

Ledelse av utviklingsprosess

Teoretisk forankring

Last ned og lytt til podkasten nedenfor. Det tar ca. 25 minutter å høre den.

I denne podkasten bruker Eirik Irgens to metaforer: «toøyd blikk» og «isfjellet». De kan være nyttige for å sette ord på de ulike hensyn en leder må ta for å ivareta forskjellige behov i kollegiet sitt i en utviklingsprosess.

NTNUs ledelsespodcast: «Toøyd ledelse» med Eirik Irgens, professor ved Institutt for lærerutdanning, NTNU. <https://soundcloud.com/ntnu/ntnus-ledelsesprogram-to-oyd-ledelse>

Lytt til podkasten, og noter deg hva Irgens sier om følgende:

1. Hva menes med «det vitenskapelige øyet» (Eye of Science)? Hva kjennetegner handlingene til en leder når han bruker «det vitenskapelige øyet»?
2. Hva menes med «det kunstneriske øyet» (Eye of Art)? Hva kjennetegner handlingene til en leder når han bruker «det kunstneriske øyet»?
3. Hvorfor trengs det et «toøyd blikk»? Hva kjennetegner en leder som bruker «begge øynene»?
4. Hva legger Irgens i metaforen «isfjellet»?
5. Hvilke deler av en organisasjon eller prosess finner vi i overflatenivået?
6. Hvilke deler av en organisasjon eller prosess finner vi i dypnivået?

Hvordan kan dette brukes som verktøy i planlegging av en utviklingsprosess?

Case

Skoleledelsen har bestemt at skolen skal satse på yrkesretting i alle fellesfag. Det er satt av møtetid med jevne mellomrom i årsplanen, og det er bestemt hvilke lærere som skal delta. Det er også satt av penger til kurs hvis noen lærere ønsker det. Rektor føler at alt er lagt godt til rette.

På første planleggingsdag etter skolestart lanseres satsingen. Det er satt av god tid til at programfaglærere og fellesfaglærere som er på samme program, skal få sitte i grupper og planlegge samarbeidet. Rektor går rundt mellom gruppene, ser ivrige samtaler og hører mange gode ideer. Han tenker: «Dette går fint! Nå er vi i gang!»

Etter et par måneder går han en ny runde rundt i skolen, for å se hvordan det går med samarbeidet om yrkesretting. Da får han svar som «Nei, vi har ikke fått gjennomført noe, fordi det var så vanskelig å finne møtetid sammen», «Per skulle innkalle oss til et møte, men jeg har ikke hørt noe mer», og «Teammøtet som var satt av til samarbeid, måtte brukes til å diskutere elevsaker i stedet». Rektor konstaterer at svært lite egentlig har skjedd, selv om det så bra ut på planleggingsdagen.

Hva har skjedd?

For å bruke metaforen «isfjellet»: Overflata ser bra ut, strukturen er lagt, og det er satt av både tid og penger. Lærerne møter på planleggingsdagen, de gjør som de blir bedt om, og det ser ut som de er positive til satsingen.

Men under vannoverflata ser «isfjellet» annerledes ut. Lærerne er ikke villige til å prioritere tid til dette. De synes ikke satsingen gir nok mening, og de tror egentlig ikke at yrkesretting vil øke elevenes motivasjon noe særlig. Noen føler utrygghet, de vet ikke helt hvordan de skal gjøre dette, og søker derfor tryggheten i sin egen kjente praksis. Dette blir ikke sagt, for alle vet at det ikke vil være «politisk korrekt». Men disse holdningene gjør at de ikke bidrar til framdrift i prosessen. Som eksempel kan vi anta at en lærer som virkelig ønsket dette, ikke ville latt seg stoppe av at «Per» ikke innkaller til møte.

Hva kan rektor gjøre?

Bruke «det strukturelle øyet»?

Lag en mer detaljert møteplan. Gi avdelingslederne ansvar for å innkalle til møtene, og følg opp med å kreve referater eller å få se konkret hvilke tiltak som er planlagt. Avdelingslederne følger prosessen tett, helt til yrkesrettede undervisningsopplegg er gjennomført og evaluert. Rektor ber om jevnlig rapport fra avdelingslederne.

Bruke «det kunstneriske øyet»?

Lytt til lærerne, involver dem i planleggingen. Tror de at det vil gi økt motivasjon? Kanskje bygger dette på tidligere erfaringer? Lytt til erfaringer: På hvilken måte ble ikke yrkesrettingen så vellykket sist du prøvde?

Hvorfor føler noen utrygghet? Skyldes det dårlig kjemi mellom enkeltlærere? Skyldes det frykt for å mislykkes? Skyldes det en følelse av manglende kompetanse?

Hvordan ønsker lærerne at en slik satsing skal organiseres? Hvem bør ha ansvar i prosessen? Hvordan få hjelp og støtte underveis?

Bruke et «toøyd blikk»?

Bygg på lærernes erfaringer og forslag til organisering. Støtt opp med en tydeligere møteplan, og gi avdelingslederne tydeligere ansvar, men unngå et system basert på rapportering og kontroll. Hvis en merker motstand underveis, spør hvorfor, og undersøk hva som ligger under overflata.

Til videre fordypning

Irgens, E. (2016). *Skolen. Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Bergen: Fagbokforlaget.