikki á rætta leið. Vit fara nú at greiða frá teimum fýra økjunum.

Í stuttum kann sigast, at tað, at vera skynsamur innan tað verkliga, snýr seg serliga um, at skúlaleiðarin dugir at hugsa og arbeiða strategiskt. At hann dugir at leggja til rættis, síggja framtíðartørvir og handla út frá teimum – við øðrum orðum vera proaktivur. Leiðarin má duga at seta mál og leggja eina ætlan um, hvussu arbeiðast skal fram ímóti málinum. (Cook og Macaulay, 2004, s. 16-26).

Kenslur hava ein nógv størri leiklut í broyting, enn fólk vanliga geva sær far um. Í eini organisatión sum einum skúla, har umhvørvið er merkt av tøttum samskifti og samstarvi, er tað týdningarmikið, at leiðarin hevur kensluligan førleika. Hann má duga at lurta, vera opin, føla við øðrum og virðismeta onnur, umframt sjálvur duga at seta orð á og deila kenslur við onnur. (Cook og Macaulay, 2004, s. 164-176). Hildebrandt og Brandi (2005, s. 75) kunnu sigast at taka undir við hesum, tí teir siga: *“Det er simpelthen umuligt at være*

en succesfuld forandringsleder og udføre forandringslederskab, medmindre man er i besiddelse af menneskelige egenskaber og kompetencer...”.

Í eini broytingartilgongd er ein greið samleikafatan og álit á seg sjálvan grundleggjandi fyri ein leiðara, tí broytingartíðir ofta eru merktar av ótryggleika og óstøðufesti. Cook og Macaulay (2004, s. 72-78) siga, at leiðarar við andaligum skynsemi vísa hægri sjálvsálit og sjálvstilvit, og hetta ger teir førar fyri at seta eina greiða kós og halda seg til hana uttan at útihýsa ávirkan frá øðrum. Leiðarans sterka sannføring gevur honum sjálvsálit at hugsa út um tað vanliga og ikki at vera bangin fyri at gera okkurt øðrvísi. Hetta er sera umráðandi fyri ein skúlaleiðara, tá skúlin mangan hevur eina sterka siðvenju, sum kann vera trupul at broyta (Moos, 2003, s. 296).

Allar fyritøkur ella stovnar eru politiskir, eisini skúlin. Ein leiðari við politiskum skynsemi er varugur við maktviðurskifti, dugir at síggja ávirkanarfaktorar í broyting, dugir at menna ávirkanarstrategiir og at fáa teir ymisku áhugabólkarnar at vera við upp á broytingar. Fyri at skapa broyting, mugu skúlaleiðarar hava politiskt skynsemi, so teir vita, hvussu teir skulu samráðast og ávirka onnur. Tí ein skúlaleiðari skal fyrihalda seg til nógvar ymiskar partar: lógina, Mentamálaráðið, skúlastýrið, starvsfólk, foreldur og næmingar (Bak, Okholm og Hansen, 2002, s. 29-173; Hansen, 2007, s. 26-27). Við politiskum skynsemi kann ein skúlaleiðari í broytingartíðum møta áhugabólkum við teirra spurningum, ivamálum, stúranum og skapa eina felags fatan av tørvi á broyting, skapa rúm fyri at tosað verður opið um ósemjur, skapa rúm fyri kjaki, sum kann elva til betri avgerðir o.s.fr. (Cook og Macaulay, 2004, s. 117-124).

Moos (2003, s. 285-297) og Hansen (2007, s. 91-92) vísa á, at tað kann vera torført hjá einum skúlaleiðara at vera loyalur yvir fyri øllum pørtum á tí politiska økinum, tí viðhvørt kunnu mótstríðandi virðir vera upp á spæl. Moos (2003, s. 294) sigur, at tá eigur leiðarin í fyrstu atløgu at vera loyalur yvir fyri hægru myndugleikunum. Henda hugsan samsvarar við fyrisitingarástøðið hjá Weber, ið sigur, at lógin er hægsti myndugleiki. Hetta kann tó viðhvørt vera trupult, serliga í einum skúla, tí leiðarin fær lítið gjørt, um hann ikki eisini hevur undirtøku frá teimum, sum eru undir honum. Skúlaleiðarin má hava teirra álit, men hetta álit kann vikna, um leiðarin ger eftir myndugleikans vilja uttan at lurta eftir starvsfólkunum. Tískil er tað týdningarmikið – eins og ástøðið hjá Habermas um skipan og lívsverð vísir á – at skúlaleiðarin eisini tekur atlit til starvsfólkini - uttan tó at gera ímóti krøvunum hjá hægri myndugleikum. (Larsen, 2009, s. 211-125).

