

Gøran Olsen

De ender opp med noen ting som sier at: "Dette er vi!"

- en kvalitativ studie av tillit og ledelse

Juni 2021





Kunnskap for en bedre verden

De ender opp med noen ting som sier at: "Dette er vi!"

- en kvalitativ studie av tillit og ledelse

Gøran Olsen

NTNU - Program for lærerutdanning

Innlevert: Juni 2021

Hovedveileder: Mette Meidell

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for lærerutdanning

FORORD

Nå settes en sluttstrek for en svært omfattende prosess der jeg har lært så utrolig mye om meg selv som forsker, menneske og ikke minst leder. Det er noe med at en slik prosess skaper en endring både i innsikt og forståelse av hva ledelse er og kan være.

Jeg ble raskt interessert i hvordan ledelse kan skape gode kollektive prosesser i løpet av studiet i skoleledelse på NTNU. Det er interessant å se hvordan ledere kan bidra til å skape gode endringsprosesser i en organisasjon. Tillit ble etter hvert et spennende konsept jeg ønsket å utforske mer. Jeg har nok opplevd en stor bevegelse fra å være i en nysgjerrig startfase der jeg «lekte» rundt med ordet til å få en innsikt i hva dette ordet har å si for ledelse. Jeg håper at noe av denne innsikten er formidlet i denne masteroppgaven og at du som leser også nyter en innsikt i dette spennende temaet.

En masteroppgave blir til gjennom innsats fra mange. Jeg vil først og fremst takke min veileder Mette Meidell, som har stått med meg i tykt og tynt. Fra håpløse dokumenter med alt for store vyer til det jeg står med i dag. Tusen takk for veldig mange gode innspill og ikke minst oppmuntrende veiledning når jeg har vært på mitt mørkeste i denne prosessen. Uten deg hadde jeg nok ikke kommet i mål!

Tusen takk, Mette!

Jeg vil rette en spesiell takk til min arbeidsplass, Sverresborg skole, der mine medarbeidere har heiet meg fram og stilt opp med velvilje når jeg har trengt ekstra tid. Tusen takk til rektor Cato Høve, som har oppmuntret meg og lagt til rette i en hektisk arbeidshverdag for at jeg skulle lykkes. Jeg vil også takke mine informanter for at de stilte opp.

Jeg vil også rette en spesiell takk til Marianne Hveding Fjellstad, som har vært en støtte i det menneskelige og hjulpet meg med skrivinga. Jeg er veldig glad for at jeg nå er i mål, takket være masse oppmuntring fra mennesker jeg bærer uvurderlig takknemlighet ovenfor. Jeg er ydmyk og takknemlig for all støtten jeg har fått!

Trondheim juni 2021

SAMMENDRAG

Oslo kommune lanserte i 2017 at de ønsket en endring i sin tilnærming til styring og ledelse, og lanserte en ny ledelsesplattform basert på tillitsbasert styring og ledelse (Oslo kommune, 2017). Denne plattformen skulle bidra til mindre byråkrati og forenkle styringen.

Med tillit som bakteppe har denne studien som mål å utforske dette fenomenet. Tanken er også å utforske dette feltet gjennom det komplekse ledelseslandskapet der styring og maktbruk også er viktige premisser for ledelse. Min problemstilling for denne oppgaven er derfor: *Hvordan kan man som leder bygge tillit gjennom ledelse, styring og makt?*

Studien er en kvalitativ studie med en fenomenologisk tilnærming, som baserer seg på fire semistrukturerte intervjuer med rektorer som jobber på skoler i Trondheim kommune. Funnene i mine intervjuer utgjør min teoretiske tilnærming til problemstillingen i denne oppgaven. Jeg har utforsket teori knyttet til tillitsbasert ledelse, teori om ledelse av organisasjoner, distribuert ledelse, autentisk ledelse og verdibasert ledelse.

I studien har det kommet fram at lederen har ulike verktøy i sin ledelse som kan bygge tillit. Samtidig er det viktig å huske på at bruken av verktøyene må vektes opp mot maktbruk (Paulsen, 2021). Det virker å være avgjørende at lederen er autentisk og retningsstabil, støttende i sin tilnærming, lyttende i dialogen med sine medarbeidere og vokter sin styring på en måte som er til støtte for sine ansatte (Bentzen, 2018; Ladegård & Vabo, 2019; Morgan, 2020). På samme tid er disse virkemidlene viktig å måle opp mot posisjonsmakten man har som leder og at det ikke alltid er mulig å vise tillit til alle alltid (Schein, 2012; Woods & Woods, 2013). I en organisasjonskontekst så virker målet med ledelse å handle om mer enn å skape tillit. Når man leder en kunnskapsorganisasjon er læring og elevenes læringsutbytte en viktig målestokk, og formen på ledelse vil nødvendigvis formes av dette behovet. Her er det både empiri og teori som underbygger at behovet for styring og kontroll er til stede og at tillit kun er en del av en større helhet (Aas & Paulsen, 2020; Marks & Printy, 2003; Spillane, 2006).

Studien søker å vise at tillit bygges i ledelse gjennom motsetningsfylte sammenhenger der virkemidler som makt og styring må brukes aktivt selv om de står i motsetning til tillit. Det er også forhold som viser at både styring og maktbruk er nødvendig for å skape tillit der lederen

må ta beslutninger, vise tydelighet og være tro mot egne verdier (Argyris & Schön, 1978; Busch, 2012; Gardner, 2005). Her må lederen vekte bruken av makt opp mot atferd som bygger tillit.

Innhold

| | |
|--|-----------|
| FORORD | 1 |
| SAMMENDRAG | 2 |
| INNHold | 4 |
| 1.0 INNLEDNING | 6 |
| 1.1 STARTEN | 6 |
| 1.2 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA | 7 |
| 1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKERSPØRSMÅL | 8 |
| 1.4 TIDLIGERE FORSKNING | 9 |
| 1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING | 10 |
| 1.6 KORONAEFFEKTE | 10 |
| 2.0 TEORI | 12 |
| 2.1 STYRING OG LEDELSE – BEHOV FOR BEGGE DELER | 12 |
| 2.2 TILLIT I LEDELSE | 13 |
| 2.3 KONTROLL | 15 |
| 2.4 SPENNINGEN MELLOM MAKT OG TILLIT | 15 |
| 2.4.1 KONFLIKT OG MISTILLIT | 17 |
| 2.5 ER TILLIT VIKTIG FOR Å LEDE? | 17 |
| 2.5.1 KRITISK BLIKK PÅ TILLIT | 19 |
| 2.6 DISTRIBUTERT LEDELSE | 20 |
| 2.7 KORONATEORI? | 21 |
| 2.8 VERKTØY I LEDELSE | 23 |
| 3.0 METODE | 24 |
| 3.1 FORSKERROLLEN | 24 |
| 3.2 MITT STÅSTED SOM FORSKER | 25 |
| 3.3 FORMÅLET MED STUDIEN | 25 |
| 3.4 KVALITATIV METODE | 26 |
| 3.4.1 FORSKNINGSDESIGN | 26 |
| 3.5 INNSAMLING AV DATAMATERIALE | 27 |

| | |
|--|------------------|
| 3.5.1 UTVALG | 27 |
| 3.5.2 UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE | 28 |
| 3.5.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE | 28 |
| 3.6 BEARBEIDELSE OG ANALYSE AV DATAMATERIALET | 29 |
| 3.6.1 TRANSKRIPSJON | 29 |
| 3.6.2 ANALYSE AV DATAMATERIALET | 30 |
| 3.6.3 KATEGORISERING | 31 |
| 3.7 FORSKNINGENS KVALITET OG RELIABILITET | 32 |
| 3.7.1 GENERALISERING OG OVERFØRBARHET | 33 |
| 3.8 ETISKE BETRAKTNINGER | 33 |
| | |
| <u>4. PRESENTASJON OG ANALYSE AV DATAMATERIALET</u> | <u>35</u> |
| | |
| 4.1 INNLEDNING | 35 |
| 4.2 STYRINGSVERKTØY | 35 |
| 4.3 KOMMUNIKASJONSVERKTØY | 38 |
| 4.3 HANDLINGSVERKTØY | 41 |
| 4.4 BESLUTNINGSVERKTØY | 43 |
| 4.5 ORGANISASJONSVERKTØY | 45 |
| | |
| <u>5. DRØFTING AV FUNNENE</u> | <u>47</u> |
| | |
| 5.1 BEHOV FOR BÅDE STYRING OG LEDELSE | 47 |
| 5.2 VERKTØYENE BYGGER | 48 |
| 5.3 «LEDELSESVEKTA» - MAKTBRUK OG TILLIT | 50 |
| 5.3.1 FEIL BALANSE PÅ VEKTA | 53 |
| 5.4 HVORDAN BYGGES TILLIT? | 53 |
| | |
| <u>6. AVSLUTNING/KONKLUSJON</u> | <u>55</u> |
| | |
| <u>7. LITTERATURLISTE</u> | <u>56</u> |
| | |
| NETTRESSURSER | 56 |
| LITTERATUR | 56 |
| FIGUROVERSIKT | 58 |
| | |
| <u>VEDLEGG</u> | <u>59</u> |

1.0 Innledning

1.1 Starten

Min ledererfaring stammer fra mange år i ungdomsskolen som mellomleder. I dette feltet har jeg høstet mange erfaringer rundt kollektive prosesser mellom meg og medarbeiderne. Møtet mellom meg og medarbeiderne har fascinert meg over tid og spesielt hva det er som gjør at jeg noen ganger lykkes og noen ganger mislykkes. Jeg har eksempler fra min egen praksis der jeg blir applaudert fram fordi de rundt meg er så fornøyde og tilfredse med situasjonen, men også situasjoner der forholdet mellom meg og enkelte ansatte er på et absolutt frysepunkt.

Jeg har også tenkt mye på hvorfor enkelte prosesser ikke treffer organisasjonen godt og dermed får et utfall som ikke er tiltenkt. Irgens nevner blant annet Skolebasert kompetanseutvikling (SKU) som et eksempel på dette. Prosjektet var ment å gi skoler, fortrinnsvis ungdomstrinn, et verktøy for å implementere og utvikle ny praksis rundt utviklingsarbeid og organisasjonslæring. Det var viktig at denne nye praksisen ble til som et resultat av samarbeid med kunnskap fra forskning, og at man på den måten løftet egen kompetanse rundt praksis (Irgens, 2016a). Personlig husker jeg dette veldig godt og jeg har reflektert over hvorfor dette ikke ble den suksessen det var tiltenkt.

Jeg har reflektert over betydningen av det mellommenneskelige møtet mellom leder og medarbeider. Hvordan den enkelte ansatt opplever å bli hørt, hvordan man som leder formulerer seg og hvordan arbeidet blir lagt opp. Konteksten i disse møtene er også veldig interessante fordi det ikke bare handler om møtet mellom to mennesker, men også mellom en leder og en hel organisasjon med mange aktører.

Samtidig har jeg også merket meg at det er en del forhold som definerer posisjonen min som leder. Her kan jeg nevne at jeg har makt og kontroll i ansettelsesprosesser, arbeidstidsavtaler, timeplaner og økonomi. I mine år som mellomleder opplever jeg disse elementene som avgjørende i min relasjon til mine medarbeidere rett og slett fordi vi virker å ha ulike interesser. Denne ulikheten skaper en asymmetri mellom meg og medarbeiderne. Et slags grunnlag for maktutøvelse.

Jeg har alltid vært opptatt av det relasjonelle i mitt møte med mine medarbeidere. At jeg skal kunne på en eller annen måte «avklare» denne maktrelasjonen og utelukkende lede mine medarbeider uten å styre og bruke makt.

Dessverre har jeg erfart at denne «avklaringen» er veldig vanskelig å få til. Nettopp fordi relasjonen mellom meg og medarbeiderne ofte handler om disse ulike interessene og utøvelse av makt. Jeg bestemmer, leder, setter agendaen og skaper strukturer. Det er ikke alltid at denne utøvelsen samsvarer med interessene til de jeg leder. Det er gjerne slik at ulik posisjon gir ulik optikk og forståelse av en organisasjon, slik jeg har erfart det. Derfor kan det også være vanskelig å få til en slik avklaring, som jeg har prøvd å få til gjennom noen år. Likevel har akkurat dette forholdet gjort meg nysgjerrig på hvorfor noen ledere lykkes likevel i sitt møte med sine ansatte. Både i utviklingsarbeid og i det administrative.

1.2 Begrunnelse for valg av tema

Da jeg startet på dette studiet i begynnelsen av min karriere som mellomleder, så var jeg opptatt av akkurat denne problemstillingen. Hvordan kunne jeg som leder lykkes med mine medarbeidere? Jeg oppdaget ganske raskt at dette var et tema som var stort og hadde svært mange sider. Det var ikke noe jeg kunne stille som ett spørsmål og utover studiet ble jeg oppmerksom på at rollen som leder handlet både om egenskaper og forhold utenfor og innenfor meg selv som person.

Etter de 60 første studiepoengene tok jeg en pause på mange år, hvor jeg høstet mange erfaringer. Både vanskelige og ikke fullt så vanskelige. Da jeg startet opp på studiet igjen ble jeg oppmerksom på at min erfaring hadde endret min måte å lese og forstå materialet jeg nå skulle studere. En av de viktigste oppdagelsene var at jeg nå så en helhet i det å lede. Noe annet enn det jeg hadde i starten fordi jeg var så opptatt av rollen og meg som person i den. Feltet ledelse ble mer tydelig som en prosess og noe som var mer dynamisk.

I de siste modulene fram mot masteroppgaven utforsket jeg teorier både av Irgens og Hargreaves & Fullan. Disse hjalp meg til å få et overblikk over hva det vil si å bygge kollektive kulturer. Jeg oppdaget at dette ga noe av svaret på det jeg lurte på. Det vil si at jeg som leder måtte bli en god kontekstbygger for kunne lykkes. Med andre ord så måtte jeg

kunne skape gode rammer for at aktørene i min organisasjon samhandler på en god måte. Ledelse av slike prosesser ble derfor noe jeg ønsket å utforske videre.

Fortsatt var feltet såpass stort at jeg trengte noe mer konkret å undersøke for at dette skulle være egnet for en masteroppgave. Jeg merket imidlertid at jeg ble mer og mer fascinert av begrepet tillit, som Hargreaves & Fullan nevner som et svært viktig element for å lykkes i byggingen av kollektive kulturer. De snakker om den varmen og vennligheten som finnes mellom medarbeiderne og lederne, og framhever at man i en slik relasjon er genuint opptatt av hverandres ve og vel (Hargreaves & Fullan, 2012).

Det fortalte meg at tillit måtte være et veldig viktig element i ledelse av kollektive kulturer. På den andre siden ble jeg spørrende til dette begrepet. Tillit framstår for meg som et subjektivt begrep fordi det handler om opplevelse man har av relasjonen mellom leder og medarbeider. Denne teorien fortalte ingenting om hvordan denne tilliten ble bygd, eller hvordan den oppstår. Derfor ble jeg interessert i å utforske dette.

Mitt valg av tema for denne oppgaven er derfor hvordan man bygger tillit som leder. I utgangspunktet virket begrepet svært u håndterlig vitenskapelig for meg, men det viser seg at det finnes ganske mye forskning på feltet i nyere tid. Det har absolutt noe å si for hvordan relasjonen mellom lederen og medarbeiderne utvikler seg. Denne avklaringen i relasjonen som jeg snakket om tidligere virker derfor å kunne få et språk. Jeg ser derfor en mulighet for å finne en forklaring på hvordan man kan lykkes som leder. En fin avslutning på studiet for min del.

1.3 Problemstilling og forskerspørsmål

I min søken etter et svar på denne avklaringen så har jeg tenkt at tillit er et viktig begrep og jeg ønsker å utforske dette ytterligere. Det er mye som tyder på at lederatferd som utelukkende bygger på tillit ikke nødvendigvis fører til ønsket resultat. Derfor finner jeg det interessant å finne ut av hvordan denne tilliten bygges basert på de utfordringene som ligger der i møtet med medarbeiderne. Min problemstilling for denne oppgaven er derfor:

Hvordan kan man som leder bygge tillit gjennom ledelse, styring og makt?

For å utforske denne problemstillingen ytterligere, så stiller jeg følgende forskerspørsmål:

- Hvordan skapes tillit?
- Hvordan brukes styring og ledelse?
- Hvordan fungerer makt i ledelse?

Alle disse spørsmålene handler om å utforske denne dualiteten mellom makt, styring og tillit. Ledelse kan være mye forskjellig og kan ha mange ulike former, men jeg er altså interessert i å utforske ledelse gjennom makt og styring fordi de virker å påvirke tillitsrelasjonene i stor grad.

