

Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap.

Mastergradavhandling

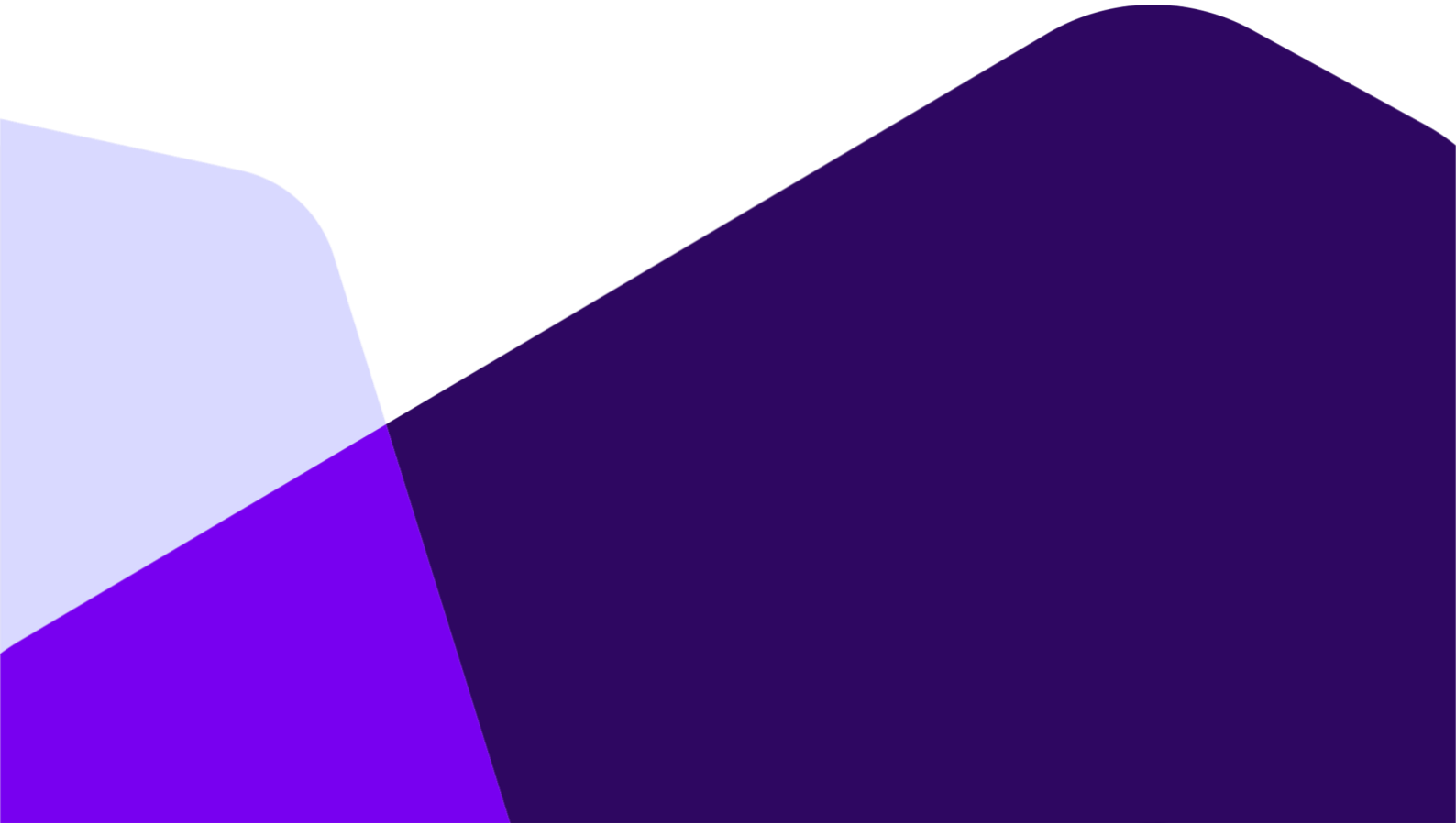
Studieprogram: Master i pedagogikk

Vår 2024

Jesper André Almås

Betydningen av relasjoner

Hvordan vil relasjonelle faktorer som tillit, dialog og samspill påvirke ledelse i skolen?



Universitetet i Sørøst-Norge

Fakultet for Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap

Institutt for Institutt for pedagogikk

Postboks 4

3199 Borre

<http://www.usn.no>

© 2024 Jesper André Almås

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne masterstudien tar for seg betydningen av relasjoner i ledelse. Det finnes mye forskning som belyser viktigheten med gode relasjoner mellom lærer og elever, men ikke like mye om betydningen av relasjonene mellom rektor og personalet i skolen. I stortingsmelding 31, om kvalitet i skolen, kommer det fram at lærerne opplever at lederne ikke er opptatt av hva de gjør, om de gjør en tilstrekkelig jobb og at lærerne med lav kvalitet på undervisningen ikke blir gitt nødvendig oppfølging (Meld. St. 31 (2007-2008), s. 45). På bakgrunn av dette ønsket jeg å rette fokuset på rektorens rolle, hvor formålet er å se på hvordan relasjonelle faktorer påvirker ledelse i skolen. Studiens problemstilling er: *Hvordan vil relasjonelle faktorer som tillit, dialog og samspill påvirke ledelse i skolen?*

Studien er gjennomført med en kvalitativ tilnærming, der dataene er samlet inn gjennom kvalitative brevintervjuer. I brevintervjuene som ble sendt ut via e-post til fire rektorer på Østlandet, ble de bedt om å besvare tre spørsmål. Disse tre spørsmålene tar for seg de ulike hovedbegrepene i problemstillingen, tillit, dialog og samspill.

Resultatene viser at rektorene har varierende erfaringer og lederstiler, noe som har gitt dybde og bredde i begrepene. Intervjuene med rektorer som har ulike lederstiler og erfaringer har tilført studien en variasjon i synspunktene på de ulike begrepene. Til tross for variasjonen i tolkninger og synspunkter, var det enighet om flere aspekter, spesielt hvordan de tilrettelegger for dialog, betydningen av tillit, og hvordan samspillet bidrar til god utvikling og samarbeid.

Forord

Det å skrive en masteroppgave markerer slutten på et kapittel, men åpner for et annet. Denne masteroppgaven har vært utfordrende, men samtidig gitt følelsen av mestring. Derfor vil jeg først og fremst takke Heidi Regine Bergsager, min veileder, for å ha veiledet og hjulpet meg igjennom en slik omfattende oppgave. Med sine tips og triks, har hun gjort veien litt enklere. Jeg vil også si tusen takk til de rektorene som har tatt seg tid til å svare på de spørsmålene som ble sendt, og i det hele tatt si ja til å hjelpe meg.

Jesper André Almås

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Sammendrag | 3 |
| Forord | 4 |
| 1 Formål, aktualitet og bakgrunn for studien | 7 |
| 1.1 Bakgrunn og formål med oppgaven..... | 7 |
| 1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål | 8 |
| 1.3 Avgrensninger | 9 |
| 2 Teoretisk rammeverk | 10 |
| 2.1 Hva er ledelse? | 10 |
| 2.2 Relasjonsledelse | 11 |
| 2.3 Organisasjonskultur | 12 |
| 2.4 Ledelse som kollektiv prosess og samspill..... | 14 |
| 2.5 Tillit | 16 |
| 2.6 Mistillit..... | 17 |
| 2.7 Relasjonell tillit | 18 |
| 2.8 Effekter av tillit | 19 |
| 2.9 Makt..... | 19 |
| 2.10 Dialog som verktøy | 20 |
| 2.11 Tidligere forskning | 22 |
| 3 Metode | 26 |
| 3.1 Kvalitativ metode..... | 26 |
| 3.2 Fenomenologi og hermeneutikk | 27 |
| 3.3 Brevintervju som forskningsmetode og valg av forskningsdesign | 28 |
| 3.4 Utvalg | 30 |
| 3.5 Validitet..... | 31 |
| 3.6 Reliabilitet | 33 |
| 3.7 Forskningsetikk | 35 |
| 3.8 Analyseprosessen | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 4 Presentasjon av funn | 38 |
| 4.1 <i>Ledelse og kollektivitet – ikke noe man gjør alene</i> | 39 |
| 4.2 <i>Tillit – en kontinuerlig prosess.....</i> | 42 |
| 4.3 <i>Dialog – et sentralt verktøy i ledelse</i> | 43 |
| 5 Drøfting av resultater | 46 |
| 5.1 <i>Ledelse og samspill.....</i> | 46 |
| 5.2 <i>Makt.....</i> | 53 |
| 5.3 <i>Relasjonsledelse og autonomi.....</i> | 55 |
| 5.4 <i>Tillit</i> | 56 |
| 5.5 <i>Dialog</i> | 58 |
| 6 Konklusjon..... | 62 |
| 7 Videre forskning..... | 64 |
| 8 Litteraturliste | 65 |
| 9 Vedlegg | 68 |

1 Formål, aktualitet og bakgrunn for studien

1.1 Bakgrunn og formål med oppgaven

Relasjoner og ledelse er sosiale fenomener som på mange måter ikke kan ses uavhengig fra hverandre. Når jeg tenker ledelse, er det første som kommer til tankene en person som har et overordnet ansvar og viser retning. En metafor kan være at en leder er som en kaptein på en båt, da den er øverste leder og har ansvaret for å styre skuta i riktig retning. Men en kaptein styrer ikke skuta alene, derfor kan man heller ikke se ledelse som noe man gjør alene, men noe som skjer i samspill med andre mennesker. Derfor bør man se lederskap som en funksjon i et fellesskap, hvor de relasjonelle faktorene har en sentral rolle når det kommer til ledelse (Kirkhaug, 2022, s. 25).

I stortingsmelding 31, om kvalitet i skolen, legges det fram at rektor og den øvrige ledelsen har ansvaret for å inspirere til felles innsats blant personalet for å nå skolens og fellesskapets mål (Meld. St. 31(2007-2008), s. 44). Samtidig kommer det frem i meldingen at rektoren har lite innvirkning på lærerens pedagogiske arbeid, og at de virker lite engasjerende i hva de gjøre eller om undervisningen er tilstrekkelig nok (Meld. St. 31(2007-2008), s. 45). Denne stortingsmeldingen er noen år gammel, og mye kan ha skjedd siden den gang. Det finnes allerede en god del forskning om betydningen av relasjonene mellom lærer og elev, og hvordan disse kan bidra til et bedre læringsutbytte. Blant annet viser utdanningsdirektoratet til at relasjonen mellom lærer og elev er sentral for hvordan eleven fungerer sosialt og for læring i skolen (Utdanningsdirektoratet, 2016, s. 13). Det finnes mindre forskning på feltet rundt betydningen av relasjonene mellom rektor og personalet og hvordan de relasjonelle faktorene tillit, dialog og samspill påvirker ledelse i skolen.

I en organisasjon hvor det befinner seg et personale som styres av en leder, kan en god relasjon mellom leder og de ansatte være med på å øke sjansene for å lykkes og skape gode resultater. I denne studien ønsker jeg å legge vekt på viktigheten av relasjoner og å bygge trygghet i skolen og ta seg tid til å se personalet. Den relasjonelle delen av ledelse er noe som

kanskje ikke blir framhevet like mye som det burde. Jacobsen og Thorsvik (2013) legger frem mellommenneskelige ferdigheter som for eksempel det å se og lytte til personalet. Dette er ferdigheter som er grunnleggende for å kunne opptre som en god leder (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 430).

I en artikkel av Kaarsen (2020), hentet fra nettsiden ledernytt, står det at det er særlig to forhold som skal til for å lykkes som en leder. Det første forholdet handler om å ta seg tid, se og lytte til hva personalet har å si. Det andre handler om at lederen må kunne gi de oppgaver som skaper nytteverdi og trivsel (Kaarsen, 2020).

Jan Spurkeland, en norsk forfatter som har skrevet mye litteratur innen relasjoner og relasjonsledelse, viser til at ledelse handler om å skape målsatte resultater sammen med andre (Spurkeland, 2017, s. 17). Jeg har valgt å bruke en god del av Spurkelands og Kirkhaugs synspunkter på relasjonsbasert ledelse, i og med at denne type ledelse tar for seg mange aspekter ved det å drive ledelse i samspill med andre.

Formålet med denne studien vil være å belyse viktigheten av relasjonene i en organisasjon og blant personalet, da spesielt hvordan de er med på å påvirke ledelse av personalet. Det å forstå den komplekse dynamikken som befinner seg bak relasjonene mellom leder og ansatte er kan være viktig for å skape et positivt arbeidsmiljø preget av tillit og samarbeid, men også for å legge tilrette for god ledelse. Med utgangspunkt i denne tematikken har jeg formulert en problemstilling som tar for seg sentrale deler som vi finner igjen i ledelse av et personale. Studiens problemstilling er; «*Hvordan vil relasjonelle faktorer som tillit, dialog og samspill påvirke ledelse i skolen?*»

1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Studiens formål er å oppnå en dypere forståelse av hvordan relasjonelle forhold er med på å påvirke ledelse av personalet i skolen. Det kan virke som at fokuset på relasjoner kommer litt i skyggen når det er snakk om det å drive ledelse, men med en antakelse om at ledelse *er* relasjoner har jeg valgt å basere masteroppgaven på dette. Som allerede nevnt er oppgavens problemstilling følgende:

«Hvordan vil relasjonelle faktorer som tillit, dialog og samspill påvirke ledelse i skolen?»

For å understøtte oppgavens problemstilling, har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som jeg vil basere min forskning på:

1. Hvordan vil god pedagogisk ledelse påvirke kvaliteten på samarbeidet mellom ansatte?

2. Hvordan kan manglende tillit påvirke samarbeidet mellom ledelse og ansatte?

3. Hvordan kan dialog bidra til godt samarbeid mellom ledelse og ansatte?

Formålet med disse forskningsspørsmålene er at de skal bidra til å belyse hvordan relasjoner er sentralt når det skal drives ledelse. Forskningsspørsmålene har blitt formulert og brukt i et brevintervju, hvor empirien fra disse svarene vil bidra til å besvare studiens problemstillingen. For å svare på forskningsspørsmålene har jeg sendt ut brev til fire rektorer på Østlandet.

1.3 Avgrensninger

Relasjoner som begrep er ganske bredt og kan bli betraktet som et paraply-begrep. For å avgrense det noe, har jeg valgt av å avgrense til mellommenneskelige aspektene ved begrepene tillit, dialog og samspill. Dette er de relasjonelle faktorene som virker å oftest gå igjen når og kan på mange måter ikke ses uavhengige av hverandre. Selv om disse er hovedbegrepene, vil jeg samtidig komme inn på andre begreper som er relevante for prøve å besvare studiens problemstilling. Mer overordnet ser jeg disse faktorene fra en leders perspektiv, noe som jeg mener er mest naturlig, i og med at jeg har valgt å bruke rektorer som informasjonsenheter. Her vil jeg se deres leder-perspektiver knyttet til det å lede et personale, som i hovedsak består av lærere.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres studiens teoretiske utgangspunkt. Her vil jeg gå inn på aktuell og relevant forskning, samt trekke fram begreper som vil være relevant til å besvare studiens gitte problemstilling. Begrepene som vil bli belyst i dette kapitlet er knyttet opp mot problemstillingen, hvor det legges særlig vekt på tillit, samspill og dialog. I tillegg trekkes begrepene ledelse, relasjonsledelse, makt og organisasjonskultur fram, men mer som overordnende begreper.

2.1 Hva er ledelse?

«Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre» er en definisjon på ledelse brukt av Jan Arnulf (Arnulf, 2021, s. 14). Denne definisjonen legger vekt på at meningen med å drive ledelse er å skape resultater, men at det ikke kan skje uten innvirkning fra samspill med andre mennesker. Definisjonen sier noe om hva ledelse skal føre til, men ikke hva det er og hvordan det skal gjøres (Arnulf, 2021, s. 14). En annen definisjon på ledelse er at «ledelse består av et individs evne og ferdigheter til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess i de organisasjonene som de er medlemmer i» (Skogstad, 2023, s. 372). En tredje definisjon av ledelse blir det definert som at «ledelse er å legge til rette for at virksomhetens mål nås» (Tveiten, 2019, s. 38).

I to av disse tre definisjonene kan det trekkes likhetstrekk til at de bygger på at de skjer i samspill med andre, mens den tredje er nokså vid og ikke sier noe om menneskene i organisasjonen. Skogstad (2013) beskriver at ledelse i stor grad handler om å ta initiativ og drive påvirkning, men det forutsetter også at det foreligger samspill og felles gjensidighet mellom menneskene. Noe som gjør at den ene kan ikke eksistere uten den andre (Skogstad, 2023, s. 370). Dette kan ses i sammenheng med det Spurkeland mener om at det å lykkes og fremstå som en god en leder, handler om å være aktiv i relasjonene til de du har ansvar for (Spurkeland, 2017, s. 26). Den tredje definisjonen av ledelse, kan det diskuteres om en organisasjons mål ikke kan nås uten at noen er med på å medvirke til dette. Ledelse kan ses på som et person-til-person-forhold, noe som tilsier at en leder må kunne ha både personene og organisasjonens visjon og mål i fokus (Tveiten, 2019, s. 39). Hvor investert en leder er i de

som ledes, vil kunne være med på å avgjøre om ledelsen vil oppleves som god eller dårlig, noe som er en sentral del i det å drive relasjonsledelse.

2.2 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse handler om det mellommenneskelige rommet, altså den relasjonen som foreligger mellom mennesker (Spurkeland, 2017, s. 27). Dette rommet blir oftest omtalt som påvirkningsrommet, noe som er sentralt i ledelse og det å klare å påvirke de ansatte. Om en leder ikke har evnen til å påvirke, vil det kunne resultere i lite struktur, lite samspill og at alle går i hver sin retning (Spurkeland, 2017, s. 27). Samtidig som relasjonsledelse i stor grad handler om påvirkning av personalet, vil god relasjonsledelse gi rom for større innflytelse og minske behovet for å kontrollere alt som skjer til enhver tid. Med dette menes det at ved å opparbeide seg en god relasjon til sine medarbeidere, åpnes det rom for selvledelse hos de ansatte. For at selvledelse skal bli ansett som vellykket, må det foreligge en gjensidig form for tillit fra begge parter (Spurkeland, 2017, s. 28).

