



Høgskulen på Vestlandet

MR691 Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691-MA-2023-HØST-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	06-10-2023 09:00 CEST	Termin:	2023 HØST
Sluttdato:	20-10-2023 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MR691 1 MA 2023 HØST		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.:	262
---------------------	-----

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	27713
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	1
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



MASTEROPPGAVE

En kvalitativ studie av skoleleders
krisehåndtering under pandemien.

A qualitative study of school principals' crisis management during
the pandemic.

Aina Waage

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing og
utdanningsleiing

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for samfunnsvitenskap

Innleveringsdato 20.10.2023 kl.14

Forord

Når jeg skriver dette så har jeg kommet til siste milepæl i masterutdanningen organisasjon og ledelse innfor utdanning ved høgskolen på Vestlandet. Det er en stor mestringsfølelse av å ha kommet så langt. Jeg er stolt over å ha klart dette ved siden av fulltidsjobb og familie. Oppgaven er blitt inspirert av min nysgjerrighet på kriseledelse i skolen og egen erfaring med ledelse under pandemien. Studie har gitt meg en økende interesse for alle sider av skoleledelse, som har gitt meg motivasjon for å gjennomføre studiet. Studie har gitt meg en større innsikt og kunnskap innfor min egen profesjon, som har utviklet meg som person og leder.

Jeg hele tiden vært omgitt av personer som har heiet meg frem. Jeg vil takke mine barn som har gitt meg tid og rom for studiet, og vært tålmodige gjennom disse fire årene. Jeg vil takke min kjæreste som har støttet meg. Jeg vil også takke min øvrige familie som har heiet meg frem. Tusen takk til alle rektorene og alle avdelingslederne som har stilt opp som intervjudeltager, oppgaven ville ikke vært en realitet uten dere. Til slutt vil jeg takke min veileder Anne Mette, som har gitt god veiledning under hele prosessen, med å gi konstruktive tilbakemeldinger og innspill til masteroppgaven.

Bergen 20.10.2023

Aina waage

Bakgrunn og formål

Formålet mitt med denne oppgaven har vært å finne utfyllende og tidsaktuell kunnskap om skoleledernes beskrivelse av sin egen ledelse under pandemien og om den har ført til endringer i ettertid. Et annet formål er å se på om skolelederens erfaringer har påvirket deres ledelse i etterkant. Politiske føringer som St.meld. 30 (Utdanningsdepartementet, 2003-2004) og St.meld.31 (kunnskapsdepartementet, 2007-2008) er en faktor som jeg tenker kan ha påvirket skoleledernes opplevelse av håndtering av ledelse under pandemien. I tillegg har bakgrunnen for oppgaven vært en antagelse om at skoleledernes opplevelse under pandemien kan sees i sammenheng med deres lederkunnskap og utdanning.

Metode

Oppgaven min har et kvalitativ design. Det er utført 8 semistrukturerte intervjuer med 4 rektorer og 4 avdelingsledere. Intervjudeltagerne er hentet gjennom strategisk utvelgelse og dataen fra intervjuene er tolket gjennom en tematisk analyse (Clarke, 2006). Ved strategisk utvelgelse, velger jeg systematisk personer eller enheter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til min problemstilling (Thagaard, 2018, s. 54).

Resultat

Hovedfunnene viser at skoleledernes ledelse kan sees i sammenheng med tillit, kommunikasjon og organisering i under pandemien. Funnen viser at tilliten som de hadde i organisasjonen og tillitshandlinger som de gjorde under pandemien, hadde stor betydning for de ansatte i skolen. Deres synlighet under hele pandemien var essensielt i deres tillitshandlinger. Tilliten gjorde at det var lettere å fatte beslutninger og å lede de i samme retning. På motsatt side viser funnene at det var lite eller ingen oppfølging av skolelederne, og at de derfor støttet seg på nettverket sitt eller ledelsesteamet i organisasjonen. Skolelederne beskriver at kommunikasjonen var viktig for å lede de ansatte. Det var derfor viktig at de hadde et godt samarbeid med tillitsvalgt og verneombud i flere prosesser, samtidig som at det var åpenhet og tilgjengelighet fra ledelsen. Tillitsvalgt og verneombudet hadde også stor innvirkning for deres organisering i skolen. Med de på laget kunne de lettere legge til rette og trygge personalet. Personalets trygghet var forankringen i alt de gjorde, samtidig som at de anerkjente personalet på ulike måter under pandemien. Funnene viser at de handlet i tråd med flere av fasene innfor kriseledelse, men at den siste fasen læring, der de omsetter erfaring til kunnskap mangler. Til tross for dette beskriver de sin ledelse som en suksess. Det kan tenkes at en årsaksforklaringene der er at 7 av 8 hadde tatt videreutdanning i ledelse. En annen årsak kan være deres form for ledelse, som var i tråd med tjenende ledelse og relasjonsledelse.

Nøkkelord

Tillit, relasjon, skoleledere, trygge, tydelig, organisering, nettverk, til stede, tilrettelegge, tett på, anerkjenne, suksess, gi mening, endringsvilje, lydhør, felleskap, kommunikasjon, fleksibilitet, kritisk

Background and purpose

My aim with this thesis, has been to find supplementary and up-to-date knowledge about the school leaders' description of their own management during the pandemic, and whether it has led to changes afterwards. Another purpose is to see whether the school leader's experiences have influenced their management in hindsight. Political guidelines, such as St. meld.30 (Utdanningsdepartementet, 2003-2004) and St. meld.31 (Utdanningsdepartementet, 2007-2008), is a factor that I think may have influenced the school leaders' experience of handling management during the pandemic. In addition, the background for the thesis has been an assumption that the school leaders' experience during the pandemic can be seen in connection with their leadership knowledge and education.

Method

My thesis has a qualitative design. 8 semi-structured interviews have been conducted with 4 principals and 4 heads of department. The interview participants were obtained through strategic selection and the data from the interviews were interpreted through a thematic analysis (Clarke, 2006). In the case of strategic selection, I systematically choose people or units that have characteristics or qualifications that are strategic in relation to my problem statement (Thagaard, 2018, p. 54).

Result

The main findings show that the school leaders' leadership can be seen in the context of trust, communication and organization during the pandemic. The findings show that the trust that they had in the organization and acts of trust that they did during the pandemic, had great significance for the school staff. Their visibility throughout the pandemic was essential in their acts of trust. The trust made it easier to make decisions and to lead them in the same direction. On the opposite side, the findings show that there was little or no follow-up towards the school leaders, and that they therefore relied on their network or the management team in the organisation. The school leaders describe that communication was important for leading the staff. It was therefore important that they had good cooperation with the Union representatives and Health and safety representatives in several processes, while at the same time, there was openness and availability from the management. The Union representatives and the Health and safety representatives also had a major impact on their organization in the school. With them as members on their team, they could more easily facilitate and secure the staff. The staff's security was the anchor in everything they did, while also recognizing the staff in various ways during the pandemic. The findings show that they acted in line with several of the phases of crisis management, but that the last phase of learning, where they convert experience into knowledge, is missing. Despite this, they describe their leadership as a success. It is conceivable that one of the reasons for this, is that 7 out of 8 had taken further education in management. Another reason could be their form of management, which was in line with servant leadership and relationship management.

Keywords

Trust, relationship, school leaders, secure, clear, organization, network, present, facilitate, close, acknowledge, success, give meaning, willingness to change, responsive, community, communication, flexibility, critical

Innhold

.....	0
1.0 En ny mulighet	9
1.1 Problemstilling.....	9
1.1.1 Avgrensning og formål.....	10
1.2 Tidligere forskning på kriseledelse i utdanningssektoren.....	10
1.2.1 Krisehåndtering forstått som innovasjon.....	11
1.2.2 Krise som en ressurs og mulighet for endring.....	12
1.2.3 Å lede i usikkerhet.....	12
1.2.4 Oppsummering av kunnskapsstatus.....	13
1.3 Egen motivasjon for oppgaven.....	13
1.4 Gangen videre i oppgaven	14
1.4.1 Avklaringer.....	14
2.0 Samfunnsmessig kontekst.....	15
2.1 Reforme, nasjonale og internasjonale føringer for skoleledelsen	15
2.1.1 Premissaktører innfor skolesektor	16
2.1.2 Markedsperspektiv.....	16
2.1.3 Nasjonalt	17
2.1.4 Skoleleders rolle	17
3.0 Teori kapittel.....	19
3.1 Hvorfor er kriseledelsesteori aktuell i min oppgave	19
3.2 Kriseledelse	19
3.2.1 Skape mening.....	20
3.2.2 Beslutningstaking	20
3.2.3 Meningsskaping.....	21
3.2.4 Avslutning og læring	21
3.3 Hvorfor er relasjonsledelsesteori aktuell i min oppgave.....	22
3.4 Relasjonsledelse	22
3.4.1 Menneskeinteresse	23
3.4.2 Tillit	23

3.4.3 Dialogferdigheter	24
3.4.4 Tilbakemelding og relasjonsbygging.....	24
3.4.5 Synlighet og emosjonell modenhet.....	24
3.4.6 Prestasjonshjelp.....	25
3.5 Hvorfor er tjenende ledelses teori aktuell i min oppgave.....	25
3.6 Tjenende ledelse.....	25
3.6.1 Å lytte.....	26
3.6.2 Forvaltning.....	26
3.6.3 Engasjement.....	26
3.6.4 Fellesskap.....	26
3.6.5 Ledelsestilnærming.....	26
3.7 Sammenhenger og ulikheter ved teoriene.....	28
4.0 Design og metode.....	30
4.1 Vitenskapsteoretisk forankring.....	30
4.1.1 Design.....	30
4.1.2 Valg av metode.....	30
4.1.3 Utvalg av deltagere.....	31
4.1.4 Kontakt av intervju deltagere.....	31
4.1.5 Min forsker rolle.....	31
4.1.6 Analyse av data.....	32
4.2. Temabasert analyse Braun and Clarke.....	32
4.2.1 Bli kjent med data.....	33
4.2.2 Se etter sammenhenger.....	33
4.2.3 Valg av tema.....	33
4.2.4 Vurdering av temaene.....	34
4.2.5 Sammendrag av temaene.....	34
4.3 Etske betraktninger ved forskningsprosjektet.....	34
4.4 Oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	35
5.0 Presentasjon av funn.....	37
5.1 Bolk 1.....	37

5.1.1 Skoleleders opplevelse fra skolenedstenging til normalsituasjon	37
5.1.2 Tillit	37
5.1.3 Kommunikasjon.....	38
5.1.4 Organisering.....	39
5.1.5 Oppsummering.....	40
5.2 Bolk 2	41
5.2.1 Ledelse under pandemien.....	41
5.2.2 Tillit	41
5.2.3 Kommunikasjon.....	43
5.2.4 Organisering.....	44
5.2.5 Oppsummering.....	44
5.3 Bolk 3	45
5.3.1 Tiden etter pandemien	45
5.3.2 Tillit	45
5.3.3 Kommunikasjon.....	46
5.3.4 Organisering.....	46
5.3.5 Oppsummering.....	47
5.4 Bolk 4	47
5.4.1 Tiden før pandemien	47
5.4.2 Tillit	47
5.4.3 Kommunikasjon.....	48
5.4.4 Organisering.....	48
5.4.5 Oppsummering.....	48
6.0 Drøfting av funn opp mot teorier.....	50
6.1. Betydningen av organiseringen.....	50
6.1.1 Oppsummering.....	53
6.2. Betydningen av kommunikasjon	54
6.2.1 Oppsummering.....	55
6.3 Betydningen av tillit	56
6.3.1 Oppsummering.....	58

6.4 Svar på problemstilling.....	58
6.4.1 Organisering.....	58
6.4.2 Kommunikasjon.....	59
6.2.3 Tillit	60
6.2.4 Mitt bidrag	61
6.4.5 Implikasjoner for feltet	61
6. 6 Forslag til videre forskning.....	62
.....	62
Referanser.....	63
Vedlegg 1 informasjonsskriv og samtykker rektor.....	65
Vedlegg 2 informasjonsskriv og samtykke avdelingsleder.....	68
Vedlegg 3 intervjuguid.....	71
Vedlegg 4 Meldeskjema Sikt.....	73

1.0 En ny mulighet

På kinesisk består ordet krise av to tegn. Det ene står for fare og det andre for muligheter. John F. Kennedy (1959)

Det vil komme flere kriser i framtiden, og er derfor viktig at vi etablerer ny kunnskap, og tar med oss den opplevde erfaringen som skolelederne sitter igjen med etter sin ledelse under pandemien. Det er behov for mer kunnskap og forskning om kriseledelse i skolen, for at vi skal bli bedre rustet i framtiden. Det ble i 2021 opprettet en korona kommisjon av regjeringen (2021). I rapporten ble det satt søkelys på regjeringens håndtering av pandemien og i utdanningssektoren er tyngden i rapporten på konsekvensene pandemien hadde for barn og unge ved skolenedstenging. Det vises ikke i rapportene deres til konsekvensene pandemien hadde hatt for skoleledere. Heller ikke i rapporten *spørsmål til Skole-Norge* (Utdanningsdirektoratet, 2020) rapporteres det til hvordan skolelederne opplevde sin rolle under pandemien. For at samfunnet skal være klare for nye kriser, så er det essensielt at vi høster de opplevde erfaringene skolelederne hadde under pandemien. På den andre siden viser meld. st. 28 (Kunnskapsdepartementet, 2015-2016, s. 23) det komplekse ansvaret som skoleledere har for å legge til rette for at lærerkollegiet skal utvikle faglige og fagdidaktiske kompetanse, ved å ta i bruk forskningsbasert kunnskap om undervisning og elevvurdering, som bidrar til mer og bedre læring. Dette kommer i tillegg til de andre ansvarsoppgavene de har med drift, økonomi og personalansvar. Dette er ansvar som skoleledere vil ha i tillegg til det å håndtere små og store kriser i framtiden.

1.1 Problemstilling

I forkant av forskningen intervjuet jeg meg selv, for å få noen antagelser om hva jeg ville finne ut med min forskning. Mine antagelser var at jeg ville i min forskning se betydningen av å være tett på, for å skape mindre frykt blant de ansatte. Et annet punkt var viktigheten av samarbeidet med tillitsvalgt og verneombud i NU (NU nærværsutvalget = skoleledelsen, verneombud, tillitsvalgte), for å ivareta og trygge de ansatte under pandemien. En annen antagelse var at kommunikasjonen og organiseringen også hadde stor betydning for å skape trygghet for personalet under pandemien. Jeg hadde også en tanke om at nettverkene hadde hatt stor innvirkning for skolelederne i form av støtte, samarbeid og trygghet. Min bekymring er for hvordan vi har gått tilbake til normalen etter krisen, uten å ha evaluert tiden vi hadde vært igjennom. Jeg erfarte selv at vi gikk fort tilbake til normalen, ved at det ble færre NU møter og ikke så ofte drøftinger i nettverkene. Hvorfor skjedde dette? Jeg hadde jo en erfaring med at jo flere som var med i prosessen rundt beslutninger, jo mer lojal var resten av personalet til avgjørelsen. Jeg undret derfor på om det er løsninger eller erfaringer fra under pandemien, som kan bidra til at man kan få en bedre drift i skolen etter pandemien? Jeg ser at beslutninger kan tas raskere, man kan raskere igangsette endringer enn før pandemien. Det var en større samhørighet i organisasjonen og på tvers av skoler. Var det fordi vi da hadde et felles mål? Dette er min erfaringsmessige bakgrunn for problemstillingen.

Den allmenne interessen for utarbeidingen av problemstillingen er at det vil være av samfunnets interesse knyttet at samfunnet som helhet ønsker å være trygge på at skolene har tilstrekkelig kunnskap og kapasitet til å håndtere ulike typer kriser.

Den profesjonelle interessen for utarbeidingen av problemstillingen er at det kan også gi økt bevilgning av midler til forskning og utvikling innfor feltet kriseledelse i skolen. Den andre årsaken er at det kan gi oppmerksomhet rundt behovet for kompetanseheving og oppfordre til samarbeid mellom forskere, utdanningsinstitusjoner og skolesystemer, for å utvikle gode strategier og praksis for kriseledelse i skolen.

Jeg tenker at min forskning vil gi mer kunnskap om skoleledelse og kriseledelse. Jeg vil ved å se på skoleledernes beskrivelser av hva de opplevde under pandemien og hvilke tanker de har i ettertid, gi mer forskning til kriseledelse i skolen, som vil være med å tette gapet i kunnskapen om kriseledelse i skolesektoren. Min problemstilling er skrevet under sammen med forskningsspørsmål som jeg utarbeidet for å kunne svare på problemstillingen.

Hvordan beskriver skolelederne sin opplevelse av krisehåndtering under pandemien og sin egen skolelederrolle i etterkant?

For å besvare problemstillingen, så har jeg utarbeidet fire forskningsspørsmål.

1: Hvordan beskriver skolelederne perioden under pandemien?

2: Hvordan beskriver skoleledere sin opplevelse av sin egen ledelse under pandemien?

3: Hvilke tanker sitter skolelederne igjen med nå etter pandemien, og hva opplevde de som viktig i sin ledelse?

4: Hva tanker har skolelederne om sin ledelse før pandemien?

1.1.1 Avgrensning og formål

Det finnes betraktelig mye forskning om fenomenet ledelse innfor studier som retter seg spesifikt mot skoleledelse, ett eksempel på dette er Møller sin artikkel om *Nyere forskning om skoleledelse i gode skoler* (2006) og Gunnulfsen og Colbjørnsen artikkel *Forskningsinformert skoleledelse i praksis* (2015). Det eksisterer også forskning på kriseledelse fra ulike kriser og kontekster, som forskningen til Hovland Honerud, Fremming Anderssen, Kvalvaag, Adsen Sokn og Ueland (2022), men forskning om beskrivelse av opplevelser som skoleledere hadde under pandemien, som kan ha endret lederrollen etter pandemien, finnes det lite forskning om. Det er her jeg ser mitt forskningsrom. Formålet har et begreps- og teoriutviklende formål, der jeg skal se etter nye tolkninger av skoleledelse eller få fram nye ideer, eller sammenhenger innfor ledelse (Bukve, 2016, s. 91). Det vil i neste del (1.2) bli vist til data innsamling om omgrep og teorier, som har blitt brukt til å studere lignende fenomener. Jeg er forberedt på at jeg kan få uventede funn, som kan drive meg inn i nye retninger. Dette er bakgrunnen for at jeg har valgt en åpen og fleksibel analyseramme (Bukve, 2016, s. 95), med et holistisk blikk, som innebære at jeg må se på ledelse i skole i sin helhet, og i lys av konteksten etter pandemien, for å danne data og kunnskap fra flest mulige sider ved lederrollen i skolen (Bukve, 2016, s. 97).

1.2 Tidligere forskning på kriseledelse i utdanningssektoren

I denne delen vil jeg redegjøre for kunnskapsstatusen på tema skoleledelse under pandemien. Ved å tydeliggjøre for dette, vil det komme fram faktorer som har hatt betydning for skoleledernes ledelse under pandemien.

Gjennom dette arbeidet har det kommet fram noe forskning som bygger på skoleledernes opplevelse av ledelse under pandemien. For å få et bilde av nåtiden kunnskap, så har jeg hovedsakelig brukt søkemotorene Oria og Google. Nøkkelordene jeg har brukt i søket er Covid-19, management, crises, school leadership, pandemic, skoleledelse og koronakrise. Det ble også brukt en kombinasjon av disse søkeordene. Til gjennomgang av kunnskapsstatus har jeg valgt artikler og studier som jeg ser som relevant for min studie, og vil deretter komme med en oppsummering av kunnskapsstatus. Til slutt vil jeg si noe om hva jeg tenker jeg vil finne ut med min forskning og hvordan det kan bidra til å tette gapet i kunnskapen om kriseledelse i skolesektoren.

1.2.1 Krisehåndtering forstått som innovasjon

I artikkelen *skoleledelse-koronakrisen som innovasjon i norsk skole* av Carl F. Dons, Erik J. Irgens og Kristin Norum Skoglund (2020) påpekes det at koronatiden kan ha gitt nye innsikter i skoleledelse. I denne artikkelen har de fremhevet at skolens krisehåndtering kan gi oss verdifull kunnskap om videre forbedringsprosesser i norsk skole. De stiller spørsmål til hvilke nye innsikter i ledelse et innovasjonsperspektiv på koronaforløpet kan gi oss. Et annet perspektiv de har er at ledelse foregår i samspill med makt, regler og verdier, og det blir viktig at en spør hvordan dette samspillet har endret karakter gjennom koronatidens ulike faser og hvordan forskning på de ulike fasene kan gi ny innsikt i skoleledelse (Dons, 2020). Det sees her på hvordan skolelederne i denne spesielle situasjonen måtte improvisere og omorganisere hele skoledriften, ved at fastlagte rutiner ble endret, og nye regler og arbeidsoppgaver kom. Dette førte blant annet til at skoleledernes oppfølging av ansatte måtte gjøres gjennom digitale plattformer.

På den andre siden måtte skolelederne bidra til ro i en turbulent og manglende forutsigbarhet tid, der de måtte vise empati og omsorg. Dette førte også til at ledernes organiseringskompetanse ble satt på prøve, og de tradisjonelle skillene mellom utvikling og drift ble visket ut (Dons, 2020).

De indikerer at en innsikt fra de ulike fasene er at skoleledere i fremtiden må være forberedt på å møte diskontinuerlige situasjoner som er vanskelig å forutse. Selv om koronatiden har bidratt til at skoleledere har blitt mange erfaringer rikere, så er det dermed ikke sagt at skolelederne har blitt mer kunnskapsrike. Om skolelederne skal lære av tiden under pandemien, slik at den fører til endringer i praksis, så kreves det en læringsprosess der erfaringer blir omdannet til kunnskap (Dons, 2020). Artikkelen argumenterer for at en må se på koronakrisen i lys av innovasjonsmuligheter, som kan bidra til nye innsikter i skoleledelse. De vektlegger at forskning kan bidra til kunnskap om håndtering av diskontinuerlige situasjoner.

Denne artikkelen viser viktigheten av å reflektere over hva krisen kan ha bidratt med av nye innsikter til organisasjon og ledelse. Den belyser også at ved at en for fort faller tilbake til normalsituasjon, så er det mye kunnskap som kan gå tapt. I lys av mitt forskningsprosjekt som belyser hvordan skoleledere beskriver sin opplevelse av pandemien og om det har endret deres ledelse i etterkant, så kan denne artikkelen bygge opp under behovet for mer forskning på ledelse under pandemien, og gi flere innsikter.

1.2.2 Krise som en ressurs og mulighet for endring

Melkild (2022) har i sin forskning sett på hvordan skolekultur og skoleutvikling gjennom Covid-19 kan ha hatt betydning for skoleutvikling (2022). Hennes forskning viser at organisasjonskultur kan ha hatt betydning for hvordan en møter og håndterer krisen. En ledelse som bygger rammer og viser vei, som gjør lærere selvstendige i sitt arbeid. Forskningen viser også at hvis en ser på krisen som en ressurs og en mulighet til endring, så vil organisasjonen få en ny innsikt og nye handlingsteorier kan være mulig. Det vil i slike tilfeller være mulig å oppnå dobbelkretslæring, som kan bidra til positivt endringsarbeid (Melkild, 2022, s. 6).

Funnen hennes viser også at personalet hentet støtte fra ledelsen og at de erfarte VI-et mye sterkere under pandemien, som tilsier at felleskapet stod sterk under pandemien. Personalet beskrev det også som betryggende at skoleledelsen tok føring og viste vei i en usikker tid og at dette dempet frykten. Funnen hennes viste også at organiseringen og retningslinjene som skolelederne gav dempet frykten. Det ble også opplevd som betryggende at skoleledelsen ivaretok engstelige kollegaer og tok seg tid til å sjekke at alle hadde det bra (Melkild, 2022, s. 46). Denne forskningen kan bidra med å underbygge funnene som jeg har gjort i min egen forskning, som betydning av organisering, støtte fra ledelsen. I motsetning til denne forskningen, så har jeg sett mer på et individ nivå i forhold til skoleleders beskrivelse, istedenfor på organisasjonskulturen i en skole. I sammenheng med denne forskningen og min forskning så ser en viktighet av å bruke erfaringene som ble gjort under pandemien, til å få ny innsikt i skoleledelse.