1.4 Tidligere forskning

Oslo kommune presenterte sin plattform for ledelse tilbake i 2017 som tillitsbasert (Oslo kommune, 2017). I dette så lå det at man skulle nå få en plattform der styring og ledelse skulle utføres mer tillitsbasert med mindre vekt på kontroll og resultatstyring.

Denne endringen i måten å se ledelse på var knyttet til forskning utført av blant annet Bård Kuvaas, der det ble det argumentert for å opprette systemer som framhever autonomi og vektlegging av færre mål og økt grad av selvledelse (Kuvaas, 2017). Denne måten å tenke på er hentet fra blant annet teorier rundt tillitsbasert ledelse utarbeidet av den danske forskeren Tina Øllgaard Bentzen. Innføring av tillitsbasert ledelse bygger på en tanke om at de senere års utvikling i utdanningsledelse, der man har et økende fokus på resultater og mål. Idéene bak New Public Management (NPM) der resultatstyring skulle føre til økt effektivitet argumenteres som mislykket i denne konteksten (Bentzen, 2018; Irgens, 2016a).

Fokuset i nyere forskning har derimot handlet om å se ledelse som en prosess der flere aktører bidrar til ledelse i organisasjoner. Flere forskere argumenterte for en større distribusjon av ledelse (Argyris, 1999; Gronn, 2000; Marks & Printy, 2003; Spillane, 2006). Det ble tydelig at ledelse i større grad handlet om en prosess i større grad enn koordinering, styring og kontroll (Bentzen, 2018; Irgens, 2016a).

I en nordisk kontekst påpekes det imidlertid at det er et økende fokus på resultater i skolen gjennom nasjonale prøver, PISA-undersøkelsen og andre internasjonale måleindikatorer

(Irgens, 2016a; Skaalvik & Skaalvik, 2012). Det er her jeg ser at Bentzen og Kuvaas har sitt hovedbudskap fordi dette ensidige fokuset på mål og resultater har ført med seg et kontrollsystem som bygger ned motivasjon og involvering. Det hevdes videre at ved å satse på tillit som et verktøy, vil man kunne frigjøre energi og autonomi (Bentzen, 2018; Kuvaas, 2016).

Det er rimelig å tro at nyere forskning på dette feltet forteller at tillit er en viktig del av ledelse og styring, og at den ensidige mål- og resultatstyringen virker å ha en begrenset effekt. Med dette som bakteppe ønsker jeg å gå videre på temaet tillit i styring og ledelse.

1.5 Oppgavens oppbygging

I denne oppgaven vil jeg først presentere teoriene jeg har brukt i min analyse og drøfting. Deretter presenterer jeg metoden hvor jeg beskriver prosessen jeg har vært igjennom som forsker. Materialet vil bli presentert i et eget kapittel der jeg går igjennom funnene mine og knytter dette til relevant teori, og presenterer mine tolkninger av utsagnene. Til slutt ønsker jeg å drøfte funnene mine opp mot problemstillingen og presentere en konklusjon på min empiri og forskning.

1.6 Koronaeffekten

I min innledning ønsker jeg å snakke litt om det jeg velger å kalle for koronaeffekten. Jeg kan ikke utelukke at korona har hatt en effekt på oppgaven min og hvordan utfallet har blitt. Her er det både snakk om hvordan intervjuene ble gjennomført, men også hvordan hele perioden har vært for meg som student og i full jobb samtidig.

Koronapandemien har hatt stor effekt på hvordan skole har blitt drevet og ledet det siste året. Min forskning har foregått i perioden september/oktober 2020 til juni 2021. Datainnsamlingen foregikk i november 2020, og mye av virkeligheten var uavklart smittesituasjon der smittevern og regler forandret seg fra uke til uke. Jeg som person har vært til tider isolert fordi jeg bor alene og ikke har kunnet ha noen nærkontakter, og har derfor vært preget av det.

Gjennomføringen av studiet har også blitt gjort i koronakontekst blant annet ved at jeg ikke har møtt mine informanter fysisk, men gjennomført intervjuene digitalt. Jeg har ikke hatt fysiske møter med min veileder, og alle veiledningene har blitt gjennomført digitalt. Slike

forhold mener jeg påvirker prosessen min på en veldig spesiell måte. Prosessen har vært preget av mitt eget hode og lite av møtet med andre mennesker. Denne oppgaven har blitt skrevet ut fra undersøkelser jeg har jobbet med i min egen stue utelukkende, og jeg vil tro at slike prosesser også jobbes med på lesesaler og i samspill med veiledere og medstudenter til vanlig.

Slik jeg ser det så er nok en masterprosess nokså ensom i utgangspunktet, men den har blitt mye mer ensom fordi jeg ikke har vært utenom mitt eget hjem med oppgaven en eneste gang. Jeg har prøvd å være litt kritisk til akkurat dette og reflektert med mine medarbeidere og kolleger på skolen jeg arbeider på. Dette har gitt meg mange gode innspill, men jeg har savnet universitetet og det å være fysisk til stede der.

2.0 Teori

I denne delen ønsker jeg å presentere relevant teori som jeg har brukt i studien. Hele prosjektet har handlet om å finne ut mer om hvordan man bygger tillit inn i en organisasjon og de første kildene jeg oppsøkte var teori framstilt av Tina Øllgaard Bentzen og Jan Merok Paulsen.

2.1 Styring og ledelse – behov for begge deler

Det finnes mange teorier rundt forskjellen mellom styring og ledelse. Bentzen forklarer styring som noe distansert og at det er en avstand mellom den styrende og den som blir styrt. Videre snakker hun om at styring lett kan ses på som noe som skjer utenfor organisasjonen. Det vil si styring som gjerne er politisk motivert eller av en mer institusjonell karakter (Bentzen, 2018).

Ladegård & Vabo definerer dette forholdet litt tydeligere. De snakker om ledelse som noe *personorientert* og styring som *systemorientert*. De går også videre og diskuterer ulike styringsformer og snakker om harde og myke former for styring. Dette er en del av en helhet, men at hard styring gjenkjennes av harde og urokkelige rammer og føringer, mens myk styring handler mer om verktøy som kan brukes i ledelse (Ladegård & Vabo, 2019).

Styring er også noe som påpekes og snakkes om i sammenheng med ledelse av organisasjoner. Her er det snakk om gamle prinsipper for styring der lederen har som oppgave å koordinere, planlegge og kontrollere arbeidet (Irgens, 2016a; Morgan, 2020). I et slikt perspektiv er styringen veldig instrumentell og handler mye om effektivitet og produktivitet innad i en organisasjon. Det har imidlertid utviklet seg andre syn på hvordan moderne organisasjoner må ledes, og blant annet Argyris argumenterer for at organisasjoner i dagens samfunn er langt mer sofistikerte og komplekse og trenger derfor en annen type ledelse og styring enn før (Argyris, 1999; Grønn, 2000; Spillane, 2006).

Sørhaug framhever på sin side at organisering er et maktelement og at dette skaper en dynamikk mellom ledelse og styring. En desentralisering av makt og ledelse, vil skape et behov for en deregulering og dernest en justering. Det er i dette rommet lederen har mulighet til å tilføre slakk og skjønn, som ifølge denne teorien er organisatoriske lommer av relativt uforpliktende og ubundne ressurser som kan skapes rom for variasjon. Det er her lederen kan

bruke sitt skjønn (Ladegård & Vabo, 2019). Dette synet forsterkes av at styring og ledelse kan være situasjonsbetinget og at denne betingelsen kan springe ut av premisser i organisasjonen (Nye, 2008; Roberts, 2007).

Det hevdes på den annen side i et historisk perspektiv at ulike styringsformer har dominert fram til nyere tid, og spesielt gjennom NPM der målstyring, virksomhetsplanlegging, markedsorientering, effektivitet og vekt på resultater er sentrale verktøy. En konsekvens av denne måten å styre på er økt rapportering og kontroll. Her trekkes det også fram en klar målstyringsstrømning i Norge der skoler har blitt styrt etter resultater gjennom nasjonale prøver og andre statistiske målinger av skolenes resultater (Irgens, 2016a; Skaalvik & Skalvik, 2012). Dette forteller meg imidlertid at det finnes en klar spenning mellom styring og ledelse, og at ledelse av en organisasjon nødvendigvis også må handle om styring.

På samme tid sier dette meg at dess sterkere styringselementene blir i ledelsen av en organisasjon, så øker dette behovet for kontroll og rapportering. Dette framholdes som et viktig argument for å bruke tillit som et godt verktøy i dempingen av det som omtales som misforstått kontroll (Bentzen, 2018).

Jeg har imidlertid valgt å utforske tematikken rundt tillit på en åpen måte. Det vil si at jeg er litt nysgjerrig på hva dette skal innebære. Bentzen presenterer i sin bok tillit som en del av en risikovurdering. Hun påpeker at tillit ikke alltid kan være svaret. Dette handler for henne om konteksten og at det noen ganger er for stor risiko knyttet til å vise tillit. Enten ved at personer ikke viser seg tillitsverdige eller omstendigheter som gjør at den tilliten man ønsker å vise ikke er mulig å innfri (Bentzen, 2018; Luhmann, 1999). Det vil til enhver tid være en form for vurdering av forholdet mellom ledelse og styring i den sammenhengen, der man vurderer hvilken tillit som skal vises i delegeringen av ledelse, og at kontrollen med prosessen er nødvendig (Möllering, 2005; Woods & Woods, 2013).

2.2 Tillit i ledelse

Det er flere momenter som nevnes i teoriene rundt hva som bygger tillit. Bentzen nevner forhold som omfatter egenskaper i lederen, den relasjonelle konteksten mellom leder og medarbeider og å se ledelse som en prosess (Bentzen, 2018). Fra dette ståstedet så kan tillit bygges i mange sammenhenger og at dette egentlig er en ganske kompleks affære. I møtet

mellom leder og medarbeider nevnes konsistens og retningsstabilitet, ydmykhet og evnen til å bære risikoen. Videre nevnes dialogen og grad av nærvær som elementer i møtet med medarbeiderne og delegering av ansvar, involvering, retning og rammer som viktige prosesselementer, og at man da tar vare på den kompetansen som finnes der (Bentzen, 2018; Grønn, 2000; Spillane, 2006). Denne dialogen kan også utnyttes til å skape en felles forståelse mellom leder og medarbeider hvis leder opptrer ydmykt og lyttende i sin tilnærming (Bijlsma & Blunt, 2003; Robinson, 2009).

Hvis jeg går litt videre på dette som omhandler retningsstabilitet, så opplever jeg at Bentzen henviser til en måte å være leder på. Hun nevner blant annet at man må være autentisk som leder (Bentzen, 2018). Gardner snakker om autentisk ledelse og at man kan oppnå dette som leder ved å ha selvinnsikt, selvaksept, autentiske handlinger, relasjoner og forhold. Videre argumenterer han for at denne autentiske ledelsen gjenkjennes av forhold som åpenhet, tillit, veiledning og medarbeiderutvikling gjennom relasjoner (Gardner, 2005).

Denne autentiske ledelsen skapes gjennom å være tro mot sine egne verdier og overbevisning. Gjennom dette vil man kunne fostre utviklende samarbeidspartnere og skape positiv utvikling (Aas & Paulsen, 2020; Gardner, 2005). Argyris & Schön snakker om uttalte handlingsteorier og bruksteori, som skaper en dynamikk i lederpraksisen. Her er nøkkelen å være strategisk i sin egen ledelse og være i forkant av konsekvensene. På den måten framstår man kompetent og i så måte tillitsverdig som leder (Argyris & Schön, 1978; Argyris, 1999; Busch, 2012; Weibel, 2007). Med andre ord er det viktig å opptre i samsvar med sine egne verdier og ha en proaktiv innstilling i sine handlinger (Irgens, 2016b).

Jeg merker meg på samme tid at både rammer og retningsstabilitet nevnes i en tillitssammenheng. Det er rimelig å tro at dette handler om en atferd og disponering som framhever det som er distansert eller systemorientert. Samtidig er det en nødvendig del av lederposisjonen hvor trygghet og stabilitet skaper tillit (Ladegård & Vabo, 2019; Schneider & Vadovic, 2011). Det forteller meg også at styring kan være en måte å bygge tillit i ledelse på.

Psykologisk trygghet er en annen måte å uttrykke tillit på. Ifølge Paulsen handler dette om en gruppedynamikk der aktørene er så trygge på hverandre at man kan løfte vanskelige problemstillinger og spørsmål uten frykt for sanksjoner. Dette må utvikles over tid der

aktørene utvikler dette gjennom en felles tillitsbase. Dette trekkes riktignok fram i forbindelse med bygging av tillit i en ledergruppe, men det påpekes at denne tryggheten kan stimulere til innovasjon i større grupper. Jeg blir derfor oppmerksom på at denne psykologiske tryggheten er noe som beskriver det som skjer mellom mennesker i en organisasjon der medlemmene i gruppen kan diskutere vanskelige problemstillinger, innrømme feil uten frykt for sanksjoner og spørre om hjelp (Edmondson, 1999; Paulsen, 2021). Teoriene forteller lite om hvordan denne tilliten bygges, men Robinson snakker om viktigheten av at lederen tilnærmer seg sine medarbeidere med nysgjerrighet og interesse for deres synspunkter (Robinson, 2011). Det er rimelig å tro at noe av svaret kan ligge her.

2.3 Kontroll

Morgan forteller om kilder til makt og kontroll. En leder må kunne håndtere ansvaret og makten i kraft av sin formelle autoritet, kontrollen over knappe ressurser, kontroll med beslutningsprosessen, kontroll av kunnskap og informasjon, kontroll av grenser, å mestre usikkerhet. Denne kontrollen virker å ha en funksjon i ledelse og skapes i legitimiteten i lederrollen, en kontroll man ikke kommer utenom (Morgan, 2020; Schnedler & Vadovic, 2011; Weibel, 2007).

Morgan forteller lite om hvordan tillit kan bygges. Fokuset i denne teorien er vinklet i en annen retning og det kan virke som om de er ment for å kunne si noe om lederposisjonen og hvordan den fungerer. Det er imidlertid overførbarhet til Bentzens teorier.

Hun nevner involvering i beslutningsprosessene. Et sentralt punkt er at medarbeiderne opplever seg involvert og deltakende i beslutningsprosesser (Bentzen, 2018; Nooteboom & Six, 2003). Samtidig ser jeg en tydelig knytning til lederens kontroll med beslutningsprosessen (Morgan, 2020). Teoriene fungerer imidlertid godt for å billedliggjøre hvordan feil bruk av makt kan se ut, og hva det kan gjøre med tilliten. Det er grunn til å tro at det Morgan nevner som makten i sin formelle autoritet må vurderes opp mot en tillitskontekst.

2.4 Spenningen mellom makt og tillit

Paulsen peker på et sentralt punkt i byggingen av tillit, at lederen kan balansere mellom maktbruken som ligger i posisjonsmakten og å vise tillit (Paulsen, 2021). Det vil være rimelig å tro at denne posisjonsmakten er det Morgan omtaler som kontrollen man har gjennom sin

formelle autoritet, altså denne makten man får gjennom sin posisjon som leder (Morgan, 2020; Schnedler & Vadovic, 2011). Det påpekes imidlertid at denne maktposisjonen står i kontrast til byggingen av tillit (Bentzen, 2018). Derfor er det verdt å se litt nærmere på denne dynamikken

Hvis man tar perspektivet til Paulsen, så handler det om å finne en balanse mellom disse to ytterpunktene, men det sies lite om hvordan man finner denne balansen. Erlend Sjøvold har utforsket begrepet makt hvor han benevner tre hovedkategorier for makt; politisert makt, strukturmakt og verdibasert makt (Sjøvold, 2016). Disse formene for makt inneholder ulike typer egenskaper, men den politiserte makten framstilles som et sosialt fenomen der lederen går inn og manipulerer for å endre opinionen til sin egen fordel. Strukturbasert makt virker å handle om strukturene og de rammene som man har i en organisasjon og verdibasert makt handler mer om den naturlige autoriteten man kan oppnå som leder (Sjøvold, 2016).

Morgans teorier virker imidlertid å fungere bedre i denne sammenhengen fordi hans syn er mer pragmatisk med tanke på framstilling av både kontroll og makt. Jeg opplever hans framstilling av stoffet mer nøytralt i den forstand at maktbruk ikke nødvendigvis dominerer. Morgan bruker mer tid på å forklare mekanismene og bruken av de ulike fenomenene han beskriver. Det er derfor rimelig å hevde at synet på maktbruk må balanseres for å kunne drøfte dette fenomenet på en god måte.