Relasjonsledelse er med på å åpne opp og legge til rette for frihet hos de som ledes, hvor de kan få utløp for sin egen autonomi og ideer etter beste evne i samspill med organisasjonen (Spurkeland, 2017, s. 29). I relasjonsledelse er innflytelse et viktig og sentralt begrep som man på mange måter ikke kommer utenom. Jacobsen og Thorsvik trekker fram psykologen Fred Fiedler og hans lederstilsteori, en teori som har fått sterk empirisk støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 439). For å kunne få mest mulig effektivitet blant personalet, må lederen ha innflytelse. Innflytelse handler ikke om personlige egenskaper, men heller om de etablerte sosiale relasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 439).

Når det ligger til grunn god relasjonell kvalitet mellom to mennesker, vil det kunne medføre høy grad av lojalitet og forventningsavklaringer (Spurkeland, 2017, s. 29). Det er først når lojaliteten og forventningsavklaringene blir utsatt for brudd, at det oppstår tillitsbrudd som igjen gir konsekvenser for begge parter. Det som blir tatt som et utgangspunkt i relasjonsledelse, er et positivt menneskesyn som tilsier at medarbeiderne ønsker å bidra på en måte som er til organisasjonens beste. I relasjonsledelse anser man menneskene som den viktigste ressursen som finnes i en organisasjon, så det er derfor viktig at de motiveres og får

mulighet for utvikling (Spurkeland, 2017, s. 47). Når menneskene i organisasjonen er sett på som den viktigste ressursen, er det viktig for en leder å være oppmerksom på den organisasjonskulturen som eksisterer på arbeidsplassen.

2.3 Organisasjonskultur

Når menneskene er den viktigste ressursen i en organisasjon, er det viktig at en leder vet hvor man har personalet sitt, og har kjennskap til den kulturen som finnes. Organisasjonskultur betegnes som de normene og verdiene som befinner seg innad i organisasjonen og de handlingsmønstrene som kommer til uttrykk (Bang, 2020, s. 48). Dette er noe man må ta til betraktning når man skal lede en organisasjon, særlig om man kommer inn som ny leder. De kjerneelementene som det oftest refereres til når det er snakk om kultur, er normene og verdiene. Jeg vil kun ta for meg disse, da de er mest relevant for oppgavens problemstilling og senere drøfting.

Bang (2020, s. 50) definerer verdier som en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte er bedre, og for å foretrekke over en annen. Her trekkes det også fram at verdier som ofte går igjen i en organisasjon er for eksempel samarbeid, profesjonalitet eller åpenhet. Selv om dette er verdier som er lagt av og følges av organisasjonen, er det ikke nødvendigvis at de faktisk er med på å styre adferden til menneskene i den (Bang, 2020, s. 51). Dette er på grunn av at et hvert menneske skifter atferd igjennom ulik belønning og motivasjon.

Normer er de usynlige reglene som er blant oss som ikke er skrevet ned noe sted. Når folk befinner seg rundt hverandre og samhandler over lenger tid, vil det oppstå forventninger til hva som er betraktes som vanlig og uvanlig, men også hva blir sett på akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på (Bang, 2020, s. 54). Dette kan ses på som sosiale regler som dannes over tid, og ses på som regler er laget og akseptert av medlemmene i en gruppe. Disse er gjerne ikke synlige i organisasjonen, men de kommer fram gjennom symbolske prosesser, strukturer og handlinger (Bang, 2020, s. 64).

Det er heller ikke tilfelle at det finnes én organisasjonskultur, men heller at det finnes flere småkulturer, såkalte subkulturer. Bang (2020) tar utgangspunkt i Van Maanen og Barleys forståelse av hva en subkultur er:

En subkultur er en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som og blir opplevd av andre som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler av et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2020, s. 28).

At det oppstår subkulturer i en organisasjon er ikke noe nytt, fordi i et sosialt system vil alltid dannes grupper med ulike særtrekk. Det er særlig tre faktorer som bidrar til at disse subkulturene dannes i en organisasjon, de er som oftest hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlig karakteristikk (Bang, 2020, s. 29).

I skolen som en lærende organisasjon, er det viktig å alltid være i utvikling og jobbe systematisk for dette. For lederen er det sentralt å være bevisst på den kulturen som finnes, da de har størst makt til å kunne påvirke den mest (Bang, 2020, s. 86). Som den viktigste pådriveren for endring og utvikling, har lederen en betydelig innvirkning på kulturen som formes innen organisasjonen. Derfor er det også viktig at lederen er aktiv i å forme og fremme en kultur som støttet oppunder organisasjonens visjon og mål (Bang, 2020, s. 86).

Når en leder ønsker endring, er det ikke nødvendigvis sånn at alle i organisasjonen ønsker det. Når dette blir tilfelle, kan en leder oppleve å møte motstand fra deler av sitt personale. Grunner til at motstand oppstår kan være mange, men én som trekkes fram er tap av positive relasjoner. Det kan oppstå en frykt for medlemmene i en spesifikk subkultur kan bli splittet opp og omgrupperes. Dette betyr at de mister den jevnlig kontakten og tryggheten til de de har lært å kjenne og samarbeide med, og oppleve at de mister sin sosiale tilhørighet (Jacobsen, 2018, s. 135).

En annen grunn til at det kan oppstå motstand, er frykten for det ukjente. Mennesker søker forutsigbarhet og vil typisk unngå ting som kan øke stressnivå og ubehag. Jacobsen (2018)

peker på at et særlig element som inngår i frykten for det ukjente, er frykten for å ikke strekke til (Jacobsen, 2018, s. 132). Slik at for personer som har gjort det samme i alle år, med de samme folkene rundt seg, vil nye oppgaver og endringer føre til at de helst vil unngå å måtte endre seg og sin praksis.

Med dette i tankene er det en viktig oppgave for lederen å skape trygghet, fremme motivasjon og skape fellesskap. Man kan ikke tenke på organisasjoner som eviggående maskiner, men heller som det komplekse samspillet mellom ulike mennesker som det i bunn og grunn er (Hannestad & Revang, 2022, s. 143). Noe som virker å være viktig for en leder i en slik situasjon, er å skape sosial endring og bevisstgjøring.

Hannestad og Revang (2022) sier at endring starter med en diskursiv bevissthet, noe som defineres til det man kan sette ord på og snakke om. Her vil medlemmene i organisasjonen begynne å snakke om noe, noe som kan forandre eller forandres. Når det skjer en endring, skjer denne igjennom en stadig økende praktisk bevissthet i det nye (Hannestad & Revang, 2022, s. 144). Tar man utgangspunkt i dette, kan det tenkes at endring skjer gjennom dialog og i kollektivt samspill med andre mennesker.

2.4 Ledelse som kollektiv prosess og samspill

I senere tid har det dukket opp en rekke med nye definisjoner av ledelse som er opptatt av å betrakte lederskap mer som praksisorienterte interaksjoner og prosesser, enn bare de individuelle forutsetningene og ferdighetene en leder skal ha (Kirkhaug, 2022, s. 21).

Lederskap er ikke basert på én person, men heller som en kollektiv prosess med flere personer i fellesskap. En kollektiv prosess som handler om utøvelsen av lederskap i komplekse roller (Kirkhaug, 2022, s. 26).

Skolen er en utfordrende og kompleks organisasjon å lede, dermed kan det være en fordel for rektorer å involvere andre formelle og uformelle ledere i de beslutningene som skal tas. I slike anledninger gir rektor rom for de ansatte til å kunne delta i beslutningsprosesser, noe som kan bidra positivt for samspillet mellom formell og uformell skoleledelse (Aas & Paulsen, 2022, s. 25-26). Men da foreligger det at rektor i hovedsak har et behov for et lederteam. Når det

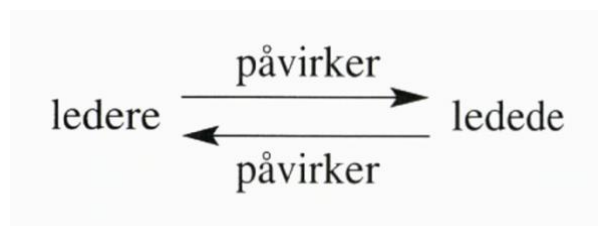
involveres slike mellomledere, må det gis handlingsrom for egne initiativer og vise sin egen sårbarhet gjennom tillit (Paulsen, 2019, s. 129). I dagens skole består ledelsen av ulike roller som har ulike ansvarsområder. En skole i dag har gjerne en avdelingsleder eller en teamleder, eller begge, hvor disse har makt og mulighet til å drive ledelse i tråd med rektor. Dermed gjør dette skolens ledelse til en kollektiv prosess, og man må se på hvem som er med på å lede (Møller & Ottesen, 2011, s. 18).

Lederskap i formelle team bygges på relasjoner og relasjonelle prosesser. Her vil lederskapet støtte seg til teorier om sosiale nettverk og tetthet, hvor man ønsker å finne ut av hva som skaper kollektivitet, hva som holder det sammen eller hva som gjør at det kan splittes opp. For at et slik kollektivt lederskap skal fungere uten at det oppstår unødvendige konflikter, vil relasjonell tillit mellom teammedlemmene måtte være tilstede (Kirkhaug, 2022, s. 26).

Ledelse er noe man ikke gjør i enerom, det er noe relasjonelt. Når det er snakk om ledelse ligger det alltid til grunn et forhold mellom to eller flere mennesker (Spurkeland, 2017, s. 25). Ser man på ledelse i det store og hele, kan man se det som et sosialt fenomen som finnes i omgivelse av andre mennesker (Wadel, 2003, s. 20). En slik ledelse- og samspillprosess er opptatt av gjensidig påvirkning.

Med gjensidig påvirkning i denne oppgaven ser på hvordan atferden til de som blir ledet, også er med på å påvirke lederens atferd. Med gjensidig påvirkning betyr ikke at påvirkningen er like sterk fra begge sider, men den poengterer at den gjelder begge veier, og ikke på samme måter (Wadel, 2003, s. 22). Ledere påvirker sine medarbeidere hvor de blir igjen påvirket av de samme medarbeiderne. Dette skjer gjennom sosiale interaksjoner som i møter, én-til-én-samtaler og i gruppesammenhenger (Aas & Paulsen, 2022, s. 22). Dette kan illustreres med en modell hentet fra Cato Wadel (2003, s. 22).

Figur 1.



Denne figuren kan hjelpe til med å skape et visuelt bilde over hvordan gjensidig påvirkning er relasjonelt og med på å påvirke mellommenneskelige forhold (Cato Wadel, 2003, s. 22).

Måten påvirkningen foregår i denne modellen er at lederen påvirker atferden til den ansatte, men samtidig vil den atferden den ansatte viser være med på å påvirke lederen igjen. Derfor vil det være vesentlig at en leder er bevisst på sin egen påvirkningsevne (Spurkeland, 2017, s. 27). Samtidig som en leder må være bevisst på egen påvirkningsevne, må han også ta stilling til og være klar over at de ansatte også påvirker hverandre. Relasjonen de ansatte har mellom seg vil være med på å påvirke deres relasjon til lederen (Wadel, 2003, s. 24).

2.5 Tillit

Noen kritiske faktorer innen lederskap, både på ulike nivåer og hvor lederskap utføres, har til felles at makt, autoritet og tillit er sterkt tilknyttet. Dette er samtidig store begreper som kan være vanskelige å konkretisere, men umulig å uavhengige fra hverandre (Kirkhaug, 2022, s. 44). I alle positive relasjoner blir tillit på mange måter sett på som bærebjelken, og hvis ikke tillit ligger til grunn, vil det være vanskelig for en leder å kunne påvirke sine medarbeidere. For en leder vil dimensjonen av den opparbeidete tilliten være avgjørende for påvirknings- og innflytelseskraften over sine medarbeidere (Spurkeland, 2020, s. 37-38). Dette vil kunne være det som bestemmer om et lederskap blir vellykket eller ikke (Kirkhaug, 2022, s. 44).

Et sentralt forhold som er med på å påvirke kvaliteten på både samhandling og samarbeid i en organisasjon, er graden av tillit i mellom ansatte og ansatte og leder.

Med tillit menes i hvilken grad vi er villig til å ta sjansen på eller har en positiv forventning om at en annen part vil oss vell, ikke utnytte en gitt situasjon ensidig til egen vinning som om de har mulighet til det, og er til å stole på i de avtalene vi gjør, og i de forpliktelsene vi har overfor hverandre (Einarsen, 2023, s. 290).

Ut ifra dette sitatet, handler tillit om å gjøre seg sårbare overfor andre i tro om at den andre ikke vil utnytte dette. Tillit er limet i alle former for sosiale fellesskap (Arnulf, 2020, s. 46).

Det er ikke bare i organisasjoner vi betror oss til andre og deres tillit. Satt på spissen er dette noe de fleste av oss gjør hver dag, året rundt. Einarsen (2023) trekker fram eksempler som når vi bestiller og kjøper noe via internett eller om vi låner bort bilen til noen. Når vi gjør dette forventer vi at vi får den varen vi har bestilt, eller at bilen blir tatt best mulig vare på mens den er lånt bort. Man låner ikke bilen sin til hvem som helst, men gjerne til noen vi stoler på. Derfor kan man trekke sammenhenger mellom at det å ha tillit til noen, ofte henger sammen med å stole på noen (Einarsen, 2023, s. 290).

Paulsen og Aas (2022) trekker fram at tillit ofte blir sett på som en underliggende psykologisk betingelse som er med på å forsterke eller svekke relasjoner mellom personer. Tillit er basert på forventninger om noe som enda ikke er realisert, enten om det er atferd eller et resultat av noe som enda ikke er realisert (Paulsen & Aas, 2022, s. 34). Ut i fra dette kan tillit forstås på to ulike måter når det gjelder lederskap. På den ene siden vil tillit kunne betraktes som en sosial betingelse for selve utøvelsen av lederskap. Mens på den andre siden vil tillit bli sett på som et grunnleggende element og byggestein i et lederskap (Kirkhaug, 2022, s. 45).

Hvis vi tar utgangspunkt i disse to sidene ved tillit, vil tillit kunne bli sett på som det som knytter leder og medarbeidere sammen. Tillit er fundamentalt forstått som en sosial relasjon som utvikles mellom ledere og medarbeidere. Denne relasjonen er ikke bare basert på enkeltpersoners karaktertrekk, men også på samhandlingen og dynamikken mellom dem. Tillit i lederskapet er derfor en gjensidig forpliktelse som bygger broer mellom leder og ansatte, og som er med på å legge grunnlag for et sunt og produktivt arbeidsmiljø (Kirkhaug, 2022, s. 45).

2.6 Mistillit

Tillit er en skjør og sårbar dimensjon, og hvis ledere ikke opptrer med høy integritet og ærlighet blant sine medarbeidere, vil det være stor sjanse for at det vil oppstå mistillit (Spurkeland, 2020, s. 50). Hvis det oppstår mistillit, vil et kunne ha store konsekvenser for en leder. Disse konsekvensene kan være med på å ødelegge for personen, men også for organisasjonen som helhet. Personlig vil det kunne føre til ødeleggelse både psykologisk,

sosialt og karrieremessig, noe som oftest vil medføre til at den må gå av som leder (Kirkhaug, 2022, s. 45).

Kirkhaug (2022, 47) beskriver at i en organisasjon hvor det befinner seg en høy grad av mistillit og lav grad av tillit, vil partene muligens mangle det som skal til for å at de skal kunne samarbeide. Relasjonene mellom dem, i dette tilfellet mellom ledelse og medarbeidere, kan være preget av en konstant overvåking og beskyttelse av egne interesser (Kirkhaug, 2022, s. 47). Den relasjonelle tilliten kan være vanskelig å gjenoppbygge etter at den er blitt brutt.

2.7 Relasjonell tillit

Einarsen (2023) skriver om identifikasjonsbasert tillit, oftest omtalt som relasjonell tillit, som handler om den spesifikke relasjonen mellom to parter som utvikles over tid. Denne spesifikke relasjonen som opparbeides over tid, vil være med på å bidra til og legge tilrette at disse to partene vil kunne stole på at de vil hverandre godt (Einarsen, 2023, s. 291). Det finnes flere ulike tillitstyper, men for oppgavens tematikk og problemstilling finner jeg det mest relevant å ta for meg relasjonell tillit som eneste tillitstype. Relasjonell tillit er den type tillit som er vanligst når det kommer til lederskap og mellommenneskelig relasjoner. Det er den tillitstypen som det ofte refereres til i diskusjoner og er uttrykk for forbindelser mellom to parter som utvikles over tid. Den ofte knyttet opp imot åpenhet, sosial støtte og gjensidig lojalitet (Kirkhaug, 2022, s. 49).

Relasjonell tillit baseres ofte på en viss form for eksponering. Med dette menes at det foreligger en tillit til en annen persons pålitelighet og lojalitet. Det er ut i fra dette vi hører utsagn som «vilje til å stole på andre» og «tørre å være avhengig av andre» (Kirkhaug, 2022, s. 49). En leder kan registrere om han har opparbeidet seg en relasjonell tillit til sine medarbeidere i den grad de betror seg til lederen sin om fortrolige og intime forhold, men også bare det å kunne fleipe med lederen. Hvis en leder ikke kommer «inn under huden» på medarbeiderne sine, kan det tolkes som at det foreligger en manglende relasjonell tillit (Kirkhaug, 2022, s. 50).

2.8 Effekter av tillit

Når det er høy grad av tilstedeværelse av tillit og liten grad av mistillit, vil det ha mange positive effekter for organisasjon, leder og arbeidsmiljø. Noen positive effekter som dukker opp er blant annet økt støtte, redusering i konflikter og redusert fysisk fravær (Kirkhaug, 2022, s. 51). Når det gjelder den relasjonelle tilliten er en viktig effekt av denne at lederen kan tilegne seg sosial kreditt, som menes den velviljen lederen kan opparbeide seg blant sine ansatte over tid. Hvis en leder innehar sosial kreditt så er det større sjans for å ikke kritisere feil som begås eller negative beslutninger (Kirkhaug, 2022, s. 52).

