

Arigona Ibraimi

Annam Yasin

Tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen i bydel Alna

En kvalitativ studie av praktiseringen av tillitsreformen i tre ulike skoler

**Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring
OsloMet – storbyuniversitetet
Fakultet for samfunnsvitenskap**

Forord

Temaet i denne masteroppgaven er tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen. Siste semester ved masterstudiet i offentlig administrasjon og styring gjorde det mulig å forske på dette temaet. Det har gitt oss ny kunnskap innenfor sammensatte utfordringer og endringsbehov i offentlig sektor. Arbeidet har vært lærerikt, men også utfordrende og krevende.

Vi ønsker aller først å takke våre åtte informanter som hadde mulighet til å stille opp til intervju. Deres erfaringer, opplevelser og synspunkter har gjort det mulig for oss å besvare problemstillingen. Uten deres bidrag ville ikke oppgaven vår blitt til.

Takk også til veileder Kristin Reichborn-Kjennerud som stilte opp raskt selv under pandemien med gode råd og innspill. Samtidig må vi også takke Åge Johnsen som var til stor hjelp ved startfasen av arbeidet, og hans forskningsgruppe for inspirasjon av intervjuguid.

Til slutt takker vi hverandre for et godt samarbeid, og oppmuntring når motivasjonen var nede.

Oslo, 15. juni 2020

Arigona Ibraimi og Annam Yasin

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å gi innblikk i hvordan tillitsbasert styring og ledelse praktiseres i Osloskolen i bydel Alna. Tillitsreformen ble vedtatt av bystyret i Oslo kommune i 2017. Tankegangen bak en slik type styringsform har vært at tillit skal være et bærende prinsipp, strategi og arbeidsform i styring og ledelse i Oslo kommune. Vi har derfor formulert problemstillingen slik; *Hvordan praktiseres tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen i bydel Alna?* For å avgrense studiets omfang har vi trukket frem noen sentrale punkter fra byrådssak 1055/17 og formulert fire forskningsspørsmål;

- 1) *Hvordan forstås begrepene tillit og tillitsbasert styring og ledelse blant lederne og lærerne?*
- 2) *På hvilken måte har implementeringen av tillitsreformen endret detaljstyringen ved skolene?*
- 3) *Hvordan oppleves kommunikasjonen mellom lederne og lærerne, og hvilke utfordringer møter de på?*
- 4) *Hvilke muligheter har lærerne for å utvikle sin kompetanse?*

Masteroppgaven er basert på en kvalitativ metode. Det ble foretatt åtte intervjuer, hvorav tre skoleledere og fem lærere delte sine personlige erfaringer og opplevelser om deres arbeidshverdag. Teoretisk bygger oppgaven på tillit, kontroll og mistillit. I tillegg vil redegjøre for Bentzens fem hindringer som kan oppstå ved implementeringen av tillitsreformen.

Studiet viser en sammenfallende forståelse for begrepet tillit hos lederne og lærerne, hvorimot begrepet tillitsbasert styring og ledelse var ukjent for lærerne. Dette kjennetegner Bentzen som en strukturell barriere. Videre viser studiet at implementering av ny styringsform har ført til redusert detaljstyring, i form av kontroll og rapporteringskrav. En gjennomgang av funnene viser at det eksisterer kommunikasjonsutfordringer i skolene. Årsaken er at det foregår enveiskommunikasjon, og lite initiativ fra ledelsen. Lærerne opplevde stor mangel for kompetansepåfyll, gjennom kurs eller annen opplæring, etter at tillitsreformen ble implementert. Lederne forsvaret dette med at de arbeider med kunnskapsutvikling internt på skolen, enn å fly rundt på kurs.

Det er nevneverdig å trekke frem at punkter som kjennetegner tillitsbasert styring og ledelse i byrådssak 1055/17, var gjenkjennelig i noen grad på skolene. Imidlertid viser studiet at

Osloskolen i bydel Alna møter flere av hindringene som Bentzen identifiserer. Byrådssak 1055/17 blir omtalt som et generelt dokument for tillitsreformen. Oslo kommune vil dermed ha stor nytte av å utarbeide detaljerte retningslinjer i samarbeid med skoleledere og lærere, for best implementering av tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolene.

Abstract

The purpose of this assignment is to provide insight into how trust-based management are practiced in Oslo schools in district Alna. The trust reform was introduced by the City Council of Oslo Municipality in 2017. The thinking behind the trust reform, has been that trust should be a guiding principle, strategy and a working method in management in Oslo Municipality. We have therefore formulated the topic question in this way; *How is trust-based management practiced in Oslo Schools in district Alna?* To narrow the scope of the study, we have highlighted some key points from City Council Case 1055/17 and formulated four research questions;

- 1) *How are the concepts of trust and trust-based management understood by leaders and teachers?*
- 2) *In what way has the implementation of the trust reform changed the detailed management in schools?*
- 3) *How is communication between leaders and teachers experienced, and what challenges do they face?*
- 4) *What opportunities do teachers have for developing their skills?*

The thesis is based on a qualitative method. Eight interviews were conducted, of which three leaders and five teachers shared their personal experiences and opinions about their working days. Theoretically, the task is based on trust, control, mistrust and obstacles that may arise in the implementation of the trust reform.

The study shows that there is a concurrent understanding of the concept of trust in leaders and teachers, whereas the concept of trust-based management is unknown to teachers. This is something that is characterized as a structural barrier. Furthermore, the study shows that implementation of a new reform has led to reduced detail management, in the form of control and reporting requirements. A review of the findings shows that communication challenges exist in schools. The reason is that there is one-way communication, and little initiative from the management. The teachers experience a great lack of new skills, through courses or other training after the trust reform was implemented. The leaders defend this by working with knowledge development internally at the school, rather than flying around on courses.

It is worth mentioning, points that characterize trust-based management in City Council Case 1055/17, is recognizable to some extent in schools. However, the study at the Oslo schools in

district Alna shows several of the obstacles identified by Bentzen. City Council Case 1055/17 is referred to as a general document that describe the trust reform. Oslo Municipality will therefore benefit from implementing detailed guidelines in collaboration with school leaders and teachers, in order to best implement trust-based management in the Oslo schools.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	5
1. Innledning	9
1.1 Presentasjon av byrådssak 1055/17	9
1.2 Bakgrunn og motivasjon for tema	11
1.3 Problemstilling og avgrensing	12
1.4 Oppgavens videre oppbygging	13
2. Teori	14
2.1 Hva er tillit?	14
2.2 Hva er en reform?	14
2.3 New Public Management	15
2.4 Fra NPM til tillitsbasert styring og ledelse	16
2.5 Kontroll	18
2.6 Mistillit	18
2.7 Mulige hindringer ved implementering av tillitsbasert styring og ledelse	19
3. Metode	22
3.1 Forskningsdesign og valg av metode	22
3.2 Kvalitativ datainnsamling	22
3.3 Kvalitativ dokumentanalyse	22
3.4 Intervju	23
3.4.1 Utvalg	23
3.4.2 Utforming av intervjuguidene	24
3.4.3 Intervjuprosess	25
3.4.4 Transkribering	26
3.5 Analysemetode	27

3.6 Kvalitetsvurdering.....	28
3.6.1 Reliabilitet	29
3.6.2 Validitet.....	29
3.7 Etske refleksjoner.....	30
4. Resultater	32
4.1 Begrepsdefinisjon.....	32
4.2 Få og tydelig mål.....	33
4.3 Redusert detaljstyring.....	33
4.5 Åpenhet og god kommunikasjon	36
4.7 God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet	38
5. Diskusjon.....	40
5.1 Hvordan forstås begrepene tillit og tillitsbasert styring og ledelse blant lederne og lærerne?	40
5.2 På hvilken måte har implementering av tillitsreformen endret detaljstyringen ved skolene?.....	41
5.3 Hvordan oppleves kommunikasjonen mellom lederne og lærerne, og hvilke utfordringer møter de på?	44
5. 4 Hvilke muligheter har lærerne for å utvikle sin kompetanse?.....	47
6. Avslutning	49
6.1 Forslag til videre forskning	51
7. Litteraturliste.....	52
Tabell- og figurliste.....	57
Vedleggliste	58
Vedlegg 1: Henvendelsesmelding	58
Vedlegg 2: Intervjuguide til lærere.....	59
Vedlegg 3: Intervjuguide til ledere	60
Vedlegg 4: Informasjonsskriv	61
Vedlegg 5: NSD meldeplikt	63

1. Innledning

Norges beste arbeidsplass er bygget på tillit. Undersøkelsen gjort av *Great Place to work* viser at de beste arbeidsplassene har flere fellestrekk. Dette er blant annet gjensidig tillit og åpen kommunikasjon (Rønne, 2020). Forskning viser også at nordiske land har høyere verdier av tillit sammenlignet med andre land (Kleven, 2016, 13). Tillit er en etterspurt egenskap i de fleste organisasjoner, og anses som viktig for å lykkes med samarbeid og kunnskapsutvikling. Dermed er tillit et aktuelt tema for å studere.

Offentlige sektor har fra 2015 hatt en stor interesse for tillitsbasert styring og ledelse. Derfor fremmet rød-grønne partiene et forslag for en mer tillitsbasert utdanningspolitikk. I 2017 vedtok byrådet tillitsreformen (Byrådssak 1055/17), som skulle skape mindre fokus på kontroll og mistillit. Det skal heller føre til økt tillit og handlingsrom for ledere og medarbeidere (Dokument 8: 194 S (2017-2018)). De fryktet også at skoleledelsen skulle sette økt fokus mot faktorer som kunne måles, og forskyve faktorer som ikke var målbare (Dokument 8: 194 S (2017-2018)). Byrådsvedtaket er vår vårt primærkilde, og er ført opp under Oslo kommune i litteraturlisten.

Ifølge Paul Adler og Charles Hecksher vil kunnskapsorganisasjoner fungere dårlig ved mangel av tillit internt (Julsrud, 2018, 13). Osloskolen er kunnskapsorganisasjoner som skal formidle kunnskap til innbyggerne, og derfor ser vi viktigheten med intern tillit i skolen. Det gjelder både tillit til ledere, og tillit til hverandre som kollegaer. Viktigheten av tillitsreformen ble tydeliggjort av partileder for Sosialistisk Venstreparti Audun Lysbakken, hvor han uttalte seg følgende: «*Vi håper vi kan få en tillitsreform i Osloskolen der vi kan gi lærerne tid og tillit tilbake så de får rom for det aller viktigste: Nemlig å ha tid til den enkelte elev*» (Gravklev, 2016). Spørsmålet er hvor godt tillitsreformen er integrert i Osloskolen.

1.1 Presentasjon av byrådssak 1055/17

Innledningsvis må det klargjøres at Oslo kommune styres etter en parlamentarisk styringsmodell, og byrådet er regnet som øverste organ og står ansvarlig ovenfor bystyret. Byrådets hovedoppgaver er å lede kommunens administrasjon. De skal også innstille saker til bystyret og er ansvarlig for at vedtakene gjennomføres (Oslo kommune, u.å). Et eksempel på et slikt vedtak er byrådssak 1055/17 «*Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune*».

Tillitsreformen ble vedtatt i mai 2017. Byrådsleder har ambisjoner om at tillit skal være et bærende prinsipp for styring og ledelse i kommunen. Tilliten blir også betegnet som en strategi og en arbeidsform som skaper flest mulig positive utfall, og bedre gjennomføringskraft. Formålet er å skape bedre tjenester til innbyggerne, og krever derfor omstilling og utvikling i hvordan kommunen styres (Oslo kommune, 2017).

Prinsippet bak tankegangen kan forklares med en stadig økende behov for samarbeid, og involvering av medarbeidere på ulike nivåer, krever tillit. Dette er fordi det foregår en kontinuerlig endring i samfunnet, som påvirker oppgavekompleksiteten i kommunen sammenlignet med tidligere (Oslo kommune, 2017). Gjensidig tillit og et fungerende samarbeid mellom leder og medarbeider forutsetter sterkere relasjoner og bedre dialog (Dokument 8:194S (2017-2018)). Det kan videre henvises til betydningen ved lederens rolle, som skal bidra til engasjement og oppnå resultater ved å utnytte kompetansen til medarbeidere. Ifølge de røde-grønne partiene vil tillit ha positive ringvirkninger ved å skape større motivasjon for medarbeidere, økt fleksibilitet, ansvar og muligheter til å påvirke beslutninger som fattes på høyere nivå. Tillit som arbeidsform vil dermed medvirke for en mer åpen, demokratisk og byråkratisk kommune (Oslo kommune, 2017).

Byrådssaken forklarer at en utvikling av tillitskulturen vil føre til konsekvenser for mål- og resultatstyring. Årsaken er at det legges mer vekt på tydelige mål og forventninger til resultater og effekter. Det skal oppnås ved å redusere detaljstyring og måling av aktiviteter, tiltak og virkemidler. Disse endringene øker handlingsfriheten til lærerne, ved å bygge ned på kontroll og mistillit (Dokument 8:194 S (2017-2018)). Endring av kultur kan ikke skje over kvelden, og vil kreve tid til å endre noe som har preget kommunen over lang tid (Oslo kommune, 2017).

Dokumentet lagt frem av byrådet, viser at tillitsbasert styring og ledelse skal kjennetegnes av punktene nedenfor. Reformen er kritisert for å være generell, og gir rom for tolkning for praktiseringen (Aspøy, 2020, 36). Ettersom innholdet i reformen er noe uklar, vil vi utdype de punktene som er relevante for studiet for bedre forståelse. Dokumenter som byrådssak 1055/17 og representantforslag 194 S blir brukt for å gå nærmere inn på innholdet i punktene.

1. **Få og tydelige mål:** For mange og utydelige mål kan gi målforskyvning bort fra skolens brede samfunnsmandat, og ha faktorer som i utgangspunktet ikke er enkelt å måle.

2. **Redusert detaljstyring:** Testregime klarer ikke å fange opp andre forhold som gir bedre kvalitet og læring for elever, og trekker fokus bort fra faktorer som ikke kan måles. Basert på faglige vurderinger, skal enkelte skoler ha større frihet til å velge hvilke kartlegginger og prøver som skal gjennomføres. Mange rapporteringskrav oppleves som tidstyv. Reduseringen av rapporteringskravene skal gjøre det mulig for den enkelte å ha større handlingsrom. Representantforslaget 194 S forklarer at å bruke tid på å rapportere om elever som sliter, hjelper dem ikke i utgangspunktet.
3. **Gode beslutningsgrunnlag:** For mindre politiske innblandinger, avklarer nå opplæringsloven hvilken kompetanse og beslutningsmyndighet det skal ligge for skoleansatte. Dette styrker lærernes faglige skjønn- og beslutningsmyndighet.
4. **Bred deltakelse fra innbyggere**
5. **Åpenhet og god kommunikasjon:** Styringsformen forutsetter god kommunikasjon, noe som skaper forutsigbarhet. Kommunikasjon er svært viktig når mål, retning og forventninger skal avklares. Tillit bygges gjennom dialog.
6. **God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner**
7. **God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet:** Medarbeiders kompetanse og erfaring blir betegnet som grunnmur for å gjøre skolen bedre. Den økende handlingsfriheten gir lærere ansvar for å vurdere hvilke metoder og faglige verktøy som er best egnet for arbeidet. Det skal samtidig gi gode muligheter til kompetansepåfyll.
8. **God samhandling og samordning på tvers**
9. **Innbyggerorienterte digitale tjenester**

1.2 Bakgrunn og motivasjon for tema

Under studiet har vi begge jobbet som tilkallingsvikarer i Oslo skoler på østkanten, og kjenner til arbeidsinnsatsen lærere må gi i sin arbeidshverdag. Etter å ha gjennomført et søk av tematikken på Oria, fant vi et begrenset antall forskning og teori i forbindelse med dette. Til tross for det har media omtalt saker om negative holdninger enkelte ledere i Utdanningsetaten har hatt mot reformen.

Utdanningssektoren er stor, og gjennomfører en viktig samfunnsmessig tjeneste som er vesentlig viktig for både landet og innbyggerne. I utgangspunktet økte vår interesse ved oppdagelsen av en rapport fra konsultantselskapet PricewaterhouseCoopers AS (PwC), som viste sin vurdering av arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten i 2018. Funnene deres inneholdt

uttalelser fra medarbeidere som opplevde lite tillit til ledelsen, stor kontroll, lite handlingsrom og stor frykttkultur. Den nye reformen har hovedsakelig endret fokus i Oslo kommune, men i utgangspunktet oppleves det lite grad av tillitsbasert styring og ledelse. (PwC, 2019, 7). Det er ikke lagt frem en slik rapport for Osloskoler, men likevel motiverte det oss til å undersøke temaet på dette feltet. Offentlige dokumenter beskriver reformen som fremragende, men har implementeringen nådd «bakkenivået»?