Sjøvold går videre og snakker om ekspertmakt. Denne formen for makt handler om å skaffe seg en posisjon i en organisasjon som ekspert og framstå med kunnskap og kompetanse. Dette gir igjen tilgang til makt (Sjøvold, 2016). Framstillingen er satt i et slikt lys at det er snakk om ledere som utgir seg som eksperter, men egentlig ikke er det. I balanseringen av dette så kan jeg nevne Nooteboom & Six sin synsvinkel som handler om en leders handlinger og at en leder handler etisk riktig og framstår rettferdig. Ikke konsistent atferd kan lett skape en forståelse av manipulasjon og mistillit. Det er viktig at lederens handlinger er tillitsverdige og samsvarende (Nooteboom & Six, 2003; Weibel, 2007). Det er rimelig å tro at det er ikke et slikt samsvar hos de lederne Sjøvold omtaler.

2.4.1 Konflikt og mistillit

I denne balansegangen mellom makt og tillit framstår det for meg noe utfordrende å alltid klare som leder å finne den rette utveien. Hva skjer så hvis man ikke lykkes i denne balansegangen mellom makt og tillit. I en tillitsrelasjon er det alltid en positiv forventning om at den andre vil innfri disse forventningene (Bentzen, 2018; Paulsen, 2021). Likeledes er det på den andre siden vanskelig å innfri alle disse forventningene som leder fordi maktposisjonen som leder inneholder mye ansvar, makt og styring (Irgens, 2016a; Morgan, 2020).

Blant annet er det en dualitet i det å være tydelig fordi man som leder må bruke makt i denne tydeligheten, som blant annet innebærer å være tydelig i beslutningsprosesser (Morgan, 2020). Det gjør også noe med den åpne måten å møte innspillene på og dermed kan stå i fare for å skape en forståelse av å ikke bli lyttet til. Dette kan igjen skape en følelse av mistillit og skuffelse. Disse skuffelsene er svært vanskelige å bygge opp igjen (Bijlsma & Blunt, 2003; Paulsen, 2021). Videre kan dette føre til konflikter der kommunikasjonen mellom aktørene bryter sammen og at interessene står i konflikt med hverandre (Morgan, 2020). Jeg tenker derfor at Sjøvold kan ha et poeng i sin vinkling hvor han blant annet nevner relasjonsmakt som en viktig maktbase, og at skjev balanse i maktbruk skaper problemer (Sjøvold, 2016). Dette forteller meg at baksiden av tillit, hvor mistillit og konflikt råder, er en svært vanskelig plass for en leder å være.

2.5 Er tillit viktig for å lede?

Hargreaves & Fullan nevner tillit som en viktig del av bygging av kollektive kulturer (Hargreaves & Fullan, 2012). Jeg har allikevel reflektert over dette spørsmålet om hvor viktig tillit er. Når min problemstilling er utformet med tanke for å undersøke dette fenomenet, så er det også nærliggende å ta stilling til akkurat dette. For meg virker det som om tillit er en grunnleggende del av mye av det som handler om å lykkes i ledelse. Når hele kollektive kulturer blir påvirket av hvordan denne tillitsrelasjonen fungerer, så er det interessant å se for seg hvordan ledelse kan bygge tillit.

Gronn argumenterer for å se ledelse som en del av en prosess der distribusjon av ledelse skaper mer læring, og at aktørene i en gruppe kan lære av hverandre i en prosess (Argyris, 1999; Gronn, 2000; Spillane, 2006). Slik jeg ser det så er det snakk om en prosess, som krever en distribusjon. Denne prosessen virker å handle om læring.

Det trekkes fram et forhold mellom transformasjonsledelse og læringsledelse.

Transformasjonsledelse handler om å fokusere på organisasjonen og de prosessene som foregår, mens deres læringsledelse handler om at lederen koordinerer, bestemmer agenda og bestemmer oppfølgingen (Aas & Paulsen, 2020; Marks & Printy, 2003). Det lanseres imidlertid en tredje form for ledelse der man kombinerer prinsippene fra læringsledelse og transformasjonsledelse. Her spiller lederen en aktiv rolle i et samspill med lærerne om målene, men at mål og planlegging er en viktig del av arbeidet (Marks & Printy, 2003).

Jeg vil tillegge at jeg har brukt litt tid på å vurdere Aas & Paulsens oversettelse her fordi, slik jeg leser det, så er læringsledelse oversatt fra «instructional leadership». Når jeg da leser om hva dette begrepet innebærer av styringselementer, så opplever jeg at ordet læring i denne sammenhengen blir for nøytralt for min oppgave. Spesielt fordi det i utgangspunktet, slik jeg leser denne forskningen, handler om et spenn mellom styring og ledelse av en prosess. At dette i realiteten handler om hvor mye man skal styre eller lede en prosess sammen med sitt personale.

Nøkkelen ligger i at denne ledelsen vil være mer effektiv hvis de med ekspertise på oppgavene, utviser initiativ og innflytelse og gjennom dette bidrar til ledelse. De påpeker i denne sammenhengen at det er en fare ved å se på ledelse som noe fullt ut distribuert i en organisasjon, og at dette kan ha negative konsekvenser. Koordinering, planlegging, samhandlende kulturer er viktige komponenter for å lykkes i en slik type ledelse (Schein, 2012; Woods & Woods, 2013). Ut fra et perspektiv om organisasjonslæring, kan dette ses på som en slags samskapt læring der aktørene lærer ved samhandling i en prosess. Målet i en slik prosess er å oppnå en felles forståelse og innsikt av organisasjonen (Klev & Levin, 2016; Irgens, 2016a). I et tillitsperspektiv kan det imidlertid ses på som en situasjon der en gruppe eller enkeltindivider ikke viser seg tillitsverdige nok, og at kontroll og styring blir svaret (Schnedler & Vadovic, 2011; Bentzen, 2018).

Jeg vil imidlertid tillegge noen kritiske tanker rundt Bentzens teorier. For det første er teoriene hennes utarbeidet i forhold til noe. Det vil si at hun snakker om tillitsbasert ledelse og at dette er noe som skal satses på. Hun spør også om tillit kan være en løsning (Bentzen, 2018). Jeg stiller meg litt spørrende til hva som er løsning hvis ikke tillit er det. Kontroll? Mistillit? Styring? Hvis jeg bringer Irgens sitt historiske blikk på ledelse, så forklarer han en bevegelse og utvikling i både forskning og ledelse som tilsier at flere perspektiver som ser på ledelse som en prosess har vokst fram (Irgens, 2016a). Disse perspektivene vektlegger samhandling, prosesser og det å se lederrollen og organisasjonen som en del av en større prosess (Argyris, 1999). Derfor er jeg litt spørrende til hvorfor Bentzen mener at tillit må satses på. Jeg tenker ut fra disse teoriene jeg har presentert at tillit allerede er her, men spørsmålet mitt blir hvordan man bygger det og hva det er som skaper grunnlag for å bygge tillit.

På den andre siden Bentzen snakker om tillitsbasert ledelse og ikke tillit nødvendigvis, men jeg synes det er verdt et kritisk blikk på hvordan teoriene er utformet og laget når tanken er at man skal implementere disse inn i noe (Bentzen, 2018). Jeg har derfor satt søkelys på de elementene i hennes teori som omhandler tillit og ikke nødvendigvis tillitsbasert ledelse, men dette skillet er ikke enkelt når tillitsbasert ledelse er basert på hvordan man bygger tillit. Det vil derfor være rimelig å tro at disse to henger sammen og at jeg må være kritisk til Bentzens framstilling.

Det er interessant å se at optikken rundt ledelse endrer seg ut fra hva man velger å sette fokus på og hva som er målet. Derfor blir det litt utfordrende å svare på om tillit er viktig for å lede, men det er rimelig å tro at det er en viktig forutsetning for å lykkes i sin ledelse.

2.5.1 Kritisk blikk på tillit

Jeg ønsker å ta et lite skritt til siden for å vurdere dette tillitsbegrepet i lys av teorien jeg har presentert. Det er mye som tilsier at tillit er viktig for ledelse, slik jeg jeg leser teoriene. Samtidig er det viktig å se på om tillit er et mål med alle disse teoriene eller om det er en tilsiktet effekt. Min problemstilling inviterer til at tillit er et mål, og derfor mener jeg det er viktig å vurdere teoriene opp mot akkurat denne tanken.

Paulsen viser fram det komplekse i akkurat denne dynamikken. Han framstiller denne byggingen av tillit som en leders evne til å kultivere gjennom tillit og psykologisk trygghet,

men med et mål om å utvikle en sterk læringskultur (Edmondson, 1999; Paulsen, 2021). Dette forteller meg at svaret er litt vanskelig å gi. På den ene siden så virker det som om tillit er målet i den forstand at det utgjør et viktig element i byggingen av organisasjonen. På den andre siden kan dette ses på som at hovedmålet er å bygge en sterk læringskultur, men ved hjelp av tillit.

Hvis jeg går litt videre til de teoriene som er presentert rundt distribuert ledelse, så drøftes egentlig de samme forholdene. Et forhold mellom hvor sterkt instruerende en leder skal framstå (Marks & Printy, 2003; Woods & Woods, 2013). Samtidig ser jeg at disse teoriene framholder læringen som hovedmålet og at tillit i en viss grad er en tilsiktet effekt av den distribuerte ledelsen. Bentzen på sin side spesifiserer ikke dette, men framholder at involvering er et viktig element i byggingen av tillit (Bentzen, 2018).

Det er derfor viktig å tenke over at tillit virker i større grad å være en effekt av noe, ifølge disse teoriene, og ikke nødvendigvis målet med ledelsen. Bentzen selv kommer også med noen kritiske bemerkninger, og framholder at hennes framstilling av teorien ikke er en kritisk vurdering, men en redegjørelse (Bentzen, 2018). Jeg ser det som en svakhet for bruken av teorien fordi den bærer preg av å beskrive hva som skal til uten å tilføre en kritisk vurdering. Dette ser jeg også gjennom hennes beskrivelser av prosessene rundt ledelse, blant annet i distribusjonen av ledelsen. Her vil jeg påstå at Woods & Woods, Aas & Paulsen og Marks & Printy påpeker viktige perspektiver.

Jeg vil også framheve det Bentzen selv påpeker at økonomi er en barriere for å implementere tillitsbasert ledelse. Grunnen til dette er at økonomi er et eksempel på en absolutt ramme for en leder som innbyr til styring og bestemmelser. Disse formene for hard styring vil skape en barriere for å bygge tillit i en organisasjon fordi de tvinger lederen til å ta beslutninger basert på strenge rammer (Bentzen, 2018; Ladegård & Vabo, 2019).

2.6 Distribuert ledelse

Når tillit skal bygges i organisasjoner, så er det rimelig å tro at bygging av tillit ikke kun kan isoleres til enkeltpersoner og samspillet dem imellom (Spillane, 2006). Det virker også for meg som at dette handler om å skape en atmosfære i sin ledelse der medvirkning er et viktig verktøy (Bentzen, 2018; Robinson, 2011). Lederen virker å måtte invitere aktørene inn i

denne ledelsen gjennom å verdsette de innspillene som kommer (Paulsen, 2019; Paulsen, 2021; Woods & Woods, 2013).

Hvor mye ledelse som skal distribueres ut i en organisasjon er gjenstand for refleksjoner. Spillane argumenterer på sin side at lederskap blir skapt i en samhandling mellom ledere og deres medarbeidere. Dette skaper et behov for å se ledelse som en del av en prosess i en organisasjon (Argyris, 1999; Gronn, 2000; Spillane; 2006). Her er noe av argumentasjonen basert på at heroisk ledelse, der karismatiske egenskaper ved lederen, er en motpol. Ledelse er ment for flere. Dette diskuteres imidlertid andre veien også ved at en blind tillitserklæring til organisasjonen ikke vil fungere og skape utilsiktede virkninger. Blant annet ved at fokuset i en kunnskapsorganisasjon mister formålet, nemlig elevenes læring, og at prosessen da ikke vil være effektiv. Det er derfor viktig å vurdere graden av distribusjon og hvilken styring og ledelse som skal utføres (Nye, 2007; Schein, 2012; Woods & Woods, 2013)

Organisasjonslæring virker å være et sentralt verktøy i denne sammenhengen der leder søker kollektive prosesser gjennom at man i fellesskap analyserer resultater, diskuterer praksis og hvordan man kan nå sine mål (Irgens, 2016a; Schein, 2012). På denne måten blir læringen en grunnleggende verdi fordi dette vises i praktisk handling, og at nøkkelen ligger i å satse på ekspertise som finnes i organisasjonen. Lederen bør riktignok vurdere hvor mye av ledelsen som skal distribueres i en slik prosess (Nye, 2007; Schein, 2012; Woods & Woods, 2013). Sjøvold er også inne på dette som en «god» form for makt, som han kaller verdibasert makt (Sjøvold, 2016). Her søker lederen å påvirke sine medarbeidere gjennom normer og regler, som også er nevnt tidligere gjennom verdibasert og autentisk ledelse (Argyris & Schön, 1978; Gardner, 2005; Weibel, 2007) Det er mye som tyder på at det er akkurat dette Paulsen snakker om her. At læring og medvirkning blir en verdi. Hvis man bringer inn perspektivene om tillit der involvering er et viktig element, så er det rimelig å tro at denne aktiviteten kan føre til økt tillit.

2.7 Koronateori?

Fordi arbeidsprosessen med dette prosjektet har foregått i en tid hvor koronakrisen har vært i aller høyeste grad en sentral del av hverdagen, er det også en konsekvens at dette har hatt effekt for mitt arbeid. Korona har også vært et tema når jeg har diskutert temaene med mine informanter. Jeg har reflektert litt over hva det er som blir mest dominert av koronakonteksten

og sett litt etter teori som kan hjelpe meg i forståelsen av akkurat dette «fremmedlegemet» i min forskning.

To av de mest dominerende elementene jeg har avdekket er organisering og håndtering av informasjon. Ladegård & Vabo er inne på denne utfordringen rundt organisering og fysiske rammer. De snakker om organiseringen som et dilemma. Det vil si at de snakker om de uløselige dilemmaene man står ovenfor når fysiske forutsetninger skaper barrierer for beslutningene, og at svaret for lederen må bli å bruke skjønn (Ladegård & Vabo, 2019). Dette virker å være et ganske framtrødende element i opplevelsen informantene snakker om. Jeg kan selv bekrefte fra min egen situasjon at rom og fysiske rammer sett opp mot offentlige føringer har vært et nærmest daglig tema for meg.

I denne sammenhengen er det verdt å trekke fram Morgans teori om lederens evne til å takle uforutsigbarhet ved å skape og forme meninger som veiledning for organiserte handlinger i en organisasjon (Morgan, 2020). Det er viktig å kunne håndtere uforutsigbare situasjoner og korona har så absolutt vært et slikt element i hverdagen for både meg og mine informanter. Bentzen trekker fram tillitsbasert styring der hun beskriver en prosess der lederen setter et fokus og skaper en felles forståelse for prioriteringene (Bentzen, 2018). Det kan her virke som om Bentzen gir en forklaring på det som må skje når rommet er uforutsigbart og usikkert.

Det vil også bli snakk om hvordan styringen fungerte eksternt i koronakonteksten fordi vi som ledere ble styrt av regjering og udir, blant annet gjennom trafikklysmodellen og smittevern. I den sammenhengen tenker jeg at det er relevant å nevne den usikkerheten lederne stod ovenfor når disse styringselementene skulle implementeres på kort tid. Her spilte harde rammer inn, som økonomi og fysiske rammer (Ladegård & Vabo, 2019). Videre ble det også viktig for lederen å skape forutsigbarhet og retningsstabilitet (Bentzen, 2018). Det er imidlertid viktig å huske på at denne situasjonen skapte en annerledes kontekst for forholdet mellom styring og tillit fordi behovet for raske beslutninger der dialogen ikke var en del av prosessen, tilførte en slags kontekst man måtte forme ledelsen sin ut av (Nye, 2008; Roberts, 2007).

Det var også behov for å støtte, gi anerkjennelse og skape en lyttende atmosfære i sin tilnærming til medarbeiderne, og disse forholdene kan igjen skape tillit fra medarbeiderne fordi de gjenkjenner disse handlingene som et tegn på omsorg (Bijlsma & Blunt, 2003).

Samtidig krevde situasjonen noen ganger å stå i sin beslutning og bruke sin makt og posisjon som leder (Paulsen, 2021; Ladegård & Vabo, 2019; Morgan, 2020). Dette kan også ses ut fra perspektivet om at man ønsker å trygge de ansatte og skape en positiv og støttende atmosfære for sin ledelse av personalet og ha et positivt fokus på praksisen gjennom verdsettende ledelse (Paulsen, 2019; Aas & Paulsen, 2020; Irgens, 2016a). Det er også rimelig å tro at det er viktig å være proaktiv i sine handlinger både rundt beslutningene og oppfølgingen av personalet sitt (Argyris, 1999). Det virker som om at det å vise omsorg gjennom det som omtales som et moralsk imperativ var viktig for lederen (Paulsen, 2019).