Relasjonell tillit er den mest krevende og viktigste formen for tillit. Dette er fordi den kan knyttes direkte til de sosiale relasjonene som ligger til grunn mellom leder og medarbeidere (Kirkhaug, 2022, s. 53). Relasjonell tillit er ikke noe som en leder har eller opparbeider seg raskt, men heller noe en leder gjør seg fortjent til på bakgrunn av egenskaper, handlinger og den atferden lederen utøver (Kirkhaug, 2022, s. 53). Det samme gjelder andre veien, medarbeiderne opparbeider seg heller ikke en relasjonell tillit fra lederen sin uten å gjøre seg fortjent til det.

Tillit er noe som opparbeides sakte og mistes fort. Når det oppstår tap av tillit, mister lederen status og sine muligheter for å kunne påvirke, noe som ofte resulterer i at lederen må gå av (Kirkhaug, 2022, s. 55). Når relasjonell tillit brytes, kan det ofte skyldes at partenes holdninger til hverandre fører til opplevelser av skuffelse og svik, noe som kan være vanskelig å reparere (Kirkhaug, 2022, s. 56). Ledere som har makt til å håndtere utfordringer og levere gode resultater, kan tjene tillit fra personalet gjennom effektiv ledelse, beslutningstaking og handlinger. Noe som forutsetter at lederen er bevisst over at tilliten er skjør og kan lett bli brutt hvis tegn til maktmisbruk oppleves.

2.9 Makt

Makt er et begrep som er sentralt når vi snakker om ledelse, tillit og relasjoner. Makt defineres ofte som en persons kapasitet til å påvirke atferd og holdninger hos andre, tross om det oppstår motstand (Kirkhaug, 2022, s. 65). Engelstad referer til en definisjon av makt der

«A har makt over B i den grad A kan få B til å gjøre noe som B ellers ikke ville gjort» (Engelstad, 2005, s. 19). Derfor kan det på mange måter tenkes at makt er påvirkning og påvirkning er makt. Selv om makt blir assosiert med både gode og onde fremstillinger, trekker Kirkhaug (2022, s. 65) fram at makt kan bli forstått som et nøytralt begrep. Han mener at makt verken er godt eller ondt, men heller at det kommer an på måten man bruker den (Kirkhaug, 2022, s. 65).

Om makt er godt eller ondt kommer an på hvordan den som sitter på denne makten bruker den, men man kan også se på makt som noe man får tildelt av sine medarbeidere (Kirkhaug, 2022, s. 70). Makten skapes gjennom sosiale forbindelser mellom leder og personalet, ut ifra forventninger, tydelig kommunikasjon og villighet blant de ansatte om å underordne seg lederen. Når makten er tildelt og skapt gjennom kombinasjoner av personalets behov, lederens atferd og de sosiale relasjonene som er til stede, vil ikke ledelsen kun være stabil derfra og ut. I og med at disse forholdene er dynamiske og alltid er i bevegelse, vil det kunne oppstå brister og spenninger underveis (Kirkhaug, 2022, s. 70).

Som det kan forstås, er makt noe relasjonelt. Selv om man kan tvinge fram sin vilje gjennom makt, er dette noe som ikke vil fungere på lang sikt. Det er viktig for en leder at de får de andre til å akseptere makten og gjøre den legitim (Engelstad, 2005, s. 16). Når makt er noe som blir tildelt, handler det også om tillit. Både makt og tillit er relasjonelle forhold som kan bli bygget gjennom bruk av dialog.

2.10 Dialog som verktøy

Dialog er brobyggende og et av de fremste verktøyene vi har for å bygge relasjoner (Spurkeland, 2017, s. 65). En dialog anses som en vinn-samtale, mens diskusjon og debatt blir sett på som en vinn-tap-samtale. Dette er det Spurkeland som skriver hvor han begrunner det slik at i en dialog går begge fra samtalen som vinnere, mens i en diskusjon er det en som «vinner» og en som «taper» (Spurkeland, 2017, s. 65).

Dialogen spiller en sentral rolle i det å drive god og effektiv kommunikasjon. Begrepet kommunikasjon altomfattende og derfor i denne oppgaven avgrenset til dialog, og den

samtalen som oppstår mellom to individer. For å se på hvor selve ordet kommunikasjon stammer fra, har det sin opprinnelse i det latinske ordet «communicare». Dette betyr «å dele noe» eller «å gjøre noe felles», noe som faller under begrepet dialog (Arnulf, 2023, s. 321). Arnulf (2023) trekker fram Lasswells kommunikasjonsmodell, en modell som kan virke i sammenheng med vår avgrensning til hvordan dialog fungerer. Den er delt inn i fem deler, (1) Hvem (2) sier hva (3) i hvilken kanal (4) til hvem (5) med hvilken retning (Arnulf, 2023, s. 321). Denne modellen kan være med på å gi en forståelse av hvordan kommunikasjon, i vårt tilfelle dialog, fungerer i praksis.

Spurkeland (2017) trekker frem at dialogen er med på å jevne ut nivåer og statusforskjeller mellom deltakerne. I en dialog stiller menneskene på lik linje, noe som er viktig for en leder å være bevisst over. I motsetning til diskusjon er dialogen den likeverdige og balanserte samtalen (Spurkeland, 2017, s. 66). Likeverdighet og balanse er på mange måter det som betegnes som kjernen i dialogen. Balansen referer til det å gi plass og åpne for rom til den andre parten i samtalen, mens likeverdighet er mer rettet mot det emosjonelle, som opplevelsen av aksept og respekt (Spurkeland, 2020, s. 62).

Dialog er på mange måter en maktdeling, ikke maktkamp. Når en leder sitter med mer makt enn den andre, må den dempe makten sin og dele den (Spurkeland, 2017, s. 68). Når en leder har maktovertak, vil det være en mulig risiko for at vedkommende kan utvikle en tendens til å være vurderende og opptre som en bedreviter overfor andre. Når dette er tilfelle, kan medarbeidere miste respekten for lederen sin når den dikterer svar og gjør seg bedre enn andre (Spurkeland, 2017, s. 68).

En leder som kommer til medarbeiderne sine med spørsmål og spør om råd, øker selvfølelse og trygghet rundt seg. Derfor baseres samspill ikke på maktkamp, men gjennom maktdeling. Det betyr at leder overfører deler av sitt maktområde til sine medarbeidere (Spurkeland, 2017, s. 69). Ved å delegere noe av lederansvaret til sine medarbeidere, vil de kunne oppleve å bli sett på som likeverdige samspillere. Medarbeidere i den samme organisasjonen er ofte like erfarne, like intelligente og lojal som vil organisasjonens beste. Når det skal delegeres ansvar, er en tillitsfull relasjon en essensiell del av det (Spurkeland, 2017, s. 69).

2.11 Tidligere forskning

For å gjøre problemstillingen og tematikken for studien mer relevant, trekkes det frem to artikler som belyser rektors rolle og skoleledelse, som senere anvendes i drøftingskapittelet. Det er ikke alle funn som er gjort i de ulike artiklene som er like relevant, derfor har jeg valgt å avgrense de til de funnene som er relevant for oppgavens problemstilling.

Jeg har valgt å avgrense de slik at de tar for seg det som har med relasjoner og ledelse å gjøre. Den første av de to artiklene er skrevet av Jon Terje Hegghaug (2023) som tar for seg refleksiv ledelse i møte med spenninger i skolens praktiske hverdag. Denne er relevant til oppgavens problemstilling i den forstand at den tar for seg rektors rolle som skolens øverste pedagogiske leder og hvordan de driver ledelse av sine medarbeidere, hvor også det relasjonelle samspillet mellom ledelse og medarbeidere tans frem.

Rektors rolle er omfattende, krevende og består av komplekse dynamikker, noe som gjør at en slik rolle kommer med en rekke av krav og forventninger. Fokuset på rektorrollen og dens pedagogiske rolle har over tid endret seg, hvor i dag er hovedfokuset til en rektor å skaffe god resultater. Fokuset rundt gode resultater har vært med på å øke betydningen av ledelse i skolen, noe som har ført til endringer i hvilke kunnskaper som skal vektlegges i rektorutdanningen (Hegghaug, 2023, s. 53). Forventninger og krav til dagens rektor skal romme for elevenes læringsmiljø, profesjonsfellesskap og samarbeid, styring og administrasjon, utvikling og endring og lederrollen som helhet (Utdanningsdirektoratet, 2020). I en stortingsmelding blir det også lagt frem at rektor er ansvarlig for resultater og læringsutbytte hos elevene, og at rektorrollen har blitt mer krevende og komplisert enn tidligere (Meld. St. 31(2007-2008), s. 44). Selv om denne stortingsmeldingen er noen år gammel, er det fortsatt relevant sett opp imot det Hegghaug (2023) og Utdanningsdirektoratet (2020) legger fram.

Som det kan tenkes, er relasjonen mellom leder og lærer sentralt når det kommer til om elevresultatene vil bli kategorisert som gode eller ikke. I artikkelen til Hegghaug (2023) kommer hovedpunktene autonomi og kommunikasjon fram som sentrale funn. Begge disse områdene er sentrale i mellommenneskelige relasjoner, da særlig relasjonen mellom leder og

lærer. Med autonomi referer Hegghaug (2023) til det å delegere arbeid og gi handlingsrom til lærerne, slik at de kan ha frihet til å legge opp undervisningen som de selv ønsker. Når rektorene gir rom til lærerens autonomi, viser rektoren også tillit ovenfor den personen (Hegghaug, 2023, s. 57). Rektoren stoler på at den læreren er kompetent nok i den jobben som læreren gjør, og er ansvarlig for at kravene oppfylles. Både tillit og makt delegeres når det skapes frihet og autonomi, noe som er opparbeidet gjennom å vise til kompetanse, personlige egenskaper og en gjensidig tillit (Spurkeland, 2020, s. 44).

Det andre som kommer fram i artikkelen er kommunikasjonen en rektor må ta høyde for. Samtlige rektorer i forskningen gjort av Hegghaug (2023) kommenterer at de har lite tid til å kommunisere det de ønsker videre til lærerne. Rektorene uttrykker vanskeligheter med at tiden ikke strekker til, noe som resulterer i at budskap som skulle vært distribuert, ikke blir det (Hegghaug, 2023, s. 58). De opplever at det administrative tar mesteparten av tiden de har til rådighet, noe som fører til at de ikke får vært de pedagogiske pådriverne som de ønsker å være. Rektorene får ikke kommunisert og diskutert det pedagogiske fokuset med lærerne, noe som fører til at muligheten for å drive utviklingsarbeid og påvirke innholdet i de pedagogiske satsningsområdene uteblir (Hegghaug, 2023, s. 58).

En annen artikkel jeg finner svært relevant er en artikkel fra 2006, som er skrevet av Guri Skedsmo og Marit Aas. Selv om dette er en eldre artikkel, tar den for seg tematikk som er meget relevant for denne oppgavens problemstilling. Den tar for seg ledelse i skolen, med et fokus på lederroller og lederfokus. Artikkelen tar utgangspunkt fra resultater fra en spørreundersøkelse gjort blant et nasjonalt representativt utvalg av rektorer. Spørsmål som tas opp i denne forskningsartikkelen er hvordan skolelederne ser på sin egen rolle og hva slags lederfokus som er framtrepende.

I artikkelen blir begrepet «lederrolle» belyst gjennom et kunnskapssosiologisk perspektiv på ledelse, hvor dette perspektivet innebærer at skolelederen aktivt former sin rolle basert på selvpoppfatning, tanker, følelser og forståelse av omverdenen. De bruker en korrespondanseanalyse for å se lederrollene i sammenheng ut ifra det informantene svarer i spørreundersøkelsen om deres oppfatninger av lederoppgaver og stiler. Praktisk sett utvikles denne rollen gjennom samspill med medarbeidere og omgivelsene i ulike ledelsessituasjoner.

Skolelederrollen blir dermed betraktet som en sosial konstruksjon som utspiller seg i spennet mellom eksterne betingelser og interne forutsetninger (Skedsmo & Aas, 2006, s. 158).

Mange av skolelederne som deltok i undersøkelsen til Skedsmo og Aas (2006) uttrykker bekymring for kulturen ved sin egen skole og reflekterer over sitt eget bidrag til utviklingen av en positiv kultur. En betydelig andel, 54 prosent av respondentene, hevder at de i stor grad spiller en aktiv rolle i å fremme en kultur som støtter nye initiativ. Videre er 62 prosent av rektorene enig i at de oppfordrer lærerne til å være nyskapende og innovative (Skedsmo & Aas, 2006, s. 161).

Skedsmo og Aas (2006) deler inn tre ulike lederroller som er systemutvikler, støttespiller og inspirator. Rollene gir uttrykk for hva skolelederne er opptatt av, hvor en systemutvikler er mest opptatt av utvikling av systemer som har til hensikt å gi best mulig kjernevirksomhet for skolen (Skedsmo & Aas, 2006, s. 162). Inspiratoren har som sin oppgave å inspirere medarbeiderne til å være innovative og nyskapende til sin undervisningspraksis. Støttespilleren fokuserer mer på oppfølging og støtte av medarbeidernes praksis, da ofte i form av observasjon og veiledning. Noe som er typisk problem for støttespilleren, er at den stadig kommer i klem mellom det administrative og det pedagogiske arbeidet, hvor det pedagogiske arbeidet oftest får minst tid (Skedsmo & Aas, 2006, s. 162). I likhet med forskningen til Hegghaug (2023) kommer det fram at også dagens rektorer opplever at de administrative oppgavene tar mesteparten av tiden. Derfor får heller ikke disse vært de pedagogiske pådriverne som de gjerne vil være (Hegghaug, 2023, s. 58).

Skedsmo og Aas (2006) fant at lederrollene er delvis overlappende og spiller innvirkende på hverandre. De viser også til at den sosial kollektive verdiforankringen som befinner seg i skolen, da særlig enhet-skoleidealet står sterkt (Skedsmo & Aas, 2006, s. 165). De mener de den kollektive tilnærmingen som befinner seg i skolen og hvordan den styres kollektivt, men de utfordrerne denne tanken ved å se på den autonome læreren er like god.

Skedsmo og Aas (2006) legger frem at det kollektivt orienterte lederfokuset ikke nødvendigvis er den eneste løsningen til suksess. Det individuell orienterte lederfokuset kan praktiseres like bra i form den skjulte kontrakten som befinner seg mellom leder og lærer

(Skedsmo & Aas, 2006, s. 166). Med det mener de at lærerne tar ansvar for undervisningen og dens innhold og form, mens skolelederne tar seg av det administrative og en skoleleders generelle ansvar. De poengterer også at to ulike verdisystemer som det kollektive og individuelle, både kan utfylle og utfordre hverandre. Det kommer an på fokuset til lederen, men også på samspillet mellom ledere og personalet, og hvilken situasjon de befinner seg i (Skedsmo & Aas, 2006, s. 166). Derfor er det viktig, slik det kommer fram i analysen, at skoleledelsen må finne en dynamisk balansegang mellom et individuelt og kollektivt fokus (Skedsmo & Aas, 2006, s. 169).

3 Metode

I dette kapitlet presenteres oppgavens metode og forskningsdesign. Her presenteres relevante aspekter ved gjennomføringen av studien og begrunne de valgene som er tatt i prosessen. I tillegg vil styrker og svakheter ved valg av metode trekkes fram.

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitative forskningsmetoder er spesielt relevante for å kunne forsøke å få innsikt i «det indre livet», med tanker, følelser og holdninger (Befring, 2020, s. 92). For å hente inn informasjon til en undersøkelse trenger vi en metode som er med på hjelpe oss med å samle inn denne dataen (Dalland, 2021, s. 54). Det skilles mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder, hvor den kvantitative metoden objektiviserer og tallfester, mens den kvalitative går mer i dybden og prøver å se helheten (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 21).

En problemstilling skal være rettet mot å få en dypere forståelse av et fenomen, en situasjon eller få en forklaring på noe som har skjedd (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 60). Denne oppgavens problemstilling er rettet mot å anskaffe en dypere forståelse av et fenomen, hvor jeg vil undersøke nærmere hvordan relasjoner er med på å påvirke ledelse. Relasjoner er et sentralt begrep i undersøkelsen jeg har gjort, for å få innsikt i samspillet som befinner seg mellom leder og ansatte.

Selv om relasjoner i seg selv ikke er et fenomen, ønsker jeg å forstå mer av dynamikken av de komplekse sosiale aspektene ved relasjoner. Den type empiri jeg er ute etter lar seg ikke tallfeste, men brukes heller til å se sammenhenger og helhet (Dalland, 2021, s. 54). Gjennom å få innsikt i rektors perspektiver på hvordan relasjoner påvirker ledelse i skolen, kan det bidra til å skape en helhetlig forståelse av begrepet relasjon som et sosialt fenomen.

3.2 Fenomenologi og hermeneutikk

Fenomenologien ble grunnlagt som filosofi av Edmund Husserl på 1900-tallet og har fått flere etterfølgere som i senere tid har videreutviklet denne filosofien. Fenomenologien hadde som utgangspunkt i å se på bevisstheten og opplevelse, hvor den senere har blitt til å også omfatte menneskets livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 44). Med livsverden menes den verden vi møter i dagliglivet, og slik den fremtrer i den umiddelbare opplevelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). I kvalitativ forskning handler fenomenologi om å se og forstå sosiale fenomener ut ifra aktørens egne perspektiver, beskrivelser og deres oppfatning av verden og virkeligheten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Derfor kan det forstås at ved å ta i bruk et kvalitativt forskningsintervju, kan dette være med på å gi tilgang til rektorenes opplevelse av verden og fenomener.

Hermeneutikken kommer fra det greske ordet «hermeneus», og er læren om fortolkningen av tekster. Utgangspunktet for hermeneutikken er behovet for å finne fram til metoderegler for hvordan man skal fortolke et tekstmateriale (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 187).

Tekstfortolkning foregår gjennom det som kalles for den hermeneutiske sirkel, og kan forstås som en vekselvirkning mellom del og helhet. Vi forstår delene i en tekst ut fra teksten som helhet, men også helheten blir forståelig for oss gjennom vår forståelse av enkeltdelene (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 188).