1.2.3 Å lede i usikkerhet

Formålet med denne forskningen var å undersøke hvordan skoleledelsen ved videregående skoler i Trondheim kommune har håndtert og opplevd Covid-19 pandemien, og hvilke tanker og erfaringer de sitter igjen med (Haukland, 2022). Funnene i denne forskningen viser hvordan ledere med et overordnet ansvar for personalet har blitt kastet ut i en ukjent situasjon, der de har måtte ta beslutninger på vegne av andre. Funnene bidrar også til å sette ord på kunnskapen som de har tilegnet seg under pandemien, som kan videreføres til lignende situasjoner i framtiden (Haukland, 2022, ss. 1-2).

Funnene viser også at det var en stor utfordring å distribuere ut viktig informasjon og at rektorer har krevd klare og tydelige retningslinjer for å enklere kunne iverksette lovpålagte og anbefalte tiltak på skolen. Rektorene opplevde en stor usikkerhet som gjelder tiltak som skulle gjennomføres, som har gjort det veldig krevende å ha en lederrolle under en slik situasjon. Forskningen viser også at kommunikasjon og informasjon spilte en stor rolle og at rektorer har igjennom denne prosessen hatt hyppig kontakt med andre rektorer. Et annet perspektiv i denne forskningen viser at skolelederne og dens erfaringer, kunnskapen og kompetansen de har fått, har ført til at de er mer motstandsdyktige til fremtidige kriser. Et annet funn viste at flere av rektorene kjente på en form for mestring etter pandemien (Haukland, 2022, ss. 1-2). Det sees også i denne forskningen på videre arbeid som bør undersøkes, deriblant om kommunikasjonskanalene opprett holdes og om samarbeidet vil være like tett etter pandemien (Haukland, 2022, s. 83).

Denne forskningen kan bidra til å understreke viktigheten av kommunikasjon under en krise, samt hvor viktig det i kommunikasjonen var å ha et nettverk å støtte seg på under pandemien for rektorer. Forskningen presiserer også at rektorer til tross for en krevende tid sitter igjen med en opplevelse av mestring, som skaper grunn for å se om dette bare gjaldt gruppen i Trondheim, men er mer felles for flere skoleledere. Det vil derfor være viktig at jeg i min forskning ser på dette, når skolelederne beskriver sin opplevelse av håndteringen av krisen i barneskoler. I motsetning til min forskning er håndteringen av krisen i Trondheim sett i sammenheng med ulike lederegenskapsteorier og ikke lederadferdsteori som er i min forskning.

1.2.4 Oppsummering av kunnskapsstatus

Kunnskapsstatus viser at det finnes noe forskning på kriseledelse i skole. Men at den forskes på gjennom ulike perspektiver og sees gjennom ulike teorier. Kunnskapsstatus viser at det fremdeles trengs mer forskning på krisehåndteringen skoleledere gjorde under pandemien. Det etterspørres hvilke endringer krisehåndteringen har ført til i form av erfaring og kunnskap innfor feltet. Jeg tenker at jeg med min studie vil finne beskrivelser av erfaringer som skolelederne har fått under pandemien og få frem om det har skjedd noen endringer i ettertid med skoleledernes ledelse. Jeg tenker at funnene jeg får vil tette noe av gapet på kriseledelse i skole.

1.3 Egen motivasjon for oppgaven

Motivasjonen for oppgaven, har vært å få et perspektiv på hva pandemien vi har stått i har tilført kunnskap til profesjonen innfor skoleledelse. Kunnskap som jeg tenker, det må reflekteres rundt og settes ord på. Jeg jobber selv innfor skoleledelse i utdanningssektoren, og har vært en del av den endringen som har skjedd de to siste årene innfor skoleledelse. Men jeg ser nå, at når samfunnet gradvis går tilbake til det normale som var før pandemien, så skjer det også gradvis i skolen. Skolesektoren drar tilbake til tiden før pandemien, der hvor tryggheten, forutsigbarheten var. Men hva tar vi med oss? For meg er det essensielt at erfaringen vi har gjort under ledelse av krisen, gir grunnlaget for ny kunnskap og som kan ruste oss for nye kriser som kan komme. Jeg har selv stått med begge beina i nedstengingen og gjenåpningen av skolen, kledd i en ledelsesdrakt. Det første jeg tenkte på da skolene var åpnet opp igjen og vi hadde gått vekk fra trafikklysmoell, kohorter og digitale møter, var at nå må vi stoppe opp, evaluere og reflektere. Hva hadde denne pandemien gjort med meg og andre som ledere? I pandemien måtte vi finne nye innovative løsninger. Min erfaring var at vi tok i bruk nettverket vesentlig mer under pandemien enn før pandemien, og samarbeidet vi hadde med de andre ledere er det som jeg ser på som en gode i denne perioden. Via nettverkene kunne vi støtte hverandres undringer og problemer. Det var især i forhold til hvordan vi skulle tolke all informasjonen som kom både ovenfra og nedenifra. Det var meningsutveksling i forhold til drift, samtidig som vi reflekterte over hvor anstrengende tiden var i forhold til kapasiteten man hadde. Hvordan holde den daglige driften i skolen, og samtidig som leder ivareta medarbeidere, foreldre og barn opp i denne pandemien?

Jeg ser nå at det kan være en stor sjanse for at skolesystemet forsetter uforanderlig etter pandemien om vi ikke gjør noen grep. Der ute eksisterer det mye rådata på ledelse under en pandemi, som trenges å gripe s fatt i, slik at

vi som leder kan, som elevene i fagfornyelsen (Utdanningsdirektoratet, 2020), etablere kunnskap som vi vil trenge i fremtiden. Denne perioden under pandemien viste at vi som organisasjon kan være innovative, sette ut ny praksis og se på nye metoder for samarbeid og ledelse. Har innovasjonen åpnet opp for nye måter å samarbeide, lede møter og inkludere alle i felleskapet, eller har det ført til en møtetretthet i skolen? Hvordan var ledelsen av det pedagogiske arbeidet på skolen under krisehåndteringen og har den skapt nye eller forsterket eksisterende ledelsesformer? Hva var egentlig den beste praksisen og hvilken kunnskap trengte ledere i denne krisen? Funnene i forskningen min er relevant i forhold til min problemstilling av den grunn at de kan underbygge min tanke om at det trengs mer forskning på hvordan denne pandemien har påvirket ledere i skolesektor i forhold til drift, ledelse og samarbeid.

1.4 Gangen videre i oppgaven

Jeg vil først komme med noen avklaringer, før jeg ser på samfunnsmessige kontekster (2.0). Jeg vil deretter presentere teorien jeg vil bruke for å svare på min problemstilling (3.0). Videre vil jeg gjennom design og metode beskrive min tilnæringsmetode og strukturen for utførelsen av forskningsprosjektet (4.0). I fortsettelsen av det vil jeg presentere mine funn (5.0) og drøfte (6.0) dem opp mot valgte teorier. Deretter vil jeg svare på problemstilling (6.4), se på kontekstuelle forhold og min forskning i sammenheng med tidligere forskning. Jeg vil til slutt se på implikasjoner (6.4.5) for feltet, før jeg kommer med forslag til videre forskning (6.6).

1.4.1 Avklaringer

Jeg vil i teksten bruke ordene rektor, avdelingsledere og skoleledere. Når jeg bruker begrepet skoleledere så refererer jeg til både rektorer og avdelingsledere i teksten.

Case i denne teksten kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg, som er rettet mot å studere en god del informasjon om få enheter eller caser. I min studie er det rektor og avdelingsleder som er casen.

2.0 Samfunnsmessig kontekst

2.1 Reformen, nasjonale og internasjonale føringer for skoleledelsen

Undertegnelse av Bologna erklæringen preget Mjøs¹ utvalget og den kommende kvalitetsreformen, som ble vedtatt i 2001. Dette innebar en atskillig restrukturering av det norske utdanningssystemet, med tilpasninger til hovedtrender internasjonalt (Karlsen, 2002, s. 26). Ideen var at vi kunne oppnå større effektivitet og høyere kvalitet ved en bedre samkjøring av utdanningssystemene, og ved å ha systematisk evaluering og måling av resultater, med andre ord mål og resultatstyring av skoler (Karlsen, 2002, ss. 26-27). Det ble ved kvalitetsreformen, opprettet et lovbestemt organ NOKUT og lærerutdanningen fikk en ny reform ved at utdanningen ble fireårig og nye rammeplaner ble innført. Ved innføring av reformen om kunnskapsløftet, så kom vi et godt steg inn i tilpasningsreformen i forhold til krav om høyere utdanning og den konkurranseorientert internasjonale økonomien (Karlsen, 2002, s. 27). Gjennom St. Meld. 27 () på starten av 2000-tallet, kom det bestemt fram hvilken retning regjeringen ønsket å gå innfor utdanningspolitikken. Kvalitet var det overordnede kjennetegnet i kunnskapssystemet, der det skulle stilles krav til kvalitet i forskning, utdanning og undervisning. Tiden var inne for et kvalitetsløft på alle nivåer, for vi trengte å innhente og å få kunnskap om de kvalitative sidene ved utdanningen. Vi måtte på den andre siden godta å bli vurdert ().

Endringene i næringslivet og produksjon har satt utdanningspolitikken høyt på den politiske dagsorden i mange land. Kunnskapssamfunn og kunnskapsøkonomien har en stor betydning for kunnskaper, utdanning og verdiskaping i samfunnet, på bakgrunn av at tre fjerdedeler av Norgesnasjonalformuen, er den menneskelige kapital (Regjeringen). Det konstateres at kompetanse og læring alltid vil være viktig for et individs, en virksomhets eller lands evne til utvikling. Vi har som nasjon, de siste tiår, hatt en rask økonomisk vekst og store sosiale endringer som har skjedd på grunn av utviklingen av befolkningens kunnskaper og ferdigheter, som gjør at den tradisjonelle industriproduksjon og råvarebaserte næring stadig blir mer kunnskaps- og forskningsintensiv (Regjeringen). Ved innføringen av Kunnskapsløftet i 2006, ble det også dannet et nasjonalt tilsyn, hvor målet var å sjekke om skolen følger lovbestemmelsene i Opplæringsloven § 13-10, § 5-1 og § 14-1 (Møller, 2016, s. 238). Systemskifte i styring av grunnopplæringen er ansett som bærebjelken i kunnskapsløftet som utdanningsreform. Formålet var et mer kommunalt selvstyre innfor skolesektoren, hvor de administrative skoleansvarlige på kommune nivå, måtte tilrettelegge for politikerne og følge opp på vegne av politikerne (Møller, 2016, s. 233).

Gjennom oppll §14-4, pålegger departementet skoleeier å rapportere om forhold som er av relevans for opplæringens resultater, ved at det utføres statlige tilsyn for hvordan kommunen utretter sine pålagte plikter (Møller, 2016, s. 233). Dette førte til at den juridiske styringen ble sett sammen med rettslig bindende regler og normer for skolen, og den ideologiske informative styringen innfor skolens mål og innhold. Dette førte til en

¹ NOU 2000: 14 «Frihet med ansvar. Om høgere utdanning og forskning i Norge» er en norsk offentlig utredning (NOU) fra et utvalg som ble oppnevnt av Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet 30. april 1998 og som avla sin innstilling 8. mai 2000. Utvalget ble ledet av Ole Danbolt Mjøs, og det blir gjerne referert til som «Mjøs-utvalget» eller «Utvalget for høgere utdanning».

styring med tanke på resultater, som nasjonale prøver, kartlegging, elevundersøkelser og foreldreundersøkelser, dette har sammen med kunnskapsløfte (LK06) fått en mer dominerende rolle (Møller, 2016, s. 234). Da de evaluerte reformen, kom det fram at skoleeiere på kommunalt nivå og fylkeskommunalt nivå opplevde at det i tilsyn de siste årene har vært stort søkelys på kvalitetsvurdering og hvor mye tid det har gått til utvikling av kvalitetssystemer som skal gjennomføres i skolen (Møller, 2016, s. 244).

2.1.1 Premissaktører innfor skolesektor

De store premissaktørene for norske utdanningsreformer fra 90 tallet og frem til dagens dato har vært EU og OECD. Sammen har de utviklet en overnasjonal politikk på utdanningsområdet. De har med klare mål og en tilhørende finansiering og etablering av overnasjonale utdanningsprogrammer (Karlsen, 2015, s. 474), bygget opp egne politiske og administrative organer, for å ivareta utdanningspolitikk og inkorporere utdanning i øvrige politikkområder, med særlig vekt på det økonomiske. I tillegg har EU endret lovverk for å klare å ha juridisk dekning for gjennomgripende aktivitet på utdanningsområdet. Ved å se på EUs faktiske politikk på utdanningsområde i et historisk perspektiv, så vil vi bemerke at de har et søkelys på marked, ved å ha et felles program for å sikre en bedre kvalifisert arbeidsstyrke, der hensikten er å styrke næringslivets konkuranseevne (Karlsen, 2015, s. 474). Det kom på 2000-tallet et nytt politisk honnørord *kvalitet*, som ideologisk sett også førte til en omlegging av styringssystemet i utdanningssektoren, ved å innføre mål og resultatstyring. Med kvalifikasjonsrammeverkene som Norge innførte, så karakteriserte det en betydelig standardisering og harmonisering av utdanningens struktur og innhold (Karlsen, 2015, s. 482), og som sagt i St. Melding.30, at Norge trenger et systemskifte for læring i den norske grunnsopplæringen, der styring er basert på klare nasjonale mål med tydelig ansvars plassering (Utdanningsdepartementet, 2003-2004, s. 25).

PISA-resultatene på starten av 2000-tallet, gav oss et nytt syn på utdanning i Norge. Det stod dårligere til en hva vi hadde forventet og utdanning ble satt høyt på dagsorden i politikken. For å være med i utviklingen nasjonalt og internasjonalt, så måtte det nye strategier til (Karlsen, 2002, s. 202). Det ble et tettere samarbeid med EU og deltagelse i deres utdanningsreformer og vi fikk et nærrere samarbeid med OECD, som er aktøren som evaluere og veileder utdanningssektoren i henhold til marked, økonomi, styring og ideologi. Vi kan på bakgrunn av endringene i utdanningssektoren med søkelys på kvalitet, se en sammenheng fra et politisk ideologiske perspektiv med tanke på marked, økonomi og styring (Karlsen, 2002, s. 202).

2.1.2 Markedsperspektiv

Markedsperspektivet har også en bestemt føring, som vi ser i EUs faktiske politikk på utdanningsområde, der EU har et søkelys på felles programmer for å sikre en bedre kvalifisert arbeidsstyrke, hvor hensikten er å understøtte næringslivets konkuranseevne (Karlsen, 2015, s. 474), og ved at det blir sentraliserende standardisering av høyere utdanning i Norge (Karlsen, 2015, s. 478). Dette understreker også Gunnulfson (2020, s. 62) ved å si at utdanning er blitt betraktelig mer kommersiell, fordi utdanningen i større grad skjer etter markedsprinsipper, der utdanningen betraktes som en vare som selges til brukere på et marked der tilbud og etterspørsel råder. Med

andre ord så er utdanning blitt en internasjonal vare der skolene, skoleledere, lærere og elever blir bestemmende brikker når kvaliteten på varen skal vurderes, som også kan sees i sammenheng med fagfornyelsen og perspektivmeldingen (2020-2021, s. 269).

2.1.3 Nasjonalt

Parallelt med EU, vil de nasjonale styringsmaktene i utdanningssektoren styre etter subsidiaritetsprinsippet og målstyringstenkningen, der de fastsetter målene, innholdet og kontrollordningene nasjonalt, mens de kommunalt (skoleeiere) og i hver enkelt skole skal stå for implementeringen og avgjørelser av virkemidler for å oppnå de nasjonale forventningene. Bakteppet her er at det skal bli en større valgmulighet for lokal og individuell tilpasning, og en økt handlefrihet som gir nye muligheter og større ansvar til skoleeiere (Utdanningsdepartementet, 2003-2004, s. 25). Ifølge Karlsen (2015, s. 481) kommer det opp at LK06, med vekt på basiskunnskaper var en instrumentell tenkning, med et søkelys på hva som kunne skjenke Norge en økonomisk vekst. Dette er også referert i St. Meld. 27. (s. 2) der ideologien og ambisjonene i den norske utdanningspolitikken, var at vi skulle fremtre som en styrende kunnskapsnasjon, ved å ha sterke mål for utdanning og forskning, og at vår kunnskap må gjenspeile det i forskningsmiljøet, for å markere seg i verdensklassen.

2.1.4 Skoleleders rolle

Det var ved innføring av nasjonale prøver, som er en del av kvalitetsvurderingssystemet i skolen, som gjorde at kontrollaspektet ble sterkere enn tidligere. Det ble nå mer enn før understreket at en lærende organisasjoner stiller større krav og mer forventninger til et tydeligere og mer kraftfullt lederskap i skolen.

(Utdanningsdepartementet, 2003-2004, s. 99) Det henvises til erfaringer om at god skoleledelse er avgjørende for å drive kvalitetsutvikling i skolen. Det påpekes at det er rektor som har det overordnende ansvaret for opplæringen på sin skole, og for å drive arbeidet med å utarbeide og forbedre læringsmiljøet for skolen, og for hver enkelt elev. På den andre siden er det skoleeiere i hver kommune som har ansvaret for lederopplæringen til sine egne ledere og skoleledere. Det er derfor hos sentrale utdanningsmyndigheter, over tid, vært prioritert utarbeidelse og skoling av skoleledere, som virkemiddel for å oppnå de nasjonale målene for skolene (Utdanningsdepartementet, 2003-2004, s. 99).

I løpet av det 20. århundre, har skoleledelsen utviklet seg mye. I starten av det 20. århundre, ble det sett på som tilstrekkelig, at en vanlig praktiserende lærer kunne ha ansvaret som rektor. Det ble da heller ikke ansett skoleledelse som en egen profesjon, selv ikke etter at pedagogisk forskningsinstitutt ble opprettet på 50-tallet. Det var ikke ønsket av Stortinget, med en egen linje for administrasjon, som det het den gangen (Regjeringen.no, 2003, s. 247). Det ble først på 80 tallet mer åpenbart at det trengtes mer profesjonell ledelse, og det ble derfor satt i gang flere ledelsesprogrammer som LEVIS, MOLIS, LIS og LUIS. Det siste programmet LUIS, ble utviklet i samarbeid med kommunenes sentralforbund og avsluttet i 2000. Flere kommuner mente at det var uheldig at staten skulle ta ansvaret for kompetanseutviklingen av ledere. De ønsket heller at kommunen skulle ha ansvaret og at kompetansen skulle være en del av ledelses utviklingen innfor kommunal sektor (Regjeringen.no, 2003, s. 247).

Den utviklingen som har vært på 90 tallet, som innføring av nye lærerplaner, revisjon av lovgivningen, ledelsesutfordringer og endringer i den kommunale ledelsesstrukturen, har gitt nye konkrete utfordringer for ledelsen av skolen. OECD har i flere av sine rapporter trukket frem at effektive lederteam er en nøkkelfaktor i suksessfull skoleledelse (Kirke, utdanning- og forskningsdepartementet, ss. 247-247). Norge har, i motsetning til mange andre land, desentralisert ansvaret for driften av skolen til sine rektorer, men staten har ikke gitt noe mer valgfrihet og større handlingsrom som følge av desentraliseringen. En rektor skal ta hånd om alle sider ved lederrollen, både den strategiske, faglige, innovative og administrative rollen, og dessuten ha et kraftig grep om arbeidsgiverrollen. Rektor skal videre finne sin plassering i den kommunale eller fylkeskommunale organisasjonen. 246-247 (Kirke, utdanning- og forskningsdepartementet, ss. 247-247).

Fra 2006-2008 deltok Norge i en sammenlignende studie av skole ledelse *Improving School Leadership* i regi av OECD. Det kom fram i studien at Norge var ett av de få landene som ikke hadde klare definerte krav til formell utdanning av skoleledere. Det ble her anbefalt, at skoleledere skulle ha stor grad av autonomi, og i tillegg tilbud om kontinuerlig tilbud om lederopplæring (Møller, Utdanningsforskning.no, 2016).

I St. meld. nr.31 (2007-2008) kom det frem, at kunnskapsdepartementet ville følge opp OECDs forslag og den fikk utdanningsdirektoratet til å sette i gang prosess for å definere innholdet i en skolelederutdanning. Samtidig kom det i meldingen, at staten ville bidra med finansiering av kompetanseutvikling for skoleledere, lærere, instruktører, rådgivere og annet personale med tilknytning til grunnopplæringen. Det ville også bli utarbeidet et eget program for kompetanseutvikling for skoleeiere og skoleledere, som et ledd i reformen, i samarbeid med Kommunens Sentralforbund (KS) (2007-2008). Det ble fremhevet at skoleleders kompetanse har stor betydning for kvaliteten i skolen, og at det derfor vil bli iverksatt en skolelederutdanning på 30 studiepoeng på en periode over to år. Innholdet i utdanningen skulle være relatert til rektors praksis på egen skole. Den faglige utdanningen skal bidra til at rektor skal kunne lede oppfølgingen av elevenes resultater, drive vurdering og oppfølging av skolens utfordringer og følge opp regelverket for sektoren. Gjennom denne reformen fikk vi en nasjonal lederutdanning kalt rektorutdanning, som var en anbefaling fra OECD. (kunnskapsdepartementet, 2007-2008, s. 66).

3.0 Teori kapittel

For å besvare på problemstillingen i min forskning, så har jeg valgt å bruke tre forskjellige teorier. Jeg har valgt teorien på bakgrunn av data som er kommet fram i intervjuene. Jeg hadde noen tanker om hvilke teorier jeg ville bruke før intervjuene og det var relasjonsledelse (Spurkeland, 2000) og tjenende ledelse (Spears, 2014).

Relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) har jeg valgt fordi det kom fram i dataen hvor viktig relasjon og tillit var for at lederne skulle drive sine medarbeidere under pandemien. Tjenende ledelse (Spears L. C., 2004) har jeg valgt fordi teorien baserer seg på å tjene andres behov og å hjelpe de ansatte, som var viktig i ledernes utøvelse av ledelse under pandemien, som også samsvarte med funnene mine. For å dypere innsikt i hva skolelederne opplevde og var en del av under pandemien, så har jeg valgt å ta inn faglitteratur om kriseledelse (Boin, 2005). Det er ikke så mye forskning på kriseledelse innfor skoleledelse, så derfor har jeg valgt å ta inn kriseledelsesteori som utdyper mer generelt hva krise og kriseledelse er.

3.1 Hvorfor er kriseledelsesteori aktuell i min oppgave

In some cases, the quality of crises management makes the difference between life and death, chaos and order, breakdown and resilience (Boin, 2005, s. 3). Det finnes lite kriseledelsesteorier innfor skoleledelse. Jeg har derfor valgt en kriseledelsesteori jeg mente var aktuell for min oppgave. Gjennom kriseledelsesteorien kan vi få en større forståelse for å forstå hva skolelederne opplevde under krisen. Det beskrives i teorien hva en krise er og hva forventninger som stilles til en leder. Hvordan en håndterer krisen, kan ha en stor betydning for utfallet i organisasjonen. Jeg vil koble opp teorien mot empirien, siden dataen forteller hvor viktig meningssskaping og beslutningstaking var for lederne i deres ledelse under pandemien. Jeg forventer at funnene vil støtte opp under de fem kritiske oppgavene en leder har under en krise. I drøftingsdelen mellom funn og teori (6.0) vil jeg belyse dette nærmere. Jeg har oversatt fasene til norsk i denne teksten. De fem fasene: Skape mening, beslutningstaking, Meningssskaping, avslutning og læring (sense making, decision making, meaning making, terminating, and learning).

3.2 Kriseledelse

Det finnes ifølge Boin (2005, s. 1) mange ulike former for kriser, som konflikter, menneskeskapt ulykker, naturkatastrofer og pandemier, som bryter betryggende fred og orden i samfunnet. Det er i disse krisetidene at innbyggerne ser på lederne sine statsministere, ordførere, lokalpolitikere, tillitsvalgte, offentlige ledere og embetsmenn. Vi har en tillit til at lederne som beslutningstakere skal avverge trusselen eller i det minste minimere skadene av krisen (Boin, 2005, s. 1). Det er også en forventning om at de skal lede oss ut av krisen, forklare hva som gikk galt og overbevise oss om at det ikke vil skje igjen. En krisehåndtering påvirker direkte på borgernes liv og samfunnets velvære. Når beslutningstakere reagerer godt på en krise kan skadene begrenses, i motsetning til om de skulle reagere dårlig og krisevirkningen eskalerer. I noen tilfeller kan krisehåndtering være en forskjell på liv og død, som under pandemien (Boin, 2005, s. 1)

Å håndtere en krise kan være en stor, kompleks og langvarig operasjon, som involverer mange organisasjoner både offentlig og privat. Corona pandemien var en slik krise. Det blir i slike kriser et møte med massemediene som kontinuerlig gransker og vurderer lederne ledelse. Det er under slike kriser de offentlige beslutningstakerne må føre tilsyn ved operasjonelle aspekter ved krisehåndterings drift, ved å kommunisere med interessenter, oppdage hva som gikk galt, redegjøre for sine handlinger og sette i gang tiltak for å forbedre situasjonen i søken etter normalitet (Boin, 2005, s. 10). En krise defineres til en uønsket og uventet situasjon, som rammer personer, grupper, organisasjon, kultur og samfunn. Det er her snakk om en akutt krise som beslutningstakere må gripe fatt i, siden krisen er en trussel mot de grunnleggende strukturene og de grunnleggende verdiene og normene vi har. Under slike kriser er det nødvendig at lederne fatter nødvendige og riktige beslutninger (Boin, 2005, s. 2). Kriseledelse innebærer fem kritiske oppgaver skape mening, beslutningstaking, meningsskapning, avslutning og læring (Boin, 2005, s. 10). Jeg vil under utdype disse oppgavene og vise i et skjema hva konkret disse fasene vil bety i en skole.