2.8 Verktøy i ledelse

Jeg har valgt å bruke ordet verktøy i utarbeidelsen av mine kategorier. Det handler om at dette ordet beskriver veldig godt det lederen har til å utføre sine oppgaver. Samtidig bidrar ordet godt til å lage en oppdeling av noe som kanskje er veldig dynamisk og skjer på samme tid. En annen måte å se dette ordet på er at ledelse innebærer å bruke verktøy i møtet med medarbeideren og i dette samspillet så skapes det en praksis (Spillane, 2006).

For meg blir det derfor relevant å bruke begrepet verktøy fordi jeg er ute etter en praksis som viser fram hvordan man bygger tillit. I tillegg vil jeg framheve at kategoriene er formet av de utsagnene som informantene har kommet med, og således et resultat av både empiri og teori.

3.0 Metode

I dette kapittelet ønsker jeg å gjøre rede for hvordan jeg har gjennomført forskningen min. Jeg vil også reflektere over min praksis som forsker samt vurdere reliabilitet og etiske problemstillinger rundt oppgaven min.

3.1 Forskerrollen

Jeg har før denne masteroppgaven veldig lite erfaring som forsker. Mye av det jeg har foretatt meg i denne prosessen har vært preget av læring gjennom handling. Til tider har det vært svært utfordrende fordi man må være åpen for at prosessen er like viktig som kontrollen over stoffet. Eller slik Thagaard sier det at kvalitativ forskning er en dynamisk prosess der du har et gjensidig forhold mellom problemstilling, empiri og analyse/tolkning (Thagaard, 2018,).

Jeg vil tillegge at dette har vært spesielt utfordrende fordi dette vitner om en ikke så lineær prosess fra vugge til grav, men en mer åpen vei mot målet der arbeidet gjenkjennes mer som fram og tilbake mellom fasene i arbeidet. Min frustrasjon handlet mye om å ikke ha kontroll over hva som skjer i neste steg, men at innsikten ble til gjennom en arbeidsprosess og ikke som et resultat av en plan jeg hadde.

Forskerrollen bød også på utfordringer knyttet til den tette koblingen mellom meg som forsker og den forskningen jeg utførte (Tjora, 2010). Jeg vil komme tilbake til de etiske utfordringene knyttet til dette, men jeg har vanligvis vært vant til å ha en klar prosess med klare arbeidsoppgaver og at oppgaven var gitt av andre. Denne gangen var det meg selv og mitt faglige engasjement som ga premissene for min oppgaveløsning. Det å eie en prosess i så stor grad, kan sikkert virke motiverende for mange, men for meg ble det til tider overveldende. Spesielt fordi jeg selv ble oppmerksom på hvor stort kontrollbehov jeg har for å *vite* eller *kunne*. Hvis det er noe denne prosessen har vist meg, så er det nettopp det at man må ha større tillit til at arbeidsprosessen bringer deg videre og ikke systemene eller oppskriftene.

For meg ble det tydelig at både analysen og arbeidet med kategoriseringen ble en prosess jeg ikke kunne kontrollere på samme måte, men arbeide meg møysommelig framover ved å stole på prosessen framfor å oppnå raske resultater slik man opplever når man leser en bok eller det man tar med seg fra en forelesning.

Likeledes har jeg blitt oppmerksom på hvor viktig det er å være ryddig og klar på sitt eget standpunkt som forsker fordi vektleggingen på forskningen ligger i tolkningene jeg har av empirien (Thagaard, 2018). Det at mine tolkninger skal være gjenstand for ny kunnskap er helt nytt og spennende, men også veldig skremmende. For meg ble dette en helt ny måte å konstruere kunnskap på.

3.2 Mitt ståsted som forsker

Når jeg har utforsket teori og reflektert over min egen praksis til denne oppgaven, så har det blitt tydelig for meg at jeg tenker på dette fenomenet tillit som noe som bygges, eller har en kontekst som trenger å utforskes. Irgens utforsker litt ulike perspektiver og forskning på ledelse historisk og jeg tenker at jeg befinner meg i det han omtaler som sosiokulturelt perspektiv (Irgens, 2016a). Slik det beskrives så handler det om å se virkeligheten gjennom roller, normer og verdier skapt gjennom ord, symboler og handlinger. Det er slik jeg tenker at fenomenet tillit oppstår i en organisasjon. Derfor er mitt ståsted som forsker at denne helheten må utforskes for å kunne forstå dette fenomenet. Denne helheten tenker jeg er konstruert av mennesker som samhandler og derfor tenker jeg at jeg har et sosiokulturelt perspektiv på min forskning.

Vitenskapsteoretisk ser jeg også en slik modell. Thagaard beskriver en grunntanke i utforskningen sin som omtales som fenomenologi. Dette innebærer å utforske den meningen personer har av sine erfaringer rundt et fenomen. Videre bygges denne forståelsen av å se etter felles erfaringer med mål om å utvikle en mer generell forståelse av fenomenet (Thagaard, 2018). Her handler det for meg om å søke etter en felles innsikt hos mine informanter rundt temaet tillit.

3.3 Formålet med studien

Jeg har tidligere i oppgaven henvist til mine utforskninger av teorier som omtaler tillit som et viktig og avgjørende element i ledelse. Min tanke bak dette studiet er å utforske akkurat dette fenomenet med tillit i ledelse og hvilken betydning det har for ledelse i organisasjoner. Jeg har en forståelse av at tillit ikke nødvendigvis kan stå alene og betraktes som en gitt størrelse. Det må utforskes ut fra alle de andre premissene i ledelse gjennom å se det i sammenheng

med makt og styring. Jeg ønsker derfor å se hva dette betyr for hvordan man bruker sine verktøy for å skape tillit i ledelse.

3.4 Kvalitativ metode

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode på dette prosjektet. Tematikken i problemstillingen og hvor jeg stod som forsker førte meg i den retningen. Det handler om at den kvalitative forskningsmetoden er utforskende og vektlegger en forståelse av fenomenene som utforskes (Tjora, 2010). For meg kan denne forståelsen neppe bygges ut av kvantitative data. Det ville riktignok ha kunnet gi meg noen svar på noen av de forholdene jeg ikke har funnet svar på etter å ha gjennomført studien, men disse metodene er nok litt for begrensende til å utforske et så kontekstuel fenomen som tillit virker å være. Eller som Tjora beskriver det at kvantitative studier har en tendens til å utforske et hva, mens kvalitative studier gir mer svar på hvordan. Det skal tilføyes at dette synet utfordres av ham selv, men forholdet mellom hvordan man undersøker og fokuset er slik det beskrives (Tjora, 2010).

Mitt ønske med dette prosjektet er å finne ut av fenomenet tillit og derfor har jeg valgt å gå videre med en kvalitativ studie for å undersøke mer *hvordan* tillit fungerer.

3.4.1 Forskningsdesign

Når jeg valgte å gå for kvalitativ metode, så jobbet jeg litt med noen idéer rundt hvordan jeg kunne hente inn data om dette temaet. Det ville for eksempel være interessant å utforske dette som en casestudie. Et slikt design er ment for å studere en enhet på bakgrunn av flere analyser og kilder (Thagaard, 2018). Her kunne det være snakk om å gjennomføre intervju med flere grupper i samme organisasjon og sammenfatte disse for å få en dypere forståelse av fenomenet innenfor denne enheten. Dette framstod for meg som veldig omfattende og ressurskrevende.

Utarbeidelsen av et forskningsdesign handlet for meg om å legge opp en strategi som ga meg tilstrekkelig mulighet til å undersøke min problemstilling, men samtidig kunne balansere både ressursene mine og tiden min på en slik måte at det ble mulig å gjennomføre studien. En casestudie, som Thagaard beskriver, ble derfor noe urealistisk å gjennomføre.

Jeg fant ut at det var viktig å se på konteksten jeg befant meg i. Nemlig at jeg er i full jobb når jeg gjør dette og at et forskningsdesign måtte være realistisk å gjennomføre. En slik vurdering er viktig å gjøre. Det blir med andre ord en viktig faktor å vurdere tilgang på ressurser og tid når et slik design skal velges (Thagaard, 2018). Jeg fant ut at min undersøkelse av dette godt kunne utformes som et eksplorerende design der jeg undersøker fenomenet sammen med mine informanter og at innsamlingen av datamaterialet handlet om å stille seg litt spørrende til hva problemstillingen innebar (Befring, 2016).

Det kvalitative intervjuet ble derfor en metode jeg utforsket i større grad. Intervju kan være et godt verktøy for å utforske hvordan informanter ser seg selv og virkeligheten utenfor (Thagaard, 2018). Jeg tenkte at dette vil kunne gi meg en god del datamateriale som jeg kunne bruke for å undersøke fenomenet.

3.5 Innsamling av datamateriale

Når jeg hadde landet forskningsdesign og metode gikk jeg i gang med å forberede innsamlingen av datamaterialet. Jeg vil legge til at siden alt jeg gjorde i denne prosessen var helt nytt for meg, så brukte jeg en god del tid på å forstå hvordan jeg skulle få godkjent prosjektet hos NSD og hva som måtte til for å få det igjennom. Oktober 2020 var jeg imidlertid i gang.

3.5.1 Utvalg

Når utvalget er lite som i en kvalitativ studie er det viktig at utvelgelsen gjøres hensiktsmessig i henhold til problemstillingen (Thagaard, 2018). Jeg valgte å gå for et strategisk utvalg av informanter for å kunne styre noe av konteksten i det jeg skulle undersøke. Dette handlet om at jeg ønsket å få noenlunde like enheter med tanke på antall ansatte og elever for å kunne gjøre noen komparative analyser.

Jeg brukte skoleporten.no som kilde for min utvelgelse. Der valgte jeg ut en stor kommune, og så søkte jeg opp alle skolene som hadde minimum 50 ansatte og over 450 elever. Dette ble totalt 10 skoler. Deretter nummererte jeg disse skolene 1-10 og så trakk jeg ut seks skoler, der rektorene ble spurt om å stille opp på intervju.

Jeg sendte så ut en invitasjon til disse rektorene på mail og fikk svar ganske raskt. Alle seks svarte positivt på å stille opp. Det er viktig å bemerke at konteksten for min del var at jeg måtte gjøre dette i en tid hvor korona herjet i landet og skoledrift var (og er fortsatt) en noe krevende øvelse. Planlegging og forutsigbarhet har hele tiden vært en utfordring og mange rektorer er satt under hardt press med håndtering av karanteneperioder, trykk fra media og ikke minst slitne lærere som har det vanskelig i et konstant krysspress mellom undervisning og smittevern. Dette gjelder også meg selv, som på grunn av mye veksling brukte en del tid på å svare mine informanter tilbake.

Fordi det tok litt tid for meg å svare tilbake, så mistet jeg to av rektorene, og ble sittende igjen med fire. Dette fant jeg ut kom til å være tilstrekkelig og satte i gang prosessen.

3.5.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Siden jeg hadde valgt et eksplorerende design, var det nærliggende å utarbeide en semi-strukturert intervjuguide der spørsmålene var utformet som tema hvor jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål rundt innholdet av det som ble sagt (Thagaard, 2018). Her fikk jeg altså mulighet til å utforske informantenes meninger og tanker rundt ting enn hvis jeg hadde gått for en mer strukturert og standardisert intervjuguide. Dette passet godt til det jeg ønsket å undersøke rundt min problemstilling.

Videre gikk jeg i gang med å utarbeide en egen personlig intervjuguide som i stor grad fulgte det Tjora beskriver om en faseinndeling av intervjuet, der formålet var å få til en god situasjon mellom meg og informantene (Tjora, 2010). Jeg lagde meg en innledning som beskrev studien, så la jeg inn fire temaer og til slutt ønsket jeg å invitere informantene inn i en dialog hvor de fortalte om sin suksess.

3.5.3 Gjennomføring av intervjuene

Etter intervjuguiden var laget så sendte jeg den ut på mail til informantene sammen med samtykkeerklæringen. Igjen gjør denne koronakonteksten seg gjeldende. Intervjuene ble gjennomført i november 2020, og vi var ikke inne i noen smittetopp akkurat da, men vi skal huske på at dette «smittespøkelset» lå over oss som en konstant frykt. Det valset inn ulike føringer og bestemmelser nærmest ukentlig og det var veldig vanskelig å vite hvordan smittevernreglene var fra uke til uke.

Ut fra dette så valgte jeg en veldig nøktern linje og gjennomførte mine intervju digitalt på Google Meet. Jeg tok opp lyd fra dette slik at jeg kunne konsentrere meg fullt og helt om mine informanter og notere inntrykk og tanker underveis, slik at jeg fikk så god flyt i intervjuene mine som mulig (Tjora, 2010). Det er viktig å si at flere av mine informanter påpekte at de godt kunne ha gjennomført intervjuet fysisk med meg, og det noterer jeg meg. Dette er også en mulig feilkilde fordi jeg ikke fikk med meg hele settingen i møtet med informantene. Jeg ble sittende å lese ansiktsuttrykkene og selve informasjonen jeg fikk på bakgrunn av en todimensjonal skjerm. På den andre siden så fikk jeg med meg språket og betoningen i det de sa på en god måte. Det var også interessant for studien og mine tolkninger. Valget om å gjennomføre digitalt handlet i hvert fall om å sikre meg at de ble gjennomført til oppsatt tid, og at vi unngikk utsettelse på grunn av strengere smittevern. I perioder var det nemlig bestemmelser i kommunen som gikk på at personer ikke skulle være på flere enn to enheter på en dag, og i perioder kunne man heller ikke det. Derfor tok jeg ikke sjansen og valgte å gjøre det på denne måten.

3.6 Bearbeidelse og analyse av datamaterialet

Jeg ønsker her å gi en oversikt over hvordan jeg behandlet datamaterialet etter at jeg hadde gjennomført intervjuene fra transkripsjon gjennom analysen og til utarbeidelse av kategorier.

3.6.1 Transkripsjon

Jeg valgte å transkribere intervjuene mine selv. Tjora påpeker at ingen transkripsjon er objektiv og selve objektiviteten i dette er riktignok satt på prøve når jeg er den som transkriberer. Det vil si at når den muntlige konteksten skal omdannes til en skriftlig, så kan det skje en del endringer som igjen er gjenstand for tolkningen til den som transkriberer (Tjora, 2010). Det siste kan tas til inntekt for å gi bort oppgaven med transkripsjon til andre for å sikre en mer objektiv transkribering. Jeg tok allikevel valget om å gjøre dette selv på bakgrunn av at jeg ønsket å bearbeide mine tanker underveis og få et fullstendig inntrykk av hva informantene sa. Det ble også viktig for meg å få denne forståelsen og refleksjonen i og med at jeg gjennomførte intervjuene digitalt.

Jeg valgte å transkribere alt som ble sagt med ufullstendige ord, pauser og betoningers slik Tjora anbefaler. Alt er skrevet på bokmål og dialektuttrykk har i så måte blitt anonymisert. Dette fordi det er umulig å si hva det er behov for senere i analyseprosessen (Tjora, 2010). Det var vanskelig å si på dette tidspunktet hva som kom til å bli viktig, og derfor valgte jeg å gjøre en slik transkripsjon.

Det skal også tillegges at selve transkripsjonsprosessen ble veldig krevende fordi lydopptakene fra de digitale intervjuene var infisert av dårlig lyd fra Google Meet. Dette gjorde at jeg ble sittende i fire hele dager á 12 timer der jeg fikk ut ett og ett intervju. Dessverre er lyden såpass dårlig i noen av intervjuene at det ble vanskelig å transkribere. Heldigvis er dette ofte lyder eller enkeltord slik at betydningen ikke er satt på prøve. Det er imidlertid en mulig feilkilde at lyden ble et problem for selve transkripsjonen.

3.6.2 Analyse av datamaterialet

Da alt materialet var transkribert gikk jeg i gang med innledende faser av analysen. Jeg valgte å følge det Tjora kaller for en åpen koding (Tjora, 2010). Denne bestod i at jeg tok for meg de transkriberte intervjuene hver for seg og så på hvert avsnitt hvor målet var å lage en kode som oppsummerte hovedinnholdet i det som ble sagt. I denne fasen var målet å få ut betydningen av det som ble sagt for å sikre en forståelse av empirien.

Resultatet av denne innledende kodingen ga mange ulike stikkord som jeg la inn i en grovinndeling for å se etter sammenhenger og paralleller. Jeg skrev ned i forskerloggen min at dette var vanskelig og at jeg fant dette noe frustrerende. Thagaard påpeker at dette er et tegn på at jeg ikke reflekterte nok over de kodene jeg hadde funnet og at jeg ikke hadde skrevet ned memos (Thagaard, 2018). Jeg begynte derfor å skrive litt mer i forskerloggen om hvordan jeg så disse mønstrene og hvordan jeg opplevde selve prosessen. Dette var til stor hjelp fordi jeg ble sittende å reflektere på et metaplan om hvordan jeg opplevde selve prosessen. Som jeg var inne på under forskerrollen, så var det vanskelig å oppleve at jeg ikke fikk oversikt over stoffet. Jeg hadde gjort mye arbeid for å få oversikt over kodene, men jeg opplevde egentlig at dette bare vokste og ble enda mer uoversiktlig. De parallellene jeg fant ga bare delvis svar. Igjen var forskerloggen et godt verktøy der jeg skrev ned betraktninger rundt prosessen.