Mennesker er selvfortolkende og har forforståelsesredskaper som er formet av tidligere erfaringer og opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 74). Hans-Georg Gadamer spilte en sentral rolle i utviklingen av nyhermeneutikken, hvor hans tanke om forforståelse stod sentral og dens betydning i tolkningsprosessen (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 189). Når vi ønsker å forstå noe kan vi ikke bare velge ut hvilke forutsetninger og hvilke deler av vår forforståelse som skal legges til grunn. Derfor vil vi alltid gå inn i en fortolkningsprosess med hele vår forforståelse som grunnlag (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 190).

3.3 Brevintervju som forskningsmetode og valg av forskningsdesign

Når man skal velge et forskningsdesign skal man velge et som er best egnet til å besvare problemstillingen, noe som er grunnleggende i all empirisk forskning (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 61). Virkeligheten er vanskelig å forske på fordi den stadig er i bevegelse, derfor tar man ofte utgangspunktet i er menneskers forståelse og tolkning av virkeligheten (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 61).

Med oppgavens problemstilling tenker jeg at det er best egnet å foreta seg et kvalitativt design. Problemstillingen i oppgaven er formulert på en måte som gjør det naturlig å se på nærmere på hvordan informantene ser på virkeligheten, noe som gjøres gjennom et kvalitativt intervju. En kvalitativ metode kan være godt egnet fordi jeg ønsker å få innblikk i informantenes meninger og opplevelser, samt prøve å få en forståelse av temaet ut i fra deres perspektiv (Dalland, 2021, s. 55).

Selve forskningsmetoden jeg har valgt er et digitalt intervju, nærmere bestemt det som blir kalt for et brevintervju. Det har blitt stadig vanligere å gjennomføre intervjuer ved bruk av ulike digitale plattformer (Skilbrei, 2023, s. 70). En særlig grunn til hvorfor dette kan være tilfelle, er på grunn av avstandsoppfordringene covid-19 førte med seg. Etter covid-19 ble vi nødt til å holde oss hjemme fra jobb, skole og andre arenaer for sosialt samspill, noe som gikk utover relasjoner og helse (Skilbrei, 2023, s. 70).

Det er flere ulike fordeler ved å benytte seg av datastøttede intervjuformer i kvalitativ forskning, som for eksempel det å kunne intervju noen fra ulike avstander (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 178). Den type intervju som har blitt gjort for denne oppgaven går over e-post, hvor jeg sender ut et dokument med spørsmål, for så å vente på svar fra informanten. Ved at kommunikasjonen foregår over e-post, gjør dette til at kommunikasjonen mellom forskeren og informanten er asynkron. Med asynkron kommunikasjon menes det at spørsmål og svar blir gitt på ulike tidspunkter, og at den som blir stilt spørsmålene får mer tid til å reflektere (Skilbrei, 2023, s. 72).

Som enhver forskningsmetode så kommer de med sine fordeler og ulemper, noe som også gjelder for et brevintervju. Litteraturen for et brevintervju er ikke like utbredt og skrevet om som et fysisk intervju, men det finnes noe om mer generell datastøttede intervjuer. May-Len Skilbrei (2023) er blant annet en av de som har skrevet en del om dette, hvor hun også kommer med klare fordeler og ulemper ved bruken av intervju på digitale plattformer. Jeg kommer til å referere til brevintervju når det er snakk om intervju på digitale plattformer.

En klar fordel Skilbrei nevner er det at ved å benytte seg av et brevintervju, er at det gir tilgang til informanter man ikke nødvendigvis ikke ellers ville ha hatt tilgang til (2023, s. 71). Dette har vært relevant for min del og for forskningen jeg har gjort i denne oppgaven. Jeg har kontaktet informanter på ulike skoler og i ulike byer. Dette er noe jeg tror har bidratt til bedre dybde og forståelse i forskningen jeg har gjort.

En annen klar fordel ved å bruke et brevintervju er at det er tidseffektivt, både for meg og informantene (Skilbrei, 2023, s. 71). Det er tidseffektivt i den forstand at det gir mulighet til informantene å svare på spørsmålene når det passer de best, hvor jeg samtidig kan fokusere all tiden min på oppgaven og ting som kan bli gjort i mellomtiden. Når jeg ikke trenger å arrangere og sette opp møter, kan jeg bruke tiden til å finne relevant teori og fokusere på andre deler av oppgaven.

Når informantene får god tid på seg til å svare, kan det slå positivt ut på svarene jeg får tilbake. Med det mener jeg at ved at informantene ikke føler på stress og på å måtte svare kjapt, gir det rom for bedre refleksjon over svarene. Bedre refleksjon og detaljer i svarene deres gir meg som forsker bedre svar og mer data å analysere, som igjen vil kunne bidra positivt for forskningen. En annen fordel ved å benytte seg av brevintervju er at intervjuet transkriberer seg selv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 178). Når jeg får dokumentet sendt i retur, har jeg svarene ferdig skrevet som tekst og klar til å analyseres.

Som skrevet tidligere, har enhver metode også sine ulemper. En ulempe som kan oppstå ved å bruke et brevintervju, er dårlig digital kommunikasjon. For å få et best mulig resultat må både intervjuer og informanten være relativt dyktige i å formulere seg skriftlig (Kvale &

Brinkmann, 2015, s. 179). Når det ligger til grunn en svak digital kommunikasjon, vil det gå ut over kvaliteten på svarene informantene gir.

Dårlige formuleringer kan gjøre at jeg som intervjuer kan mistolke svarene som blir skrevet ned eller at informantene ikke klarer å få fram viktige beskrivelser eller detaljer. En annen ulempe er at jeg ikke har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Ved å gjøre et intervju over e-post, blir en konsekvens at det er manglende interaksjon. Når det ligger til grunn en stor avstand mellom forsker og informant, mister man i stor grad muligheten til å inngå dialog. Dette kan resulterer i vanskeligheter med å stille oppfølgingsspørsmål og oppklare uklarheter (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 189). Derfor må jeg igjen prøve å tolke hva informanten mente med de ulike perspektivene og forklaringene som ble svart i intervjuet.

Ved å se på både fordeler og ulemper har jeg vurdert at brevintervju er en egnet metode, både fordi den er tidseffektiv og gir tilgang til rektorer fra ulike byer (Skilbrei, 2023, s. 71). Fordi informantene i denne oppgaven er rektorer, tar jeg utgangspunkt i at de innehar en viss kompetanse i digital formulering og kommunikasjon til å kunne formulere seg på en klar måte (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 179). De fire utvalgte rektorene fikk tilsendt en e-post med intervju spørsmålene og en svarfrist på tre uker. Dette ga de tid til å reflektere over svarene sine og mulighet til å få fram detaljer. På forhånd ble de informert om å tolke begrepene slik de selv forstår dem. Med ulike begrepsoppfatninger hadde jeg en tanke om at det kunne bidra til ulike perspektiver som jeg kunne se nærmere på i analysen.

3.4 Utvalg

I forskning vil det alltid bare være et lite utsnitt av den faktiske virkeligheten som blir presentert, derfor er det viktig at forskning kommer fra et utvalg av de som er relevante innenfor feltet som blir undersøkt (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 227). I denne studien har jeg bestemt at utvalget som er best egnet for å kunne gi innblikk i hvordan det er å være leder i skolen, er rektor. Jeg hadde først planer om å intervjuer både rektor, avdelingsleder og teamleder på én skole, men fant fort ut at jeg ønsket mer bredde i forskningen. Derfor utvidet jeg utvalget til fire rektorer ved ulike barneskoler og ungdomsskoler i Østfold-området.

Utvalget er ikke tilfeldig utvalgt, og kan betegnes som ikke-sannsynlighetsutvelging (Larsen, 2017, s. 89).

Jeg ønsket å intervju noen i skolen som har en sentral rolle i relasjonsbygging, den pedagogiske ledelsen og stadig er pådriver av utviklingsarbeid. Derfor fant jeg det naturlig å basere utvalget mitt på skolens rektor og deres erfaringer av å drive ledelse av personalet i skolen. Sammen med oppgavens problemstilling og det fenomenet som relasjoner er, er det viktig at det samsvarer med hvorvidt de jeg intervjuer er relevant til det jeg ønsker å finne ut av (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 226).

Måten jeg kontaktet og nådde frem til mine intervjudeltakere var gjennom ulike metoder. Jeg kontaktet de ulike rektorene gjennom blant annet å prøve lykken over telefon, hvor jeg var heldig å finne noen som sa seg villig til å delta. Andre var kontaktet gjennom det som ofte refereres som «via-via», noe som menes ved at de ble først kontaktet og spurt gjennom bekjente. Ved å få tak i rektorer fra ulike skoler og alderstrinn, kunne det tenkes at dette ville bidra til å få bredde i begrepsdefinisjoner, erfaringer og lederstiler. Noe som vil kunne gi meg som forsker ulike perspektiver å analysere og trekke opp i mot relevant teori og forskning.

Intervjudeltakeren var på mange måter tilfeldig valgt, i og med at jeg ikke kjente de fra før og at jeg i tillegg ringte rundt og prøvde lykken. Dette går under skjønnsmessig utvelging, noe som går ut på at jeg som forsker selv velger ut enhetene, noe jeg har gjort i denne oppgaven ved å komme i kontakt med dem og at de sier seg villig til å delta (Larsen, 2017, s. 90). Måten de ulike intervjuenhetene er plukket ut, er ut i fra deres posisjon som leder i skolen, hvor jeg ønsket å vite mer om deres erfaringer og refleksjoner rundt betydningen av relasjoner og pedagogisk ledelse i skolesammenheng (Larsen, 2017, s. 90).

3.5 Validitet

Validitet, også referert til som gyldighet, er knyttet til de konklusjonene en forsker har støtte for å trekke ut i de innsamlende dataene (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 222). Før brevintervjuene ble sendt ut, hadde jeg allerede dannet noen antakelser på hva slags svar jeg kunne få. Validitetsbegrepet i kvalitativ forskning baserer seg på om man har undersøkt det

fenomenet man hadde som hensikt å undersøke (Krumsvik, 2014, s. 150). Validitet har ingen faste regler eller prinsipper man skal følge, men heller ut ifra hva som styrker eller svekker forskningen. Det er derfor det er viktig å være bevisst over ulike forhold som kan være med på å påvirke validiteten gjennom hele forskningsprosessen (Krumsvik, 2014, s. 154).

Validiteten omfatter også hvordan man har tolket det som blir svart i intervjuene, og hvordan det passer inn i det fremlagte teorigrunnlaget. For eksempel hvordan man har utformet spørsmålene, er spørsmålene lagt fram på riktig måte og i riktig kontekst, eller er spørsmålene formulert ut ifra hvordan jeg selv ønsker at svarene skal passe inn i oppgaven (Krumsvik, 2014, s. 154). Derfor er det viktig for meg som forsker å være åpen og reflektert på de ulike styrkene og svakhetene som kan ha vært med på å påvirke svarene og empirien fremlagt i oppgaven.

For å kunne aktualisere dette i denne studien og resultatene i brevene, har jeg måttet ha et kritisk blikk på validiteten til det å benytte seg av brevintervju. Svarene jeg får kan påvirkes i stor grad av hvordan spørsmålene er presentert og de instruksjonene informantene har fått. Det samme gjelder kvaliteten på selve intervju spørsmålene som de har blitt bedt om å svare på. Hvis spørsmålene ikke er tydelige nok eller de er formulert på en misvisende eller forvirrende måte som kan bidra til å lede informantene til et ønsket svar, er dette med på å true effekten av validiteten (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 222).

Som nevnt tidligere, hadde jeg noen antakelser på forhånd, noe som kan ha vært med på å påvirke hvordan spørsmålene er formulert og hva jeg har ønsket å finne ut av. Likevel mener jeg at spørsmålene er formulert slik at de fører informanten inn på et relevant begrep for studiens problemstilling og formål. Ut i fra svarene som har blitt gitt, kan der virke som at spørsmålene har vært godt formulert og at ingen har misforstått det de har blitt spurt om.

Svarvillighet og ærlighet er sentrale deler når det kommer til validitet. Kan jeg som forsker stole på de svarene som er gitt, om informantene har vært ærlige eller har de fått med seg alle relevante erfaringer og tanker (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 222). Det er mange faktorer som kan ha ulike innvirkninger på dette ved bruk av et digitalt brevintervju, både på godt og vondt.

Validiteten av brevintervjuer kan bli påvirket at informantenes vilje til å gi ærlige svar, noe som kan ha flere ulike grunner. En mulig grunn kan være at de føler seg ubekvemme eller stiller seg kritisk til konfidensialiteten ved intervjuet, og derfor holder igjen på informasjon. Ved at samtlige har underskrevet og blitt informert om at det hele er anonymisert og taushetsbelagt, tror jeg at dette kan ha gitt en betryggende effekt på informantene. Ut ifra svarene som er gitt, virker det ikke som at de har holdt igjen på noe eller vært redd for at brudd på personverns skal oppstå.

Validitet kan deles inn i to ytterpunkter, inder og ytre validitet. Den indre validiteten ser på det vi har kommet fram til og de konklusjonene vi trekker er gyldig for de eller det vi har studert. Den ytre validiteten er mer relatert til om den undersøkelsen kan generaliseres (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 223). Med generalisering ønsker man å se om en undersøkelse kan overføres til en annen kontekst enn den vi har studert her. Jeg mener at denne studien kan generaliseres til andre kontekster innenfor ledelse av mennesker, for eksempel i en kontekst rundt relasjonen mellom lærer og elev. Her kan de samme begrepene være sentrale når det kommer til situasjoner i samspill med andre mennesker. Jeg mener også at studien innehar høy grad av indre validitet, i den forstand svarene i undersøkelsen gir refleksjoner rundt det fenomenet jeg ønsket å undersøke.

3.6 Reliabilitet

Reliabilitet viser til nøyaktighet eller pålitelighet til undersøkelsen, hvor reliabilitet ved kvalitative undersøkelser er vanskeligere å sikre seg enn ved kvantitative (Larsen, 2017, s. 94). Postholm og Jacobsen referer til det samme som Larsen, men kaller det for en «test-retest», som også har som hensikt å gjenta en studie på et annet tidspunkt for å se om resultatene blir de samme (2018, s. 223). For denne oppgavens studie kan det være ulike faktorer som vil kunne påvirke reliabiliteten ved studien og resultatene. For eksempel vil informantens dagsform, tid til rådighet og nye impulser på arbeidsplassen kunne ha en innvirkning på om resultatene vil bli like som tidligere. Om jeg skulle bedt informantene svare på spørsmålene på nytt, kunne jeg ha fått andre svar med andre perspektiver på ting. Dette er fordi fenomener har en tendens til å forandre seg relativt raskt (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 223).

For å utdype og reflektere over reliabiliteten til min oppgave og over den forskningen jeg har gjort, ville jeg nok ikke fått akkurat de samme svarene. Postholm og Jacobsen (2018) trekker fram at kvalitative studier kan være vanskelig å gjenta, fordi møtet mellom forsker, forskningsfelt og menneskene som deltar i studien vil være annerledes. Dette er fordi alle mennesker er i kontinuerlig utvikling, både som forsker, men også som forskningsdeltaker (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 224).

Informantene ville kanskje vært utsatt for andre situasjoner og fått andre erfaringer, noe som ville resultert i andre eksempler og hvordan begrepene blir definert og fremlagt i brevintervjuet. Dagsformen og omgivelsene rundt kan også ha en innvirkning på svarene i intervjuet. Med dette mener jeg at hvis en av rektorene er stresset i en hektisk hverdag, vil det kunne gi korte og lite reflekterte svar kontra en som svarer i rolige og «refleksjonsvennlige» omgivelser.

Den store forskjellen på reliabilitet ved kvantitative og kvalitative undersøkelser, er at ved kvantitative kan man gjøre undersøkelsen på nytt og se om det gir samme resultat, som da vil gi høyere reliabilitet. Ved å foreta seg et kvalitativt intervju vil den som intervjues bli påvirket av omgivelsene og situasjonen, noe som kan ha betydning for svarene (Larsen, 2017, s. 95).

Når vi ser på reliabilitet i kvalitative undersøkelser, knyttes det ofte til troverdighet og pålitelighet. Denne påliteligheten knyttes til at de empiriske funnene skal være basert på faktiske forhold, og ikke forskerens subjektive skjønn (Larsen, 2017, s. 95). Forskeren kan gjøre slik at reliabiliteten blir høyest mulig, ved å ha oversikt og være nøyaktig i behandlingen av dataene, som for eksempel med å ha kontroll på hvem har sagt hva i de ulike intervjuene (Larsen, 2017, s. 95). For å styrke påliteligheten er det viktig at man reflekterer over hvordan undersøkelsen og forskeren kan ha påvirket resultatet (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 224). For å få til dette er det særlig to punkter som er relevante, hvor det ene er hvordan jeg som forsker reflekterer over min egen påvirkning, og det andre er å gjøre forskningsprosessen transparent slik at andre også kan reflektere over den (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 224).

Intervjureliabiliteten er i stor grad relatert til hvordan spørsmålene er formulert, om de er klare og tydelige eller er språket og begrepene forståelige for informantene (Krumsvik, 2014, s.

158). Jeg har tatt hensyn til å være så objektiv som mulig når jeg har formulert spørsmålene som ble sendt ut til rektorene. I og med at jeg ikke har hatt et fysisk intervju, kan dette bidra til å styrke påliteligheten til studien. Med dette mener jeg at jeg ikke har kunnet påvirke selve intervjuet og omgivelsene rundt.

Ved fysiske intervjuer, kan oppfølgingsspørsmål støtte oppunder egne antakelser eller til noe man selv ønsker (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 224). Fordi jeg benyttet meg av et brevintervju, har jeg ikke hatt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og dermed er den eneste innvirkningen jeg har hatt til intervjuet, hvordan intervjusspørsmålene er formulert. Spørsmålene er formulert på en måte som er vinklet inn på temaer som er relevant for problemstillingen og som jeg finner naturlig å spørre om. Men selv om jeg mener at disse spørsmålene er formulert på en god måte, er det ikke nødvendigvis sikkert at de framstår klare og tydelige for informantene. Derfor kan man aldri være helt sikker på om de er forstått på en forståelig måte, særlig ikke når det er gjort digitalt uten direkte kommunikasjon.