3.2.1 Skape mening

Den første oppgaven en leder har er å forstå krisen. Når en krise blir åpenbar, så må offentlig ledelse iverksette tiltak for å håndtere konsekvensene. Men virkeligheten er ganske så kompleks. Lederne må gjenkjenne fra vage, ambivalente og motstridende signaler hva som utvikler seg. For å lederen skal ta en beslutning, så må lederen forstå krisen som utarter (Boin, 2005, s. 10). Om ikke en leder klarer å utvikle et klart bilde av hendelsene som utspiller seg i krisen, så kan krisen komme ut av kontroll. Ledere må vurdere trusselen og bestemme hva krisen handler om (Boin, 2005, s. 11).

3.2.2 Beslutningstaking

Regjering og offentlige etater får et høyt press på seg i kriser til å fatte en beslutninger. utfordringene er ofte at det er knappe ressurser tilgjengelig og en må ta valg i forhold til hva man skal prioritere. Det kan være vanskelig å ta beslutninger når situasjonen fremdeles er uklar og ustabil, samtidig som tiden til å tenke er knapp. Lederne må konfrontere problemer som de ikke møter på daglig basis, som bruk av militære, bruk ved dødelig makt, eller radikale begrensninger av sivile friheter (Boin, 2005, s. 11).

En effektiv respons krever også tverretatlige og mellomstatlige koordinasjon. Så vil si at enhver beslutning må gjennomføres av flere organisasjoner og når disse organisasjonene jobber sammen er det en sjanse for at effektiv implementering vil skje. Å få offentlige byråkratier til å tilpasse seg krisesituasjoner er en utfordrende oppgave. De fleste offentlige organisasjoner er utformet til å drive rutinemessig virksomhet som samsvarer til verdier som rettferdighet, lovlighet og effektivitet. På den andre siden krever håndtering av krise fleksibilitet, improvisasjon og brudd på regler, som er sentralt for å forhindre feilkommunikasjon, unødvendig overlapping og konflikter mellom byråer og aktører som er involvert i kriser håndteringen (Boin, 2005, s. 12).

3.2.3 Meningsskaping

Når en krise skjer kommer det sterke krav fra innbyggerne om informasjon om hva som skjer, for at de skal kunne beskytte sine egne interesser. Utfordringen er da at myndighetene ofte ikke kan gi korrekt informasjon med en gang. Grunnen til dette er at myndighetene har utfordringer med å få en oversikt og i tillegg krever det en stor kommunikasjons innsats. Når lederen har tatt en situasjonsvurdering og tatt strategiske valg, så må lederen få de andre til å akseptere definisjonen. Dette er viktig for at lederens tiltak og skal bli forstått og respektert (Boin, 2005, s. 12).

3.2.4 Avslutning og læring

Demokratiske organisasjoner råd til å forbli i krise modus for alltid. I *avslutnings* fasen så er det viktig at en følelse av normalitet kommer tilbake før eller siden. Den er leders oppgave at det skjer i tide og på en hensiktsmessig måte. En kriseavslutning er todelt ved at det krever å skifte tilbake fra krisesituasjon til vanlig rutine og krever en nedbemanning av kriseoperasjoner. På den andre siden må en gjøre rede for hva som har skjedd. Organisasjoner må då tilbake sin legitimitet for å utføre sine vanlige funksjoner. Kriseavslutning er todelt. Det handler om å skifte tilbake fra nødtilfelle til rutine. Dette krever en form for nedbemanning av kriseoperasjoner. På det strategiske nivået krever det også å gjøre rede for hva (Boin, 2005, s. 14). Fasen *læring* handler om å reflekter over situasjonen en har vært i. Den kriseopplevelsen en har hatt byr på et reservoar av potensielle lærdommer, som kan gi grunnlaget for fremtidig beredskapsplanlegging og opplæring for fremtidige kriser. Det er en forventning om at alle de involverte tar lærdommen med seg tilbake til organisasjonspraksis, retningslinjer og lover. Dessverre viser det seg at denne prosessen er en av de minst brukte fasene ved krisehåndtering, selv om det kan fremmetiltak og politiske reformer og er en kilde til historiske analogier for fremtidige ledere (Boin, 2005, s. 15). På neste side er det en oversikt over de fem kritiske oppgavene i en skole.

Skape mening	Definere krisen Utvikling av kriseplaner Overveie risiko og sette iverksette tiltak Sikre bemanning Sørge for forsvarlige drift
Beslutningstaking	Tidspress Manglende kunnskapsgrunnlag Samarbeid i ledelsen og med tillitsvalgt og verneombud Relevansen av et godt team Tydelig ledelse
Meningsskaping	Danne en situasjonsforståelse Meningsdannelse Tilpasse informasjon til den enkelte Tilgjengelig og tilstedeværende ledelse Digital kommunikasjon
Avslutning	Gjenoppbygge normal drift Kommunelegen viktig støttespiller Betydningen av teamet Samhold og samarbeid Tilpasset ledelse etter smittetrykk og tiltak Ansattes behov
Læring	Muligheter og forbedring Evaluering Bevissthet rundt ny kunnskap om ledelse Stor innsats og kreativitet hos ansatte

3.3 Hvorfor er relasjonsledelses teori aktuell i min oppgave

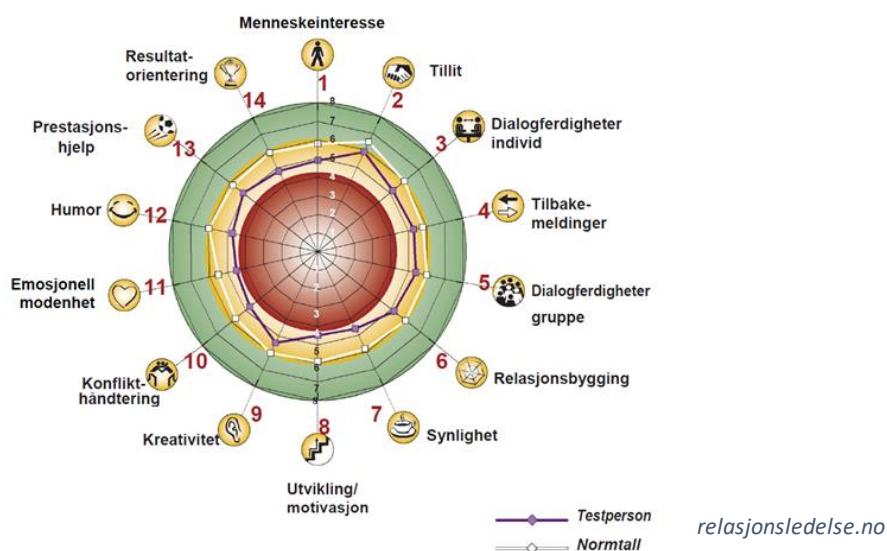
Bakgrunnen for valget av relasjonsledelse som teori er at jeg gjennom analysen har sett flere sammenhenger mellom det skolelederne jeg intervjuet opplevde, og hva relasjonsledelse representerer. Ved å anvende relasjonsledelse som teori vil jeg koble mine funn opp mot empirien, siden dataen skolelederne har kommet med, ser på det å skape relasjon har betydning for drivkraften arbeidstakerne har når de opplever tillit, anerkjennelse og felleskap. Noen av gapene eller kunnskapshullene det er i forhold til kriseledelse i skolesektoren kan tettes ved å anvende denne teorien. Jeg antar at flere av egenskapene til relasjonsledelse er reelle for skolelederne i deres ledelse under pandemien, og vil støtte oppunder funnene jeg har. I drøftingsdelen (6.0) mellom funn og teori vil jeg belyse dette nærmere.

3.4 Relasjonsledelse

Jan Spurkelands (2000, s. 33) utvikling av relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil. Relasjonsledelsens holdning til ledelse er at en leder er en del av fellesskapet og rollen blir innlemmet i et større samspill. Avhengigheten mellom leder og medarbeidere er gjensidig. Personfokuseringen til Carl Rogers og gruppetenkingen til Peter M. Senge (1991, s. 57) i *Den femte disiplin* er viktige aktører i Jan Spurkelands forskning og utvikling av relasjonsledelse. Carl Rogers er en av Amerikas mest betydningsfulle psykoterapeuter. Han hevder at relasjonen mellom leder og medarbeidere en avgjørende faktor for hvor produktiv en medarbeider vil være. Han viser også til undersøkelser om menneskeorientert ledelse som er sammenlignet med produksjonsorientert ledelse. Carl Rogers

hevder at gjennom deling av makt så øker en leders innflytelse. Peter Senge (1991) forteller at læring i organisasjoner skjer i et nært samspill mellom medarbeidere og leder. Han vektlegger at dialogen som redskap for å skape en felles retningsfølelse (Spurkeland, Relasjonsledelse, 2000, s. 33).

Spurkelands (2021, s. 19) utgangspunkt for relasjonskompetansen er hans arbeid med relasjonsledelse, hvor han så et behov for å avgrense noen ferdigheter og evner som kunne trenes og utvikles. De 14 dimensjonene i måle- og samtaleverktøyet er det han kaller relasjonskompetanse. Hans definisjon av relasjonskompetanse ble bestemt ut ifra ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. De 14 dimensjonene i måleinstrumentet for relasjonskompetanse er utdypet mer under i bilde av måle- og samtaleverktøyet (Spurkeland, 2021, s. 19). Videre utdypet jeg også for de dimensjonene som har vært relevant for å svare på min problemstilling. Ferdighetene i måle- og samtaleverktøyet vil sees igjen i drøftingsdelen (6.0)



Figur 1 hentet fra

3.4.1 Menneskeinteresse

Menneskeinteresse er det grunnleggende elementet i relasjonskompetanse. Det er en humanetisk holdning som verdsetter menneske. I st. melding nr 28 (2016) fremheves det at et godt læringsfellesskap handler om å være bevisst på relasjonsarbeid, som gode relasjoner mellom lærere og skolens ledelse (Spurkeland, 2021, s. 29). Det innebærer å være positiv nysgjerrig på andre mennesker. Lederen må være aktiv engasjert i medarbeiderne sine. Lederen må ha en sosial intelligens, som betyr å ha evnen til å forstå intensjoner, motiver og ønsker (Spurkeland, 2021, s. 30).

3.4.2 Tillit

Bærebjelken i alle relasjoner er tillit. Tillit er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved å repetere tillitsvekkende handlinger gjennom ledelse (Spurkeland, 2021, s. 37). Tillit er avgjørende for en

leders innflytelse og påvirkning. Tillit innebærer forutsigbare mønstre av handlinger og reaksjoner. På den måten kan medarbeidere få tilstrekkelig kjennskap om lederens adferd til å få en følelse av trygghet. Tillit deles opp i fem dimensjoner. Integritet som er samsvar mellom tale og handlinger, kompetanse som er faglig og mellom menneskelig kunnskap, konsistens som er forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens, en lojalitet som vil si villighet til å stille opp for en annen person og støtte personen, til slutt åpenhet som er en ærlig og sannhetstro opptreden av leder (Spurkeland, 2021, ss. 38-39).

3.4.3 Dialogferdigheter

Dialogferdigheter er balanse og likeverdighet. Ved balanse gir en plass og åpning for den andre parten i samtalen. Likeverdighet gir en emosjonell registrering av aksept, respekt og en genuin interesse for leder som medarbeiderens samtalepartner. Likeverdighet visker også ut alle forskjeller i posisjon, som alder og sosiale og kulturelle ulikheter. I dialogen skal begge parter oppleve å bli lyttet til, forstått og betraktet som en likeverdig partner (Spurkeland, 2021, ss. 65-66). Dialogferdigheter i gruppe betyr prosessledelse. En prosessleder ser og registrerer andre signaler enn deltagerne. En leder observerer kroppsspråk, toneleie, stemmebruk og allianser. En leder må også lytte på en annen måte. De må lytte etter engasjement, sakkunnskap, delaktighet, motivasjon, dominans, løsningsvilje, holdninger, forslag, etikk, samspill og støtte (Spurkeland, 2021, s. 128).

3.4.4 Tilbakemelding og relasjonsbygging

Tilbakemelding er oppmerksomhet, som å bli sett, hørt, lest eller hilst på. Opplevelse av anerkjennelse går på mange dimensjoner, ved at man anerkjenner personens egenskaper og adferd, som fagmenneske i profesjonen. Opplevelsen av anerkjennelse gjør at vi kjenner oss akseptert og integrert og gjør noe med selvfølelsen vår (Spurkeland, 2021, s. 105). Ros er noe av det viktigste man gjør som leder. Svikter du her mister du grepet på ledelse (Spurkeland, 2021, s. 109). Ris skal være til hjelp og formidles i en positiv relasjon. Det kreves at mottaker har velviljen og tillit til hos senderen. Ærlighet og enkelhet er viktig i en tilbakemelding og blir lettere forstått av mottaker (Spurkeland, 2021, s. 113). I en organisasjon trenger alle en evne til å etablere nettverk og støtte for å fungere. Dagens flate strukturer i organisasjoner og med tverrfaglig ansvarsområde krever at ledere etablerer trygge relasjoner for å mestre jobben. I en organisasjon med mye bruk av digitale verktøy som epost, sms og internett i ledelsen gir større grunn til å jobbe med et profesjonelt relasjonsarbeid. Relasjonsbygging som metode handler om etableringsfase, testfase, tillitsfase og vedlikeholdsfasen (Spurkeland, 2021, s. 148).

3.4.5 Synlighet og emosjonell modenhet

Synlighet er verdien av sosial bevissthet. Når en velger samvær, skjer det en rekke muligheter til å lede og til å få innsikt i andres arbeid og livssituasjon. Det å være synlig er primært en holdning og et prioritert valg. For en leder er det en nødvendighet å velge mye samvær, siden ledelse medfører en høy grad av samhandling, tilstedeværelse og dialog. En usynlig leder mister sin påvirkningskraft og kan havne på utsiden av organisasjonen. Det å være synlig som leder innebærer tilgjengelighet, fysisk tilstedeværelse i sosiale situasjoner, oppsøkende adferd, tid til samtaler og tydelighet. Synlig ledelse handler om relasjonell adferd, som påvirker relasjoner og samhandling, som gir store

gevinster for motivasjon og relasjonell energi (Spurkeland, 2021, s. 167). Emosjonell modenhet er metallisering, som innebærer å fortolke egne og andres handlinger som meningsfulle ytringer for det indre liv. Det handler om å gi uttrykk for behov, følelser, ønsker og fornuft (Spurkeland, 2021, s. 263). På en arbeidsplass vil en fellesfølelse påvirke innsats, effektivitet, motivasjon og utvikling om leders emosjonelle bevissthet, kunnskap og modenhet er til stede (Spurkeland, 2021, s. 265). For å få tillit, tiltro og respekt, som gjør at medarbeider lytter, så trenger lederen en emosjonell basis (Spurkeland, 2021, s. 267).

3.4.6 Prestasjonshjelp

Prestasjonshjelp betyr å gjøre hverandre gode. Det er den mellommenneskelige støtten som er rundt den arbeidstaker. Prestasjonshjelp finner en lettes hos ledere, som skaper det daglig rundt seg, om de har evnen og ferdigheten (Spurkeland, 2021, s. 307). Prestasjonshjelp har også betydning for arbeidstakers motivasjon, selvfølelse, pågangsmot og utholdenhet (Spurkeland, 2021, s. 309). Presentasjonshjelp finner man i samspillet mellom leder og medarbeider. Det er en støttende tilstedeværelse og positiv interesse. Det kan oppleves som at kunnskapen og vissheten om at lederen vil deg vel, som tilfører energi (Spurkeland, 2021, s. 310).

3.5 Hvorfor er tjenende ledelses teori aktuell i min oppgave

Bakgrunnen for valget av tjenende ledelse (Spears L. C., 2004) som teori har vært at jeg gjennom analysen har sett flere sammenhenger mellom det skolelederne jeg intervjuet opplevde og hva tjenende ledelse representerer. Ved å bruke tjenende ledelse teori vil jeg knytte mine funn opp mot empirien, siden forskningen ser på det å tjene andres behov og å hjelpe de ansatte til å bli klokere, friere og mer autonome, har betydning for skolelederne i deres ledelse. Noen av gapene eller kunnskapshullene vi har i forhold til kriseledelse i skolesektoren kan tettes ved å benytte denne teorien. Jeg har trukket ut de egenskapene i tjenende ledelse, som vil svare på min problemstilling.

3.6 Tjenende ledelse

Et nytt perspektiv på ledelse ble fremmet av Robert K Greeleaf (Spears L. C., 2004) kalt Servant leadership, på norsk tjenende ledelse. I over førti år forsket han på ledelse, utvikling og utdanning før han startet Greenleaf senter for servant leadership. Tjenende lederskap har vært en viktig del av det nye ledelse paradigmet på 2000-tallet. Det er i dag en økende bevegelse av mennesker og organisasjoner som har blitt påvirket av tjenende ledelse. Ledelsen Greenleaf (Spears L. C., 2004) beskriver i sine essey og skrifter hvilken ledelse han mente manglet i organisasjoner. Han mente at ledelse burde være basert på å tjene andres behov og å hjelpe de ansatte til å bli klokere, friere og mer autonome (Spears, 2014, s. 28). Det har de siste 20 årene kommet et skifte i synet på ledelse. Andre som også har vært med å fremme denne endringen er, Margaret Wheatley, Stephen Covey, Peter Senge, Danah Zohar og Max De- Pree. Det er i dag en større erkjennelse av et behov for en mer teamorientert tilnærming på ledelse (Spears, 2014, s. 35). Greenleaf deler tjenende ledelse inn i ti kjennetegn, som er av stor betydning for utvikling av tjenende ledelse, som er presentert under. Jeg er klar over at det finnes flere teorier

innfor tjenende ledelse som har delt inn kjennetegnene i ulike antall. Men jeg har valgt å ta utgangspunkt i Greenleaf sin inndeling. Nedenfor har jeg presentert de kjennetegnene som vil bidra til min forskning.

3.6.1 Å lytte

Å lytte er en viktig egenskap for en tjenende leder. Ledere har alltid blitt verdsett for sine kommunikasjon og beslutnings ferdigheter. I et tjenende lederskap er det å lytte en dyp forpliktelse, ved at en trenger å forsterke denne egenskapen og lytte nøye til andre. Å lytte vil si at lederen skal søke etter å identifisere ønsket til en gruppe eller arbeidstaker og også hjelpe med å avklare det gruppen eller arbeidstaker vil. I dette ligger det at en leder må lytte like mye til det som blir sagt, som det som ikke blir sagt. Lederen må også lytte til seg selv og reflektere over hva en selv kommunisere gjennom kroppsspråk og det verbale i samspill med andre (Spears, 2014, ss. 40-41)

3.6.2 Forvaltning

Forvaltning er leders ansvar og forpliktelse til å tjene andres behov. Lederen som organisasjonsforvalter eller tillitsvalgt er ikke bare opptatt av organisasjonen, men hvordan ledelsen av organisasjonen som helhet påvirker samfunnet i forhold at organisasjonen har tillit i en samfunnsnytte perspektiv (Spears, 2014, ss. 42-43).

3.6.3 Engasjement

Engasjement for vekst av mennesker, er egenskapen der leder tenker at folk har ene egenverdi utover det konkrete bidraget de gir som arbeidstakere. En tjenende leder forplikter seg til å få arbeidstaker til å utvikle seg innfor organisasjonen. Lederen må anerkjenne det store ansvaret ved å gjøre alt en kan for å pleie det personlige, profesjonelle og åndelige utviklingen av den ansatte. Det kan i praksis være å gjøre midler tilgjengelig for personlig og profesjonell utvikling, være interessert i ideene og forslagene fra alle, oppmuntre arbeidernes involvering i beslutningstaking og bistå aktiv for å finne annen jobb til den som er permittert (Spears, 2014, ss. 42-43).

3.6.4 Fellesskap

En av egenskapene i tjenende ledelse handler om å bygge et fellesskap. Den tjenende ledere må være bevisst at mye kan gå tapt i skifte fra et lokalt samfunn til store institusjoner som former et menneske. Det blir derfor viktig at leder investerer noen midler for å bygge et fellesskap blant de som arbeider i organisasjonen (Spears, 2014, s. 44). Eller som Greenleaf sa *“All that is needed to rebuild community as a viable life form for large numbers of people is for enough servant-leaders to show the way, not by mass movements, but by each servant-leader demonstrating his own unlimited liability for a quite specific community-related group”* (Spears, 2014, s. 44).

3.6.5 Ledelsestilnærming

Ifølge Nathan mfl. (2019, s. 111) er tjenende lederskap en helhetlig ledelsestilnærming som engasjere arbeidstaker i flere dimensjoner, som relasjonelle, etiske, emosjonelle og åndelige. Greenleaf ser en tjenende leder på en som er altruistisk og etisk orientert, som søker først og fremst etter å utvikle arbeidstakere. Det er når arbeidstakerne

trivsel og vekst prioriteres at de blir mer engasjerte og effektive i sitt arbeid. En tjenende leder ser seg selv som forvalter av organisasjonen hvor en leter etter å øke ressursene, økonomien og andre ifølge Van Dierendonck (Nathan Evaa, 2019, s. 111). Tjenende lederskap er en annenorientert tilnærming til ledelse, som er fastlagt gjennom en-til-en prioritering av arbeidernes individuelle ønsker og interesser. Det er tre funksjoner som utgjør essensen tjenende lederskap, dens motiv, modus og tankesett. For det første motiv for tjenende ledelse er andreorientert tilnærming til lederskap kommer ikke innenfra, men utenfor lederen, som initialen Greenleafs 'tjenerførst' synes å antyde. En vesentlig, og ofte glemt, poenget med Greenleaf er at han ga boken tittelen: 'Tjeneren som leder', ikke 'Lederen som tjener', som er en avgjørende aspekt ved tjenende ledelse. Og hvor det skiller seg fra andre perspektiver på ledelse, er den underliggende personlige motivasjonen for å ta et lederansvar (Nathan Evaa, 2019, s. 114).

Denne orienteringen mot andre reflekterer lederens besluttosomhet, overbevisning eller tro på å lede andre er en bevegelse bort fra selvoriering. Dette står i sterk kontrast til andre ledelsestilnærminger som setter søkelys på å fremme lederes ambisjon eller agenda. Deres vilje til å tjene andre kommer ut av deres selvoppfatning som en altruistisk, moralsk person. Det betyr derfor at tjenende lederskap ikke handler om å være høflig eller vennlig, men det krever en sterk følelse av selvtilitt, karakter og psykologisk modenhet. Ifølge denne definisjonen, er de som ikke er villige til å tjene andre derfor uegnet til å være en tjenende leder. For det andre, modusen for tjenende lederskap reflekterer en anerkjennelse av at hver enkelt medarbeider er unik, og har ulike behov, interesser, ønsker, mål, styrker og begrensninger. Den tjenende lederen interesserer seg for å forstå hver medarbeiders bakgrunn, kjerneverdier, tro, forutsetninger og idiosynkratiske atferd, som gjør grensen mellom profesjonelle og personlige liv uskarpt (Nathan Evaa, 2019, s. 114).

I motsetning til andre ledelsestilnærminger som primært tar sikte på fremme den organisatoriske bunnlinjen både økonomisk eller ikke-finansielt vilkår, så fokuserer tjenerledelse på personalets vekst på flere områder, slik som deres psykologiske velvære, emosjonelle modenhet og etiske visdom. Dette fokuset er på linje med forestillingen om forvaltning, der tjenerledere fungerer som forvaltere, og behandler tilhengere som individer som er betrodd til dem å bli opphøyet til sitt bedre jeg. (Nathan Evaa, 2019, s. 114). Medarbeidere vurderer i sin tur ledere til å være pålitelige som ledere. Tankegangen til tjenende lederskap er utoverorientering av deres bekymring for seg selv mot bekymring for andre i organisasjonen og det større fellesskapet, som reflekterer en tillitsmann. Det bevisste fokus på følger utvikling opprettholdes innenfor en bekymring mot det større fellesskapet og en forpliktelse til å være ansvarlig for deres velvære (Nathan Evaa, 2019, s. 114).