Hensikten med vår oppgave er å gi innsikt i hvordan tillitsbasert styring og ledelse blir praktisert i Osloskolen i bydel Alna. Nærmere bestemt skoleledere og lærere ved tre ulike skoler.

1.3 Problemstilling og avgrensning

Oslo kommunens satsning på ny reform skapte spørsmål om praktiseringen på «bakkenivå», og hvordan skolene tilpasser seg tillitsbasert styring og ledelse. Vi ønsker å belyse dette med følgende problemstilling;

«Hvordan praktiseres tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen i bydel Alna?»

Problemstillingen er omfattende og vil gi en overfladisk besvarelse. Vi vil derfor avgrense studiets omfang for å belyse respondentens meninger og refleksjoner. Tillitsrelasjonen mellom skoleledere og lærere er komplekst, og tillit mellom deltakerne skjer i samspill (Bentzen, 2018, 36). Ved hjelp av byrådssak 1055/17, har vi trukket frem sentrale punkter som vi mener vil bidra til å besvare problemstillingen. Vi har dermed formulert fire forskningsspørsmål som går ut på begrepsforståelse, detaljstyring, kommunikasjon og kompetanse i tillitsbasert styring og ledelse. De lyder slik;

- 1) *Hvordan forstås begrepene tillit og tillitsbasert styring og ledelse blant lederne og lærerne?*
- 2) *På hvilken måte har implementeringen av tillitsreformen endret detaljstyringen ved skolene?*
- 3) *Hvordan oppleves kommunikasjonen mellom lederne og lærerne, og hvilke utfordringer møter de på?*
- 4) *Hvilke muligheter har lærerne for å utvikle sin kompetanse?*

Vi valgte å avgrense vår studie ved å ta valget om å intervju respondentene som jobber på skoler i bydel Alna, fordi vi bor i denne bydelen. Vi har dermed stor interesse for å undersøke hvordan tillitsbasert styring og ledelse praktiseres i denne bydelen. Videre ønsket vi å sammenligne skoler som var plassert i samme bydel. Vi ønsker kun å studere hvordan de ulike aktørene opplever og forstår tillitsreformen. Studiet er basert på deres personlige erfaringer som de har gjort gjennom sin arbeidshverdag.

1.4 Oppgavens videre oppbygging

Masteroppgaven vårt er delt inn i syv kapitler. Innledningsvis har vi redegjort for grunnlagsdokumentet «Byrådssak 1055/17» og representantforslaget 194 S, bakgrunnen for tema, problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning for studiet.

Kapittel 2 gjør rede for vårt teoretiske perspektiv, som er et bidrag vi anser som relevant for å besvare vår problemstilling.

Kapittel 3 beskriver vår forskningsmetode som er benyttet i dette prosjektet. Samt gjør vi en drøftelse for kvalitets- og etiske vurderinger for vår metode. Med bakgrunn i dette, forsøkte vi å være transparent som mulig for våre metodiske valg.

Kapittel 4 presenterer våre empiriske funn fra undersøkelsen vår.

Kapittel 5 drøfter sentrale funn i lys av teori og forskning presentert i kapittel 2.

Kapittel 6 sammenfatter funnen våre, og kommer til en konklusjon for problemstillingen. Samtidig forklarer vi mulige svakheter ved oppgaven, og bidrar med forslag til videre forskning.

Kapittel 7 inneholder litteraturliste, etterfulgt av vedlegg og tabell- og figurliste.

2. Teori

2.1 Hva er tillit?

Begrepet tillit er en sentral del av vår masteroppgave, det er derfor nødvendig å avklare hva vi legger i begrepet. Tillit må skapes, det er ikke noe som eksisterer mellom to individer på forhånd. Grimen (2009, 15) forklarer at «tillit skaper tillit». Det vil si at når du har tillit til en, vil også vedkommende kunne ha tillit til deg. Tillitsrelasjoner er derfor avgjørende for iverksetting av tillitsreformen, og innad organisasjoner vokser tilliten ved samarbeid mellom flere nivåer (Bentzen, 2018, 36). Forskning viser at tillit er en stille faktor som er med på å forutbestemme effektiviteten i arbeidet og relasjonen mellom leder og medarbeider (Zand, 1972, 229). Et eksempel på dette er når medarbeidere opplever tillit, vil de som regel yte mer. Forskning viser også at økt tillit gir økt ansvar. Tillit er med på å skape selvstendighet, noe som resulterer i økt ansvarsfølelse, dette gjelder også for lærere (Dokument 8:194 S, (2017-2018)).

Det finnes mange ulike definisjoner av tillit, men for vår oppgave ønsker vi å bruke definisjonen til Bentzen. Hun definerer begrepet som «en psykologisk tilstand, hvor en aktør velger at gjøre sig sårbar over for en anden, velvidende at der ikke er nogen garanti for, at den anden lever op til tilliden» (Bentzen 2018, 27). Med andre ord er det viktig å merke seg at i ulike situasjoner kan man aldri stole fullt ut på noen, derfor handler tillit også om risiko (Bentzen, 2018, 28). Tillit og risiko henger tett sammen, og Bentzen påpeker at uten risiko er det ikke riktig bruk av tillit (Bentzen, 2018, 28).

2.2 Hva er en reform?

Reform er en forandring på strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner, og gjennomføres ved aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører (Christensen, Røvik, Rosness og Lærgreid, 2010, 149). Den nye styringsmodellen ble vedtatt av Oslo kommune i 2017, og regnes som en av de større reformene som har blitt vedtatt av politikere. Tillit er i byrådssak 1055/17 betegnet som et bærende prinsipp, en strategi og arbeidsform for Oslo kommunes styringsmodell. Både ledere og medarbeidere skal følge prinsippet for hvordan kommunen skal styres (Oslo kommune, 2017).

2.3 New Public Management

I 1991 introduserte Christopher Hood begrepet *New Public Management (NPM)*. NPM var starten på en ny administrativ reform for offentlige sektor. Ideene var hentet fra 80-tallet, fra regjeringen til Margaret Thatcher i Storbritannia og Ronald Reagan i USA (Christensen og Læg Reid, 2011, 1). Reformens primære karakteristiske trekk er hentet fra privat sektor for å allokere ressursene på en mest mulig effektiv måte og skape større fleksibilitet (Christensen og Læg Reid, 2011, 3). Christensen og Læg Reid (2011, 3) viser også at NPM – reformen tar hensyn til strukturelle endringer. Dette foregår gjennom horisontal og vertikal spesialisering, desentralisering, fristilling og oppsplitting. Videre har styringsmodellen også reformtiltak som involverer straff og belønning for arbeidsinnsats, kostnadskutt og oppretthold av budsjett (Christensen og Læg Reid, 2011, 3-4). Hovedsakelig skal tiltakene resultere til større effektivitet ved å redusere kostnader, øke delegeringen og rasjonaliteten ved beslutningene i offentlige organisasjoner. Forskere viser at dette har resultert til mer bruk av kontrollmekanismer, rapporteringskrav og detaljstyring av arbeidsprosessene (Mydske, 2011).

Bentzen (2018, 15) nevner også at økt kontroll kan føre til mer detaljert resultatstyring. I utgangspunktet er dette et element som ikke er nødvendig i offentlig sektor, sammenlignet med privat sektor som har fortjeneste som formål. Dette medfører at ledere og medarbeidere prioriterer arbeidsoppgaver som kan måles. Som følge av det nedprioriteres arbeidsoppgaver som ikke er like enkle å måle, selv om de også er av stor betydning. Bentzen (2018, 16) peker videre på at kontroll som styringsmekanisme kan virke demotiverende for den enkelte medarbeider og gir lite rom for nytenkning. Følgende kan de også ha mistanke om at mistillit er årsaken til økt kontroll, og det igjen kan føre til lite motivasjon for å tenke noe nytt utenfor de rutinene som er lagt opp. I dagens samfunn foregår det stadig utvikling og det medfører at styringsreform NPM er ineffektiv (Mydske, 2011). Det kan argumenteres med at en styringsmodell basert etter NPM kan føre til tidstyv og store kostnader (Mydske, 2011). Kuvaas (2017 b) forklarer på liknende måte at målstyring har kontroll og rapporteringskrav som er lett å telle, men i utgangspunktet ikke telles. Det kan derfor sies at målstyring gir et bilde av kontroll, men ikke nødvendigvis effektiv kontroll. Det trenges dermed et tett samarbeid med medarbeidere og tillit til deres faglige kompetanse for å at de skal gjøre en god jobb (Oslo kommune, 2017).

2.4 Fra NPM til tillitsbasert styring og ledelse

Den nye styringsmodellen presentert i Oslo kommune satte tillit som en strategi og arbeidsform (Oslo kommune, 2017). Formålet var å innarbeide ny måte å styre og lede Oslo kommune, for å kunne gi de en bedre mulighet for å håndtere utfordringer (Bentzen, 2018, 11). Innledningsvis beskrev vi innholdet i byrådssak 1055/17, men likevel ser vi et behov for å belyse styringsmodellen med hjelp av forskning og teori i denne delen av oppgaven.

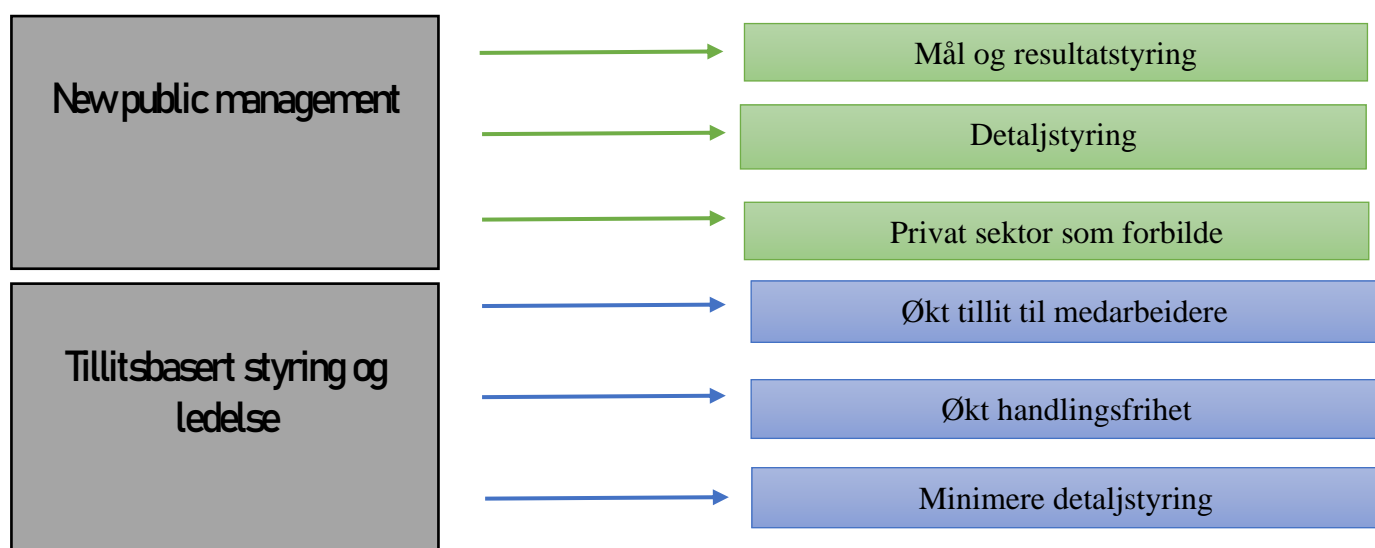
Forskning viser ulike tolkninger av begrepet tillitsbasert styring og ledelse. Bringselius (2017, 5) forklarer NPM-styringen som en omfattende detaljstyring og økende administrasjon som lammet offentlige virksomheter. Med andre ord ville NPM svekke muligheten for fleksibilitet, bedre kvalitet og større motivasjon. Tillitsbasert styring og ledelse er rettet mot å minimere detaljstyring og rapporteringskrav for å skape positive konsekvenser for offentlig sektor. Kuvaas (2016) forklarte at tillit hovedsakelig er ment å være et element for et effektivt styrings- og ledelsesverktøy, øke resultatorientering og gjennomføringskraften. Det må også understrekes at dagens styringsmodell ikke er ment å avvikle helt fra mål- og resultatstyring, men øke handlefriheten i organisasjonen fremfor hierarki og detaljstyring ((Bekkelund, 2018, 5-6). (Oslo kommune, 2017)).

Som en leder har man ikke kapasitet til å gjennomføre alle oppgavene selv, det er dermed behov for å ha tillit til sine medarbeidere ved å delegerer flere arbeidsoppgaver og kontroll. Bentzen (2018, 81) mener at dette er en form for selvledelse, og er en mulighet for medarbeidere å treffe egne beslutninger. Denne forståelsen samsvarer med Aspøys forklaring om at mulighet for selvstyre vil resultere til større arbeidsglede, og tillit til medarbeidere og ledere (Aspøy, 2020, 36). Bringselius (2017, 6) forklarer også at tillit har unike og effektive egenskaper til å koordinere kunnskapsintensive aktiviteter i og mellom organisasjonen. Dette er et sentralt kjennetegn på tillitsreformen, som også presenteres i byrådssak 1055/17. Kuvaas (2017 b) fremhever at jobbautonomi er viktig og handler om i hvilken grad medarbeidere opplever at jobben gir rom for å bruke sin kunnskap, frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn. Dette har igjen en sammenheng med medarbeiders opplevelse av relasjonen til sin leder, og hvilken styring-, rapporterings og kontrollsystemer som gjelder for organisasjonen (Kuvaas, 2017 b). Jobbautonomi kan også forklares som viktigste faktoren for indre motivasjon, ansvarlighet, arbeidsprestasjoner, god mental helse og en rekke andre forhold (Kuvaas, 2016).

I 2013 var tillitreformen iverksatt i Danmark, og København kommune blir ofte brukt som et forbilde for reformen (Aspøy, 2020, 36). Det har blitt trukket frem mange positive sider ved reformen, men Danmark har blandet erfaring rundt styringsmodellen. Et av de største utfordringene de oppdaget er at det ikke er mulig å administrere tillit mellom ledere og medarbeidere fra et sentralt hold. Dette er fordi det er mange ulike krav, regler og arbeidsoppgaver i offentlig sektor, som skaper store forskjeller for hvordan man arbeider med en slik reform. Konklusjonen er at samme løsning ikke passer for alle (Aspøy, 2020, 36). Bentzen har også trukket frem barrierer eller hindringer som kan oppstå ved tillitsreformen, dette ser vi nærmere på i delkapittel 2.7.

Startfasen av tillitsreformen er satt i gang i Oslo kommune. Erfaring viser at noen punkter må forbedres, og Aspøy beskriver en utfordringer rundt system- og ledelsesnivå. Rollen mellom leder på ulike nivåer og teams som har kontakt med brukere, er ikke klargjort godt nok (Aspøy, 2020, 34). Dette henger sammen med Kuvaas (2017 a) forklaring om at det bør foreligge en forståelse om formålet med de politiske retningslinjer og prioriteringene for enkelte ledere og medarbeidere. Dette vil deretter øke sjansen for å stole på hverandres kompetanse, ferdigheter og større motivasjon for best mulig arbeidsinnsats

Av gjennomgangen over kan vi trekke frem sentrale kjennetegn ved NPM og tillitsbasert styring og ledelse, for å skape et bilde;



Figur 1: New Public Management vs. Tillitsbasert styring og ledelse

2.5 Kontroll

Kontroll kan defineres med forskjellige ord, som for eksempel tilsyn, overvåking, makt eller oppsyn (Kirkeby, 2001, 212). Det foreligger et behov for kontroll, som er svært nødvendig for å vite hva som skjer nedover i organisasjonen. En ting man må ta hensyn til er kompleksiteten mellom tillit og kontroll. Det er lett å konkludere at disse elementene er motsetninger til hverandre, og antakelsen er at tillit kan gjøre kontroll unødvendig (Johnsen, 2007, 239). Forskning viser derimot at dette ikke er tilfellet. Ved tillitsbasert styring og ledelse kan det ikke fullt ut oppstå fravær av kontrollinstrumenter. Kontroll skal hovedsakelig være med på å håndtere risiko som kan oppstå ved oppgaveløsninger, og skape legitimitet om medarbeiders arbeid. Primært skal kontroll ikke stoppe en oppgaveløsning, og skal heller ikke oppfattes som meningsløst av ledere og medarbeidere (Bentzen, 2018, 34). Doseringen av tillit og kontroll må være satt slik at det skaper større produktivitet og effektivitet innenfor organisasjonen (Aspøy, 2017, 29). Aspøy (2017, 29) trekker frem at det ikke er ideelt å erstatte den ene med den andre, men større dose av tillit vil kunne gi bedre resultater.