Den relasjonen som befinner seg mellom forsker og forskningsdeltaker kan også spille en rolle på studiens reliabilitet. For denne studien hadde jeg ingen tidligere relasjon til rektorene. Dette er noe jeg tror kan være med på å styrke studiens pålitelighet i den forstand at rektorene heller ikke kjenner meg, noe som kan øke sannsynligheten for at de er ærlige i svarene og ikke vinkler svarene på noen måte. Et kjent fenomen som ofte går igjen i intervjusituasjoner, er at informantene tilpasser det de sier til det de tror forskeren ønsker å høre (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 225). At jeg ikke har en relasjon til mine informanter, tenker jeg kan være med på å styrke reliabiliteten til studien.

3.7 Forskningsetikk

Etikk dreier seg om normer og hva som er riktig og galt, og skal gi oss veiledning for å ta vurderinger ved vanskelige valg (Dalland, 2021, s. 168). Forskningsetikk handler også i stor grad om å ivareta personvern og sikre at de som deltar i forskningen ikke blir påført unødvendige belastninger (Dalland, 2021, s. 168). For å sikre at forskningsetiske normer blir ivaretatt innen utdanning og forskning, er dette prosjektet rapportert til SIKT.

Først og fremst er det viktig å understreke prinsippet om informert samtykke. Informantene, i dette tilfellet rektorene, skal få en grundig forståelse av forskningens formål, hvordan dataene vil bli brukt, og hvilke konsekvenser det kan ha for dem. Etske overveielser og ryddig bruk av personopplysninger er sentralt med tanke på de menneskene som bidrar med sine opplevelser og erfaringer (Dalland, 2021, s. 169). Dette bidrar til å sikre at deltakelsen er basert på frivillighet og at informantene har tilstrekkelig informasjon til å ta en beslutning om å delta.

Noe av det som anses som et grunnleggende prinsipp i forskningsetikken er at all deltakelse skal bygges på personlig samtykke, hvor dette samtykket skal være basert på et informert og forståelig grunnlag (Befring, 2020, s. 32). Deltakerne i forskningen har rett til at all informasjon om deres personlige forhold blir håndtert med streng konfidensialitet, samtidig pålegges det også krav om at de innsamlede forskningsdataene skal være anonymiserte for å sikre deltakernes personvern (Befring, 2020, s. 33).

Brevintervjuer, som denne oppgaven baseres ut ifra, gjennomføres digitalt. Derfor er det viktig å sikre at all data behandles konfidensielt, noe som også står i den norske loven (Befring, 2020, s. 31). Oppgaven og intervjuene som er sendt ut til informantene er meldt inn og godkjent av SIKT. Det måtte sendes inn et meldeskjema om godkjenning av forskningen, fordi man håndterer personopplysninger og kontaktinformasjon, som blant annet navn og e-postadresser. Dalland skriver at alle forskere og studenter ved institusjoner som har SIKT som sitt personvernombud, skal melde inn sine forskningsprosjekter (Dalland, 2021, s. 169). Selv om ingen av informantenes navn eller kontaktinformasjon er tatt med i oppgaven, gjelder meldeplikten uavhengig om all rapporteringer fra prosjektet er anonymt (Dalland, 2021, s. 170).

3.8 Analyseprosessen

Hensikten med analyse er å sortere datamaterialet som er samlet inn og gjøre det forståelig. Analysen handler også om å se etter mønster i dataene, for å videre fordele de inn i ulike kategorier eller temaer (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 139). Datamaterialet i kvalitative studier er ofte svært omfattende, slik at analyseprosessen er en viktig del når det kommer til å

skaffe seg oversikt. I og med at jeg har benyttet meg av brevintervju og resultatene er ferdig transkribert, har jeg valgt en fenomenologisk tilnærming som analyse (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 139).

Postholm og Jacobsen (2018) beskriver at en fenomenologisk analyse tar utgangspunkt i å lese transkripsjonen for å få et inntrykk av helheten, hvor man deretter utvikler meningsenheter, i og med at man ikke kan levere selve transkripsjonen. Til slutt tar man materialet som er inndelt i meningsenhetene, presentere disse enhetene i ord og setninger, som kan kalles andreordensbeskrivelse (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 160).

Postholm og Jacobsen (2018) referer til noen punkter som er sentrale i denne type analysemetoden, som er punkter jeg har tatt til betraktning når jeg har analysert min data. Jeg har brukt fargekoding når jeg har analysert svarene. Når jeg har fargekodet har jeg sett på viktigheten av hver enkelt uttalelse og når jeg har sett etter mønstre i svarene. Med mønstre mener jeg likheter, ulikheter, ord som repeteres og om andre begreper brukes til å beskrive ulike relasjonelle situasjoner (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 161). Disse fargekodene ble brukt systematisk for å gjøre det lettere for meg å finne mønstre i svarene fra rektorene.

Når alle svarene var lest, analysert og fordelt inn i ulike fargekoder, samlet jeg disse meningsenhetene i relevant kategorier som skal brukes i presentasjonen av funnene. Når jeg skal presentere disse i form av tekst, har jeg formulert punktene som kommer fram i dataene i setninger som dekker meningsinnholdet (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 161). Teksten som jeg omformulerer og presenterer i resultatdelen er delt inn i ulike kategorier. Dette er kategorier som tar for seg ett tema, hvor jeg legger fram punkter hentet fra svarene i brevintervjuet. Kategoriene tar for seg ledelse og kollektivitet, tillit og dialog, da disse punktene er sentrale i studiens problemstilling. Disse kategoriene er i hovedsak utformet på bakgrunn av det som kommer fram i svarene, samtidig som de også er litt forutbestemt med tanke på at jeg har laget intervju spørsmål som leder rektorene inn på disse temaene.

4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere resultatene som har kommet frem i brevintervjuene som ble sendt ut til fire rektorer på Østlandet. Resultatene var noe variert, men det kom fram mange likheter i hva de oppfatter som sentralt i relasjonsarbeid. For å kunne gjøre det ryddig og oversiktlig for leseren, har jeg delt inn kapittelet i flere underoverskrifter som tar for seg sentrale begreper. Dette er begreper som går igjen i svarene som jeg har fått inn, hvor jeg da velger å sette svarene til informantene opp i mot hverandre. Funnene jeg viser til i denne delen av oppgaven vil være med på å belyse og svare på problemstillingen i drøftingsdelen. Svarene som blir belyst er de jeg finner mest interessante og relevante for oppgavens problemstilling, men også de som tar for seg konkrete eksempler på mellommenneskelige relasjoner i skolens ledelse.

Jeg har valgt å referere til alle rektorene som «hun», noe jeg gjør for å forenkle og skape bedre flyt i teksten. Jeg gjør også dette for å videre anonymisere informantene, og det er heller ikke relevant for studiens problemstilling for hvilket kjønn denne rektoren er.

I og med at disse intervjuene er gjort over e-post, kan jeg ikke si noe om hvordan de har reagert på spørsmålene og de ulike begrepene. Derfor kan jeg bare ta det som er skrevet ned som det det er, og ikke ta ikke-verbal kommunikasjon til etterretning når jeg legger fram funnene. Jeg har derfor måttet fortolke det som har blitt skrevet ned og forsøke å se sammenhenger ut ifra min egen forforståelse. utfordringer jeg har møtt i bruken av digitale intervjuer, er at jeg gjerne skulle hatt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål rundt interessante punkter i brevintervjuene. Rektorene er dyktige i hvordan de formulerer seg og i dere generelle digitale kommunikasjonsevne, selv om dette kunne oppleves være en ulempe ved metoden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 179).

Måten jeg har delt inn og kategorisert underoverskriftene, er i de samme begrepene jeg har brukt i teoridelen. Slik at de begrepene jeg vil legge vekt på er ledelse og kollektivitet, tillit og dialog. Disse vil jeg ta for meg hver for seg, hvor jeg vil trekke fram relevante funn som er sentrale for disse begrepene.

Måten jeg vil bruke forskningsspørsmålene er å avgrense de til hver del i resultatdelen. Med dette mener jeg at i forskningsspørsmål 1, som omhandler ledelse, vil jeg belyse disse resultatene under ledelse og kollektivitet. Forskningsspørsmål 2, som tar for seg tillit, vil resultatene bli belyst under tillit. Det siste forskningsspørsmålet om dialog vil bli belyst under dialog. Disse forskningsspørsmålene er de som er i intervjuguiden og de rektorene har besvart i deres svar. Jeg har valgt å gjøre det på denne måten fordi jeg føler det gir en mer oversiktlig og lettlest tekst, samtidig som jeg holder det strukturert. Jeg legger ved forskningsspørsmålene brevintervjuet er basert på.

- 1. Hva legger du i god pedagogisk ledelse og hvordan tror du dette kan påvirke kvaliteten på samarbeidet med de ansatte?*
- 2. Hvordan kan manglende tillit mellom ledelse og ansatte påvirke samarbeidet og oppnåelsen av organisasjonens mål, og hva gjør du for å opparbeide tillit?*
- 3. Hvordan tror du dialog bidrar til godt samarbeid mellom ledelse og ansatte, og hvordan legger du opp til dialog?*

4.1 Ledelse og kollektivitet – ikke noe man gjør alene

Samtlige av rektorene ga inntrykk av at ledelse ikke er noe man gjør alene, men heller noe man gjør i samspill med andre. Dette er noe vi kan se i sammenheng med at ledelse ikke er noe man gjør i enerom, men at det er noe relasjonelt (Spurkeland, 2017, s. 25). Det framstår også at det relasjonelle er noe som blir lagt stor vekt på. Det kommer særlig fram av to av rektorene at det det å være synlig og at medarbeiderne opplever at lederen er til stedet er en sentral del av det å drive ledelse. Den ene rektoren skriver blant annet at «medarbeiderne må oppleve at man er til stede for dem, at man bryr seg om jobben de gjør og hvem de er som menneske». Hun legger også til at det å lede en skole som er en kunnskapsbedrift og alltid i endring, er det viktig at det det blir bygget et godt fellesskap. Det handler også om de forventningene man har, at man hjelper medarbeidere til å nå disse forventningene og anerkjenne de.

Ut ifra disse refleksjonene kan det tenkes at det å ha en felles forståelse i hvilke forventninger og visjoner som gjelder, er med på å skape et kollektivt samspill. En av rektorene skriver i sitt brev at «det er viktig å ha en visjon for retningen man skal, deretter må du gi personalet de rette mentale bildene, slik at man snakker om det samme». Slik at to av rektorene mener at en leder er med på å skape en felles visjon om hvordan det skal være og hvordan det skal gjøres. Det refereres til «de rette mentale bildene» blant personalet, noe som kan tolkes som at enhver ansatt må se for seg visjon og forventning, og at det har blitt etablert en felles forståelse. En annen av rektorene tilføyer videre «det som ofte skjer, er at man endrer hendelsesmønstrer eller adferden uten å ha en visjon for hvordan ting skal bli. Da får man ingen helhet i galskapen».

Ut ifra hvordan disse rektorene legger fram sine synspunkter, virker det som at for at en leder skal fremme god pedagogisk ledelse i en kunnskapsorganisasjon som skolen, er det det å tilrettelegge for felles forståelse essensielt. Den ene rektoren skriver dette i sitt brev, hvor også de andre rektorene skriver noe som er tilsvarende likt der «det er viktig å jobbe mot en kollektiv mestringstro i personalet, med rom for faglige uenigheter og gode refleksjoner rundt praksis. Å få alle ansatte med på samme laget er nødvendig for å få til endringer i praksis». Det legges i tillegg stor vekt på kvaliteten på den pedagogiske ledelsen, og at den i stor grad er avgjørende for det kollegiale samarbeidet i organisasjonen.

Relasjonsarbeid er noe som særlig legges vekt på som en sentral del når det gjelder ledelse. En rektor trekker fram at ved å jobbe med å skape gode relasjoner til hverandre, vil det gjøre veien lettere, spesielt når det må tas vanskelige valg. Hun skriver at «har man i utgangspunktet en god relasjon, vil de utforende sakene være lettere å håndtere». Det kan tyde på at når rektoren skal ta upopulære valg som vil kunne påvirke noen negativt, mener hun at en god relasjon vil være med på at dette blir bedre tatt imot blant de ansatte. Det vil være en forståelse over at slike valg må tas og det forhåpentligvis er til deres eget beste. Om en leder ikke hadde brukt noe av sin tid på å bli kjent med sine ansatte, kan det være at det ville ha hatt motsatt effekt. Samtidig må man ta hensyn til den kulturen som allerede befinner seg i skolen. Spesielt om man kommer inn som ny leder, enten om det er i skolen eller en annen organisasjon, så må man være bevisst på den kulturen som er der og de vanene de ansatte har. Det var særlig én rektor som tok for seg at det er viktig å være bevisst på hva som er «veggene» i en organisasjon. Man hører ofte om de som er lite endringsvillige og syns lite om

å forandre på hvordan de skal gjøre ting. Rektoren trekker fram at man hører «det er sånn vi gjør det her» av de som har vært der i mange år. Dette er kanskje fordi det har blitt gitt lite medbestemmelse av tidligere ledelse.

Dette med medbestemmelse er noe som gikk igjen i alle brevene. Alle svarene viser til det at lærerne har en viss form for medbestemmelse som en viktig del i skolen. De trekker fram at dette er med på å skape en kollektiv mestringstro på det arbeidet de gjøre og bidrar positivt i den utvikling de ønsker. Det vil også kunne gjøre slik at lærerne får en vi-følelse til skolen. En annen skriver «det er viktig å la personalet få være med på å bestemme det man har mulighet til å la dem være med på å bestemme. Dette skaper tillit».

Med dette ser vi at det kommer fram som en fellesnevner at alle rektorene finner medbestemmelse som en sentral faktor når de driver ledelse. En annen rektor skriver også at «medbestemmelse er sentralt for å få en felles enighet om hvilken vei vi ønsker å utvikle oss og hvordan». Kollektiv mestringstro i personalet er gode ord som beskriver hva rektorene synes er viktig i skolen og på deres arbeidsplass. Det å få alle ansatte med på det samme laget virker som noe som er grunnleggende hvis man skal kunne få til endringer i utføring av praksis. Den ene rektoren legger til at når de ansatte deler et felles tanke sett og holdninger, vil det kunne bidra til å forbedre kvaliteten på samarbeidet mellom ledelsen og personalet, men også personalet imellom. Det blir gjort tydelig at dette er enklere sagt enn gjort, derfor er dette en langsiktig prosess, hvor samarbeidet må oppleves som meningsfullt og at det gir noe form for resultater. Hun legger til at det er viktig for en leder å feire de små seierne som skjer underveis. Dele opp skolens mål opp i flere del-mål er noe som har funket for hennes lederpraksis, og som hun oppfordrer andre til å benytte seg av og teste ut.

En rektor trekker fram et konkret eksempel fra da hun skulle lede et endringsarbeid innenfor faget norsk, hvor det var mange barn som slet i norsk og hadde et særskilt norsk vedtak. Denne rektoren ønsket å forandre på hvordan dette tilbudet ble brukt i skolen, til å utvikle en annen måte å gjøre det på. De ønsket å ha flere i klasserommene istedet for å fordele barna ut i grupper på egne rom. Gjennom samtaler, observasjon og diskusjon fant denne rektoren ut hva som lærerne var fornøyde med og hva som de syntes å være vanskelig.

Etter en stund fikk de utviklet en måte å gjøre det på som alle lærerne virket å fungere bra, hvor det er i hovedsak er de selv som har bestemt. Her kommer det fram at ved at en leder tar

initiativ, legger opp til samarbeid og gir rom for medbestemmelse, er med på å gi positive resultater. Hun sier at «dette har lærerne bestemt, og er veldig fornøyde. Jeg kunne bestemt at slik skal det være, for det var slik jeg ønsket at det skulle være, men i stedet brukte jeg litt tid på dette og lot dem bestemme». Denne type ledelse kan gi mange positive sideeffekter for de ansatte som var med på dette i form av økt tillit, motivasjon og selvrealisering.

4.2 Tillit – en kontinuerlig prosess

At de ansatte har tillit til lederen er noe alle rektorene streber etter, og jobber kontinuerlig for å legge tilrette for å tilegne seg dette på arbeidsplassen. Det kan ses sammenheng mellom svarene fra rektorene og Spurkelands mening om at tillit er bærebjelken i alle relasjoner (2017, s. 37). Det virker å være en felles enighet blant rektorene om at tillit går begge veier i en organisasjon, altså tillit fra lederen til personalet, og personalets tillit til lederen. De nevner også her at de har stort fokus på dette med medbestemmelse, hvor de mener at hvis personalet får lov til å være med på avgjørelsene som skal tas, gis det tillit begge veier.

De gir uttrykk for at det er en vanskelig prosess med det å bygge tillit i en hektisk hverdag hvor det skjer mye og det settes av lite tid til å gå rundt og snakke med personalet. Den ene rektoren skriver det er «lett» å stå på utsiden og mene hvordan det bør være og hvordan ting burde gjøres. Det er noe annet når man faktisk står midt i det og må ta hensyn til det ene og det andre. For å prøve å håndtere det best mulig, er hun opptatt av å være raus og ydmyk i møte med personalet. En av de andre rektorene opplever det samme og deler at «det å sette av tid til samtaler når de ansatte har behov for det er ikke alltid like lett i en travel hverdag, men noe jeg forsøker så godt som mulig».

Rektorene er i all hovedsak enige i at det å bygge tillit er en prosess som tar lang tid og at det er en kontinuerlig prosess. En sentral del i hvordan de arbeider med å bygge tillit er at de selv er bevisst på hvordan de jobber med dette. «Det er viktig å være bevisst på hvordan man jobber med dette og passe på at personalet opplever å bli hørt og forstått. Tillit er ikke noe man får, men noe man gjør seg fortjent til».