I forestilling om forvalterskap (Nathan Evaa, 2019, s. 114), så ser tjenerledere på sine medarbeidere som individer som har blitt betrodd under deres omsorg. Som tillitsmenn sørger de for at både deres medarbeidere og andre ressurser i organisasjonen vil bli ansvarlig dyrket og vokst. På den måten er tjenerledelse en sentrifugalkraft som beveger personale fra en selvtjenende til andretjenende orientering, ved å gi dem kraft til å være produktive og prososiale katalysatorer, som er i stand til det gjøre en positiv forskjell i andres liv, og endre ødelagte strukturer av

den sosiale verdenen de opererer i (Nathan Evaa, 2019, s. 114). Tjenende ledere kan velge å legge vekt på det etiske, åndelige, felles eller alle så lenge de er enige om de nevnte fellesnevnerne, nemlig at tjener lederskap handler om noen eller noe annet enn lederen, en-til-en interaksjoner mellom ledere og medarbeidere og en overordnet bekymring for velferden til den bredere organisasjonen interessenter og det større samfunnet (Nathan Evaa, 2019, s. 114).

3.7 Sammenhenger og ulikheter ved teoriene

Jeg vil her se på sammenhenger og ulikheter ved ledelsesteoriene relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) og tjenende ledelse (Spears, 2014). Både relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) og tjenende ledelse (Spears, 2014) har en tilnærming til ledelse med søkelys på å bygge positive forhold og fremme samarbeid sammen med medarbeidene. Begge teorien har et søkelys på relasjoner og betydningen av sterke og positive relasjoner mellom leder og personalet, ved at de begge erkjenner at gode relasjoner bygger tillit, engasjement og motivasjon for medarbeiderne (3.4 og 3.6). Analogt med dette er lytting og kommunikasjon viktig for begge teorien, fordi disse tilnærmingene søker å forstå medarbeidernes behov, bekymringer og synspunkter, som oppfordrer til åpen kommunikasjon og tilbakemelding. Felles har de også når det kommer til støtte og utvikling. En tilnærming som handler om å støtte og utvikle sine medarbeider, der ønske er å være tilgjengelig, tilby veiledning og ressurser til vekst og utvikling.

Ulikhetene tjenende ledelse (Spears, 2014) og relasjonsledelse (Spurkeland, 2000) har er fokus og mål. Der relasjonsledelse har hovedvekt på å bygge relasjoner og skape et positivt miljø, mens tjenende ledelse vektlegger en mer altruistisk og omsorgsfull holdning fra lederen. Når det kommer til maktfordeling så er ulikheten at det i relasjonsledelse så er makt og autoritet delt mer likt mellom lederen og personalet, der det er en delt beslutningsprosess. Men på den andre siden så legger tjenende ledelse mer til grunn for en hierarkisk fordeling av makt, der lederen er en ressurs for at medarbeiderne skal oppnå suksess. Et annet punkt er at konteksten er at relasjonsledelse kan være mer relevant for et bredt spekter av organisasjoner og situasjoner, så har tjenende ledelse på motsatt side blitt mer forbundet med ideen om å tjene andre, som i humanitære eller ideelle organisasjoner. Når det kommer til empati og altruisme så vektlegger tjenende ledelse mer lederens evne til å sette seg inn i medarbeiderens sted, ved å vise empati og handle altruistisk. Det er også viktig for relasjonsledelse å vektlegge empati, men den vektlegger mer utviklingen av sterke personlige og profesjonelle relasjoner.

Det finnes mange teorier om lederstiler, men tenker at både relasjonsledelse og tjenende ledelse kan falle under tilnærmingen til transformasjonsledelse. Tanken for dette er at transformasjonsledelse (Jacobsen, 2016, ss. 446-448) er en lederstil som handler om å inspirere og motivere ansatte til å få høyere nivå av ytelse og utvikling. Transformasjonsledelse er å skape visjoner, kommunisere forventninger og fremme endringer i organisasjonen. En annen grunn er at den i sin ledelse fremstår som en synlig rollefigur, tar hensyn til hver enkelt, som gir en følelse av å bety noe og å være respektert. Men en kan ikke se bort ifra at relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) og tjenende

ledelse (Spears, 2014) kan falle under flere lederstiler, siden lederstilen er avhengig av situasjonen og behovene som organisasjonen har og derfor må ut ifra ulike ståsteder velge tilpasset lederstil. Dette er en motsetning til transaksjonsledelse, der relasjonen mellom medarbeider og leder preges av instrumentalitet og forholdet mellom leder og medarbeider sees som en sosial konstruksjon, der personalet gir sin arbeidskraft i bytte mot belønning (Jacobsen, 2016, s. 447).

4.0 Design og metode

4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Vitenskapssynet mitt på kunnskapsdannelsen er et konstruktivistisk perspektiv (Thagaard, 2018, s. 40) Det grunnleggende innfor dette perspektivet er forståelsen om at forskningsresultatene kjennetegnes av en interaksjon mellom forsker og deltagerne vi intervjuer. Det vil si at den forståelsen forskeren kommer frem til er basert på et samarbeid mellom forsker og deltaker i felten, der forsker og deltager har innflytelse på prosessen som vil gi utvikling av kunnskap (Thagaard, 2018, s. 40) . Dette vil i mitt forskningsprosjekt si at jeg som forsker har sammen med deltager, som i dette studie er rektorer og avdelingsleder har hatt en interaksjon gjennom intervjusituasjonen, som kan ha gitt utvikling av kunnskap.

4.1.1 Design

Forskningen har et design med fleksible rammer. Med fleksible rammer vil jeg kunne få en fylldig belysning av problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 51). Jeg har valgt en case studie, som kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg, som er rettet mot å studere en god del informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2018, s. 51). I min studie er det rektor og avdelingsleder som er casen. Skoleleder sin ledelse er det fenomenet jeg har søkt mer kunnskap om innfor ledelses (Bukve, 2016, s. 128). Basert på Creswell og Poth (Thagaard, 2018, s. 51) kategorier, så kommer min case studie under emnet «Instrumental case studies», som er å studere et fenomen ved å rette konsentrasjonen mot en enkel enhet, som i dette tilfelle er skoleledelse. Hoved interessen min som forsker var å studere om fenomenet og casen representerer det empiriske grunnlaget for å utvikle en ny forståelse (Thagaard, 2018, s. 51).

4.1.2 Valg av metode

Min metodiske tilnærming kvalitativt intervju har jeg tatt på bakgrunn av hva som er relevant for å løse min problemstilling, som er å utvikle data fra intervju (Thagaard, 2018, s. 51). Jeg ønsket å få kjennskap til hvordan skoleledere som intervjues, beskriver erfaringene og forstod seg selv og sine omgivelser før, under og etter pandemien. Jeg har i prosessen sett på intervjuene som fortellinger, som presenteres og som en form for sosial handling på bakgrunn av skolelederne deltar i en interaksjon med meg i sin erfaringsutveksling (Thagaard, 2018, s. 53). Intervju dataene er tolket i lys av de kulturelle og sosiale rammene skolelederne jeg har intervjuet må forholde seg til, som kan være i et spenningsfelt mellom skolens rammer og et lovverk som legger føringer for skoleleders arbeid, eller rolle i et sosialt system. Jeg valgte en semi-strukturert tilnærming som intervjuform, der temaene for prosjektet var fastlagt i forkant (Thagaard, 2018, s. 90). Tanken var at informantene kunne uttale seg fritt om de ulike temaene og jeg kunne underveis belyse temaene som var viktig for å svare på problemstillingen.

Ved å ha semi -struktur var det lettere å følge med på intervjupersonens fortelling (Thagaard, 2018, s. 90). I forkant av intervjuene hadde jeg utarbeide en intervjuguid slik at jeg kunne være fleksibel i forhold til intervjupersonens uttalelser og stiller spørsmål om de sentrale temaene i prosjektet (Thagaard, 2018, s. 95). Jeg hadde også et

intervju av meg selv, slik at jeg kunne få antagelser om hva som kunne dukke opp i intervjuet. Ved å intervju meg selv kunne jeg lettere utarbeide spørsmål i intervju guiden og formulere oppfølgings spørsmål, som ville hjelpe meg å svare på problemstillingen. Etter å ha formet intervju guiden, så hadde jeg en test intervju av en kollega, for å se om det var noen spørsmål jeg skulle endre eller omformulere. Jeg opplevde at noen av spørsmålene var for lange og valgte derfor å omformulere spørsmålene så de ble kortere, ved at de kom rett til kjernen med en gang.

4.1.3 Utvalg av deltagere

Utvalget mitt er 8 deltager og det er derfor viktig at jeg bruker en utvelgesessprosess som er hensiktsmessig for problemstillingen min (Thagaard, 2018, s. 54). Når jeg samler inn data fra en case, så kan jeg ikke sikre meg at casen er statistisk representativ for populasjonen, altså representerer alle skoleledere (Bukve, 2016, s. 217). Jeg må derfor basere meg på et strategisk utvalg av informanter og på den måten sikre meg at utvalget av informanter er teoretisk representative for skoleleder eller de sammenhengene jeg er opptatt av (Bukve, 2016, s. 217). Jeg har valgt skoleledere fra en kommune, fra flere bydeler. Jeg har tatt utgangspunkt i barneskoler, der de som har vært intervjuet har hatt en lederfunksjon før og etter pandemien. Under vil dere se et skjema som viser erfaring, funksjon og videreutdanning som skolelederne har.

Funksjon	Avd.leder	Avd.leder	Avd.leder	Avd.leder	Rektor	Rektor	Rektor	Rektor
Utdannelse	x	Leder- Utdanning	Leder- Utdanning	Leder- Utdanning	Leder- Utdanning	Leder- Utdanning	Leder- Utdanning	Leder- Utdanning
Erfaring	Lærer, avd. leder	Lærer, avd. leder	Lærer, avd. leder	Lærer, avd. leder	Lærer, avd. leder. Rektor	Lærer, avd. leder. Rektor	Lærer, avd. leder. Rektor	Lærer, avd. leder. Rektor
Skoleslag	Barneskole	Barneskole	Barneskole	Barneskole	Barneskole	Barneskole	Barneskole	Barneskole

4.1.4 Kontakt av intervju deltagere

Jeg kontaktet personer som jobber i skoleledelsen for å svare på min problemstilling. Første kontakten var på mail, så en telefon samtale for de som ønsket mer informasjon og fulgte opp med å sende informasjon og avtale tidspunkt. Jeg har valgt å samle inn data fra en kommune, slik at det kan representere flertallet. For å øke representative kan jeg legge til nye informanter til jeg ikke får relevant tilleggsinformasjon ved å legge til en ny (Bukve, 2016, s. 219). Jeg har valgt å ikke gjøre det, siden jeg har fått deltagere fra ulike bydeler i en kommune.

4.1.5 Min forsker rolle

Det har vært viktig for meg at jeg har hatt mye kunnskap om temaet som skal undersøkes. Jeg måtte hele tiden under intervju prosessen ta valg om hva det skulle spørres om og hvordan. Det vil si at jeg også måtte tolke underveis i intervju situasjonen for å forstå intervju personen. Jeg valgte derfor flere ganger stoppe opp for å spørre deltagere om mine tolkninger av hva de sa stemte med deres utsagn. Dette var også for å få en bekreftelse av at vi hadde en felles forståelse. Noen ganger under prosessen så er det viktig med pauser og å gi tid til intervju deltageren før responsen kommer. Samtidig var det også enkelte situasjoner der jeg måtte omformulere

spørsmålene, ved å utdype dem mer, hvis det var en usikkerhet hos den som ble intervjuet. Det var viktig for meg under hele prosessen å anerkjenne skolelederne og vise forståelse for situasjonen de hadde vært i, og at jeg satte stor pris på at de ville dele sine beskrivelser med meg. Jeg har alltid ment at humor og smil kan åpne opp for at situasjoner blir mer avslappet. Derfor blir *smal talken* i starten en viktig inngang for å skape tillit og respekt for hverandre. Jeg opplevde alle intervjuene som gode situasjoner.

4.1.6 Analyse av data

Jeg har valgt å plassere min forskning mellom en induksjon og deduksjon, som vil si abduksjon (Thagaard, 2018, s. 184). Abduksjon fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data, som i denne studien vil si at analysen av data kan være med å utvikle teoretiske perspektiver innfor ledelse og ledelsesteorien. På den andre siden har det gitt meg et innspill til hvordan jeg kan forstå dataen jeg har fått. En abduktiv tilnærming vil si at jeg utvikler teori ved å systematisk og dypløyende analyser og tolker data i lys av eksisterende teori (Thagaard, 2018, s. 184).

4.2. Temabasert analyse Braun and Clarke

Jeg har valgt en tematisk analyse, som er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i data. Den tematiske analysen vil organisere og beskrive minimalt med datasettet i rik detalj. Det som har vært viktig er at det teoretiske rammeverk og metoder samsvarer med det jeg vil vite, og vil ha svar på i min forskning (Clarke, 2006, ss. 79, 80). En tematisk analyse rapporterer opplevelser, betydninger og virkeligheten av deltakere og kan derfor være en metode som fungerer for å reflektere virkeligheten. Ethvert teoretisk rammeverk bærer med det en rekke antagelser om arten av dataene, hva de representerer i termer. En god tematisk analyse vil gjøre dette gjennomskiktig (Clarke, 2006, s. 81). Temaer fanger opp noe viktig om dataene i forhold til forskningsspørsmål, og representerer et visst nivå av mønstret respons eller mening innenfor datasettet. Et tema kan gis betydelig plass i noen dataelementer, og lite eller ingen i andre, eller det kan forekomme i relativt lite av dataene sett. Så min forskerdømmekraft er nødvendig for å bestemme hva et tema er (Clarke, 2006, s. 82). Jeg opplevde å få lite data inn ved mitt fjerde forskningsspørsmål og jeg måtte derfor vurdere om jeg skulle fjerne det i min analyse. Jeg valgte å beholde det, siden jeg som forsker må også vurdere hvorfor det var så lite data, og å tolke det i min analyse (5.4), drøfting (6.0) og i svaret på problemstillingen (6.4).

Det vil i den tematisk analyse bli søkt på tvers av et datasett for å finne gjentatte mønstre av betydning. Analyse innebærer en konstant bevegelse tilbake og forover mellom hele datasettet, det kodede utdrag av data som jeg analyserer, og analysen av dataene jeg produserer. Å skrive er en integrert del av analyse, ikke noe som finner sted på slutten. Derfor bør skriving begynne i fase én, med notering av ideer og mulige koding ordninger, og fortsett gjennom hele kodings- og analyseprosessen (Clarke, 2006, s. 86). Allerede fra starten i analysen startet jeg med å notere ned ideer, ord og meninger som gjentok seg i ulike i former for begreper.

Det er ulike posisjoner for når en bør engasjere seg i litteraturen som er relevant for analysen min, noen hevder at tidlig lesing kan begrense det analytisk synsfelt, som kan føre til at jeg setter søkelys på enkelte aspekter av

dataene på bekostning av andre mulig avgjørende aspekter. Andre har argumentert for at inspirasjonen med litteraturen kan forbedre analysen min ved å sensibilisere meg til mer subtile funksjoner i dataene (Clarke, 2006, s. 86). Siden jeg har valgt en abduktiv tilnærming, så har jeg gjennom hele analysen hatt en litteratur i bakhodet, men valgt å ikke gå dypt inn i litteraturen før jeg hadde noen temaer fra analysen. En abduktiv tilnærming vil si at jeg utvikler teori ved å systematisk og dyplyvende analyser og tolker data i lys av eksisterende teori (Thagaard, 2018, s. 184).

4.2.1 Bli kjent med data

En tematisk analyse består av seks forskjellige steg, før den til slutt ender opp i en rapport. Punkt en av analysen handler om å bli kjent med dataene jeg har samlet inn. Intervjuene ble gjort med lydbåndopptaker. Når jeg hadde hatt et intervju så startet jeg så fort jeg kunne med å transkribere. Lydfil ble overført til pc via kabel, og deretter overført til Høgskolens server. Lydopptakene ble deretter slettet fra lydbåndopptaker. I intervjuprosessen fikk jeg informasjon om deltagerens navn, arbeidssted og utdanning, og måtte i den forbindelse forholde meg til retningslinjene fra personvernforordningen angående behandling av personopplysninger (Sikt.no, u.d.).

Transkriberingen var en krevende prosess i analysen. I en forskningsprosess er det en rekke etiske prinsipper som må følges, som jeg vil komme tilbake til i slutten av dette kapittelet (4.3). Gjennom transkribering av de åtte intervjuene, så fikk jeg en bedre forståelse av hva skolelederne hadde erfart og opplevd under pandemien, og satt igjen med etterpåk. Siden jeg har forkunnskaper om skoleledelse som profesjon og om rollen skolelederne stod i under og etter pandemien, så hadde jeg allerede noen mulige innledende analyser, interesse og tanker.

Fordypningen involverte gjentatt lesing av det transkriberte materialet etter søk på betydninger, mønstre ved å notere tanker som kom underveis (Clarke, 2006, s. 87).

4.2.2 Se etter sammenhenger

I fase to hadde jeg lest transskriberingen flere ganger og sett på notatene jeg hadde skrevet, og så da flere sammenhenger. Jeg så at det var flere ord som gjentok seg, men ble uttrykt på ulike måter, som *oppfølging* og *tett på*. Ved å se etter koblinger mellom de ulike begrepene, så kunne jeg startet med å se etter mønster av hva som kunne være temaene mine. For å sortere sammenhengene lagde jeg et kart over ord som kom igjen og prøvde å plassere de i en gruppe. Jeg valgte derfor å fargelegge transkriberingen etter de ulike gruppene som var kommet.

4.2.3 Valg av tema

I tredje fasen så jeg etter tema for hva disse gruppene kunne representere. Jeg kom der fram til at de tre gruppene jeg hadde representerte temaene *tillit*, *kommunikasjon* og *organisering*. Jeg valgte deretter å sette det inn i et skjema som var delt inn i de fire forskningsspørsmål, med en kolonne for hver intervju deltager, og deretter dra ut nøkkelord. Skjemaet på neste side viser nøkkelordene som kom fra andre og tredje forskningsspørsmål fra to intervju deltagere.

Tillit	Kommunikasjon	Organisering
Til stede, fremstå som trygg, anerkjenne, omsorg, tett på, opplevelse av suksess, tillit, psykologisk trygghet, trygge, støtte, relasjoner	Informasjon ut, tydelig kommunikasjon Nettverk, tilpasninger, gi mening,	Organisering av planer klare retningslinjer, tilrettelegge stor endringsvilje, digitale plattformer, oppfølging,

4.2.4 Vurdering av temaene

I fjerde fase leste jeg på nytt over data settet for å se om temaene representerte de jeg hadde intervjuet og kunne adresserer forskningsspørsmålene jeg har. Jeg opplever at temaene jeg har valgt representerer godt data settet jeg har fått inn og vil kunne svare på forskningsspørsmålene mine. Jeg vil under i den femte fasen av analysen skrive et kortsammendrag av hvert temaene. Den siste delen av analysen vil være en rapport (5.0) av funnen mine i fra hvert forskningsspørsmål ut ifra temaer som er valgt, som vil komme under etiske betraktninger (4.3) under forsknings prosjektet.

4.2.5 Sammendrag av temaene

Jeg har valgt å starte med tillit. *Tillit* var et ord som viste seg i mange drakter og var tydelig at det var et viktig begrep i datasettet. I utviklingen av tema, så var det dette ordet som kom igjen fra alle jeg intervjuet, og kom under flere av forskningsspørsmålene. Det er også et ord som står sterkt i den litteraturen jeg har valg, og kan derfor underbygge datasettet jeg har innfor temaet. *Kommunikasjon* var også et ord som dukket opp i form av ordet og synonymer. Kommunikasjon var representert under alle forskningsspørsmålene. Det kom fram ulike plattformer de kommuniserte på, og hvordan de håndterte all informasjon under pandemien. Under håndteringen av pandemien var kommunikasjon spesielt viktig når de skulle lede personalet. Kommunikasjon er også godt representert i den teorien jeg har valgt. *Organisering* var en stor del av det som måtte endres på under pandemien, spesielt under den første fasen av pandemien. Jeg ser at det første forskningsspørsmålet knyttet til konteksten med en tidslinje for hva som skjedde under pandemien handlet mye om hvordan de skulle endre på organiseringen, og hvilke konkrete endringer som måtte gjøres. Med organisering er det her tenk på driften av de ulike skolene med tanke på administrasjon, rutiner, regler og vedlikehold. Drift i form av ulike ord var noe av det som kom sterkt fram i intervjuene jeg hadde med skolelederne.

4.3 Etiske betraktninger ved forskningsprosjektet

I forkant av intervjuene har jeg gitt et informert samtykke til rektorer og avdelingsledere på epost etter avtale med dem på forhånd. Der det var en beskrivelse av mitt forskningsprosjekt, formål og hva det ville bety for de å delta i forhold til formål og anonymitet. Det var også en beskrivelse av hvordan intervjuet ville foregå, som at jeg ville bruke lydbåndopptaker under intervjuet. Jeg var klar på at de når som helst kunne trekke sitt samtykke uten å angi noe årsak (Thagaard, 2018, s. 113). Kravet om informert samtykke vil si at deltagerne skal få

tilstrekkelig informasjon om prosjektet mitt, der de selv har valgt å delta (Ryen, 2002, s. 83). Eposten med hver deltager ble etter intervjuet slettet.

Etiske dilemmaer jeg kan møte ved kontekstanalyse er at studien min representerer få tall personer og har de har lederstillinger (Thagaard, 2018, s. 167). Det vil her være min oppgave at å sørge for at personene da ikke føler seg utlevert og at de fremstilles på en måte som bevarer deres integritet. (Thagaard, 2018, s. 167). Det er også et etisk prinsipp at jeg som forskeren skal ha respekt for deltagerens privatliv i intervjusituasjoner, dette gjelder spesielt spørsmål en stiller at en vurderer hvor personlig og nærliggende spørsmål som kan stilles (Thagaard, 2018, s. 113). Det er mitt ansvar å vedlikeholde tilliten til deltagerne for å unngå uheldige konsekvenser. Når jeg intervjuer så skal jeg ha respekt for intervjupersonenes integritet, ved å vie hensyn til personenes vurderinger, motiver og selvrespekt (Thagaard, 2018, s. 113).

På bakgrunn av at jeg skal behandle personopplysningene i mitt prosjekt, så har jeg meldeplikt til Sikt, som er kunnskapssektorens tjenesteleverandør for forskning (Sikt.no, u.d.). Det er mitt ansvar å sikre at kravene om anonymitet blir ivaretatt. Det vil si at alle opplysninger som kan identifisere en person, direkte eller indirekte, blir oppbevart nedlåst. Jeg har hatt en boks med kodelås, der det har blitt oppbevart. Når prosjektet mitt er ferdig 20 oktober, så vil opplysningene bli destruert. Henviser til personopplysningsloven artikkel 32 *sikkerhet ved behandlingen* (Lovdata.no, u.d.) hvor det stilles flere krav til hvordan jeg skal behandle informasjonen jeg har fått igjennom intervjuene. Jeg har benyttet kode og ikke deres navn. Ved å sikre deres vedvarende konfidensialitet gjennom hele prosessen, så har jeg fulgt kravene til personopplysningsloven (Lovdata.no, u.d.). Etter at jeg hadde på godkjent min søknad hos sikt, så startet jeg med intervjuene. Når jeg behandler data og setter det inn i et teoretisk rammeverk, så er det viktig at jeg markerer et tydelig skille på mitt perspektiv og presentasjonen av den forståelsen deltageren har av situasjonen (Thagaard, 2018, s. 197). Dette har jeg gjort ved å sette sitatene deres i kursiv, og vært tydelig i språket når det har vært deres beskrivelser og mine beskrivelser.

Jeg vil til slutt fortelle at gjennom hele prosjektet har vist vitenskapelig redelighet, ved at jeg ikke under noen omstendigheter har plagiert andres arbeid. Det innebærer at jeg hele tiden har henvist til riktige kilder med god henvisningsetikk i prosjektet.