Det kan tenkes at delegering av myndighet kan uttrykkes som en form for tillit, men ulike kontrollmekanismer bør være tilstede for å kontrollere at tilliten ikke misbrukes (Aspøy, 2017, 27). For eksempel kan en kontrollerende ledelsesstil føre til et arbeidsmiljø som kan skape svikt ved indre motivasjon, økning av press og mindre initiativ hos medarbeidere (Lone og Stenstadvold, 2017, 49). Dette kan ses som problematisk, og enkelte styringsformer må finne et kompromiss. Ved et tillitsbasert skolesystem er det en profesjonell autonomi for lærere, som alltid har vært tilstede gjennom årene. Dette kan uttrykkes som vertikal tillit, hvor den overordnende leder i et hierarki avstår fra kontroll, og gir sine medarbeidere handlingsrom og faglig skjønn uten inngrep (Høyser, Kasa og Tranøy, 2016, 60). Det kommer også frem av byråds sak 1055/17 og representantforslaget 194 S, som viser at kvalitetsutviklingen bygger på tillit og økning av profesjonelt selvstyre for lærere i valg av faglige verktøy ((Oslo kommune, 2017) (Dokument 8:194 S (2017-2018))). En annen forutsetning for en god skole er også at skoleledere har handlingsrom til å bygge og mulighet til å lede lærere for bedre undervisningskvalitet (Dokument 8:194 S (2017-2018)).

2.6 Mistillit

Birgley og Pearce (1998, 407) viser i sin artikkel Sitkin og Roths definisjon av mistillit; «tro på at en persons verdier og motiver vil føre dem til å tilnærme seg alle situasjoner på en uakseptabel måte». Dette betyr at den enkelte vil opptre på en utilfredsstillende måte, og vil

ha lite eller ingen tillit til sin ledelse, kollegaer eller medarbeidere. Birgley og Pearce (1998, 407) forklarer at tillitsforskning indikerer et sammenvevd tema, hvorav begrepet “*mistillit*” er alltid knyttet opp til medarbeiders eller leders sårbarhet. Zand (1972, 230) legger til grunn at mistillit eller lav tillit kan være årsaken for minimering av informasjonsflyt, større avvisning av innflytelse av ledelse og unngåelse av kontroll. Videre forklarer han dette som en skolesituasjon med avtakende effektivitet for felles innsats av problemløsninger.

Andreasson (2017) referer til at når man først mister tilliten, kan det være vanskelig å gjenskape den. Adler (2001) viser til samme konklusjon, at tillit er et element i organisasjonen som er lettere å ødelegge enn å skape. Han fremlegger empirisk forskning som forteller at tillit kan skapes under noen forhold. Der mistillit oppstår, har det en tendens til å skape arbeidssituasjoner hvor en vil unngå samarbeidsaktiviteter. Bakgrunnen for det er forventningene av å bli utnyttet til en samhandlingssatsning (Birgley og Pearce, 1998, 408). Lite positive opplevelser med tillit kan dermed skaper større sannsynlighet for mistillit.

2.7 Mulige hindringer ved implementering av tillitsbasert styring og ledelse

Endring av styringsform i Oslo kommune er en ovenfra-og-ned strategi, og innebærer at tillitsreformen er et engasjement fra høyere politisk nivå. Dette er en motsetning til nedenfra-og-opp perspektivet som omhandler at medarbeidere identifiserer problemer, og sammen med leder forsøker å finne løsninger. Den store forskjellen mellom perspektivene er at førstnevnte er nødt til å gjennomføre de endringene ledelsen ønsker, uansett om medarbeider mener at andre løsninger vil gi bedre utfall for utfordringen (Christensen et al, 2010, 110). Oslo kommune viser ovenfra-og-ned strategi i byrådssak 1055/17, ved å utrykke at «*byrådslederen ønsker at tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i kommunen*» (Oslo kommune, 2017).

Ved reforminnføring kan flere hindringer oppstå. Endringer vedtatt av politikere tar tid, og implementeringen i praksis kan møte på ulike utfordringer. Bentzen identifiserer derfor fem hindringer ved implementering av styringsformer, og disse skal vi se nærmere på.

2.6.1 Strukturelle barrierer

Den første hindringen tillitsbasert styring og ledelse kan møte på, er strukturelle barrierer. Dette handler om barrierer som skaper treghet i beslutningsprosesser og bremser

implementering, både vertikalt og horisontalt (Bentzen, 2018, 113). Ved implementeringen av tillitsreformen inngår det høy grad av involvering av ulike aktører som berører alle i en organisasjon og kommunen, som for eksempel politikere, ledere og medarbeidere. Det er en tidskrevende prosess når flere nivåer skal involveres og aktører kan ha ulike meninger om endringene (Bentzen, 2018, 113). Det er ingen hemmelighet at innføring av ny styringsform har hatt motstand i Utdanningsetaten. Frem til 2019 satt utdanningsdirektøren i sin stilling i 18 år. Hun så NPM-styringen som velfungerende, og mente det var hensiktsløs med en ny styringsmodell (Hobbelstad, 2017). Endring av styringsform ble derfor møtt med sterke reaksjoner fra toppledelsen i Utdanningsetaten. I en artikkel fra Dagsavisen oppdatert 23.08.18, utalte skolebyrådet; «*det er naivt å tro at tunge trender og kulturer som har eksistert i flere tiår endres gjennom et enkelt vedtak, en instruks eller et dokument*» (Fladberg, 2018).

2.6.2 Ressursmessige barrierer

Tillitsbasert styring og ledelse kan møte ressursmessige barrierer, som vil oppstå på grunn av ressursmessige rammer. Implementeringen av tillitsreformen følger med forventninger om bedre kvalitet og større ressursbesparelse, men kan samlet sett oppleves som press for den enkelte medarbeider (Bentzen, 2018, 116). I noen tilfeller kan det oppstå usikkerhet hos medarbeidere, på grunn av utfordringer av å leve opp til kollegaer eller leders forventninger. I slike situasjoner kan prisen for tillit oppleves for høy og bli en negativ drivkraft for arbeidet (Bentzen, 2018, 117). I noen tilfeller er det ikke nødvendigvis manglende ressurser som utgjør en barriere, men det kan oppleves som en (Bentzen, 2018, 116).

2.6.3 Kompetanse og motivasjonsbarriere

Bentzen (2018, 117) viser til at kompetanse og motivasjon kan også identifiseres som en barriere, og dette har en tett tilknytning til det sistnevnte barrieren. Tillitsbasert styring og ledelse skal gi medarbeidere nye muligheter og større handlingsrom, men samtidig stilles det krav til medarbeidere (Bentzen, 2018, 117). Det innebærer større form for autonomi, og ved noen tilfeller krever det også kunnskapsutvikling. I noen tilfeller kan medarbeidere ønske mindre handlingsrom, på grunn av lite kompetanse og motivasjon. (Bentzen, 2018, 117).

2.6.4 Kommunikasjonsbarriere

Tillitsreformen er en ny måte å styre i utdanningssektoren, og prinsippet må kommuniseres med alle deltakere for best iverksetting. Lite eller manglende kommunikasjon om

implementering av tillitsbasert styring og ledelse kan utgjøres som en av de største hindringene ved implementering (Bentzen, 2018, 118). Bentzen (2018, 118) peker på at betydningen av begrepet tillit må defineres hos medarbeidere og ledelsen. Altså er det viktig å kartlegge dette for å få et overblikk over ulike forventninger som ligger ved ny styringsform. Ved en slik situasjon kan implementeringen møte hindring hvis alle forventninger ikke innfris, fordi det kan oppleves som mistillit eller tillitsbrudd. Når det er for store forskjeller på hva en legger i begrepet tillit, kan det oppstå skuffelser. Dette kan være en utfordring ved oppbygging av tillit mellom leder og medarbeider (Bentzen 2018, 123).

Tilbakemeldinger anses som en del av kommunikasjon, og som leder er en av de viktigste oppgavene å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere. Forutsetningen er at medarbeidere er villig til å motta informasjonen, og har en viss antakelse for hvordan de er med på å bidra til organisatoriske mål. Konstruktive og oppmuntrende tilbakemeldinger skal hovedsakelig være med på å peke frem hva de enkelte kan utføre bedre ved sitt arbeide, slik at det bidrar til høyere ytelse. Dette er en ledelsesinnsats som er med på å bygge en rapport mellom medarbeidere og en mulighet til å skape rom for å utdype hva som kan forbedre praksisen (Favero, Meier og O'toole, 2016, 330). Tilbakemeldinger har også hensikt i å motivere og validere suksessen til medarbeidere (Favero et al. 2016, 330).

2.6.5 Habituelle barrierer

Habituelle barrierer vil si at etablerte handlemønstre gjør det vanskelig å implementere nye ideer, som er i strid eller bryter med eksisterende vaner (Bentzen, 2018, 113). I en organisasjon som lider av mye kontroll vil implementering av tillitsbasert styring og ledelse møte reaksjoner. Media har dannet et bilde om at det har vært utfordrende for tidligere toppledere i Utdanningsetaten å gi større handlingsrom til sine medarbeidere. Dette er fordi det i en lengre tidsperiode har vært underlagt strikt detaljstyring i Utdanningsetaten. Medarbeidere har hatt lite handlingsrom og resultater fra prøver har blitt brukt som sammenligningsgrunnlag for ris og ros (Hobbelstad, 2017). For å lykkes med implementeringen er det derfor nødvendig at organisasjonen er åpen for nye ideer, strukturer og systemer.

3. Metode

I dette kapittelet skal vi beskrive og begrunne vår metodiske tilnærming, utvalg, analysemetode, og reliabilitet og validitet.

3.1 Forskningsdesign og valg av metode

Det er vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Det førstnevnte går ut på å beskrive, forstå eller fortolke menneskelige erfaringer. Ved en kvantitativ tilnærming ligger interessen i kvantitet, altså en som arbeider med statistiske gjennomsnitt (Brinkmann, 2012, 11). Ved studie er det avgjørende å velge riktig metode på bakgrunn av formålet og problemstilling som er satt i forskningsprosjektet. Som følge av dette valgte vi en kvalitativ tilnærming for innsamling av data.

Vår interesse lå rundt menneskelige erfaringer og opplevelser, og engasjement i å beskrive, forstå og fortolke forskningsresultatene ved hjelp av denne metoden (Brinkmann, 2012, 11). Jacobsen (2015, 23) legger frem at metoden man velger å ta i bruk, vil være avhengig av hvilken kunnskap om virkeligheten vi prøver å tilegne. Derfor var en kvalitativ tilnærming aktuelt for å samle inn data i vår tilfelle. Vi ønsket å innhente data om praktiseringen av tillitsreformen i Oslokolene, nærmere sagt lederes og medarbeideres erfaringer om endring av styringsmodell i sin arbeidshverdag. Virkeligheten er veldig kompleks, og er ikke mulig å måle ved hjelp av tall, slik den kvantitative tilnærmingen presenterer. Samtidig var det hensiktsmessig å innhente data gjennom intervju og dokumentanalyse, som ga oss en viss forståelse og mulighet til å få frem komplekse og nyanserte beskrivelser av tillitsreformen. Denne forskningsmetoden ga oss adgang til å utdype problemstillingen vår, og bidro til mer nærhet og åpenhet ovenfor respondentene.

3.2 Kvalitativ datainnsamling

3.3 Kvalitativ dokumentanalyse

Innad den kvalitative tilnærmingen kan vi også inkludere det kvalitative dokumentanalyse. Dette var en metode som ble utført av oss selv som besto av en planmessig gjennomgang av sekundærdata som for eksempel bøker, aviser og offentlige. Vi tolket data ved hjelp av å systematisk klassifisere, kode og registrere. Dette var for å utpeke temaer og mønstre som vil være relevante for vårt datagrunnlag (Ringdal, 2018, 268). Vi har med dette studert mange relevante tekster og dokumenter for å øke vår forståelse. Dokumenter som vi studerte er byrådssak 1055/17 og representantforslaget 194 S. Innholdet i disse tekstene ble vurdert og

fortolket med referanse til problemstillingen, og deler av datainnholdet ble vurdert i forhold til hverandre (Grønmo, 2016, 179).

3.4 Intervju

Det var rasjonelt å gjennomføre personlige intervjuer, fordi det ga respondentene større frihet til å uttrykke sine meninger sammenlignet med spørreskjemaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 145). Det tillot oss å være fleksible til å samle inn detaljerte og fyldige beskrivelser. Brinkmann (2012, 19) har funnet ut at gjennom intervjuer får vi innblikk i menneskelige opplevelser fra deres ståsted. Dette var akkurat det vi ønsket, nemlig å lytte til lederes og medarbeideres erfaringer rundt punktene som kjennetegner tillitsreformen, og om punktene var gjenkjennelig i deres skolesituasjon. Intervjuene åpnet også muligheten til å høre eksempler og historier fra respondentene som illustrerte temaet bedre. Vi valgte derfor å benytte semistrukturerte intervjuer, fordi det ga mer rom for å følge opp med oppfølgingsspørsmål. Intervjuene våre var basert på overordnede intervjuguider.

3.4.1 Utvalg

En viktig del av et prosjekt er å bestemme hvem som er målgruppen, også kalt for utvalg. Utvalget ved en kvalitativ metode har interesse og meninger om temaet det inviteres til å snakke om. Grønmo (2016, 134) skiller mellom informanter og respondenter. Han forklarer at en informant er en person som gir informasjon om andre aktørers bakgrunn, handlinger og meninger. Respondenter er en person som gir informasjon om seg selv, sine egne meninger, handlinger og opplevelser. Vi vil dermed benytte begrepet respondent i vår oppgave.

Utvalgsstrategien vi benyttet kan beskrives som strategisk, utvalget måtte oppfylle visse kjennetegn som var viktig at utvalget omfattet (NEM, 2010, 14). Det første kjennetegnet var at organisasjonen vi ønsket å undersøke måtte være Osloskoler. Videre måtte det være ledere som hadde ledelsesansvar og personalansvar. Samtidig var det nødvendig å intervjuer medarbeidere som ble ledet av disse lederne, altså lærere. Dette var fordi relasjonen mellom leder og medarbeider er essensiell for å kunne implementere reformen i praksis. Det skapte også en mulighet til å se på likheter og forskjeller fra to ulike perspektiver, og praksisen på ulike skoler. Et annet utvalgskriteriet var beliggenheten, og vår interesse var Osloskolen i bydel Alna.

Osloskolene i bydel Alna ble tilsendt en henvendelsesmelding fra oss via epost til skolens postmottak (vedlegg 1). Henvendelsesmeldingen ga oss mulighet til å ta direkte kontakt for forespørsel om intervju. Eposten inneholdt kort informasjon om formålet med studiet, dens varighet og informasjon om opprettholdelse av anonymiteten. Ved interesse ble dette videreinformert til skoleledere og medarbeidere på skolen. Deretter ble enkelte respondenter kontaktet for intervju for å avtale en passelig tid, og fikk forhåndssendt intervjuguide (vedlegg 2 og 3) og informasjonsskriv (vedlegg 4).

I utgangspunktet ble det planlagt å intervju en leder og to lærere på tre ulike skoler, til sammen ni respondenter. Forskere mener at antall respondenter er nok når du ikke lenger trenger ny informasjon (Johannesen m. fl., 2016, 114). På bakgrunn av vår problemstilling og tidsramme mente vi at ni respondenter var tilstrekkelig, men Covid-19 skapte unntak for dette. Osloskolene ble stengt i en lang periode, grunnet smittefaren. Samtidig var det vanskeligheter med ny hverdag, og det var nødvendig å følge smittevernradene for å forebygge smitte. Coronahverdagen førte til utfordringer med å intervju siste respondent, og resulterte til ingen intervju for lærer 2 ved skole C. Til tross for det, mener vi at de åtte respondentene som deltok ga oss gode beskrivelser om praktiseringen av styringsformen i skolene.

3.4.2 Utforming av intervjuguidene

Ved utformingen av intervjuguidene var det viktig å vurdere hvilke informasjonsbehov vi hadde. I utgangspunktet fikk vi utdelt en intervjuguide fra våre medstudenter, som går masterstudiet i styring og ledelse for inspirasjon. I likhet med oss, skulle de dele sine funn i et forskningsprosjekt finansiert av Forskningsrådet. Dette prosjektet er ledet av Åge Johnsen og Hege Svare ved vårt fakultet. Guiden vi fikk utdelt, var mer rettet mot ledere. Deretter ble vi rådet av veileder å utforme en separat intervjuguide for medarbeidere. Hun gjorde oss oppmerksom på nødvendigheten av å tilpasse medarbeidere som respondenter, fordi tillitsreformen kan være et ukjent tema. Gjennomgående var tematikken samme i begge intervjuguidene. Grønmo (2016, 196) sier at forskningsdeltakere er dårlige informasjonskilder når de må besvare om temaer de ikke har et nært og konkret forhold til. Vi kunne dermed risikere med å ikke få noe svar, eller upålitelige svar. To ulike intervjuguides gjorde det derfor mer hensiktsmessig for å få mer nyansert tolkninger og erfaringer av respondentene. Formålet var å få frem informasjon som vi ikke kunne predikere, men å få mer innsikt i temaet.