Klarer man ikke å gjøre seg fortjent til tillit blant personalet, kan det skape konflikter og spenninger innad organisasjonen. «Har ikke medarbeiderne tillit meg som leder, vil de i mindre grad forholde seg til ledelsens føringer, og heller lene seg på hverandre» er det en av

rektorene som skriver i brevintervjuet. En annen skriver at «har man ikke tillit til hverandre tenker jeg man raskt kan få en organisasjon som ikke blir samkjørt, men styrer seg selv, hvor egeninteressene blir førende». Dette indikerer at det kan være en viss enighet om at om en leder ikke har tillit blant personalet, vil det kunne føre til lite effektivitet og utvikling. En tredje rektor skriver at manglende tillit mellom ledelsen og personalet vil være med på å skape uro. Noe som kan skape et negativt arbeidsmiljø i organisasjonen, som igjen kan føre til negative resultater i skolen og utdanningssektoren.

De deler også refleksjoner rundt fordelene som følger ved å opparbeide seg tillit blant personalet. Noe de særlig viser til er dette med å ta upopulære valg og beslutninger. Den ene rektoren skriver følgende «hvis jeg kan si ja til ønskene som kommer, så gjør jeg det. Dette bidrar også til en forståelse for at de gangene jeg sier nei». Noe som kan indikere at når personalet stoler på og har tillit til lederen og jobben de gjør, takler de upopulære valg bedre.

En av de andre rektorene mener også at det å opparbeide seg tillit er en sentral av jobben til en leder. «Når de har tillit til deg, så vet de at du ikke alltid kan gjøre alle tilfredse, men de ser at mye av innspillene deres har blitt tatt med i det videre arbeidet». Her trekkes det samme poenget fram, at tillit gjør det lettere å godta tøffe og vanskelige beslutninger. Hun skriver også videre at det å notere ned og lage referater fra møter er viktig. For det er på møtene de fleste i skolen møtes og det blir en naturlig plass for å drøfte, reflektere og komme med forslag. Derfor er det viktig at lederen noterer seg disse og faktisk tar seg tid til å se nærmere på hva lærerne sier og ber om. Dette henger sammen med det som ble nevnt tidligere at det er viktig at ledelsen ser, lytter og legger opp til medbestemmelse.

4.3 Dialog – et sentralt verktøy i ledelse

Som tidligere nevnt i teoridelen og Spurkelands uttalelse om at dialog er brobyggende og det fremste verktøyet som vi har for å bygge relasjoner, noe som virker å komme fram tydelig i rektorenes svar (Spurkeland, 2017, s 65). Dialog er nøkkelen til god ledelse og et grunnleggende verktøy i møte med personalet og legge tilrette for et godt samarbeid i skolen. Dette er noe samtlige at rektorene er enig i, og uttaler seg om at dialog er svært viktig når det kommer til å skape trygghet, utvikling og trivsel på arbeidsplassen. Det trekkes også fram at dialogen er viktig for de formelle samtalene, men også for de uformelle.

Det kommer særlig fram fra to av rektorene at god kommunikasjon og dialog er viktig for å unngå villstyring og misoppfatninger. «Uten dialog er det lett at det oppstår misoppfatninger eller at man tillegger hverandre meninger man ikke har». Dialogen vil kunne bidra til at en organisasjon holder seg samkjørt i deres møte med mål og visjoner. Uten tydelig dialog fra lederen vil personalet kunne oppleve å være rådville og usikre i hva og hvordan ting skal gjøres. «Om jeg ikke gir gode nok føringer, kan de ansatte stoppe opp», kommer det fram av den ene rektoren når de reflekterer rundt egne erfaringer av dialog.

Måten det virker som at de legger opp til dialog blant personalet, er gjennom tilgjengelighet. Dette er noe som virker å komme fram som en viktig og sentral del i prioriteringene til rektorene. Særlig i to av svarbrevene blir det trukket fram det å ha åpen dør til kontoret som en god måte å åpne opp for dialog, hvor personalet kan komme innom når de har behov for det. Åpen dør er måten de mener det er mest effektivt å kunne være tilgjengelig for dialog.

En annen ting noen av rektorene prøver å implementere og få gjort så ofte de kan, er å gå rundt på skolen og være synlige. Det å vise seg rundt på skolen vil kunne styrke følelsen av at de er et kollektiv, og skaper vi-følelsen som ble nevnt tidligere. Når lederen går rundt på skolen og stikker innom kontorene til de ansatte, vil det være rom for både formell prat, men også rom for å senke skuldrene ved uformell prat. Dette er en mulighet å gi oppdateringer på skolens utviklingsarbeid, gi føringer til enkelte team eller skryte av gode resultater, noe som denne rektoren ytrer:

Å stikke innom teamrommene og spørre hvordan det går med en problemstilling jeg vet teamet har jobbet med, eller for å skryte av elevene til de ansatte når noen har gjort noe bra. Å samtidig være tydelig overfor de ansattes på at det er deres gode innsats som syns gjennom elevenes positive resultater eller atferd, er viktig i denne sammenhengen.

Ved å dele gode opplevelser i plenum for et team, vil kunne gi motivasjon og følelsen av at de gjør en god jobb, skriver en annen rektor.

Samtidig som det er viktig å legge opp til formell og uformell prat med personalet, er det like viktig for en leder å se og lytte til de ansatte. Flertallet trekker fram at det å se hvilke utfordringer de ansatte står i og lytte til det de har å si, kan på mange måter være den viktigste

oppgaven de som leder har. Det å vise forståelse og gi rom for drøfting er viktig for å gi muligheter for forbedring og utvikling.

En erfaring den ene rektoren har gjort seg er at «det er også viktig å ta alle ansatte på alvor når de løfter ulike problemstillinger, slik at de ser at det nytter å snakke sammen». I dette svaret virker det som at hun legger vekt på at det er viktig at personalet deler deres ulike problemstillinger med ledelsen, slik at det skal bli gjort noe med. Noe som også virker å gjelde for ansatte seg i mellom også. Derfor er det viktig for rektor å skape muligheter for at personalet skal kunne møtes for å diskutere, reflektere og dele erfaringer. Det virker også som at de fleste rektorene har jevnlig møter med tillitsvalgte som er de ansattes fremste stemme.

5 Drøfting av resultater

Med dette drøftingskapitlet ønsker jeg å videre utforske og analysere den komplekse dynamikken som er knyttet til oppgavens tematikk om relasjoner. Et tema som er grunnleggende i ledelsen av mennesker og ansatte i skolen. Relasjoner er noe som spenner seg over et bredt spekter av interaksjoner mellom enkeltpersoner og grupper, også i formelle og uformelle former.

I oppgaven så langt har jeg lagt fram et grunnlag av teorier, tidligere forskning og empirisk data. Gjennom denne drøftingen ønsker jeg å legge frem ulike perspektiver på hvordan relasjoner er med på å påvirke ledelse av skolens personale, med vekt på faktorene tillit, dialog og samspill. Jeg vil følge samme struktur som resten av oppgaven, hvor jeg tar for meg begrep for begrep, og til slutt vil fremlegge en sammenfattende konklusjon.

5.1 Ledelse og samspill

Noe som kom særlig til uttrykk i de ulike intervjuene til rektorene var at god ledelse er noe de streber etter å få til, men samtidig at det ikke er noe de kan gjøre på egenhånd. Det at ledelse er noe man ikke gjør på egenhånd kan ses i sammenheng med at lederskap er en kollektiv prosess som baserer seg på flere personer i et fellesskap (Kirkhaug, 2022, s. 26).

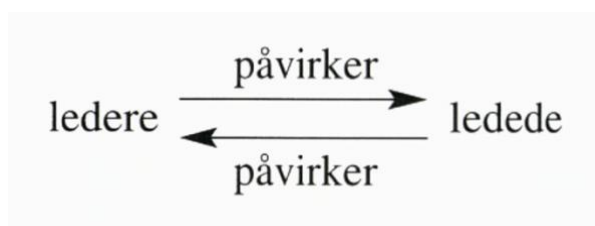
I intervjuene skrives det at å skape gode og trygge relasjoner er en viktig del i lederskap og for å kunne skape gode resultater. Gode relasjoner vil være viktig for å få til et godt samarbeid mellom leder og personalet, men også personalet seg imellom. Ser vi tilbake på definisjonen av ledelse av Arnulf, handler ledelse i hovedsak om å skape resultater ved hjelp av andre (Arnulf, 2021, s. 14). Noe som flere av rektorene legger vekt på at det er personalet i skolen som skal skape disse resultatene ved hjelp av god ledelse gitt av rektor. For å skape denne type ledelse er det noen uttrykk og begreper som er gjentakende i brevene, det å se og lytte til de ansatte, felles visjon og medbestemmelse.

Når den ene rektoren skriver at «medarbeiderne må oppleve at man er til stede for dem, at man bryr seg om jobben de gjør og hvem de er som mennesket», har god relasjonsledelse en sentral rolle. Dette har en sentral rolle fordi relasjonsledelse handler om det som foregår i påvirkningsrommet (Spurkeland, 2017, s. 27). En leders påvirkningskraft og innflytelse over de ansatte kan være avgjørende om ledelsen lykkes i å skape gode resultater og et godt arbeidsmiljø.

Modellering av atferd er sentralt hos en leders påvirkning og innflytelse (Wadel, 2003, s. 22). Med dette menes at lederen har stor innflytelse gjennom sin egen atferd og holdning, noe som å gjøre seg selv til et eksempel for sitt personale. Det kan også knyttes til Wadels syn på gjensidig påvirkning og hans modell, hvor han legger fram at påvirkning går begge veier, men på ulike måter (Wadel, 2003, s. 22).

Ved at en leder viser ansvarlighet, integritet og engasjement ovenfor de ansatte, kan det være med på å inspirere personalet til å følge deres eksempel og ta ansvar for sine handlinger. Om en leder ikke viser interesse og ikke er villig til å investere i sine medarbeidere, vil det kunne ha en negativ effekt på personalets innsats, motivasjon og deres generelle trivsel på arbeidsplassen og til den jobben de gjør. Derfor er det viktig for en leder å være bevisst over egen påvirkningsevne (Wadel, 2003, s. 24).

Figur 1.



Samtidig som en leder må være bevisst på sin egen påvirkningsevne, må man også være bevisst på at de ansatte også påvirker hverandre, som igjen vil kunne påvirke lederen selv. Som vist i figuren til Wadel (2003, s. 22), ser vi en illustrasjon på hvordan påvirkningen går begge veier. Om de ansatte ikke føler at det blir sett, anerkjent eller investert i, vil det kunne

føre til usikkerhet, redusert arbeidsglede og mistillit. Noe som igjen vil kunne resultere i dårligere læringsutbytte for elevene, dårligere resultater eller oppsigelser siden. Som til slutt vil gå utover rektor som leverer dårlige resultater.

Med redusert arbeidsglede og motivasjon, vil det fort kunne oppstå motstand og motvilje blant personalet, som igjen vil påvirke ledelsen som helhet og hvordan ledelsen skal drives. Dette vil kunne gå utover produktiviteten og kvaliteten på det arbeidet som skal gjøres av de ansatte. Konflikter og spenninger vil også kunne påvirke samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte, i den forstand at kan være med på å svekke samhandlingen mellom de i ulike viktige prosessene i skolen.

Det å jobbe mot en felles, kollektiv mestringstro i organisasjonen og i blant personalet, virket som en viktig del for samspillet på arbeidsplassen ifølge rektorene. Som det kom fram i brevintervjuene, ble det lagt stor vekt på at det skulle være god kvaliteten på den pedagogiske ledelsen, for den virket å være avgjørende for et vellykket samarbeid i skolen. Jeg siterer det ene svaret gitt i brevintervjuet:

Det er viktig å jobbe mot en kollektiv mestringstro i personalet, der det er rom for faglige uenigheter og gode refleksjoner rundt praksis. Det å få alle ansatte med på samme laget er nødvendig hvis man skal kunne få til endringer i praksis.

Som vi kan se er det viktig at det ligger til grunn en felles visjon der alle i organisasjonen vet hva som er målet og hvilke verdier de jobber etter. Ved å utvikle en fellesskapsfølelse vil det kunne medføre at personalet får en følelse av eierskap til det de gjør og hvor de er, særlig hvis det skal drives utviklingsarbeid.

På den ene siden kan det når det skapes en slik «vi-følelse», vil det være med på å styrke både samarbeid og samhold. Hvis ledelsen vektlegger dette området, vil det kunne være med på å styrke teamsamarbeid og bidra til utvikling, reflekterte diskusjoner og læring. På den andre siden kan dette være tidkrevende, spesielt hvis det ikke blir fattet effektive tiltak med det å implementere nye ideer som kommer fram i gode diskusjoner.

Når denne fellesskapsfølelsen skapes og prioriteres av ledelsen, vil det kunne være med på å styrke relasjonene og øke tilliten til ledelsen blant personalet. Som den ene rektor har svart, «hvis man i utgangspunktet har en god og trygg relasjon, vil de utfordrende sakene være lettere å håndtere». Dette kan ses i lys av den sosiale kreditten som ble nevnt tidligere i teoridelen av Kirkhaug, hvor det blir beskrevet at hvis en leder innehar stor sosial kreditt blant sine ansatte, vil det være større sjans for at en leder ikke blir kritisert for feil eller negative beslutninger (Kirkhaug, 2022, s. 52).

«Når de har tillit til deg, så vet de at du ikke alltid kan gjøre alle tilfredse, men de ser at mye av innspillene deres har blitt tatt med i det videre arbeidet», skriver en annen rektor. Her kommer betydningen av den sosiale kreditten fram og hvor viktig den kan være for en leder. Hvis en leder tar til seg det personalet sier og forsøker å implementere eller justere ulike ting etter deres ønske, vil dette kunne vise at lederen lytter og tar det de sier på alvor (Jacobsen & Thorvik, 2013, s. 430). Dette vil støtte oppunder den sosiale kreditten, hvor hvis oppstår et ønske som lederen ikke kan innføre, er det en større forståelse for at ikke alle ønsker kan oppfylles.

Hvis man tar utgangspunktet i de ulike lederstilene som Skedsmo og Aas trekker fram i sin forskning, vil en leder i denne settingen kunne kategoriseres som en systemutvikler (Skedsmo & Aas, 2006, s. 161). Denne lederstilen er opptatt av systemer og det som gjøres vil gjøres til beste hensikt for skolen som organisasjon. Da vil det komme situasjoner hvor lederen må muligens ta upopulære valg som vil på en eller annen måte gå negativt utover personalet.

Her kan vi se at det er viktig fokusere på trygge relasjoner mellom leder og personalet, hvor lederen har bygget opp tillit og denne sosiale kreditten. Noe som skal til for at det ikke vil oppstå konflikter som vil kunne påvirke arbeidet negativt. Her kan vi også se at lederstilen som støttespiller vil være like viktig, i og med at den bygger mer på det relasjonelle forholdet mellom menneskene i organisasjonen, hvor i dette tilfellet vil være lærerne (Skedsmo & Aas, 2006, s. 162).

Støttespilleren vil ha en mer relasjonell tilknytning igjennom veiledning, støtte og observasjoner (Skedsmo & Aas, 2006, s. 162). Gjennom en lederstil hvor støttespiller og

systemutvikler kombineres, vil det gi rom for kontinuerlig utvikling av prosesser i skolen, hvor lederen vektlegger de relasjonelle forbindelsene mellom menneskene. Samtidig virker dette som en enormt stor oppgave som vil ta mye tid, både i form av tiden det tar å bygge sterke relasjonelle bånd, men også det administrative arbeidet som følger virker som å ta bort mye av tiden til en rektor. Det administrative arbeidet virker som å være et problem virker å gå igjen som et økende problem i norsk skole (Meld. St. 31(2007-2008), s. 45).

Utdanningsdirektoratet legger fram at det er stadig større forventninger og krav til rektor i dag enn tidligere, da de skal stå ansvarlig for det meste som skjer i skolen (Utdanningsdirektoratet, 2020). I forskningen gjort av Hegghaug, kommer det fram at skolelederne i hans forskning opplever at det administrative tar opp mesteparten av den tiden de har til rådighet, hvor dette er tid de heller ville ha brukt på å være pedagogiske pådrivere og relasjonsbyggere (Hegghaug, 2023, s. 58). Også i svarene gitt i brevintervjuene kommer det fram fra de fleste at de opplever at det administrative arbeidet som må gjøres tar bort det lille de har av tid til å gjøre noe annet.

Når det administrative arbeidet går igjen som fellesnevner, kan det godt tenkes at dette går utover og får konsekvenser for andre området i skolen. Med det mener jeg alt fra arbeidsmiljø, samspillet i skolen og til dialogen mellom de ulike partene i skolen. Mulige måter det vil være med på å påvirke samspillet i organisasjonen kan være at lederen ikke får tid til å gå rundt og snakke med personalet, både i formelle settinger, men også den uformelle praten som er en viktig del i det å bygge tillit og trygget i relasjonene. Dette tar oss inn på en sentral del i dialogen, som er noe jeg vil komme tilbake litt lenger ned i teksten.

For å se et eksempel på hvor viktig akkurat dette kan være, har jeg valgt å sitere den ene rektoren som nevner dette.

Å stikke innom teamrommene og spørre hvordan det går med en problemstilling jeg vet teamet har jobbet med, eller for å skryte av elevene til de ansatte når noen har gjort noe bra. Å samtidig være tydelig overfor de ansattes på at det er deres gode innsats som syns gjennom elevenes positive resultater eller atferd, er viktig i denne sammenhengen.

Som det tilsynelatende virker som, så har denne måten å engasjere seg i personalet en positiv effekt ifølge denne rektoren. Når rektor er synlig og oppdatert på hva de ansatte jobber med i de ulike teamene, gir det en følelse av å være verdsatt og investert i, også i den jobben som blir gjort av personalet. En utfordring som kan dukke opp i forbindelse med dette, er igjen det med at det er tidkrevende.

En viktig faktor med det å være leder, er å ta initiativ og være aktiv i de relasjonene til de man har ansvar for (Spurkeland, 2017, 26). Noe som virket å være viktig for samspillet i skolen til den ene rektoren, var det å ta seg tid til å gå rundt i de ulike teamrommene og ha døren til kontoret åpen. Her viser denne rektoren at han ønsker å være tilstede og være tilgjengelige for personalet, noe som igjen vil kunne styrke samspill, samhold og den generelle tilliten til rektor som leder. Dette forutsetter at det vises aksept blant personalet til de gangene rektor faktisk ikke har tid til å ha døren åpen eller tid til å gå rundt i de ulike team-gruppene.