Tað er sjálvandi týdningarmikið, at leiðarin dugir at flætta hesi fýra skynsemini støðugt saman. Harafturat eru tað fleiri granskarar, ið vísa á, at tað er avgerandi, hvussu leiðarin samskiftir, tá hann skal standa á odda fyri broytingum.

Broytingarsamskiftið

Arnmark og Junge (2014, s. 195) og Kousholt (2014, s. 47) vísa á, at samskifti í sambandi við broytingar – *kallað broytingarsamskifti* – er týdningarmikið. Broytingarleiðsla og góðir samskiftiseginleikar hoyra saman. Hugsanin aftan fyri broytingarsamskifti er, at orð skapa veruleikan. Her meta vit, at tað er hent at venda okkum til sosialkonstruktiónismuna.

Sosialkonstruktiónisman sigur, at alt, sum vit meta sum veruligt, er ein sosial konstruktión – *nakað, sum vit hava uppbygt sjálvi.* Okkara søga, mentan og umhvørvi eru við til at gera av, hvussu vit uppliva heimin. Okkara vitan um heimin skapast og verður røkt í sosialum tilgongdum, t.v.s. at okkara fatan tískil alla tíðina er til samráðingar við tey fólkini/umhvørvið, ið vit eru partur av. Okkara fatan av veruleikanum hevur ávirkan á, hvussu vit handla – *vitan og gerðir ganga hond í hond*. (Schnoor, 2009, s. 59-62).

Ymisk ástøði eru sprottin burtur úr sosialkonstruktiónismuni, og er eitt av hesum “narrativ praksis”. Narrativ praksis sigur, at lívið í eini organisatión verður skapt ígjøgnum frásøgur. Hesar frásøgur ella diskursir skapa hugsanir, talu- og handlirúm, t.v.s. geva bæði møguleikar og avmarkingar (Schnoor, 2009, s. 21-22). Sum áður nevnt, er skúlaumhvørvið merkt av, at nógvir ymiskir partar skulu arbeiða saman og samráðast. Í hesum politiska umhvørvinum valda frásøgur, sum stýra fólksins hugsan. Við narrativari praksis sum broytingaramboði kann ein skúlaleiðari tískil nýta frásøgur til at skapa møguleika fyri broyting í skúlaumhvørvinum. T.v.s. ynskir hann broyting, kann hetta gerast við nýggjum frásøgum (Schnoor, 2009, s. 51-55). Tær gomlu frásøgurnar, sum høvdu ræðið í mentanini mugu skiftast út við nýggjar. Hetta má gerast við at broyta fólksins vitan, sum stýrir teirra atferð. Tað er umráðandi sambært strategiska skynseminum hjá Cook og Macaulay, at tær nýggju frásøgurnar, sum skulu hava broytingar við sær, eru skilvísar. Hetta váttar eitt annað ástøði – sokallaða systemiska ástøðið – sum eisini byggir á sosialkonstruktiónismu. Ástøðið vísir á, at tað ikki ber til at siga, at fólk skulu broyta seg. Broyting hendir, tá hóskandi órógv verður skapað, sum førir til, at tann einstaki sær, at broyting gevur meining. (Schnoor 2009, s. 62-64; Hildebrandt og Brandi 2005, s. 77).