For studiet vårt var det svært nødvendig å samle inn mest mulig relevante og pålitelige data. Derfor ønsket vi å stille flest mulige åpne spørsmål knyttet til vår problemstilling og forskningsspørsmålene. Det var fordelaktig å stille åpne spørsmål for å få et mer utfyllende svar, og ga oss lite mulighet til å styre respondenten. Slike spørsmål gir i utgangspunktet ingen svarsalternativer, men formuleres av respondentens meninger og refleksjoner (Grønmo, 2016, 193).

Intervjuguiden for medarbeidere bestod av ti hovedspørsmål som dannet grunnlaget for intervjuene med våre respondenter (vedlegg 2). Dette utgjorde vårt utgangspunkt og retning i intervjuene våre. Spørsmålene inneholdt underspørsmål som vi gikk nærmere inn på underveis i intervjuene. Underspørsmålene kan ses som en mulighet til å være mer konkret enn hovedspørsmålene vi stilte. For utformingen av intervjuguide for ledere omarbeidet vi intervjuguiden vi fikk utlevert av masterstudenter for å tilpasse problemstillingen vår (vedlegg 3). Denne intervjuguiden inneholder begrepet «tillitsbasert styring og ledelse» mye mer i forhold til den andre intervjuguiden. Dette var fordi vi antok at ledere har mer kjennskap til reformen, og ville gjøre det mulig å ha en dialog om begrepet. Spørsmål fem inneholder mange underspørsmål som var utformet ved hjelp av punkter som kjennetegner tillitsbasert styring og ledelse, også presentert i byrådssak 1055/17. Dette ga oss en mulighet til å få mange refleksjoner rundt punktene, og hvordan de er relatert til deres arbeidsplass.

3.4.3 Intervjuprosess

Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til respondentene, utenom en. Det ene intervjuet ble gjennomført i en støyende kafe etter ønske fra respondenten. Ulempen med settingen var at det skapte vanskeligheter med å forstå lydopptaket i noen tider. I motsetning til dette, var fordelene at respondentene hadde valgfrihet for å sette et passelig tidspunkt og sted, og skapte en avspenning og rolig atmosfære rundt alle intervjuene. Respondentene som ble intervjuet på arbeidsplassen hadde også en avslappet atmosfære, ettersom det er omgivelser respondentene kjente godt.

Intervjuene startet med en presentasjon av oss, bakgrunnsinformasjon og tydeliggjøring av intervjuets anonymitet. Dette var for å gi muntlig beskjed for å skape trygghet fra vår side. Det ble samtidig gjort oppmerksom på at vår interesse lå i deres subjektive meninger og erfaringer, og ikke etter «riktig svar». Alle respondentene samtykket til dette, og ble

informerte om samtykkets innhold og muligheten til å trekke seg fra undersøkelsen når som helst.

For å opprettholde en fast struktur i intervjuene, bestemte vi på forkant hvem av oss som skulle stille spørsmålene. Dette gjorde det enklere for vedkommende å forholde seg til en person, og ha en flytende dialog uten avbrytelse fra den andre studenten. Dokumenter ble sendt i forkant som gjorde det mulig for respondentene å forberede seg, om det var ønskelig. Intervjuguidene skapte rammer for intervjuene, og spørsmålene ble stilt i samme rekkefølge som de var presentert (vedlegg 3 og 4). Dette så vi som et nødvendig virkemiddel for å få en oversiktlig gjennomgang i alle punkter vi ønsket å fremme. I de tilfellene vi søkte mer respons, fulgte vi med oppfølgingsspørsmål som «*hva mener du?*» eller «*har du mulighet til å utdype deg litt mer?*».

Som forskere var det betydningsfullt for oss å være gode lyttere, og vi valgte derfor ikke å ta notater under intervjuene. Lydopptaker applikasjonen Diktafon gjorde det mulig å fange opp nødvendig datamateriale, og dermed var vår fulle oppmerksomhet rettet mot respondenten. I tillegg var det aktuelt å starte intervjuene med enkle og generelle spørsmål, for god flyt og gode overganger mellom spørsmålene (Grønmo, 2016, 171). Å starte med slike spørsmål ga rom for å føle seg avslappet og komfortabel, enn å stille tunge spørsmål med det første. Selv om vi styrte spørsmålene, så styrete respondentene datamaterialet (Grønmo, 2016, 171). Derfor var det viktig å opprettholde små pauser mellom spørsmålene, slik at respondentene fikk mulighet til å tenke seg igjennom sine meninger og refleksjoner.

Avslutningsvis spurte vi om respondentene ønsket å komme med noe mer. Deretter takket vi for deltakelsen, og ga beskjed om at transkribert versjon av intervjuet sendes kort tid etter. Dette ga dem mulighet til å komme med tilbakemeldinger eller redigeringer. Intervjuets varighet varierte fra 20 til 40 minutter. Til slutt vil vi også nevne at ingen av våre respondenter trakk seg fra studiet.

3.4.4 Transkribering

Vi så viktigheten av å transkribere rett etter at intervjuet var foretatt. Dette har en sammenheng med Kvaales og Brinkmanns (2015, 34) forklaring om at det vil gjøre det lettere for oss å huske nøyaktige ordlyd fra lydopptakene, og en mulighet til å bli kjent med datamaterialet. En grundig bearbeidelse av råmaterialet, gjorde det mulig å gjennomføre et

organisert analysearbeid. Vi benyttet et manuelt transkriberingsverktøy (f4 transkript). Verktøyet vi lastet ned gjorde det mulig å importere lydfiler til programmet, og å ta i bruk nyttige funksjoner den har tilgjengelig. Dette så vi som et veldig praktisk og effektivt verktøy (Uio, 2017).

Det er utviklet mange transkripsjonssystemer som enhver kan ta i bruk ved transkriberingen, som for eksempel Do Bois system. Vi så likevel ikke nødvendigheten av å ivareta skriftlig materiale som vi ikke hadde behov for, og valgte dermed å unngå å ta med pauser, nøling og uttalelser som “ehm” eller “mhm” i transkripsjonen. Årsaken var at det ikke ga oss nytte for besvarelsen vår. Videre var det viktig for oss å oppbevare anonymiteten i datamaterialet, og navn på respondentene og andre identifiserende personopplysninger ble ikke tatt med i transkripsjonene.

3.5 Analysemetode

Det finnes mange analytiske tilnæringer for ulike problemstillinger under kvalitativ forskningsmetode. Vår metode baserte seg hovedsakelig på transkriberte semistrukturerte intervjuer, som er en del av det fenomenologiske perspektivet. Hensikten med vår oppgave var å få kunnskap om hvilke erfaring og opplevelse ledere og medarbeidere ved Osloskolen i bydel Alna har av tillitsbasert styring og ledelse. Meningen var å få økt forståelse og viten i hvordan forskningsdeltakerne erfarte det samme fenomenet (Tjora, 2017, 114). Det essensielle med perspektivet var å utforske og beskrive virkeligheten slik aktørene oppfatter den (Grønmo, 2016, 392). Analysemetoden deles i fire steg for å lete etter meningsinnholdet i respondentens utsagn, og vi vil beskrive nærmere om vår fremgangsmåte (Johannessen m. fl., 2016, 173).

3.5.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning og meningsinnhold

Første trinn var å få et helhetsbilde av datamaterialet vårt, og få en større nærhet ved gjennomgang av transkriberingen. Dette bidro til å finne interessante hovedtemaer som skapte en oversikt for neste steg av analysearbeidet. Arbeidet hjalp oss å sette bildet i en større sammenheng ved å binde det til ulike temaer, og innså at mange av temaene hang godt sammen. Dette ble vår første organisering av vårt datamateriale. Vi brukte en tidsperiode ved å bli godt kjent med transkriberingen for å merke oss detaljer som lett kan overses med det første.

3.5.2 Koder, kategorier og begreper

I denne delen av analysearbeidet startet vi med en mer systematisk gjennomgang for å finne meningsbærende elementer som var relevant i forhold til vår problemstilling. Det var ikke mulig å analysere 60 sider med transkripsjon, men sitater ble trukket frem som meningsbærende informasjon og fordelt på ulike temaer funnet i første trinn av analysearbeidet (Johannessen. m.fl, 2016, 174). Dette kalles koding, og vi oppdaget at flere sitater passet med flere temaer som ble organiserte under kategorier. Det var mange sitater som hadde elementer med overlappende temaer, og måtte i enkelttilfeller vurdere om noen av kodene skulle slås sammen eller forandres.

3.5.3 Kondensering

I denne fasen satt vi med materiale som vi identifiserte som meningsbærende, og reduserte mengden av informasjon å forholde oss til. Meningsbærende informasjon var satt innenfor kodegrupper, og kalles derfor kondensering (Johannessen m.fl, 2016, 176). I analysearbeidet var det nødvendig for oss å gjennomgå enkelte kodegrupper og vurdere om sitatene var satt riktig. Vi oppdaget at noen kodegrupper hadde meningsbærende informasjon som ikke hang godt sammen, som vi i utgangspunktet vurderte i første omgang. Dermed tok vi en vurdering og delte disse opp. Dette så vi som hensiktsmessig for å belyse problemstillingen vår på best mulig måte (Johannessen m.fl.2016, 176).

3.5.4 Sammenfatning

Den siste fasen handlet om å sammenfatte bitene gjennomført i de foregående trinnene, opprette nye begreper og beskrivelser om temaer (Johannessen m. fl., 2016, 176). Enkelte intervjuer hadde elementer som ble brukt som sammenligningsgrunnlag for analysearbeidet. For hver enkelt kodegruppe utformet vi en analytisk tekst. Arbeidet styrket vår vurdering for hvilke kategorier som kunne belyse problemstillingen (Malterud, 2013, 107). En slik gjennomgang hjalp oss å identifisere mønstre i datamateriale som vi ikke kunne se på forhånd.

3.6 Kvalitetsvurdering

Grønmo (2016, 237) illustrerer datainnsamlingen som en produksjonsprosess, der vi må produsere data vi trenger for å besvare problemstillingen vår. Med andre ord kan undersøkelsen vår ses som et produkt som må kvalitetssikres. De to overordnet kriteriene for kvalitetsvurderinger, er validitet og reliabilitet. Som forskere var vi interessert i

tilfredsstillende datamateriale som var holdbare og fruktbare for våre analyseresultater (Grønmo, 2016, 237). Jo bedre målekriteriene var oppfylt, jo høyere kvalitet hadde datamaterialet vårt (Grønmo, 2016, 239). Disse to kriteriene overlapper hverandre, «høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet» (Grønmo, 2016, 242). Det må også fremheves at vår data kan ha høy kvalitet for vår problemstilling, men kan ikke alltid egne seg til å beskrive andre problemstillinger om tillitsreformen ved Osloskolen (Grønmo, 2016, 237).

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser til vår datamaterialets pålitelighet, altså undersøkelsens troverdighet og om det utføres på en tilfredsstillende måte (Grønmo, 2016, 240) (Ringdal, 2018, 24)). Dette kommer til uttrykk ved å bruke samme undersøkelsesopplegg i ulike datainnsamlinger om samme fenomen (Grønmo, 2016, 241). Ved kvalitativ metode er det ikke alltid mulig å gjennomføre samme intervju hos flere på et annet tidsrom og få samme svar. Dette er fordi informantene styrer datainnsamlingen. Tillitsreformen i Osloskolen er et komplekst tema, og gjentagende undersøkelse på tema vil gi variasjon i datamaterialet og ulike analyseresultater (Grønmo, 2016, 241). Reliabiliteten er lavere, noe som kan minke tilliten og påliteligheten for vår undersøkelse.

Dermed var det aktuelt å vurdere reliabiliteten i form av hvordan undersøkelsen påvirkes i forhold til hvordan vi samlet inn dataene, bearbeidelsen og nøyaktigheten (Johannessen m.fl., 2016, 36). Dalen (2004, 103) viser at vi som forskere er også et viktig instrument. Vi tok i betraktning at vår tolkning av resultater kan være annerledes i forhold til andre forskere. Som forskere var det også viktig å gi beskrivelse og refleksjon for valgene og vurderingene våre i dette kapittelet. Vi mente at reliabiliteten styrkes også gjennom datainnsamlingens innhold som innebar at transkriberingen er korrekt utført av oss begge. I tillegg har lydopptaker fanget opp informasjon vi ikke kunne gjort uten. Vi så viktigheten av jevnlig diskusjoner og dialog med hverandre, og mener at dette har styrket påliteligheten rundt vurderingene våre. Dette ga oss en mulighet til å unngå feilkilder ved vår undersøkelse (Grønmo, 2016, 238).

3.6.2 Validitet

Validitet knytter seg til datamaterialets gyldighet. Spørsmålet er i hvilken grad metodeopplegget vårt egner seg til å samle inn data som er relevant for vår problemstilling (Grønmo, 2016, 241). Det kan skilles mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet omhandler forskningsmetodens fremgangsmåten. Det innebærer om resultatene våre i undersøkelsen svarer til våre intensjoner på en korrekt måte, og om det gir en refleksjon av virkeligheten (Johannessen m. fl., 2016, 232). Vår hensikt var å belyse ulike respondenter fra ulike nivåer innad tre ulike skoler, og fremheve deres tanker og erfaring om tillitsbasert styring og ledelse. Høy validitet i en undersøkelse har en sammenheng med hvor kompetente forskerne er på feltet. Vi måtte følgelig sette fokus på våre erfaringer, forutsetninger og teori for så å skape høy validitet for datainnsamlingen (Grønmo, 2016, 255). Dette hjalp oss å utforme to intervjuguider som ble brukt som virkemiddel i intervjuprosessen og analysen. Våre spørsmål ble utformet for å ha en sammenheng med våre intensjoner for opplegget. Vi erfarte de to første intervjuene som veldig informative. Det ga oss en antydning for hvordan vi skulle opptre som forskere, og mulighet til å justere og revidere det som var nødvendige for validiteten. Eksempelvis erfarte vi et par spørsmål som i første omgang synes å være svært relevant, men intervjuene motbeviste dette. De overlappet andre spørsmål og måtte strykes eller omarbeides for tilpasning (vedlegg 3 og 4). Hovedsakelig skapte det ikke store problemer for resultatene, men unødvendige avbrytelser i selve intervjuene.

Tid og utbrudd av pandemien Covid-19 satte noen begrensninger for oss. Vi hadde hovedsakelig ni respondenter, men grunnet uforutsigbare forhold ble det siste intervjuet ikke gjennomført. Vi mener fortsatt at svarene vi fikk i intervjuene var tilfredsstillende for å besvare vår problemstilling. Tilsvarende fikk vi godkjenning fra alle respondentene om transkriberingen, og de enkelte kjente seg igjen i den skriftlige versjonen av intervjuet. Vi så også viktigheten av å gjennomgå det skriftlige materialet. Dette steget var viktig for å kunne styrke validiteten (Jacobsen, 2005, 217).

Ekstern validitet handler om dataene våre kan generaliseres. Grønmo (2016, 256) viser til muligheten til å overføre data til å gjelde situasjoner i samfunnet. Vi kan med det første konkludere at det er en utfordring å overføre datainnsamlingen til andre situasjoner eller steder. Våre resultater fra åtte respondenter kan ikke generaliseres til å gjelde alle ledere og medarbeidere ved Osloskolene.

3.7 Ethiske refleksjoner

Etikk defineres som spørsmål om hva vi kan gjøre og ikke gjøre mot hverandre (Johannessen m.fl, 2016, 83). Slike spørsmål oppstår når forskningen berører mennesker, og dette er tilfellet når vi samlet inn data fra våre respondenter. Personopplysninger er etter

personopplysningsloven meldepliktige. Det omfatter blant annet navn, stillingstittel, alder, kjønn osv. I tillegg gjelder det personopplysninger når data samles inn ved hjelp av elektronisk utstyr, det vil si gjennom lydopptaker. Datainnsamlingen i vår studie omfattet personopplysninger, og var dermed meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Prosjektet ble meldt inn 28. januar 2020 sammen med intervjuguider og informasjonsskriv, og fikk det godkjent av NSD 30. januar 2020 (vedlegg 5).