4.4 Oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet

Hvordan sikre troverdighet i min forskning? *Reliabilitet, validitet og overførbarhet* er begreper som er viktig for å sikre troverdighet. Gjennom *reliabilitet* kan jeg sikre forskningens pålitelighet, ved at jeg gjør rede for hvordan utvikler data Jmf 4.0. Dette vises igjennom kontakten jeg har hatt med deltagerne og at jeg har i min forskning har hatt kriterier for mitt strategisk valg av deltager. Det var et krav om at de hadde hatt stillingen før og etter pandemien, som avdelingsleder eller rektor (Thagaard, 2018, s. 181).

Forskningens *reliabilitet* vil basere seg på hvordan jeg redegjør for hvilken betydning erfaringer i feltet har hatt for hvordan jeg har utviklet data (Thagaard, 2018, s. 181). Jeg har vært tydelig på i prosjektet at jeg selv arbeider i feltet som skoleleder og selv har den samme erfaringen med å lede under pandemien. I den forbindelse har jeg også en innsikt i profesjonen. I utviklingen av data, brukte jeg min egen erfaring og kunnskap, ved at jeg for eksempel intervjuet meg selv, for å få en antagelse av hva dataene kunne inneholde og samtidig kunne utarbeide intervju guide, som ville åpne opp for data jeg ikke hadde regnet med. *Reliabilitet* handler også om nøyaktig transkribering. Det vil si at jeg må være bevisst på utskriften representerer det utalte nøyaktig. Det var derfor jeg lyttet til båndopptaker, for å se om det skrevne, representerte det verbale og gav uttrykk for det samme i min innsamling av data (Steinar Kvale, 2021, s. 212).

Validitet er gyldigheten av de resultatene jeg har fått og hvordan jeg har tolket de. Her må jeg være kritisk til hva jeg baserer mine tolkninger på og hvordan jeg posisjonerer meg i det miljøet jeg studerer, som vil ha betydning for tolkningen jeg kommer frem til (Thagaard, 2018, s. 181). Siden jeg selv har en tilknytning i det miljøet jeg studerer har jeg mulighet til å utvikle en forståelse *innen* ifra. Men samtidig kan tilknytningen til miljøet føre til at jeg overser det som er forskjellig fra min egen erfaring (Thagaard, 2018, s. 190). Ved å presentere funnene mot et fagmiljø og sette deltagerens forståelse inn en faglig sammenheng bidrar til å styrke *validiteten*, men samtidig så er konsekvensen av dette at deltagerens vurdering ikke kan bekrefte denne forståelsen som jeg som forsker representerer (Thagaard, 2018, s. 191). Det blir derfor viktig for *valideringen* at jeg sammenligner mitt resultat med studier fra andre forskere (jmf 6.4). Om mine tolkninger skulle bli bekreftet, så er det av betydning for *validiteten* at jeg argumenterer for hvorfor i prosjektet (Thagaard, 2018, ss. 191-192). I min studie blir begrunnelsene for mine tolkninger grunnlaget for *validiteten*. Henviser til drøftingskapittelet (6.0) hvor jeg tolker funn opp mot teori (Thagaard, 2018, s. 193).

Det er i tolkningen av mine resultater gir grunnlag for om det er *overførbarhet* og om tolkningene jeg gjør innfor rammen av prosjektet også kan være relevant i andre sammenhenger. På den andre siden er det viktig at de tolkningene jeg gjør kan bli videreutviklet i nye undersøkelser, refererer til kapittel 6.6, hvor det vil komme forslag til videre forskning (Thagaard, 2018, s. 194). Jeg har også i min forskning argumentert for at forskningen min også kan være relevant i andre sammenhenger, ved at det er stor sannsynlighet for at vi vil møte på nye kriser som må håndteres av skoleledere i framtiden (Thagaard, 2018, s. 194). Det har også vært viktig for meg at lesere som ikke har et eget grunnlag for å vurdere tolkningene ut fra egen erfaring, kan får gjenkjennelse på et mer generelt plan, ved at jeg går dypt in det teoretiske innholdet for at leseren skal få mulighet til å knytte det til egne erfaringer (Thagaard, 2018, s. 195).

5.0 Presentasjon av funn

I denne delen vil jeg presentere funnene fra intervjuene ut ifra hvert forskningsspørsmål og innfor de tre temaene jeg har valgt: *tillit, kommunikasjon og organisering*. For å holde den røde tråden så vil jeg dele forskningsspørsmålene inn i fire bolker og oppsummere i slutten av hver bolke. Jeg vil for hvert forskningsspørsmål gå igjennom temaene: *tillit, kommunikasjon og organisering*. Rekkefølgen vil være først forskningsspørsmål 1: Hvordan beskriver skolelederne perioden under pandemien? Nr 2: Hvordan beskriver skoleledere sin opplevelse av sin egen ledelse under pandemien? Nr 3: Hvilke tanker sitter skolelederne igjen med nå etter pandemien, og hva opplevde de som viktig i sin ledelse? Nr 4: Hva tanker har skolelederne om sin ledelse før pandemien? I neste kapittel vil jeg drøfte funnene opp mot teoriene tjenende ledelse (Spears, 2014), relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) og kriseledelse (Boin, 2005).

5.1 Bolk 1

5.1.1 Skoleleders opplevelse fra skolenedstenging til normalsituasjon

Forskningsspørsmål 1: Hvordan beskriver skolelederne perioden under pandemien?

Jeg husker veldig godt akkurat den dagen, for da datt jo månen ned omtrent (Avdelingsleder 1, s, 1 linje 8).

5.1.2 Tillit

Funnene viste at det som kom i første rekke for alle skolelederne var å trygge personalet. En avdelingsleder beskrev det slik.

Ledet i form av å trygge og ramme inn og sortere (Avdelingsleder 1. s, 3, linje 33).

Flere av skolelederne fremhevet at det var viktig i deres ledelse å ha søkelys på hva de kunne gjøre og ikke hva de ikke kunne gjøre, samtidig som at de lyttet til hva personalet hadde behov for. Flertallet av skolelederne var opptatt av å finne handlingsrommet de kunne drive skole, uten for store inngripende tiltak. For å forhindre for store inngripende tiltak for elevene og personalet, var det mange som hadde et søkelys på at tiltakene skulle være etter en minimum standard. Av en rektor ble det fortalt slik.

Så valgte vi å ikke kjøre en veldig streng linje. Vi valgte å høre på folk i forhold til at de opplever at de ønsket at vi skulle ha møtetid sammen (Rektor 3. s, 3, linje 22).

Et av funnene var at de var opptatt av at ingen skulle føle seg alene, spesielt de som ikke hadde en familie, eller hadde andre rundt seg. De valgte derfor å ha felles møter og å skape andre arena de kunne være sammen. Under er det beskrevet av rektor 3 hvordan de tilrettela for de som var alene.

Så fikk vi hatt møte der vi snakker sammen og de som er alene og som ikke har familie og som kanskje ikke har kommet her fra byen, så bor de på en liten leilighet, de satte spesielt pris på akkurat det vel at det ble mer tid sammen (Rektor 3. s, 3, linje 25).

Alle skolelederne hadde ulike tiltak de gjorde for at personalet ikke skulle føle seg alene.

5.1.3 Kommunikasjon

Skolelederne var avhengig av å få informasjon fra etaten hele tiden. Det ble viktig å holde seg oppdatert i media og få med seg pressekonferanser, for å vite hvordan en skulle forholde seg til situasjonen. En av bekymringen var hvordan de skulle få nådd ut med informasjon til ansatte og foreldre. Flere av lederne fortalte også om viktigheten av å ha et nettverk som de kunne støtte seg på under pandemien. Mange av skolelederne opplevde at de fikk god informasjon av etat for skole og at de fikk klare rutiner for hvordan de skulle gjøre det. Under beskriver rektor 1 hvordan informasjonsflyten var.

På en måte innretninger knyttet til å håndtere korona, så var det god informasjon, og det var klare rutiner for hvordan vi skulle gjøre det (Rektor 1. S, 4 linje 3).

Alle rektorene nevnte viktigheten av å ha et nettverk sammen med de andre rektorene i bydelen. Nettverkene var et sted de kunne støtte seg på hverandre, samarbeide om å finne gode løsninger, og samtidig drøfte flere problemstillinger som de møtte på underveis. Flere av rektorene sa også at de i nettverkene hadde et ønske om å drive mest mulig likt, så det ikke skulle være så store forskjeller mellom skolene i bydelene. Rektor 2 beskriver her hvordan de kommuniserte i nettverket og hva tanker de hadde.

Vi samarbeidet mye her i bydelen xxxxxx. Bydelja vi er x skoler i bydelen, og vi opprettet ganske fort en messenger gruppe alle sammen, og vi hadde daglig kontakt, og vi prøvde å lage oss en sånn på at vi skulle gjøre ting mest mulig likt, fordi det er så tett mellom skolene her. Og vi ønsket at det ikke skulle bli sånn, på denne skolen har de det, og på den skolen har de det, så vi vi og og for å støtte oss på hverandre, ta noen felles beslutninger som vi kunne stå i, så gjorde vi ting veldig likt på skole. Det var spesielt på de x barneskolene. Og da. Det var veldig trygt. Ja og vi hadde daglig Teams-møter med den gruppen (Rektor 2. s,3 linje 3).

Det ble fremhevet at i rektornettverkene så erfarte de at de fikk flere svar der og at de derfor hadde hyppige samtaler på Messenger og på Teams. Rektor 3 og rektor 4 beskriver det slik.

Det var flere andre svar jeg fikk hos mine rektorer kollegaer. Vi har en veldig tett rektor nettverk i vår bydel, så vi snakket jo sammen i messenger eller hadde gruppe sammen. Ja altså vi kommuniserte mye der, eller vi ringte til hverandre. Ja og så hadde vi jo da våre nettverksmøter, og de rullet og gikk, noen av de forgikk på Teams (Rektor 3. s, 5, linje 4.)

Altså vi hadde jo rektornettverk her i xxxx bydel som vi samarbeider veldig jo tett sant og og spør hverandre dersom det er noe og sånt, så det er på en måte et kontinuerlig samarbeid da ja (Rektor 4. s, 2, linje 31).

Store deler av arbeidsdagen gikk til å informere ut til personale og foreldre. Funnen viser at de var opptatt av at informasjonen som kom ut var sortert og vesentlig for de det gjaldt. For å sikre god informasjon var det flere av skolelederne som hadde tillitsvalgte, verneombud og FAU (Foreldreutvalget) med på å sortere ut, de ble også beskrevet som viktige samarbeidspartnere for skolelederne under pandemien. Rektor 4 beskriver under samarbeidet med tillitsvalgt, verneombud og FAU.

Vi hadde god kommunikasjon med FAU. Jeg etablerte jo krise beredskapsgruppe her på skolen (ledelsen, tillitsvalgte og verneombud), og da ba jeg FAU med i den beredskapsgruppen, sånn at vi hadde faste møter hver uke, der FAU var involvert i det arbeidet da, så det, opplever vi som veldig nyttig at de var aktiv med i arbeidet (Rektor 4, s1, linje 27).

Skolelederne opplevde at det kom enormt med informasjon ovenfra, som var viktig å sortere før de sendte informasjonen videre ut til foresatte og til personalet. Mye av arbeidet ble gjort sammen i ledelsen. De var opptatt av at informasjonen som skulle ut var vesentlig for personalet i deres arbeid. Rektor 3 beskriver her tankene de hadde om informasjonen som skulle ut til foreldre og personalet.

Og så ga vi hadde vi jo veldig stort fokus på informasjon ut til foreldre, men men og den brukte vi mye tid på fordi at det skulle være nyttig, for vi var jo veldig redd for at folk skulle bli alvorlig møkka lei av og for all informasjon fra oss, og det kan vi forstå hvis de ble det etter hvert (Rektor 3. s, 3, linje 32).

5.1.4 Organisering

Funnet innfor organisering, viste den enorme planleggingen som måtte til for å holde driften i gang på de ulike skolene. Skolelederne fortalte om hvor avhengig de i starten av pandemien var av direksjoner ovenfra, og hvordan de i helger og ettermiddager jobbet med planer etter hvert som endringene skjedde i samfunnet. Skolelederne opplevde at de fikk mange nye arbeidsoppgaver, men de største oppgavene gikk på organisering av driften, slik at det skulle være mest mulig smitteforsvarlig og trygt for elever, lærere og assistenter. De nye oppgavene var smittesporing, utlevering og henting av tester, vasking av ulike soner og utstyr, lage planer for soner og kohorter, tolke smitteveileder og å rapportere til fylkeslege. Dette var nye oppgaver som de nå var pålagt til å gjøre utenom de faste oppgavene som de hadde. De måtte hele tiden ha søkelys på hva som var smittevern faglig forsvarlig. For noen av skolelederne var dette en opplevelse av å være i et ukjent territorium, og at de ikke helt hadde kunnskapen for å kunne vite at det de gjorde i forhold til smittevern var riktig. Noen følte også på at det var et stort ansvar å ha, siden konsekvensene var så store for elever og personale. Under er avdelingsleder 1 beskrivelse av organiseringen og de nye oppgavene de fikk.

Vi holdt oss til det minste minimum. Ja minimum. Og hva er smittevern faglig forsvarlig? Sånn som. Ja, vi gikk rundt med sprøytekanner, og vi vasket lekestativer, og vi hadde hele den pakken der, og vi ordner på hele dagsplan. Og

etter hvert når vi hadde delt skoledag og noen var ute, altså vi hadde jo måttet gjøre. Vi måtte jo gjøre om for friminutter hele dagen for at ikke alle skulle være ute samtidig (Avdelingsleder 1, s, 2 linje 12).

Fikk veldig mye andre oppgaver som jeg. Så jeg gikk rundt der som en sånn ghostbuster og sprayet lekestativer, men men igjen litt sånn får Jo litt skråblikk på det fordi og du kjenner jo på (Avdelingsleder 1, s, 3 linje 25).

En annen tanke de hadde, var hvordan de kunne gjennom planer legge best mulig til rette for de ansatte, siden en måtte raskt snu på hvordan en skulle drive skole og fortsette med undervisningen. I deres organisering av driften på skolen, så kom det frem at flere av de hadde et tett samarbeid med tillitsvalgte, verneombud og FAU. Det blir her beskrevet av rektor 2 hvordan de organiserte for å legge best mulig til rette for elever og personalet.

Altså. Jeg lagde tjukke planer med alt, som kunne gå galt og alt som hvem skulle gå inn hvilken inngang og hvor på minuttet sånn at de ikke skulle møte en annen kohort i gangen. Hvilke toalett skulle alle på (Rektor 2. s, 2 linje 6).

Et annet funn var at det ble forventet fra personalet at det skulle fattes raske beslutninger av ledelsen. Til tross for at det var mange beslutninger som måtte gjøres og at de ofte kom raskt, så opplevde de lite motstand fra personalet. Avdelingsleder 1 beskriver håndteringen av beslutninger under.

Når du er i sånn situasjon, og da med sånn situasjon, mener jeg i en krisehåndtering situasjon så er det er nesten lettere å skjære gjennom og gjennomføre ting, for det forventes av de under deg at du tar en beslutning på ett eller annet (Avdelingsleder 1, s, 3 linje 28).

Flere av skolelederne opplevde at det måtte ofte fattes raske beslutninger under perioden. Men samtidig så forteller de også at det kom lite motstand fra personalet når de fattet beslutninger.

5.1.5 Oppsummering

Hvordan beskriver skolelederne perioden under pandemien? Funnene viser at skolelederne innfor temaet tillit, var opptatt av trygge personalet ved å ramme inn og å sortere. De var opptatt av at ingen skulle føle seg alene, og å se på mulighetene innfor de rammene som var satt. Det kom også frem fra flere at de valgte å ikke kjøre en altfor stram linje i forhold til hva som var lov og ikke lov til å gjøre, men å ta hensyn til behovene til personalet. Innfor temaet kommunikasjon kom det fram at de var avhengig av å få informasjon ovenfra under pandemien. Samtidig var de opptatt av at det informasjonen som kom fra dem, skulle være nyttig for personalet og foreldre. Flere av rektorene valgte derfor i arbeidet med å sortere informasjon, å koble på FAU, tillitsvalgt og verneombudet. I det siste temaet organisering opplevde alle skolelederne at det var en enorm jobb med å organisere driften med planer, tilrettelegging for at det skulle være smittefaglig forsvarlig for personalet og elever. De opplevde også forventninger fra personalet om at det skulle fattes beslutninger under pandemien.

5.2 Bolk 2

5.2.1 Ledelse under pandemien

Forskningsspørsmål 2: Hvordan beskriver skoleledere sin opplevelse av sin egen ledelse under pandemien?

5.2.2 Tillit

Flere av skolelederne påpekte at en tilstedeværelse var viktig for å holde hjulene i gang under pandemien. Flere av skolelederne var også til stede på skolen selv om det ble oppfordret til hjemmekontor. De opplevde det at de ved å være så tilgjengelig og til stede hele tiden, så hadde personalet et anker inn til skolene hele tiden, og ikke en opplevelse av at de var hjemme hos rektor. Flere trosset anbefalingene om hjemmekontor, som var anbefalt spesielt under skolestenging. Flere av skolelederne opplevde at det ble helt feil at de skulle sitte hjemme, når det var personale som fremdeles måtte komme på jobb i SFO. Rektor 3 beskriver her hva hun tenkte på i forhold til det å være til stede på skolen.

Jeg hadde ikke en eneste dag, hjemmekontor. Vi tenkte, vi må være her, og vi ble for så vidt rektor eller ble oppfordret til å ha hjemmekontor. Kunne det når det var på det sitt verste, men det synes jeg ble helt feil, så vi kunne ikke ha hjemmekontor her eller der. Og så skulle de andre vær her. For SFO gikk jo sin gang mener jeg. Det var jo en periode gjorde da. De var jo her og de var delt opp i grupper, og ja, så vi hadde vi noen på huset hele tiden ja (Rektor 3. s, 2, linje 32).

Når skolelederne var tilgjengelig på skolen, så kunne de lettere legge til rette for driften av skolen. De var da tilgjengelig for utlevering av utstyr, samtaler med de som fremdeles jobbet på skolen, eller lærere som kom innom for en prat. For skolelederne var det viktig at de la mest mulig til rette for personalet når de skulle tilbake på skolen. Dette gjorde gjennom å rigge til klasserom, lage soner på skolen og planer. Det blir her beskrevet av rektor 3 hvordan de arbeidet og var tilgjengelig.

For den tiden jobbet vi mye, også søndager, vi møttes her og søndager for å gjøre klart, når en plutselig skulle tilbake, fra å ha vært vekke. Det var jo en periode de ikke var her, og da tenkte jeg at da for at lærerne ikke skal få det stresset, så jobbet vi her om søndagen. For ja klargjøre, å lage systemer og henge opp lapper, og hvor de ulike gruppene skulle være. Og det kan du si er et detaljert merarbeid, men det tror jeg var avgjørende at lærere og fagarbeidere og opplevde at vi samarbeidet, og at vi stod i alt det som var mer trøkk på da. Og det kunne vi gjøre fordi vi er en ledelse som tenker det er viktig (Rektor 3. s, 6, linje 11).

Funnen viser også at det å trygge, anerkjenne og det å være tett på, var viktig når de skulle lede de ansatte. Å trygge personalet var i hovedsete for alle skolelederne. Ingen skulle oppleve at de stod alene. De ville at personalet skulle oppleve at de stod der sammen med dem i krisen. Flere av skolelederne jobbet både helger og kvelder for at lærerne ikke skulle oppleve stresset når de kom tilbake på skolen. Rektor 1 beskriver her hvordan de trygget personalet.

Det altså din grunnleggende tanke om ledelse endret seg ikke, men det fikk en annen form sant og jeg er opptatt av å trygge personalet på at ingen står alene. Det er på måte flaggbærer i forhold til ledelse, for jeg har veldig tro på det at hvis du virkelig føler at noen er med deg i det du står i, så er det gull verd, og det handler også om moral også, for meg sant, eller det etiske grunnprinsippet (Rektor 1. side 5, linje 26).

Et annet funn var ivaretagelse av personalet under pandemien. Selv om de opplevde et veldig trygt personale og at det var få som var engstelige, så passet de på at ingen skulle kjenne på frykten. De var opptatt av å legge til rette for at alle skulle seg trygge på jobb. Dette kunne være i form av samtaler, skjerme personalet for å ha for mange kontaktpersoner og organisere med soner som alle følte seg trygg i. Under beskriver rektor 3 opplevelsen de hadde med ivaretagelse av personalet.

Men hoved overskriften, men var ivaretagelse av andre, og vi hadde ikke. Altså vi har veldig sånn. Ja, trygt personale her. Det er veldig få veldig engstelig hos oss for smitte. Veldig få som er redde for å komme på jobb, så vi kunne klare å ivareta de som var det fordi det var håndterlig, og da måtte vi ha samtaler med de vi måtte legge til rette for (Rektor 3. s, 3, linje 17).

Der det var opplevd at det var behov for mer oppfølging, tok de med seg personene ut på turer og ringte til dem. De jobbet for at alle skulle oppleve at de var en del av felleskapet, ved å legge til rette for at de kunne møtes innenfor trygge rammer. Under kommer det fram fra rektor 4 hvordan de hadde oppfølging med de som var redde.

Ja noen trengte jo det, sant og da ja, så da hadde jeg jo ekstra telefon samtale med de som trengte det. Jeg gikk tur med en som hadde behov for bare å lufte hode sitt lite grann sant. Det er jo noe med altså du gjør jo det lille ekstra i en sånn situasjon sant, og noen synes det var veldig skummelt, mens noen på en måte tenkte at ja, ja sant at det går fint, så vi er jo veldig forskjellige der (Rektor 4. s, 4, linje 31).

Det var viktig for skolelederne å anerkjenne de ansatte gjennom ulike tiltak. Funnen viser at alle skolelederne gav oppmerksomhet til personalet på ulike måter. De hadde et ønske om at personalet skulle oppleve at de ble sett og anerkjent for den jobben de gjorde under pandemien. Annerkjennelsene kom i form av gaver, som blomster flere ganger i perioden, eller oppmerksomhet i form av påskeegg, morgenlevering eller en julekurv, som de leverte hjem til personale eller hadde på skolen for at personale kunne komme og hente. Rektor 2 beskriver her hvordan de anerkjente personalet.

Så jeg holdt på å si at vi vi helt sånne banale ting vi sendte de. Jeg sendte hjem en blomsterbukett til alle en fredag, og av og til morgenlevering på døren. Ja sant, og hvis vi skulle ha en sånn avslutning før en ferie, så istedenfor at vi hadde det her, så fikk alle en sånn pakke med med noe godt på døren, ikke sant. Så sånn type prøve å si at vi ser dere og setter pris på dere og jobben dere gjør (Rektor 2. s, 6 linje 35).

Det ble også viktig for skolelederne i sin ivaretagelse av personalet å ha et tett samarbeid med tillitsvalgt og verneombud for å finne gode løsninger. Gjennom verneombudet og tillitsvalgte, hadde personalet en direkte linje inn til ledelsen. Da kunne de sammen med ledelsen finne løsninger for hvordan de kunne legge til rette for at alle skulle føle seg trygg og sett. Under forteller avdelingsleder 1 om samarbeidet med tillitsvalgt og verneombud.

Det var viktig for oss å ha et tett samarbeid med både tillitsvalgt og verneombud å finne gode løsninger, for eksempel de kunne spille inn til oss. Ja, nå har vi hørt at sånn og sånn. Og den, og den er litt engstelig (avdelingsleder 1. s, 6, linje 22).

Funnene viser også at skolelederne beskriver en opplevelse av suksess i å drive skolene under pandemien. Og de hadde også en tanke om hvorfor de opplevde at de hadde en suksess. En rektor påpekte at de fikk det til fordi hun hadde god tillit i organisasjonen. En annen rektor kunne fortelle at det var på grunn av de positive drivkreftene som var i organisasjonen selv om dagene var uforutsigbare. Enda en rektor nevnte at nettverket som hun hadde med de andre rektorene, var avgjørende for at de fikk det til. Der opplevde de et samhold og et samarbeid som var av stor verdi. Flere hevdet at samholdet, og samarbeidet i ledelsen, var avgjørende for at de følte en suksess. Dette var fordi de hadde en ledelse som ikke telte timer, men stod på hele tiden og at det var god tillit og psykologisk trygghet i ledelsen. Det kom også frem at det var flere skoleledere som ikke var spesielt redd for at de ikke skulle få det til. Her beskriver rektor 2 og avdelingsleder 1 hvorfor de fikk det til.

Men det at jeg da vet at det at jeg har de med meg. Jeg har god tillit i organisasjonen, det det var nok avgjørende for at vi fikk det godt til, opplevde vi (Rektor 2. s, 5 linje 39).