Det med å gå rundt og ha åpen dør til kontoret handler også i stor grad om å ta i bruk dialog som et sentralt verktøy, da særlig når det kommer til samspillet mellom personalet og leder. Dialogen er en leders fremste verktøy når det kommer til det å bygge relasjoner, formidle beskjeder, gi kritikk og ros (Spurkeland, 2017, s. 65). En mulig konsekvens av å ikke bruke dialog effektivt gjennom for eksempel å ha åpen dør eller gå rundt å lytte og snakke med teamene, vil være at det kan resultere til tap av verdifull innsikt og ideer. Dialogen har en like sentral rolle når det kommer til makt, som makten har i det å få til et godt samspill mellom ledelse og personalet.

Som leder, særlig om man kommer inn som ny, er det viktig å være klar over organisasjonskulturen som eksisterer i skolen. Når den viktigste ressursen i en organisasjon er menneskene, er det viktig for en leder å ha kjennskap til hvordan personalet er og til den kulturen som finnes (Bang, 2020, s. 48). Slik som den ene rektor trekker fram i sitt svar, er det viktig for en leder å være klar over for det som allerede ligger i «veggene».

Det å være klar over hva som befinner seg i disse «veggene» er viktig for å kartlegge hvorvidt den er positiv eller negativ. Med det mener jeg at hvis organisasjonskulturen i en skole er dårlig, vil det gå utover blant annet motstand til ledelsen, produktivitet og utviklingsarbeid.

Mens hvor den er god, vil det kunne resultere i økt produktivitet, god kommunikasjon og et bedre samarbeid mellom partene i organisasjonen.

Det er særlig de dårlige subkulturene som finnes i organisasjonen som skaper motstand og spenninger. Disse spenningene er ofte rettet mot ledelsen, for det er de som sitter på makten til å påvirke kulturen mest (Bang, 2020, s. 86). Grunner til at det kan oppstå spenninger og motstand er som oftest relasjonelle.

En av grunnen til at en subkultur ofte er i mot endring og utvikling, kan være at de er redde for å bli splittet opp og miste sin sosiale tilhørighet (Jacobsen, 2018, s. 135). Her kan det tenkes at de ansatte er redd for å miste en del av sin identitet, en identitet som definerer hvem de er i organisasjonen. Så når en leder kommer med forslag om å splitte opp eksisterende grupper, kan det resultere i at noen i disse gruppene vil kunne føle på usikkerhet og ubehag, som igjen kan føre til motvilje.

I en slik situasjon vil det være viktig for en leder å kjenne til de ulike subkulturene og være klar over hvilke personer som er særlig lite endringsvillige før den setter i gang med interne endringer i organisasjonen (Bang, 2020, s. 86). Noe en leder kan prøve å bli mer bevisst over i en slik situasjon, er å arbeide mer rettet mot å bygge tillit og trygghet overfor disse personene. Det å være bevisst over hvordan man jobber med å bygge tillit, noe som også virker å være en sentral del i arbeidet til rektorene som har blitt intervjuet. Tilliten vil være det som knytter ledere og ansatte sammen, hvor denne er sentral når det kommer til trygghet. Om det i motsetning skulle finnes manglende tillit, vil det påvirke troverdigheten til lederen og deres intensjoner.

Samtidig tenker jeg at det kan oppstå situasjoner som en leder må ty til makt for å få gjennom forslag, selv om det oppstår sterk motstand. Det å tvinge gjennom forslag vil ikke fungere på lang sikt, men ved noen tilfeller vil det kunne gi positive resultater (Engelstad, 2005, s. 16). Med det mener jeg at en leder må være i stand til å ta upopulære valg og stå i mot mulige spenninger som oppstår. En leder må kunne stå for valg som den mener vil kunne gi god utvikling og være til organisasjonens beste. Samtidig må en leder klare å stå i det hvis det

viser seg at dette valget var et feiltrinn, hvor den klarer å være ydmyk og ha selvinnsett. Makten er alltid i bevegelse og består av flere dynamiske forhold (Kirkhaug, 2022, s. 70).

5.2 Makt

Som det blir nevnt tidligere i oppgaven, da spesifikt til Kirkhaugs fremleggelse av makt, så er makt verken godt eller ondt, men heller at det kommer an på måten man bruker makten på (Kirkhaug, 2022, s. 65). Ser man på eksempelet med frykt, bør det ikke alltid være negativt. Det kan være med på å få til økt produktivitet på kort sikt og kortsiktig lydighet. Her blir nemlig kortsiktighet et sentralt ord, hvor det å spille på frykt og maktmisbruk ikke vil være bærekraftig og gunstig for en leder å bedrive. Fordi som begrepet makt forstås, så er makt noe relasjonelt. Det vil være viktig for en leder å anskaffe makten og få den akseptert av personalet på en legitim måte (Engelstad, 2005, s. 16).

Når en leder bruker sin maktposisjon på en dårlig måte, vil det kunne gå utover både motivasjon og kreativitet til personalet, samtidig føre til høyre antall i sykefravær og oppsigelser. Det vil også gå utover samspillet og samarbeidet i hele organisasjonen. Samspillet mellom leder og ansatte vil svekkes, samtidig som også samspillet innad i personalet vil kunne også i stor grad bli svekket. Når det oppstår store spenninger, frykt og konflikter, kan det føre til at personalet går imot hverandre. Her kan vi trekke inn Engelstads definisjon av makt, nemlig det med at «A har makt over B i den grad A kan få B til å gjøre noe som B ellers ikke ville gjort» (Engelstad, 2005, s. 19). Her ville for eksempel A gjennom frykt fått B til å gjøre noe som B ellers ikke ville gjort om den ikke på en viss måte fryktet for A. Frykt, misbruk og utnyttelse av maktposisjon vil alt være med på å svekke tilliten til leder og ledelsen, men det skal jeg komme tilbake til i en egen del senere i drøftingen.

Hvis det går så langt at det oppstår motstand blant personalet, vil lederens makt være viktig. Ser vi tilbake på definisjonen av Kirkhaug, viser den til at makt er en persons kapasitet til å påvirke atferden og holdningen til andre, til tross for motstand (Kirkhaug, 2022, s. 65). Så om det skulle oppstå sterk motstand til ledelsen, kan det være at en leder må ty til å bruke makt for å få ting gjort. Med dette kan det forstås at makt fører til ulike assosiasjoner, hvor i dette

tilfellet kan tenkes at om man må ty til makt vil det være snakk om å spille på frykt, straff og utnyttning av maktposisjon.

God bruk av makt handler i stor grad om å kunne være i stand til å se enkeltmennesket i organisasjonen og handle deretter, i og med at den skapes gjennom sosiale forbindelser (Kirkhaug, 2022, s. 70). Mye av makten til en leder handler om å delegere denne makten til sitt personale og gi rom medbestemmelse. Som sagt så er påvirkning makt og makt er påvirkning, noe som også kan ses i lys av relasjonsledelse. Det å drive god relasjonsledelse åpner rom for større innflytelse og minsker behovet for å ha kontroll på det enhver ansatt gjør til enhver tid. Med mindre kontroll på de ansatte, gir lederen rom for selvledelse og autonomi til å styre selv. Her vil også tillit være en sentral faktor når det kommer til å delegere deler av lederansvaret til de ansatte (Spurkeland, 2017, s. 28).

Noe som kan skje når det gjelder makt i en organisasjon, er at en leder med maktovertak kan opptre som en bedreviter og være vurderende overfor sitt personale. Når dette skjer vil de ansatte kunne miste respekten og bli unnvikende (Spurkeland, 2017, s. 68). I resultatene av brevintervjuene skriver den ene rektoren at de ser det på som viktig at man opptrer som raus og ydmyk i møte med personalet. Dette er noe som Spurkeland også har trukket ut som et viktig punkt når det kommer til makt og samspill i en organisasjon. Han poengterer da at en leder som kommer til sine medarbeidere og spør om råd og deres syn på ulike ting, er med på å øke selvfølelse og trygget iblant personalet (Spurkeland, 2017, s. 69). Derfor blir maktdeling et punkt som er av interesse for både rektor og personalet. Med maktdeling menes delegering av maktområder fra leder sin side, over til sine ansatte. En organisasjons samspill baserer seg ikke på maktkamp, men heller gjennom maktdeling (Spurkeland, 2017, s. 69).

Ved at en leder viser handlinger som tilsier at den stoler på personalet og at det tar ansvar for de ansvarsoppgavene de blir tilgitt, vil det kunne føre til økt motivasjon blant personalet. En forutsetning for å delegere makt, er at det er en grunnleggende tillitsrelasjon tilstede mellom aktørene (Spurkeland, 2017, s. 69). En leder må kunne stole på at den som får ansvaret er i stand til å kunne utføre den oppgaven og det ansvaret som blir gitt på en tilstrekkelig måte. Om noe skulle gå galt, er det lederen som står til ansvar for det som skjer. Om lederen har god

relasjonsledelse, vil det kunne åpne for disse tillitsfulle delegeringene av makt og gi rom for større autonomi og selvledelse blant personalet.

5.3 Relasjonsledelse og autonomi

Med relasjonsledelse drives ledelsen av tillit og legger tilrette for autonomi hos personalet, hvor de kan få friheten til å ta i bruk deres egne ideer etter beste evne i samspill med organisasjonen (Spurkeland, 2017, s. 29). En annen ting som også er sentralt i relasjonsledelse er et positivt menneskesyn, som tilsier at menneskene i organisasjonen ønsker å bidra på en måte som er til organisasjonens beste, i og med at menneskene er den viktigste ressursen (Spurkeland, 2017, s. 47). Ut i fra dette kan det derfor antas at en leder må ta i bruk de ansatte på en måte som gir de en følelse av at de er til nytte og kan utvikle seg selv. Det kommer også fram i stortingsmelding 31, hvor det stilles krav til at skoleledelsen må prioritere de tilgjengelige ressursene på best mulig måte (Meld. St. 31(2007-2008), s. 44). Autonomi kommer fram som et av hovedpunktene i forskningen av Hegghaug. I korte trekk så er autonomi den friheten læreren har til å legge opp undervisningen slik den selv ønsker.

Når det kommer til det å gi lærerne denne friheten til å ta i bruk egne ideer og undervisningsmetoder, bygger det på en tillit fra begge parter (Hegghaug, 2023, s. 57). Det foreligger en gjensidig tillit til dette. Først fra lederen som stoler på at læreren er kompetent nok og at jobben gjøres på en måte som gir gode resultater og er bygget på samme kvalitet, og læreren opplever den følelsen av tillit og blir stolt på. Her kan vi ses tilbake på figuren av Cato Wadel om gjensidig påvirkning og finner den like relevant i denne sammenhengen.

Fra en leders perspektiv vil det å kunne delegere ulike arbeidsoppgaver først og fremst være en måte for leder å spare tid på, men også at det kan være givende for de ansatte som blir tildelt disse oppgavene. For en leder vil dette være god og effektiv bruk at både ressurser og tid, i og med at menneskene er den fremste ressursen man har i en organisasjon (Spurkeland, 2017, s. 47). Oppgaver som kan bli gjort av noen andre, vil være tid spart for leder som kan sette seg ned å gjøre administrativt arbeid, noe virker å ta mesteparten av tiden til en leder ifølge forskning og empirien. Når lederen får tid til å gjøre det administrative arbeidet, vil den

tiden bli frigjort og kunne bli brukt på å drive relasjonsbyggende arbeid, som for eksempel det å gå rundt til de ulike teamene i personalet.

Samtidig som det er tidseffektivt og god bruk av de tilgjengelige ressursene, vil det også kunne være givende for personalet å bli satt på ulike arbeidsoppgaver. Ved å bli vist tillit til og bli satt på andre arbeidsoppgaver, kan det bidra til å bli utsatt for nye utfordringer og bidra til utvikling. Med dette mener jeg at nye ansvarsområder kan gi de økt selvtillit, motivasjon og muligheten til å lære nye ferdigheter. Det som kan være en potensiell utfordring med det å delegere, er at det fort kan oppstå misforståelser, manglete kontroll og utilstrekkelig opplæring. Derfor er det viktig fra lederen sin side at det administrative og praktiske rundt det å delegere visse ansvarsområder og oppgaver, blir gjort på en god og tilfredsstillende måte.

5.4 Tillit

Som man ser så har tillit en sentral rolle når det kommer til både samspill, påvirkning, makt og delegering av ansvarsområde. I ethvert positivt forhold er tillit avgjørende, og uten et grunnleggende fundament av tillit vil det bli utfordrende for en leder å bruke sin innflytelse på sine medarbeidere. For en leder vil graden av opparbeidet tillit være avgjørende for deres evne til å påvirke blant annet atferd og holdninger av sine ansatte (Spurkeland, 2020, s. 37-38). Når tillit er tilstede, vil det være med på å styrke relasjoner og bidra til samarbeid, men også redusere konflikter. For alle sosiale fellesskap og sosiale dynamikker vil tillit være som limet som binder menneskene sammen (Arnulf, 2020, s. 46).

Det første jeg så i svarene til rektorene, var at tillit går begge veier i en organisasjon. Dette kan ses i sammenheng med Wadels figur om gjensidig påvirkning og dette med delegering av ansvar. Det må ligge til grunn en gjensidig tillit når det kommer til å dele ut makt, men også til den tilliten som er tilstede når man får makt tildelt. Når tillit vises ovenfor hverandre, vil det være med på å styrke relasjonen. Med dette mener jeg at når folk stoler på hverandre, vil det kunne medføre at folk er mer samarbeidsvillige, støttende og hjelpsomme, noe som igjen kan resultere i et mer positivt og produktivt arbeidsmiljø (Kirkhaug, 2022, s. 45).

Samtidig vil det å vise tillit til og stole på lederen og personalet, kunne være med på å øke effektiviteten på arbeidet. Her kan man se tilbake til det som ble nevnt tidligere om delegering om makt og ansvar. Om leder har tillit til sitt personale, vil det at det delegerer oppgaver være god bruk av ressurser og frigir mye tid for leder til å håndtere andre oppgaver. Her vil en forutsetning være at dette er tillit man har gjort seg fortjent til, i og med at tillit er noe som blir tilegnet over tid (Kirkhaug, 2022, s. 53).

Relasjonell tillit handler om den spesifikke relasjonen som utvikles mellom to parter over en lenger periode (Einarsen, 2023, s. 291). Relasjonell tillit og relasjonsledelse er nært knyttet, og viktig når det kommer til å bygge sterke relasjoner i ledelse. Når det kommer til tillit, er det viktig at man arbeider rettet mot dette og er bevisst på hvordan det jobbes med. Dette er noe som kommer fram i svaret til den ene rektoren som skriver «det er derfor nødvendig å være svært bevisst på hvordan man jobber med dette. At ansatte opplever å bli hørt og forstått er sentralt. Tillit er ikke noe man får, men noe man gjør seg fortjent til».

Mulige grunner til at det kommer fram at det er viktig å være bevisst på hvordan man jobber mot å bygge og opprettholde tillit, kan blant annet være at tilliten er skjør. Med skjør kan det tenkes at det ikke skal så mye til for at tilliten skal ødelegges, da fra begge sider av partene. Det å opparbeide seg tillit er en tidkrevende prosess, mens det å bryte den ned er gjort gjennom små feilgrep eller handlinger. Selv om man skal være bevisst på at tilliten er skjør, skal man samtidig være bevisst på at man må arbeide rettet mot å bygge tillit. I og med at tillit påvirker arbeidsmiljø, bidrar til effektiv ledelse og fremmer samarbeid.

«Har man ikke tillit til hverandre tenker jeg man raskt kan få en organisasjon som ikke blir samkjørt, men styrer seg selv, hvor egeninteressene blir førende», er det en rektor som skriver i sitt brevintervju. Her ser vi at hun setter fokuset på at tillit er med på å holde organisasjonen samkjørt og gir en viss kontroll. Når tilliten er så sårbar og en leder ikke opptrer med integritet og ærlighet blant sitt personale, er sjansen stor for at det vil kunne oppstå mistillit (Spurkeland, 2020, s. 50).

Når det oppstår mistillit til leder eller til organisasjonens som helhet, vil det kunne ha store konsekvenser for samarbeidet på arbeidsplassen. Det vil være en økt risiko for at det vil

oppstå konflikter og at det vil kunne hindre mulige endringer og utvikling. Disse faktorene er knyttet sammen på den måten at når personalet er lite samarbeidsvillige vil det skape konflikt, både personalet seg i mellom og til leder, noe som igjen kan resultere i svak utviklingsgrad av skolen som organisasjon, men også til personalet.

En overordnet konsekvens av dette vil være at det vil gå ut over læringsutbytte til elevene på skolen. Som det kommer fram i en tidligere stortingsmelding, så er det rektor som er ansvarlig for resultatene i skolen og for at elevene skal ha et godt nok læringsutbytte

(Meld. St. 31(2007-2008), s. 44). Når rektor står som ansvarlig, er det viktig å for rektoren å jobbe arbeidsrettet mot å bygge trygge relasjoner og tillit, da man kan se at konsekvensene kan gjøre mye skade.

Trekker vi inn forskningen gjort av Hegghaug (2023), handler mye av tilliten til det å gi frihet til lærerne slik at det skapes rom for autonomi. Han viser til at rektorene i hans forskning viser tillit gjennom dens hensikt om at lærerne er kompetente nok i jobben de gjør, og velger da å stole på at de leverer et tilfredsstillende tilbud og resultat (Hegghaug, 2023, s. 57).

Tar vi for oss eksempelet fra den ene rektoren om endringsarbeidet i norskfaget, kan vi ut ifra det tolke at dette var en god måte å håndtere denne utfordringen på. Her var det rektoren som tok initiativet til å starte utviklingsarbeidet etter samtaler med sine ansatte, hvor han så viste tillit til lærerne og deres kompetanse ved å overlate prosjektet direkte til dem. Gjennom dette eksempelet kan vi knytte det til lederstilen støttespiller fra forskningen gjort av Skedsmo og Aas. Ved å utøve sin lederrolle som støttespiller og gjennom sine relasjoner til den enkelte og den pedagogiske observasjonen som ble gjort, ble det utviklet en ny undervisningsmetode som virket til å være vellykket (Skedsmo & Aas, 2006, 165).