Informasjonsskrivet ble utarbeidet etter en mal som var tilgjengelig på NSDs hjemmesider. Malen gjorde det mulig for oss å opprettholde kravene NSD stiller for alle som er meldepliktige. Informasjonsskrivet beskrev formålet med prosjektet, hva det innebærer å delta, samtykkets frivillighet og at samtykket kunne trekkes tilbake når som helst. Det ble samtidig informert at transkriberte intervjuer vil bli benyttet i forskningsprosjektet ledet av Åge Johnsen ved OsloMets fakultet, og at anonymiteten opprettholdes videre.

4. Resultater

I dette kapittelet presenterer vi våre funn som vi fikk igjennom intervjuene med våre respondenter. Resultatene baserer seg på intervjuguidene, som hovedsakelig bygger på Oslo kommunens punkter vedtatt i byrådssak 1055/17. Vi vil ta utgangspunkt i punktene som er betydningsfulle for vår oppgave, og få fram hvordan respondentene definerer begrepet tillit og tillitsbasert styring og ledelse.

Tillitsbasert styring og ledelse kjennetegnes av;

1. **Få og tydelige mål**
2. **Redusert detalj styring**
3. **Gode beslutningsgrunnlag**
4. **Bred deltakelse fra innbyggere**
5. **Åpenhet og god kommunikasjon**
6. **God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner**
7. **God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet**
8. **God samhandling og samordning på tvers**
9. **Innbyggerorienterte digitale tjenester**

For å opprettholde anonymiteten til respondentene vil vi referere til skolene som A, B og C. Følgelig vil vi fremover omtale respondentene som leder, lærer 1 og lærer 2. Nedenfor har vi lagd en tabell for bedre oversikt over våre respondenter.

SKOLE	A	B	C
LEDER	X	X	X
LÆRER 1	X	X	X
LÆRER 2	X	X	

Tabell 1: Oversikt over respondenter.

4.1 Begrepsdefinisjon

Som introduksjon var det nødvendig å kartlegge hva respondentene legger i begrepene tillit og tillitsbasert styring og ledelse. Alle respondentene hadde lik definisjon av ordet tillit. Flest av respondentene brukte synonym som «å stole på noen» for forklaring av begrepet, og «tro på at folk gjør det de får beskjed om». Samtidig definerte de tillit som en situasjon som involverer minst to personer, tillit mellom leder, lærer eller kollegaer. Leder ved skole A merket seg at tillit er et ord som enkelte antakelig ikke helt skjønner hva det alltid innebærer. «Det er et ord vi bruker mye, som igjen man ikke tenker hva det egentlig handler om», sa

leder. Lærer 2 ved skole A og lærer 1 ved skole C nevnte også at «*tillit går begge veier*», at det er «*gjensidig, at det går både oppover og nedover i systemer og på alle nivåer*».

Spørsmål om begrepet tillitsbasert styring og ledelse, viste en tydelig skille mellom ledernes og lærernes begrepsforståelse. Vi intervjuet totalt fem lærere, og bare en av de hadde kjennskap til begrepet. De fire andre forsøkte å gi en forklaring, men hadde lite kunnskap. Det ble lagt til grunn at lærerne hadde ikke hørt om begrepet i jobbsammenheng, men på bakgrunn av vårt intervju. Blant lederne var dette noe mer kjennelig. Det ble nevnt at dette ikke er et begrep som brukes, men jobber etter styringsformen og retningslinjene som Oslo kommune har gitt. Lederne viste også til forskjellen fra tidligere styringsform hvor Osloskolen var veldig mål- og resultatstyrt. «*Dette har det nå kommet bort fra, og vi skal ha tillit til at måten du jobbet på hele året er det som telles*», sa leder ved skole C.

4.2 Få og tydelig mål

Det første kjennetegnet med tillitsreformen for skolesektor er få og tydelige mål. På spørsmål om lederne opplever målene som få og tydelige, hadde de likegyldig svar. Leder ved skole A mente at punktet er lite gjennomtenkt, fordi «*det blir veldig stort, veldig visjonært også skjønner man egentlig ikke hva det handler om i praksis. Også bli de målene glemt*». Det ble også antydnet at fagfornyelsen vil endre dette, fordi nye læreplaner vil inneholde få mål. Ved skole C uttrykket leder at dette punktet ikke er realistisk, fordi Osloskolen har ikke få mål på noen som helst måte. Leder fortalte at «*det er jo ganske mange mål, som vi fremdeles blir målt på*». Dette er et område som kan forbedres ved «*å ha færre mål*».

4.3 Redusert detaljstyring

For å få en oversikt over detaljstyring stilte vi spørsmål om kontroll og rapporteringskrav.

Kontroll

På spørsmål om hvordan kontroll blir utøvet ovenfor lærerne, var alle lederne enige om at de har tiltro til sine lærere og mente at det ikke var behov for formell kontroll. Lederne informerte at de har åpen dør for alle medarbeidere for etterspørring om observering, råd og tilbakemelding. Leder ved skole B fortalte at observering/skolevandring var mer vanlig før tillitsreformen enn i dag. Skolen prøver heller å hjelpe til når lærer ber om det, og sa; «*Jeg tenker at det blir mer sånn at vi er likeverdige, vi hjelper hverandre og har et felles mål*».

Felles for alle lærerne, var at formell kontroll ikke opplevdes og dette hang sammen med ledernes uttalelser. De har derimot erfart tidligere at de var strengt pålagt av områdirektører til å fremme visse merkevarer i undervisningen. «*Vi måtte bruke logoer og denne merkevaren for å få ukeplaner. Det er større valgfrihet rundt det i dag*», sa lærer 1 ved skole C. Dagens skolesituasjon oppleves med større faglig frihet, og økende faglig tillit fra ledelsen.

Respondenten uttalte at «*det som er bra faglig er at vi har stor frihet, men de har ikke så mye kontroll på hva vi gjør*». Lederen påpekte at kontroll i form av observasjon og jevnlig tilbakemelding eller dialog, er forskjellig hvis du er nyutdannet eller en erfaren lærer. Lærer 1 på skole C har lang erfaring og har jobbet på skolen i 2 år, og har av den grunn ikke opplevd den slags kontroll. Både leder og lærer fra skole C påpekte at det gjennomføres jevnlig analysemøter sammen med trinnansatte, som brukes som slags «*kontroll/kartlegging*» eller «*statusmøter*». Møtene blir satt for å følge opp i forhold til resultater på lesing, regning, sosialt og hvilke tiltak som bør gjennomføres i ulike utfordringer. Leder informerte at i neste møte ser de effekten av tiltaket, og eventuelt stiller spørsmål rundt temaet «*enn å si at vi må gjøre sånn*».

Begge lærerne ved skole A merket seg at skolevandring var mer vanlig før tillitsreformen, men har blitt noe mindre av det siste skoleåret. De har et veldig positivt syn på det, og «*tolker det ikke som negativ kontroll*». Et viktig moment som ble trukket frem er mulighet for dialog i etterkant, som skaper rom for «*utveksling av forslag og ideer*». Det gir også en mulighet for å bli bedre kjent med dem og elevene. Leder ved skole A nevnte at skolevandring er en del av ledelsens arbeidsoppgaver som må jobbes noe mer med, men også noe av det vanskeligste de gjør.

Lærerne ved skole A forteller at kontroll gjennomføres i form av rapportering. Dette henger i tråd med respons fra lederen hvor de gjennomfører «*kontroll*» i form av «*andre observasjoner*», som elevundersøkelser, tilbakemelding fra foreldre og teamarbeid. Leder ved skole A merket seg også fordelene ved styringsformen, blant annet at tillit gjør det mulig for leder å «*buke energien på andre ting, fordi du vet at du har ansatte som følger opp det de skal*». Med dette kan det skape «*mindre oppfølging og «overvåkning» av ansatte*», men en fare for at noen utnytter tilliten. Det kan også føre til at ledelsen mister kontrollen hvis de ikke vet hva lærerne helt driver med. Dette har ikke lederen personlig opplevd, men er bevist for ulempen ved denne styringsmodellen.

Ved skole B var begge lærerne enige om at det ikke er noe særlig kontroll fra ledelsen, eller synlighet. Lærer 2 belyste at det foregår «bare gjennom kartleggingsprøver, og om vi oppnår de eller ikke». Den andre læreren ved skolen la til at h*n «ikke har lagt merke til at jeg må sende inn enkelte ting som viser at jeg gjør jobben min». De understreket at skriftlige vurderinger som gjennomføres i løpet av et skoleår, blir gjort fordi det er pålagt. «Hvordan dette brukes av ledelsen, vet vi ikke». I årene de har jobbet som lærere har de ikke opplevd at ledelsen har vært innom klassen. En av lærerne fortalte at før var det vanlig for ledelsen å «plutselig komme inn i klasserommet, og det følte ubehagelig». Beskrivelsen hang sammen med ledelsens respons, men fortsatt savner lærerne at ledelsen kommer på «et hyggelig besøk». Relasjonen mellom elevene og ledelsen ble beskrevet som noe svakere, og trak frem at noen elever opplever frykt og fremmedhet for ledelsen.

Rapporteringskrav

Meninger og refleksjoner rundt redusering av rapporteringskrav var noe ulikt. Leder ved skole A kastet lys over at h*n personlig har mindre rapportering i forhold til andre lederne, og opplever dette ikke som belastende eller som en tidstyv. Ved skole B og C forklarte lederne at rapporteringskravet er endret etter tillitsreformen i forhold til prøver og resultater, og har blitt mindre strenge på dette. Leder ved skole C understreket også at det er mye annet kontroll og rapportering, hovedsakelig til overordnende leder. Dette er rapporteringskrav som skoleledelsen hovedsakelig skal sitte med, og det er «det mange tilsyn som skal sjekke at skolen har ting på stell». Alle lederne påpekte at de har jevnlige møter med områdedirektører, og at det er mindre rapporteringskrav etter implementeringen av reformen. Leder ved skole B ga en forklaring for at tidligere ble resultater fra prøver brukt som sammenligningsgrunnlag på tvers av skoler, og for å skjelle ut lærere. Det opplevdes som press, demotiverende og frustrerende for lærere. Tilnærmingen i dag er annerledes, og resultatene blir omgjort som en oversikt over hvilke forbedringspotensial det er på skolen. «Vi skal ha tillit til at måten du jobber på hele året er jo det som teller», sa leder ved skole B.

Implementeringen av tillitsreformen har lettet noe av rapporteringskravene. Til forskjell fra før, er det i dag frivillig å gjennomføre Osloprøver og andre prøver som tidligere var obligatorisk. Lærerne hadde derimot ulik erfaringer og meninger om andre rapporteringskrav. Vi merket at ulike faktorer spiller inn. Det var avhengig av hvilke klassetrinn respondentene underviser, om de har mange «utfordrende elever» eller volds- og barnevernssaker å ta hånd om. Lærer 1 ved skole C har lang erfaring innen skolesektoren og gjorde oss oppmerksom på

at rapporteringskravet er avhengig av den enkelte skole og lærer. Videre utrykte vedkommende at *«det som må dokumenteres er det loven sier, men hvordan det gjøres er opp til hver skole»* Blant annet må Opplæringslovens kapittel 9A om mobbing og krenkelse ivaretas, og enkelte lærere *«må ivareta elevene for å kunne følge opp loven»*. Følgende opplyste læreren at det ligger enormt dokumentasjonskrav som tar tid, fordi vedkommende jobber på en skole som har mange saker om mobbing og krenkelse. Lærerne ved skole A forklarte at rapportering gjennomføres i form av pedagogiske rapporter, individuell opplæringsplan, anmerkninger osv. De syntes også at noe av rapporteringen de gjennomfører oppfattes unødvendig.

Lærerne ved alle skolene hadde sammenfallende mening om at rapporteringskrav kan i noen periode oppleves som en tidstyv. For eksempel løfte lærer 1 ved skole B frem at diskusjoner blant lærerne på skolen har vært ulikt rundt temaet om rapportering. Eksempelvis mente lærer 2 at det som var enklest som nyutdannet lærer var alt som ble gjort i klasserommet, *«også var det rapporteringen og det som må følges opp litt nøyere som tok mye av tiden min»*.

4.5 Åpenhet og god kommunikasjon

Noe som stadig kom opp under alle intervjuene var viktigheten av god kommunikasjon som en forutsetning for en god implementering av tillitsreformen i skolene. Det ble sett som et av de viktigste elementene som må jobbes stadig med, og kan også være noe av det vanskeligste. Leder ved skole A påpekte at som leder må man også være en god lytter i en dialog med sine medarbeidere. Altså *«åpenhet kommer etter at man blir kjent, får tillit til meg og er sikker på at jeg vil dem vel»*. Videre formulerte h*n at *«det er veldig mange som har behov for å ha den samme kunnskap og vite det samme. Hvis man ikke får vite det samme så kan man gjøre valg ut ifra at man ikke har hele informasjonen. Og når man jobber såpass selvstendig at man nesten risikerer å møtes ikke mer enn en gang i uka, så kan informasjonsflyten gå tapt»*. Det å fastslå møtepunkter for å skape bedre relasjon til sine medarbeidere, er veldig nødvendig for å skape tillit og unngå muligheten for fryktkultur i arbeidsmiljøet. Et annet viktig moment som også ble trukket frem er svakheten ved å ha for stor tillit til medarbeidere, som kan resultere til negativ stemning som blir vanskelig å bli kvitt. Eksempelvis hadde lederen erfart at medarbeidere får mistillit til ledelsen ved at de ikke opplever konstruktive eller positive tilbakemelding om arbeidet, lite eller ingen kommunikasjon. Begrunnet at *«man aldri finner lederen sin, også kan man miste gode arbeidstakere. Dette blir en svakhet for tillitsbasert styring og ledelse»*.

Lærer 1 ved skole A bemerket at kommunikasjonen ved skolen føles som en svakhet. Lærerne ved skole A fortalte at de ofte opplever manglende informasjon, og det er ofte lærere som må oppsøke ledere for dialog. Lærer 2 oppdaget at hvis man har en rolle som tillitsvalgt eller er medlem av plangruppe, fikk man noe mer informasjon fra ledelsen. Ifølge denne læreren blir ikke informasjon delt videre fra plangruppe, og heller ingen informasjonsflyt fra sleve ledelsen. H*n fortalte at *«sånn at det stopper av og til, kommunikasjonen, sånn at man ikke får de beskjedene man burde fått»*. Begge lærerne forklarte at ledelsen har gjennom årene hatt en positiv forandring, men fortsatt noe å gå på. Lærer 2 sa det er en tendens for å ha frykt, og meddelte at *«hvis man er kritisk til noe, så ender man med at man blir litt frosset ut av ledelsen»*. Eksempelvis hadde flere kollegaer ved skolen sluttet, grunnet følelsen å bli frosset av ledelsen fordi man stilte kritiske spørsmål, og førte til vanskeligheter med å jobbe på skolen.

Gjennom årene har det ikke skjedd endringer i informasjonsflyten ved skole C. *«Jeg tenker informasjon og dialog er viktig uansett, og det føler jeg at det alltid har vært»* sa leder. Ved skole B mente leder det samme, og trakk frem nødvendigheten av å avholde tid for kommunikasjon om resultater og elever, og prøver stadig å opprettholde daglig og jevnlig kontakt. Lærerne ved skole B og C hadde lignende meninger om spørsmålet om kommunikasjon, og mente lærerne tar mer initiativ til å ta kontakt med lederne. Lærerne ved skole B påpekte at det har skjedd et lederskifte, som har ført til positive konsekvenser for kommunikasjonen. Relasjonen mellom ledelsen og lærerne oppleves som god etter endringene i ledelsen. Derimot påpekte lærerne at de ikke alltid tør å si ifra om problemer eller utfordringer de opplever i sin arbeidshverdag. *«Den nye ledelsen er mye flinkere med å kommunisere med sine ansatte»* sa lærer 2.

Lærer 1 ved skole C tydeliggjorde at gjensidig kommunikasjon betyr at begge parter tar initiativ til kommunikasjonen, *«men det betyr ikke at du blir hørt i den kommunikasjonen du uttrykker»*. Det var entydig svar om at kommunikasjonen er personavhengig. Det var avhengig av hvilken leder du snakker med og sakens innhold. Disse respondentene tokk i betraktning, at når man først kommuniserer med ledelsen så er det ikke sikkert at du blir hørt eller tatt på alvor. Som eksempel fortalte lærer 1 ved skole C at kommunikasjonen er bedre når det gjelder private problemer, i motsetning til det faglige. Vedkommende utdypet at *«det går kanskje på kompetansen deres, at de er usikre. Det er veldig situasjonsavhengige»*. Kort sagt kan situasjoner om gjelder praksisen gjennomføres med bedre kommunikasjon.