Ein leiðari kann vera við til at avgera, hvørjar frásøgur skulu valda í organisatiónini (Schnoor, 2009, s. 32-33). Leiðarin hevur vald, sum Cook og Macaulay lýstu við tí politiska økinum, men tað er umráðandi, at leiðarin nýtir sítt vald á rættan hátt og vísir virðing fyri øðrum – *hevur kensluligt skynsemi*. Leiðarin kann ikki einsamallur skapa frásøgur, sum kunnu viðføra broytingar. Moos (2003, s. 286) sigur, at ein skúlaleiðari kann ikki eins og ein leiðari í privatu vinnuni sjálvur stýra, tí hann er í einum almennum starvi. Hann má – sum Cook og Macaulay vístu á viðvíkjandi politiska skynseminum – fáa fólk at taka undir við broytingunum, tí einsamallur fær hann ikki framt stórvegis broytingar.

Eitt annað ástøði, sum er sprottið burtur úr sosialkonstruktiónismuni, er "Viðurkennandi kanningar" *(appreciative inquiry)*. Ástøðið leggur dent á, at broytingar og menning eydnast best, tá fokus verður sett á tað, sum eydnast. Tá ljós verður varpað á tað jaliga, gerst leiðarin eisini viðurkennandi. Tað ræður um í samtalunum at seta fokus á tankar, gerðir, tilburðir og atferðarmynstur, sum føra til eina ynskiliga framtíð, ístaðin fyri at seta fokus á avmarkingar, forðingar og tað, sum ikki eydnast. Tá fokus bert er á tí neiliga, kann úrslitið gerast, at fólk missa drívmegina. (Schnoor, 2009, s. 64-66; Arnmark og Junge, 2014, s. 197-199; Haslebo og Lyndgaard, 2007, s. 18-21).

Sosialkonstruktiónisman vísir á, hvussu stóra ávirkan samskifti hevur – *við okkara orðum geva vit tilburðum meining*. Okkara orð liva víðari. Tað, sum verður sagt og gjørt í núverandi løtu, vil mynda tað, sum liggur í framtíðini. Tískil meta vit, at ástøðir innan sosialkonstruktiónismu eru hent amboð til, hvussu skúlaleiðarin samskiftir í broytingum.

Endi

Í hesi grein hava vit varpað ljós á, at leiðarar, sum skulu leiða broytingartilgongdir, mugu hava ávísar leiðsluførleikar. Vit nýttu ástøðið hjá Cook og Macaulay til at vísa, at leiðarar mugu vera skynsamir innan fýra øki, sum eru tað verkliga, kensluliga, andaliga og politiska økið. Viðvíkjandi leiðarans samskifti komu vit inn á sosialkonstruktiónistisk ástøði, ið leggja dent á, at orð skapa veruleika. Við at nýta hesi ástøði, kunnu skúlaleiðarar ígjøgnum tilvitaða málnýtslu í samskifti bæði beina forðingar av vegnum og skapa møguleikar fyri broyting.

Vit hava í greinini havt mest fokus á, hvønn leiklut leiðarar hava í broyting, og hvat teir skulu hugsa um í teirra samskifti. Men vit vilja gera vart við, at hetta er bert ein faktorur,

ið skal hugsast um í sambandi við ætlaðar broytingar. Eitt annað, sum er týdningarmikið, er, at seta sjóneykuna á fólkini, ið uppliva avleiðingarnar av broytingum.

Bókmentir

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

Bak, I., Hansen, L. I.. og Okholm, M. (2002). *Hjælp, jeg er blevet skoleleder*. Vejle: Kroghs forlag.

Cook, S. og Macaulay, S. (2004). *Change Management Excellence*. London: Kogan Page.

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

Hansen, O. (2007). *Skoleledelse og læringsmiljø*. Frederikshavn: Dafolo Forlag.

Haslebo, M. L. og Lyndgaard, B. (2007). Fundamentet for at lede anerkendende. Í M. L. Haslebo og B. Lyndgaard, *Anerkendende ledelse – skab mod, engagement og bedre resultater* (s. 17-35). Keypmannahavn: Dansk Psykologisk Forlag.

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

Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsændringer og forandringsledelse*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

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

Larsen, Ø. (2009). Pædagogen som forvalter af offentlige tjenesteydelser. Í C. Aabroe & S. G. Olesen, *(ritstj., Individ, institution og samfund - antologi for faget* (s. 209-229). Værløse: Baltzer & Billesø.

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

Schnoor, M. (2009). *Narrativ organisationsudvikling – At forme fælles mening og handling*. Keypmannahavn: Dansk Psykologisk Forlag.