Jeg opplevde et veldig godt samarbeid. Vi er en veldig trygg ledergruppe. Vi hadde jobbet sammen i mange, mange år. Så sånn sett rustet for å stå i en slik situasjon. Vi er trygge på, vi kan, vi kan bygge. Vi kan lærerne våre. Vi kan elevene. Vi kan hverandre, så det å kunne klare å få til en sånn prosess av dette. Det var ikke noe problem (Avdelingsleder 1. s 5 linje 1).

Det var flere skoleledere som påpekte viktigheten av tillit og et godt samarbeid i ledelsen, som årsak til at de fikk det til og beskrev en opplevelse av suksess.

5.2.3 Kommunikasjon

Skolelederne beskrev lite uro i personalet i forhold til bekymringer for egen helse. For alle skolelederne var det viktig under pandemien at alle visste hele tiden hva som skulle skje og at det hele tiden var en åpen dialog, slik at personalet visste at de enhver tid kunne ta kontakt om det var noe de lurte på. Funnene viser også, at i forkant, når informasjon skulle ut til personalet, så hadde det vært drøftet med tillitsvalgt og verneombud. Dette gjorde de for at de skulle kunne uttale seg om hva de tenkte, før informasjonen kom ut.

Flere av skolelederne uttrykte at de tror grunnen til at det var så lite uro i personalgruppen, skyldes at det allerede var etablert god tillit før pandemien, at de fra før hadde et godt samarbeid og at personale opplevde støtte fra ledelsen. Ut i pandemien, opplevde flere av skolelederne at de selv måtte ta mer styring og ikke vente på at informasjonen skulle komme ovenfra. Dette gjorde de, fordi de opplevde at de var litt tryggere med situasjonen de stod i. Under beskriver avdelingsleder 1 håndtering av informasjon.

Vi må innhente den informasjonen selv. Vi må ta beslutninger ut ifra den informasjonen vi sitter på, og vi må iverksette. Og det hadde vi kommet litt inn i pandemien. Så var vi litt tryggere på det (avdelingsleder 1. s, 5 linje 25).

5.2.4 Organisering

Funnene viser at de driftet skolen på en annen måte under pandemien. Flere av skolelederne forteller at de under pandemien satt mye mer sammen og tok mer felles beslutninger sammen i lederteamet. Ved å sitte sammen var de mer samstyrte om beslutningene og kunne gi gode direksjoner og gode retninger til personalet. Dette gjorde de for trygge personalet i forhold til retningslinjer og for at personalet skulle oppleve at ledelsen hadde kontroll over situasjonen. Rektor 2 og rektor 4 beskriver under hvordan de organiserte.

Gode direksjoner og gode retninger. Ok, hva er lov og hva er ikke lov, som jeg laget skikkelig tidsskjema for det. Ja så jeg tror nok at de opplevde at de var trygge i hva som var lov, og jeg satte meg veldig godt inn i regelverket (Rektor 2. s, 5, linje 28).

Prøver å holde orden i alle trådene sant og da, men er jo veldig opptatt av at ikke skal gjøre alt alene sant. For jeg kan ikke sitte her og komme på alt selv. Jeg trenger at de er med og har et eierskap til det, sant, ikke på absolutt alt, men en del. Så trenger jeg at de er med og tenker sammen med meg sånn at vi kan finne ut gode løsninger og sant. Jeg leder jo et veldig kompetent personale og, og det anerkjenner jeg for de da (Rektor 4. s, 4, linje 1).

Flere av skolelederne beskriver i funnen at de var avhengig av et godt samarbeid i ledelsen og med tillitsvalgt og verneombudet i sin organisering under pandemien.

5.2.5 Oppsummering

Forskningsspørsmål 2. Hvordan beskriver skoleledere sin opplevelse av sin egen ledelse under pandemien? Innfor tema tillit, var mesteparten av skolelederne til stede under hele pandemien på skolen, til tross for at det ble oppfordret til hjemmekontor.

Funnene viser i organisering at skolelederne la også de fysiske rammene til rette for når lærerne skulle tilbake på skolen, for å minske stresset. Det ble også sagt, av alle skolelederne, at det var viktig å gi alle de ansatte anerkjennelse under pandemien, som kom i form av gaver, ord og handlinger. Å skape et felleskap for alle under

pandemien var viktig, og å gjøre individuelle tiltak for enkeltpersoner. Tillitsvalgt og verneombudet hadde de alltid et tett samarbeid med for å sikre at alle ble hørt og ivaretatt. Funnene viser også at alle skolelederne hadde en opplevelse av at de fikk det til under pandemien, noen uttrykte også at de opplevde en suksess. Innfor temaet kommunikasjon ble det, av alle, fremhevet viktigheten av en åpen dialog og det at de alltid var tilgjengelig for spørsmål. Også her, under informasjon, var det et tett samarbeid med tillitsvalgt og verneombud. I temaet organisering, sa flere av skolelederne at de utover i pandemien tok mer kontroll selv i forhold til organiseringen, og at de i ledelsesteamet satt mer sammen og var felles der om beslutninger.

5.3 Bolk 3

5.3.1 Tiden etter pandemien

Forskningsspørsmål 3. Hvilke tanker sitter skolelederne igjen med nå etter pandemien, og hva beskrev de som viktig i sin ledelse?

5.3.2 Tillit

Funnene viser at alle skolelederne fremhevet at kommunikasjon og tillit var viktig i deres ledelse under pandemien. De ansatte måtte ha tillit til at ledelsen gjorde sin jobb, og ledelsen måtte ha tillit til at de ansatte gjorde sin jobb. Noen av rektorene sa også at de var avhengig av at det var tillit i ledelsen, fordi de ofte måtte lede gjennom avdelingslederne. Her beskriver rektor 2 viktigheten av kommunikasjon og tillit i organisasjonen.

Så er jo det med kommunikasjon og og gjensidig tillit veldig viktig. At de og jeg, jeg måtte jo lede gjennom de. Jeg kan ikke gjøre alt sant, sånn at jeg er nødt til å ha tillit til at de utfører jobben. Sånn som jeg ønsker, jeg eller vi ønsker sammen. For de må ha tillit til at jeg gjør min del av jobben, så jeg tenker det å lede gjennom gjennom de med tillit (Rektor 2. s, 8, linje 19).

Flere beskrev at de måtte støtte seg på nettverket og sine kollegaer i ledelsesteamet og at det var lite oppfølging av dem som skoleledere. Noen sa at det ikke var behov for oppfølging av seg selv i denne perioden. Mens andre savnet at det var mer personlig oppfølging av dem selv, selv om det ikke ville påvirke hvordan de utførte sin ledelse under pandemien. Flere av skolelederne sier at de nå er mer kritisk til det som kommer ovenfra. Ikke det at de ikke vil gjøre det som er bestemt, men at man stiller mer spørsmål til direksjonene som kommer. Mye av årsaken til at noen av rektorene nå er mer kritisk, er at de i etterkant har måtte rapportere tilbake til etaten, om de gjorde alle de lovpålagte oppgavene sine under pandemien. Under beskriver rektor 2 til direksjoner som har kommet oven i fra.

Jeg velger da å tenke at ikke før de tvinger meg. Jeg gjør det som jeg vil, også får de heller komme og tvinge meg. Altså, jeg er nok blitt litt mer sånn ulydig. (Rektor 2. s, 11 linje 36).

Andre rektorer forteller om gevinsten av å være tett på sine medarbeider med oppfølging og tett samarbeid. En skoleleder forteller at en er nå mer observant på det å se når noen har behov for hjelp, så er en raskere på pletten. En annen avdelingsleder kunne fortelle at de hadde fått bekreftelse fra personalet, om at dette hadde de dratt fint i land. En avdelingsleder fortalte viktigheten av å jobbe med relasjonene til sine medarbeidere hele tiden. Avdelingslederen sa nå mer enn før hadde blitt viktig å lytte til personalet, ikke bare til det som ble sagt, men det som lå bak. Dette ble også bekreftet av andre skoleledere. Avdelingsleder 1 beskriver her bekreftelsen de fikk.

Ja. Ja altså vi sto godt i det, og vi har fått en bekreftelse fra at dette dro vi fint i land, og vi funker også i det uortodokse situasjoner. Ja ja. Nei, vi har fått prøvd alt både på den ene og andre måten, så jeg tenker at jo ja, absolutt robuste og mye var vi der fra før av, så det har vi i hvert fall nå (avdelingsleder 1. s, 8, linje 5).

5.3.3 Kommunikasjon

Flere av skolelederne nevnte kommunikasjon som det mest utslagsgivende for deres ledelse under pandemien. At alle fikk den informasjonen de trengte for å gjøre jobben sin. Det andre som var betydningsfullt, var at de var tilgjengelig for personalet. Det er fremdeles mye informasjon som skal ut, men flere av rektorene sier at de nå er mer bevisst på hva som sendes ut og hva som kan sies muntlig. En avdelingsleder sa at hun nå ser det som viktig å få informasjon ut så raskt som mulig. Rektor 3 forteller her om hva hun har lært om å få ut informasjon.

Jeg tror nok at jeg har lært noe om var enormt viktig informasjon. Informasjon ut er det tror jeg, og at vi har veldig mye igjen for å gi god, men riktig informasjon. Og en balansert mengde (Rektor 3. s, 10, linje 19).

Det var flere av skolelederne som beskrev informasjonsflyt som en krevende og viktig oppgave under pandemien og nå hadde lært mye om hvordan de skulle håndtere informasjonen.

5.3.4 Organisering

Flere av skolelederne fortalte om hvor imponert de var av endringskapasiteten som var i skolen, etaten og nasjonalt. Og det får de til å tenke at vi fremover vil være stødigere ved andre endringer, fordi vi er tryggere. En rektor fortalte at hennes egen endringskapasitet hadde økt i denne perioden. En annen rektor kunne fortelle at hun nå hadde gitt personalet mer ansvar, slik at de nå var mer autonome i sin arbeidsdag. Det var viktig med de store arbeidsmengdene, at hun slapp mer taket og ikke skulle delta i alt som hun tidligere gjorde, og at hun på den måten viste dem tillit. Dette ble også bekreftet av flere andre skoleledere. Avdelingsleder 1 beskriver under om endringskapasiteten.

Jeg tenker det har vært sånt retroperspektiv. Så har det vært spennende prosess. Jeg er veldig sånn sett glad for at jeg har vært med på det. Jeg og vi har lært hva kapasitet organisasjonen har. Hva endringsvilje det finnes. Vi ser at fleksibiliteten er jo uendelig nesten, og jeg tror nok som organisasjon både enhetsmessig og ja, som nasjonen har vokst på det (Avdelingsleder 1. s, 7, linje 34).

Felles for alle skolelederne var at de hadde en opplevelse av at de hadde lært mye av å lede skolen under pandemien, både om seg selv og om organisasjonen som helhet. Felles for flere av skolelederne var at de nå opplevde at de var mer rustet om de skulle oppleve en krise igjen og at da vil de ha kunnskapen og planene klare. Et annet funn var at det var ingen som kunne fortelle hvordan de konkret hadde evaluert håndteringen i etter tid. Noen nevnte at de hadde vært med i noen spørreundersøkelser.

5.3.5 Oppsummering

Hvilke tanker sitter skolelederne igjen med nå etter pandemien, og hva beskrev de som viktig i sin ledelse? Det var essensielt i ledelsen at det var god kommunikasjon og tillit i organisasjonen og i ledelsesteamet. Nettverkene for rektorene hadde stor betydning for deres ledelse og et sted de kunne få støtte. En personlig oppfølging av rektorer var fraværende, og noen er blitt mer kritisk mot det som kommer ovenfra. Den største gevinsten fikk skolelederne av å være tett på under hele pandemien. Mange har blitt mer bevisst i henhold til informasjonen som går ut. Felles for alle var at de var imponert over den store endringskapasiteten som de hadde vært vitne til. De kunne fortelle at de hadde lært mye om seg selv og om organisasjonen under pandemien, og sett hvor viktig det var å delegere og gi mer tillit til personalet. Det de alle var klar på er at nå var de bedre rustet om det skulle komme en ny krise.

5.4 Bolk 4

5.4.1 Tiden før pandemien

Forskningsspørsmål. Hva tanker har skolelederne om sin ledelse før pandemien?

5.4.2 Tillit

Dette var det forskningsspørsmålet jeg hadde minst svar fra, siden flertallet ikke opplevde det ikke hadde vært så store endringer, men kanskje små nyanser. Flere av skolelederne uttrykte at deres ledelse før pandemien var tilnærmet lik som den var etter pandemien. De stilte spørsmål til om det var pandemien som hadde endret deres ledelse, eller om det hadde vært en naturlig utvikling av dem selv som ledere, som ville ha kommet uansett pandemi eller ikke. Avdelingsleder 1 beskriver her sine tanker om sin ledelse.

Det kommer an på hvor ny vi skal tilegne pandemien. Det er jo gått 3 år. Og det skjer jo ting med deg selv på over 3 og nå uavhengig av en pandemi, er det ikke. Det er vanskelig å vite hva som er hva. Ja, det er det (Avdelingsleder 1. s 10, linje 13).

Flere sa at deres verdier innfor ledelse ikke hadde endret seg, men kanskje blitt forsterket under pandemien, ved at de var tettere på å mer lydhøre, men har alltid ment at det var viktig i deres ledelse. En annen rektor kunne fortelle at hun før var mer detaljstyrt i sin ledelse, men om det hadde med sammensettingen hun hadde før

pandemien i personalet, eller om det var en endring på grunn av pandemien var uviss. En annen rektor sa at hun alltid hadde vært tydelig, direkte og undrende sammen med personalet, både før og etter pandemien.

5.4.3 Kommunikasjon

En avdelingsleder kunne fortelle at hun var blitt mer språklig bevisst i sin kommunikasjon med personalet for at det ikke skulle være tvil om hva som ble sagt. Under kommer det fram hvordan rektor 2 beskrev sin kommunikasjon. Under beskriver avdelingsleder 4 sine tanker om å lytte.

Merkelig å si det, men hvis du i alle fall tenker sånn perspektiv i forhold til pandemien og at jeg da tar meg tid til å lytte litt ut på en måte, altså at ting ikke må bli avgjort akkurat i dag. Ikke sant. Men det er jo litt motsiende egentlig i forhold til et pandemi perspektiv, fordi da var det litt mer sånne ting måtte skje i dag (avdelingsleder 4, s 11, linje 31).

Under er hvordan rektor 2 beskrev kommunikasjonen.

Jeg vet ikke om det var så veldig annerledes. Jeg jeg er opptatt av å gi informasjon, og det har jeg alltid vært (rektor 2. s 9, linje 27).

5.4.4 Organisering

Den ene endringen som kom frem fra en rektor, som var annerledes før pandemien, var at de ikke satt så mye sammen i ledelsen og tok avgjørelser sammen, noe som de gjorde mye under pandemien. Men det ble også sagt at siden trykket ikke var så stort lenger i forhold til pandemien, så satt de mer å gjorde oppgavene som de skulle gjøre. Mens andre rektorer kunne fortelle at de nå tok flere beslutninger i felleskap, og fremdeles hadde med seg resten av personalet i flere prosesser, ved å involvere tillitsvalgt og verneombud. Rektor 4 og rektor 3 beskriver her samarbeidet med personalet og hvordan de gjorde beslutninger.

Men det å involvere personale er, kan ikke sitte her inne og finne på kruttet alene. Jeg må jo ha de med meg i den prosessen sant, så det er jo. Altså, nå har jeg egentlig gjort før, under og etter, sånn sett sant (rektor 4, s 5 linje 34).

Det var nok litt mer sånn at avdelingslederne besluttet hver for seg en del ting omkring deres avdeling, nå gjør vi det mye mer i fellesskap (rektor 3. s, 13, linje 11).

5.4.5 Oppsummering

Hva tanker har skolelederne om sin ledelse før pandemien? Flere av skolelederne uttrykte at deres ledelse før pandemien var tilnærmet lik som den var etter pandemien. De var usikre på om de hadde endret seg så mye, siden verdiene deres var de samme før pandemien i forhold til ledelse. Noen av skolelederne fortalte at de før

pandemien satt mer hver for seg når de tok beslutninger, mens en annen rektor kunne fortelle at hun alltid personalet involvert i prosesser.

6.0 Drøfting av funn opp mot teorier

Jeg vil i dette kapittelet drøfte funnene opp mot teoriene jeg har valgt, som er *tjenende ledelse* (Spears, 2014), *relasjonsledelse* (Spurkeland, 2021), og *kriseledelse* (Boin, 2005), for å besvare på problemstilling:

Hvordan beskriver skolelederne sin opplevelse av krisehåndtering under pandemien og sin egen skoleledelse i etterkant?

Jeg har valgt å drøfte funnene på tvers av forskningsspørsmålene, som vil si at jeg vil drøfte funnene innfor temaene: *Organisering* (6.1), *kommunikasjon* (6.2) og *tillit* (6.3). Dette var de sentrale temaene som kom fram i min analyse (4.2). I temaet organisering (6.1) vil det bli sett på hvordan skolelederne organiserte skolene under pandemien og om hvordan organiseringen har vært før og etter pandemien og belyst ut ifra valgte teorier.

Innfor kommunikasjon (6.2) vil det bli sett på hvordan kommunikasjonen var under pandemien og om det har endret måten skolelederne kommuniserte på fra før pandemien til etter pandemien og sett på sammenhenger ut ifra et teoretisk perspektiv. Temaet tillit (6.3) vil svare for hvordan det relasjonelle perspektivet (3.3) deres var under pandemien, og om det har skjedd en endring i etterkant av pandemien. Også her vil tillit bli sett på ut ifra utvalgte teorier.

I starten av hvert tema vil jeg ha med problemstillingen. Jeg vil etter hvert tema komme med en oppsummering. Videre etter drøftingsdel vil jeg komme med en oppsummerende konklusjon (6.4), hvor jeg besvarer problemstilling. Jeg vil deretter se på kontekstuelle forhold og se min forskning i sammenheng med tidligere forskning. Og videre se på implikasjoner for feltet, før jeg kommer med forslag til videre forskning.

6.1. Betydningen av organiseringen

Jeg vil her belyse betydningen av organiseringen under, etter og før pandemien. Det vil jeg gjøre ved å trekke inn teori om kriseledelse og de fem fasene for kriseledelse av Boin. mfl. (2005). Jeg vil også trekke inn tjenende ledelse (Spears, 2014) for å se på rollen som skolelederen hadde som forvalter og relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) innfor prestasjonshjelp. For å også belyse funnet om videreutdanning, som 7 av 8 skoleledere hadde, så har jeg valgt å trekke inn st. meld 30 (Utdanningsdepartementet, 2003-2004) og St. meld 31 (kunnskapsdepartementet, 2007-2008). Funnene av skoleledernes beskrivelser av opplevelser de hadde før, under og etter pandemiene innfor temaet organisering, kan sees i sammenheng med de fem fasene for kriseledelse av Boin m.fl. (2005). I den første fasen *skape mening* (jf. 3.2.1) av pandemien viser funnene at det var en enorm planlegging som måtte til for å holde driften i gang og hvor avhengig de var av å få direksjoner oven ifra. I denne fasen var fokuset til skolelederne å få på plass planer og tiltak ut ifra de føringene de fikk fra det offentlige.

Det var viktig for skolelederne at de iverksatte tiltak og planer som ivaretok personalet og elevene. Denne planleggingen førte også til at skolelederne også fikk nye oppgaver som de måtte utføre og en større

arbeidsmengde. Dette underbygger teorien om at skolelederne var i den første fasen (jf. 3.2.1) av kriseledelse som er å *skape mening* (Boin, 2005, s. 10). I denne fasen skal skoleledere samle inn informasjon, vurdere risiko og sette i gang tiltak for egen organisasjon. Kan det på den andre siden være en måte for skolelederne å vise at de hadde kontroll over situasjonen? En kan anta på bakgrunn av funnene hvor alle skolelederne var opptatt av å trygge personalet, så var det også bakteppe her at de ønsket å vise at de hadde kontroll over situasjonen.

Et annet relevant punkt som kom fram fra funnene er at de driftet skolen på en annen måte under pandemien. Flere av skolelederne forteller at de under pandemien satt mye mer sammen, og tok mer felles beslutninger sammen i lederteamet og ved å invitere inn verneombud og tillitsvalgt. Ved å sitte sammen var de mer samstyrte om beslutningene og kunne gi gode direksjoner og gode retninger til personalet. Dette gjorde de for trygge personalet i forhold til retningslinjer og for at personalet skulle oppleve at ledelsen hadde kontroll over situasjonen. Det kan forstås som at de nå var inne i den andre fasen av krisehåndtering *beslutningstaking* (jf. 3.2.2). Utfordringen i en *beslutningstakings* fase er at det kan komme flere dilemmaer, som kun kan løses gjennom avveiningsvalg, eller såkalte «tragiske valg», der alle alternativene som er åpne for beslutningstakeren kan medføre innskrenkinger for elevene og de ansatte (Boin, 2005, s. 43). Ofte er problemstillingene sammensatte og man har ulike hensyn som skal ivaretas i de beslutningene som skal fattes (Boin, 2005, ss. 16-17). Det kan i denne sammenhengen tenkes at skolelederne i denne fasen (jf. 3.2.2) vektla å fatte avgjørelser på et større grunnlag, ved å ha et tettere samarbeid med tillitsvalgt og verneombud, så de kunne sikre seg at alle perspektivene var lagt fram.

I *meningsskaping* (jf. 3.2.3) fasen er det viktig at skolelederne ut ifra den informasjonen de får, vurderer hvilke signaler de skal følge, hvilke de skal ignorere og hvordan de skal forstå en trussel som har materialisert seg og som krever en umiddelbar respons. Skolelederne måtte her ta disse beslutningene på grunnlag av ufullstendige, ofte motstridende informasjon og råd fra ulike kilder (Boin, 2005, s. 12). I starten ble det forventet at ledelsen skulle komme med en beslutning i funnene. I en krisesituasjon ventes det at ledere skal redusere usikkerheten og gi en autoritativ beretning om hva som skjer, hvorfor det skjer og hva som må gjøres (Boin, 2005, s. 12). Til tross for at mange av skolelederne sa at de fikk god informasjon og retningslinjer oven ifra, så var det flere som påpekte at de valgte å organisere ut ifra et minimum stander, for at det ikke skulle være så inngripende for elevene og personalet.

Funnene fortalte at etter hvert som de kom lenger ut i pandemien, så opplevde de en mer trygghet i å kunne fatte beslutninger uten å være avhengig av informasjon i forkant. Det kan tenkes her at skolelederne prøvde å gjenopprette normalitet, siden all informasjon tydet på at denne pandemien ville bli langvarig. Så det er grunn til å tro at skolelederne nå var inne i fasen *avslutning* (jf. 3.2.4). I denne fasen er det leder sin oppgave å avgjøre når denne tiden er kommet. Det kan også sees i sammenheng med at skolelederne nå opplevde at de hadde større kontroll over situasjonen, og at tiltakene og vedtektene ikke lenger var så inngripende (Boin, 2005, s. 97). Eller som en avdelingsleder beskrev, så tok de beslutninger ut ifra den informasjonen de hadde lenger ut i pandemien, fordi de da var mer trygg i situasjonen.

Ved at skolelederne prøvde å gjenopprette normalitet, så kommer de nå inn i fasen *avslutning* (jf. 3.2.4) evaluering av tiltak, spørsmål om ansvar og fordeling av skyld og eventuelt ære (Boin, 2005, s. 15). Her var det noen av skolelederne som opplevde at de ble kontrollert om de faktisk hadde utført oppgavene sine. En kan stille spørsmål til hvorfor dette ble gjort, men ikke en evaluering av situasjonen? Selv om de ikke hadde hatt noen form for evaluering, som er en del av den siste fasen *læring* (jf. 3.2.4), så var det flere som var klare på at de hadde lært mye gjennom pandemien. Ifølge Boin m.fl. (2005, s. 15) så handler *lærings* fasen om hvilken læring krisen har medført både under og etter pandemien, ved at en da ser på muligheter som krisen har gitt, og hvilke forbedringer en kan få til ut fra erfaringene. Boin mfl. (2005, s. 15) sier at kriser legger grunnlag for at vi vil bli tilført læring. Funnene viser at de hadde lært mye om endringskapasiteten i organisasjonen.