Som en del av kommunikasjon, var vi også opptatt av å spørre om tilbakemelding. Felles for alle lærerne var at de savnet tilbakemelding fra ledelsen. Lærerne ved skole A forklarte at de ikke får positive eller konkrete tilbakemeldinger. Lærer 1 mente at ledelsen var mer forberedt på å være kritiske, og erfarte det som frustrerende. H*n forklarte at *«når vi får gode resultater er det «Ja, bra jobba», også er det ferdig. Men hva var det som var bra? Og det er det veldig lite fokus på, dessverre»*. Lærer 1 ved skole B og C nevnte at de ikke får noe jevnlig tilbakemeldinger, eller i noen perioder ingen tilbakemeldinger ovenfor deres arbeid. Lærer 2 ved skole B sa at som nyutdannet hadde h*n en vanskelig klasse som krevde jevnlig kommunikasjon og tilbakemelding fra ledelsen. *«De visste at de stoler på meg, snakket om styrkene jeg har som lærer. Jeg fikk bunn og grunn fine tilbakemeldinger, men jeg føler at de ikke gir meg tilbakemelding om hva jeg kan bli bedre på»*. Hovedsakelig savnet alle lærerne tilbakemelding fra ledelsen, både positive og negative som kan ha betydning for arbeidet som lærer.

Respons fra lederne på spørsmålet var ganske likt for alle tre. Felles forklarte de at det gis tilbakemelding når lærerne ber om det. Det gis i perioder, spesielt ved observering som vanligvis etterfølger med tilbakemelding eller dialog. Leder ved skole A poengterte at dette var en ledelsesoppgave som må arbeides mer med. Samtidig var vi interessert å få kjennskap om lederne gir, eller om medarbeiderne har behov for annet type informasjon i arbeidet sitt. Lederne uttalte at åpenhet og god kommunikasjon er ingrediensen for god beslutningsgrunnlag. Likevel merket leder ved skole C ingen store endringer på bakgrunn av implementeringen av tillitsreformen. Derimot mente leder ved skole A at lærerne ved skolen har større behov for tydelige forventninger og beskjeder *«på hva som er hvem sitt ansvarsområde»*. Samtidig mente h*n at medarbeidere savner å ha en *«sjef»*, men ledelsen er mer opptatt å løse situasjoner sammen og at lærerne er de som vet best.

4.7 God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet

Det ble stilt spørsmål rundt medarbeiders kompetanse som følge av reformen. Lederne mente at i dag er det enda viktigere å utnytte lærernes kompetanse på riktig måte. Leder ved skole A trakk frem at noen lærere får mulighet til å ta videreutdanning, men ikke alle får anledning til dette. Intervjuene illustrerte en negativ respons fra lærerne for spørsmålet om kompetanseheving. Lærer 1 ved skole A nevnte at tidligere var det enklere å delta på kurs sammenlignet med i dag, grunnet økonomi. Utenom obligatoriske kurs som organiseres av

Utdanningsetaten. Derimot understreket leder under intervjuet at lærerne på skolen er dyktige, og ledelsen har stor tillit til deres faglige kompetanse.

Ved skole B blir det forklart fra lærerne og leder at oppmelding på kurs er ikke alltid mulig, på grunn av budsjett og tidsramme. Derimot bruker de fellesmøter til å heve kompetansen ved å lære fra hverandre. Leder formulerte at *«vi har utrolig mange gode og dyktige lærere. I stedet for å fly ut på kurs, holder vi oss på skolen og bruker kompetansen folk har...på kurs er det bare jeg som lærer noe, det er ingen av de andre. Det er en måte å dele på det vi har»*.

Begge lærerne ved skolen opplyste at de får en stadig påminnelse om økonomi, og sa at det er en ulempe ved ledelsen. Lærer 1 bemerket at det *«begrenser arbeidet, arbeidshverdagen i noen tilfeller og er demotiverende med påminnelser»*. Lærer 2 understrekte at kjøp av skolematerieller har vært fra egen lomme. *«Mange lærere har kjøpt opplegg fra nettet med egen penger, det mener jeg ikke er riktig. Jeg har ønsket det, så jeg har gjort det og det er brukt masse penger. I bunn og grunn er det for elevene mine»*.

5. Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil vi besvare vår problemstilling «*Hvordan praktiseres tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen i bydel Alna?*». Drøftelsen vil ta utgangspunkt i funnene vi betrakter som relevante, og se de i lys av forskning og teori. Utsagn fra enkelte respondenter som anses som hensiktsmessig vil trekkes frem for å besvare problemstillingen. Vi ønsker å fremme hovedfunn fra fjerde kapittel for å diskutere om Osloskolene ved bydel Alna praktiserer tillitsreformen eller ikke. For å skape en oversiktlig fremstilling skal vi strukturere kapittelet med hjelp av forskningsspørsmålene presentert i første kapittel.

5.1 Hvordan forstås begrepene tillit og tillitsbasert styring og ledelse blant lederne og lærerne?

Respondentene forklarte begrepet tillit med forskjellige synonymmer, og intervjuene viste at alle har ulik forståelse. De ga mange vide og mangfoldige beskrivelser, og respondentene ga uttrykk for at det var vanskelig å beskrive begrepet konkret. Dette samsvarer med litteraturens påpekning at definisjonene for tillit er utallige. Det å «stole på noen» er en definisjon som oftest kom frem under intervjuene, og ble definert som et positivt begrep. Begrepet ble også knyttet til relasjon mellom to eller flere, det vil si mellom ledere, medarbeidere og kollegaer på skolen (Bentzen, 2018, 36). Lærerne fra skole A og C nevnte også at «*tillit går begge veier*», tillit skal være gjensidig. Dette kan tyde på Bentzens definisjon om at sårbarhet må være til stede ved relasjonen, og det å ha positive forventninger til hverandre (Bentzen, 2018, 28). Parallelt viser Birgley og Pearce sine funn som tilsier det samme. De forklarte at tillitsforskning indikerer et sammenvevde tema, hvorav begrepet mistillit er alltid knyttet opp til partenes sårbarhet (Birgley og Pearce, 1998, 407).

Det er store forskjeller ved kunnskapen rundt tillitsreformens innhold mellom lederne og lærerne. Intervjuene viste at mange av respondentene forsøkte å forklare begrepet. Det kan skyldes informasjon som var utlevert på forhånd av intervjuene eller at teamet for undersøkelsen var søkt opp i forkant for bedre forståelse. Bentzen (2018, 113) påpeker at manglende kunnskap er en barriere som skaper en treghet ved praktiseringen av tillitsbasert styring og ledelse, også kalt strukturell barriere. Funnene tyder på at begrepet ikke er et hverdagslig ord som skoleledere bruker i arbeidshverdagen, og var dermed ikke kjent blant lærerne. Det indikerer at tillitsreformen ikke er kommunisert med alle deltakerne, og dermed oppstår det også kommunikasjonsbarriere. Til tross for grunnlagsdokumentet «byrådssak

1055/17» som inneholder viktige og lettforklarte punkter som kjennetegner tillitsbasert styring og ledelse, gir den derimot ikke spesifikk veiledning for reformen (Aspøy, 2020, 36). Det er nærliggende å tro at de politiske retningslinjene og formålet ikke er godt forankret fra byrådet til Oslokolene, med mindre du leser dokumentet av eget initiativ som lærer ved skole C (Kuvaas, 2017a). Når det er sagt, kan det ikke fastslås at det ikke jobbes etter reformen, på grunn av lederne som kjente seg igjen i byrådssaks 1055/17 innhold.

Delkonklusjon: Tillit er et begrep som var godt kjent blant respondentene, og visste hva tillit innebærer. Dette var til forskjell for begrepet tillitsbasert styring og ledelse. Funnen våre viste at lærerne hadde lite kjennskap til begrepet, og samlet sett skaper treghet i implementeringen av reformen.

5.2 På hvilken måte har implementering av tillitsreformen endret detaljstyringen ved skolene?

Kontroll

Tillit og kontroll blir ofte oppfattet som motsetninger. Begrepet kontroll har også ofte blitt ansett som et negativt ladet ord, men teorien viser imidlertid at dette ikke er tilfellet (Bentzen, 2018, 34). Dette ble også respondentene gjort oppmerksom på under intervjuene.

Kontrollmekanismer som brukes ved skolene er blant annet skolevandring, felles- og ukentlige/månedlige møter. Resultatet av undersøkelsen viser at iverksettingen av tillitsreformen har skapt en forandring innenfor kontroll. Enhetlig beskrev respondentene minimeringen av skolevandring/observasjoner, som en endring ført av tillitsreformen.

Johnsen (2007, 239) antar at organisasjoner som har økende tillit til sine medarbeidere unnlater kontroll fordi ledelsen ved slike organisasjoner oppfatter kontroll som unødvendig. Derimot viser funnene gjort av han at det ikke stemmer. Økt tillit vil ikke automatisk innebære fravær av kontrollinstrumenter (Johnsen 2007, 239). Det vil si at fullt fravær fra kontrollinstrumenter ved Oslokolene ikke er ideelt, og kan skape rom for mistillit ved styringsmodellen. Dette kan støttes med våre funn, som forklarer at for stor redusering av kontroll skaper fare for utnyttelse av tillit eller en skoleledelse som mister kontrollen helt. På den andre siden blir det understreket at lærerne ønsker tettere oppfølging og skolevandring. Tidspresset viser at det ikke er et realistisk ønske fordi det krever en stor innsats fra skoleledere. Dette kan utdypes videre med at ledere har andre arbeidsoppgaver å prioritere, og resulterer til at de ikke har tilstrekkelig tid til rådighet. Tillitsreformen har ført til at skolene

legger mindre vekt på kontroll, men respondenten uttrykte at de savner skolevandring/oppfølging i form av tillitsbygging (Oslo kommune, 2017). Det ble understreket at før reformen ble vedtatt, var skolevandring tatt i bruk som streng observasjon med en sjekklister som lærerne skulle oppfylle. Ytterligere brukte skoleledelsen det såkalte «*røde permen*», som skapte usikkerhet blant lærere.

En måte å håndtere risiko, men også skape legitimitet om lærerens arbeid, er ved ulike møter med faste tidspunkter (Bentzen, 2017, 34). Dette kan forklares som et kontrollsystem for å gjøre det mulig for oppfølging, samt for gjennomføring av tiltak. Både lederne og medarbeiderne mente at disse møtene blir gjennomført for å få mest mulig ut av det. Møtepunktene skal også bidra til relasjonsbygging gjennom oppgaveløsningen. Samtidig nevnte leder ved skole A at det oppleves som dilemma over hvor mye kontroll enkelte lærer skal ha eller vil ha. Leder formidlet også at det er lett å glemme at man har personalansvaret, fordi det er enkelt å tenke at lærere kan stoles på, er smarte og vet hva de gjør. Dette bekreftes også av lærer 1 ved skole A. Litteraturen forklarer at doseringen av tillit og kontroll må ha en riktig balanse, men større dose av tillit vil gi bedre resultater (Aspøy, 2017, 29). Aspøy (2017, 29) sier at tillit og kontroll skal være satt slik at skolens resultat gir høy produktivitet og effektivitet. Puslespillet er ikke enkel å løse, og alle skolene har relativt like utfordringer. Funnene viser at det ikke er noen særlig endring etter implementering av tillitsreformen, og lederne viser at de har stor tiltro til sine lærere og deres kunnskap. Det har alltid vært vanskelig å finne riktig dosering av kontroll og tillit i praksis. Det som oftest spilles inn, er om en lærer er erfaren eller nyutdannet. Det er også verdt å bemerke at grunnlagsdokumentet byråds sak 1055/17 dokumenterer tillitsreformen som noe generelt, uten spesifikk veiledning. Det gir den enkelte skoler frie tøyler uten spesifikke rammer (Aspøy, 2020, 36).

NPM kjennetegnes av økt kontrollmekanismer, men tillitsbasert styring og ledelse ønsker å gi økt handlingsrom. Under dette punktet ønsket vi også å diskutere lærernes handlingsrom. Bentzen gir en forklaring for at reformen skal gi medarbeidere nye muligheter og større handlingsrom (Bentzen, 2018, 117). Jobbautonomi er ikke et ukjent ord for lærerne, og blir ofte omtalt som vertikal tillit (Stenstadvold, 2017, 49). Lærerne forklarte at de alltid har hatt stort handlingsrom for å ta beslutninger som gjelder klassen og undervisningen. Til forskjell fra før tillitsreformen, har lovverket og områdedirektører hatt påvirkning i undervisningen og ettarbeidet. I dag har lærerne større faglig skjønn til å velge faglige verktøy som er passelig for undervisningen. Derimot viser funnene at tillit er noe som utvikler seg over tid. Det er gjentagende interaksjoner som skaper sikkerhet at lærerne besitter kunnskap og ferdigheter

som er nødvendig. Imidlertid peker teorien på at lærere i noen tilfeller kan ønske mindre handlingsrom, fordi de ikke har kompetanse til å treffe egne beslutninger eller har lite motivasjon (Bentzen, 2018, 117). Dette henger sammen med lærerens uttalelser i intervjuene.

Rapporteringskrav

I motsetning til NPM, som stiller økt rapporteringskrav, er tanken bak tillitsreformen å redusere omfattende detaljstyring. Bakgrunnen for denne tankegangen er å skape positive konsekvenser i form av større fleksibilitet for lærere, bedre kvalitet i undervisningen og større arbeidsmotivasjon (Bringselius 2017, 5). Lederne fra skolene ga en samlet vurdering om at de ikke opplever rapporteringskravene i dag som belastende. De belyste at det har endret seg med implementeringen av tillitsbasert styring og ledelse. Selv med endringstiltak etter vedtaket fra byrådet, trakk leder ved skole C frem at de pålagte tilsynene fra Utdanningsetaten kan oppleves som belastende i perioder. Imidlertid vises det full forståelse for at det er dokumentasjonskrav som må oppfylles. Derimot har rapporteringskravene redusert, grunnet dokumentasjonsfrihet av prøver som var obligatorisk før tillitsreformen. Sammenlignet med tidligere var disse prøvene regnet som kortsiktige læringstiltak, og ble benyttet til sammenligningsgrunnlag mellom alle Oslokolene, som i utgangspunktet reduserte utdanningskvaliteten (Bringselius, 2017, 5). Nå er disse prøvene ment for å beholde oversikt over hvilke langsiktige læringstiltak skolene kan gjøre for bedre læring.

Responser fra lærerne er noe forskjellig. Deres tilbakemelding var avhengig av ulike faktorer som blant annet hvilke klassetrinn de har og hva slags elever de har i klasserommet. Under intervjuene kom det frem at praksisen er ulikt på skolene når det gjelder rapporteringskrav, utenom det som er pålagt av loven. Dette er fordi Oslo- og overgangsprøvene er ikke lenger obligatoriske, og halvårsvurderingene har fritak fra skriftlighetskravet. Dette er også i tråd med representantforslaget 194 S (Dokument 8:193 S (2017-2018)). Litteraturen støtter at unødvendig rapporteringskrav er lett å telle, men i utgangspunktet ikke telles (Kuvaas, 2017 b).

På annen side opplevde lærerne andre rapporteringskravene som belastende, blant annet som voldsskjemaer, barnevernssaker og dokumentasjon om mobbing på skolen. Slik dokumentasjon blir definert som en tidstyv blant lærerne, men også svært nødvendig for oppfølging av elever. Lærer 1 ved skole C konkluderte at økende rapporteringskrav kan også skyldes endringen av kapittel 9A i Opplæringsloven. Denne lovbestemmelsen har større krav

til detaljert dokumentasjon, og igjen krever mye innsats fra lærerne. Dette er dokumentasjonskrav som telles, og kan skape positive konsekvenser for tettere oppfølging av elever (Kuvaas, 2017 b).

Byrådssak 1055/17 og representantforslaget 194 S trekker frem at få og tydelige mål, skal føre til bedre resultat og redusert detaljstyring. Få og tydelige mål er ment å redusere måling av unødvendig aktiviteter, tiltak og virkemidler (Dokument 8:194S (2017-2018)). Til tross for det hadde lederne et sammenfallende svar om at målene er vage, og ofte kan de oppleves som tomme ord uten spesifikt innhold. Dette strider mot tillitsreformens hensikten, og skaper større usikkerhet innad skolene (Oslo kommune, 2017). Få og tydelige mål er satt som et punkt av byrådet, fordi det ønskes å trekke fokuset bort fra faktorer som ikke kan måles (Dokument 8:194S (2017-2018)). Dette samsvarer også med tilbakemeldinger fra lærer 1 ved skole C, h*n opplevde det som utfordrende å dokumentere samarbeid som er vanskelig å måle i praksis. Våre respondenter ga uttrykk for at fagfornyelsen vil endre dette, de har fått innblikk i at nye læreplaner vil inneholde tydelige og få mål.