Neste skritt var veldig utrygt for mitt vedkommende fordi jeg ikke visste utfallet og det var egentlig litt skummelt å ikke ha kontroll over det. Jeg gikk så tilbake til transkripsjonene og prøvde å gå over kodene en gang til. Målet var å få til tydeligere beskrivelser av meningsinnholdet og samtidig skape flere felles holdepunkter mellom intervjuene. Dette ga kun små forandringer. Allikevel tok jeg med meg refleksjonene fra loggen om å ha tillit til at prosessen fikk meg videre. Jeg slet med disse vonde spørsmålene som ga litt panikk der jeg ble usikker på om jeg hadde fått med meg det jeg skulle i intervjuene. Jeg brukte også Tjora aktivt i denne fasen og hans modell for den stedvis induktive deduktive metoden ga meg en retning og forståelse av hvor jeg var i prosessen (Tjora, 2010).

Derfor tok jeg tak i de nye kodene og laget en komparativ oversikt for å sjekke om jeg fikk flere felles holdepunkter. I tillegg laget jeg meg flere tekstlige utdrag for å sammenligne hele utsagn. Etter hvert fant jeg ut at jeg måtte prøve en ny strategi. Derfor gikk jeg tilbake til teorien for å se om jeg kunne få litt hjelp der. Jeg har hele tiden brukt Tjoras modell for stedvis deduktiv metode (Tjora, 2010).

Utforskningen av teorien ga meg noen idéer til det Thagaard kaller for overordnede koder, og i samme utforskning så forteller hun meg at det jeg har slitt med er en slags forvilling i kodingen min der kodene ikke har fått den rette balansen i hva de skal gjengi (Thagaard, 2018). Dette innspillet hjalp meg til å finne noen overordnede koder som jeg fordelte de andre kodene under. Jeg fant tre overordnede koder som jeg fordelte alle kodene inn under. Dette skulle vise seg å bli forløsende for den videre prosessen.

3.6.3 Kategorisering

Jeg kom på en ganske motiverende forelesning med May Britt Postholm rundt hvordan man kunne jobbe med kategorisering. Dette forklarer hun også i sin bok om kvalitativ metode. Grunnen til at denne metoden ble så tydelig for meg er at vi på forelesningen måtte utføre praktiske oppgaver rundt kategorisering. Deweys læresetning har sjeldent fått mer gjenklang hos meg enn akkurat her; «learning by doing and reflection».

Jeg tok de tre overordnede kodene med kodene under og så la jeg disse utover stuebordet. Formålet var slik Postholm påpeker, å se etter mønster og hva som passer sammen (Postholm, 2005). Utarbeidelsen av kategoriene følger riktignok ikke den oppskriften som Postholm skisserer der kodene bestemmer hva kategoriene skal hete, men jeg satte sammen kodene i

fem grupper med mål om å finne et system. Det skulle vise seg at dette fungerte fordi de overordnede kodene hadde fungert og skapt et system jeg kunne bruke. Det førte til at flere elementer ble tatt ut, og kategoriene skapte et fokus. Denne prosessen ligner altså like mye på det Miles, Huberman & Saldana betegner som «pattern coding» der kategoriene uttrykker mønsteret i kodene (Miles, Huberman & Saldana, 2014; Thagaard, 2018).

Dette ble resultatet av en ganske vanskelig prosess for min del der jeg kjente på en stor frustrasjon. Selv om Tjora viser det godt med sin stedvis induktive deduktive modell, så fikk jeg erfare at denne vinglingen mellom fasene i arbeidet og det dynamiske i arbeidsprosessen ga meg en følelse av mangel på kontroll. Jeg lærte imidlertid en god del om meg selv og mitt eget kontrollbehov, som er interessant å tenke på i en sammenheng der jeg i utgangspunktet er nysgjerrig på hvordan man skal bygge tillit som alternativ.

3.7 Forskningens kvalitet og reliabilitet

Når man driver med kvalitativ forskning der resultatet av mine undersøkelser er basert på mine tolkninger og tette bånd til kildene, så er det viktig å redegjøre for mitt eget ståsted som forsker (Tjora, 2010). Mitt vitenskapelige ståsted har jeg redegjort for tidligere. Min forforståelse av ordet tillit er at dette er noe som er kontekstavhengig og at dette må forstås ut fra relasjonene mennesker imellom. Tillit er ikke bare at vi liker hverandre, eller at man som leder bare gir tillit, men dette er gjenstand for både maktbruk, kontroll og styring i ledelse.

Når jeg skal vurdere prosjektets reliabilitet, så kan jeg påpeke at utvalget er gjort strategisk uten bruk av sosialt nettverk. Jeg sendte ut samtykkeerklæringen på mail og informantene måtte levere skriftlig samtykke før jeg gjennomførte intervjuet. I tillegg gjorde jeg oppmerksom på at jeg brukte lydopptak og at dette kunne stanses når som helst under intervjuet. De kunne også ta kontakt med meg i etterkant hvis det var noe de ønsket endret eller strøket samt at de kunne be om å ikke bli sitert underveis i intervjuet. Det var også mulig å trekke seg fra intervjuet når som helst i prosessen. Alle disse forholdene ble informantene gjort kjent med før jeg startet intervjuene.

Det må tillegges at selv om prosessen med utvalget er gjort så objektivt som mulig, så er utvalget fra liten kommune når det kommer til antall rektorer. Når jeg har jobbet i ledelse i over 10 år, så har jeg kjennskap til de fleste rektorene i kommunen. Derfor er det en svakhet at intervjuene er gjennomført med rektorer jeg kjenner til og som kjenner til meg. Jeg har derfor vært kritisk til de felles forståelsene vi har rundt forhold i kommunen, det være seg økonomistyring eller frustrasjoner rundt korona. Jeg var oppmerksom på dette da jeg stilte spørsmålene mine til mine informanter fordi det var viktig for meg at dette ikke skulle virke inn på svarene de ga.

3.7.1 Generalisering og overførbarhet

Slik jeg vurderer dette så er denne studien liten i omfang. Det er nok rimelig å tro at dette vil ha en begrenset overførbarhet av den årsaken. Dette er nok det Tjora omtaler som konsepter og ikke noen ny teori (Tjora, 2010). Det er rimelig å tro at mitt eksplorerende design ikke kan gi så tydelig overførbarhet mellom informantene heller. Samtidig har dette prosjektet handlet for meg om å undersøke et fenomen jeg har vært nysgjerrig på, men det kan vanskelig hevdes at dette kan ha noen generaliserende effekt.

3.8 Etiske betraktninger

Forskeren har et ansvar for at forskningen som er utført følger de etiske prinsipper som til enhver til gjelder (Thagaard, 2018). Det vil derfor være viktig for meg som forsker å reflektere over om min praksis har fulgt disse retningslinjene. I en slik prosess så behandler jeg personopplysninger, lydopptak og ansvar for å gjengi stoffet på en så riktig måte som mulig.

Jeg har hentet inn samtykke og fulgt NSD sine retningslinjer om behandling av personopplysninger. Det skal tillegges at jeg har holdt behovet for person- og bakgrunnsopplysninger rundt mine informanter på et så lavt nivå som mulig.

Det er imidlertid en utfordring når kommunen jeg har valgt ut består av et relativt tett rektornettverk. Ifølge datatilsynet sine nettsider så er det viktig i slike tilfeller å tilføre støy, som kan tilsløre informantenes identitet. Her er det viktig å ta innover seg at anonymiseringen ikke er fullstendig før personene ikke kan gjenkjennes indirekte (datatilsynet.no). Jeg har anonymisert hver informant med bokstaver og laget andre navn på skolene. I tillegg kom noen av informantene om bakgrunnsopplysninger om seg selv i løpet av intervjuet og også her har jeg tilført støy, slik Datatilsynet anbefaler. Jeg har også transkribert alle dataene på bokmål slik at dialektuttrykk ikke kan være med på å identifisere.

Thagaard bringer også et annet dilemma på bordet. Når symbolsk interaksjonisme er utgangspunktet for min analyse, er det også et dilemma at mine tolkninger av det som er sagt kan avvike fra det informantene vil mene de har sagt. Det vil si at det kan være en fare for at informantene ikke vil kunne kjenne igjen betydningen av sine utsagn etter at jeg har tilført mine tolkninger og teoretiske perspektiv (Thagaard, 2018). Dette er noe jeg har prøvd å skille ut i analysen, men det er like fullt et dilemma som er verdt å tenke over når jeg presenterer resultatene fra forskningen min.

4. Presentasjon og analyse av datamaterialet

4.1 Innledning

Jeg har valgt å dele inn funnene mine i fem hovedkategorier. I prosessen har jeg kommet fram til at man kan se dette ut fra bruk av ledelsesverktøy. De vil derfor bli presentert som styringsverktøy, kommunikasjonsverktøy, handlingsverktøy, beslutningsverktøy og organisasjonsverktøy.

4.2 Styringsverktøy

Alle informantene beskriver det å skape rammer eller retning for arbeidet i organisasjonen. Ut fra Ladegård & Vabo kan disse elementene betraktes som systemorientert og gjerne knyttet til det som defineres som styring (Ladegård & Vabo, 2019). Ordene som brukes for å beskrive disse rammene er:

«Arenaer for avgjørelser»

«Systemer»

«Prinsipp»

«Økonomi»

Disse ordene forteller meg at det her er snakk om rammer som legger premisser for arbeidet, og at de fungerer systemorientert (Ladegård & Vabo, 2019). De bærer også preg av det som beskrives i sin klassiske organisasjonsteori som rammer, koordinering og bestemmelser, som er en viktig del av styringen av en organisasjon (Irgens, 2016a; Morgan, 2020). Det er imidlertid interessant å se på hvordan bruken av disse verktøyene kan føre til tillit. Paulsen hevder at det er et forhold mellom makt og tillit. Videre snakker han om at skolelederen må til enhver tid håndtere et symbiotisk forhold mellom disse to, eller vekte bruken av styringsretten og det å bygge tillit i en organisasjon (Paulsen, 2021).

Det er mye som tyder på at mine informanter bruker disse verktøyene i sin ledelse, men det blir interessant for meg å se på hvordan dette brukes for å skape tillit. Informant D snakker aktivt om innramming for arbeidet:

Jeg legger *premisser* og prinsipp i bunn, ikke oppskrifter. Jeg er ute etter hvilke prinsipp er det vi jobber etter nå, og så stoler jeg på at dere gjør den faglige vurderinga som skal til for å få det til i dialog med dem som er ute

Det første jeg tenker rundt dette utsagnet er at disse *premissene* handler om å lage en retning og skape en forutsigbarhet for sine ansatte. Det påpekes at dette verktøyet ikke er fastlåst, og at det er en åpenhet rundt hvordan dette skal fungere. Det er med andre ord et ønske om å skape gode forutsetninger for selvledelse, autonomi og involvering (Bentzen, 2018; Nooteboom & Six, 2003). Ut fra dette kan det være rimelig å tro at ordet premiss fungerer som et verktøy som skal stimulere til noe og ikke bestemme eller kontrollere.

Jeg ser imidlertid et annet perspektiv i denne sammenhengen. Morgans resonnement rundt lederens tilgang til makt, kan disse *premissene* se ut som en maktbase (Morgan, 2020; Sjøvold, 2016). Det er ingenting i dette utsagnet som gir meg tanker om bruk av manipulasjon, men det kan være interessant å tenke at dette er et verktøy for å styre arbeidet i en ønsket retning, slik at man ikke risikerer at dette går i feil retning. Det å kunne vise tillit er, ifølge Bentzen, en beslutning man tar hvor det ligger en vurdering om tillitsverdighet og risiko (Bentzen, 2018; Woods & Woods, 2013). Det er mye som tyder på at dette faktisk skjer når informanten legger dette i bunn for å skape en retning eller ramme for arbeidet. Dette perspektivet kan forsterkes av en annen uttalelse fra informanten:

Jeg opplever ofte i et personale på en sånn 20 til 50 stykker, 25 til 50 stykker, så er det en til to til tre, som du må holde litt i ørene, som må ha litt andre strukturer enn de andre ellers...

Det er ikke sikkert at alle er like tillitsverdige, slik Bentzen snakker om, og det er dermed en begrensning på hvor mye tillit man kan vise (Bentzen, 2018; Möllering, 2005). Jeg ser utsagnet som et eksempel på denne risikovurderingen. Woods & Woods snakker også om dette i sine kritiske tanker rundt distribuert ledelse, og påpeker at dette må vurderes ut fra hensikt og formål (Schein, 2012; Woods & Woods, 2013). Hva som ligger i *holde i ørene* er vanskelig for meg å avgjøre fordi vi gikk ikke videre på den, men det er rimelig å tro at dette handler om en annen måte å håndtere tillitsrelasjonen på enn de andre.

I et styringsperspektiv så gjør dette meg bevisst på at lederskap forandrer seg i den konteksten den finnes i, og er bestemt av de behovene som finnes i organisasjonen (Nye, 2008; Roberts, 2007).

Det virker for meg som om at disse to informantene sammen snakker om rammer som gir en retning for arbeidet og har litt ulik strategi for implementering av disse strategiene. Informant C snakker på sin side om bruken av arenaer for beslutninger:

Det betyr også at jeg bruker...arenaene *utrolig* reflektert. Jeg har arenaer for medbestemmelse[...]Jeg har arenaen som kalles teammøter[...] og disse arenaene er transparente[...]og *dersom* jeg får et spørsmål fra en medarbeider i gangen eller i kantina eller slike ting [...]om det er et spørsmål som[...]hører faktisk hjemme på en av disse arenaene, så sier jeg: «ta det opp med tillitsvalgte, bring det inn til din avdelingsleder».

Her snakkes det om ulike arenaer hvor utveksling av informasjon og bestemmelser foregår. Avslutningsvis i dette utsagnet snakkes det om hvordan lederen håndterer disse arenaene og hvordan dette gis legitimitet. Det framheves en tydelighet i at det er gjort et poeng av at man skal være kjempepyddig på at ingenting skal avklares eller avgjøres utenfor disse arenaene. Morgan snakker om lederens mulighet til å utøve makt og kontroll over kunnskap og informasjon. Der lederen søker å påvirke informasjonen gjennom organisasjonsstruktur (Morgan, 2020). Her virker det også som om informanten søker å framstå autentisk i sin ledelse gjennom å være tro mot egne verdier og prinsipper (Busch, 2012; Gardner, 2005; Irgens, 2016b). Dette kan også ses på en måte å oppnå verdibasert makt på (Sjøvold, 2016).

En slik tydelighet rundt disse arenaene kan også ses ut fra et perspektiv som handler om å delegerer råderommet til de ansatte (Bentzen, 2018; Woods & Woods, 2013). Ut fra dette så leser jeg at ved å framholde arenaene som viktige medvirkningsarenaer, så blir styringselementet tonet litt ned fordi disse arenaene får et mer personorientert preg (Ladegård & Vabo, 2019). Det er rimelig å tro ut fra disse teoriene at disse arenaene da vil få en legitimitet som innbyr til tillit. Nettopp fordi de bidrar til en delegering av makt og råderom (Bentzen, 2018; Schein, 2012).

Informant A trekker fram økonomistyring som et element i sin ledelse:

Men vi har jo ett punkt *alltid*, og det er jo å holde økonomi, budsjett, sant, altså hvis *ikke* vi gjør det så er vi ute å kjøre med *en* gang. *Er* vi stabile på å holde budsjettet, så legger de seg egentlig ikke opp i så veldig mye, men er du utover *det*, da legger de seg oppi *alt*[...]jeg tror nok at det er veldig rådende. Kjører du en ganske jevn økonomi hvert år som vi har gjort, så legger de seg ikke opp i så forferdelig mye av hverken hva du kjøper eller hva du gjør, altså. Så jeg tror nok den økonomien, den styrer det meste for å si det sånn...

Her er det imidlertid snakk om rammer som kommer utenfra. Dette er noe man kan se på som *hard* styring, som bærer preg av rammer som ikke gir forhandlingsgrunnlag. Her er det snakk om økonomisk styring med øremerking og rammer for hvordan pengene skal brukes. *Myk* styring, i denne sammenhengen, handler om overslagsbevilgninger der organisasjonen står litt friere i sine disposisjoner (Ladegård & Vabo, 2019). Det framholdes også at økonomi kan være en barriere for bygging av tillit (Bentzen, 2018). Det er derfor mye som tyder på at økonomi er styringsbasert og et veldig statisk prinsipp, som er vanskelig å bygge tillit ut fra. Spesielt hvis det ikke går rundt, som Informant A sier. Med andre ord er dette en form for sterk målstyring, som er et tydelig element i NPM og en instrumentell måte å lede og styre på (Irgens, 2016a; Skaalvik & Skaalvik, 2012).