Flere av skolelederne fortalte om hvor imponert de var av endringskapasiteten som var i skolen, etaten og nasjonalt, som var noe de ville ta med seg videre. De har også i ettertid har delegert mer av arbeidet. Funnene viser at det som var annerledes før pandemien, var at de ikke satt så mye sammen i ledelsen og tok avgjørelser sammen, noe som de gjorde mye under pandemien. Men det ble også sagt at siden trykket ikke var så stort lenger i forhold til pandemien, så satt de mer å gjorde oppgavene som de skulle gjøre. Mens andre rektorer kunne fortelle at de nå tok flere beslutninger i felleskap, og fremdeles hadde med seg resten av personalet i flere prosesser ved å involvere tillitsvalgt og verneombud. Selv om funnen viser at ingen hadde en erfaring med en slik krise fra før, så gjenspeiler jo funnen at de gikk igjennom de fire ulike fasene (jf. 3.2) av kriseledelse. Hvordan kan man forstå denne sammenhengen?

Parallelt med at de gikk igjennom de fem fasene, så kan vi lese organiseringen deres innfor temaet organisering ut ifra et tjenende ledelse (Spears, 2014) perspektiv. Hvorfor var skolelederne så opptatt av at de skulle legge til rette for personalet under pandemien? Hele veien under pandemien viser funnen at skolelederne var opptatt av å legge mest mulig til rette for personalet, gjennom planer og tilrettelegging. Et eksempel på dette er at de gjorde klasserommene klare, og hadde tydelige direksjoner for hvor en skulle være til enhver tid. I lys av tjenende ledelse, så kan det legges til grunn for å tro at de ønsket at deres ledelse i denne perioden skulle være basert på å tjene andres behov. Dette kan sees som en antagelse om at de hadde et ønske om hjelpe de ansatte til å bli klokere, friere og mer autonome (Spears, 2014, s. 28).

På den andre siden er forvaltning leders ansvar og en forpliktelse til å tjene andres behov. Skolelederne som forvaltere var ikke bare opptatt av organisasjonen, men hvordan deres forvaltning som helhet påvirker samfunnet, siden skolen som organisasjon har en tillit i en samfunnsnytte perspektiv (Spears, 2014, s. 28). Det kan her sees paralleller til at lederen som forvalter også kan ha hatt tanker om en legge til rette for personalet, så ville det også få en domino effekt. Elevene ville få hjelp, foreldre ville oppleve støtte fra lærere og det ville gi tillit til organisasjonen. Det kan også bevitne om skoleledernes engasjement for fremvekst av arbeidstakere, der en

tjenende leder i praksis gjør midler tilgjengelig for personlig og profesjonell utvikling, var interessert i ideene og forslagene fra alle, og oppmuntre arbeiderne til involvering i beslutningstaking (Spears, 2014, ss. 42-43).

““All that is needed to rebuild community as a viable life form for large numbers of people is for enough servant-leaders to show the way, not by mass movements, but by each servant-leader demonstrating his own unlimited liability for a quite specific community-related group” by Green leaf (Spears, 2014, s. 44).

Eksempler på dette er hvordan tillitsvalgt og verneombud ble involvert i avgjørelsene som skulle tas, eller at de la til rette for at lærerne hadde det de trengte for sin undervisning.

Analogt med dette kan en også forstå det som prestasjonshjelp fra skolelederne. Basert på Spurkeland (2021, s. 307) teorier om relasjonsledelse, så handler prestasjonshjelp om å gjøre hverandre gode. Dette er den støtte som lederne hadde rundt arbeidstakerne under hele pandemien. Det kan sees i sammenheng med funnene at skolelederne støttet personalet under hele pandemien, ved å organisere hverdagen deres med tydelige planer og ved å legge fysisk til rette på skolene. Funnen viser også at 7 av 9 skoleledere har tatt videreutdanning i skoleledelse. Kan det ha hatt betydning for deres ledelse under pandemien og deres beskrivelse av suksess? Deres beskrivelse av suksess kommer jeg mer inn på i kapittel 6.3.

I st.meld. 30 (Utdanningsdepartementet, 2003-2004, s. 27) kommer det fram at skoleledelsen må lede gjennom ulike strategier som nettverksbygging og teamarbeid når det gjelder planlegging, tilrettelegging, gjennomføring og evaluering av virksomheten. Det ble derfor som et ledd i denne st. meld 30 utarbeidet et eget program for kompetanseutvikling for ledere. Funnen viser at skoleledernes organisering var baser på teamarbeid og samarbeid i nettverk. Jeg vil i kapittel 6.0 komme mer inn på nettverk. Det ble fremhevet i St. meld 31 *kvalitet i skolen* (kunnskapsdepartementet, 2007-2008) at skoleleders kompetanse har stor betydning for kvaliteten i skolen. Og at det på bakgrunn av det ble innført skolelederutdanning, som skulle gjøre skoleledere rustet til å følge opp skolens utfordringer og følge opp regelverket for sektoren (kunnskapsdepartementet, 2007-2008, s. 66). Kan det være en sammenheng mellom den kunnskapen skolelederne hadde og hvordan de organiserte skolene? Det kan være grunn til å tro at deres kompetanse innfor ledelse var med på å gi skolelederne de riktige strategiene for å organisere skolen.

6.1.1 Oppsummering

Ved å se på funnen i sammenheng med kriseledelses (Boin, 2005) teorien, kan det sees ut som at skolelederne har vært igjennom de første fasene av krisehåndteringen som beskrives av Boin mf. (2005), men ikke har vært bevisst over det selv. Den siste fasen *læring* (jf. 3.2.4) er det lite bevissthet rund. Om dette kan skyldes at det har vært mangel på evaluering av ledelsen av pandemien i ettertid, som har gitt ny kunnskap kan det stilles spørsmål til. Men til tross for dette er det flere som har tanker om muligheter og forbedringer som de har gjort i etterkant. Og enes ved at de har opplevd en stor innsats og kreativitet hos de ansatte i perioden. Funnene viser at de handlet i

tråd med tjenende ledelse (Spears, 2014) verdier som forvalter (jf. 3.6), der de la til rette for personalet, skapte tillit til organisasjonen og engasjerte seg i personalet. Vi kan også dra paralleller til prestasjonshjelp i relasjonsledelse (Spurkeland, 2021), der det ble sett på hvordan skolelederne støttet personalet under pandemien. Det er også sett på sammenhengen mellom skoleleders kompetanse og st. melding 30 og 31 (Utdanningsdepartementet, 2003-2004; kunnskapsdepartementet, 2007-2008), som beskriver hvilken kompetanse de har om de har tatt videreutdanning.

6.2. Betydningen av kommunikasjon

Jeg vil her belyse hvordan kommunikasjonen var under pandemien, og se på hvorfor kommunikasjonen var så viktig i deres ledelse under pandemien og om dette har påvirket kommunikasjonen i ettertid. Jeg vil i dette kapitlet trekke inn relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) og tjenende ledelse (Spears, 2014) for å se på betydningen av kommunikasjon.

Funnene viser at i starten av pandemien, så var det flere som hadde en bekymring for hvordan de skulle nå ut til alle med nyttig informasjon. De opplevde alle god informasjon fra etaten, men det var mye informasjon å forholde seg til. Flere rektorer sa at rektor nettverket var viktig under pandemien. De hadde også ett tett samarbeid med tillitsvalgt, verneombud og FAU om informasjonsflyt. Der de sammen sorterte informasjon og fikk innspill fra de ulike aktørene for hva som kunne være viktig. Det var viktig for alle skolelederne at de hele tiden var tilgjengelig, lyttet og var åpen i sin kommunikasjon. I ettertid så er det flere som sier at de er blitt mer bevisst over sin måte å kommunisere på, og at de ser viktigheten av at kommunikasjonene er tydelig, tilgjengelig og raskt gitt ut, samtidig som at de bruker mer tid til å lytte til det som kommer.

Hvorfor var det så viktig for skolelederne at de sorterte informasjonen som kom ut? Ifølge Spurkeland (2000, s. 137) kan den eksploderende flommen av informasjon som pøses ut være bortimot umulig for personale å forholde seg til, på grunn av den økende informasjonsstrømmen som tilbys. Dette fører til at det for personalet kan bli vanskelig å prioritere og sile ut hva som er relevant og nyttig for deres arbeid. Kan dette også være årsaken til at skolelederne opplevde så lite uroligheter i personalet, ved at de var så tydelig i sin kommunikasjon? Det var markert i funnene at relasjonen i kommunikasjonen var avgjørende for hvor produktive personalet var. En åpen kommunikasjon og deling av makt øker en leders innflytelse, samtidig som at dialogen skaper en felles retningsfølelse (Spurkeland, 2000, s. 33). Det kan tyde på at valget med å ha et tett samarbeid til tillitsvalgt, verneombud og FAU kan ha vært årsaken til opplevelsen av at de stod sammen og opplevde lite uro. På den andre siden kan det tolkes som at personalet opplevde at de var hørt fordi tillitsvalgt, verneombud og FAU var med når det skulle fattes beslutninger for hva som var viktig å informere om.

Å lytte til personalet er en viktig egenskap for en tjenende leder (Spears, 2014, ss. 40-41). En leder har alltid blitt verdsett for sin kommunikasjon og beslutningsferdigheter. I et tjenende lederskap er det å lytte et vidt ansvar, ved å lytte nøye til andre. Å lytte vil si at lederen skal søke etter å identifisere ønsket til en gruppe eller arbeidstaker,

og også hjelpe med å avklare det gruppen eller arbeidstakeren vil. I dette ligger det at en leder må lytte like mye til det som blir sagt, som det som ikke blir sagt. Lederen må også lytte til seg selv og reflektere over hva en selv kommunisere gjennom kroppsspråk og det verbale i samspill med andre (Spears, 2014, ss. 40-41). Et eksempel på dette var at det var flere ansatte som ytret et ønske om å sitte sammen når de hadde møter, istedenfor å ha digitale møter og at skolelederen her la til rette for møter med god avstand. Det kan her trekkes paralleller til hva skolelederne gjorde under pandemien med å være tilgjengelig. Ved å høre på innspill som personale hadde og samtidig være tilgjengelig for dere spørsmål, så kan det tenkes at personalet følte seg likestilt, verdsatt og viktige i prosessen. Lederen må gå foran med mot, åpenhet og ærlighet og vise at de har tatt involvering på alvor (Spurkeland, 2021, s. 61). Det betyr blant annet at fagforeningen må tidlig inn i endringsprosesser og få påvirke fundamentet for endring. Med ansattes representanter kan enighet i organisasjonen komme, når dialogen er der. Dialogen innleder til samarbeid om sak, men det hjelper en til å viske ut forskjeller, skape gjensidig respekt og åpner for ærlige standpunkter. Dialogen klargjør kommunikasjon og renske luften i et arbeidsmiljø (Spurkeland, 2000, s. 61).

En kan se at skoleleders involvering av tillitsvalgt, verneombud og FAU kan ha hatt en positiv effekt og har gitt gjensidig respekt og tillit. En leder må ha engasjement for vekst av mennesker, ved å se at personalet har en egenverdi utover det konkrete bidraget de gir som arbeidstakere. En tjenende leder forplikter seg til å få arbeidstaker til å utvikle seg innfor organisasjonen. Lederen må anerkjenne det store ansvaret ved å gjøre alt en kan for å pleie det personlige, profesjonelle og utviklingen av den ansatte. Det kan i praksis være å være interessert ideene og forslagene fra alle, oppmuntre arbeidernes involvering i beslutningstaking (Spears, 2014, ss. 42-43).

Flere av rektorene sa at nettverket var viktig i deres håndtering av informasjon under pandemien. Hvorfor opplevde rektorene at nettverket var så verdifullt? Funnen viser at rektorene rådførte seg i sine rektornettverk for å få støtte i sin kommunikasjon ut til sine ansatte. Med et tverrfaglig arbeidsområde som skoleledere har, så krever det at ledere etablerer nettverk og støtte for å fungere (Spurkeland, 2021, s. 148). Flere av skolelederne ønsket at skolene skulle drives mest mulig likt i bydelene. Tanken var å sikre at alle skulle ha det samme tilbudet, og at det skulle skapes minst mulig uro.

6.2.1 Oppsummering

Skolelederne har handlet i tråd med verdiene innfor tjenende ledelse (Spears, 2014) og relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) i sin kommunikasjon ut mot ansatte og foreldre, hvor de hadde en åpen dialog, skapte felles retning og var tilgjengelig. Deres måte å kommunisere på og samarbeidet de hadde med tillitsvalgt og verneombudet kan har skapt det tilliten som det er behov for i ledelse av en organisasjon. Funnen viser også at rektorene rådførte seg i sine rektornettverk for å få støtte i sin kommunikasjon ut til sine ansatte. Tillit kommer en mer inn på i neste kapittel (6.3).

6.3 Betydningen av tillit

Jeg vil her belyse betydningen av tillit under pandemien. Tillit var svært viktig for skolelederne under pandemien, men også før og etter pandemien. Jeg vil i lys av relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) se på hva lederne gjorde i sammenheng med hva teorien forteller.

Funnene viser at skolelederne innfor temaet tillit, var opptatt av trygge personalet ved å ramme inn, og å sortere informasjonen som kom. De var opptatt av at ingen skulle føle seg alene, ved å se på mulighetene innfor de rammene som var satt. Det kom også frem fra flere at de valgte å ikke kjøre en altfor stram linje i forhold til hva som var lov og ikke lov til å gjøre, men å ta hensyn til behovene til personalet. Valgene som skolelederne tok, kan sees på som tillitsskapende ved handlingene de gjorde. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner. Den er en følelse som utvikler gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved å repetere tillitsvekkende handlinger (Spurkeland, 2021, ss. 37-38). Det kan her oppfattes at skolelederne gjorde tillitsvekkende handlinger, ved å sørge for at ingen opplevde det å være alene. Parallelt handler relasjonsledelse å ta i bruk og håndtere egne og andres menneskers følelser.

En relasjonsleder vet at energien i en arbeidsgjeng best kan utnyttes ved en fellesskapsfølelse, som er en erkjennelse av at de selv er hjelpeløse alene og totalt avhengig av fellesskapet (Spurkeland, 2021, s. 275). Så hva gjorde skolelederne for å skape denne fellesskapsfølelsen? Funnen viser at de verdsatte alles tanker og meninger før de tok beslutninger i ledelsen. De fikk fram hva personalet ønsket, ved å invitere inn tillitsvalgt og verneombudet i avgjørende prosesser som angikk alle. På den andre siden gav ledelsen uttrykk for at ingen skulle føle seg alene gjennom sine handlinger ved nærvær. Nærvær er en tillitsvekkende handling skolelederne gjorde under pandemien, ved at mesteparten valgte å være til stede under hele pandemien, til tross for at de ble oppfordret til hjemmekontor. Hva oppnådde de ved å være til stede? Ifølge Spurkeland (2021, ss. 167-168) er synlighet en sosial bevissthet. Ved at skolelederne valgte samvær så oppnår de en mulighet til å lede og til å få innsikt i andres arbeid og livssituasjon. Synlighet kan forstås som en primær holdning og et prioritert valg. Synlighet er en nødvendighet, siden det gir høy grad av samhandling, tilstedeværelse og dialog. Uten synlighet kan ledere miste sin påvirkningskraft og havne på utsiden av virksomheten (Spurkeland, 2021, ss. 167-168). Kan deres synlighet ha vært årsaken til at de opplevde så lite motstand og uro i personalet? Å være synlig er tilgjengelighet, fysisk tilstedeværelse i sosiale situasjoner, oppsøkende adferd, tid til samtaler og tydelighet. På den andre siden påvirker synlighet relasjoner og gir stor motivasjon hos personale og skaper relasjonell energi. Det motsatte vil være at en ikke opplever nærvær av sin leder, som kan føre til misnøye, opplevelsen av de ikke føler seg prioritert og at muligheten til påvirkning forsvinner (Spurkeland, 2021, ss. 167-168). Det er stor grunn til å tro at skoleledernes synlighet gjorde at personalet opplevde at de var sett og hørt under pandemien. Et annet relevant punkt i sin synlighet er fellesskapsfølelsen. Det at skolelederne hadde søkelys på å skape en fellesskapsfølelse er i tråd med kjerneverdien i tjenende ledelse.

Det er i tjenende ledelse viktig å investere i andre i form av midler som bygger et fellesskap (Spears, 2014, s. 44). Det var her skolelederne investerte med sin tilstedeværelse og tilgjengelighet, som åpnet for et samarbeid, der alle ble lyttet til. Ifølge Spurkeland (2021, s. 39) er tillit avgjørende for innflytelse og påvirkning. Tillit handler om forutsigbare mønstre av handlinger og reaksjoner. På den måten blir personalet kjent med lederens adferd til å kjenne trygghet. Skolelederens adferd kan vekke positive krefter og tanker hos den som opplever lederen. Lederens adferd handler om energi og sympati, der en opplever ærlighet og redelighet (Spurkeland, 2021, s. 39). Funnene viser at skolelederne viste stor empati for sine medarbeidere. De fanget opp de som var engstelig og tilrettela så de følte seg ivaretatt. De bydde på samtaler og ringte dem de tenkte kunne ha behov for samtale. Noen gikk også lengre ved å gå på tur med noen av medarbeiderne sine. Det kan oppleves som at de kjente sine medarbeidere og visste om de ulike behovene som de hadde. Dette kan gjenspeiles i det Spurkeland (2021) henviser til når han snakker om 24 timer mennesket der en er positiv nysgjerrig på andre mennesker. Lederne må ha kunnskap nok til å vite alle sider av sine medarbeidere for å kunne ivareta dem på en god måte (Spurkeland, 2021, s. 28). Dette må også sees i sammenheng med at en leder ønsker å skaffe seg respekt og autoritet i situasjon og relasjon og ikke gjennom posisjon (Spurkeland, 2021, ss. 37-38).

Det ble også sagt, av alle skolelederne, at det var viktig å gi alle de ansatte anerkjennelse under pandemien, som kom i form av gaver, ord og handlinger. Som vist ovenfor så ble det gitt mye anerkjennelse ved å bygge et fellesskap, nærvær og empati. Men skolelederne viser også til gaver, som de gav flere ganger gjennom pandemien for å gi dem en følelse av at de satte pris på deres innsats, og var takknemlig for det arbeidet som de gjorde. Det kan sees som at skolelederne hadde flere forutsigbare mønstre og handlinger gjennom pandemien, som skapte tillit hos personalet. Når adferden vekker positive krefter hos dem som opplever lederen, så kan det skape energi og sympati av en følelse av ærlighet og redelighet fra lederen (Spurkeland, 2021, ss. 38-39). Skolelederens adferd viste at det var samsvar mellom tale og handling, de viste mellommenneskelig kunnskap, gav forutsigbarhet opptreden, lojalitet, viste at ville stille opp for en annen person og støtte vedkommende, åpenhet ærlig og sannhetstro opptreden (Spurkeland, 2021, ss. 38-39).

På motsatt side opplevde skolelederne lite og ingen personlig oppfølging. Flere sier at de i etter tid har blitt mer kritiske og mer i opposisjon til det som kommer oven ifra. Så hvor fant de støtte under pandemien? Funnene viser at de søkte støtte og oppfølging andre steder siden det var lite oppfølging av dem som ledere. De forteller at det var essensielt i ledelsen at det var god kommunikasjon og tillit i organisasjonen og i ledelsesteamet. Rektorene sa at nettverkene for rektorene hadde stor betydning for deres ledelse og et sted de kunne få støtte. Det kan her tenkes at skolelederne ikke opplevde tillit fra etaten, som kan sees i sammenheng med at tillit er en positiv forventning om at en person vil innfri og ikke sabotere interpersonlig opplevelse i en relasjon (Spurkeland, 2021, s. 39).

Funnene viser også at alle skolelederne hadde en opplevelse av at de fikk det til under pandemien, noen uttrykte også at de opplevde en suksess. Hva er årsaken til dette? Noen påpekte at det var fordi de var tett på hele tiden og andre nevnte at grunnen til at de opplevde at de fikk det til var tilliten som var i organisasjonen. Kan det ha en

sammenheng med alle tillitshandlingene de gjorde? Eller var det det at de kjente sitt personale og visste hva behovet var? De kunne fortelle at de hadde lært mye om seg selv under pandemien, og sett hvor viktig det var å delegerer og gi mer tillit til personalet. Det de alle var klar på er at nå var de bedre rustet om det skulle komme en ny krise.

6.3.1 Oppsummering

Det kommer tydelig fram at tillit er grunnmuren i en ledelse av en organisasjon. Sett i sammenheng med relasjonsledelse og tjenende ledelse, så har skolelederne handlinger under pandemien vært i tråd med verdiene innfor tjenende ledelse og relasjonsledelse for bygging av tillit i organisasjonen. Det kan her trekkes frem deres synlighet, kunnskap om sitt personale, empati og anerkjennelse. På motsatt side opplevde skolelederne lite oppfølging av seg selv. Men kan se ut som at de i mangel på støtte har søkt støtte gjennom sine nettverk og i ledelsesteamet. Til tross for manglende oppfølging, så beskriver alle at de har en opplevelse av at de fikk det til under pandemien, med andre ord en opplevelse av suksess.

6.4 Svar på problemstilling

Jeg vil her komme med en besvarelse på problemstillingen. Jeg har valgt å dele besvarelsen inn i de tre temaene jeg hadde i min analyse *organisering, kommunikasjon og tillit*, der jeg vil se det i lys av tidligere forskning (1.2), kontekstuelle forhold (2.0) og teori (3.0) Jeg vil til slutt se på hva mitt bidrag har gitt forskningen.

6.4.1 Organisering

Jeg vil her besvare problemstillingen i forhold til temaet *organisering* i sammenheng med teori, kontekstuelle forhold og tidligere forskning.

Hvordan beskriver skolelederne sin opplevelse av krisehåndtering under pandemien og sin egen skolelederrolle i etterkant?

Drøftingen av funn (6.0) viser at skolelederne beskrivelse av håndteringen under pandemien krevde mye organisering. Deres beskrivelser viser at de har vært igjennom fire av fasene (3.1) som er beskrevet av Boin mf. (2005), men at den siste fasen som omhandler *læring* (3.1.4) ikke er fullført. Dette kan ha ført til at skolelederne har blitt mange erfaringer rikere, men har ikke omsatt sin erfaring til kunnskap, som kan bygges videre på. Dette kan også forklare hvorfor flere av skolelederne sier de ikke gjør noe eller lite annerledes etter pandemien. Men til tross for dette er det flere som har tanker om muligheter og forbedringer som de har gjort i etterkant.

Skolelederne beskriver sin håndtering under pandemien, som står i tråd med verdiene til tjenende ledelse (Spears, 2014) og relasjonsledelse (Spurkeland, 2021). Ved å legge til rette, skape tillit og engasjere seg i personalet, er det kobling til prestasjonsledelse (3.4.6) og verdien som forvalter (3.6.2). Det kan antas at skoleledernes organisering kan sees i sammenheng med deres kompetanse (4.1.2) på feltet. I forhold til tidligere forskning (Dons, 2020) på feltet, så kan skolens krisehåndtering gi oss verdifull kunnskap om videre forbedringsprosesser i norsk skole. Der

det også stilles spørsmål til hvilke nye innsikter i ledelse et innovasjonsperspektiv på koronaforløpet kan gi oss. Et annet perspektiv fra tidligere forskning er at ledelse foregår i samspill med makt, regler og verdier, og det blir viktig at en spør hvordan dette samspillet har endret karakter gjennom koronatidens ulike faser og hvordan forskning på de ulike fasene kan gi ny innsikt i skoleledelse (Dons, 2020). Dette bekreftes også av forskning som er gjort av Melkild (2022) og Haukland (2022). Dette kan også understreke hvorfor det ikke har skjedd store endringer i deres ledelse etter pandemien, ved at det ikke er blitt evaluert og omsatt til kunnskap.

Det er beskrevet i St. meld 27 () som en del av kvalitetsløftet at en skal innhente og å få kunnskap om de kvalitative sidene ved utdanningen, der det skulle stilles krav til kvalitet i forskning, utdanning og undervisning. Der ideologien og ambisjonene i den norske utdanningspolitikken, var at vi skulle fremtre som en styrende kunnskapsnasjon, ved å ha sterke mål for utdanning og forskning. Ønske her var at kunnskapen skulle gjenspeiles i forskningsmiljøet, for å markere seg i verdensklassen (). For å markere oss i verdensklassen blir det viktig at vi følger opp intensjonene om forskning på feltet, så vi kan få en ny innsikt i skoleledelse og verdifull kunnskap som kan gi forbedringsprosesser i skolen. Det kan tenkes at det på grunn av st. melding 30 og 31 (Utdanningsdepartementet, 2003-2004; kunnskapsdepartementet, 2007-2008), som beskriver hvilken kompetanse de har om de har tatt videreutdanning, så har skolelederne hatt rett kunnskap for å håndtere krisen.