Delkonklusjon: Implementeringen av ny styringsmodell i Osloskolen har endret detaljstyringen til det positive. Respondentene støttet teori om at tillit har en større dose, enn kontroll. På den andre siden har det ført til større gjennomføringskraft, og skolelederne driver med oppfølging gjennom jevnlige møter. Samtidig har rapporteringskravene redusert, etterfulgt av reformens tiltak av valgfrihet av ulike prøver, som tidligere var obligatoriske. Tillitsreformen har derimot ikke ført til få og tydelige mål, og målene oppleves som vage. Dette strider mot sin hensikt.

5.3 Hvordan oppleves kommunikasjonen mellom lederne og lærerne, og hvilke utfordringer møter de på?

Byrådssak 1055/17 presenterer punktet god og åpen kommunikasjon som en del av tillitsreformen. Respondentene våre poengterte at gjensidig kommunikasjonen er det essensielle elementet for en vellykket styringsform, men også det vanskeligste. Bentzen (2018, 118) forklarer at kommunikasjon kan være en mulig barriere, men bør i utgangspunktet betraktes som hovedelementet for enkelte leder, for utvikling av gode relasjoner og dyktige medarbeidere på skolen. Imidlertid opplevde lærerne enveiskommunikasjon med lederne. Eksempelvis fortalte lærer ved skole A at informasjonsflyten er ikke optimal, og mangler i noen tilfeller mer kommunikativ innsats fra lederne. Det er i slike situasjoner nødvendig å ta i

betraktning risikoen dette kan medføre ved praksisen av tillitsreformen.

Enveiskommunikasjon og fraværende kommunikasjon kan føre til at enkelte opptrer på en utilfredsstillende måte og lede til mistillit (Birgley og Pearce, 1998). Det er derfor nærliggende å tro at tillitsbyggingen mellom leder og medarbeidere kan skape andre motiver og forårsake større usikkerhet på arbeidsplassen (Zand, 1972, 231). Våre respondenter utdypete denne påstanden med bevissthet om mulige utfordringer som tillitsbasert styring og ledelse kan bringe frem. Det påpektes at manglende informasjon fra begge parter kan føre til dårlig beslutningsgrunnlag. Ytterligere trakk lederne frem betydningen av å løse utfordringer i fellesskap sammen med lærerne, fordi de vet i utgangspunktet best. Erfaring viser at lederne og medarbeiderne har lite forståelse for de politiske retningslinjene som er satt av Oslo kommune (Aspøy, 2020, 34).

Datamaterialet vårt avdekker at det avtales jevnlig møtepunkter som analysemøter, fellesmøter osv., som en mulighet for dialog mellom lederne og medarbeiderne. Teorien omtaler at tillitsreformen er ment å øke tillit og gi rom for faglige vurderinger, men skal fremdeles bruke mål- og resultatstyring til en viss grad (Bekkelund, 2018, 5-6). Tradisjonelt har læreryrket hatt stor profesjonell autonomi i forhold til andre yrker, og større mulighet til å bruke sin faglig kompetanse uten inngrep fra leder. Ledere skal for øvrig ikke slippe rattet, men følge opp. Funnene viser at selv om lærerne melder inn et problem til ledelsen, betyr det ikke at de blir hørt i kommunikasjonen de uttrykker. Lærer 1 fra skole C presiserte at private problemer blir tatt mer på alvor, enn faglige. Dette er en problematikk som kan tolkes at forventninger en lærer har ikke innfris på arbeidsplassen, og skaper store hindringer ved iverksetting av styringsmodellen (Bentzen, 2018, 118).

Lærerne fra skole A og B poengterte at ledelsen må være mer synlig ovenfor elevene, som bidrar til å skape en relasjon og større trygghet i skolemiljøet. Samtidig forklarer våre funn at mindre initiativ fra leder skaper tilfeller hvor lærerne unngår å oppsøke leder. Viktige momenter som person- og situasjonsavhengighet spiller en rolle når lærerne skal henvende seg til riktig leder. Eksempelvis forklarte lærerne ved skole A at de først tar en vurdering om nødvendigheten for oppsøking av leder, og stadig velger å unngå det. Viktig informasjon som kan ha betydning for styringen av skolen, kan gå tapt som følge av lite initiativ fra leder. Zand (1972, 230) har funnet ut årsaken til minimering av informasjonsflyt er mistillit eller lav tillit. Leder ved skole A utdyper også at for stor selvstendighet kan skape en arbeidssituasjon med dårlig informasjonsflyt.

Alle lærerne hadde likelydige svar angående tilbakemelding. De mente at tilbakemeldinger av skolelederne er svært viktig for bedre arbeidsinnsats. Det understrekte også at de er villig til å motta informasjonen, men initiativtakerne er oftest lærerne selv. En mulig forklaring er at lederne uttrykte at tidsrammen spiller en stor rolle, og har ikke alltid kapasitet til å kommunisere i form av tilbakemeldinger. Likevel pekte leder ved skole C en forskjell på nyutdannet og erfarne lærere. Vedkommende sier at det ofte gis tilbakemeldinger til nyutdannede, mens de erfarne lærerne ofte blir glemt når det gjelder tilbakemeldinger. Dette kan tenkes som et tiltak for å innlede en ny relasjon basert på sikkerhet og tillit. At erfarne lærere oftest blir glemt henger i tråd med tillitsbyggingen, og knyttes opp til deres erfaring, kompetanse og forståelse for læreryrket.

Leder ved skole A belyste at tilbakemeldinger og kommunikasjon er en ledelsesoppgave som må jobbes mer med. Favero et al. (2016, 330) omtaler at en del av ledelsesinnsatsen er å skape en rapport med medarbeidere og åpenhet om mulige forbedringer ved arbeidet. En skole som skilte seg ut var skole A. Begge lærerne la frem at tilbakemeldinger virker mot sin hensikt, og resulterer ofte til mistillit, invalidering av suksess og demotivasjon (Favero et al. 2016, 330). Forutsetningen, er at de opplever arbeidshverdager med ingen, kritiske eller ukonkrete tilbakemeldinger fra ledelsen. Videre indikerte respondentene at ledelsen klarer ikke å motta kritiske tilbakemelding fra medarbeidere, og skaper en fryktkultur av å bli frosset ut av ledelsen. Dette kan skyldes mangel på struktur og kunnskap for lederferdigheter som skal gi best utfall. På en annen side har endring i ledelsen skapt en positiv stemning, men legger til grunn at kommunikasjon er person- og situasjonsavhengig. Det fører til at lærerne føler usikkerhet på leders kompetanse, og at lærerne mister viktig informasjon. Dette elementet blir ikke fullt ut ivaretatt på skolene, og kan oppleves som tillitsbrudd (Bentzen, 2018, 123). Studiet vårt viser at tillitsreformen har nødvendigvis ikke ført til positive endringer ved kommunikasjonen. Eksempelvis forklarte lærer 1 ved skole C at kommunikasjonen har vært lik før og etter reformen. På en annen side har skole A og B hatt lederskifte, og derfor fått positive utfall ved åpenhet og kommunikasjon.

Dette indikerte større behov for økt kompetanse og kunnskap rundt tillitsbasert styring og ledelse, og dens praktisering. At tilbakemelding ikke er i fokus hos ledelse henger igjen fra før tillitsreformen ble vedtatt, dette er gamle vaner som må brytes. Dette kjennetegnes som habituell barriere (Bentzen 2018, 113). Tilbakemelding er et handlemønster som bør være en del arbeidshverdagen til lederne for best praksis av tillitsreformen.

Delkonklusjon: Kommunikasjonen mellom lederne og lærerne oppleves som svakt, og kommunikasjonen ble beskrevet som enveis. Utfordringer ved kommunikasjonen som lærerne opplevde var at de ikke får konstruktive eller/og positive tilbakemeldinger fra lederne. Samt opplevde de at kommunikasjonen er person- og situasjonsavhengig.

5. 4 Hvilke muligheter har lærerne for å utvikle sin kompetanse?

Lærerne ved skole A og B forklarte at det er en mangel av kunnskapspåfyll i dagens styringsmodell. Det antydes at det var større mulighet for oppmelding av ønskelige kurs før tillitsreformen ble vedtatt av bystyret. Selv om lærerne hadde en negativ holdning om manglende mulighet, forsvarer lederne at det er en ressurs som ikke kan være tilgjengelig for alle lærerne til enhver tid. Bentzen (2018, 116) har funnet ut at dette er en ressursmessig ramme som oppleves av enkelte lærer, som i utgangspunktet ikke er en mangel sett fra leders ståsted. Derimot forklarer Kuvaas (2017 b) at skoleledere må bevisstgjøre lærere gjennom dialog at de har den riktige kompetanse, og dermed forebygge den negative holdningen. Imidlertid utviste alle lederne ved skolene stor tiltro til sine lærers fagkunnskaper, og konkluderer at de har dyktige lærere som har den riktige kompetanse til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Et annet relevant punkt er at anerkjennelse fra lederne vil skape større motivasjon og positiv holdning hos lærerne. Dette kan videre utdypes med Bentzens beskrivelse om at ledere har stor tillit til at lærere møter forventningene, men har skapt en arbeidssituasjon hvor lærere unngår å kommunisere med leder ved forespørsmål om slik kompetanseheving (Bentzen, 2018, 27). Det utgjør ikke en negativ drivkraft for arbeidet, men det gjensidige tillitsforholdet mellom leder og lærer er ikke fullkommen.

Byrådssak 1055/17 beskriver at enhver leder må være opptatt av utvikling av medarbeidere (Oslo kommune, 2017). Ved skole B blir fellesmøter også brukt som en kompetansearena for å lære fra hverandre. Leder ved skole B forklarte at reiser til og fra kursoppholdet er en tidstyv. De bruker heller hverandres kompetanse og deler det innad skolen for kunnskapsutvikling. Fellesmøtene er en måte å skape dialog eller diskusjon mellom lærerne, men også samarbeid for løsning av utfordringer. Dette resulterer til muligheter for åpenhet, utvikling og tillitsbygging mellom lederne og lærerne.

I tillegg har begrensende ressurser, som penger, skapt utfordringer for løsninger innenfor budsjettens rammer. Lærer 2 ved skole B forklarte at skolens økonomi ikke tillater fullt medvirkning, og undervisningsmateriell for bedre undervisning kjøpes selv. Dette skaper en

effekt i relasjonen ved å redusere informasjon, fordi den enkelte ikke ønsker å dele med kollegaer eller leder for gode løsninger. Det er sammenfallende med teorien, som påpeker at det kan danne ulike verdier og motiver for aktiviteten, altså øke usikkerheten (Zand, 1972, 230-231). Våre funn viser at økonomien er en demotiverende faktor, og som påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Slik som Bentzen beskriver, fører dette til press ovenfor lærere til å opprettholde leders forventninger for skolens budsjett (Bentzen 2018, 116).

Delkonklusjon: Lærerne mente at de har lite eller ingen mulighet til å delta på kurs for kunnskapspåfyll, på grunn av økonomiske rammer skolene har. Lederne mente derimot at dette er en ressurs som ikke mangles ved skolene, og har stor tillit til lærernes fagkunnskaper. Det er økt fokus på samhandling innad skolene, men mangel på kommunikasjon skaper uønskede holdninger.

6. Avslutning

Vår masteroppgave har hatt som formål å besvare følgende problemstilling: *Hvordan praktiseres tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen i bydel Alna?* På bakgrunn av dette, har vi forsøkt å besvare det ved hjelp av fire forskningsspørsmål. Undersøkelsen er basert på en kvalitativ metode med åtte respondenter fordelt på tre skoler. Avslutningsvis vil vi også trekke frem forslag til videre forskning.

Tillit er det bærende elementet som har gjennom årene alltid vært essensiell ved lærerprofesjonen, men har blitt manifestert ved leder-medarbeider-relasjon de siste årene. Begrepet tillit har utallige definisjoner, men våre respondenter viser en felles forståelse for begrepet. Derimot tyder funnene at forståelsen rundt tillitsbasert styring og ledelse er uklar for mange, og beskrev det på forskjellige måter avhengig av hvilken stilling de hadde. Manglende kunnskap kjennetegnes som en treghet i implementeringen, og blir sett som en strukturell barriere ved praktiseringen. Retningslinjene satt av Oslo kommune er uklare, og gir ikke direkte veiledning for hva de ulike sentrale kjennetegnene innebærer. Vi vil tydeliggjøre at selv om begrepet tillitsbasert styring og ledelse ikke er kjent for alle i Osloskolen, gir det ikke grunnlag for å fastslå at de ikke jobber etter reformen. Dette støttes av at lederne kjente seg igjen i de ni punktene presentert frem i byråds sak 1055/17, men det er ikke kommunisert videre til lærerne. Dermed viser funnene at det også foreligger en kommunikasjonsbarriere.

Et av målene med tillitsreformen har vært å redusere detaljstyringen i Osloskolen. Studiet vårt viser at kontroll og rapporteringskravene har blitt endret etter reformens implementering. Skolevandring eller observasjoner har blitt mindre brukt som kontrollmekanisme, men skoleledelsen bruker heller jevnlig møtepunkter for kontroll eller oppfølging. Det interessante funnet er at lærerne savner skolevandring, ikke som en mekanisme for formell kontroll, men mulighet for relasjonsbygging og utviklingsarbeid. Teorien og studiet vårt tilsier at lederne har vanskeligheter med å finne en balanse mellom tillit og kontroll, men legger mer vekt på tillit. Reformen har gitt handlingsrom og skjønn til å velge hvilke faglig verktøy lærerne kan bruke i undervisningen, noe det tidligere var mindre av. Rapporteringskravet har endret seg med mulighet for valgfrihet av osloprøver og overgangsprøver, men lærerne opplever fortsatt andre rapporteringskrav som tidstyv. Respondentene hadde ulike formeninger på bakgrunn av hvilke klasse de hadde, hvor mange utfordrende elever de har og andre faktorer spilte også inn. Sammenlignet med lærerne, opplevde ikke leder ved skole A og

B rapporteringskravene som belastende, mens leder ved skole C opplevde de pålagte tilsynene som tidstyver i perioder.

God kommunikasjon er en forutsetning for tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider. Bentzen forklarer at kommunikasjon er det essensielle elementet for en vellykket reform, men også det vanskeligste å arbeide med. Studiet vårt viser at lærerne opplevde enveiskommunikasjon og at lederne nedprioriterte dette området. Det oppfattes at informasjonsflyten fremstilles som mindre fordelaktig for lederne og lærerne, som i utgangspunktet er ansvarlig for skolens samfunnsmandat. Det kan også være årsaken til at lærerne ved skolene ikke kjente til begrepet tillitbasert styring og ledelse, fordi det ikke var godt nok forankret. Leder ved skole B forklarte at de har jevnlig møtepunkter som de benytter som dialogforum. På en annen side, forklarer funnene at åpen og god kommunikasjon er person- og situasjonsavhengig for ulike henvendelser. Skole A og B forklarte en forbedring i kommunikasjonen, grunnet lederskifte.

I tillegg har studiet gitt et innblikk at lærerne lengter etter tilbakemeldinger fra lederne, både konstruktive og positive for videreutvikling. Leder ved skole C klargjorde at tilbakemeldinger er et verktøy som brukes mest for nyutdannet, enn erfarne lærere. På en annen side anerkjente leder ved skole A at tilbakemeldinger er en oppgave som må jobbes mer med. Dermed viser resultatene at implementeringen av tillitsreformen ikke har ført til ønsket effekt når det gjelder kommunikasjon.

Økonomien skaper hindringer for lærerne å delta på kurs og annen opplæring. Lederne har et ønske om at medarbeidere lærer fra hverandre, og utnytter hverandres kompetanse. Samlet sett ville alle lærerne delta på ulike kurs, mens lederne mente at det ikke er en ressurs som er nødvendig for alle. Dette viser at skoleledelsen har full tillit til at lærerne har oppdatert og riktig kompetanse.

Det er nevneverdig å trekke frem at punkter som kjennetegner tillitsbasert styring og ledelse i byrådssak 1055/17, er gjenkjennelig i noen grad på skolene. Gjennom denne studien har vi fått bekreftet at tillit som bærende elementet, er godt ivaretatt. Imidlertid møter Oslokolene i bydel Alna flere av hindringene som Bentzen identifiserer. Årsaken er at byrådssak 1055/17 blir oppfattet som et generelt dokument for tillitsreformen. Oslo kommune vil derfor ha stor nytte av å utarbeide detaljerte retningslinjer i samarbeid med skoleledere og lærere, for best implementering av tillitsbasert styring og ledelse i Oslokolene.

6.1 Forslag til videre forskning

Under arbeidet med denne masteroppgaven har mange interessante problemstillinger og temaer dukket opp, som vi kunne ha funnet mer om. En slik oppgave måtte avgrenses, og vi hadde ikke anledningen til å ta med alt. Tatt i betraktning av studiets omfang, vil vi komme med forslag til videre forskning.