5.5 Dialog

Dialogen er brobyggende og er et av de viktigste verktøyene vi har for å kunne bygge relasjoner (Spurkeland, 2017, s. 65). Samtlige av rektorene i brevintervjuene peker til at dialog har en essensiell rolle i det å være rektor, og står sentralt i det å bygge tillit, samspill og utvikle seg som organisasjon. Som det kommer fram i svarene vil ledelse uten dialog gjøre det

vanskelig å gi føringer og det kan lett oppstå misforståelser. Dette kan vi se ut ifra det ene svaret til en av informantene, «uten dialog, er det lett at det oppstår misoppfatninger eller at man tillegger hverandre meninger man ikke har». Det med å unngå misforståelse og gi dirkete og tydelige føringer er nok dialogens viktigste rolle for en leder.

For å få til tydelig dialog, er det viktig å være tydelig i de ulike delene dialogen er bygget opp av og formidles i. Da vil jeg trekke fram Lasswells kommunikasjonsmodell som ble nevnt i teoridelen av oppgaven, altså hvem sier hva, i hvilken kanal, til hvem, i hvilken retning (Arnulf, 2023, s. 321). Dette kan være en god modell for en leder å tenke over når det skal deles ut beskjeder og gis føringer. Selv om dette er en enkel modell, gir den en oversikt for en leder å planlegge føringer på en bedre måte. Med dette mener jeg at den kan hjelpe de med å bli bevisst på hvem de ønsker å nå og hvilket budskap som skal deles.

Det å gi tydelige føringer virker som et sentralt fokus i svarene gitt i brevintervjuene. «Om jeg ikke gir gode nok føringer, kan de ansatte stoppe opp», skriver den ene rektoren. Ut ifra dette kan det tolkes at når en rektor gir tydelige, dirkete og forståelige beskjeder, vil det føre til misforståelser blant de ansatte, men også for ledelsen. Det fordi dialogen går begge veier, slik at det er også viktig for personalet å være tydelige og forståelige når de gir beskjeder til sin leder. Derfor kan modellen bidra til en bedre tilpasse kommunikasjonen ved å analysere hva som skal formidles i de ulike delene.

Relasjoner bygges gjennom samtaler og derfor ses dialogen på som en sentral del i relasjonsbyggingen (Spurkeland, 2020, s. 66). Derfor kan man tenke seg til at dialogen er med på knytte bånd mellom leder og personalet, skape tillit, bidra til et godt samspill og samarbeid. Samtidig som det er viktig å være bevisst på hvordan man legger opp til dialog og hvordan man bruker dialogen til å bygge den nødvendige tilliten og de trygge relasjonene. Da vil jeg igjen sitere det ene svaret fra intervjuene, det samme svaret som er sitert tidligere i oppgaven. Et sitat som jeg mener er et godt eksempel og gir et godt innblikk i hvordan dialogen kan brukes til å bygge relasjoner og tillit, er svaret fra rektoren som går rundt blant sine ansatte.

Å stikke innom teamrommene og spørre hvordan det går med en problemstilling jeg vet teamet har jobbet med, eller for å skryte av elevene til de ansatte når noen har gjort noe bra. Å samtidig være tydelig overfor de ansattes på at det er deres gode innsats som syns gjennom elevenes positive resultater eller atferd, er viktig i denne sammenhengen.

Dette er et godt eksempel på god bruk av dialog som verktøy for her er rektor en aktiv deltaker i møte med sitt personale, noe som Spurkeland mener er viktig en leder skal lykkes som leder (Spurkeland, 2017, s. 26). Her er lederen ute og beveger seg rundt i skolen, hvor hun snakker med personalet, først og fremst i en formell setting hvor hun tar opp noe som er betydningsfullt og relevant, men også hvor det gir rom for å gi skryt. Jeg tror ikke den nødvendigvis det er de formelle samtalene som er relasjonsbyggende, men heller at de er tillitsskapende. Med det mener jeg at rektoren viser at hun er investert i hva de gjør, noe som vil gi en følelse av at de blir sett og tatt på alvor. Dette vil kunne resultere i at når de føler at lederen deres tar de på alvor, vil det gi en følelse av å føle seg sett og ivaretatt, noe som igjen vil kunne gi økt tillit til lederen. Samtidig som at når lederen ser at personalet tar problemstillingene på alvor og legger ned en innsats i det de holder på med, vil det gi tillit til personalet.

Når jeg skriver at jeg tror dette er mer tillitsbyggende enn relasjonsbyggende, mener jeg at jeg tror de uformelle samtalene bidrar til at menneskene skaper en sterkere relasjon hvor de blir kjent på en annen måte. Tillit er relasjonsbyggende, men ikke på samme måte. Når folk deler personlige historier, interesser og meninger utenfor arbeidsoppgavene, vil det kunne skape en følelse av samhørighet og fellesskap. Denne uformelle dialogen er med på å jevne ut statusforskjeller og stiller deltakerne i dialogen likeverdige (Spurkeland, 2020, s. 62).

Det å være bevisst over at dialog setter menneskene på lik linje er viktig for en leder. Dialogen skal gi en balansert, likeverdig og reflektert samtale, derfor er det viktig for en leder å være klar over sin posisjon (Spurkeland, 2017, s. 66). Balansen er til for å gi plass for den andre parten som er deltakende i dialogen, mens likeverdigheten er mer rettet mot følelsen av å bli akseptert og respektert (Spurkeland, 2020, s. 62). Om en leder fremstår som en

bedreviter eller utnytter sin maktposisjon, vil det kunne resultere i at de ansatte mister respekten.

Om en leder derimot er åpen og kommer til sine ansatte med ulike spørsmål, refleksjoner og forhører seg med de om råd, vil det være med på å sette lederen på lik linje som personalet (Spurkeland, 2017, s. 69). Ved å ha en likeverdig tilnærming til de ansatte kan gi en økt følelse av det å føle seg nyttig og verdifull. Det handler også i stor grad om at når en leder kommer til personalet og ønsker råd, viser det igjen at de ansatte føler seg sett og hørt fordi de kan oppleve følelsen av å være betydningsfulle og kompetente.

I tillegg kan likeverdighet være med på å fremme en positiv arbeidskultur som styrker samarbeid og fellesskap, der både ledelsen og personalet føler seg ansvarlige for skolen suksess. Når en leders dialog til personalet er likeverdig, vil det kunne skape en kollektiv vifølelse (Kirkhaug, 2022, s. 26). Her igjen vil det være viktig for en leder og gi de ansatte følelsen av å bli hørt.

«Det er også viktig å ta alle ansatte på alvor når de løfter ulike problemstillinger, slik at de ser at det nytter å snakke sammen», ble skrevet av den ene rektoren, hvor det vises til at dialog som et sentralt verktøy i en organisasjon er viktig. En ting er det å si at dialog er viktig og late som at man tar temaer som kommer opp til betraktning, men en annen ting er å vise at det faktisk blir prioritert og omgjort til handlinger.

6 Konklusjon

I denne studien har jeg forsøkt å belyse relasjonenes sentrale rolle i ledelse, hvor jeg har lagt vekt på begrepene tillit, samspill og dialog. I denne oppgaven har jeg ønsket å besvare oppgavens problemstilling:

«Hvordan vil relasjonelle faktorer som tillit, dialog og samspill påvirke ledelse i skolen?»

Rektorene i studien ser både tillit, dialog og samspill som essensielle relasjonelle faktorer hvor alle er med på å påvirke utøvelsen av ledelse, og som ikke kan ses uavhengige fra hverandre. Tillit påvirker samspillet i en organisasjon, og her er dialogen er grunnleggende verktøy, hvor igjen dialogen er med på å bygge tillit igjennom åpenhet, refleksjon og fellesskapsbygging. De relasjonelle faktorene er i betydelig grad påvirket av gjensidighet, hvor disse gjelder alle parter i en organisasjon.

Gjennom denne kvalitative studien hvor empirien er hentet fra brevintervjuer som er besvart av ulike rektorer på ulike skole, med ulike erfaringer og ulike lederstiler, har bidratt til å gi både dybde og bredde i begrepene. Ved å intervju rektorer med ulike lederstiler og erfaringer, har det bidratt til å gi studien variasjon i synspunktene rundt de ulike begrepene. Selv om det var mye variasjon i tolkninger og synspunkter, var det en del samsvar i hvordan de arbeidet med å legge opp til dialog, i hvor høy grad tilliten spilte en rolle og hvordan samspillet var med på å bidra til god utvikling og samarbeid i personalet.

Ledelse er en kollektiv prosess som skjer i et fellesskap med flere personer (Kirkhaug, 2022, s. 26). Noe som betyr at det er mange dynamiske faktorer en leder må ta hensyn til, noe som åpner opp for relasjonellbasert ledelse, hvor man vektlegger tillit, dialog og delegering av makt og ansvar. Relasjonell tillit er noe som opparbeides over lenger tid og som man gjøre seg fortjent til (Kirkhaug, 2022, s. 53), noe som også ble nevnt av rektorene i intervjuene.

Samtidig var rom for medbestemmelse og autonomi noe som framstod som en viktig del av det å drive god og effektiv ledelse, både som svar fra rektorene, men også i

forskningsartiklene. Det å ta i bruk menneskene i organisasjonen var med på å bidra til økt effektivitet, motivasjon og er tillitsbyggende (Spurkeland, 2017, s. 47).

Når rektor delegerer sin makt og legger opp til større grad av autonomi, resulterer det i mange positive effekter for både rektor og for personalet. Et problem som virket å ta opp mye tid for rektor, var mengden av administrativt arbeid. Dette var et problem som kom fram i både rektorenes egne svar, forskningsartiklene og fra offentlige etater. Derfor er delegering og gi personalet friheten til å ta i bruk deres egne ideer og deres kompetanse en måte å frigjøre seg selv for tid. Dette igjen bygger på en gjensidig tillit, hvor rektor må kunne stole på personalet, og personalet føler på tilliten som blir gitt til dem (Spurkeland, 2017, s. 28). Tillit er noe som går begge veier, som da kan ses i sammenheng ved Wadels figur om gjensidig påvirkning, hvor tillit kan ses på som en annen form for påvirkning (Wadel, 2003, s. 22).

Studiens funn kan brukes til å besvare den gitte problemstillingen og konkludere med at tillit, dialog og samspillet mellom ledelse og personalet har en sentral rolle i påvirkningen av ledelse i skolen. Da spesifikt når det foreligger et fellesskap med flere mennesker, kommer man ikke utenom de relasjonelle faktorene som styrer hvordan vi forholder oss til hverandre. Begrepene spiller på en felles og evigvarende gjensidighet som går begge veier og påvirker hverandre.

7 Videre forskning

Underveis i oppgaveskrivingen og i slutten av prosessen av studien har det dukket opp flere ting som kunne vært spennende å se på til videre forskning. Det første jeg tenker er at jeg ville ha involvert flere informanter. Flere informanter vil gi flere perspektiver, erfaringer og synspunkter, noe som vil økt dybde og bredde av begrepene, samtidig som det vil kunne gi økt validitet og reliabilitet.

I tillegg til å involvere flere informanter, kunne det ha vært interessant å se på hvilke typer skoler som er med i forskningen. I denne studien har jeg bare tatt for meg én ungdomsskole og tre barneskoler, men det ville vært interessant å se et større utvalg av skoler. Flere ungdomsskoler, videregående skoler og privatskoler. Dette ville vært med på å skape variasjon og gi andre utgangspunkter, i og med at alle skoler er forskjellige, rektorene på skolene har ulike lederstiler og de har kanskje også ulike grad av innvirkninger av rektors ledelse. Det kan også føre til større grad av generaliserbarhet, da resultatene kan være med å representere et bredere utvalg. Samtidig som det vil gi mulighet til å sammenligne skolene, se mønstre og gi innsikt i ulike faktorer som kan påvirke ledelsespraksisen på tvers av skoler.

Jeg ville også inkludert deler av skolens personale med i studien, slik at man får innblikk i hvordan de opplever betydningen av relasjonene i skolen. Da sett opp imot hverandre og hvordan de vektlegger tillit, dialog og samspill, men også hvordan de knytter de til den utøvende ledelsen. Når det blir flere informanter, vil det kanskje bli behov for å vurdere hvilken forskningsmetode som er best egnet. En måte jeg tenker kunne vært lur å benytte seg av, er et semi-strukturert gruppeintervju. Da tenker jeg spesifikt til personalet, hvor det kan være interessant å samle en del av personalet og høres deres tanker og erfaring, hvor rektoren blir intervjuet alene.

Samtidig som at utvalget av informanter er relevant for videre forskning og for forskningsområdet, kan det også være en god tanke å vurdere andre begreper og relasjonelle faktorer. Et mulig begrep jeg tenker kan være spennende å se nærmere på betydningen av, er motivasjon blant personalet og hvordan en rektor skaper motivasjon blant sine ansatte.

8 Litteraturliste

- Aas, M. & Paulsen, J. M. (2022). Å lede i fremtidens skole. I Aas, M. & Paulsen, J. M. (Red.). (2022). *Ledelse i fremtidens skole*. (2.Utg. s. 21-44). Fagbokforlaget.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget
- Arnulf, J. K. (2023). Kommunikasjon og informasjonsprosesser. I Einarsen, S. V, Martinsen, Ø. L & Skogstad, A (Red.), *Organisasjon og ledelse* (2.utg., s. 320-347). Gyldendal.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5.Utg.). Universitetsforlaget
- Befring, E. (2020). *Sentrale forskningsmetoder: - med etikk og statistikk*. (2.Utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving*. (7.Utg.). Gyldendal
- Einarsen, S. V, (2023). Mellommenneskelig atferd og samspill på arbeidsplassen. I Einarsen, S. V, Martinsen, Ø. L & Skogstad, A (Red.), *Organisasjon og ledelse* (2.utg., s.286-317). Gyldendal.
- Engelstad, F. (2005). *Hva er makt*. Universitetsforlaget.
- Hannestad, B. W. & Revang, Ø. (2022). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis*. (3.Utg.). Universitetsforlaget.
- Hegghaug, J. T (2023). *Samhandlingsmodell: Refleksiv ledelse i møte med spenninger i skolens praktiske hverdag*. Norsk pedagogisk tidsskrift.
<https://doi.org/10.18261/npt.107.1.6>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

- Kaarsen, J. G. (2020, 20. februar). Skal man lykkes som leder, er det to forhold som er spesielt viktige. *Ledernytt*. <https://www.ledernytt.no/se-dine-medarbeidere.5309895-112372.html>
- Kirkhaug, R. (2022). *Lederskap: person og funksjon*. (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Kleven, T. A. & Hjordemaal, F. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: en hjelp til kritisk tolking og vurdering* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.Utg.). Gyldendal akademisk.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. (2.Utg.). Fagbokforlaget.
- Meld. St. 31 (2007-2008). *Kvalitet i skolen*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-31-2007-2008-/id516853/>
- Møller, J. & Ottesen, E. (2011). Styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen. I Møller, J. & Ottesen, E. (Red.), *Rektor som leder og sjef: om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen* (s. 16-26). Universitetsforlaget.
- Paulsen, J. M (2019). *Strategisk skoleledelse*. Fagbokforlaget
- Postholm, M. B. & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanning*. Cappelen Damm Akademisk.
- Skedsmo, G. & Aas, M. (2006). *Ledelse i skolen – lederroller og lederfokus*. Norsk pedagogisk tidsskrift, 95(2), 158-170. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.18261/ISSN1504-2987-2006-02-07>

Skilbrei, M-L. (2023). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. (2.Utg.). Fagbokforlaget.

Skogstad, A. (2023). God og dårlig ledelse. I Einarsen, S. V, Martinsen, Ø. L & Skogstad, A (Red.), *Organisasjon og ledelse* (2.utg. s. 369-403). Gyldendal.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5.utg.). Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. (3.utg). Universitetsforlaget

Tveiten, S. (2019). *Veiledning: Mer enn ord*. (5.utg.). Fagbokforlaget.

Utdanningsdirektoratet. (2016, 3. mars). *Relasjoner mellom elever*.

<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/skolemiljo/sosial-laring-gjennom-arbeid-med-fag/Relasjoner-mellom-elever/Larerelev-relasjonen-og-elevelev-relasjoner/>

Utdanningsdirektoratet. (2020, 17. januar). *Krav og forventninger til en rektor*.

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/>

Wadel, C. (2003). *Ledelse som er mellommenneskelig forhold*. SEEK a/s.

9 Vedlegg

Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan vil relasjonelle faktorer som tillit, dialog og samspill påvirke ledelse i skolen?

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å dele erfaringer og dine tanker om relasjoner og ledelse, som jeg kan benytte meg av i min masteroppgave. Oppgavens problemstilling er «Hvordan vil relasjonelle faktorer som tillit, dialog og samspill påvirke ledelse i skolen?». I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan relasjon og ledelse er påvirket av hverandre og hvordan det kan være med på å fremme god pedagogisk ledelse

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge, avdeling drammen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får dette informasjonsskrivet fordi oppgavens fokuspersoner er rektorer i skolen. Jeg trenger data for å analysere til oppgaven. Derfor har jeg kontaktet dere, for å høre om dere har lyst til å bidra i undersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil få et dokument tilsendt på e-post, hvor dette dokumentet er som et digitalt intervju. Det er satt en tidsfrist på å levere brevet til meg innen 5.februar, uke 6. Dataene vil bli fremstilt anonymt og det vil ikke være mulig å identifisere intervjuobjektene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes og leveres 3.juni. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Sørøst-Norge har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg, personvernombud@usn.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Veileder

Heidi Regine Bergsager.

Student

Jesper André Almås.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i brevintervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Intervjuspørsmål:

1. *Hva legger du i god pedagogisk ledelse og hvordan tror du dette kan påvirke kvaliteten på samarbeidet med de ansatte?*

2. *Hvordan kan manglende tillit mellom ledelse og ansatte påvirke samarbeidet og oppnåelsen av organisasjonens mål, og hva gjør du for å opparbeide tillit?*

3. *Hvordan tror du dialog bidrar til godt samarbeid mellom ledelse og ansatte, og hvordan legger du opp til dialog?*