6.4.2 Kommunikasjon

Jeg vil her besvare problemstillingen i forhold til temaet *kommunikasjon* i sammenheng med teori, kontekstuelle forhold og tidligere forskning.

Hvordan beskriver skolelederne sin opplevelse av krisehåndtering under pandemien og sin egen skolelederrolle i etterkant?

Skoleledernes funn av håndteringen av krisen under pandemien viser at de handlet i tråd med verdiene innfor tjenende ledelse (Spears, 2014) og relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) i sin kommunikasjon ut mot ansatte og foreldre, hvor de hadde en åpen dialog, skapte felles retning og var tilgjengelig. Deres måte å kommunisere på, og samarbeidet de hadde med tillitsvalgt og verneombudet, kan har skapt den tilliten som det er behov for i ledelse av en organisasjon, som førte til lite uro. Det vises også at rektorenes samarbeid i nettverkene var viktig i deres håndtering av informasjon under pandemien. Der fikk de råd og støtte i sin kommunikasjon. Dette underbygger teorien om at et tverrfaglig arbeidsområde som skoleledere har, så krever det at ledere etablerer nettverk og støtte for å fungere (Spurkeland, 2021, s. 148).

Det var ikke evaluert i etterkant deres kommunikasjon for å skape læring (3.2.4). Men skolelederne sitter igjen selv med en læring om hvor viktig kommunikasjon er under en krise, som har gjort at noen har endret deres måte å kommunisere på, ved å bli tydeligere, at informasjonene er tilgjengelig og raskt gitt ut, samtidig som at de bruker mer tid til å lytte til det som kommer. Det henvises igjen til tidligere forskning (1.2), hvor erfaringer ikke er omsatt

til kunnskap, som kan ha gitt en ny innsikt for feltet. Dette viser også at det ikke står i tråd med intensjonene i st.meld. 27 (Regjeringen), som er at vi skulle fremtre som en styrende kunnskapsnasjon, ved å ha sterke mål for utdanning og forskning, og at vår kunnskap må gjenspeile det i forskningsmiljøet, for å markere seg i verdensklassen. Men at de på bakgrunn av st. melding 30 (Utdanningsdepartementet, 2003-2004) og st.meld. 31 (kunnskapsdepartementet, 2007-2008) har hatt den kunnskapen som det var behov for, siden flere hadde tatt leder utdanning.

6.2.3 Tillit

Jeg vil her besvare problemstillingen i forhold til temaet *tillit* i sammenheng med teori, kontekstuelle forhold og tidligere forskning.

Hvordan beskriver skolelederne sin opplevelse av krisehåndtering under pandemien og sin egen skolelederrolle i etterkant?

Min forskning viser at tillit var grunnmuren når en skulle lede under pandemien, som er i tråd med relasjonsledelse (Spurkeland, 2021) og tjenende ledelses (Spears, 2014) verdier. Skoleledernes tillit under pandemien var stor fra de ansatte. En kan tenkes at deres synlighet, kunnskap om personale, empati og annerkjennelse var årsaken til det. Et annet funn var at det var lite oppfølging av rektorer under pandemien. Det var også flere som sa at de ikke kjente på et behov for oppfølging. Årsaken til dette kan grunnes i at de fikk sin støtte og oppfølging i rektornettverk og i ledelsesteamet. At de har blitt mer kritisk i ettertid mot etaten, kan være på grunn av lite oppfølging, og at de opplevde at de måtte tilbake rapportere etter pandemien om de hadde gjort jobben sin, som for eksempel innfrielse av spesialundervisning. Det kan tolkes som etaten ikke hadde tillit til at skolelederne hadde utført jobben sin under pandemien, og at skolelederne da ikke opplevde å bli sett.

Alle skolelederne gav uttrykk for at de hadde en opplevelse av at de fikk det til, og satt igjen med en mestringfølelse. Det kan anses som at årsaken til dette var deres ledelse under pandemien, der de hadde ledet med en form som skapte åpenhet, fellesskap, inkludering og trygghet, som gav mindre uro og motstand. En annen årsak kan være at deres ledelse viste at de hadde en faglig kunnskap som gjorde de stødigere, tryggere i sin ledelse. Deres kunnskap kan være grunne til at de hadde gode innebygde verdier og gjennomtenkte strategier under pandemien, som har gitt dem mestring i etterkant.

Dette bekreftes også igjennom funnene som Melkild (2022) hadde i sin forskning, der det kom frem at det var en følelse av ett VI under pandemien. Årsaken til dette var personalet opplevde et fellesskap, de følte seg ivaretatt, ved at ledelsen tok føring og viste vei i en usikker tid. Skoleledelsens organisering og retningslinjer, samt at de tok seg tid å sjekke at alle hadde det bra, skal ha dempet frykten hos personalet. Dette viser at det var tillit i organisasjon fra ledelsen og personalet (Melkild, 2022, s. 46). Dette bekreftes også igjennom funnene som Haukland (2022, s. 83) hadde i sin forskning. Der kom det frem at flere av rektorene kjente på en mestring etter deres håndtering av pandemien.

Den opplevelsen av mestring som skolelederne hadde, kan sees i sammenheng med deres videreutdanning innfor skoleledelse, som står i tråd med intensjonene i st. melding 30 (Utdanningsdepartementet, 2003-2004, s. 25). Der vektlegges det at videreutdanning av skoleledere vil gi et tydelig og kraftfullt lederskap, som er bevisst og reflektert, har kunnskap om nettverksbygging og teamarbeid, og hvor all erfaring viser at god skoleledelse er avgjørende for planlegging og tilrettelegging i en virksomhet. I st.meld. 31 (kunnskapsdepartementet, 2007-2008, s. 9) understrekes det at det er behov for rektorer som er gode pedagogisk og organisatoriske og derfor vil ha et varig system for videreutdanning av skoleledere.

6.2.4 Mitt bidrag

Min forskning med fleksible rammer har gitt meg et rikt data grunnlag. Det har også ført til at det har kommet inn data, som jeg ikke hadde regnet med. Jeg hadde ikke regnet med at dataene ville beskrive at skolelederne hadde opplevd en suksess ved håndteringen av pandemien. Jeg hadde heller ikke en antagelse om at det hadde vært lite oppfølging av rektorene. Jeg mener at min forskning har bidratt til mer kunnskap innfor kriseledelse i skolen, som kan ha gi en dypere forståelse for feltet. Jeg tenker også at mitt bidrag med ny kunnskap kan sette et søkelys på feltet, og for at vi gjør noe med de erfaringene som skoleledere har fått under sin ledelse av pandemien.

Jeg er klar over svakheter ved case studien min som er at det er en begrenset utvalgsstørrelse (Thagaard, 2018, s. 55), som kan begrense generaliserbarheten av funnene til en større populasjon. Det er også et potensiale for skjevhet siden min case studie i stor grad er avhengig av min tolkning og analyse som forsker. Dette kan føre til en skjevhet i studien, siden jeg har forhåndsoppfatninger og personlige erfaringer, som kan ha påvirket datainnsamling, analyse og konklusjoner (Thagaard, 2018, s. 179). Siden case studier ikke har kontroll over variabler, vil det gjøre det utfordrende å gi årsak og virkningsssammenhenger. Dette kan begrense evnen for meg til å trekke nøyaktige konklusjoner. Men jeg vil påpeke at selv om min studie har sine svakheter, så vil den fortsatt gi verdifull og dyp forståelse av situasjonen som skolelederne stod i under pandemien. Dette kan være nyttig senere, for å frembringe hypoteser eller undersøke fenomener på et detaljert nivå. Det er derfor viktig å vurdere disse svakhetene når man tolker og bruker resultater fra denne case studien. Jeg vil på bakgrunn av implikasjoner for min forskningsmetode gi innspill til videre forskning i siste kapittel.

6.4.5 Implikasjoner for feltet

Jeg mener at mer forskning på kriseledelse i skolen er avgjørende for å sikre at skolen kan håndtere ulike kriser på en effektiv og trygg måte. En god kriseledelse kan være kommunikasjon, hvor kriseledelse i skolen vil bidra til en rask respons på kriser, ved at tiltak blir satt i gang umiddelbart, som kan føre til å begrense skader og sikre tryggheten for elever og ansatte. Dette vil føre til at en kan ivareta tryggheten som vil innebære forberedelse og øvelser for ulike scenarioer i skolen, som vil gi en trygg og beredt skole, hvor elever og ansatte vet hva de skal gjøre i en krise. Mer forskning kan gi en god kommunikasjonsstrategi som vil passe på at relevant informasjon blir formidlet til elever, foreldre og ansatte, som kan begrense panikk og misforståelser. En bedre forståelse for kriseledelse om tett samarbeid og koordinering mellom ulike aktører, kan sikre gode rutiner og samarbeidsfora, så

ressursene og kompetansen blir effektivt brukt. Mer forskning vil gi kunnskap om hvordan en skal ivareta sin ansatte, via støtte og tiltak, som kan være avgjørende for trygghet i en krisesituasjon. Basert på tidligere forskning (1.2) og funn, så blir det viktig at vi omsetter erfaringene skolelederne har til kunnskap. På bakgrunn av dette mener jeg at det må forskes mer på kriseledelse i skolen, som kan implikasjoner for hvordan vi håndterer fremtidige kriser. På bakgrunn av dette vil jeg komme med innspill til videre forskning i neste kapittel.

6. 6 Forslag til videre forskning

Mitt forslag til videre forskninger er å få frem andre perspektiver ved skoleledernes ledelse under pandemien. Det kan her være interessant å se på hvordan lærerne eller etaten beskriver skoleledernes ledelse. I videre forskning vil det også være viktig å få frem læringen som er gjort i ettertid i skolen. Det kan her forskes på hvilke læringsstrategier de har brukt for å få erfaringen oversatt til kunnskap i deres organisasjon og hva dette har ført til. Et annet moment som kunne vært interessant er å se om skoleledere som ikke har tatt videreutdanning har hatt den samme opplevelsen av mestring, som skolelederne i denne studie.

Referanser

- Boin, H. S. (2005). *The Politics of Crisis Management, Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bukve, O. (2016). *Forstå forklar forandre, om design av samfunnsvitenskapelige forskningsprosjekt*. Oslo: universitetsforlaget.
- Clarke, B. o. (2006). *Using thematic analysis in psychology*, 3:2, 77-101. *Qualitative Research in Psychology*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com>
- Colbjørnsen, G. (2015). *Idunn.no*. Retrieved from <https://www-idunn-no.galanga.hvl.no/>: <https://www-idunn-no.galanga.hvl.no/doi/10.18261/ISSN1504-2987-2015-02-06>
- Dons, I. N. (2020, 03). Skoleledelse – koronakrisen som innovasjon i norsk skole. *Bedre skole*.
- Finansdepartementet. (2020-2021). *Regjeringen.no*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/>
- Gunnulfson, A. E. (2020). *Utdanningsledelsesom mikropolitisk praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haukland, M. (2022). *Å lede i usikkerhet, Skoleledelsens håndtering av Covid-19-pandemien i Trondheim kommune*. Retrieved from <https://ntnuopen.ntnu.no>: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/3028938?locale-attribute=en>
- Hovland Honerud, F. A. (2022). *Idunn.no*. Retrieved from <https://www-idunn-no.galanga.hvl.no/>: <https://www-idunn-no.galanga.hvl.no/doi/10.18261/nost.6.3.4>
- <https://www.researchgate.net>. (n.d.). Retrieved from https://www.researchgate.net/figure/A-conceptual-model-of-servant-leadership-14-p-1233_fig1_343764730
- Jacobsen, T. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, G. E. (2002). *Utdanning, styring og marked. Norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv*. . Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, G. E. (2015). EU som premissaktør for norske utdanningsreformer. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, pp. 472-484.
- Kennedy, J. F. (1959). *Ordtak.no*. Retrieved from <https://www.ordtak.no/index.php?emne=Krise>
- Kirke, utdanning- og forskningsdepartementet. (2003). *Regjeringen.no*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2003-16/id147077/>
- kunnskapsdepartementet. (2007-2008). *regjeringen.no*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-31-2007-2008-/id516853/>
- Kunnskapsdepartementet. (2015-2016). *regjeringen.no*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-28-20152016/id2483955/>
- Lovdata.no*. (n.d.). Retrieved from Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven): https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/gdpr%2FARTIKKEL_32#gdpr/ARTIKKEL_32
- Markhus, H. (2022). *Å lede i usikkerhet, Skoleledelsens håndtering av Covid-19-pandemien i Trondheim kommune*. Retrieved from <https://ntnuopen.ntnu.no>: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/3028938?locale-attribute=en>

- Melkild, Å. E. (2022). *Skolekultur og skoleutvikling gjennom Covid-19*. Retrieved from <https://ntnuopen.ntnu.no:https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/3024601>
- Møller, J. (2006). *idunn.no*. Retrieved from <https://www-idunn-no.galanga.hvl.no:https://www-idunn-no.galanga.hvl.no/doi/10.18261/ISSN1504-2987-2006-02-02>
- Møller, J. (2016). Opplæringsloven og kommunal styring. In K. A. Møller, *Retten i skolen, mellom pedagogikk, juss og politikk* (pp. 231-245). Oslo: Universitetsforlaget.
- Møller, J. (2016, 12 12). *Utdanningsforskning.no*. Retrieved from <https://utdanningsforskning.no/artikler/2016/kvalifisering-som-skoleleder-i-en-norsk-kontekst-et-historisk-tilbakeblikk-og-perspektiver-pa-utdanning-av-skoleledere/>
- Nathan Evaa, M. R. (2019, 7 29). *Servant Leadership: A systematic review and call for future research*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/:https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317307774>
- Regjeringen. (2021). *Regjeringen.no*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-6/id2844388/>
- Regjeringen. (n.d.). *Regjeringen.no*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-2000-2001-/id194247/?ch=5>
- Ryen, a. (2002). *Det kvalitative intervjuet, fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Senge, P. M. (1991). *Den femte disiplin, kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Sikt.no. (n.d.). Retrieved from <https://sikt.no/tjenester/datahanderingsplan-dmp>
- Spears. (2014). *The power of servant leadership, essays av Robert K. Greenleaf*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Spears, L. C. (2004). *Practicing Servant-Leadership*. Retrieved from <https://apscomunicacionpublic.files.wordpress.com:https://apscomunicacionpublic.files.wordpress.com/2012/12/larry-spears-practicing-servant-leadership.pdf>
- Spurkeland, J. (2000). *Relasjonsledelse*. Tano Aschehaug.
- Spurkeland, J. (2021). *Relasjonskompetanse, resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Steinar Kvale, S. B. (2021). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akadamisk.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Utdanningsdepartementet. (2003-2004). *St. Meld.nr. 30, kultur for læring*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/988cdb018ac24eb0a0cf95943e6cdb61/no/pdfs/stm200320040030000dddpdfs.pdf>
- Utdanningsdirektoratet. (2020). *Spørsmål til Skole-Norge*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Utdanningsdirektoratet. (2020, september Tirsdag). *udir.no*. Retrieved from <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/>

Vil du delta i forskningsprosjektet *Nytt perspektiv på ledelse*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. I dette skrivet finn du informasjon om mål for prosjektet og hva deltagelse vil innebære for deg.

Formålet

Formålet med prosjektet er å finne ut mer om hvordan rektorer beskriver sine opplevelser med ledelse under pandemien. Jeg vil intervju 4 rektorer og 4 avdelingsledere i en kommune.

Jeg er student på masterprogrammet Masterstudiet i organisasjon og leiing-utdanningsleiing ved Høgskolen på Vestlandet og forskningsprosjektet er knyttet til min masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Førsteamanuensis Kjersti Halvorsen fra Høgskolen på Vestlandet, Institutt for samfunnsvitenskap, er emne ansvarlig for prosjektet.

Førsteamanuensis Anne Mette Færøyvik Karlsen fra Høgskolen på Vestlandet Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag er veileder.

Hvorfor har du fått spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju rektorer og avdelingsledere fra en kommune og har tatt en strategisk utvelgning av deltagere som kan ha informasjon som kan belyse temaet for min studie. Et av kriteriene er at du har vært i stillingen som rektor på barneskole i minimum 3 år

Dersom du ikke oppfyller disse kriteriene, er jeg takknemlig for om du kontakter meg så kan vi avklare dette.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du blir hermed invitert til å delta i et intervju som vil ta om lag 45 min. Det blir tatt lydopptak og skrive notat under intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Om du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten grunngiving. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du ikke vil delta eller seinere velger å trekke deg.

Ditt personvern – Hvordan vi oppbevarer og brukar dine opplysninger

Jeg vil bruka opplysningene du gir til formålet jeg har informert om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som har tilgang til data, vil være prosjektansvarlig, veileder og student (Aina Waage.)
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som blir lagret på en egen navneliste atskilt fra øvrige data. Datamaterialet blir lagra på HVL sin forskningsserver.
- Både deltakere i studien og kommunenavn vil bli anonymisert:

- I den publiserte masteroppgaven vil deltagere òg bli omtalt anonymisert og personopplysninger vil ikke være sporbare.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskingsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 31.10.23. Kodelista med dit navn og nummer blir da destruert og data vil bli oppbevart i anonymisert form i passord beskyttet enhet som bare jeg har tilgang til.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hva personopplysninger som er registrert om deg,
-   få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
-   sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandling av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Om du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: Aina Waage (ainawaage.no), telefon: 93606141
- Veileder: Anne Mette Færøyvik Karlsen (anne.mette.feroyvik.karlsenvl.no), telefon: 911 33 658
- Personvernombud ved Høgskolen på Vestlandet; Trine.Anniken.Larsen@hvl.no telefon: 55 58 21 17
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, e-post: personverntjenester@nsd.no, telefon: 55 58 21 17.

Tid og sted

Jeg håper du har lyst og mulighet til å bli intervjuet i forbindelse med dette prosjektet!

Jeg planlegger å intervjuer i januar 2023, og vil kontakta deg på e-post eller telefon for å avtale tid og sted. Intervjuet er som sagt beregnet til å vare om lag 45 minutter.

Med vennlig hilsen

Førsteamanuensis Anne Mette Færøyvik Karlsen
(prosjektansvarleg/rettleiar)

Aina Waage
(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Nytt perspektiv på ledelse* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet blir tatt opp på bånd
- at funna fra studien kan publiseres i anonymisert form i masteroppgaven
- at data fra intervjuet kan brukes etter prosjektslutt i anonymisert form

Jeg samtykker til at mine opplysninger blir behandla fram til prosjektslutt, 31.10.23.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Vil du delta i forskningsprosjektet *Nytt perspektiv på ledelse*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. I dette skrivet finn du informasjon om mål for prosjektet og hva deltagelse vil innebære for deg.

Formålet

Formålet med prosjektet er å finne ut mer om hvordan avdelingsleder beskriver sine opplevelser med ledelse under pandemien. Jeg vil intervju 4 rektorer og 4 avdelingsledere i en kommune. Jeg er student på masterprogrammet Masterstudiet i organisasjon og leiing-utdanningsleiing ved Høgskolen på Vestlandet og forskningsprosjektet er knyttet til min masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Førsteamanuensis Kjersti Halvorsen fra Høgskolen på Vestlandet, Institutt for samfunnsvitenskap, er emne ansvarlig for prosjektet.

Førsteamanuensis Anne Mette Færøyvik Karlsen fra Høgskolen på Vestlandet Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag er veileder.

Hvorfor har du fått spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju rektorer og avdelingsledere fra en kommune og har tatt en strategisk utvelgning av deltagere som kan ha informasjon som kan belyse temaet for min studie. Et av kriteriene er at du har vært i stillingen som avdelingsleder på barneskole i minimum 3 år

Dersom du ikke oppfyller disse kriteriene, er jeg takknemlig for om du kontakter meg så kan vi avklara dette.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du blir hermed invitert til å delta i et intervju som vil ta om lag 45 min. Det blir tatt lydopptak og skrive notat under intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Om du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten grunngiving. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du ikke vil delta eller seinere velger å trekke deg.

Ditt personvern – Hvordan vi oppbevarer og brukar dine opplysninger

Jeg vil bruka opplysningene du gir til formålet jeg har informert om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som har tilgang til data, vil være prosjektansvarlig, veileder og student (Aina Waage.)
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som blir lagret på en egen navneliste atskilt fra øvrige data. Datamaterialet blir lagra på HVL sin forskningsserver.

- Både deltakere i studien og kommunenavn vil bli anonymisert:
 - I den publiserte masteroppgaven vil deltagere òg bli omtalt anonymisert og personopplysninger vil ikke være sporbare.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskingsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 31.10.23. Kodelista med dit navn og nummer blir da destruert og data vil bli oppbevart i anonymisert form i passord beskyttet enhet som bare jeg har tilgang til.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hva personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandling av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Om du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: Aina Waage (ainawaagive.no), telefon: 93606141
- Veileder: Anne Mette Færøyvik Karlsen (anne.mette.feroyvik.karlsevl.no), telefon: 911 33 658
- Personvernombud ved Høgskolen på Vestlandet; Trine.Anniken.Larsen@hvl.no
telefon: 55 58 21 17
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, e-post: personverntjenester@nsd.no,
telefon: 55 58 21 17.

Tid og sted

Jeg håper du har lyst og mulighet til å bli intervjuet i forbindelse med dette prosjektet!

Jeg planlegger å intervjuer i januar 2023, og vil kontakta deg på e-post eller telefon for å avtale tid og sted. Intervjuet er som sagt beregnet til å vare om lag 45 minutter.

Med vennlig hilsen

Førsteamanuensis Anne Mette Færøyvik Karlsen
(prosjektansvarleg/rettleiar)

Aina Waage
(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Nytt perspektiv på ledelse* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet blir tatt opp på bånd
- at funna fra studien kan publiseres i anonymisert form i masteroppgaven
- at data fra intervjuet kan brukes etter prosjektslutt i anonymisert form

Jeg samtykker til at mine opplysninger blir behandla fram til prosjektslutt, 31.10.23.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Velkommen/informasjon

Praktiske opplysninger, opptak, tid, regelverk, samtykke, personvern og anonymitet evt. spørsmål.

Innledning

Hvem jeg er.

Hvilken betydning intervjuet vil ha for datagrunnlaget.

Formål

Formålet har et begreps og teoriutviklende formål, ved å finne fram til nye tolkninger av skoleledelse eller få fram nye ideer eller sammenhenger innfor ledelse i kriser.

Biografisk data

- Yrkeserfaring
- Utdanning
- Nåværende stilling

Forskningsspørsmål

Kontekst:

1. Den 12 mars 2020 ble det besluttet at vi skulle stenge skolene, kan du fortelle om tiden fra nedstenging til nå?
 - Hvor lenge var dere stengt? Opplevde dere karantener?
 - Hvem samarbeidet dere med? Hvordan ble informasjon mottatt?
 - Hvilket apparat hadde du rundt deg?

Under pandemien

2. Hvordan opplevde du tiden under pandemien som leder?
 - Hva gjorde du som leder annerledes i pandemien enn før pandemien?
 - Var det noe som ble viktigere enn før for deg som leder og var det noe som var avgjørende?
 - Hvordan opplevde du samarbeidet?
 - Hvordan var prosessene rundt endringer og beslutninger?
 - Hvordan var oppfølgingen av de ansatte?

Tiden etter pandemien

3. Nå er det gått en stund siden pandemien var over, hva tenker du nå om din lederrolle?
 - Hvordan tenker du at pandemien har påvirket deg som leder?
 - Er det noe du vet du gjør annerledes som leder nå enn før pandemien?

- Hvordan samarbeider dere i ledergruppen nå ifht før?
- Hvordan samarbeider dere i personalgruppen nå ifht før.
- Er det noe du kunne tenke deg å gjøre mer av og hvordan?
- Er det noe du har blitt mer observant på mer enn tidligere som leder?

Før pandemien

4. Om vi går tilbake til tiden før pandemien, hvordan vil du da beskrive deg selv som leder?

- Hvordan vil du beskrive samarbeidet i ledergruppen og i personalet?
- Hvordan var endrings- og beslutningsprosesser på din skole?
- Hvem samarbeidet dere med? Hvordan ble informasjon mottatt?
- Hvilket apparat hadde du rundt deg?
- Hvordan var oppfølgingen av de ansatte?

Avrundning

5. Er det noen viktige tema du tenker vi ikke har vært innom i løpet av intervjuet?

Meldeskjema/Nytt perspektiv på ledelse/Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

333002

Tittel

Nytt perspektiv på ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

Vurderingstype Standar

Dato

08.12.2022

høgskolen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Anne Mette Færøyvik Karlsen

Student

Aina Waage

Prosjektperiode

12.12.2022 - 31.10.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlig grunnlaget gjelder til 31.10.2023.

Meldeskjema

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: • lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen • formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at

personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!