Som nevnt innledningsvis, finnes det lite kunnskap om tillitsreformens praktisering i Osloskolen eller i andre offentlige organisasjoner i Norge. Funnene våre peker på at det er et klart behov for forskning om hvilke forbedringstiltak som må gjøres for å lykkes med tillitsreformen. Noe av fremtidig forskning på feltet, er et fireårig prosjekt ledet av Åge Johnsen og Helge Svare. Prosjektets tittel er, «Improving trust-based management in Nordic urban governance and management education». Den går ut på å utvikle og bruke kunnskap til å forbedre lederutdanningen som tilbys fremtidige ledere, lærere og sykepleiere (Oslomet, u.å). Det er et prosjekt som skal forske tillitsreformen i Oslo kommune, og sammenligne med Århus kommune i Danmark. Forskningsfunne vil bidra til spennende funn i dette feltet.

Det bør derimot studeres hvordan ledere og lærere kan medvirke tillitsreformen for å lykkes med implementeringen. Sammen kan dette bidra til å løfte frem hvilke tiltak som hemmer eller fremmer implementeringens pågående prosess. Ytterligere kan det oppdages andre forhold som kan ha større betydning for tillitsreformen.

Videre oppfattes det relevant å undersøke om det blir flere eller færre hindringer over tid, og årsakene til dette. Det å sammenligne flere ulike bydeler i Oslo, gjør det mulig å utforske hvilke momenter som spiller inn for en god eller dårlig implementering av styringen. I denne sammenheng kan det oppfattes spennende å undersøke i hvilken grad lærere opplever tillitsbasert styring og ledelse som en del av sin arbeidshverdag. Tillitsreformens ambisjoner er store for bedre styring, men hvordan vil tiden prege dette? Vil Osloskolen møte på samme barrierer ved implementeringen om 5 eller 10 år? Dette kan oppfattes som en veldig omfattende undersøkelse, og må ta hensyn til tid og ressurser ved valg av forskningsmetode.

7. Litteraturliste

- Adler, Paul S. (2001). «Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism». *Organization Science*. 12(2) 215-234.
- Andreasson, Ulf. (2017). "Trust-the nordic gold". København: Nordisk ministerråd
- Aspøy, Arild. (2020). "En stor reformbølge». *Stat & Styring*, 30(1), 36-37. Hentet fra https://www.idunn.no/file/pdf/67205560/stat_2020_01_pdf.pdf
- Aspøy, Arild. (2017). «Tillit er moderne, men mistillit er undervurdert». *Stat & Styring*, 27(4), 26 – 29.
https://www.idunn.no/file/pdf/67036138/stat_2017_04_pdf.pdf
- Bentzen, Tina Øllgaard. (2018). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlig organisasjoner*. København: Jurist og økonomforbundet forlag.
- Bekkelund, Anne Siri Koksrud. (2018). "Et forsvar for New Public Management». *Stat & Styring*, 28(2), 2-6.
https://www.idunn.no/file/pdf/67066640/stat_2018_02_pdf.pdf
- Bigley, Gregory og Pearce, Jone. (1998). "Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust". *The academy of management review*. 23(3) 405-421.
- Bringselius, Louise. (2017). *Tillitsbaserad styring och ledning: ett ramverk* (2. utg). Stockholm: Tillitsdelegationen.
- Brinkmann, Svend. (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Christensen, Tom og Læg Reid, Per. (2011). *The Ashgate Research companion to new public management*. Franham: Ashgate
- Christensen, Tom. Røvik, Kjell Arne. Rosness, Paul G og Læg Reid, Per. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

- Dalen, Monica. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget
- Dokument 8:194 S (2017-2018). «Representantforslag om tillitsreform i skolen». Oslo: Stortinget
<https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/representantforslag/2017-2018/dok8-201718-194s.pdf>
- Favero, Nathan, Meier, Kenneth og O'toole, Laurence J. (2016) «Goals, trust, participation, and feedback: Linking internal management with performance outcomes». *Journal of public administration research and theory*. 26(2) 327-343.
- Fladberg, Karin L. (2018). «Vi skal snu et tankskip». *Dagsavisen sist oppdatert 23. august 2018*.
<https://www.dagsavisen.no/oslo/vi-skal-snu-et-tankskip-1.1190029>
- Gravklev, Bente R. (2016). «Vil ha tillitsreform i skolen». *Dagsavisen sist oppdatert 7. mars 2016*
<https://www.dagsavisen.no/oslo/vil-ha-tillitsreform-i-skolen-1.697890>
- Grimen, Harald. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grønmo, Sigmund. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2.utg). Bergen: fagbokforlaget.
- Hobbelstad, Inger Merete. (2017). «Striden om Oslo-skolen: Ledelsen for Oslo-skolene vil ikke la forskere som er uenige med dem, snakke ut». *Dagbladet*. 26. september 2017.
<https://www.dagbladet.no/kultur/ledelsen-for-oslo-skolene-vil-ikke-la-forskere-som-er-uenige-med-dem-snakke-ut/68729098>
- Høyer, Hans Christian. Kasa, Sjur og Tranøy, Bent Sofus. (2016). *Tillit, styring, kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg). Oslo: Abstrakt forlag AS

- Johnsen, Åge. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget
- Julsrud, Tom Erik. (2018). *Organisatorisk tillit: grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kirkeby, Willy A. (2001). *Norsk-engelsk/engelsk-norsk ordbok*. Oslo: Kirkeby forlag
- Kleven, Øyvinn (2016). «Nordmenn på tillitstoppen i Europa». *Statistisk sentralbyrå publisert 15. juni 2016*
<https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/attachment/269579?ts=1555305a1f0>
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg). Oslo: Gyldendal akademisk
- Kuvaas, Bård. (2017 a). «Erstatt målstyring med tillitsbasert styring». *BI Business Review*. 6. mars 2017.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/erstatt-malstyring-med-tillitsbasert-styring/>
- Kuvaas, Bård. (2017 b). «Tillitsbasert ledelse virker». *BI Business Review*. 15. mars 2017.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Kuvaas, Bård. (2016). «Tar du sjansen på tillit?». *BI Business Review* 11. juni 2016.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/07/tar-du-sjansen-pa-tillit/>
- Lone, Jon Andres og Stenstadvold, Morten. (2017). «Organisatoriske forutsetninger for innovasjon i offentlig virksomheter». *Stat & Styring*, 27(4), 48 – 51.
https://www.idunn.no/file/pdf/67036138/stat_2017_04_pdf.pdf
- Malterud, Kristi. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget
- Mydske, Per Kristen. (2011). «Tom Christensen og Per Lærgreid (red): New Public management». *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 2011, Årg. 27, nr 4, pp. 253 – 256.

- NEM. (2009). «Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag». *Den nasjonale forskningsetiske komite (NEM)*. Sist oppdatert 15.januar 2010.
<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/3-Utvalgsstrategi/>
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2019). «Undersøkelse og vurdering av arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten sentralt». Utgitt 4.januar 2019.
<https://aktuelt.osloskolen.no/siteassets/dokumenter/kartlegging-av-arbeidsmiljo/kartlegging-av-arbeidsmiljo.pdf>
- Oslo kommune. (2017). *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune* (Byrådssak 1055/17). Hentet fra
<https://www.oslo.kommune.no/dok/Byr/2017/BR2/2017023100-1711490.pdf>
- Oslo kommune. (u.å). «Slik styres Oslo». Hentet 14. april. 2020.
<https://www.oslo.kommune.no/politikk/slik-styres-oslo/#gref>
- Oslomet. (u.å). «Improving trust-based management in Nordic urban governance and management education». Hentet 2.juni.2020.
<https://www.oslomet.no/no/forskning/forskningsprosjekter/trust-based-management-nordic-governance-management-education>
- Ringdal, Kristen. (2018). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Rønne, Silje. (2020). «Dette er Norges beste arbeidsplasser». *Nærings Eiendom* sist oppdatert 29. mai 2020
<https://ne.no/2020/05/29/dette-er-norges-beste-arbeidsplasser/?fbclid=IwAR2pBSqQ1tIQdshHWNJsV7VyJGUOCIOoj2U8tMhIt5-7zwm2imrYpW6pGBc>
- Tjora, Aksel. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Universitet i Oslo (UiO). 2017. «f4&f5 transkript». Oppdatert 4.april 2019.
<https://www.uio.no/tjenester/it/forskning/datafangst-og-analyse/f4f5transcribe.html>

Zand, Dale. (1972). «Trust and managerial problem solving». *Administrative Science Quarterly* 17(2), 229-239.

Tabell- og figurliste

Figur 1: New Public Management vs. Tillitsbasert styring og ledelse	15
Tabell 1: Oversikt over respondenter	30

Vedleggliste

Vedlegg 1: Henvendelsesmelding

Hei!

Vi er to masterstudenter ved OsloMet-storbyuniversitet som studerer offentlig administrasjon og styring. Denne våren jobber vi med masteroppgaven. I den forbindelse lurer vi på om du har mulighet til å stille opp som informant til vår masteroppgave. Temaet i oppgaven er hvordan tillitsreformen praktiseres i Osloskolene.

Vi har tidligere hatt emnet «Performance Management in the Public Sector» og «Politiske prosesser og virkemidler» som har gitt oss noe teoretisk kunnskap på området. Dette ga oss inspirasjon til å utforske dette i praksis ved Osloskolene. Vi ønsker å finne ut hvordan du opplever tillitsbasert styring og ledelse. Utgangspunktet for prosjektet er byrådssak 1055/17. Vi ønsker å gjennomføre et intervju på 45 – 60 minutter med deg.

Datamaterialet vi innhenter vil bli anonymisert. Under intervjuet vil vi ta bruk lydopptaker, for deretter å transkribere denne informasjonen. Sitater som er hensiktsmessig for vår masteroppgave vil bli sendt til deg for gjennomgang og eventuell redigering. Ved deltakelse vil vi sende intervjuguiden i forkant av intervjuet.

Vi hadde satt stor pris på om dere kunne vært med på dette. Ta gjerne kontakt om dere har noen spørsmål. Vi ser fram til å høre fra dere!

Med vennlig hilsen Arigona Ibraimi og Annam Yasin

Intervjuguide til lærere om tillitsbasert styring og ledelse

- 1. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?**
- 2. Begrepsavklaring**
 - a. Hva legger du i begrepet tillit?
 - b. Har du hørt om tillitsbasert styring og ledelse?
- 3. I din arbeidshverdag hva synes du er bra og dårlig ved ledelsen ved din skole?**
 - a. Er det noe endring på det sammenlignet med før tillitsreformen ble innført?
 - b. Foregår det en gjensidig kommunikasjon mellom deg og leder?
- 4. Opplever du faglig tillit fra administrative ledelse på skolen?**
 - a. Har du handlingsrom til å ta valg og beslutninger ut fra faglige vurderinger?
 - b. Gi gjerne eksempler.
- 5. Hvilke sterke og svake sider opplever du hos ledelsen?**
 - a. Får du ofte tilbakemeldinger fra leder på hvordan du kan bruke styrkene dine i arbeidshverdagen din? På hvilken måte?
 - b. Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid/problemer fra leder?
- 6. Hvor mye frihet føler du at du får i å planlegge og gjennomføre dine arbeidsoppgaver?**
 - a. Har du muligheten til å bidra til et bedre læringssyn for elevene?
- 7. Hvor stor andel av tiden din må du bruke på rapportering og administrasjon?**
 - a. Hvordan er rapporteringsbelastning sammenlignet med før tillitsreformen ble innført?
- 8. Har du i det siste året i regi av skolen deltatt på kurs eller annen form for kompetanseheving?**
 - a. Hvilken hjelp får du fra leder for å utvikle dine ferdigheter?
- 9. Hvilken form for kontroll benytter ledelsen?**
 - a. Hvordan opplever du det?
 - b. Har skolen gjort endringer i bruk av kontroll som følge av tillitsreformen?
 - c. Opplever du at det er åpenhet og god kommunikasjon med ledelsen?
- 10. Har du andre tanker rundt tillitsbasert styring og ledelse som du ønsker å si noe om?**

Intervjuguide - ledere om tillitsbasert styring og ledelse

1. Generelt spørsmål

- a. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?

2. Begrepsavklaring

- a. Hva legger du i begrepet tillit?
- b. Har du hørt om tillitsbasert styring og ledelse?

3. Har du deltatt på kurs om tillitsbasert styring og ledelse, og hva har dette i så fall vært og/eller annen kompetanseheving?

4. Kan du gi noen konkrete eksempler på hvordan du utøver tillitsbasert styring og ledelse, og er det likt ovenfor alle medarbeiderne?

5. Tillitsbasert styring og ledelse kjennetegnes av følgende punkter;

- i. Få og tydelige mål
- ii. Redusert detaljstyring
 - a. Opplever at du at rapportering har endret seg i organisasjonen som følge av tillitsbasert styring og ledelse og evt. hvordan?
- iii. Gode beslutningsgrunnlag
 - b. Gir du eller har dine medarbeidere behov for andre typer av informasjon i arbeidet nå hvor det jobbes med tillitsbasert styring og ledelse, enn før? Hvis ja, hvilken og til hvem?
- iv. Bred deltagelse fra innbyggerne
- v. Åpenhet og god kommunikasjon
- vi. God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
 - c. Har skolen gjort endringer i desentralisering/teamorganisering som følge av tillitsbasert styring og ledelse?
- vii. God utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og kreativitet
 - d. Har skolen gjort endringer i bruk av lederes og ansattes kompetanse som følge av tillitsbasert styring og ledelse?
- i. God samhandling og samordning på tvers
 - e. Har det skjedd endringer i måten skolen styres på etter at byrådserklæringen 2015–2019 ble vedtatt utover det du har nevnt til nå?
 1. Hvis ja: Hvordan vil du beskrive disse endringene?
 2. Hvis nei: Etter din oppfatning, hva er årsaken til at slike endringer ikke har skjedd?

6. Hva opplever du som utfordringer eller muligheter ved bruk av tillitsbasert styring og ledelse?

7. Har du andre tanker rundt tillitsbasert styring og ledelse som du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet ” *Veien til tillitsbasert styring og ledelse* ”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere i hvor stor grad tillitsreformen praktiseres i Utdanningsetaten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I 2017 ble det vedtatt en ny styringsreform, tillitsreformen. Reformen innebærer økt involvering og økt samarbeid med de underordnede. Tillit skal være et bærende prinsipp i ledelse i Oslo kommune. Det skal i hovedsak være med på å bidra til åpen, demokratisk og ubyråkratisk kommune. Vi ønsker at forskningen skal belyse hvordan enkelte informanter opplever reformen praktiseres.

Forskningsprosjektet inngår i vår avsluttende masteroppgave i offentlig administrasjon og styring ved OsloMet. Dette er en masteroppgave på 50 – 60 sider. Vi ønsker å intervju 3 rektorer, 3 ansatte og 3 tillitsvalgte i Oslo-skolen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet-storbyuniversitet ved veileder Kristin Reichborn-Kjennerud som er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer ett individuelt intervju med varighet fra 45 – 60 minutter på din arbeidsplass. Intervjuet vil omhandle din erfaring rundt tillitsreformen og hvordan den praktiseres på din arbeidsplass. Det vil bli sendt ut intervjuguide på epost i forkant av intervjuet.

Vi skal registrere data ved bruk av lydopptaker, for deretter å transkribere denne informasjonen. Transkribert intervju vil bli sendt til dere for gjennomgang og eventuell redigering.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet, og i tillegg vil transkriberte intervjuer bli stilt til rådighet for videre forskning i et pågående forskningsprosjekt som ledes av Åge Johnsen. Dette forskningsprosjektet er en del av forskningsrådsfinansiert prosjekt i samarbeid med Oslo kommune.

Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun prosjektgruppen som består av Arigona Ibraimi og Annam Yasin, og veileder som vil ha tilgang til opplysningene. I tillegg til prosjektansvarlig for «management trust», Åge Johnsen.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Informantene vil ikke gjenkjennes ved publikasjon av masteroppgaven, utenom organisasjon og stillingstittel.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai.2020. Transkriberte intervjuer vil bli lagret for rådighet til videre forskning, men personopplysninger som kan identifiseres vil bli slettet. Lydopptaker fra intervjuet vil bli slettet 15. mai 2020.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke 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 behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Oslomet ved Asbjørn Røiseland 911 48 995, Kristin Reichborn-Kjennerud 672 38 096 og Åge Johnsen 481 06 940.
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kristin Reichborn-Kjennerud
Yasin
(Veileder)

Arigona Ibraimi og Annam

(Studenter)

-

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Veien fra balansert målstyring til tillitsbasert ledelse», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: NSD meldeplikt

30.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 30.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD 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://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

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

NSD 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 viderebehandles 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: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen 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

NSD 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).

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Henrik Netland Svensen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)