4.3 Kommunikasjonsverktøy

Alle informantene snakker om en eller annen form for dialog i møte med sitt personale. Det forteller meg at man ser kommunikasjonen som noe som går begge veier. Ordene som beskriver dette fra informantene, innbyder imidlertid til litt ulik forståelse av hva denne dialogen innebærer. Her er noen eksempler:

«Spørre»

«Diskutere»

«Tilbakemelding»

Dialogen som verktøy for å bygge tillit og nærhet i sin relasjon til den man leder, virker å være sentralt i disse utsagnene. Det er i dette rommet man bygger en felles forståelse og gir muligheten for å spørre og innlede dialogen om arbeidet (Bentzen, 2018; Robinson, 2011). Ordene jeg har hentet ut fra informantene over, forteller meg at det er nettopp dette de beskriver. Det er imidlertid viktig å lytte ut sine ansatte for å gi anerkjennelse for deres synspunkter, ellers kan det skape mistillit (Bijlsma & Blunt, 2003).

Informant C og A snakker begge om en litt overordnet dialog mellom lederen og personalet. Informant C sier det slik:

Jeg snakker om litt å være åpen, ikke sant, i forhold til åpenhetsbegrepet i kommunen, men også åpenhet i forhold til en transparent leder hvor det er mulig å spørre, se, hva foregår, vite hva foregår.

Jeg blir sittende igjen med et inntrykk av at det her er snakk om verdier og det å skape en praktisk handling rundt det man sier. Det å være åpen og transparent knyttes her til verdiene i kommunen, og her virker det som om det søkes legitimitet som leder gjennom å konstituere dette i normer og kultur (Busch, 2012; Irgens, 2016b; Sjøvold, 2016). Det blir slik jeg ser det et spørsmål om å framstå autentisk som leder. En slags selvransakelse og klargjøring av eget rollemønster i denne kommunikasjonen (Gardner, 2005). Dette er også noe som er viktig i en persons tillitsverdighet og dermed avgjørende for en leder å følge (Argyris & Schön, 1978; Bentzen, 2018; Sjøvold, 2016).

I utsagnet viser dialogen seg gjennom ordet «spørre». Her er det snakk om å kunne få innsikt i det som foregår og kunne få informasjon om vurderingene. Åpenhet for innspill og spørsmål, også de ubehagelige, er viktig for å bygge opp det Paulsen nevner som psykologisk trygghet i en organisasjon. Dette er en forutsetning for å bygge tillit. Nøkkelen her er at man som leder må akseptere heterogenitet i en organisasjon og verdsette de innspillene som kommer (Paulsen, 2019; Paulsen, 2021; Robinson, 2011; Woods & Woods, 2013). Det er rimelig å tro at dette er ønskelig å oppnå ved å være åpen for spørsmål og innspill fra sine medarbeidere, slik informant C snakker om.

Informant B på sin side snakker om møtet med den enkelte, og beskriver det slik:

Jeg har jo også sagt at uenighet er for at verden skal gå framover, så det er litt min forventning tilbake til *dem*, da. At *jeg* vil høre når det er ting som [...] jeg *vil* diskutere ting...

Diskusjon virker å være et viktig verktøy her. Når en leder kultiverer til et psykologisk trygt miljø så gjøres dette gjennom å høre ut andres standpunkt og å vise fram en form for verdsettende ledelse ved å skape et positivt samarbeidsklima (Aas & Paulsen, 2020; Edmondson, 1999; Paulsen, 2021). Det er rimelig å tro at det er dette informant B ønsker å oppnå ved å invitere til diskusjon her. Informanten framhever også at man ønsker å høre hva som blir sagt. Det tar jeg som et tegn på ønske om å verdsette det som blir sagt (Robinson, 2011).

Informant D trekker fram prosessene i utviklingsarbeid og henviser til samtaler man gjennomfører individuelt. Dette beskriver slik:

Jeg spør personalet individuelt; «gi meg så mange karakteristikk på hvordan du ser den enheten her?» [...] men *sånn* ser de på enheten sin. Jeg gjør noen samtaler med dem[...] Men de ender opp med å sitte igjen med noen ting som sier at; «*Dette er vi!*»[...] Og da kan vi begynne å snakke om hva kan det bety.

Her er det mye som skjer fordi blikket veksler fra individnivå til organisasjonsnivå. Den første delen handler om å etterspørre noe fra den enkelte. Her handler det om å utfordre den enkelte til å beskrive sitt bilde, og samtidig inviteres de til å medvirke til en helhet. Dette kjenner jeg igjen som en involvering av medarbeiderne i en prosess (Bentzen, 2018; Robinson, 2011). Jeg blir også sittende igjen med en tanke om at dette er en form for transformasjonsledelse (Marks & Printy, 2003).

Prosesen framstår for meg som ganske kreativ og her kan det virke som om lederen inviterer sine medarbeidere til å skape en sammenheng sammen gjennom samskapelse (Klev & Levin, 2016). For meg framstår dette som en åpen måte å møte innspillene på og at målet er å skape noe sammen. Prosessene virker å skape en gruppedynamikk der man opplever en trygghet der det går an å utfordre hverandre, eller en kultivering av psykologisk trygghet (Edmondson, 1999; Paulsen, 2021).

Det er imidlertid holdepunkt for å si at kommunikasjon som verktøy kan bryte sammen for lederen. Dette gjelder spesielt i situasjoner der konflikt er et tema. Informant C beskriver forholdet slik:

Det er vondt å tenke på nå den dag i dag, men du kommer ikke unna det, som leder, at det finnes noen eksempler hvor du bare har måttet kaste inn håndkledet og sagt at: «Vet du, her må andre overta for jeg har ikke den tilliten jeg trenger å ha for å kunne jobbe videre med saken her»[...]Og det er rett og slett *grusomt* når at du mener selv at kommunikasjon er et av de sterkeste verktøyene jeg har[...]og *faktisk* måtte gå til det skritt og si at: «Dessverre»

Her beskrives altså kommunikasjonsverktøyet som nøytralisert. Det vil si at denne informanten opplevde å ikke kunne bruke dette verktøyet i løsningen av konflikten. Konflikter kan oppstå i et komplekst landskap der personligheter møtes i kraft av sine roller (Morgan, 2020). En annen forsterkning er mangel på dialog som skaper mistillit (Bijlsma & Blunt, 2003).

4.3 Handlingsverktøy

I denne delen har tre av fire informanter svart i forbindelse med spørsmål rundt korona. Situasjonen ble beskrevet som noe uforutsigbar og svarene bærer derfor litt preg av dette. Selv om korona var viktig for tre av fire, så svarer de alle at man gir en form for støtte i sine handlinger. Dette ble nevnt som viktige ord i denne sammenhengen

«Raushet og lite kontroll»

«Holde motet oppe»

«Sjekke at de hadde det bra»

Paulsen snakker om moralsk imperativ der lederen viser omsorg og at han eller hun bryr seg. Dette styrker tillitsrelasjonene mellom lederen og medarbeiderne (Paulsen, 2019). Dette styrkes også av tanken bak verdsettende ledelse (Aas & Paulsen, 2020; Bijlsma & Blunt, 2003). Disse begrepene som informantene bruker for å beskrive sin oppfølging av ansatte, skaper et bilde av at det er akkurat det som skjer. Informant A og D sier nesten det samme, mens Informant B er inne på det samme:

Min oppgave først og fremst var å holde motet oppe på folk[...]sikre folk på at dette her går greit og vi kommer over det...

Informant A

Jeg brukte mye tid på å snakke med de voksne på huset her om å klare å holde motet oppe hos dem...

Informant D

Få snakket med dem og sjekket at de hadde det bra og...ja, oppfordre, så det er kanskje sånn en overgangsfase[...]finne ut hvordan vi skulle organisere oss...

Informant D

Min tolkning av dette er kontekstuellet fordi jeg vet at koronaskole har vært og er krevende for både ledelse og lærere. Slik forholdene har vært rundt konstante endringer rundt de ulike modusene, så ligger det mye omsorg i det som skjer her. Det er og var behov for å drive med motiveringsarbeid og holde motet oppe på folk. En leders distanserte nærvær gjennom en form for nærledelse, utviser en forståelse for oppgaveløsningen og de kontekstuelle faktorene (Bentzen, 2018). Det er derfor jeg finner koronakonteksten litt interessant i denne sammenhengen fordi situasjonen ble etter hvert så ekstrem, slik informant A er inne på, at det ble et stort behov for anerkjennelse og å være nær i sin ledelse. Rammene var uklare og derfor

ble det viktig å tilføre kontinuitet og tilstedeværelse for å kunne få organisasjonen igjennom dette, og behovet for ledelse og styring endret seg etter situasjonen (Ladegård & Vabo, 2019; Nye, 2008; Roberts, 2007). Eller som informant C beskriver dette forholdet:

Vi kan sitte på ettermiddagen eller kvelden hjemme og se Dagsrevyen, og se hvordan statsministere og Folkehelseinstituttet beskriver hva slags rammeverk som er satt for nasjonen Norge. Og det var jo ikke hver dag at det var samsvar i avgjørelser. Hva slags informasjon var det du hadde med deg når du gikk inn i arbeidsdagen dagen etterpå[...hvilke avgjørelser er som må tas i øyeblikket og hva er...viktig for den som *spør*...ikke sant? Og hva er viktig for organisasjonen?

Jeg tenker at man skal tenke over hvilken situasjon korona satte skolen i, og at dette har bydd på utfordringer man sjeldent har sett før. Behovet for støtte og oppmuntring har vært og er overveldende samtidig som at man må være klar over at ledelse og styring har blitt mer aktualisert gjennom denne perioden.

I et perspektiv om maktbruk kan også alle disse elementene jeg har behandlet rundt støtte, oppmuntring og nærhet knyttes til en maktbase, nemlig relasjonsmakt (Sjøvold, 2016). Dette presenteres riktignok i en sammenheng der lederen framstilles som ikke konsistent og at man bruker denne makten for å oppnå noe annet, som bryter ned tilliten (Nooteboom & Six, 2003; Weibel, 2007). Jeg er ganske sikker på at mine informanter ikke hadde slike intensjoner da de kom med sine utsagn, men det er interessant å tenke dette som et tenkt bilde for mottaker. Det forteller meg at det er en balansegang mellom hvordan handlingene dine blir *oppfattet* og hva som er *intensjonen* bak dem (Argyris & Schön, 1978). Det virker derfor å være viktig å kunne framstå autentisk og i tråd med sine verdier (Aas & Paulsen, 2020; Busch, 2012; Gardner, 2005; Weibel, 2007). Jeg sitter imidlertid igjen med en opplevelse av at dette tillitsrommet som man ønsker å skape gjennom handlingsverktøyet, kan oppleves som manipulasjon hvis man som leder ikke kan oppfylle de forventningene som stilles til deg (Paulsen, 2021; Sjøvold, 2016). Informant C beskriver noe som blir sagt til nyansatte:

«så vil det være de *få* gangene jeg eventuelt må stille spørsmålet til deg – jeg *trodde* vi hadde en avtale på at dette skulle vært gjort innen...en frist, men jeg kan ikke se at det er gjort. Da vil du møte meg igjen, men utover det, så er på en måte alt basert på tillit»...

Slik jeg forstår dette så er dette et eksempel på en vurdering av tilliten til den andres tillitsverdighet, og en situert form for styring (Bentzen, 2018; Nye, 2008; Roberts, 2007).

4.4 Beslutningsverktøy

I denne kategorien har jeg også funnet utsagn som er knyttet til koronadriften. Alle informantene beskriver en type beslutning rundt kohortene når skolene skulle starte opp igjen etter nedstengingen våren 2020. Sammenhengen var at når skolene skulle starte opp igjen så har alle informantene barnetrinn og to av dem har ungdomstrinn i tillegg. Da skolene åpnet igjen så åpnet småskoletrinnet først og to uker etterpå slapp mellomtrinnet og ungdomstrinnet inn. Dette bød på utfordringer i disposisjonene som skulle gjøres og informantene beskriver dette slik:

Jeg tok det modige valget, og det var mitt til sjuende og sist selvfølgelig fordi jeg er ansvarlig, å beholde klassene som en kohort....

Informant C

Trinnene er jo sammen her hos oss. For noe annet klarer vi ikke...

Informant A

Vi sier at *det* er det springende punktet, hvor mye er vi sammen på tvers av trinn[...]det er at vi i voksenpersonalet *ikke* går så mye sammen...

Informant D

En av de avgjørelsene som vi tok, var det at vi skulle ikke spre oss utover hele skolen[...]så *tenker* vi mindre på det her krysset på lærerne fra trinn...

Informant B

Her får jeg inntrykk av at beslutningen handler om å ikke mikse trinnene, og å skape gode premisser for arbeidet (Bentzen, 2018; Ladegård & Vabo, 2019). Sammenhengen her er at føringene handlet om at elevene skulle deles inn i kohorter på opp til 20 elever. Dette tilsvarer det som kalles for rødt trafikklys (udir.no). Morgan snakker om en kulturell metafor der lederen søker å hjelpe til med å skape og forme meninger som er veiledende for organisert handling i en organisasjon (Morgan, 2020). Det var altså meningen utenfra at hele skolen skulle organiseres i grupper på 20 elever, men at dette ikke var mulig å gjennomføre på grunn av de fysiske forutsetningene på skolen, eller som Morgan påpeker det, en vurdering mellom regelfølgning eller iscenesetting. Igjen tenker jeg på hvordan koronasituasjonen tilfører et annet behov for styring og bestemmelser, som man ellers ikke ville hatt (Nye, 2008; Roberts, 2007).

Det er også interessant å se disse beslutningene som informantene henviser til gjennom et styringsperspektiv. Slik jeg ser det så handler dette om at man som leder blir utsatt for en ganske distansert føring fra selveste regjeringen og udir, og at dette da kan være et eksempel på hard styring. Altså at det røde nivået bærer preg av instruksjoner og krav (Ladegård & Vabo, 2019). Dette viste seg å bli vanskelig å utføre på grunn av begrensninger i det fysiske, men løsningen ble altså å bryte kravet om kohort for å få til en skolehverdag som fungerte.

Konteksten rundt korona virker å ha aktualisert beslutningsverktøyet på en litt annen måte enn det man kanskje kan se i hverdagen. Informant C snakker imidlertid litt om prosessen rundt hvordan beslutningene tas:

Det er store forventninger til at de avgjørelsene jeg tar egentlig er gjennomtenkt og favner mange. Eh, det er store forventninger til at jeg er upartisk. I mine avgjørelser og at jeg *lytter* ut de ulike sidene før en eventuelt en konklusjon tas.

Dialogen og hvordan den kan bygge opp tillitsrelasjonen virker å være framtreddende her. Det skaper igjen en jevnlig og nærmere kontakt mellom leder og medarbeider, som igjen kan ha gunstig effekt på tillitsrelasjonen (Bentzen, 2018; Bijlsma & Blunt; Paulsen, 2021). Det virker å være målet i dette utsagnet. Lederen søker å skape en dialog før konklusjonen tas. For meg virker dette å være en viktig del av bygging av tillit rundt beslutningsverktøyet.

Igjen er det verdt å ta et lite blikk på det asymmetriske maktforholdet i en slik relasjon. Dette er kanskje mer aktualisert i en slik prosess fordi lederen er den som til syvende og sist sitter med ansvaret og kontroll over beslutningsprosessen (Morgan, 2020). Det er akkurat her lederen kan utøve betydelig makt, og det manifesterer seg i et ansvar som man må ta i etterkant av en beslutning, eller slik informant C sier det:

Omkampdiskusjoner *eksisterer* ikke, det er nok noen som prøver seg. Det *skal* ikke skje. Du er til stede der avgjørelser skal tas, du bruker de medvirkningsarenaene som er.

Frasen «*skal* ikke skje» indikerer for meg at dette er en slags grenseoppgang for organisasjonen. Det kan virke som om det handler om å sette en grense for beslutningen og gjennom dette gjøre den tydelig klar. Jeg sitter igjen med en forståelse av at informanten ønsker å utvise en kontroll av grensene i sin organisasjon (Ladegård &

Vabo, 2019). Dette forsterkes ytterligere med at det henvises til medvirkningsarenaer som kan påvirke og at man ikke i etterkant kan påvirke. Slik Morgan hevder det så kan grensesetting bidra til å isolere en organisasjon slik at den kan fungere mer autonomt (Morgan, 2020). Jeg forstår dette som at målet er å gjøre deltakerne i organisasjonen bedre på selvledelse rundt beslutningsprosessene. I så måte er denne kontrollen egentlig et tegn på at målet er å øke den enkelte medarbeiders evne til selvledelse egentlig et uttrykk for å bygge tillit (Bentzen, 2018; Paulsen, 2021). På samme tid, så er dette en ganske tydelig grenseoppgang der lederen framstår med sin tydelighet, og klar på sine verdier (Gardner, 2005; Busch, 2012; Argyris & Schön, 1978). Det er også en klar styringseffekt av en slik atferd fordi den setter en tydelig grense og neppe inviterer til ytterligere dialog, som igjen kan være en fare for nedbrytning av tillit (Bijlsma & Blunt, 2003; Paulsen, 2021).

4.5 Organisasjonsverktøy

Alle informantene snakker om en prosess der mål skal omsettes i en organisasjon og at man på en eller annen måte skaper relevans. Informant A beskriver arbeidet rundt enhetsavtalen i Trondheim kommune slik:

Vi har *brukt* våre indikatorer, som *grunnlag* for det vi har jobbet med[...]men hvis du da går inn på at vi jobber med elevråd, vi har trivselsledere, sant. *Da* blir folk våken, sant. Ja, da kan de begynne å diskutere *det* som vi holder på med.

Jeg ser dette utsagnet som en form for distribuert ledelse der lederen tar inn lærerne i ledelsesprosessen der det er mulig å utøve innflytelse på pedagogiske valg og beslutninger for organisasjonen (Aas & Paulsen, 2020; Grønn, 2000; Paulsen, 2019; Spillane, 2006). Jeg opplever at det er det som skjer her når lederen legger opp til å gjøre målene relevant for deres praksis og at man kan diskutere sin praksis opp mot dette, som er viktig for involvering og økt selvledelse (Bentzen, 2018; Nooteboom & Six, 2003). For meg blir dette en arena der praksis kan diskuteres og at man som leder får et forum der konstruktive idéer kan utveksles (Marks & Printy, 2003). Det er også tydelig for meg at dette kan ses på som en form for organisasjonslæring der en praksisorientert tilnærming til problemstillinger diskuteres, og på den måten skape en felles forståelse (Irgens, 2016a; Klev & Levin, 2016). Slik jeg ser dette så er det Informant A snakker om en slags bevegelse fra konseptuelle ferdigheter, som er de statiske målene i enhetsavtalen, til de prosessuelle kunnskapskildene, som ligger i

praksisfeltet, eller å bruke det kunstneriske og vitenskapelige øyet på samme tid (Irgens, 2016a)

Informant D snakker om liknende prosesser:

Vi *tar* det nedenfra. Hva er det vi skal fokusere *vi*, da, som stemmer, så jeg *tenker* grunnleggende slik. Vi tar det ikke *ned* og bryter ned noe som helst. Men vi *bygger* opp en meningsfull helhet nedenfra som *svarer* ut forventningene, som svarer ut *føringene* i det som ligger over oss.

Aas & Paulsen diskusjon rundt forskjellen mellom læringsledelse og transformasjonsledelse er interessant her, slik jeg forstår dette. Konklusjonene deres tvetydige, men et viktig funn trekkes fram og det er at transformasjonsledelse fører til økt tillit til profesjonsfelleskapet og at distribuert ledelse blir en tydelig effekt. Slik jeg ser denne dynamikken så er det mye som tyder på at det her er snakk om transformasjonsledelse fordi fokuset ligger på organisasjonen og utviklingen av den (Aas & Paulsen, 2020; Marks & Printy, 2003). Målet blir imidlertid litt uklart for meg fordi her handler det om å skape en organisasjonskultur, og begrepet tillit blir mer et middel eller en effekt i denne sammenhengen (Gardner, 2005). Samtidig skal det vurderes hvor mye ledelse som skal delegeres i disse prosessene fordi effekten ikke trenger å bli mer læring (Woods & Woods, 2013). Det er her jeg tenker at man også bruker makt som leder over kunnskap og informasjon (Morgan, 2020). Jeg tenker at dette også handler om forholdet mellom ledelse og styring, slik Informant D sier:

Så dreper du organisasjonen på et vis, altså du får ikke ut kompetansen som ligger i organisasjonen, hvis du *styrer* den for tydelig...

Her kan jeg ikke fri meg fra tanken om at det ikke nødvendigvis er styring som er problemet, men at styringen er et resultat av feil balanse i maktbruken. Disse mekanismene gjør at en leder kan søke kontroll over krefter og motkrefter (Ladegård & Vabo, 2019; Sjøvold, 2016). På den annen side så representerer dette utsagnet det Irgens snakker om i forbindelse med den tydelige målstyringen der opplevelsen av mistillit og kontroll er overhengende (Irgens, 2016a; Skaalvik & Skaalvik, 2012). Resultatet kan bli slik Informant D snakker om. Samtidig forteller dette meg noe om hvor fintfølede denne balansegangen mellom makt og tillit kan være (Paulsen, 2021; Morgan, 2020).

5. Drøfting av funnene

Jeg har prøvd å vise dualiteten mellom makt og tillit i hver av kategoriene i analysen av empirien. Samtidig mener jeg det er verdt å ta et blikk på helheten. Det vil si at disse kategoriene jeg har laget må nødvendigvis vurderes parallelt. I dette så legger jeg at i en kontekst så vil flere av disse verktøyene være i spill samtidig og dermed skape en sammenheng. Det vil derfor være interessant å vie denne sammenhengen litt oppmerksomhet.

5.1 Behov for både styring og ledelse

Det er tydelig for meg at det er en klar sammenheng mellom styring og det som oppleves som kontroll, og det å bli kontrollert. Dette framholdes av den klassiske forståelsen av organisasjonsledelse der man som leder har ansvaret for rammer, koordinering og planlegging (Irgens, 2016a; Morgan, 2020). På den andre siden snakkes det om at man må ha en viss form for styring for å kunne lede effektivt og skape en riktig grad av trygghet og retningsstabilitet i organisasjonen (Bentzen, 2018; Paulsen, 2021; Schnedler & Vadovic, 2011). Som leder er det tydelig for meg at man har makt i flere prosesser som foregår i en organisasjon. Mine informanter forteller om læringsprosesser i egen enhet som bærer preg av akkurat dette forholdet mellom styring og ledelse. Når læringsarbeidet i organisasjonen skal ledes, så er det et spørsmål om hvordan denne prosessen skal styres og ledes (Schein, 2012; Woods & Woods, 2013).

Det er her jeg tenker at Marks & Printy kan ha et poeng med sitt tredje forslag til ledelse av læring i en organisasjon (Marks & Printy, 2003). I transformasjonsledelse virker det å være et for stort fokus på organisasjonen og hvordan den lærer mot at det gjennom læringsledelse skapes nye. I kunnskapsledelse virker det å være viktigere med en mer aktiv leder, som setter en agenda og skaper et felles fokus i et mer samskapt klima (Irgens; 2016a; Klev & Levin, 2016). Mye tyder på at mine informanter også tenker dette gjennom det de har beskrevet.

Jeg reflekterer videre over at dette faktisk er et bilde på den kompleksiteten det innebærer å lede en kunnskapsbedrift. Mine informanter forteller om hvordan de gjør om styring til ledelse ved å aktivt innby til en dialog med sine medarbeidere om fokuset i arbeidet. Dette ser jeg som et eksempel på det Argyris og Grønn snakket om. At organisasjonene har blitt mer komplekse, og det er derfor et behov for å tenke i et større nettverksperspektiv. Det vil også ha konsekvenser for hvordan man delegerer ledelse (Argyris, 1999; Grønn, 2000).

Videre har jeg blitt oppmerksom på forholdet mellom hard og myk styring (Ladegård & Vabo, 2019). Koronakonteksten aktualiserte dette forholdet ekstra, slik jeg ser det. Det virket ikke som om de hadde god tid til å kjøre gode prosesser med sitt personale. Her tenker jeg at tydeligheten fra handlingsverktøyet virket å bli avgjørende. Lederen måtte ta noen raske avgjørelser basert på de økonomiske og fysiske rammene man hadde til tross for de føringene som kom utenfra. Det er tydelig for meg at det her er snakk om å tilpasse sin styring til situasjonen (Nye, 2008; Roberts, 2007). Her virket det som om nøkkelen i denne styringen handlet om å skape gode rammer for arbeidet (Bentzen, 2018). Jeg ser også Sørhaugs syn på at lederen her utnytter det handlingsrommet han eller hun har til å tilføre slakk og skjønn til en situasjon som i utgangspunktet var krevende (Ladegård & Vabo, 2019).

Jeg vil imidlertid legge til at det er litt uklart om tillit er målet i denne sammenhengen. Både når det kommer til den distribuerte ledelsen og til dette forholdet mellom ledelse og styring i en koronakontekst. I det første perspektivet så handler forholdet mellom ledelse og styring og skape en god læringskontekst for sine medarbeider, mens i det andre perspektivet handler om å skape en best mulig dag for elever og ansatte. Det er imidlertid slik at tillit er både en viktig og sentral konsekvens av dette, og at man ved å opptre korrekt og autentisk i disse situasjonen, skaper tillit hos sine ansatte (Bentzen, 2018; Gardner, 2005).

5.2 Verktøyene bygger

Verktøyene jeg har brukt i min analyse lar seg ikke isolere i den forstand at de skjer individuelt i tid og rom. Det er ikke slik at man kun handler eller kun snakker. Begge disse spiller inn på samme tid. Informantene forteller hele tiden om prosesser hvor de både snakker og handler. Det er derfor viktig å ta innover seg at hvert verktøy vil påvirke hverandre i et samspill.

Jeg ser blant annet en sammenheng mellom kommunikasjons- og beslutningsverktøyet. Her handler det om at det framheves fra mine informanter om at man må ha en dialog før beslutninger tas, og at det er viktig å involvere personalet i slike prosesser (Bentzen, 2018; Paulsen, 2021). På den måten kombineres disse to verktøyene i en beslutningsprosess. Her ligger det også mange handlinger, som handler om anerkjennelse og verdsetting av andres standpunkter (Bentzen, 2018; Paulsen, 2021). Disse handlingene handler også om å utvise

støtte i sin atferd til det som kommer, som igjen kan skape tillit (Bijlsma & Blunt, 2003; Robinson, 2011).

Beslutningsverktøyet virker imidlertid å ha en annen side ved seg, som handler om selve beslutningen. Her er det en vesentlig maktbase, der lederen faktisk må stå i sin egen beslutning. Det virker for meg som om at det er her man kan møte litt motstand, eller som en av mine informanter sa; «omkampdiskusjoner **skal** ikke skje». På den ene siden kan man se dette som et behov for å være autentisk og klar på sine verdier der det er et samsvar mellom uttalte verdier og praktiske handlinger (Argyris & Schön, 1978; Gardner, 2005), eller framstå konsistent og retningsstabil (Bentzen, 2018). På den andre siden er det et vesentlig maktmiddel som brukes her, der lederen bruker sin posisjonsmakt til å bestemme og fatte beslutninger (Paulsen, 2021; Morgan, 2020). Tydelighet virker derfor for meg å være et tveegget sverd der man møter seg selv i døra som leder. Lederens evne til å reflektere over selvet og at man som leder må ha et avklart forhold til seg selv og sin egen rolle som leder, er viktig for å framstå autentisk i sin ledelse og skape tillit (Bentzen, 2018; Gardner, 2005; Busch, 2012; Weibel, 2007).

Utviklingsverktøyet virker å være det mest sammensatte verktøyet. Her beskriver alle informantene prosesser der språk, verdier, handlinger og pedagogisk ledelse skjer på samme tid. Eksemplene er hvordan de forbereder prosessene med personalet. Samtidig er det en tydelig dynamikk i hvordan ledelsen skal distribueres (Schein, 2012; Woods & Woods, 2013). Det er like fullt et behov for å delegerer makt i en moderne organisasjon (Argyris, 1999; Gronn, 2000; Irgens, 2016a; Morgan, 2020). Styringsverktøyet er aktivert gjennom agendaen man setter og rammene, kommunikasjonsverktøyet gjennom invitasjon til dialog, handlingsverktøyet gjennom hvordan ledelse blir delegert, eller grad av involvering og til slutt gjennom beslutningsverktøyet om fokuset for videre arbeid. Alle disse verktøyene virker å være virksomme i en kollektiv kontekst. Det er organisasjonen som samskaper og lærer sammen (Klev & Levin, 2016). For meg er dette et godt eksempel på at ledelse skjer i en kompleks kontekst (Gronn, 2000; Irgens, 2016a; Morgan, 2020; Woods & Woods, 2013). Jeg sitter igjen med en tanke om at disse verktøyene bygger en helhet i ledelse, og som også skaper premisser for hvordan tilliten bygges. Ledelse blir ut fra dette noe som konstrueres ut av en kontekst i en organisasjon (Nye, 2008; Roberts, 2007).

5.3 «Ledelsesvekta» - maktbruk og tillit

Paulsen snakker om et symbiotisk forhold mellom makt og tillit i ledelse (Paulsen, 2021). I min analyse og drøfting av funnene under kategoriene har jeg prøvd å vise denne balansen. Den er avhengig av en kontekst og det er derfor viktig å ta med seg perspektivet fra forrige overskrift. Et ledelsesverktøy kan ikke alene avgjøre hvordan spenningen mellom maktbruk og tillit fungerer. Eller slik Sørhaug sier det at ledelse er situert i et samspill mellom maktforhold, formelle og uformelle regler og verdier (Ladegård & Vabo, 2019).

Jeg har utarbeidet en tenkt modell for hvordan denne «ledelsesvekta» kan se ut:

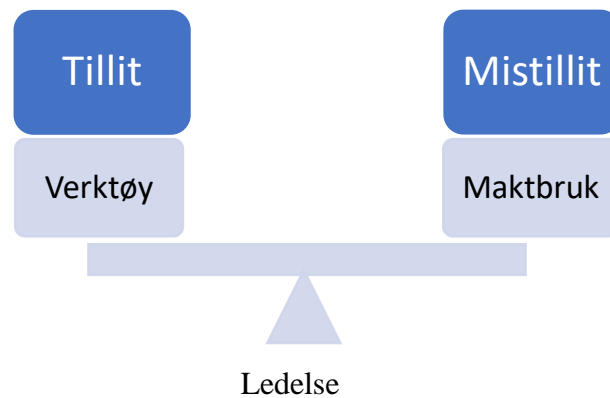


Fig. 1

Her prøver jeg å vise at ledelse er et resultat av en vurdering og vekting mellom bruken av de verktøyene jeg har funnet gjennom mine informanter og bruk av makt. Det er slik at det ligger en posisjonsmakt i lederposisjonen og den må vektas opp mot virkemidlene man har for å bygge tillit (Paulsen, 2021). Spørsmålet er nå hvordan disse verktøyene vektas opp mot maktbruken for å skape en ledelse som bygger tillit. Modellen viser også at mistillit er en del av vurderingen. Ledelse av organisasjoner handler om vurderinger en leder må gjøre av risiko for å vise tillit, og om organisasjonen ledes effektivt gjennom denne tilliten (Bentzen, 2018; Schein, 2012; Woods & Woods, 2013).

Styringsverktøyet virker å ha en funksjon der lederen befester sin posisjon som koordinator og tilrettelegger (Morgan, 2020; Irgens, 2016a). Mine informanter bekrefter også her at de må legge rammer og betingelser i bunn for å kunne lede sine medarbeidere framover i arbeidet. På den andre siden sitter jeg også igjen med en tanke om at denne styringen er et resultat av

en vurdering av hensiktsmessighet og at den ikke er så enkel som at lederen leverer rammer og betingelser for arbeidet. Det virker også som at det er viktig at de tjener arbeidsoppgavene og organisasjonen. På den måten er det viktig å huske på at ledelse nok virker i større grad å formes av organisasjonen og dens kontekst (Argyris, 1999; Gronn, 2003; Woods & Woods, 2013). Plasseringen av styringsverktøyet på denne vektstanga virker derfor noe mer kompleks enn at den tilhører maktbruk fordi det bekreftes at den må vektles mellom hvor mye tillit og mistillit en som leder kan vise i en organisasjonskontekst (Bentzen, 2018; Marks & Printy, 2003; Möllering, 2005; Schein, 2012).

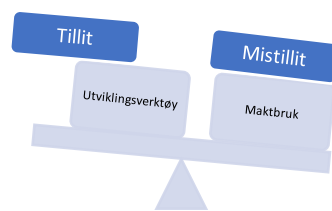
Beslutningsverktøyet er interessant fordi den fester seg til lederen i stor grad og handler om makten man har som leder i en beslutningsprosess (Ladegård & Vabo, 2019; Morgan, 2020; Paulsen, 2021). Mine informanter knytter denne konteksten til korona i veldig stor grad. Her måtte altså lederen beslutte noe og stå i denne beslutningen. Det virket å være en nøkkel å skape forutsigbarhet og trygge rammer for medarbeiderne og elevene (Bentzen, 2018; Ladegård & Vabo, 2019; Paulsen, 2021).

Det er imidlertid beslutninger tatt på bakgrunn av styring utenfra og at lederen bruker sitt skjønn for å skape en god kontekst for sine medarbeidere (Ladegård & Vabo, 2019). Dette forteller meg at beslutningsverktøyet har en sårbarhet i seg med tanke på bygging av tillit fordi man er så avhengig av riktig maktbruk i beslutningsprosessen. Her kreves det en tydelighet og at man er tro med sine egne verdier, og på den måten oppfattes autentisk som leder (Bentzen, 2018; Gardner, 2005). Jeg ser på min side at dette verktøyet virker å være noe komplekst å plassere på denne vektstanga for å skape en god ledelse som bygger tillit.

På den andre siden nevnes det å støtte, oppmuntre og lytte som kjerneelementer i kommunikasjons- og handlingsverktøyet. Støtte og anerkjennelse er viktig for å bygge tillit i organisasjoner (Aas & Paulsen, 2020; Bijlsma & Blunt, 2003). Mine informanter bekreftet også at dette var viktig i en koronakontekst. Lyttende inngang til dialogen er viktig for å lykkes som leder og at den enkelte ansatte opplever å bli anerkjent for sine standpunkt (Paulsen, 2021). Det er derfor mye som tyder på at disse momentene er viktige verktøy for å kunne balansere byggingen av tillit opp mot bruken av makt. Jeg kan trekke fram at informantene bekrefter viktigheten av åpenhet og dialog i sine beslutninger, samt at man tilnærmer seg personalet på en slik måte at man åpner opp for dialog og ikke prøver å stenge den med styring og strenge krav (Bentzen, 2018; Ladegård & Vabo, 2019; Woods & Woods,

2013). Dette er også et viktig element i å bygge psykologisk trygghet i en gruppe (Edmondson, 1999; Paulsen, 2021).

Dette bekreftes videre i utviklingsverktøyet der alle disse momentene møtes, slik jeg ser det. Jeg mener vi ser hele summen av denne vurderingen man skal gjøre som leder i sin distribusjon av ledelse. Fra mitt ståsted blir dette et spørsmål om vurderingen av risiko og hvor mye ledelse som skal distribueres (Aas & Paulsen, 2020; Marks & Printy, 2003; Woods & Woods, 2013). Plasseringen av dette verktøyet på vektstanga blir derfor spesielt interessant når det kommer til vurderingen av tillit og maktbruk. På den ene siden vises tilliten gjennom involveringen av personalet, mens det på samme tid skjer en innskrenking i ledelsen av agendaen for arbeidet. Mine informanter bekrefter også at de gjør dette litt ulikt og at de plasserer sin delegering av ledelse litt ulikt, og på den måten gjør en litt ulik vurdering av risikoen (Woods & Woods, 2013; Bentzen, 2018). Derfor tenker jeg at vektstanga kan se slik ut i en distribuert ledelseskontekst:



Distribuert ledelse

Fig 2

Her kommer utviklingsverktøyet inn mot midten av vektstanga fordi jeg mener å se at lederen må vekte sin grad av distribusjon opp mot tillit/mistillit og bruk av makt. Et annet element som er viktig å nevne er at tillit virker å være et delmål i denne typen ledelse. Jeg har en opplevelse av at man har et hovedfokus på kollektiv organisasjonsutvikling med mål om å forbedre elevenes læring. I denne konteksten så virker det som om det er flere hensyn å ta enn kun tillit og at en forbedret praksis er hovedmålet (Aas & Paulsen, 2020; Marks & Printy, 2003; Woods & Woods, 2013). Jeg mener derfor at det er rimelig å hevde at fokuset ligger litt lengre fra tillit og at fokuset ligger en annen plass for å skape en effektiv ledelse. Dessuten tenker jeg at vektstanga i modellen virker å være i noe ubalanse fordi den tilliten man kan vise til organisasjonen virker å være situasjonsbetinget og at lederen må ta mer styring over prosessene (Gronn, 2003; Nye, 2008).

5.3.1 Feil balanse på vekta

Det er noe som forteller meg at denne maktbruken vil alltid være der som et balansepunkt og at det er en ufravikelig konsekvens av det å være leder fordi man har såpass mange maktbaser å ta av (Morgan, 2020; Sjøvold, 2016). På den andre siden så vil det nødvendigvis utvikle seg en så skjev balanse i denne vektingen at man opplever mistillit. Dette bekreftes som noe svært ubehagelig fra mine informanter der det beskrives først og fremst som et kommunikativt problem der man ikke lengre får til å snakke sammen om problemet. Det er vanskelig å si noe om hvordan man havnet der, men det handler sannsynligvis om noe svært beklagelig som har skjedd før mistillitssituasjonen oppstod (Morgan, 2020). Jeg mener allikevel at det er rimelig å anta at det er en skjev fordeling mellom ledelse, styring og maktbruk som fører til denne situasjonen. Når mennesker ikke opplever å bli hørt og forstått så oppleves dette som en vanskelig situasjon når de møter maktpersoner og dette skaper en mistillitssituasjon (Bijlsma & Blunt, 2003). Det kan også nevnes at denne tillitsrelasjonen baserer seg på positive forventninger og at man som leder hele tiden befinner seg i en posisjon hvor ikke alle forventninger kan innfris fordi man må ta beslutninger og bruke makten på en slik måte at noen vil alltid bli rammet. Dette bryter ned tillitsrelasjoner og kan ta veldig lang tid å bygge opp igjen (Paulsen, 2021). Mistillit og konflikt er en naturlig del av en organisasjon og man vil nødvendigvis som leder måtte håndtere slike situasjoner fordi lederrollen er såpass kompleks (Morgan, 2020; Ladegård & Vabo, 2019).

Denne modellen viser at bygging av tillit fordrer en balanse mellom riktig bruk av makt og verktøy for å bygge tillit i en organisasjon, og at tillit kan bygges ved bruk av verktøy, men at feil bruk av makt skaper mistillit, og dermed skaper en feil balanse på «ledelsesvekta». En del av svaret vil dermed, slik jeg ser det, være at det må være en riktig balanse i maktbruken i verktøyene for å kunne bygge tillit. Dette understøttes av et syn om ledelse av organisasjoner har et behov for vurdering av å se ledelse som noe distribuert (Argyris, 1999; Gronn, 2000).

5.4 Hvordan bygges tillit?

Jeg har lyst til å starte med nøkkelordet «bygge» her. Dette forteller meg at det er noe vi skal konstruere når det kommer til tillit, og det er nettopp det jeg mener jeg ser mønsteret på. Det er handlinger, språk, bestemmelser og disposisjoner som skulle tilsi at akkurat dette perspektivet er relevant i svaret. Mine informanter framhever i handlingsverktøyet at det var

et stort behov for anerkjennelse, støtte, verdsetting og en tydelighet. Dette er, som jeg tidligere har påpekt, i en koronakontekst, men like fullt er dette viktige element i byggingen av tillit. Både Bentzen og Bijlsma & Blunt framhever viktigheten av at man i dialogen, handlingene, involveringen og i egen ledelse utviser en støttende atferd. Dette vil igjen gjenkjennes som omsorg fra lederen, som igjen styrker det relasjonelle (Bentzen, 2018; Bijlsma & Blunt, 2003).

Å lykkes med sin distribuerte ledelse virker også på meg som et viktig element for å kunne bygge tillit. Her er imidlertid tillitsbegrepet noe dempet fordi dette fokuset er skapt rundt organisasjonslæring, men det virker på meg som om dialogen, samskapelsen av læringen og koordineringen av arbeidet er sentrale elementer i denne sammenhengen (Klev & Levin, 2016; Robinson, 2011). Hvordan denne delegeringen av ansvar for prosessen skal gjøres, må bestemmes gjennom en vurdering av tillitsverdighet og på et nivå som organisasjonen kan håndtere (Marks & Printy, 2003; Schein, 2012; Woods & Woods, 2013;).

Åpenhet i beslutninger, samsvar mellom det man sier og det man gjør, tydelighet og retningsstabilitet virker å være sentralt. Det siste framheves som et viktig element i tillitsbyggingen (Bentzen, 2018; Ladegård & Vabo, 2019). Det virker på meg som at mine informanter nevner åpenhet og tydelighet som sentrale virkemidler i sin bygging av tillit. Denne åpenheten vises gjennom at man lytter til sine ansatte og at man er tydelig i beslutningsprosessene. Den lyttende tilnærmingen kan ses på som et initiativ til å skape et positivt og trygt miljø der man kan komme med innspill, også det som er vanskelig. En måte å kultivere til psykologisk trygghet (Edmondson, 1999; Paulsen, 2021). Åpne arenaer for beslutninger nevnes også som en sentral del i det å få ledelse til å framstå autentisk og i tråd med organisasjonens verdier. Dette kan for meg virke som et godt verktøy for å skape en mer autentisk ledelse der åpenhet er et viktig middel for å lykkes (Aas & Paulsen, 2020; Gardner, 2005). Dette er også viktig for å kunne opptre i samsvar med egne verdier og utvise autentisk ledelse gjennom dette (Argyris & Schön, 1978; Busch, 2012; Irgens, 2016b). Dette kan føre til mer tillit (Bentzen, 2018; Weibel, 2007).

Her handler det for meg om å utvise en atferd der man er opptatt av å tilføre det positive i en relasjon, noe som igjen er et tegn på verdsettende ledelse (Aas & Paulsen, 2020). Dette kan igjen ha positiv effekt på relasjonene i en organisasjon, og som er vesentlig for tillitsbyggingen (Bijlsma & Blunt, 2003; Paulsen, 2021).

6. Avslutning/konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven var; *hvordan kan man som leder bygge tillit gjennom ledelse, styring og makt?* Det første jeg tenker er at jeg har utforsket spennet mellom ledelse og styring, og prøvd å vise at det er et behov for en avklaring av den distinksjonen. Styring er systemorientert og ledelse er personorientert. Jeg mener at mye av teorien jeg har brukt, og mine informanter har vist at dette er tilfelle.

Tillit bygges gjennom støttende atferd, åpen dialog, medvirkning i beslutninger og utviklingsarbeid. I tillegg virker det som om en del handler om hvordan man som leder framstår og evnen man har til å framstå autentisk som leder. Alle disse elementene virker å skape en stabilitet i lederrollen, som skaper tillit hos medarbeiderne.

Det er riktignok en kompleks kontekst knyttet til disse byggesteinene fordi man må tilføre makt og styring som viktige determinatorer for hvordan denne tilliten bygges. Her kan jeg nevne at for sterk styring skaper en vanskelig dynamikk i samspillet mellom aktørene i en organisasjon, og dermed kan virke kontrollerende og dernest skape en opplevelse av mistillit, Maktelementet handler mye om det asymmetriske forholdet som er mellom en leder og medarbeider. Det vil være knyttet betydelig makt til posisjonen som leder og man må derfor skape en kontekst for denne maktutøvelsen som skaper tillit. Det er mye som tyder på at åpenhet, autentisk ledelse og forutsigbare beslutningsprosesser er med på å skape en avklart maktbalanse.

Jeg sitter imidlertid igjen med noen åpne spørsmål som jeg reflekterer over på slutten av denne reisen. Mistillit som resultat av en feil balanse i bruk av styring og makt virker å være en betydelig utfordring og jeg lurer på hvor sterkt dette spiller inn i byggingen av tillit i ledelse. Hvis jeg løfter blikket enda mer så er jeg kanskje noen skritt nærmere å forstå hvordan tillit bygges i ledelse, men jeg har samtidig avdekket forhold i både teoriene og empirien som skulle tilsi at svaret på god ledelse handler om mer enn å bygge tillit. Jeg kan ikke fri meg fra en tanke om at tillit er en viktig og sentral effekt av god ledelse, men kanskje ikke et utelukkende mål. Disse forholdene er interessante for videre utforskning. Sokrates ville kanskje ha framhevet spørsmålet som dyden i min videre utvikling som leder. En åpen, men viktig innsikt.

7. Litteraturliste

Nettressurser

- Kuvaas, B. (2017, 15.mars). *Tillitsbasert ledelse virker*. Hentet fra <https://bi.no>
- Kuvaas, B. (2016, 11.juli). *Tar du sjansen på tillit*. Hentet fra <https://bi.no>
- Oslo kommune. Byrådslederens kontor (2017). *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune* (Byrådssak 1055/17)
- Oslo kommune. (2019). *Byrådsplattformen 2019-2023*. Hentet fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk/byradet/byradsplattform/#gref>
- Trondheim kommune. (2017). *Prosjekt helhetlig ledelse*. Hentet fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helhetligledelse>
- Udir.no (2020). *Tall og indikatorer for grunnskole*. Hentet fra <https://skoleporten.udir.no>

Litteratur

- Aas, M. & Paulsen, J.M. (2020). *Ledelse i fremtidens skole* (1.utg., 2.oppl). Fagbokforlaget, Bergen
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (2.Ed.). Blackwell Publishing, Australia
- Argyris C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison Wesley
- Befring, E. (2016). *Forskningsmetoder I utdanningsvitenskap* (1.utg., 2.oppl.). Cappelen Damm Akademisk, Oslo
- Bentzen, T.Ø. (2018). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer*. Jurist- og økonomiforbundets forlag, København
- Bijlsma, K.M. & Bunt, G. van de. (2003). Antecedents of trust in managers. A “bottom up” approach. *Personal review*, 32(5), 638-664.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget, Bergen
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 22(4), 350-383
- Irgens, E.J. (2016a). *Skolen organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Fagbokforlaget, Bergen
- Irgens, E.J. (2016b). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet* (6.oppl). Fagbokforlaget, Bergen

- Gardner, W.L. (2005). "Can you see the real me?" A self based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16(3), ss. 343-372
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*. 28:317
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional Capital. Transforming teaching in every school*. Teachers College, Colombia University, New York
- Klev, R & Levin, M. (2016). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2.utg, 4.oppl). Fagbokforlaget, Bergen
- Ladegård, G. & Vabo, S. (2019). *Ledelse og styring* (1.utg, 2.oppl). Fagbokforlaget, Bergen
- Marks, H.M. & Printy, S.M. (2003). Principal Leadership and School Performance; An Integration of Transformal and Instrctional Leadership. *Educational Administration Quarterly*. 39:370
- Miles, M.B., Huberman, M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Method Sourcebook* (3.utg.). Sage, Thousands Oaks, CA
- Morgan, G. (2020). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori* (1.utg, 6.oppl). Gyldendal Akademiske, Oslo
- Möllering. (2005). The trust/Control Duality An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others. *International Sociology*. 20(3), 283-305
- Nooteboom & Six, B. & Six, F. (2003). *The progress in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Northampton: Edward Elgar Publishing unlimited
- Nye, J.S. Sr. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford University Press. Oxford
- Paulsen, J.M. (2019). *Strategisk skoleledelse* (1.utg, 1.oppl). Fagbokforlaget, Bergen
- Paulsen, J.M. (2021). *Skoler som lærer kollektivt. Læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse*. Universitetsforlaget, Oslo
- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (1.utg). Universitetsforlaget, Oslo
- Roberts, J. (2007). *The Modern Firm: Organizational Design for Perfomance and Growth* (1.Ed.). Oxford University Press. Oxford
- Robinson, V. (2011). *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass, San Fransisco, CA
- Schein, E.H. (2012). Foreword. I A. C. Edmondson (red.), *Teaming. How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass, San Fransisco, CA

- Schnedler, W. & Vadovic, R. (2011). Legitimacy of Control. *Journal of Economics & Management Strategies*. 20(4), 985-1004
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Universitetsforlaget, Oslo
- Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (2012). *Skolen som arbeidsplass. Trivsel, mestring og utfordringer*. Universitetsforlaget, Oslo
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass, San Fransisco, CA
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5.utg, 1.oppl). Fagbokforlaget, Bergen
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (1.utg, 1.oppl). Gyldendal Akademisk, Oslo
- Weibel, A. (2007). Formal Control and Trustworthiness Shall the Twain Never Meet? *Group & Organization Management*, 32(4), 500-517
- Woods, P.A. & Woods, G.J. (2013). Deepening Distributed Leadership: A democratic perspective on power, purpose and the concept of the self. *Vodenje v vzgoji in izobrazevanju (Leadership in Education)*, 2: 17-40

Figuroversikt

- Figur 1 Illustrasjon av «ledelsesvekta» – utarbeidet av Gøran Olsen
- Figur 2 Illustrasjon av «ledelsesvekta» i distribuert ledelse – utarbeidet av Gøran Olsen

Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel om å delta i masterundersøkelse

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide