



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

**På hvilke måter bidrar god ledelse til et
godt arbeidsmiljø?**

Trine Brørby

HR301S

Masteroppgave i personalledelse (HRM)



FORORD

Masteroppgaven er en del av studieprogrammet Personalledelse ved UIN, og har hovedsakelig blitt skrevet høsten 2013 og våren 2014. Oppgaven er egendefinert, og har blitt til som et resultat av min interesse for ledelsens betydning for et godt arbeidsmiljø. Gjennom studiene på UIN fikk jeg oppleve gode forelesere og kunnskapsrike medstudenter som bidro til et godt læringsmiljø ved en flott campus. Dette gjorde at eksamenene ble tatt på normert tid i henhold til plan.

Arbeidet med masteroppgaven har gått tyngre. Uten de faste samlingene på UIN med medstudenter, forelesere og nærhet til et fabelaktig fagbibliotek, og oppslukt av full jobb og familieliv, har det vært litt for lett å utsette skrivearbeidet. Uten min kjære mann hadde det vært umulig å greie dette. Han har hatt usvikelig tro på at jeg ville greie det, og har backet meg opp når jeg har selv har vært tvilende.

Jeg vil også takke rektor på Tyrstrand skole for måten han tok i mot meg på, og hvordan han tilrettela for at jeg skulle få gjennomført prosjektet på skolen. Det å bli møtt på en så positiv måte gjorde at det rent praktisk ble enkelt å gjennomføre intervjuene.

Til slutt vil jeg takke min veileder Ole Johan Andersen. Han har gitt meg konstruktive tilbakemeldinger, og stilt kritiske spørsmål som har bidratt til at jeg har måttet både tenke nytt og tenke om igjen.

Hole, 14.08.14

Trine Brørby

1.	INNLEDNING	3
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE	3
1.2	VALG AV PROBLEMSTILLING	5
1.3	DEFINISJONER	5
1.4	OPPGAVENS OPPBYGNING OG AVGRENSNING	6
2.	TEORI.....	8
2.1	HVA ER GOD LEDELSE OG HVOR VIKTIG ER DET?	8
2.2	LEDEREN SOM INTEGRATOR	9
2.3	RELASJONSLEDELSE - RELASJONSKOMPETANSE	10
2.3.1	<i>Menneskeinteresse</i>	11
2.3.2	<i>Tillit</i>	12
2.3.3	<i>Dialogferdigheter – individ</i>	12
2.3.4	<i>Relasjonsbygging</i>	12
2.3.5	<i>Synlighet</i>	12
2.3.6	<i>Utvikling</i>	13
2.3.7	<i>Konflikthåndtering</i>	13
2.3.8	<i>Humor</i>	13
2.3.9	<i>Dette er kompetanseområder som jeg ikke har fokusert på</i>	13
2.4	ORGANISASJONSKULTUR	15
2.5	ARBEIDSMILJØ	15
2.6	ARBEIDSMILJØLOVEN (AML)	16
2.7	LANGTIDSFRISK	17
2.8	OPPSUMMERING	17
3.	METODE.....	18
3.1	INNLEDNING	18
3.2	VALG AV FORSKNINGSMETODE	18
3.3	CASE-STUDIE – FORDELER OG ULEMPER	19
3.4	INNSAMLING AV DATA OG VEIEN VIDERE	21
3.5	FORINTERVJU	21
3.6	DET KVALITATIVE INTERVJUET	22
3.7	HERMENEUTISK TILNÆRMING	23
3.8	HVORDAN INTERVJUENE BLE GJENNOMFØRT	24
3.9	ETIKK	26
4.	EMPIRI.....	27
4.1	INNLEDNING	27
4.2	TYRISTRAND SKOLE	27
4.3	OPPDRAGET TIL SKOLEN	28
4.4	RESULTATAVTALEN FOR 2013.....	28
4.5	SYKEFRAVÆR	29
4.6	MEDARBEIDERUNDERSØKELSE	30
4.7	ARBEIDSMILJØUNDERSØKELSE	31
4.8	FORINTERVJUER	31
4.8.1	<i>Arbeids glede</i>	32
4.8.2	<i>Uenighet og konflikter</i>	32
4.8.3	<i>Samarbeid</i>	33
4.8.4	<i>Informasjon</i>	34
4.8.5	<i>Ledelse</i>	34
4.8.6	<i>Kvalitet i tjenesten/resultatorientering</i>	35
4.8.7	<i>Arbeidsmiljø</i>	36
4.8.8	<i>Oppsummering forintervju</i>	36
4.9	INTERVJUENE	37
5.	ANALYSE OG DRØFTING	38
5.1	MILJØARBEID.....	38
5.1.1	<i>Menneskeinteresse</i>	38

5.1.2	<i>Synlig</i>	40
5.1.3	<i>Humor</i>	42
5.1.4	<i>Tillit</i>	42
5.1.5	<i>Relasjonsbygging</i>	44
5.2	SYSTEMER	45
5.2.1	<i>Dialogferdigheter individ</i>	46
5.3	LAGBYGGING OG UTVIKLING	48
5.4	KONFLIKTHÅNDTERING	51
6.	KONKLUSJON	54
6.1	FORSLAG TIL VIDERE STUDIER	57

Figurliste:

Figur 1:	Radarhjul for relasjonskompetanse.....	11
Figur 2:	Analysemodell.....	38
Figur 3:	Utviklingssamtalen slik den anbefales gjennomført i kommunen etter langtidsfrisk- tenkningen til Johnsson (2007).....	46

Tabeller:

Tabell 1:	tabell over sykefravær på 1-10 skolene i kommunen 2010-2013.....	30
-----------	--	----

Vedlegg:

- A. Presentasjon av meg og prosjektet
- B. Intervjuguide
- C. Oversikt over ansattes stillingsstørrelser
- D. Medarbeiderundersøkelsen på Tyrstrand skole 2009-2013
- E. Trivselsregler
- F. Sosial læreplan
- G. Resultatavtale

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Gjennom masterstudiet har vi studenter blitt introdusert for ulike teorier om ledelse og hva god og dårlig ledelse kan føre til, og ikke minst hvilke problemer og dilemmaer som ledere må håndtere. Dette har skjedd gjennom forelesninger, pensumlitteratur og annen litteratur i tillegg til artikler i relevante tidsskrifter og i dagspressen. Jeg har lært at ledelse og arbeidsmiljø har betydning for omdømme, rekruttering, trivsel, sykefravær og hvor vidt medarbeidere ønsker å bli i jobben. Jeg har også lært at både det å sette klare mål sammen med sine medarbeidere og å gi tilbakemelding og løpende oppfølging av de mål som er avtalt, kjennetegner godt lederskap. Dette høres ganske enkelt ut, og jeg undrer meg derfor over hvorfor ikke alle ledere bare gjør dette? Forskning på lederskap viser at ledere som er opptatt av gode relasjoner til sine medarbeidere oppleves som dyktigere enn ledere som er mer oppgaveorientert. Betyr det at vi bare bør ansette ledere som er opptatt av relasjoner, og skygge unna ledere som er mer oppgaveorientert?

Som rådgiver i Human Relations-avdelingen (HR-avdelingen) i en mellomstor Langtidsfrisk kommune¹ har jeg ofte lurt på hva det er som gjør at noen ledere lykkes med å skape et godt arbeidsmiljø mens andre ledere sliter. Eller er det slik at et arbeidsmiljø lever sitt eget liv uavhengig av ledelse? Jeg har lurt på om noen ledere har mer krevende medarbeidere enn andre, eller om det er noe med kompetansen til lederen som er avgjørende for om det skal bli suksess eller fiasko. Hvis jeg antar at det er like mange krevende medarbeidere på hver arbeidsplass, hva er det da som gjør at man på enkelte arbeidsplasser klarer å få disse medarbeiderne til å bli engasjerte, positive bidragsyttere til et godt arbeidsmiljø mens man på andre arbeidsplasser opplever disse medarbeiderne som problemer og motarbeidere?

Jeg har selv opplevd at en velfungerende avdeling med myndiggjorte medarbeidere som trivdes og blomstret og stimulerte hverandre til økt kunnskap, ble endret som følge av omorganisering, lederskifte og mer uklare roller. De tidligere «foroverlente» medarbeiderne som hadde fokus på utvikling og forbedring og som ville hverandre vel, utviklet seg til frustrerte og baksnakkende medarbeidere med mye fokus på det som ikke fungerte. Denne endringen av arbeidsmiljø skjedde

¹ Langtidsfrisk er en metode om å tenke hvordan det skal være når det er som best basert på boka til den svenske bedriftslegen Johnny Johnsson

nesten umerkelig inntil man en dag oppdaget at det hadde skjedd en forandring. De erfaringer jeg har opparbeidet meg har også bidratt til en refleksjon rundt hva som kunne vært gjort annerledes.

Summen av det teoretiske jeg har lest, og det jeg har erfart i praksis, leder meg til følgende undring:

Er god ledelse en forutsetning for et godt arbeidsmiljø?

Jeg ønsker å bruke caset Tyrstrand skole for å teste dette. På Tyrstrand skole var det for drøye fire år siden ett lederskifte. Medarbeiderundersøkelsen som viser medarbeidernes tilfredshet med eget arbeid, med arbeidsmiljøet og med nærmeste leder, har på skolen aldri tidligere hatt så høye skår som i desember 2013. Resultatene viser at det har skjedd forbedringer hvert år etter at ny leder tok over (Medarbeiderundersøkelsen 2009-2013). Dette selv om resultatene under tidligere leder også var gode. Ved skolen kan det derfor se ut som om det er en leder som gjør en del riktige ting, og det er det som gjør meg nysgjerrig.

Jeg ønsker å finne ut hvilke type endringer som fant sted etter lederskiftet, og hva den nye lederen bidro til. Jeg ønsker også å finne ut om den nye lederen har bidratt til å endre organisasjonskulturen ved skolen. For å skaffe meg mer kunnskap om hvordan skolen oppfattes både som arbeidsplass, læringsarena og når det gjelder ledelse, vil jeg foreta intervjuer med sentrale personer ved skolen både blant ledelse og ansatte. Resultatene fra intervjuene vil i tillegg til medarbeiderundersøkelsene, arbeidsmiljøundersøkelsene og sykefraværsoversikt danne det empiriske grunnlaget for denne oppgaven.

Jeg vet at lederen på skolen var opptatt av relasjonsledelse da han begynte i stillingen, og jeg ønsker både å finne ut om og hvordan lederen bruker *relasjonsledelse*, om hvordan det påvirker medarbeiderne, og om det igjen kan være noe av forklaringen på de gode resultatene i medarbeiderundersøkelsen. Det kan jo også være lederens personlighet og væremåte som gjør at han oppnår gode resultater.

Jeg har et ønske om at oppgaven skal bidra til å skape en bevissthet rundt hva som skal til for å skape gode arbeidsmiljøer. Dette ut fra en antakelse om at fornøyde og indremotiverte medarbeidere gjør det lettere å rekruttere flere gode medarbeidere. Det igjen kan bidra til å skape, i alle fall på en skole, gode læringsmiljøer med fornøyde barn og foreldre. HR-avdelingen er involvert i mange arbeidsmiljøprosesser, og målet mitt er at denne oppgaven vil kunne ha relevans for meg og mine kollegaer i det videre arbeidet med forbedringer og utvikling av arbeidsmiljøer.

1.2 Valg av problemstilling

Personalledelse er et stort felt, og det er mye som både er spennende og interessant, og som jeg gjerne skulle vite mer om. Det å skrive en masteroppgave anser jeg som en gylden mulighet til å foreta et lite dypdykk i et begrenset emne for å oppnå økt kunnskap.

Kjeldstadli (1999) hevder at en problemstilling har fire kriterier for å regnes som god. Den skal være mulig å svare på. Den skal være uttrykkelig og presis, og spørsmålet må være åpent. Med åpent menes at forskeren ikke har konklusjonen på forhånd. I tillegg skal den også på en eller annen måte være nyttig for samfunnet.

I min jobb er jeg involvert i prosesser for å bedre arbeidsmiljø, skape mer samhandling og tydeliggjøre kommunikasjon. Jeg hadde hørt at medarbeiderundersøkelsen for Tyrstrand skole var veldig bra, og ganske tidlig i prosessen tenkte jeg derfor på Tyrstrand skole som et mulig sted å se nærmere på. Jeg diskuterte saken med kommunalsjefen som syntes det var en god idé før jeg tok kontakt med rektor for å diskutere muligheten med han. Rektor var også veldig positiv, og ville tilrettelegge for at dette skulle la seg gjennomføre, også fordi han anså at det som forskningen ville synliggjøre kunne bidra til ytterligere forbedringer for skolen. Jeg vurderte både om jeg skulle se på elevresultater, og også om jeg burde ta for meg to skoler for å kunne se enhetene opp mot hverandre. Jeg bestemte meg imidlertid for at jeg på grunn av arbeidsmengde måtte avgrense problemstillingen til å gjelde en arbeidsplass, og så identifisere hvordan leder og medarbeidere har klart å skape et godt arbeidsmiljø der.

Det å formulere problemstillingen var en utfordring selv om jeg hadde snevret meg inn til at arbeidsmiljø og ledelse var det jeg ønsket å forske på. Det går en faglig debatt om betydningen til ledere og bestemte lederkonsepter når det gjelder å påvirke arbeidsmiljøet, og jeg fant ut at denne debatten kunne være utgangspunktet for min problemstilling:

På hvilke måter bidrar god ledelse til et godt arbeidsmiljø?

1.3 Definisjoner

Ledelse

Det finnes mange definisjoner av ledelse. I sin bok drøfter Strand (2007) hva ledelse betyr både sett opp mot makt og myndighet, sosial samhandling og personlige egenskaper. Strand (2007) hevder at ledelse handler om å håndtere usikkerhet, konflikter, tvetydighet og dilemmaer. Dette gjøres

gjennom en spesiell adferd i den hensikt å påvirke menneskers tenkning, holdning og adferd.

Ledelse handler om å hjelpe medarbeiderne til å nå organisasjonsmålene. Det kan gjøres gjennom å bidra til at medarbeiderne både yter og trives (Strand 2007).

Arbeidsmiljø

Når det gjelder arbeidsmiljø så har Norge en egen Arbeidsmiljølov (forkortet AML) som har som formål: «å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet» (AML, § 1-1,a). I og med at loven stiller minstekrav, så skal et godt arbeidsmiljø gi grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon for den enkelte medarbeider.

1.4 Oppgavens oppbygning og avgrensning

Jeg har delt inn oppgaven i seks deler.

Kapittel 1 starter med en redegjørelse for valg av tema og hvordan jeg kom fram til min problemstilling som er: *På hvilke måter ledelsen bidrar til et godt arbeidsmiljø på Tyrstrand skole.* I dette kapitlet definerer jeg også begreper som er viktige for oppgaven.

Kapittel 2 er teoridel, og jeg starter med å fremme ulike synspunkter på god ledelse og dens betydning. Deretter presenterer jeg de teoriene som danner det teoretiske rammeverket for oppgaven.

Kapittel 3 er metodedel. Der har jeg tatt for meg både valg av forskningsmetode, og de valgene jeg har gjort etter det og hvorfor jeg har gjort disse. Jeg har tatt for meg både mulige svakheter ved forskningen, og hvordan jeg har forholdt meg til etikken.

Kapittel 4 omhandler empiri. Her presenterer jeg fakta om Tyrstrand skole, oppdraget til skolen, resultatavtalen, sykefravær, medarbeiderundersøkelsen, arbeidsmiljøundersøkelsen og resultater fra forintervjuene. Dette gjør jeg for å synliggjøre både det kvalitative og det kvantitative materialet som jeg senere skal drøfte.

I kapittel 5 presenterer jeg funnene fra intervjuene og drøfter både disse og det som er omhandlet i del 4 opp mot teoriene presentert i del 2.

Kapittel 6 inneholder konklusjon i tillegg til forslag om videre forskning på området.

2. TEORI

Synet på ledelse og oppfatningen av ledelse har endret seg de siste 100 årene i takt med endring i samfunnssituasjon og kulturelle forutsetninger. Samtidig kan vi se at dagens rådende oppfatninger om ledelse også har elementer hentet fra gamle organisasjonsteoretikere. I teorikapitlet vil jeg først og fremst se nærmere på ledelsesteoriene til Strand og Spurkeland, men vil også ta med andre teorier for å danne et teoretisk rammeverk for oppgaven.

2.1 Hva er god ledelse og hvor viktig er det?

Mens Kenning var av den formening at ledelse var et universelt fenomen og en sann leder derfor kunne lede alt, har dette blitt reist tvil om i Norge (Strand 2007). Strand (2007: 129) hevder at ledelse er en av flere viktige årsaker, det avhenger i sterk grad av hvilken organisasjonstype og samfunnssektor det dreier seg om for hva som skjer av resultatproduksjon. Offentlige byråkratier er minst lederavhengige, private entreprenørorganisasjoner er svært lederavhengige. Idéen om at det fins en beste måte å organisere på, har fått sterk konkurranse av at organisering er avhengig av oppgaver, omgivelser og teknologi – en situasjonsbestemt tilnærming (Strand 2007).

I ledelses- og organisasjonsforskningen kan man finne to standpunkter, et som sier at ledelse selvfølgelig er av stor betydning, og et som avviser eller overser ledelse som en viktig faktor og som et tjenlig begrep (Strand 2007).

Spurkeland (2009) viser til forskning som den amerikanske psykologen Carl Rogers gjorde. Rogers fant en sammensetning av personlighetstrekk som har med evnen til å etablere nære relasjoner, varme, medfølelse og hensynsfullhet å gjøre. Det er mye som tyder på at mennesker som har disse personlighetstrekkene har en del kvaliteter som; produktivitet, kreativitet, samarbeidsevne og jobbtilfredshet. Spurkeland (2009) hevder at en slik personorientert leder vil være av større verdi for en organisasjon enn en tradisjonell fagorientert leder.

Strand (2007) hevder at ledere er handlende organisasjonsmedlemmer med videre mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre organisasjonsmedlemmer. Spurkeland (2009) har utviklet relasjonsledelse, og er av den formening at en leder som er god på relasjoner får medarbeiderne til å yte mer. Spurkeland er opptatt av det mellommenneskelige i ledelse, og hvordan man kan påvirke

likeverdige mennesker. Mange av ideene er bygd på forskningen som Carl Rogers gjorde om evnen til å bygge nære relasjoner, og hvordan dette spiller inn på evnen til å prestere.

Ettersom jeg er interessert i hvordan og på hvilke måter lederen kan påvirke, så har jeg sett på ledelse gjennom integrasjon (Strand 2007).

2.2 Lederen som integrator

Strand (2007: 433) hevder at organisasjonstyper og ledelsesoppgaver kan deles inn i disse fire områdene som han har lånt fra Adizes (1980):

- **Produksjon:** å sette mål og drive fram resultater.
- **Administrasjon:** å nytte systemer og strukturer og utvikle dem.
- **Integrasjon:** å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen.
- **Entreprenørskap:** å forholde seg aktivt til omverdenen, utnytte muligheter og avverge trusler.

En leder må beherske alle de fire rollene og oppgavene, men i og med at mitt fokus er hvordan man bygger det fellesskapet som kalles godt arbeidsmiljø, har jeg valgt å fokusere på Integratorrollen i PAIE-termene.

Gjennom «human relation»-bevegelsen i mellomkrigstida kom det mange teorier om hvordan man måtte ta omveien om mennesket, gruppene og organisasjonen for å forstå og derved kunne påvirke. I tillegg har vi fått en Arbeidsmiljølov som gir rettigheter til sosialt og psykisk velvære i arbeidslivet.

Strand (2007) beskriver ulike teknikker for å bidra til integrasjonsfunksjonen i organisasjoner. Det gjelder tiltak for integrasjon på det generelle organisasjonsnivået, som for eksempel kultur som felles språk og bruk av symboler. I tillegg har vi integrasjon ved systemer, som for eksempel behandling av arbeidsmiljøforhold. Integrasjon av organisasjonen kan skje gjennom lagbygging, trening og utvikling. Integrasjon kan skje gjennom arbeidsmiljøarbeid og det kan skje gjennom fellesskapshendelser, velferdsordninger og åpenhet for forbedringer. Til sist har vi konflikthåndtering og hvordan man møter den enkelte medarbeider både gjennom medarbeidersamtaler/utviklingssamtaler og ellers.

Det er spesielt integrasjon gjennom arbeidsmiljøarbeid jeg vil studere nærmere. Samtidig henger flere av punktene sammen, og jeg vil derfor også komme innom de andre måtene å integrere på når jeg skal analysere.

I og med at rektor på Tyrstrand skole helt siden ansettelsen har uttrykt stor tro på relasjonsledelse, har jeg valgt å se nærmere på hvordan og på hvilke måter Spurkeland mener at gode ledere kan gjøre medarbeiderne sine bedre.

2.3 Relasjonsledelse - Relasjonskompetanse

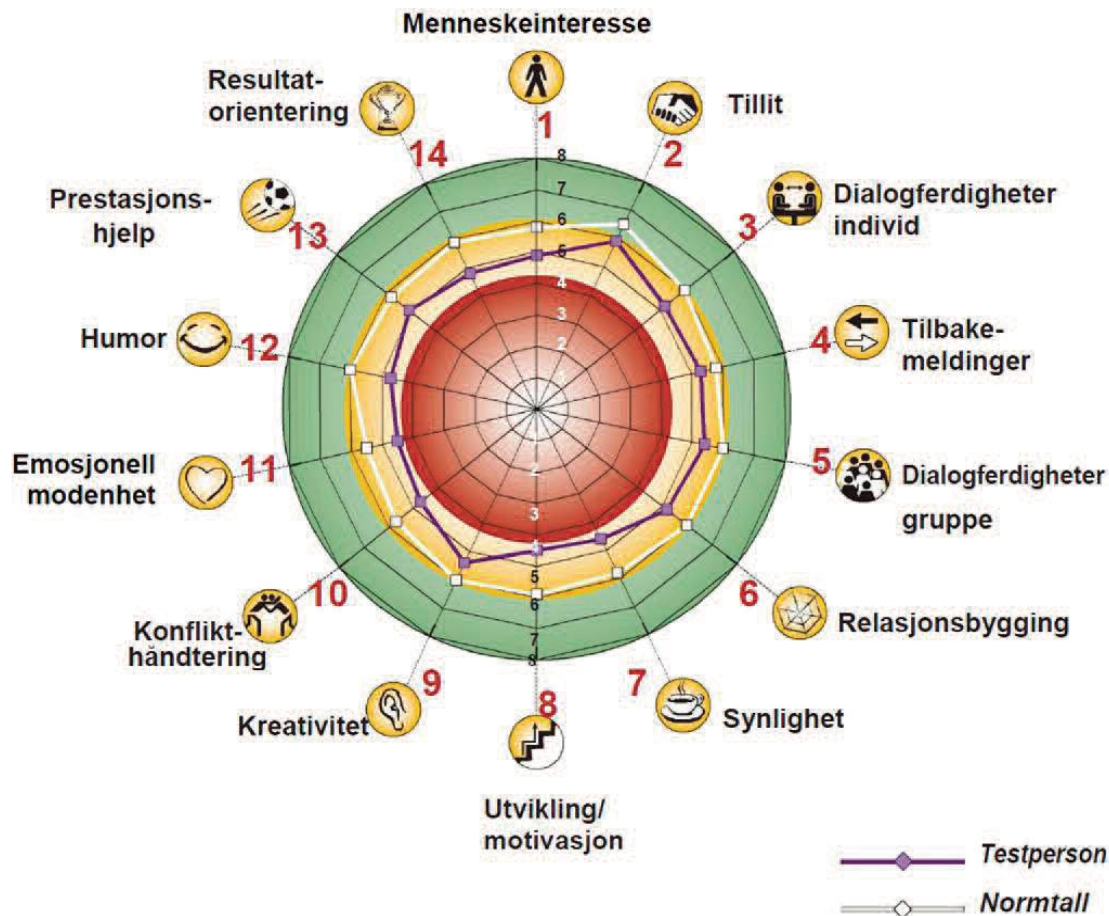
Et humanistisk syn på mennesker betyr en tro på menneskets evner. Denne troen på mennesket ligger som et utgangspunkt for relasjonsledelse. Spurkeland (2009) hevder at resultater oppnås sammen med andre, og at ledelse handler om å skape resultater ved å påvirke andre. Det betyr at ledere ikke kan bruke sin ledelsestid på å flytte papirer og lese, men at lederne må være inne i relasjoner og samspill. Det er der de kan påvirke. En leder må være ydmyk, noe som er grunnlaget for samspill. Ledelse handler aller mest om å gjøre andre gode hevder Spurkeland (2009).

Den internasjonale teorien som minner mest om vår relasjonsledelse er transformasjonsledelse. Berg (2006) beskriver Transformasjonsledelse som en måte å lede på der leder er rollemodell, en som inspirer og motiverer, «coacher», og som stimulerer til kreativitet og oppfinnsomhet. Dette er gjenkjennbart i relasjonsledelse, men mens Transformasjonsledelse er opptatt av en karismatisk ledelse, er relasjonsledelse mer opptatt av en involverende og deltakende ledelse.

Spurkeland (2009) har valgt å nærme seg ledelse på to måter, en vanskelig og en lett. Den vanskeligste formen for ledelse er den som innebærer at du bygger relasjoner til medarbeiderne og derigjennom skaper et godt arbeidsmiljø som bidrar til produksjon. En forutsetning for å få til dette er tillit, noe som er bærebjelken i relasjonsledelse. Den enkleste formen for ledelse er den der leder inntar en posisjon som innebærer all makt, og sørger for å gi ordre som skal utføres (Spurkeland 2009).

I relasjonsledelse er kommunikasjon og samarbeid viktig, og det er ferdigheter som man har i større eller mindre grad. Spurkeland (2009) hevder at slike ferdigheter kan trenes, men at det forutsettes en forståelse av hva som skal til. I den forbindelse har han utviklet «Radarhjul for relasjonskompetanse» som er et måle- og samtaleverktøy. Det tar for seg 14 ulike dimensjoner: menneskeinteresse, tillit, dialog individ, tilbakemelding, dialog gruppe, relasjonsbygging, synlighet,

utvikling, kreativitet, konflikthåndtering, emosjonell modenhet, humor, prestasjonshjelp og resultatorientering.



Figur 1: Radarhjul for relasjonskompetanse (Spurkeland 2012)

Disse ferdighetene mener Spurkeland at en god leder må beherske. Jeg vil gå litt nærmere inn på de enkelte punktene i radarhjulet som er beskrevet av Spurkeland (2012).

2.3.1 Menneskeinteresse

Dette omhandler en generell positiv nysgjerrighet på mennesker. Spurkeland (2012) anbefaler å raskt ta kontakt med mennesker man skal samhandle med. Ved å by på noe om seg selv blir det lettere for den andre å fortelle noe om seg. I møte med andre mennesker er sosial intelligens viktig noe som betyr både kunne omgås mennesker og å kunne forstå dem. I og med at en medarbeider også har et privatliv, og det ene kan innvirke på det andre blir det viktig for lederne å bli kjent med sine medarbeidere.

2.3.2 Tillit

Den kan deles opp i fem dimensjoner; integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Spurkeland (2012) hevder at også moral er avgjørende for lederes opptjening av tillit. Er tillit etablert så blir det vanskeligere å gå ut i en konflikt. Det betinger en åpenhet for dialog, og ikke en feig og unnvikende adferd. Tillit er en følelse som ikke så lett lar seg reparere, men hvis man har relasjonelle kompetanser som forsoningsevne og tilgivelsesvilje så har man en mulighet til å bygge opp igjen tilliten.

2.3.3 Dialogferdigheter – individ

Det er et verktøy for å bygge en relasjon i den hensikt å skape bedre kontakt og forståelse mellom to mennesker. Spurkeland (2012) er opptatt av at begge parter får uttrykke sine meninger, og at de opplever respekt. Dialog skiller seg fra diskusjon og debatt ved at det er en balanse og likeverdighet i samtalen. Medarbeidersamtalen skal være en dialog med fokus på trivsel, oppgaver, utvikling og tilbakemelding. For å få til en god dialog beskriver Spurkeland (2012) det å være nysgjerrig på andres oppfatninger og bygge videre på det de sier, og ikke minst høre etter hva som egentlig blir sagt.

2.3.4 Relasjonsbygging

I og med at vi mest sannsynlig skal skifte jobber og være med i ulike prosjekter og engasjementer mye oftere enn noen generasjon før oss, blir det viktig å lære seg kunsten å bli fort kjent. Det handler om holdninger, kunnskaper og ferdigheter. Spurkeland (2012) er opptatt av at man ikke bare teller økonomisk kapital, men også relasjonell kapital for på den måten å kunne være mer samhandlende i arbeidslivet. Det relasjonelle initiativet ligger hos leder når det gjelder å opprette kontakt med sine medarbeidere, og også å sørge for at relasjonen går over i en tillitsfase.

2.3.5 Synlighet

Dette innebærer både det å være tilgjengelig, være fysisk tilstede i sosiale situasjoner, ha en oppsøkende adferd og ha tid til samtaler og tydelighet. Ledere er rollemodeller, og må innstille seg på en slik synlighet. Ved å være rollemodeller fremstår man også som kulturbærere. Spurkeland (2012) hevder at det motsatte vil være et slags «gjemmespill» der man prioriterer alt arbeidet som skal gjøres på kontoret, og delegerer det som oppleves som vanskelig enten det er med elever eller kolleger imellom, medarbeidersamtaler, ledelse av lokale Miljø- og kvalitetssikringsgrupper (MKS-grupper) eller deltagelse på små og store sosiale aktiviteter.

2.3.6 Utvikling

Det handler om å trene andre, og å gjøre dem gode. Spesielt unge mennesker har liten tålmodighet og vilje til å jobbe under forhold som ikke gir utvikling. Like viktig som leder-medarbeider-læring er kollegalæring. Dette er noe leder kan tilrettelegge for. Gode bieffekter av personfokustert opplæring er lojalitet og tilhørighet. Medarbeidersamtalen er en mulighet til å skaffe seg oversikt over medarbeidernes passive kompetanse, slik at denne kan bli brukt i jobbsammenheng og på den måten oppnå mer fornøyde medarbeidere. Yngre medarbeidere vil legge merke til at eldre og erfarne medarbeidere får brukt sin kompetanse og trives. Dette kan gjøre at de yngre tenker at dette er en kultur også de kan tenke seg å bli eldre i (Spurkeland 2012).

2.3.7 Konfliktbehandling

Spurkeland (2012) definerer konflikter som relasjonelle spenninger som gir og krever energi. Mange arbeidsplasser opplever å ha kverulanter som maler om sitt. Disse kverulantene kan være mer nyttige for organisasjonen enn de lojale og tause medarbeiderne, selv om det er krevende for en leder å vise positiv interesse for kritikk og motstand. Kunsten er å motta kverulantens bidrag på en konstruktiv måte. Det fins også konflikter på grunn av preferanser, det vil si det vi liker å jobbe med. Det kan bety at de kreative ofte irriterer seg over dem som kontrollerer og omvendt. Man må vise relasjonelt mot, og ta den vanskelige samtalen (Spurkeland 2012).

2.3.8 Humor

Spurkeland (2012) skiller mellom varm og kald humor. Mens varm humor kjennetegnes av å ville glede og gjøre andre vel, har kald humor til hensikt å såre eller skade noen. Kald humor kan være i form av ironi og sarkasme. Varm humor kan dra folk sammen mens kald humor kan trekke folk fra hverandre. Slik humor kan gi følelse av nærhet, samhörighet og vennskap. Spurkeland (2012) er opptatt av at lederen selv ikke behøver å være humorist, men at han må vise vei og gi talentene oppmerksomhet og anerkjennelse.

Alle kompetansene i radarhullet er viktige. Jeg har måttet gjøre et utvalg på grunn av omfanget, og har valgt å fokusere på disse åtte kompetansene som jeg har beskrevet.

2.3.9 Dette er kompetanseområder som jeg ikke har fokusert på

- Tilbakemeldinger
- Dialogferdigheter gruppe
- Kreativitet

-
- Følelsesmessig modenhet
 - Prestasjonshjelp
 - Resultatorientering

Disse seks kompetansene vil bare bli kort forklart. De andre åtte kompetansene i Radarhjulet vil jeg drøfte i kapittel fem for å se i hvilken grad ledelsen tar dem i bruk, og om det har noe å si for arbeidsmiljøet.

Tilbakemeldinger beskrives som et virkemiddel ledelsen har for å hjelpe, aldri for å straffe. De deles inn i tre varianter; positive tilbakemeldinger, negative tilbakemeldinger og ingen tilbakemelding.

Dialogferdigheter gruppe omhandler ledelse av møter og gruppesamtaler. Kompetansen vektlegger hvordan man kan lede dialogen klokt, holde fokus på energien i dialogen og stimulere ideer og kreative innspill i tillegg til å sørge for at alle får komme til orde.

Kreativitet handler om å lede andres kreativitet og gi fødselshjelp til andres tanker, ikke nødvendigvis om å være kreativ selv.

Emosjonell modenhet omhandler evnen til å sette seg inn i andres situasjon, empati, og hvordan man kan trene opp denne evnen.

Prestasjonshjelp omhandler hvordan man bidrar til at mennesker føler seg psykisk sterkere, mer kompetente og i stand til å ta i bruk det beste i seg selv slik at de kan yte.

Resultatorientering er ikke en egen kompetanse, men er satt opp for å understreke hensikten med relasjonskompetanse. Spurkeland (2012: 317) siterer professor i motivasjonspsykologi Øyvind Martinsen (2005) som sier følgende:

Forskning på lederskap viser at ledere som bidrar til å skape og kommunisere visjoner, som inspirerer og som er opptatt av gode relasjoner til medarbeidere er de dyktigste sammenlignet med ledere som klassisk sett er «oppgaveorienterte» og styrer ved hjelp av tanken om «forutsigbar belønning for innsats».

Et av spørsmålene jeg stiller i oppgaven er om lederskiftet på Tyristrand skole har ført til en endring i organisasjonskulturen, og i tilfelle hva slags kultur det er på skolen nå. For å kunne besvare dette spørsmålet så bruker jeg en av teknikkene Strand (2010) beskriver for å bidra til integrasjonsfunksjonen i organisasjoner, og den er gjennom kultur som felles språk og bruk av

symboler. En av dem som har forsket mye på organisasjonskultur er Edgar Schein. Jeg vil derfor se på hans inndeling i tre nivåer av kultur.

2.4 Organisasjonskultur

Strand (2010) viser til Schein (1987) som hevder at enhver organisasjonskultur eksisterer på tre nivåer:

- Artefakter
- Verdier
- Grunnleggende antagelser

Med artefakter menes alt fra fysiske gjenstander som utseende, klær og bygninger til fortellinger, vitser og historier. Det er også det som er sansbart og som medlemmene i organisasjonen skaper gjennom handlingsmønstre. Det kan vises gjennom synlighet, «alle vet hvem rektor er», eller gjennom handling ved at rektor i friminuttene spiller fotball med elevene.

Verdiene utledes fra grunnleggende antagelser, og danner basis for hva som er verdifullt og hva som er rett og galt i vår virksomhet. Ringerike kommune har verdiene TÆL som er Tydelig, Ærlig og Løsningsvillig – til sammen TÆL. Verdier kan uttrykkes ved hvordan leder omtaler sine medarbeidere. Enten gjennom å fortelle alt det flotte medarbeideren gjør, eller alt hva medarbeideren ikke gjør.

Grunnleggende antakelser handler om det vi tar for gitt uten å tenke over dem, men som kan føre til uro hvis vi rokker ved dem. Det kan være forhold til tid, tillit og tilhørighet (Schein 1987).

Hva er det som kjennetegner arbeidsmiljøet på Tyristrand skole, og kan det sies å oppfylle Arbeidsmiljølovens krav til et godt arbeidsmiljø? For å kunne besvare disse spørsmålene har jeg sett på arbeidsforsker Einar Thorsruds sin forskning om hvilke jobbkrav som må være tilstede, og på Arbeidsmiljølovens paragraf om tilrettelegging, medvirkning og utvikling.

2.5 Arbeidsmiljø

På 1960- og 1970-tallet ble det gjort et betydelig forskningsarbeid av sosialpsykolog og arbeidsforsker Einar Thorsrud når det gjaldt arbeidsmiljø. Forskningsarbeidet identifiserte blant annet ulike psykologiske jobbkrav som: (Elden m.fl. 1986)

- det å kunne ha ansvar for egen arbeidssituasjon
- å ha anledning til å samarbeide med andre

-
- ha mulighet for en viss selvbestemmelse
 - mulighet for faglig utvikling og generell kunnskaps- og kompetanseoppbygging
 - demokrati
 - det å kunne se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen
 - en opplevelse av at jobben på lang sikt gir mulighet for en ønsket utvikling

Disse kravene finner vi igjen i Maslows behovshierarki der de menneskelige behov kan oppfattes lagvis med fysiologiske behov på bunnen, sosiale behov på midten og med behovet for selvrealisering på toppen.

Mye av forskningen til Thorsrud har dannet grunnlaget for den Arbeidsmiljøloven Norge fikk i 1977.

2.6 Arbeidsmiljøloven (AML)

Arbeidsmiljøloven stiller krav som tar hensyn til den enkeltes behov på arbeidsplassen, og er i tråd med et prinsipp om å betrakte mennesket som mål i seg selv og ikke bare som et produksjonsmiddel.

§ 4-2 «Krav om tilrettelegging, medvirkning og utvikling» sier bl.a.:

- det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid
- arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger
- det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar

Arbeidsgiver har det overordnede ansvaret for at loven blir fulgt gjennom et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, og arbeidstaker har en medvirkningsplikt. (Arbeidsmiljøloven, 2010)

Arbeidsmiljøloven har lovfestet at det skal være helsefremmende å jobbe, noe som betyr at man skal få bedre helse av å jobbe enn av ikke å jobbe. Legen Johnny Johnsson utviklet konseptet Langtidsfrisk, og bygde sitt konsept på blant annet teoriene til Antonowsky om å holde fokus på det friske istedenfor det syke og Csikszentmihalyi sin teori om å få medarbeidere til å komme i flytsonen der arbeidet går lett som en lek (Johnsson m.fl. 2007).

2.7 Langtidsfrisk

Ringerike kommune har siden 2009 arbeidet aktivt for å være en Langtidsfrisk kommune. Johnny Johnson (2007) skapte begrepet Langtidsfrisk som går på å flytte fokus fra sykdom og sykefravær til helse og nærvær, og var opptatt av at et godt arbeidsmiljø ikke oppstår av seg selv. For å oppnå et godt arbeidsmiljø hevdet Johnsson at man måtte sørge for bred involvering, og kollektiv opplæring av de ansatte. I bestrebelsen for å fremme velvære, utviklingsvilje, vi-følelsen og arbeidsvilje hevdet Johnsson at trivsels- og helsefremmende arbeid er nødvendig. Han definerte fire faktorer som bidrar til helse:

- felles verdigrunnlag og tydelige mål
- kreativt miljø der det er høyt under taket
- rådgivende og fremmende lederskap
- medarbeiderskap og åpent arbeidsklima

Hvis disse fire faktorene er oppfylt mener Johnsson m.fl. (2007) at man har en Langtidsfrisk organisasjon med Langtidsfriske medarbeidere. Definisjonen på det siste er medarbeidere som ikke har hatt fravær grunnet egen sykdom de siste to årene. Metoden handler om å tenke: «Hvordan skal det være når det er som best?» og «Hvordan skal vi komme dit?» Ved å jobbe på denne måten, noe Johnsson kaller fremmende, vil man skape mer engasjement, arbeidsglede, meningsfullhet og ansvarlige medarbeidere som igjen fører til lønnsomhet (Johnsson m.fl. 2007).

2.8 Oppsummering

Teoriene jeg har beskrevet danner det teoretiske rammeverket. Jeg har beskrevet Strand sine teorier om lederen som Integrator, Spurkelands teorier om de ulike relasjonskompetanser en leder må ha, Scheins teser om hvilke nivåer organisasjonskulturer eksisterer på i tillegg til Johnssons teorier om hva som skaper helsefremmende arbeidsplasser. Jeg har også tatt med litt om forskningen til Thorsrud vedrørende arbeidsmiljø, og fra Arbeidsmiljøloven i og med at den setter et minstekrav for hvordan man skal ha det på jobben.

3. METODE

3.1 Innledning

Her vil jeg begrunne mitt valg av metode, og forklare hva jeg har vektlagt i mine valg. Jeg vil deretter komme inn på hva som kjennetegner case-studie og det kvalitative intervjuet, og hva som menes med en hermeneutisk tilnærming. Videre vil jeg si litt om hvordan jeg har valgt ut mine informanter, og hvorfor jeg velger dem. Avslutningsvis vil jeg vurdere de etiske sidene ved den empiriske undersøkelsen.

Hva er egentlig forskning? Ifølge Kjeldstadli (1999: 15) så er det å lete fram kunnskaper som belyser en sak slik at vi kan forstå den bedre. James G. March (1991) utdyper dette ved å påpeke at ny kunnskap kan være av to ulike typer. Det kan være i betydningen «noe vi ikke har visst om i det hele tatt før» og det kan være et supplement og en utvidelse av «noe vi allerede vet». Forskning dreier seg om å spørre. Ved å spørre vil man finne. Hva man finner kan avhenge av hva man spør om. Det er nesten som Alice i Eventyrland som spør katten hvilken vei hun skal gå. Da katten spør hvor hun skal, så svarer hun at det vet jeg ikke. Katten svarer at da spiller det ingen rolle hvilken vei du tar (Besshø, 2014).

3.2 Valg av forskningsmetode

Det er problemstillingen som danner grunnlaget for hvilken forskningsmetode man velger. Ved å finne type problemstilling, vil man også finne ut hvilken metode som passer best hevder Yin (2009), og beskriver de fem ulike måtene å gjøre dette på. Ved å bruke spørreordene *hvordan* og *hvorfor* så blir case-studie, eksperiment eller historie foretrukket. Når man isteden bruker spørreordet *hva* blir spørreundersøkelse eller arkivanalyse foretrukket. For å skille når man skal bruke case-studie, eksperiment eller historie så kan man se i hvilken grad forskeren har kontroll over det som skjer. Når man forsker på historiske hendelser så har forskeren ikke kontroll. Når man derimot forsker på nåtiden, så anbefales case-studie. Ved å bruke case-studie så har man muligheten til å bruke både dokumenter, intervjuer og observasjoner - noe som er en styrke. Eksperimenter kan brukes der forskeren kan manipulere hendelser direkte som i et feltstudium eller i et laboratorium (Yin, 2009). Jeg ønsker å finne ut av på *hvilke måter* og *hvordan* i denne oppgaven. Ettersom det er en dypere forståelse av hva ledelsen gjør, hvordan den gjør det og på hvilke måter det merkes blant personalet som jeg ser etter, så er det naturlig å bruke den kvalitative forskningsmetoden Casestudie. I følge

Yin (2009) kan dette deles inn i singelcase eller multicase, og det kan inkludere både kvalitativ og kvantitativ analyse.

Single case beskrives som ett case man bruker når det gjelder forskning på en spesiell enhet eller hendelse. Det kan brukes for å teste en velformulert teori. Metoden kan bli brukt for å bestemme om en teoris proposisjoner er riktige, eller om det er noen andre forklaringer som kan være mer relevante. Multiple case derimot fokuserer på mer enn en enkelt enhet eller hendelse og det kan skje over ulike tidsperioder (Yin 2003). I og med at det er Tyrstrand skole og endringen som skjedde etter lederskiftet når det gjaldt arbeidsmiljøet jeg vil studere, har jeg valgt å bruke et single case design.

For å bestemme kvaliteten på forskningsdesignet har Yin (2009) valgt å dele det inn i fire kriterier. Disse er å konstruere validitet, intern validitet, ekstern validitet og pålitelighet.

3.3 Case-studie

Metoden brukes ofte for å beskrive og å forstå, og har også gjerne som mål å komme til bunns i noe spesielt. Styrker ved en slik metode er at man både får fram relevante data, og at de empiriske funnene er preget av høy relevans. Forskningsmetoden kjennetegnes av åpne samtaler, personlig intervju eller observasjoner der man samler inn mest mulig informasjon om et fenomen avgrenset i tid og rom.

Konstruksjonsmessig validitet er spesielt vanskelig i casestudieforskning fordi det som ønskes belyst og det som faktisk belyses må korrespondere. En måte å konstruere validitet på er å bruke ulike datakilder (Yin, 2009). Det at man kan forbedre troverdigheten ved å investere i teori er noe også Weick i Dubois og Gadde (2002) fremhever. I denne oppgaven har jeg gjennomført både intervjuer og uformelle samtaler, i tillegg har jeg benyttet teori fra litteratur og forskningsartikler. Ved å bruke ulike kilder vil jeg styrke en konklusjon innenfor et casestudie dersom kildene virker bekreftende på hverandre, noe som også Yin (2009) påpeker.

Den interne validiteten går på om resultatene oppfattes som riktige. Når man søker etter årsaker til hvorfor noe har skjedd, kan man komme i skade for å trekke feil slutninger. Dette fordi man baserer oppfatningene sine ut i fra det datamaterialet man har. Et problem med det kan være at en antatt årsakssammenheng egentlig skyldes noe helt annet, såkalte spuriøse effekter. Det er derfor viktig at

forskeren viser alternative muligheter og hvilke vurderinger som er gjort og at kildene sier det samme. Dette for at leseren kan vurdere om slutningen og begrunnelsene for denne henger sammen (Yin, 2009). Jeg vil styrke den interne validiteten gjennom å ha en åpen tilnærming til teori og empiri nettopp for å kunne forstå om det er andre forhold som spiller inn enn det tilsynelatende ser ut som.

Ekstern validitet gjelder i hvilken grad caset kan bli benyttet til å si noe utover seg selv. Et av argumentene mot case-studier har vært at de gir lite grunnlag for vitenskapelig generalisering (Yin 2009). Weick i Dubois og Gadde (2002) sier noe av det samme, men hevder i tillegg at case-studie er et bedre redskap enn først antatt fordi resultater er ustabile over tid. Slike studier er imidlertid egnet til å foreta en analytisk generalisering, noe som innebærer en rettleiding for hva som kan skje i en annen situasjon. Ved at leseren gis anledning til å vurdere den analytiske holdbarheten gjennom en tydeliggjøring av datagrunnlaget og gjennom at forskeren argumenterer gjennom å gi eksempler, så blir leseren selv i stand til å vurdere den analytiske generaliseringens holdbarhet (Kvale 1997). Dette viser at den eksterne validiteten også er avhengig av den interne validiteten. For å sikre ekstern validitet er det et prinsipp både om teoriutvikling og å kunne overføre kunnskapen fra et case til et annet. Tyrstrand skole er en skole som ikke skiller seg fra andre når det gjelder bemanning og kompetanse. Jeg mener derfor at den er sammenlignbar med andre skoler. Det er derfor grunn til å si at ekstern validitet vil gjelde.

Reliabilitet kan oppnås ved at forskeren redegjør for hvordan dataene er blitt innsamlet og bearbeidet. To prinsipper for å bygge troverdighet er å opprette en database over innsamlet data i tillegg til en bevisskjede. Hensikten med dette er at leseren skal ha mulighet til kontrollere også det som ikke allerede er skrevet av andre (Yin 2009). Jeg har gjort dette ved at alle transkriberinger av intervjuene er bevart. Jeg har i tillegg utarbeidet en intervjuguide som ligger vedlagt, noe som i følge Yin (2009) også er en måte for å vurdere datamaterialet. På den måten skal en annen person kunne gå gjennom datamaterialet og komme til samme slutning som meg.

For å samle inn informasjon om virkeligheten hevder Jacobsen (2005) at man kan velge mellom induktiv eller deduktiv metode. Jeg ser at jeg ideelt sett burde valgt induktiv metode, der jeg med helt åpent sinn samler inn relevant data og sorterer og analyserer det stoffet jeg har funnet i etterkant. Samtidig vet jeg at både gjennom de forelesningene jeg har vært på og ved egne studier av teoretisk materiale, så har jeg skapt meg noen forventninger om i alle fall noe av det jeg vil finne.

Det skulle tilsi en deduktiv metode. Ettersom jeg er klar over hvilke fallgruver som ligger i deduktiv metode så må jeg hensynta det når jeg samler inn empiri, å tilstrebe en åpen tilnærming. Dette for på best mulig måte å sikre at den informasjonen jeg samler inn både er riktig og relevant, og så induktiv som mulig.

3.4 Innsamling av data og veien videre

Innsamlingen skjedde ved å få tilgang til Ringerike kommunes questback-undersøkelser som var gjort både for medarbeiderundersøkelsene og arbeidsmiljøundersøkelsene. I tillegg fant jeg dokumenter på Tyrstrand skoles hjemmeside og på fellesområdet for alle de kommunale skolene i Ringerike. Teorien er hentet både gjennom fagbøker, artikler og fra forelesningsnotater. Når det gjelder valget om å bruke kvantitativ eller kvalitativ metode så vil min undersøkelse være kvalitativ, samtidig som jeg vil bruke allerede innsamlede data vedrørende medarbeiderundersøkelse og arbeidsmiljøundersøkelse som en del av det empiriske materialet som senere vil analyseres. Det siste fordi det er lederskiftet og de positive endringene i medarbeiderundersøkelsen som gjorde meg interessert i hva som skjer på Tyrstrand skole.

Medarbeiderundersøkelsene som er gjennomført de siste fem årene er en spørreundersøkelse, og slike undersøkelser kan ha mange feilkilder. En av dem er at spørsmålene oppfattes forskjellig, en annen er at man bare krysser av uten å tenke seg noe særlig om for å bli fort ferdig. Undersøkelsen gir svar på blant annet hvor fornøyd man er med ledelsen, men sier ikke noe om hvorfor og heller ikke noe om hvordan ledelsen leder. Jeg velger derfor kvalitativt intervju fordi jeg da får mulighet til sjekke både om informantene har forstått meg og om jeg har forstått dem i bestrebelsen på å finne ut: *På hvilke måter bidrar god ledelse til et godt arbeidsmiljø?*

Jeg velger å gjennomføre kvalitative intervju både med de tre lederne (rektor og to inspektører) og med medarbeidere som innehar spesielle funksjoner. Dette for å kunne si noe mer både om god ledelse, om arbeidsmiljø og for å kunne eksemplifisere hva som skal til for å få et godt arbeidsmiljø. Før jeg starter med intervjuene på skolen så foretar jeg tre forintervjuer.

3.5 Forintervju

Jacobsen (2005) anbefaler å gjennomføre en kvalitativ forundersøkelse for å være sikker på at vi stiller de riktige spørsmålene, og også for å øve på det å intervjuer. Hensikten med forintervjuene var for meg å validere at den endringen som Medarbeiderundersøkelsen avdekker faktisk har skjedd. I tillegg ønsket jeg å teste intervjuguiden. Først intervjuet jeg kommunalsjef for Oppvekst og kultur,

med ansvar for bl.a. skolene i kommunen, for å høre hans synspunkter på ledelsen og arbeidsmiljøet ved Tyrstrand skole. Deretter intervjuet jeg leder i Foreldrenes arbeidsutvalg (FAU-leder) for å høre hans synspunkter både når det gjaldt skolens omdømme i bygda, oppfatningen av hvordan skolen ble drevet, behandling av FAU-saker i tillegg til ledelse og arbeidsmiljø. Til slutt intervjuet jeg hun som var skolens pedagogisk psykologiske rådgiver (PP-rådgiver) og leder for PP-tjenesten fram til jul 2012, men som nå er kommunalsjef for Oppvekst og kultur med ansvar for bl.a. PP-tjenesten. Jeg intervjuet vedkommende fordi jeg tenker at PP-rådgiver gjennom sin rolle samarbeider med mange parter både på Tyrstrand skole og på andre skoler, og derfor vil kunne reflektere rundt styrker og svakheter.

Alle tre intervjuene ble avholdt på et møterom på Rådhuset. Dette var mest praktisk fordi tre av oss jobber der, og fordi FAU-leder syntes det var hensiktsmessig i og med at han hadde et oppdrag i nærheten. Jeg opplevde at intervjuene ble gjort i en rolig atmosfære og at vi verken ble avbrutt av telefoner eller av personer, noe som kan være en utfordring når man foretar intervjuene på arbeidsplassen.

Jeg anser forundersøkelsens intervjuer som nyttige, og innspillene derfra gjorde at jeg endret litt på intervjumalen. Jeg slo sammen et par spørsmål fordi det viste seg at det var kunstig å dele dem, i tillegg føyde jeg til et siste spørsmål: «Hva skal til for at det skal bli enda bedre på Tyrstrand skole?»

3.6 Det kvalitative intervjuet

Hovedundersøkelsen er intervju av sju ansatte som har viktige funksjoner på skolen.

Min hensikt er ikke å belyse den enkelte intervjuperson som person, men bare i hva personene kan lære meg om ledelse og arbeidsmiljø på Tyrstrand skole. Dette gjør at intervjupersonene kan føle seg trygge på at jeg ikke vil publisere hver enkelt sine meninger, men bruke dem til å forstå og forklare om det er noen sammenheng mellom det gode arbeidsmiljøet og hvordan skolen ledes.

Det kvalitative intervjuet kan deles i tre ulike former. Vi har det strukturerte, det semi-strukturerte og det ustrukturerte intervjuet. Det første kjennetegnes ved lukkede spørsmål og ingen rom for fleksibilitet. Det andre kjennetegnes ved at det har noen fastlagte spørsmål men samtidig gir rom for oppfølgingsspørsmål, mens den tredje intervjutypen ikke har noen ferdig utviklet intervjuguide. I det ustrukturerte intervjuet leder intervjueren informantene i den retningen han ønsker, og stiller oppfølgingsspørsmål ut fra det han ønsker å vite noe om (Kvale 1997).

Jeg velger det semistrukturerte intervjuet da jeg ønsker å få tak i den enkelte informants subjektive oppfatning både av hvordan han/hun opplever ledelsen ved skolen og om oppfatningen av arbeidsmiljøet. Samtidig som alle blir spurt om det samme så gis det mulighet til individuelle spørsmål der det anses hensiktsmessig.

Det er noen potensielle feilkilder ved kvalitative undersøkelser. Ifølge Kunnskapssenteret (2014) gjelder dette både under planlegging, innsamling og analyse av data fra et kvalitativt intervju. Man må sikre at de man intervjuer er representative på den måten at de har kunnskap om det de blir spurt om. Har de slik kunnskap så unngår man å gjøre utvalgsfeil. En annen mulig feilkilde er hvordan man analyserer kommunikasjonen mellom intervjuer og informant. Med det menes at informanten gjennom ord, kroppsspråk og stemmebruk gir svar som skal tolkes av intervjuer. Blir det for mange feilkilder så vil det i verste fall redusere undersøkelsens pålitelighet. Ifølge Kunnskapssenteret (2014) er det tre faktorer som er avgjørende for intervjuets kvalitet og det er:

- valg av perspektiv
- validitet
- reliabilitet

Med valg av perspektiv menes problemstilling. Jeg oppfatter at problemstillingen for denne oppgaven er uttrykkelig og presis, det er et åpent spørsmål som det skal være mulig å svare på i tillegg til at det kan være nyttig for samfunnet. Sånn sett oppfylder det Kjeldstadli (1999) sine krav til en god problemstilling. Validiteten til intervjuene er sikret ved at alle informantene både har blitt forklart hensikten med undersøkelsen, og har fått de samme spørsmålene. Reliabiliteten er sikret ved at jeg ikke bare tar medarbeiderundersøkelsene for gitt, men har gjennomført forintervjuer for å sikre at den endring i opplevd arbeidsmiljø som er premisset for denne oppgaven også kan bekreftes av sentrale aktører som kjenner tilstanden ved skolen. Med bakgrunn i dette mener jeg at de tre kriteriene for et intervjus kvalitet er oppfylt.

Ettersom jeg er ute etter å høre informantenes subjektive oppfatninger om ledelse og arbeidsmiljø, og på hvilke måter man jobber med forbedringer, så er min vurdering at en hermeneutisk tilnærming vil være en hensiktsmessig forskningstilnærming.

3.7 Hermeneutisk tilnærming

Hermes, gudenes sendebud i gresk mytologi, skulle oversette gudenes budskap til menneskene, og begrepet hermeneutikk anses å stamme fra Hermes. Det betyr å tolke, oversette, tydeliggjøre,

klargjøre, forklare og si. Hermeneutikk blir dermed en teori for forståelse av helhet gjennom kommunikasjon med mennesker (Widerberg, 2001).

Man kan ikke beskrive en organisasjon på en objektiv måte, men man kan fortolke det som skjer ut fra hvordan menneskene oppfatter det (Jacobsen, 2005). Det er en slik fortolkningsbasert tilnærming, kalt hermeneutisk tilnærming, som jeg vil bruke i denne oppgaven ut fra en oppfatning om at det jeg får vite av mine respondenter må forstås i sin kontekst.

I og med at all forståelse forutsetter eller bygger på en eller annen form for forforståelse, så kan min forforståelse være preget av min kjennskap til ledelse og prosesser rundt arbeidsmiljøforbedringer. Gjennom mitt arbeid som rådgiver og Langtidsfriskprosessveileder, fortrinnsvis for oppvekst og kultur, har jeg et godt innblikk i hvordan de ulike enhetene fungerer og har også en formening om hva dette kan skyldes. Denne kunnskapen kan være både en fordel og en ulempe for min forskning. Det kan være at jeg tolker utsagn ut fra de erfaringene jeg selv har tilegnet meg. En annen utfordring er at jeg kan overvurdere det positive som bygger på mine egne erfaringer, og på den måten ikke få med meg detaljer i det informantene vil fortelle meg. På den annen side kan det at jeg har forholdsvis grei kunnskap om skoleverket være en fordel fordi informantene ikke behøver å forklare alle ting til meg som intervjuer, men at vi på grunn av et «felles språk» kommuniserer bedre.

Hermeneutisk tilnærming vil i min studie innebære ikke bare å høre hva informantene forteller, men forsøke å forstå hva som ligger bak ved at jeg hele tiden får ny informasjon som jeg igjen kan bygge videre på.

3.8 Hvordan intervjuene ble gjennomført

Etter å ha gjennomført både forintervjuene og justert intervjumalen, bestemte jeg meg for å intervjuer foruten rektor, de to inspektørene, teamkoordinator, leder for skolefritidsordningen (SFO-leder), plasstillitsvalgt og verneombud. Jeg kunne ha valgt å presentere prosjektet på et personalmøte og så oppfordre medarbeiderne til å melde seg frivillig til intervju. Fordelen med det ville ha vært at jeg fikk et tilfeldig utvalg, men ulempen kunne være at jeg bare fikk tak i medarbeidere fra f.eks. småtrinnet eller mellomtrinnet, og derfor en begrenset informasjon. Jeg vurderte det derfor slik at ved å intervjuer medarbeidere ut fra funksjoner, så ville sjansen være større for at jeg fikk et bredest mulig innblikk i medarbeidernes oppfatninger på hele skolen. En svakhet ved dette kan være at det er medarbeidere med spesiell kompetanse som enten søker

lederstillinger, søker funksjoner eller blir valgt til verv som tillitsvalgt og verneombud, og at jeg derfor ikke treffer gjennomsnittsmedarbeideren.

Etter å ha bestemt meg for hvem som skulle intervjues, tok jeg kontakt med rektor og informerte om hvilke stillinger/personer med funksjoner jeg ønsket å intervju. Jeg ba om at det ikke ble mer enn to intervjuer på samme dag, og om at det ble satt av et eget møterom til intervjuene. I tillegg kom jeg med forslag til hvilke datoer som kunne passe. Rektor tok hensyn til mine ønsker, og sørget for å gjøre avtaler med intervjupersonene slik at de kom til rett tidspunkt. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstida, og ledelsen hadde fått til smidige løsninger slik at det gikk ut over undervisningen. Flere hadde ytret ønske om å få spørsmålene på forhånd slik at de kunne forberede seg, og også fordi det kunne gjøre at man sparte tid under selve intervjuet. Ettersom jeg ikke ville at noen forberedte seg, nettopp fordi jeg ønsket å høre hva den enkelte sa der og da, så ga jeg rektor beskjed om dette. Jeg fortalte at spørsmålene ville gå på arbeidsmiljø og ledelse ved skolen.

Det at intervjuene kunne gjennomføres i arbeidstida gjorde det kanskje enklere for intervjupersonene å si ja. Ingen hadde sagt at de ikke ville delta. Det at vi satt på et hyggelig møterom uten å bli avbrutt av verken kollegaer, elever eller telefoner mener jeg førte til at vi fikk en fin og rolig atmosfære der det ble gitt tid til å reflektere rundt spørsmålene, noe også Widerberg (2001) anbefaler. Intervjupersonene ble ikke tilbudt annet enn kaffe og te. I og med at oppgaven ikke er sponset av noen, og at jeg ikke ønsket at intervjuene skulle innebære noen økonomiske omkostninger verken for meg eller intervjupersonene, var jeg fornøyd med både det at intervjuene kunne tas i arbeidstida og at de kunne tas på arbeidsplassen.

Jacobsen (2005) påpeker viktigheten av å etablere tillit, og anbefaler at man starter intervjuet med å gjennomgå hvorfor intervjuet blir foretatt. Dette rådet fulgte jeg og startet hvert intervju med å lese opp en presentasjon av meg og prosjektet. Presentasjonen ligger vedlagt.

Etter å ha gjort presentasjonen leste jeg opp spørsmålene i intervjuguiden. Dette gjorde jeg for å skape en forutsigbarhet i hva som skulle skje. Jeg fulgte intervjuguiden i alle intervjuene. Ved et par tilfeller hoppet jeg over et spørsmål fordi det allerede var besvart under et annet spørsmål.

Intervjuguiden ligger vedlagt.

Årsaken til at jeg valgte å skrive intervjuene rett inn på PC-en var for å spare tid. Rektor hadde utstyrt møterommet med en kontorstol som det var mulig å heise og senke, og dette gjorde at jeg hadde en god arbeidsstilling. Jeg klarte derfor å skrive raskt samtidig som jeg hørte hva

intervjupersonene sa. Det hendte at jeg måtte be intervjupersonene gjenta noe de hadde sagt, men stort sett gikk det greit. Jeg intervjuet rektor til slutt.

3.9 Etikk

Ryen (2002) hevder at det mellom etikk og metode er en sterk sammenheng, og at det er en enighet om tillit, konfidensialitet i tillegg til å ikke forvolde skade av noe slag. Dette har jeg bestrebet å forholde meg til. Etikk gjelder alle delene i undersøkelsen, ikke bare til selve datainnsamlingen. Jeg har vært opptatt av å ikke manipulere informanten, men være åpen. I tillegg har jeg bestrebet å være lyttende og aksepterende, og har vært bevisst på ikke å stille ledende spørsmål.

En forsker som er emosjonelt involvert kan representere en risikofaktor fordi hvis det oppstår en interessekonflikt så skal det mot til for å formidle et forskningsresultat som kan svekke det man personlig står for (Befring 2007). Thagaard (2009) hevder at på den ene siden kan det være positivt at forskeren kjenner miljøet fordi forforståelsen gjør at man kan sette seg inn i informantens erfaringer, mens det negative kan være at man kan overse nyanser som ikke er i henhold til egne erfaringer. Jeg ser at min egen entusiasme for relasjonsledelse kan medføre at jeg ikke ser svakheter ved egen forskning, og at jeg kan være for positiv. Samtidig gjør denne kunnskapen meg mer bevisst på hva jeg må unngå.

4. EMPIRI

4.1 Innledning

Jeg vil starte med å fortelle om Tyristrand skole, om hvilke mål og visjoner skolen har og om endring i nærvær de siste 5 årene. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsene og arbeidsmiljøundersøkelsene vil også bli nevnt. Jeg vil redegjøre for informasjon jeg fikk gjennom forintervjuene og oppsummere funnene. Avslutningsvis vil jeg kort nevne intervjuene med medarbeiderne på skolen, da disse vil bli grundig omtalt og analysert i analysekapitlet.

4.2 Tyristrand skole

Tyristrand skole ligger i Ringerike kommune som er en middels stor kommune (ca. 30 000 innbyggere). Kommunen strekker seg over et stort geografisk område hva gjelder bebygd område, i Østlandssammenheng, med 80-90 km fra den ene enden til den andre. Kommunen har hatt og har store økonomiske utfordringer, og har vært en ROBEK-kommune siden 2008, noe som har medført betydelige innsparinger hvert år siden.²

Foruten kommunesenteret Hønefoss er det flere ulike sentra i kommunen. Tyristrand som ligger ca. 20 km fra kommunesenteret er et slikt sentrum, og folka som bor der er kjent for å være gode på dugnad, ha en aktiv «landsbyforening» og ha innbyggere som slår ring om og er stolte av bygda si og det som er der.

Jeg har valgt å si litt om kommunen for å skape en forståelse både for hvilke økonomiske utfordringer Tyristrand skole som en av kommunens enheter har, men også for å si noe om hvilke ressurser skolen har i sitt nærområde.

Skolen er en 1-10 skole med 313 elever og 45 ansatte skoleåret 2013/2014. Skolen blir ledet av rektor, to undervisningsinspektører og to teamkoordinatorer for barneskolen. Den ene inspektøren er også teamkoordinator for ungdomsskolen, og begge inspektørene har en del undervisning. Da jeg foretok intervjuene var den ene inspektøren for barneskolen også teamkoordinator. De ansatte er undervisningspersonale, merkantil medarbeider, barne- og ungdomsarbeidere (BUA) og assistenter.

² ROBEK er register over kommuner underlagt betinget statlig kontroll og godkjenning. Å bli registrert i ROBEK innebærer fra kommunens side en noe sterkere statlig oppfølging. Registrering innebærer likevel ikke at fylkesmannen eller departementet automatisk vil underkjenne de relevante vedtak.

Øvrige ansatte som vaktmester og renholdere hører til teknisk sektor og er derfor ikke tatt med her.

Det er den største skolen i kommunen både hva gjelder antall elever og antall medarbeidere.

Skolen har en skolefritidsordning med 77 barn.

Tyristrand skole ble bygd på begynnelsen av 1960-tallet, og fikk en kraftig oppgradering i 2004. Da ble skolen bygget om til en avdelingsskole, det vil si tre frittstående bygg. Det er ett bygg der ungdomsskole og administrasjon holder til, ett bygg der småtrinnet og mellomtrinnet har hver sin etasje og hvor man må bruke heis eller gå ut for å komme fra småtrinn til mellomtrinn, og ett bygg for idrettshall og kulturhus. Idrettshallen og kulturhuset ble bygd på dugnad av folk i bygda, mens materialer og utstyr ble finansiert av kommunen.

Jeg har valgt å si litt om både hvordan skolen er organisert, bemannet i tillegg til det bygningsmessige fordi jeg mener det har betydning i integrasjonsarbeidet.

4.3 Oppdraget til skolen

På hjemmesida til Ringerike kommune presenterer Tyristrand skole seg med:

Visjonen til Tyristrand skole er: Trygghet og trivsel - Utfordring og utvikling

Vi legger vekt på at elevene skal ha et positivt og trygt læringsmiljø gjennom å vise hensyn og respekt overfor hverandre.

Skolen ønsker at både elever og lærere skal trives. Vi har derfor både trivselsregler og en sosial læreplan.

De ulike planene ligger lett tilgjengelig på skolens hjemmeside. Bortsett fra sosial læreplan som gjelder for tidsrommet 2007-2010 og som det står skal årlig evalueres, er planene oppdaterte.

Hvordan man presenterer seg på hjemmesida sier noe om identitet - hvem er vi og hva ønsker vi å være. Det handler om relasjoner og kultur, og jeg vil finne ut om dette er noe som er forankret blant medarbeiderne.

4.4 Resultatavtalen for 2013

Det er utarbeidet resultatavtale for alle enhetsledere i kommunen. Avtalen er delt inn i mål for økonomi, sektormål 2013-2016, rådmannens langsiktige strategier, oppfølging av

Folkehelsemeldingen og omdømme, i tillegg til personlige mål og utvikling for den enkelte leder.

Avtalen er skrevet under av Kommunalsjef Oppvekst og Kultur og rektor. Noen av målene er:

-
- skolene og barnehagene skal reflektere aktivt over egen praksis, og bruke erfaringer, forskning og brukermedvirkning i alt utviklingsarbeid
 - skolene og barnehagene skal gi et omsorgsfullt og utfordrende tilbud til hvert enkelt barn
 - fortsatt fokus på arbeid mot mobbing, slik at det er samsvar mellom antall mobbesaker som skolene jobber med og forekomsten av mobbing i elevrapportene
 - bidra til at ansatte i sektoren har drøftet kommunens verdigrunnlag og viser TÆL i sitt arbeid og sine holdninger
 - skolen har praksis på områdene relasjoner og klasseledelse som beskrevet i «Handlingsplan for grunnskolen 2011-2013». (Planen er omfattende. Den blir rullert i 2013. En tar da sikte på å videreføre innsatsområdene læringsmiljø, vurdering og læringstrykk også i perioden 2013-2015.)

Målemetoden er regnskapstall og årsmelding, ledervurdering, medarbeidervurdering og egenvurdering.

Jeg velger å ta med målene for å kunne synliggjøre disse i integreringsarbeidet som skolens ledelse gjør.

4.5 Sykefravær

Selv om Ringerike kommune er en Langtidsfrisk kommune som fokuserer på nærvær, så skjer all offentlig rapportering på sykefravær og ikke på nærvær. Det forholder jeg meg til her. Jeg har tatt med en oversikt over sykefraværet på Tyristrand skole, og sammenlignet det med de andre 1-10 skolene i kommunen. Mens de andre skolene har hatt et økt sykefravær de siste par årene, så har Tyristrand skole ligget omtrent på det samme med en merkbar nedgang det siste året.

Tallene for 2010 ligger mest sannsynlig ca. 2 prosentpoeng for lavt for hele kommunen. Dette skyldes kommunens overgang til nytt lønns- og personalsystem ERV som innebar masse problemer med registrering og rapportering. Fraværstallene før 2010 er ikke relevante da skolene den gang var organisert i oppvekstområder sammen med andre skoler og barnehager, og sykefraværstallene da ble rapportert for hele oppvekstområdet. Tyristrand oppvekstområde besto i tillegg til Tyristrand skole av en barneskole og en barnehage.

	2010	2011	2012	2013
Tyristrand skole	3,21 %	5,97 %	5,63 %	2,61 %
H skole	6,36 %	6,96 %	9,87 %	8,91 %
N skole	1,29 %	2,75 %	4,06 %	3,30 %
S skole	3,06 %	4,00 %	7,85 %	4,40 %
Hele kommunen	7,68 %	9,62 %	10,37 %	9,50 %

Tabell 1: tabell over sykefravær på 1-10 skolene i kommunen 2010-2013.

I og med at sykefravær kan være en arbeidsmiljøindikator, mener jeg det er viktig empiri.

4.6 Medarbeiderundersøkelse

De siste fem årene har Ringerike kommune kjørt den samme medarbeiderundersøkelsen for alle medarbeiderne. Undersøkelsen har hvert år blitt gjennomført i desember måned, og i forkant av undersøkelsen har lederne blitt bedt om å presisere for sine medarbeidere at med nærmeste leder i undersøkelsen så menes leder med personalansvar. I skolene er det rektor. Undersøkelsen består av 16 påstander, og er skalert fra helt uenig (1) til helt enig (6). I 2009 var gjennomsnittet på Tyristrand skole 4,35 som er bra, og i 2013 var gjennomsnittet 5,12 som er sjeldent bra i vår kommune. Det som er spesielt på Tyristrand er at undersøkelsen viser at det har vært merkbar forbedring på alle områder hvert år siden 2009. Det gjelder både hvordan den enkelte oppfatter at man har det på skolen når det gjelder ressurser, muligheter og tilbakemelding til hvordan man oppfatter at samarbeidet med nærmeste leder er. I tillegg har medarbeiderne blitt mer stolte av å arbeide i kommunen og ønsker i større grad enn før å anbefale for andre å jobbe i Ringerike kommune.

Det er resultatene fra denne undersøkelsen som gjorde at jeg stilte meg spørsmålet: Hva er det som har skjedd på Tyristrand? Og det igjen dannet temaet for denne oppgaven. Jeg viser til undersøkelsen flere ganger i oppgaven, og bruker den i analysen. Medarbeiderundersøkelsen ligger som vedlegg til oppgaven.

4.7 Arbeidsmiljøundersøkelse

Kommunen har etablert lokale arbeidsmiljøutvalg på alle enheter. De lokale arbeidsmiljøutvalgene kalles Miljø- og kvalitetssikringsgrupper (kalt MKS-grupper) og består av leder, verneombud og tillitsvalgte. Det anbefales fra kommunens ledelse at gruppene har møter minimum 4 ganger i året. MKS- gruppene blir sett på som noe av det viktigste verktøyet kommunen har for å drive et kontinuerlig helse- miljø- og sikkerhetsarbeid både fysisk og psykisk. Siden 2010 har organisasjonsavdelingen i februar-mars sendt ut en spørreundersøkelse til MKS-gruppene og bedt om tilbakemelding på alt fra hvor mange møter som har vært avholdt i foregående år til om det har blitt gjennomført aktiviteter for å bedre arbeidsmiljøet. Rapport fra tilbakemeldingene meldes inn til kommunens Arbeidsmiljøutvalg som følger utviklingen og bruker tilbakemeldingen i sitt strategiske arbeid.

Erfaringene i kommunen viser at arbeidsplasser med godt fungerende MKS-grupper som har jevnlig møter i løpet av året, stort sett har et godt arbeidsmiljø. Rapportene fra Tyrstrand støtter dette inntrykket. Skolen har en velfungerende MKS-gruppe som har 4 møter i året og som rapporterer om både arbeid med trivselstiltak som har bedret arbeidsmiljøet og utarbeiding av handlingsplaner for å nevne noe. Oversikt over resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelsene ligger som vedlegg til oppgaven.

4.8 Forintervjuer

Før jeg startet med intervjuene av de ansatte på skolen, så foretok jeg som nevnt i metodekapitlet tre forintervjuer med henholdsvis Kommunalsjef oppvekst og kultur med hovedansvar for skole, med tidligere psykologisk tjeneste-ansvarlig (heretter benevnt som PPT-ansvarlig) for Tyrstrand skole (nå Kommunalsjef oppvekst og kultur med bl.a. hovedansvar for PPT) og med leder for foreldrenes arbeidsutvalg (FAU). FAU-leder har hatt et samarbeid med skolen i 10 år både ved å være bare forelder, og som FAU-leder i noen år. Han har mye kontakt med andre foreldre som har barn på skolen. Det sies at endringer skal merkes før man kan fastslå at det har skjedd en endring (Ingvar Wilhelmsen, 2004). For å få vite om endringer merkes valgte jeg å intervju noen som kjente skolen godt gjennom flere års samarbeid, men som ikke jobbet på skolen. Dette for å høre både hvordan de tre informantene oppfattet skolen, om de hadde merket endringer og i tilfelle ja høre deres tanker om hvorfor og på hvilke måter endringene var skjedd. Merkbare opplevde endringer

mente jeg ville styrke validiteten på oppgaven. Jeg har valgt å dele inn svarene i noen områder som kan sies å påvirke et arbeidsmiljø.

4.8.1 Arbeidsglede

Alle tre informanter hadde en opplevelse av at det var bra å jobbe på Tyristrand skole. En av informantene hadde inntrykk av at det var større arbeidsglede i ledelsen og på ungdomstrinnet enn på barnetrinnet. Dette ble forklart med:

Det kan skyldes at administrasjonen og ungdomstrinnet ligger i samme bygg, mens det er fysisk avstand til barnetrinnet og mellomtrinnet. Man må fysisk ut eller inn i en heis for å komme fra administrasjon og ungdomstrinn til barne- og mellomtrinn. (Informant 3)

Opplever at det er kort vei til rektors kontor, spesielt fra ungdomstrinnet på grunn av det bygningsmessige. (Informant 3)

Alle tre informantene fortalte at det var et stort engasjement rundt rektor, og at han representerte arbeidsglede. Det ble også nevnt at det kunne merkes ute i personalet at det var takhøyde, og at dette skyldtes rektor.

4.8.2 Uenighet og konflikter

Alle informantene hadde inntrykk av at skolen forsøkte å løse uenigheter på lavest mulig nivå, og at det var godt forankret gjennom gode systemer som alle var innforståtte med. Det var et felles inntrykk at rektor var veldig opptatt av hva de skulle få til sammen, og ønsket gode prosesser. Selv om det tok lengre tid å fatte en beslutning på den måten, så mente informantene at det var mest effektivt på sikt.

Opplever at rektor er god på å drøfte [sic]³, og at han legger opp til teamledelse i tillegg til å ha faste arenaer for å sikre medvirkning og medbestemmelse.
(Informant 3)

For å illustrere på hvilke måte rektor bidrar til å være konfliktdempende sa en av informantene:

³ Informanten er riktig sitert, men jeg oppfattet at det var å diskutere og ikke drøfte som informantene mente.

Rektor er uformell på en god måte. Han er god på å dele egne historier og forteller om utfordringer med egne opplevelser. Rektor er lite formanende, ikke overordnet bestemmende. (Informant 3)

En informant mente at rektor balanserte godt det å følge sin overbevisning i hva som ligger til å lede en skole godt, og det å høre på de ansatte og ta dem på alvor. Kommunalsjef med hovedansvar for skole kjente til en vanskelig personalsak som rektor hadde håndtert på en god måte til beste både for skolen og den ansatte, og hadde inntrykk av saken ble løst på grunn av gode relasjoner, tillit og god dialog. Samtidig er det en av informantene som nevner at rektor kan bli litt for mye av det gode for noen, fordi han er kravstor og forventer noe av alle. Informanten mener at det er bra.

En informant fortalte at rektor i felles fora gjerne stilte kritiske spørsmål for å få til en god diskusjon både med de som var uenige og enige. Det opplevdes som at rommet for å være kritisk er ganske stort på skolen.

Det gis uttrykk for at lederen opptrer på en slik måte at det går an å være både direkte og uenig med han. Det fortelles også om en leder som har vunnet respekt både hos de ansatte og hos elevene gjennom kunnskap og måte å være på. Det er ingen som er i tvil om hvem som er lederen. Informantene opplever at lederen ofte tar kontakt for å diskutere problemstillinger/oppfatninger før han går videre med det i personalet, og det oppfattes som veldig positivt.

Leder er den av rektorene som ringer oftest, gjerne for å luften ulike problemstillinger (informant 1).

4.8.3 Samarbeid

Det uttrykkes at det er enkelt å komme inn på skolen fordi du blir møtt med et ønske om samarbeid, og at det etterspørres.

Ledelsen er tydelig på forventning, og er mottakelig for å gjøre om på måter å samarbeide på. (Informant 3)

Informantene forteller at ledelsen legger til rette for foreldresamarbeid, og at man møter foreldre i gangene på skolen både sent og tidlig.

Skolen har hatt en del jenteintriger på skolen over år. Dette tar skolen tak i og forsøker å løse intrigene sammen med foreldrene. En av informantene forteller at det tidligere ble sagt at det var en mobbefri skole, men at rektor nå er klar på at mobbing skjer og informerer om hvordan skolen løser

mobbesakene. En av informantene hadde noen tanker om at skolen kunne tatt kontakt tidligere med Forebyggende barn og unge, eventuelt med Barnevern, istedenfor å tvære for lenge med saken selv. Informanten sier imidlertid at skolen har gode relasjoner med foreldrene og forstår at det blir vanskelig å ta kontakt med de nevnte instanser hvis foreldrene sier: «La det bare være oss, vi trenger ikke flere på møtet.»

Både kommunalsjef, med hovedansvar for skole, og FAU-leder forteller at rektor deltar på alle FAU-møter, og at det er et godt samarbeid mellom FAU og ledelsen.

Rektor er opptatt av at det ikke er skolens oppgave alene å oppdra elevene, for eksempel på sosiale medier. Dette budskapet bringer vi i FAU videre tilbake til foreldrene i våre respektive klasser. (FAU-leder)

FAU-leder forteller videre at foreldrene opplever at lærerne er mer samarbeidsvillige enn før, og at de virker mer fornøyde med sin jobb. FAU-leder har et inntrykk av at foreldrene i større grad enn før opplever at de blir tatt på alvor.

4.8.4 Informasjon

Kommunalsjefene har et inntrykk av at skolen har en fast møtestruktur med faste team-møter, fellesmøter og plangruppemøter ukentlig der agendaene er klare, og ledelse og medarbeidere er forberedt. Inntrykket er at det kommer noe ut av møtene. På fellesmøtene, som skolen kaller Plenum, hender det skolen har eksterne samarbeidspartnere og andre til å fortelle og informere om ulike emner.

Jeg vet ikke om ledelsen bruker Fronter, e-post eller hva når det gjelder intern informasjon, men har et inntrykk av at rektor heller tar seg en tur og prater med vedkommende istedenfor å sende e-post. (Informant 1)

FAU-leder fortalte at det kom tydelig fram både i FAU-møter, foreldremøter og i diverse skriv til foreldrene at skolen jobbet med relasjonsbygging leder/ansatt, lærer/forelder i tillegg til klasseledelse.

4.8.5 Ledelse

Det ble fortalt at rektor leder gjennom sine to inspektører og teamkoordinator, og at skolen har en dyktig og erfaren merkantil medarbeider som holder orden. Inntrykket var at det var et godt og

samstemt lederteam med komplementære ferdigheter. Det ble også nevnt utfordringen med å drive skole i tre helt adskilte bygg.

Det er tre skoler i ett, og skolene er veldig atskilt (informant 1).

Alle tre informantene forteller om en rektor som er veldig opptatt av relasjonsledelse og som mener at en god relasjon mellom lærer og elev er grunnleggende for å få til læring. Nettopp med bakgrunn i rektors engasjement for relasjonsledelse ble det arrangert dagsamling på skolen for alle rektorene i kommunen med Per Spurkeland som kursleder. Respondentene forteller også at læringsmiljøet har vært en del av skolens handlingsplaner de siste tre årene. Der har relasjoner vært ett av temaene. Informant 1 forteller at måten skolen jobber med dette på er at det presenteres teoristoff i plenum og så diskuteres det i grupper, det reflekteres og man finner ut om man kan tenke seg å prøve ut noe av teorien i sin klasse. Etter at det er prøvd ut tas erfaringene tilbake til plenum. På den måten skjer det skolebasert kompetanseutvikling.

Informant 2 forteller om en veldig synlig leder både for elever, lærere og foreldre, og at elevene nå ser rektor hver dag. På den måten får rektor overblikk over hva som skjer. Informanten opplyser at dette er en merkbar forskjell fra tidligere leder som ikke var så synlig i miljøet. Det fortelles også om en leder som er tydelig på hva han vil, og at verken elever, lærere eller foreldre er i tvil om det. Mens inntrykket tidligere var at skolen skulle være «flinkest i klassen» til alt, så er rektor nå tydelig på at det skal satses på to områder – klasseledelse og relasjoner – og ikke på litt av alt.

Informant 3 opplever at rektor ser det ansatte og elever gjør, og illustrerer det slik:

Rektor klappet en elev på ryggen og sa: Fint at du er her i dag (selv om eleven ikke hadde vært på skolen på to uker).

Det opplyses også at rektor like gjerne står bussvakt (venter på bussen sammen med elevene for å sikre at alle kommer trygt på bussen), som å ta den vanskelige samtalen. Det oppleves av alle tre informantene at rektor er trygg på seg selv.

4.8.6 Kvalitet i tjenesten/resultatorientering

Informantene forteller om ledelse og medarbeidere som mener at elevene har ressurser og muligheter, og det er en oppfatning om at elevene får tilpasset oppgaver etter sitt nivå uten at det er nivådelt. Det er også en oppfatning om at lærerne oppmuntrer og veileder elevene i hva de må gjøre for å bli bedre i faget. Samtidig fortelles det om en skole med mange elever med spesielle behov, og

spørsmålet blir derfor: kan det være slik at samtidig som man har fokus på muligheter så ser man etter problemer? Leter man etter vansker, eller er det vansker? En utfordring for skolen er at utdanning ikke har høy status på Tyrstrand (informant 3).

4.8.7 Arbeidsmiljø

Informantene har inntrykk av at ledelse og medarbeidere trives og er samkjørte, og at miljøet preges av fleksibilitet og åpenhet. Felles inntrykk er at kulturen på skolen er slik at medarbeidere føler at de både blir sett og tatt vare på av både ledelse og av hverandre. Det er også en oppfatning om at rektor får medarbeiderne til å reflektere over egen praksis, noe som bidrar til utvikling og bedre måloppnåelse for både elever og lærere. Det fortelles også om at foreldre tidligere kunne bli møtt av mer negativitet hos lærerne hvis man kom med forslag om noe, mens inntrykket nå er at man blir møtt med positivitet.

Informantene ga uttrykk for at gode rammer og tydelighet til forventning fra ledelsen til medarbeiderne var noe av forklaringen på det gode arbeidsmiljøet.

Forslag til hvordan det kan bli enda bedre på skolen

FAU-representanten forteller om at veldig mye er bra på skolen men at det spesielt i ungdomsskolen er prøver som er styrt av detaljerte poeng, noe som oppfattes som litt gammeldags. Som eksempel ble det nevnt kroppsøving der det gis en karakter i volleyball, en i handball etc. istedenfor å gi en felles karakter eller en undervisvurdering. Elevene blir på den måten veldig opptatt av poeng istedenfor å vinkle det på hva man må kunne for å få ønsket karakter.

4.8.8 Oppsummering forintervju

De positive endringene som vises i medarbeiderundersøkelsene har også blitt lagt merke til av overordnede og foreldre, og alle fremhever lederens fokus på relasjoner. Synlighet, positivitet og forutsigbarhet i form av rammeverk i tillegg til faste arenaer for hva som skal tas opp hvor, er også noe som gjentas av informantene. Dette nevnes i tillegg til bred involvering og få satsningsområder. En trygg og uredd leder som ser medarbeiderne er også noen av forklaringene på det gode arbeidsmiljøet. Forintervjuene bidro til at jeg fikk øvd meg på å intervjuer, og at jeg fikk testet intervjuguiden. Det resulterte i at jeg slo sammen et par spørsmål fordi det viste seg at det var kunstig å dele dem, i tillegg føyer jeg til et siste spørsmål: «Hva skal til for at det skal bli enda bedre på Tyrstrand skole?»

4.9 Intervjuene

Jeg valgte å fokusere spørsmålene i intervjuguiden på arbeidsglede, samarbeid, lederskap, kvalitet og forbedring. Spørsmålene ble lagd for å kunne svare på problemstillingen og analysere funnene opp mot Strand (2010) sin teori om lederen som integrator, Spurkelands (2004) teori om relasjonsledelse, i tillegg til annen teori om organisasjonskultur og arbeidsmiljø.

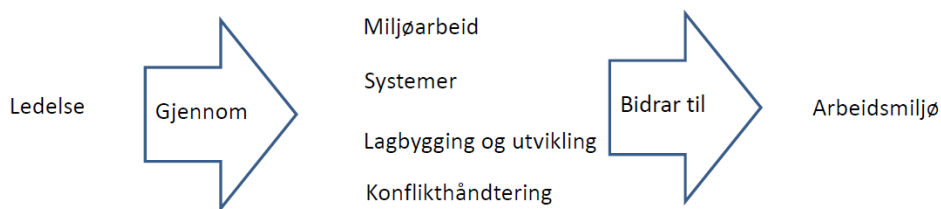
Etter å ha gjennomført forintervjuene, modifiserte jeg intervjumalen litt, som nevnt under metodekapitlet, før jeg startet med intervjuer av de 7 medarbeiderne på skolen (heretter kalt informanter) som var valgt ut fra stilling og funksjon.

Jeg opplevde informantene som åpne, ærlige, engasjerte og reflekterte. Svarene jeg fikk vil jeg bruke i analysen, både når det gjelder felles oppfatninger og enkeltutsagn som kan være med på å eksemplifisere hva som menes.

5. ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapitlet presenterer jeg funnene fra intervjuene. Jeg analyserer og drøfter både funn fra intervjuene og andre funn nevnt i empirikapitlet opp mot Spurkelands teorier om relasjonsledelse- og kompetanse og Strand sine teorier rundt Integratorrollen og de teorier som Spurkeland og Strand bygger på. Jeg vil også bruke annen aktuell teori som enten stiller spørsmål eller støtter de funnene jeg har gjort.

Jeg vil gjøre analysen etter følgende modell:



Figur 2: analysemodell

5.1 Miljøarbeid

5.1.1 Menneskeinteresse

Informantene forteller om en ledelse og medarbeidere som bryr seg om hverandre, og at det er noe de setter pris på. Det gis uttrykk for at det på skolen er en god atmosfære med et inkluderende miljø, en vi-holdning. Informant 10 forteller om en tragedie som rammet hennes familie, og hvordan hun ble mottatt av personalet:

Jeg fikk en kjempestøtte fra hele kollegiet, helt enestående. Selv om jeg ikke jobbet så mye til å begynne med så kunne jeg komme til skolen og prate, og etter hvert også være litt med i en klasse.

Spurkeland (2009) viser til at ledere som har forståelse for at ytelsene kan variere etter hvordan privatlivet arter seg, lettere vil kunne tilpasse og tilrettelegge seg når medarbeidere har tunge perioder. Spurkeland nevner også at slike ledere takler ulike hendelser på en mer moden måte enn ledere som «glemmer» at medarbeiderne har et privatliv.

Dette er også i tråd med Arbeidsmiljølovens § 4-2 om at arbeidsgiver tilrettelegger etter beste evne ut fra den enkelte arbeidstakers arbeidsevne.

Flere av informantene forteller om at arbeidsmiljøet preges av både åpenhet og gjennomsiktighet. Rektor forteller at han er en åpen type som prater med alle, og at han opplever at medarbeiderne viser åpenhet tilbake. Rektors opplevelse er at hans egen åpenhet hjelper både han selv og medarbeiderne når han må ta opp ting med en eller flere medarbeidere. Åpenheten kan også bidra til at rektor vet når noe skjer og kanskje også hva han må gjøre.

Spurkeland (2009) er opptatt av relasjonelt initiativ og at det kjennetegner mennesker med positiv nysgjerrighet. Slike mennesker vil bruke sin sosiale intelligens og søke kontakt. Hvis det investeres følelser i samhandlingen så vil den kunne bli preget av sympatier og positive observasjoner av hverandre. Dette vil kunne føre til at medarbeideren får motivasjon av relasjonen og yter mer, og lederen vil kunne føle seg mer vellykket. Spurkeland hevder også at ved selv å være åpen vil den andre også være det.

Lederne opplever selv at ledergruppa fungerer godt, og at de tre lederne er bevisste på å bruke hverandres styrker. Et par av lederne er gode på relasjoner, og tar derfor både samtaler med medarbeidere og med det som oppfattes å være krevende elev- og foreldresamtaler. En av lederne er veldig god på organisering og systematikk, og tar derfor timeplaner og statistikk. Rektor forteller også at nettopp fordi han har to dyktige inspektører og en dyktig merkantil medarbeider, kan han drive ledelse slik han ønsker.

Dette med å bruke hverandres styrker, og se hele mennesket, støttes av Spurkeland (2009) som nevner «totalkompetansen». Med dette mener han all den kompetansen et menneske har, ikke bare det som fremkommer gjennom utdanning og arbeidserfaring. Selv om ikke hele «totalkompetansen» skal og kan brukes, så vil en god relasjon med medarbeiderne kunne synliggjøre mer av den kompetansen vedkommende har som det kan være mulig å bruke. Hvordan totalkompetansen blir brukt hos de andre medarbeiderne blir ikke belyst i denne oppgaven.

Informant 4 forteller at tidligere rektor nok var bedre på tall og hadde full kontroll på alt selv, mens nåværende rektor overlater mye til sekretæren og inspektørene.

Rektor bruker heller tid på å involvere seg i og med ansatte, elever og andre samarbeidspartnere (informant 4).

Dette stemmer godt med hva lederne selv forteller, og at det er en bevisst handling om å bruke den enkeltes styrker.

Strand (2007) støtter Spurkeland i viktigheten av å bygge relasjoner, men hevder at ledere som alltid er personlige og nære vil kunne få problemer med å få medarbeiderne til å forstå at han eller hun iblant må være den som fatter beslutninger i vanskelige saker.

Flere av informantene forteller om en leder som er åpen og jovial, men at ingen er i tvil om hvem som bestemmer. Det kan derfor virke som om rektor balanserer det å være åpen og nær med rollen som beslutningstaker når vanskelige samtaler skal tas og beslutninger fattes.

Et av nivåene Schein (1987) beskriver at organisasjonskultur eksisterer på er grunnleggende antagelse. Den norske kulturen kan oppfattes som veldig egalitær, og det er ikke stor avstand mellom ledelse og medarbeidere. Vi kan derfor si at en grunnleggende antagelse for et godt arbeidsmiljø på Tyrstrand skole følger den norske modellen, og er muligens derfor mer tilrettelagt for relasjonsledelse enn en kultur der det er større hierarkiske avstander.

5.1.2 Synlig

Alle informantene opplever at de har en rektor som er synlig. Flere av informantene opplever at det er en stor forskjell fra tidligere rektor, som brukte mye tid på kontoret. Det forklares med at tidligere rektor jobbet mye med å lage system og orden på skolen, og at dette er noe både nåværende ledelse og medarbeidere nyter godt av. Informant 10 forteller at de systemene som det tidligere ble klagd på fordi de ble oppfattet som firkantet, nå oppfattes som greie fordi de er blitt myket opp litt. Jeg oppfatter at informantene sier at i og med at systemene var på plass så trenger ledelsen bare å vedlikeholde disse, og kanskje tilpasse dem til dagens situasjon og behov.

Det er heller ikke et ukjent fenomen at en leder som strammer inn på en del praksis for å få mer orden og struktur møter en del motstand, samtidig som mange etterspør orden og struktur. Slik jeg oppfatter det tok forrige rektor ryddejobben, mens nåværende rektor kom til en arbeidsplass hvor veldig mye var på plass. Rektor kan derfor tillate å slippe opp litt på det som ble opplevd som firkantet, og heller konsentrere seg om å bygge et godt lederteam som gir rom for å bedrive relasjonsledelse.

Det fortelles om en rektor som prater med alle, og at han er en som alle kjenner. På grunn av det bygningsmessige så krever det mye fysisk aktivitet å se alle hver dag. Man må gå gjennom elevareal

for å komme til det ene personalrommet. Det gir anledning til å stoppe opp hos elevene for å kommentere enten at man har sett at de vant en fotballkamp, eller at en har ei cool bukse. På den måten blir man både synlig, og man skaper relasjoner.

Det er flere av informantene som sier at det er hyggelig å ha en rektor som kommer på personalrommene. Innimellom kommer han bare innom, mens andre ganger spiser han matpakka si der. Det sies også at det alltid blir diskusjoner når rektor dukker opp, og det er alle slags temaer fra jobbrelaterte saker til skigåing og barbering. Det fremheves også at dette skaper en lett stemning og gode relasjoner, ikke bare med rektor men også kollegaene imellom. Flere av informantene forteller at i og med at rektor er veldig synlig og prater med alle, så bidrar det til at terskelen for å ta opp saker med rektor er veldig lav.

En utfordring med dette kan være at man glemmer at noe skal tas opp og drøftes i formelle fora. Den tillitsvalgte forteller:

Vi har medbestemmelsesmøter, burde sikkert hatt flere. I og med at rektor er mye rundt i bygningene, og lett å få tak i, så hender det jeg spør der og da om vi kan gå et sted fordi det er en sak jeg vil ta opp.

Dette viser et dilemma mellom hva som kan være uformelt og hva som skal være formelt. Det siste vil si et møte som er forberedt og der det skrives referat av hva man er blitt enige om. Dette har selvfølgelig både leder og tillitsvalgte et ansvar for å være bevisst på, men et særlig ansvar ligger hos leder.

Det kan synes som at rektor som type er en åpen og sosial person, men at han også er bevisst på å være synlig som leder i den forstand at han bruker mye tid på samvær med medarbeiderne. En slik væremåte støttes av Spurkeland (2012) som hevder at ledere må velge mye samvær, selv om enkelte ville foretrukket mye alenetid. Spurkeland hevder også at ledere som er usynlige mister mye av muligheten til å påvirke. Med synlighet legges det vekt på tilgjengelighet, oppsøkende kontakt og tid til en prat. Som Mor Teresa sa: «*Kjenn dine medarbeidere. Vær glad i dem.*» Jeg kan ikke finne at Spurkeland (2009) krever at lederne skal være glad i alle sine medarbeidere, men han hevder det er viktig at man kjenner sine medarbeidere.

Schein (1987) omtaler en organisasjonskulturs artefakter. Artefakter som åpenhet, synlighet og ting vi sier, er adferd som kan bidra til å integrere folks meninger om organisasjonen. Disse tingene har

medarbeiderne lagt merke til og blir en del av kulturen. Alle i ledelsen gjennomfører undervisning, og ser det som nyttig både fordi de liker å undervise og for bedre å identifisere seg med personalet. På den måten kjenner også ledelsen skolehverdagen på kroppen, og det kan være med å skape en større forståelse for hva som må til for å oppnå læring for den enkelte elev.

5.1.3 Humor

Alle informantene nevner rektors gode humør og selvironi, og inntrykket av en ledelse som jobber godt sammen. Mens inntrykket tidligere var at ledelsen på skolen bare var rektor, så er inntrykket nå at skolen har et lederteam som viser at de har det bra sammen. Og fornøyde og glade ledere bidrar til at personalet også blir mer fornøyde. Informant 10 sier: «*Slik som skolen blomstrer for tida. Det virker som om alle er glade og er fornøyde med å være her. De folka vi har i ledelsen er et kjempeteam.*»

Både ledelse og medarbeidere forteller at de trives i miljøet som de oppfatter som uformelt og åpent med mye humør og humor. En av lederne (informant 8) forteller at enkelte møter kan skli litt ut, og at det kan bli litt moro og humor av det, men opplever at det også er bra selv om møteplanen ikke helt blir overholdt.

Spurkeland (2009) hevder at «Et smil er den korteste veien mellom mennesker.» Han hevder også at ledere med humoristisk sans observerer andre bedre og får lettere tilgang til deres synspunkter. Strand (2007) støtter Spurkeland i at ledere som får stort ansvar og stor tillit burde testes på sin humoristiske sans basert på alminnelige fordommer og resonnementer om at et av kjennetegnene på mental sunnhet er humoristisk sans.

Humor og fortellinger kan også være en type adferd som er artefakter (Schein, 1987). Både informantene og de som ble forintervjuet fortalte om en arbeidsplass der medarbeiderne trives, og hvor det er høyt under taket

5.1.4 Tillit

Hensikten med økt relasjonsfokus på skolen har vært å bidra til bedre læring for den enkelte elev. Flere av informantene opplever at økt fokus på relasjoner har bidratt til det. Dette har ført til at elevene har blitt tryggere, og samarbeidet elev-lærer har blitt bedre. I tillegg har økt kunnskap medført at personalet er mer bevisste på relasjonene seg imellom.

En av lederne (informant 7) uttrykker viktigheten av at elevene skal kunne komme til både lærere og ledelse hvis noe er vanskelig, og stole på at de vil bli hjulpet slik at situasjonen blir bedre. Informanten opplever at dette skjer i stor grad, selv om man alltid kan bli bedre, og at fokus på arbeidet med relasjoner bidrar til at dette skjer.

Alle informantene opplever at rektor er veldig god på relasjoner og på den måten viser medarbeiderne tillit, noe som trygger hver enkelt. Det fortelles om en leder som man kan diskutere og ta opp saker med, og som gir uttrykk for at han har full tillit til det arbeidet den enkelte gjør.

Flere av informantene forteller at de er trygge på at rektor stiller opp både når det gjelder saker med barn og med foreldre. Det er også det Medarbeiderundersøkelsen viser, at medarbeiderne mener at de får støtte fra sin leder når de trenger det.

Flere av informantene forteller om en ledelse som er gode på å holde personalet informert. Det gir trygghet å oppleve at ledelsen er i forkant av det som skal skje, og at det informeres raskt ut til dem som kan tenkes å berøres. Som eksempel på dette nevnes det omrokking av rom som må skje til høsten, og som allerede ble tatt opp med dem det gjelder i januar/februar. Informant 10 uttrykker at ved å få gjennom snakket det hele så tidlig, og sammen kunne tenke gode løsninger, så er det mye lettere å forholde seg til endring enn om det plutselig skulle ha blitt fortalt ved skolestart på høsten.

En av inspektørene forteller om en stor forandring fra forrige rektor til nåværende rektor:

Mens tidligere rektor passet på oss, «*..har du husket det og det...*» (selv om det var delegert), så stoler nåværende rektor på at det som er delegert blir gjort som avtalt og forventer at vi gjør det uten å bli passet på. Jeg opplever allikevel at han har kontroll.

Informantene forteller at mens det tidligere var mer bunden tid, så opplever lærerne nå at ledelsen gir dem mer frihet. Dette oppfattes som en tillitserklæring, og bidrar til at skuldrene senkes litt.

Dette er helt i tråd med Spurkelands (2012) teorier som bunner i et menneskesyn om at tillit avler tillit. Med en slik tankegang gir man medarbeiderne større og større utfordringer gjennom veiledning og trening for at medarbeiderne selv kan ta styringen over egen hverdag. Arbeidsforsker Thorsrud (Elden m.fl. 1986; Bjørvik, 1993) fant i sin arbeidsmiljøforskning på 1960 og 1970-tallet at ansvar for egen arbeidssituasjon og selvbestemmelse, var to av de viktigste jobbkravene for å oppnå et godt arbeidsmiljø. Jeg oppfatter at det er det rektor og hans ledergruppe arbeider for å få til gjennom kunnskapsdeling, informasjon og tillit, og gjennom å være oppriktig interessert i hva

medarbeiderne har å bidra med. Det siste støttes også av Strand (2007) som fremhever viktigheten av å vise lydhørhet overfor forslag til forbedringer.

Verdier er ett av nivåene Schein (1987) hevder at organisasjonskultur eksisterer på. Han hevder at ledelsens holdning til medarbeidernes faglige kompetanse, pålitelighet og troverdighet viser hvilke verdier ledelsen faktisk har. Slik jeg oppfatter informantene så opplever de i det daglige arbeidet at ledernes verdier harmonerer med kommunens uttalte verdier som er:

Tydelig, Ærlig, Løsningsvillig – TÆL

Da er ikke verdiene lenger bare offentlig uttalte, men verdiene oppleves som om de er ledernes egne gjennom den tilliten medarbeiderne blir vist.

5.1.5 Relasjonsbygging

Som en del av miljøarbeidet arrangerer skolen noen sosiale aktiviteter for alle medarbeiderne. I og med at det på Ringerike hvert år arrangeres sykkelrittet «Tour de Ringerike», så har skolen tatt det videre og arrangerer «Tour de Tyrstrand» for sine ansatte. Da er det ikke lengden, men det sosiale som teller. Det arrangeres også akedag om vinteren som er en kombinasjon av aking og vasking av gymmatten, i og med at man aker på gymmattene. I tillegg arrangeres det både julebord og sommerfest. Det fortelles at med ny leder så er festene blitt mindre formelle. I stedet for å ha julebord på hotell, der det også er mange fremmede, så har det nå vært arrangert lokalt på et sted hvor de ansatte selv dekker på og pynter - og hvor det er lov å danse i sokkelesten. Det opplyses at det er kanskje enda flere som deltar nå enn tidligere – de fleste deltar. Det fortelles om komiteen «Festen og Gaven» som er et par ansatte som arrangerer litt moro utenom de faste arrangementene, og som også samler inn penger fra de ansatte for å kjøpe gaver til runde dager/fødselsgaver/avslutninger. I tillegg er det en av de ansatte som baker kaker til samlinger i Plenum og til feiring av runde dager (slik at jubilarer selv slipper å bake).

Fellesskapshendelser som en del av integreringsarbeidet ved miljøarbeid fremheves også av Strand (2007). Spurkeland (2012) påpeker viktigheten av å gi mulighet for kreativitet og humor, og skape øyeblikk som stimulerer frihet og lek – ikke bare utenfor arbeidsplassen men også lage rom for det i det daglige arbeidet. I og med at skolen bygningsmessig byr på utfordringer med at de ansatte har tre ulike personalrom, og derfor mest samhandler på sine tre team, blir det ekstra viktig å kunne samle alle innimellom ikke bare på skolen i Plenum. Da blir det verdifullt å også arrangere noen sosiale

felleskapshendelser både for å styrke samholdet, og å opprettholde den vi-følelsen som er på Tyrstrand.

De grunnleggende antagelser sier ifølge Schein (1987) noe om kulturen. Mens det på noen arbeidsplasser er en selvfølge å reise bort på flotte lokasjoner med «all inclusive» når man skal hygge seg sammen, så er normen på Tyrstrand å lage lavterskeltilbud. Det er dugnadsånden og det enkle som gjelder, «vi lager det trivelig sammen, og så danser vi i sokkelesten». Kulturen i bygda Tyrstrand gjenspeiler kulturen på skolen – samarbeid.

5.2 Systemer

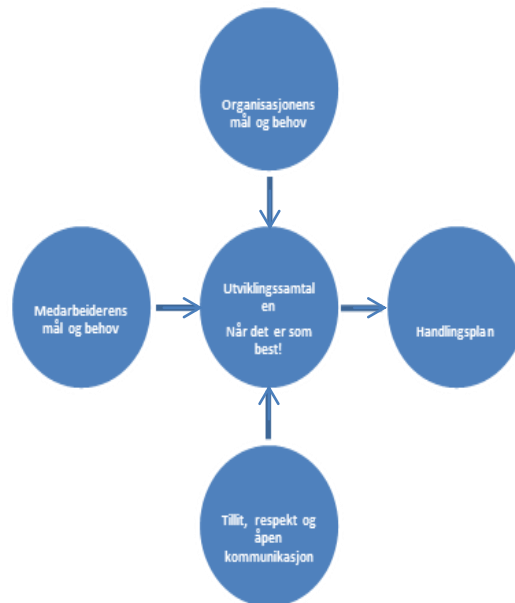
Alle informantene har i samtaler med meg kommet inn på at på Tyrstrand skole er det system på ting. Mitt inntrykk er at det er etablerte møtefora for ulike saker som medarbeiderne er kjent med. Det er trinnmøter, teammøter, plenum, plangruppemøter, MKS-møter, medbestemmelsesmøter og møter med foreldre i Foreldrenes Arbeidsutvalg (FAU-møter) som foregår jevnlig. Noen møter varer bare et kvarter, f.eks. morgenmøtene, og der gis det informasjon. Andre møter legges det opp til diskusjon, med en agenda som er distribuert i forkant av møtet. Det fortelles at ledelsen bruker intranett og e-post i tillegg til dialog for å nå alle med sin informasjon. Det kan være at saker kommer opp i møter som ikke kan avgjøres der og da, men som enten må behandles i klubben (alle som er med i fagforeninga) eller som medarbeiderne må tenke mer igjennom og forberede seg på til neste møte for at det skal være grunnlag for å kunne ta en god beslutning.

Når det gjelder elever og foreldre så gjennomføres det elevsamtaler tre-fire ganger i året, foreldrene inviteres til to foreldremøter i året og elev og foreldre inviteres til to utviklingssamtaler i året. Det avholdes ekstra foreldremøte når det trengs.

Medarbeiderundersøkelsen som kjøres hvert år har fått høyere og høyere oppslutning på Tyrstrand skole for hvert år. Mens målet i kommunen er å få minst 70 % som svarer på undersøkelsen, og mange enheter ikke når dette målet, så oppnår Tyrstrand skole nesten 100 % deltakelse. Det kan tyde på at skolen både legger til rette for at medarbeiderne skal få svart på undersøkelsen, som er nettbasert, og det kan også være at medarbeiderne opplever at det har noe for seg – at man ved å si hvordan man opplever å ha det er med på å gi en mest mulig riktig temperaturmåling som utgangspunkt for å jobbe med forbedringer. Personalet involveres i å utarbeide handlingsplaner for hva skolen skal jobbe ekstra med. I planen settes det opp mål, tiltak, hvem som er ansvarlig og dato for evaluering.

5.2.1 Dialogferdigheter individ

Medarbeiderundersøkelsen viser at nesten 100 % svarer at de har hatt utviklingssamtaler (tilsvarende medarbeidersamtaler) i løpet av de siste 12 måneder, og rektor har fortalt at det gjennomføres utviklingssamtaler med alle medarbeidere som er tilsatt på det tidspunktet samtalen gjennomføres.



Figur 3: Utviklingssamtalen slik den anbefales gjennomført i kommunen etter langtidsfrisktenkningen til Johnsson (2007).

Spurkeland (2012) har dialog på individnivå som ett av kompetanseområdene i radarhjulet. Han hevder at mens noen ledere gruer seg for å skulle prate med hver av sine medarbeidere i en time eller mer om trivsel og oppgaver, og forsøker å vri seg unna med begrunnelsen mangel på tid, så er det noen få ledere som ser fram til samtalen fordi det er en mulighet til å prate ordentlig med hver av medarbeiderne om viktige tema. Spurkeland (2012) hevder at unnskyldningen «mangel på tid» i bunn og grunn handler om utrygghet og en mulig redsel for emosjonelle uttrykk og reaksjoner. Tenk om det bare kommer eder og galle fra medarbeideren, slik at jeg framstår som en dårlig leder? Strand (2007) viser til betydningen medarbeidersamtaler eller vurderingssamtaler har både for å kunne gi tilbakemelding og for å sette mål i den hensikt å bidra til utvikling av organisasjonen. Dette støttes også av Spurkeland (2012) og Johnsson m.fl. (2007).

Rektor ble aldri spurt av meg om han gledet seg til utviklingssamtalene, men han har gitt uttrykk for at han er opptatt av hva han kan få til sammen med medarbeiderne, og har vist i ulike situasjoner at

han tar de nødvendige og vanskelige samtalen. Sånn sett kan man anta at rektor behersker dialog på individnivå, og at han ser nytten i å ha utviklingssamtaler.

Informant 9 forteller:

Vi har jobbet med relasjonskompetanse de siste to årene, og det opplever jeg har vært med å prege personalet. Det er veldig få av lærerne som kommer tilbake etter utviklingssamtalene og har hatt en negativ opplevelse.

Jeg opplever her at informanten tillegger økt relasjonskompetanse hos medarbeiderne som årsaken til at flesteparten synes å være fornøyde med utviklingssamtalene. Samtidig så sies det at det er noen veldig få medarbeidere som har hatt en negativ opplevelse av samtalen, og det tenker jeg rektor bør være oppmerksom på. Det kan være flere årsaker til en negativ opplevelse, for eksempel at samtalen ikke ble opplevd som meningsfull, eller at man ikke likte eller var enig i tilbakemeldingene som kom, eller at man ikke opplever å ha den nødvendige tillit som skal til for å ha en god samtale.

Det gjennomføres arbeidsmiljøundersøkelse en gang i året som MKS-gruppa skal svare på. Svarene fra gruppa viser at den jobber med helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS-arbeid) etter en handlingsplan med fastsatte mål, og med en møtehyppighet som er anbefalt for organisasjonen.

Strand (2007) viser til at integrasjon også skjer gjennom systemer, og viser spesielt til undersøkelser som går på medarbeidertilfredshet og på internkontroll. Det som er litt underlig er at 85 % av alle spurte svarer at de trives godt på arbeidet, samtidig som det kan rapporteres om mange problematiske forhold (Strand, 2007). Dette forklares med at mange ikke vil blottstille seg som mislykkede eller at man i velfungerende samfunn opplever en høy trivsel. Med bakgrunn i dette kan man altså ikke fastslå at fordi Tyristrand skole skårer høyt på medarbeiderundersøkelsen så er alt bra, og lederen er en superleder. Men man kan heller ikke utelukke at lederen gjør mye bra.

Professor i organisasjonspsykologi Linda Lai (2014) har forsket på kompetanseutvikling og kompetanseledelse, og omtaler blant annet «målesyken». Lai (2014) hevder at mange tror det har en verdi å måle i seg selv, men poengterer at målinger med faste spørsmål (som for eksempel kommunens medarbeider- og arbeidsmiljøundersøkelse) lett kan manipuleres. Lai (2014) forklarer det med at de lederne som vil kan «trene personalet» i spørsmålene slik at målingene skal bli bedre år for år, uten at tilstanden nødvendigvis har blitt bedre.

Jeg ser poenget til Lai, og forstår at man kan bli ensidig opptatt av det man måles på, og derved unngår å arbeide med andre tema som også er viktige både i seg selv og for helheten. Jeg ser også at utarbeidelse av målinger og gjennomføring ikke medfører en verdiskapning i seg selv, noe som gjør at man skal være litt kritisk til om arbeidsinnsatsen står i forhold til hva man ønsker å oppnå.

Samtidig anser jeg det å måle temperaturen på organisasjonen for å kunne arbeide med målrettede tiltak, som viktig i et forbedringsperspektiv. Det støttes også av Johnsson m.fl. (2007) i

Langtidsfrisk der man arbeider kontinuerlig med «Hvordan skal det være når det er som best?».

Strand (2007) påpeker at det er viktig å gjøre slike undersøkelser for å etablere et objektivt bilde av hva som er bra på arbeidsplassen og hva som er et eventuelt problem, og anbefaler en regelmessig måling av arbeidsmiljøet.

Informantene forteller at det jobbes med handlingsplanen både i grupper og i plenum både for å gi individuell læring, og for å øke kompetansen i kollegiet. For at handlingsplanen skal bli noe mer enn et dokument som legges i skuffen så arbeider skolen målrettet.

Spurkeland (2012) er opptatt av utvikling som en del av sitt radarhjul, og framholder viktigheten av at man bruker medarbeidersamtalene som et ledd i systematisk kompetanseoverføringsarbeid. Det er det som Spurkeland kaller interpersonlig utvikling, forklart som at medarbeidere får i oppgave å lære bort til hverandre forpliktet ved navns nevning. Dette igjen gir grobunn for å utvikle bedre relasjoner slik at man oppnår minst to ting, både å lære mer og å lære hverandre bedre å kjenne.

Dette igjen kan føre til mer og bedre samarbeid om andre tema. Sånn sett kan vi si at systemarbeidet som ledelsen ved skolen utvikler, gjennomfører og følger opp også kan være med på å styrke relasjonene slik at det blir lettere å få til samarbeid og samhold.

Måten skolen er strukturert på gjennom faste møtearenaer der medarbeiderne blir tatt med på råd og blir oppfordret til å komme med forslag, sier noe om verdiene som organisasjonskulturen består av (Schein, 1987). Medarbeiderne oppfatter at de blir tatt med på råd, og at de på den måten er med å påvirke de beslutninger som fattes.

5.3 Lagbygging og utvikling

«*Alt henger sammen med alt*» er det noe som heter. Jeg opplever at det arbeidet som gjøres på Tyristrand skole med en engasjert ledelse i spissen, er målrettet for å gi elevene et best mulig tilbud. Jeg opplever også at for å nå målet så jobbes det for å dyktiggjøre medarbeiderne både enkeltvis og som gruppe. Jeg har ikke oppfattet at det har vært eller er en egen lagbyggerprosess på skolen slik

Strand (2007) beskriver. Det vil si en egen prosess som har fokus på teamutvikling og den enkeltes rolle i teamet. Jeg oppfatter allikevel at det skjer lagbygging og utvikling på skolen som er styrt fra ledelsen i det daglige arbeidet.

En av lederne (informant 8) forteller at det er stort sett kontaktlærer som samarbeider med foreldrene, men at rektor er veldig involvert både i elevgruppa og med foreldrene. Det skjer gjennom vanskelige men viktige samtaler med både elever og lærere, i tillegg til at rektor deltar på en del foreldremøter og på alle FAU-møter.

Informant 9 forteller at medarbeiderne har jobbet med relasjonskompetanse de siste 3 årene, og opplever at det har vært med å prege personalet. Dette eksemplifiseres ved hvordan man takler vanskelige elever og foreldregrupper. Mens man tidligere brukte en del av egen og andres tid på frustrasjon, så oppleves nå stadig oftere at medarbeiderne stiller seg spørsmålet: Kanskje jeg må gjøre noe med meg selv?

Informantene forteller hvordan de jobber med både relasjonskompetanse og klasseledelse. Det jobbes både i grupper og i plenum. Det kan skje ved at alle har fått utdelt to-tre ark om temaet på forhånd for å få samme kunnskap og samme språk. Deretter har gruppene jobbet sammen for så å presentere hva gruppene har kommet fram til. De av informantene som nevner dette, forteller om hvor positivt det har vært å reflektere, både for å bevisstgjøre seg selv på hva man gjør og på endringer som følge av ny kunnskap. Det er flere informanter som nevner at det er stadig flere som sier: «Oj, det har jeg ikke tenkt på før» eller «Det var gode tips, jeg har ikke tenkt at det kunne virke slik.» Det nevnes også at mens man tidligere lett bifalt den som klaget på et trinn eller på foreldre, så er det nå stadig flere som kan si: «Nå må vi passe oss så vi ikke gjør det selvforsterkende. Eller: «Det er «mine» foreldre så du trenger ikke å fortelle om alle dine dårlige opplevelser med dem.» Det kan derfor virke som om måten å jobbe med kunnskap på gir resultater i den forstand at det bidrar til positiv endring for den enkelte og for gruppa.

Spurkeland (2009) er opptatt av refleksjon som en del av relasjonsledelse, og fremhever viktigheten av å få tid til ettertanke og bearbeiding for å fremme læring. Dette for å unngå å begå de samme dumheter som tidligere. Det at medarbeidere gjennom utviklingsarbeidet reflekterer over egen praksis kan derfor vise at de er på rett vei, noe som kan gi forbedringer. Dette støttes også av Johnsson m.fl. (2007) og Langtidsfrisktankegangen som holder fokus på muligheter, og å være en fremmede organisasjon med lederen som muliggjør.

En av inspektørene forteller at ledergruppa på tre trives sammen, og utnytter hverandres styrker. Vedkommende opplever også at ledelsens samarbeid med lærerne er bra, og har også inntrykk av at det er en lavere terskel enn før for å ta kontakt forelder-lærer og lærer-forelder. Som et forbedringspunkt nevner informanten at lærerne muligens kan bli enda bedre på å ta kontakt med foreldrene også når det er noe bra å fortelle.

Alle informantene fremhever rektors måte å være på som åpen, ærlig og god på å bygge relasjoner. Informant 8 forteller om jenteproblematikk i ungdomsskolen som det ble tatt tak i og som PPT ble involvert i. Informanten forteller at det ble lagd en plan, og iverksatt tiltak for hvordan man skulle løse problemene. Både foreldrene til dem som følte seg utenfor og til dem som ble utpekt som utestengere ble involvert. Som følge av det som skjedde, noe som fremdeles blir fulgt opp, valgte de elevene som ønsket å bytte skole heller å bli på skolen. Informant 8 opplevde at problematikken ble tatt tidlig, og begrunnet det med at lærerne må vite at det er et problem før man kan iverksette tiltak. Jeg oppfattet ut fra det informanten sa at det hadde vært noen som mente at skolen burde ha tatt tak i problemet tidligere. Det siste samsvarer også med det som kom fram i forintervjuene. Rektor har et inntrykk av at man på Tyristrand skal ordne opp «innenfor husets fire vegger», det vil si skolen, og at det tar litt tid å endre på den holdningen. Jeg forstår rektor slik at det er en kultur han ønsker å endre på slik at man involverer eksterne krefter som for eksempel barnevern og PP-tjeneste på et tidligere tidspunkt.

Flere av informantene har fortalt at de tidligere opplevde en forventning om at «de skulle være flinkest i klassen i alt». De samme informantene forteller at nåværende rektor er opptatt av at de skal ha kraftsamling om noe. For tiden er det som tidligere nevnt relasjonskompetanse og klasseledelse det brukes tid på. Det er tydelig at rektors prioriteringer blir satt pris på av medarbeiderne, og at arbeidet gir resultater.

Artefakter skal bidra til deling av arbeidserfaring mellom kollegaer (Schein, 1987). Det kan virke som om arbeidet med relasjonskompetanse har bevisstgjort medarbeiderne både på hvordan de møter sutring og klaging, og på det å gi anerkjennelse til kollegaer. I og med at informantene forteller dette som om det er noe nytt som har skjedd ved skolen, så kan det indikere en endring i organisasjonskulturen.

5.4 Konfliktbehandling

Konflikt er noe av det mest naturlige i en relasjon (Spurkeland, 2012: 225). Spørsmålet er hvordan man håndterer de små kimen til konflikt for å unngå at de utvikler seg destruktivt. Det er ganske mange ting det kan bli konflikt om, og informantene har fortalt om noe av det de opplever har vært konfliktfylt på skolen og om hvordan de løser disse.

Informantene fortalte at de fleste ting det skal fattes beslutninger om blir tatt opp i teammøter. Der får alle anledning til å komme med sine meninger, og det er en oppfatning blant informantene om at de aller fleste er trygge nok til å si hva de mener i teammøtene. Det er en oppfatning om at ingen blir gjort narr av uansett hva man mener, og at det er flertallet som bestemmer.

Når vi har saker så diskuterer vi både pluss og minus. Det er ikke alltid vi finner det som er positivt for alle, men da fattes det en beslutning. Og sånn må det bli uten at folk går og blir sure av den grunn. Jeg føler ofte at når folk har fått sagt sine meninger så er det greit. (Informant 7).

Jeg har ikke opplevd så store konflikter her. Det går mer på gnisninger og hvordan noen tar ting. (Informant 4)

Gjennom intervjuene sitter jeg med en oppfatning av at ledelsen ser det som viktig at alle blir hørt, og får komme med sine synspunkter slik at man får et best mulig grunnlag for å fatte en beslutning.

Rektor forteller at han ofte bruker Plenum til å ta opp saker. Etter at en sak er diskutert spør rektor om alle er enige, og om det er dette de skal gå for. Det kan være at et par stykker fortsetter å mumle seg imellom etter at saker er avgjort, eller er jevnt kritiske i møtene. Rektors måte å møte disse på er å spørre:

Jeg hører du mumler, er det mer du vil si så foreslår jeg at du sier det høyt så alle kan høre det.

Eller det kan være å spørre:

Hva betyr egentlig det du sier? Kan du forklare det litt nærmere? Vi må videre, men kan du argumentere for å overbevise meg?

Måten rektor håndterer kritiske medarbeidere på støttes av Spurkeland (2009) som er opptatt av å vise positiv interesse for kritikk og annerledes tenkende. Spurkeland (2009) er opptatt av at en leder

gjennom mentalt å omgjøre det som kan oppfattes som en kverulant til en interessent, kan oppnå både mer utvikling og å få en viktig medspiller istedenfor en som bare oppfattes å være konfliktskapende og en motspiller. Dette støttes også av Strand (2007) som en del av Integratorrollen, der dette beskrives med at en viss grad av motsetninger og konfrontasjoner kan være nyttige i bestrebelsen på å få fram nye ideer og skape utvikling. Det å bli sett og hørt av lederen sin har gått igjen i ulike undersøkelser som viser hva medarbeidere mener en god leder bør gjøre. Det kan være at måten rektor på Tyrstrand takler kritiske medarbeidere som enten bare er kritiske eller som har forslag få andre syns er gode, både viser at på skolen tar vi alle på alvor og at det er bra med mange forslag. Det kan også være at den eller de lærerne som blir utfordret av rektor ikke oppfatter det som greit, men at jeg ikke får dette med i min undersøkelse fordi den eller de ikke er intervjuet.

På en skole hender det at det blir klagd på en lærer enten fra elever, foreldre eller andre kollegaer. Det skjer også på Tyrstrand. Informantene forteller at man bestreber seg på å si i fra til den det gjelder. Hvis det er noe som ikke kan tas opp der og da så går man til teamkoordinator eller inspektør. Informant 6 forteller om en lærer som var kvass både mot elever og voksne.

Det var måten vedkommende sa ting på, og det var mange som ikke var tilfredse. Mange var også redd vedkommende fordi de opplevde å få slengt dritt hvis de hadde gjort en tabbe.

Rektor hadde en samtale med vedkommende, noe som resulterte i at vedkommende ble overrasket både over å bli møtt så direkte men også over hvordan foreldre, elever og kollegaer oppfattet vedkommende. Samtalen førte til endret adferd. Rektor har fortalt at han lar medarbeiderne få være seg selv, og at de får tillit og tar ansvar. Hvis tilliten brytes så tas det opp.

Er det noe urettferdighet med elevene så sier jeg fra med en gang. Jeg hater ironi og sarkasme (rektor).

Strand (2012) er opptatt av at det er fakta og adferd som vi har å forholde oss til, og at det er det som må konfronteres. Samtidig fremholder Strand (2007) at leder i slike situasjoner ikke bare konstaterer uakseptabel adferd, men også må være åpen for at det kan være underliggende årsaker til adferden. Spurkeland (2012) er opptatt av at konflikter baserer seg på subjektive oppfatninger og følelser, selv om de objektivt kan være feil. Veldig mye kan løses ved at man tidlig tar en samtale,

og gjør en avtale for hvordan det skal være framover for å minske det som oppfattes som et problem.

Det kan derfor virke som om rektors holdning og håndtering av uønsket adferd støttes av Strand (2007) og Spurkeland (2009).

Som nevnt under systemer så brukes det ressurser fra skolen på å skape gode relasjoner med både elever og foreldre gjennom fastsatte arenaer. Dette gjøres både for å sikre informasjon, men også ut fra en holdning om at man i fellesskap har et ansvar for å gjøre eleven til «et gagns menneske». Gjennom systematisk arbeid og møteplasser er tanken at man får etablert gode relasjoner skole-hjem, og at dette kan bidra til et godt samarbeid som igjen kan være konfliktdempende.

Måten rektor håndterer uenighet på ved å være åpen, spørrende men også tørre å stille krav – sier noe om hans verdier (Schein, 1987). I tillegg til tidligere nevnte verdier i kommunen – TÆL - som jeg oppfatter at ledelsen viser, så mener jeg at rektor viser relasjonelt mot både i møte med dem som har en annen mening og i møte med dem som opptrer på en måte som det ikke er aksept for.

6. KONKLUSJON

Hovedkonklusjon etter å ha jobbet med caset Tyrstrand skole, er at god ledelse bidrar til et godt arbeidsmiljø. Denne konklusjonen bygger på en rekke funn som jeg oppsummerer her.

Ikke overraskende er et viktig funn at ledelsen på skolen legger stor vekt på relasjoner, og at dette er noe hele skolen arbeider med. Først og fremst er relasjonsfokus til medarbeiderne styrt mot elever for å oppnå bedre læring for den enkelte elev. Det at rektor har fokus på relasjonsledelse i tillegg til arbeidet med relasjonskompetanse blant personalet, kan synes å ha hatt som «smitteeffekt» mer bevissthet rundt egen væremåte for den enkelte medarbeider. Dette igjen ser ut til å ha ført til både bedre relasjoner medarbeiderne imellom, i tillegg til økt ønske om mer kunnskap.

Ledelsen opptrer som et samlet team som utnytter hverandres styrker, og som fremstår som en enhet for personalet. Jeg oppfatter at ledelsen bruker tid på å diskutere saker før de går videre til resten av personalet med informasjon. Dette gjør at kommunikasjonen fra ledelsen oppfattes som tydelig og entydig blant personalet. Rektor presiserer at nettopp det at han har dyktige folk i sitt lederteam gjør at han kan utøve ledelse slik han mener er riktig. Undersøkelsen viser at en skole som Tyrstrand trenger en ledelse, og at måten det ledes på har betydning for arbeidsmiljøet. Gjennom å selv lede etter skolens visjon, verdier og mål, bidrar lederne til å utvikle organisasjonskulturen slik at arbeidsplassen fremstår som helsefremmende med medarbeidere som trives på jobben og med hverandre. Medarbeiderne kan derfor bruke sin energi på å gi elevene et best mulig tilbud.

Rektor er synlig for både medarbeidere, elever og samarbeidspartnere. Rektor oppsøker medarbeiderne der de er enten det er på personalrom eller i klasserom eller på Skolefritidsordningen, og tar initiativ til dialog. Dette bidrar både til å skape relasjoner, og til å muliggjøre gode samtaler. Det oppfattes som positivt av medarbeiderne at rektor både er synlig, og at han er åpen for en diskusjon.

Ledelsen bidrar til humor og humør ved måten den selv er på, og er slik med på å skape et uformelt miljø der latteren sitter løst.

Alle informantene nevner tillit. Medarbeiderne er trygge på at ledelsen har tillit til det de gjør, og at et resultat av det har blitt mindre bunden tid for undervisningspersonalet. Jeg oppfatter at det utviklingsarbeidet som er gjennomført har ført til økt tillit. Jeg mener da både arbeidet med økt relasjonskompetanse og med klasseledelse, i tillegg til ledelsens etter hvert gode kjennskap til den

enkelte medarbeider. Dette er noe medarbeiderne merker og setter pris på. Ledelsen legger stor vekt på å tre støttende til når medarbeiderne trenger hjelp, og det gir trygghet hos medarbeiderne.

Jeg kommer ikke utenom å fremheve system og orden. I arbeidet med oppgaven har jeg undret på om det er en forutsetning for å lykkes med miljøarbeidet og relasjonsarbeidet. Jeg ser for meg Maslows behovspyramide, og plasserer system og orden i bunnen. Det gode systemarbeidet er tatt med videre i utviklingsarbeidet for å dyktiggjøre den enkelte medarbeider. Og dyktiggjøringen på relasjonskompetanse har bidratt til å smøre systemene slik jeg forstår informantene.

Måten rektor møter de små kimene til konflikt på gjennom å være åpen, spørrende, interessert, og utfordrende, bidrar til at medarbeiderne blir tatt på alvor. Ved at ledelsen er åpen for innspill fra medarbeiderne får man sett en sak fra mange sider før man fatter en beslutning, og medarbeiderne opplever å bli inkludert. En slik åpenhet og uredhet, også for annerledes tenkende, er med på å bidra både til et godt arbeidsmiljø og til utvikling for den enkelte og for skolen.

Arbeidsmiljøet på Tyrstrand skole slik jeg har forstått det må kunne sies å oppfylle Arbeidsmiljølovens krav til et godt arbeidsmiljø hva gjelder; arbeidstakers mulighet for medvirkning og utvikling, muligheter for innflytelse, selvbestemmelse og faglig ansvar.

Relasjonsledelse slik jeg oppfatter det legger stor vekt på uformell ledelse. Veldig mye kan tas uformelt, men noe skal være formelt som for eksempel medbestemmelsesmøter med organisasjonene. Det betyr ikke at man ikke kan ha uformell prat, men man skal være bevisst på hva som kan tas uformelt og hva som må tas formelt. Uklarheter rundt dette gjør at det kan oppstå dilemmaer knyttet til beslutningsprosesser. Dette kan være en svakhet ved relasjonsledelse.

Informantene forteller om både medarbeidere og en skole som blomstrer, og informantene mener dette skyldes ledelsen. Gjennom sin måte å lede på, både med krav til faglighet og rom for tilpasninger, gjennom handlinger og holdninger, så har ledelsen betydning for hvordan arbeidsmiljøet utvikler seg. Medarbeiderne trives på skolen, og de fleste har vært der i mange år. Jeg opplever at det er en sunn «turnover». Nyrekruttering skjer stort sett fordi noen pensjonerer seg eller flytter. Dette gjør at medarbeidergruppen blir en fin blanding av mange medarbeidere med lang erfaring, og nye medarbeidere med kortere arbeidserfaring men med oppdatert utdanningskompetanse.

Skolen har et høyt nærvær, medarbeiderne er stort sett på jobb hver dag. Det kan tyde på at det er helsefremmende å jobbe på skolen, noe som gjør at medarbeidernes arbeidsdag blir forutsigbar. Høyt nærvær gjør at ledelsen slipper å bruke mye tid på å følge opp syke, men isteden kan bruke energien på de som er på jobb og utvikle skolen videre.

Etter samtalene med informantene sitter jeg igjen med et inntrykk av utrolig positive folk som er opptatt av elevene og skolen, hva de kan få til enkeltvis og sammen, utvikling og samhold. Visjonen til Tyrstrand skole er: Trygghet og trivsel - Utfordring og utvikling. Etter å ha gjennomført intervjuer og studert empiriske data så er jeg av den oppfatning at ledelse og medarbeidere jobber etter denne visjonen.

6.1 Forslag til videre studier

I denne oppgaven har jeg avdekket en usikkerhet knyttet til relasjonsledelsens egnethet eller hensiktsmessighet rundt beslutningsprosesser. Oppgaven har vist at relasjonsledelse på Tyrstrand skole bidrar til et godt arbeidsmiljø. Den usikkerheten som oppgaven har avdekket er om relasjonsledelse ivaretar den mer formelle ledelsen og formaliserte beslutningsprosesser. Dette hadde det vært interessant å få mer kunnskap om.

I tillegg har oppgaven vist at relasjonsledelse fungerer godt, på Tyrstrand skole, når den hviler på en organisasjon som har veletablerte systemer. Det hadde vært interessant å studere om relasjonsledelse fungerer like bra i en organisasjon med mindre system og orden.

LITTERATURLISTE

- Andersen, Jan Atle (2004). *Folkeskikk og uskikk på jobben – Konfliktbehandling på arbeidsplassen*. Oslo: KOLOFON AS.
- Arbeidsmiljøloven (2010). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 4. utgave, 4. opplag 2010.
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Berg, M. E. (2006). *Coaching – å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget
- Johnsson, J. Lugn, A, Rexed, B. (2003). *Langtidsfrisk - slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet*. Kjeller: Genesis Forlag. 2. opplag 2007.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget. 2. utgave 2005.
- Kjeldstadli, K. (1992). *Fortida er ikke hva den engang var*. Oslo: Universitetsforlaget. 2. utgave 1999.
- Kunnskapssenteret (2014). *Potensielle feilkilder ved kvalitative undersøkelser/metoder*. Hentet fra www.kunnskapssenteret.com, april 2014
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Lai, Linda. Foredrag om kompetanseutvikling og kompetanseledelse avholdt i Fagforbundets lokaler i Oslo 5.5.14.
- March, J.G. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, Organization Science
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Frå vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS. 2. utgave 2012.
- Spurkeland, J. (1998). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS. 3. utgave 2009.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

-
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wilhelmsen, I. (2004): *Sjef i eget liv - en bok om kognitiv terapi*. Stavanger: Hertervig Forlag AS.
- Yin, R.K. (1984). *Case study research – Design and methods*. Sage Publications, Inc. 4. utgave 2009.
- Elden, Max, H. Finne, M. Levin, T. Paasche og P. Sletten (1986). *Mennesker i arbeid. En innføring i organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nettadresser

<http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/norske-ledere-foretrekker-uformell-styring>

<http://e24.no/kommentarer/spaltister/er-ledelsesforskning-tull/20232719>

<http://www.stami.no/tillit-er-en-forutsetning-for-et-bedre-psykososialt-arbeidsmiljo#>

http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/aktuelt/taler_artikler/minister/arbeidsminister-hanne-bjurstrom/2011/Alle-ma-bidra-til-et-godt-arbeidsmiljo.html?id=634877#

<http://tidsskriftet.no/article/1968322/>

[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)

<http://mortenbessho.com/2014/03/10/eureka/>

Presentasjon av meg og prosjektet til informantene

Jeg holder på med et masterstudium i personalledelse ved UIN. Jeg har tatt alle eksamener i studiet, og er nå i gang med masteroppgaven. I min jobb som rådgiver i Organisasjons- og personalavdelingen gir jeg først og fremst lederstøtte til sektoren Oppvekst og Kultur, og jeg er naturlig nok opptatt av ledelse og tenker at en skole representerer en bedrift med alt det som hører til. Det gjelder i tillegg til å gi barn og unge et godt læringstilbud også å drifte enheten med hensyn til ledelse, personalansvar, økonomi, bygningsmasse og løpende arbeidsoppgaver.

Årsaken til at jeg valgte Tyrstrand skolen er at det var et lederskifte her for snart fire år siden, og at medarbeiderundersøkelsen viser bedre og bedre skår etter lederskiftet. Skolen hadde gode skår under forrige rektor også, men nå er de enda bedre. Det at skolen er en 1.-10. skole, og er en av de største skolene i kommunen er også viktig for meg både for å få en viss størrelse og for å sikre et mangfold av ansatte.

Jeg er opptatt av arbeidsmiljø og av hvordan dere løser uenigheter her. Jeg er opptatt av på hvilken måte det kan merkes i miljøet at det har kommet en ny leder. Jeg er også opptatt av organisasjonskulturen og om den har endret seg de siste årene eller ikke.

Det er ikke i kraft av arbeidsgiver at jeg er her, og det hver enkelt sier vil ikke bli brukt på noe annet vis enn til skriving av oppgaven. Intervjuene vil anonymiseres. Jeg regner med at hvert intervju vil ta ca. en time litt avhengig av hvor mye du selv har på hjertet. Ettersom jeg kan touchmetoden så vil jeg skrive intervjuene direkte inn på PC. Det har ikke vært noe ønske om at du skulle forberede deg før intervjuet da jeg ønsker å høre hva du tenker her og nå. Jeg vil tilstrebe en åpen tone med åpne spørsmål der du får mulighet til fortelle ting slik du ser og oppfatter det.

Intervjuguide:

Start: Hvilken stillingsprosent har du? Hvor lenge har du jobbet her?

Arbeidsglede (mening og motivasjon):

1. Hvordan syns du det er å jobbe her?
2. Hva gjør dere når det er uenighet og beslutninger skal fattes? På trinnet, på skolen?

Samarbeid:

3. Kan du si litt om hvordan du opplever at samarbeidet er både med elever, foresatte og andre samarbeidspartnere?
4. Hvordan opplever du at leder og medarbeidere deler informasjon og prater om hva dere skal få til sammen?

Lederskap:

5. Har du merket endring ved skifte av rektor, i tilfelle hva?
 6. Hva slags lederfilosofi oppfatter du at ledelsen har? Vis a vis medarbeidere, elever, andre?
- Til rektor og inspektører: Har du en ledelsesfilosofi og i tilfelle hvordan merkes det blant elever, medarbeidere og samarbeidspartnere? F.eks. mht. kommunikasjon?
- Hvordan går dere fram når det gjelder lærere som det blir klagd på?

Kvalitet i tjenesten:

7. Hva slags elevsyn opplever du at Tyrstrand skole har?

Avslutning

8. Hva mener du kjennetegner arbeidsmiljøet her, og hvorfor er det sånn?
9. På hvilken måte bidrar du til arbeidsmiljøet og til å utvikle skolen?
10. Hva skal til for at det skal bli enda bedre på Tyrstrand skole?

Oversikt over ansattes stillingsstørrelser

Stilling	100%	96%	94%	92%	80%	Ca.70%	Ca. 50%	25%
Rektor	1							
Undervisning	24			1	7	1		1
Merkantil	1							
BUA		1	1			1		
Assistenter					2	2	2	2

Medarbeiderundersøkelse Tyristrand														
Spørsmål								2009	2010	2011	2012	2013		
Jeg vet hva som forventes av meg på jobben								5,36	5,39	5,75	5,57	5,64		
Jeg har de nødvendige ressursene for å gjøre jobben riktig								4,39	4,76	4,83	4,76	4,66		
På jobben har jeg mulighet til å gjøre det jeg er best på hver dag								4,11	4,66	4,91	4,95	5		
Jeg har i løpet av sist uke fått ros eller anerkjennelse for godt utført arbeid								3,8	4,58	4,51	4,67	4,83		
Det virker som min leder eller andre på jobben bryr seg om meg								5,03	5,03	5,44	5,57	5,64		
Det er noen på jobben som oppmuntrer meg til å videreutvikle meg								3,66	3,97	4,33	4,38	4,56		
Jeg får støtte fra min nærmeste leder når jeg trenger det								4,97	5,11	5,44	5,54	5,64		
Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å delta i avgjørelser som er viktige for arbeidet mitt								4,66	4,7	5,17	5,19	5,41		
Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å si ifra når jeg har en annen mening								4,47	4,47	5,08	5,08	5,27		
Min nærmeste leder hjelper meg med å utvikle mine ferdigheter								3,91	3,95	4,39	4,57	4,86		
Min nærmeste leder er tilgjengelig når jeg har behov for det								4,97	4,89	5,36	5,51	5,62		
Jeg har totalt sett et godt samarbeid med min nærmeste leder								5,22	5,16	5,42	5,54	5,73		
Har du i løpet av de siste 12 månedene hatt medarbeidersamtale med din nærmeste leder, hvis ja								85,7	79,4	96,9	94,4	96,3		
Jeg er stolt av å jobbe i Ringerike kommune								3,33	3,76	3,91	4,34	4,43		
Om 2 år jobber jeg fortsatt i Ringerike kommune								4,19	4,68	4,83	4,67	5		
Jeg ville anbefalt andre å jobbe i Ringerike kommune								3,2	3,76	4	4,4	4,53		

Ringerike kommune
Oppvekst og kultur

Trivsel i Ringeriksskolen



Plan for å sikre elevene et godt
psykososialt miljø

K-sak 37/12
Revidert etter tilsyn
September 2012

Innhold

Innhold	2
1 Innledning.....	3
2 Forebygging	4
3 Avdekking og meldeplikt	5
4 PROSEDYRER VED MOBBING ELLER KRENKENDE ADFERD	6
5 PROSEDYRER VED VOLD/TRUSLER.....	7
6 SYSTEM – kontinuerlig arbeid.....	8
7 VEDLEGG.....	9
7.1 Forebyggende tiltak – eksempel på konkretisering.....	9
7.2 Hendelsesrapport krenkende adferd	11
7.3 Klage på dårlig psykososialt miljø	Feil! Bokmerke er ikke definert.
7.4 Enkeltvedtak i ut fra Oppl.1 § 9a-3	13
7.5 Trivselsundersøkelse (eksempel)	14
7.6 Bruk av tvang og makt	16

1 Innledning

Elevene i Ringeriksskolen skal ha et positivt og trygt skolemiljø. Elevene skal ikke bli utsatt for krenkende ord eller handlinger som mobbing, diskriminering, vold, rasisme eller utestenging på skolen, i SFO eller på skoleveien. Når krenkende adferd oppdages, skal det reageres umiddelbart og iverksettes tiltak.

Denne planen er et hjelpemiddel for skolene og de foresatte i arbeidet i tråd med Opplæringsloven § 9a og Forskrift for miljørettet helsevern for barnehager og skoler § 12.

Opplæringsloven [Kapittel 9a](#) omhandler elevenes skolemiljø:

«Alle elever i grunnskolar og videregående skolar har rett til et godt fysisk og psykososialt miljø som fremjar helse, trivsel og læring.»

Med psykososialt miljø menes de mellommenneskelige forholdene på skolen, det sosiale miljøet og hvordan elevene og personalet opplever dette. Det miljøet skal virke positivt på elevenes helse, trivsel og læring, trygghet og sosiale tilhørighet. Den enkelte elevs subjektive opplevelse er utgangspunktet for skolens håndtering av opplæringsloven § 9a, "elevenes arbeidsmiljølov".

I denne planen legger Ringerike kommune vekt på at:

- o skolen, elevene og foresatte samarbeider aktivt om å forebygge, avdekke og håndtere krenkende ord og handlinger
- o alle ansatte ved skolen har en handlingsplikt til å undersøke, varsle og gripe inn dersom de får kunnskap eller mistanke om at en elev blir utsatt for krenkende atferd
- o tydelig ledelse er en forutsetning for å forebygge, avdekke og håndtere krenkende ord og handlinger
- o lokale tiltak og samarbeid er avgjørende for at arbeidet skal lykkes

1.1 Innhold og definisjoner

Planen inneholder:

- forebyggingstiltak som reduserer risikoen for krenkende ord og handlinger
- rutiner for å avdekke om elever blir utsatt for krenkende ord og handlinger
- tiltak og rutiner for problemløsning i volds- og mobbesaker
- skolens systematiske arbeid for å sikre godt psykososialt læringsmiljø

Her er noen definisjoner fra Utdanningsdirektoratets [brosjyre om elevenes skolemiljø](#).

- **Mobbing** innebærer at en eller flere elever sier eller gjør vonde og ubehagelige ting mot en annen elev. Ved mobbing skjer dette gjentatte ganger, og den som blir utsatt, har vanskelig for å forsvare seg. Stikkord er ondsinnet og ulikt styrkeforhold.
- **asisme** innebærer at noen blir forskjellsbehandlet eller plaget, for eksempel fordi de har en annen hudfarge eller snakker et annet språk.
- **Diskriminering** betyr at en person blir dårligere behandlet eller trakassert, for eksempel på grunn av kjønn, funksjonsevne, tro, hudfarge eller opprinnelse.
- **Krenkende ord og handlinger** kan og for eks, være enkeltstående ytringer om utseende eller funksjonshemninger, ord eller handlinger som i utgangspunktet ikke er ment å være krenkende eller som er akseptable i noen grupper, men som oppleves krenkende av andre.

2 Forebygging

”Skolen skal aktivt og systematisk arbeide for å fremje eit godt psykososialt miljø, der den enkelte eleven kan oppleve tryggleik og sosialt tilhør. (Oppl.l. 9a-3)

Ringerike sin «Handlingsplan for grunnskolen 2011-2013» har elevenes læringsmiljø i fokus. Visjonen er at «alle skal ha minst en opplevelse av mestring hver dag». Målet er å gi et omsorgsfullt og utfordrende tilbud til hvert enkelt barn. Skolens arbeid med handlingsplanen fremmer godt miljø og forebygger mobbing. Innholdet i handlingsplanen samsvarer med de kjennetegn Utdanningsdirektoratet har for et [godt læringsmiljø](#).

Skolene og de ansatte i Ringeriksskolen arbeider aktivt for å forebygge at elever utsettes for krenkende ord og handlinger gjennom helhetlig holdningsarbeid og tiltak knyttet til læringsmiljøet på disse områdene:

- **Ledelse og organisering:**
God ledelse og organisasjon på skolen er en forutsetning for at arbeidet med læringsmiljøet foregår systematisk og kontinuerlig. Det er fokus på:
 1. god klasseledelse med nulltoleranse mot mobbing som skaper et inkluderende miljø og læringsfellesskap (Handlingspl.11-13 kap2.)
 2. klare regler og konsekvenser (Skolens ordensreglement)
 3. årlig trivselsundersøkelse (Elevundersøkelsen eller egen undersøkelse)
 4. gode inspeksjonsordninger der vaktene er oppsøkende, synlige (bruker vester), har ansvar for definerte områder og ser til at elevene har det trygt og trivelig. Inspeksjonsrutinene gjennomgås ved skolestart hvert år.
- **Relasjoner:**
Positive relasjoner mellom elevene og mellom elev og lærer har betydning for elevens læring, adferd og opplevelse av lærings situasjonen (Handlingspl.11-13 kap.3):
 1. klasseregler drøftes og utarbeides
 2. mobbing og læringsmiljø er tema i klassene
 3. elevens trivsel er et tema i elevsamtalene
 4. fadderordning for elever i småskolen
 5. elevrådet er en aktiv medspiller i arbeidet med læringsmiljøet (Oppl.l.9a-5)
- **Samarbeid hjem-skole (Handlingspl.11-13 kap.4):**
Foreldre og lærere har positive forventninger til elevene og de samme grensene for mobbing, noe som virker forebyggende:
 1. skolen gir god informasjon i møte med nye elever og foreldre (Egen plan for overganger)
 2. skolens planer og systematiske arbeid for et godt miljø i den enkelte gruppe/klasse er tema på foreldremøte
 3. elevenes trivsel er tema på foreldresamtalene
 4. det er lav terskel for kontakt mellom foresatte og skole
 5. skolen gir de foresatte anledning til å delta aktivt og å skape et positivt miljø i klassen og på skolen
- **Konkretisering og egne program for forebygging:**
 1. skolene konkretiserer hvordan de gjennomfører det forebyggende arbeidet (se eks i Vedlegg 7.1)
 2. skolene kan ha egne forebyggende programmer som «Det er mitt valg»

3 Avdekking og meldeplikt

Ringeriksskolen skal avdekke tilfeller av mobbing, diskriminering, vold og rasisme og andre former for krenkende ord og handlinger. Sentrale begreper er "undersøke, varsle og gripe inn":

«Dersom nokon som er tilsett ved skolen, får kunnskap eller mistanke om at ein elev blir utsett for krenkjande ord eller handlingar som mobbing, diskriminering, vald eller rasisme, skal vedkommande snarast undersøkje saka og varsle skoleleiinga, og dersom det er nødvendig og mogleg, sjølv gripe direkte inn.» [\(Oppl.l. 9a-3\)](#)

Alle ansatte ved skolen har en handlingsplikt som består av:

- plikt til å gjøre undersøkelser raskt
- plikt til å varsle rektor
- plikt til å gripe inn

Oppfylles ikke handlingsplikten kan den enkelte medarbeider straffes (Oppl.l. § 9a-7)

For å avdekke mobbing og annen krenkende adferd har hver skole:

- årlig trivselsundersøkelse tilpasset alderstrinnet (Elevundersøkelsen 7. og 10. trinn, egne undersøkelser på andre trinn, behandles i bl.a. Skolemiljøutvalget),
- fokus på elevens trivsel og om eleven er utsatt for krenkende adferd i elev- og foreldresamtaler
- gode vakt- og tilsynsordninger som kan avdekke om krenkende adferd forekommer
- gode rutiner for å melde fra til rektor ved krenkende ord og handlinger (eksempel på hendelsesrapport i 7.2)
- fokus på digital mobbing

For å avdekke mobbing og krenkende adferd er det viktig at de foresatte:

- gir skolen beskjed så fort som råd ved mistanke om at elever ved skolen blir plaget (se meldeskjema i 7.3)
- følger opp klassemiljøet som foresatte, foreldrekontakter har et spesielt ansvar

Meldinger om mobbing og krenkende adferd fra elever, foreldre og ansatte skal alltid tas på alvor.

Ved mistanke:

- blir saken undersøkt, opplysninger innhentet og observasjon intensivert
- skal skoleledelsen informeres
- settes det inn tiltak for å løse saken

Reglene om psykososialt miljø blir gjennomgått i [U-dir 2-2010](#).

4 PROSEDYRER VED MOBBING ELLER KRENKENDE ADFERD

[Opplæringsloven \(§9a-3\)](#) tydeliggjør skolen og den enkeltes ansatte sitt ansvar til å undersøke, varsle og gripe inn overfor mobbing, diskriminering, vald og rasisme.

Når elev, foresatte eller ansatte ved skolen har mistanke om eller kunnskap om at elever blir utsatt for krenkende ord og handlinger, skal dette følges opp umiddelbart. Skolen skal sikre en saksbehandling og oppfølging i tråd med lover (Oppl.l. 9a, forvaltningslov, forskrifter, kommunal plan). Muntlige eller skriftlige henvendelser fra foresatte om alvorlige forhold skal besvares og enkeltvedtak utformes når tiltak settes i verk.

Under følger prosedyrer for håndtering av mobbing og krenkende ord og handlinger. De brukes om en elev blir plaget av medelever eller voksne på skolen. Rektor vurderer formen på oppfølging av hvert punkt.

Hva gjøres:	Ansvar:
1. Henvendelse mottas <ul style="list-style-type: none"> Henvendelser fra elever, lærere eller foreldre/ foresatte registreres skriftlig og meldes rektor (Vedl. 7.2 og 7.3) Situasjonen kartlegges 	Alle/ kontaktlærer
2. Informasjon og planlegging <ul style="list-style-type: none"> Det videre arbeidet planlegges Det vurderes i samarbeid med foresatte om eksterne skal trekkes inn (Fagteam, PPT, helsetjenesten, barnevern, politi) 	Rektor/ kontaktlærer
3. Samtale med den som blir mobbet/utsatt for krenkende adferd <ul style="list-style-type: none"> Eleven får vite at skolen bryr seg og at han/hun skal få hjelp og støtte og at mobbingen/adferden skal opphøre Eleven informeres om videre saksgang 	Rektor/ kontaktlærer
4. Samtale med den/de som mobber/utøver krenkende adferd <ul style="list-style-type: none"> Enkeltvis samtale med den/de som mobber Hovedpoenget med samtalen(e) er å tydeliggjøre at mobbing ikke aksepteres, og må stoppe umiddelbart Det vises til ordensreglement for mulige sanksjoner Det inviteres til samarbeid for å få slutt på adferden Det gjøres avtaler om oppfølging 	Rektor/ kontaktlærer
5. Foreldre informeres <ul style="list-style-type: none"> Samtale med foresatte både til den som blir mobbet/krenket og mobber(e)/krenker 	Rektor/ Kontaktlærer
6. Enkeltvedtak fattes når (se mal 7.4, skrives i E-sak) <ul style="list-style-type: none"> elever eller foreldre ber om tiltak knyttet til det psykososiale miljøet skolen iverksetter tiltak av inngripende karakter, og bestemmende for elevens rettigheter og plikter 	Rektor Rektor
7. Oppfølging <ul style="list-style-type: none"> De ansatte informeres rutinemessig Saken følges opp til mobbingen/adferden har opphørt, forbedringspunkt i avtaler er oppfylt og forholdene er stabile 	Rektor/ kontaktlærer
8. Dokumentasjon <ul style="list-style-type: none"> Saker dokumenteres, klager, logg på hendelsesforløp, oppfølgingsplan, telefonsamtaler, møteinnkallinger, referater, enkeltvedtak oppbevares i elevens mappe 	Rektor

5 PROSEDYRER VED VOLD/TRUSLER

Under følger prosedyrer for håndtering av vold/trusler. Alvorlighetsgraden av vold og trusler vil variere. Rektor vurderer derfor formen på oppfølging av hvert punkt.

Hva gjøres:	Ansvar:
1. Situasjonen stabiliseres <ul style="list-style-type: none"> Volden stoppes Andre voksne, evt. politi, tilkalles om nødvendig Andre elever blir om nødvendig fjernet fra området Rektor, inspektør varsles og overtar ansvaret 	Alle/ kontaktlærer
2. Oppfølging av den som blir utsatt for vold <ul style="list-style-type: none"> Den som blir utsatt for vold blir tatt vare på Legesjekk/behandling ved behov De foresatte underrettes Samtale med markering av ivaretagelse og trygge forhold Fornærmede eller pårørende kan og kontakte, samtale med, og evt. anmelde ett forhold til politiet. Det informeres om dette. 	Kontaktlærer/ rektor Fornærmede/ foresatte eller rektor/rådmann
3. Oppfølging av den som utøver vold <ul style="list-style-type: none"> Samtale med elev og evt. andre som er viktig for saken. Forhold omkring voldsepisoden klargjøres De foresatte informeres Reaksjonsplan/oppfølgingsplan utarbeides Samarbeid med PPT, barnevern, fagteam vurderes Bekymringssamtale hos politiet vurderes, kan være til god hjelp i det videre arbeid Alvorlige voldstifeller politianmeldes Reaksjoner i tråd med skolen ordensreglement Enkeltvedtak vurderes, varsles og utformes Ved gjentakelse velges en sterkere reaksjonsform 	Rektor/ kontaktlærer Rektor/kontakt- lærer evt. eksterne veileder Rektor Rektor Rektor
4. Annet arbeid <ul style="list-style-type: none"> Stemningen i skolemiljøet roes ned, slik at rykteflommen begrenses. Evt. lik info til alle klasser Dokumentasjon (se 4.8): De involverte voksne skriver hendelsesrapport, evt. som leveres rektor (se 7.2) I alvorlige saker blir rapport om hendelsesforløp, igangsatte og planlagte tiltak sendt foresatte og oppvekstsektor, med kopi til PPT Eventuell skademelding skrives Skolens rutiner evalueres og evt. forbedres 	Rektor/ kontaktlærer De involverte Rektor Rektor Rektor

6 SYSTEM – kontinuerlig arbeid

«Skolen skal aktivt drive eit kontinuerleg og systematisk arbeid for å fremje helsa, miljøet og tryggleiken til elevane, ..Skoleleiinga har ansvaret for den daglege gjennomføringa av dette.»
(Oppl.l. § 9a-4)

Ringerike skal ha et kontinuerlig og systematisk arbeid for å sikre et godt skolemiljø. Planene og rutinene må være innarbeidet og må følges av personalet i saker som vedrører det psykososiale miljøet til elevene.

Under følger en sjekkliste til hjelp for å dokumentere de tiltak som er med og sikrer et godt skolemiljø. **Sjekklista sendes skoleadministrasjonen som vedlegg til årsrapport.**

Hva gjøres:	Ansvar:	Tid:	Status:
1. Forebyggende arbeid <ul style="list-style-type: none"> Skolen har konkretisert tiltak for forebyggende og holdningsskapende arbeid (pkt. 2 i denne planen) Dette gjenkjennes i skolehverdagen og behandles i SMU 	Rektor/alle	Løpende	
2. Opplæring av ansatte <ul style="list-style-type: none"> Årlig opplæring av ansatte i «Plan for godt psykososialt miljø» og ordensreglement 	Rektor	Høst	
3. Informasjon til elever og foreldre <ul style="list-style-type: none"> Elever og foresatte informeres om <ul style="list-style-type: none"> - rett til enkeltvedtak etter Oppl.l. § 9a - Ringerike kommunes trivselsplan og ordensreglement 	Rektor/kon taktlærer	Årlig	
4. Inspeksjon <ul style="list-style-type: none"> Vakt- og tilsynsordningen evalueres 2 ganger i året 	Rektor	Høst og vår	
5. Melderutiner og registrering <ul style="list-style-type: none"> Skolen har melderutiner for krenkende adferd Skolen har oversikt over innmeldte saker om det psykososiale miljøet 	Rektor	Løpende	
6. Ordensreglement <ul style="list-style-type: none"> Reglement og praksis vurderes i forhold til opplæringsloven (Oppl.l. § 2-9 og 2-10) 	Rektor	Årlig	
7. Elevrådet <ul style="list-style-type: none"> Elevrådet er aktive i skolemiljøarbeidet (Oppl.l. § 9a-5) og drøfter skolemiljøet minst 5 g/år 	Eleveråds-kontakt/ rektor		
8. Skolens rådsorganer <ul style="list-style-type: none"> Samarbeidsutvalg, skolemiljøutvalg, elev- og foreldreråd har jevnlig møter Råd, utvalg og ansatte er involverte i skolemiljø saker, orienterte om planer og vedtak, tar aktivt del i å skape et godt miljø og evaluerer arbeidet med skolemiljøet (Oppl.l. § 9a-6) 	Rektor	Egen møte-plan	
9. Evaluering – Årsrapport <ul style="list-style-type: none"> Rådsorganene på skolen evaluerer arbeidet med skolemiljøet for kontinuerlig utvikling av arbeidet Evaluering og sjekklister inngår i årsrapport til skoleadministrasjonen 	Rektor	Årlig	
10. Dialogmøte <ul style="list-style-type: none"> Skolens arbeid med det psykososiale miljøet gjennomgås i skoleadministrasjonens dialogmøter med skolene 	Skoleadm		

Ringerike kommune

Trivsel i skolen

7 VEDLEGG

7.1 Forebyggende tiltak – eksempel på konkretisering

Skole: _____

Dette er et eksempel på konkretisering som etterspørres i Kapittel 2 Forebygging
Skolene må i tillegg legge inn egne forebyggende tiltak som supplement, og behandle denne

	Hva gjøres:	Ansvar	Tid
1.	Klasseledelse <ul style="list-style-type: none"> Fokus på god klasseledelse med nulltoleranse mot mobbing og annen krenkende adferd som skaper et inkluderende miljø og læringsfellesskap (Handlingspl.11-13 kap2.) 	Alle ansatte	Kontinuerlig
2.	Gode relasjoner <ul style="list-style-type: none"> Positive relasjoner mellom elevene og mellom elev og lærer har betydning for elevens læring, adferd og opplevelse av lærings situasjonen (Handlingspl.11-13 kap.3) 	Alle ansatte	Kontinuerlig
3.	Samarbeid hjem-skole <ul style="list-style-type: none"> Foreldre og lærere har positive forventninger til elevene og de samme grensene for mobbing, noe som virker forebyggende: (Handlingspl.11-13 kap.4): 	Alle ansatte	Kontinuerlig
4.	Ordensreglement <ul style="list-style-type: none"> med klare regler og konsekvenser gjennomgås for elever, foresatte og tilsatte 	Rektor/ kontaktlærer	Ved skolestart
5.	Inspeksjonsrutinene <ul style="list-style-type: none"> gjennomgås for ansatte og vikarer 	Rektor	Ved skolestart Kontinuerlig
6.	Klassemiljøet <ul style="list-style-type: none"> Klasseregler drøftes og utarbeides Læringsmiljøet er tema i klassene 	Kontaktlærer	Ved skolestart Kontinuerlig
7.	Elevsamtaler <ul style="list-style-type: none"> Med fokus på elevenes trivsel/skolemiljø 	Kontaktlærer	Min 2 per år
8.	Fadderordning <ul style="list-style-type: none"> For elever i småskolen etableres ved skolestart 	Kontaktlærer	Min 2 gr per år
9.	Elevrådet <ul style="list-style-type: none"> Drøfter trivselstiltak og skolemiljøet 	Rektor/elevråds- kontakt	Min 5 ganger årlig
10.	Foreldremøter <ul style="list-style-type: none"> Trivselsplan, forebyggende og systematiske arbeid for et godt miljø er tema Klassens læringsmiljø er tema God informasjon til nye foreldre 	Kontaktlærer	Årlig

Ringerike kommune

Trivsel i skolen

11.	Foreldresamtaler • Elevens trivsel og evt opplevelse av krenkende adferd blir etterspurt	Kontaktlærer	Høst og vår
12.	Brukerundersøkelse • Elevundersøkelsen og/eller egne trivselsundersøkelser gjennomføres	Kontaktlærer	Febr-mai
13.	Overganger • Bruke vedtatte rutiner for overganger mellom skoleslag	Rektor	Vår
14.	Hendelsesrapporter • Ansatte leverer hendelsesrapporter ved krenkende adferd. • Ledelsen lagrer skjemaene og følger opp i hht prosedyrer	Ansatte	Hele året

Ringerike kommune

Trivsel i skolen

7.2 Hendelsesrapport krenkende adferd

- *Nulltoleranse mot vold, trusler og trakassering*

Sted: _____ Dato: _____ Klokkeslett: _____

Elevens navn: _____ Klasse/gruppe: _____

Er foresatte varslet: _____

Hva	Beskrivelse av hendelsen	Reaksjon/håndtering
Ordbruk:		
Fysisk vold:		
Psykisk vold:		
Annen krenkende adferd:		

Underskrift ansatt_____
Rektors underskrift

Skjemaet leveres kontaktlærer som igjen leverer til rektor.
Rektor har ansvar for at hendelsen blir registrert og tatt vare på i eleven(e)s mappe(r)
Evt. videre saksbehandling etter prosedyrer for hendelsen.

Ringerike kommune

Trivsel i skolen

7.3 Meldeskjema psykososialt miljø

Til rektor ved

Meldeskjema mobbing/psykososialt skolemiljø

Jeg vil melde fra om en bekymring for det psykososiale miljøet ved skolen.
Av opplæringsloven §9a-3 fremgår det at skolen aktivt og systematisk skal arbeide for å fremme et godt psykososialt miljø, der den enkelte eleven kan oppleve trygghet og sosial tilhørighet.

Dersom noen som er tilsatt ved skolen, får kunnskap eller mistanke om at en elev blir utsatt for krenkende ord eller handlinger som mobbing, diskriminering, vold eller rasisme, skal vedkommende snarest undersøke saken og varsle skoleledelsen, og dersom det er nødvendig og mulig, selv gripe direkte inn.

Meldinger fra foresatte vil utløse enkeltvedtak

Det jeg ønsker å melde fra om er

Jeg ber skolen behandle meldingen så snart som mulig.

Dato:

Med vennlig hilsen

Ringerike kommune

Trivsel i skolen

7.4 Enkeltvedtak i ut fra Oppl.l § 9a-3

Unntatt offentlighet,
Forvaltningsloven §13

Til

VEDTAK I FORHOLD TIL PSYKOSOSIALT MILJØ

Det vises til (møte/brev) den... (dato) der det kom fram at..... (elevens navn/fødselsdato/klasse), har

Bakgrunn for saken:

...

«Alle elever i grunnskolen har rett til et godt psykososialt miljø som fremmer helse, trivsel og læring, og skolen skal arbeide aktivt for å fremme dette». (Opplæringslova § 9a-1)

"Dersom ein elev eller forelder ber om tiltak som vedkjem det psykososiale miljøet, deriblant tiltak mot krenkjande åttferd som mobbing, diskriminering, vald eller rasisme, skal skolen snarast mogleg behandle saka etter reglane om enkeltvedtak i forvaltningslova." (Opplæringslova § 9a-3)

Ut i fra ovennevnte fattes følgende vedtak:

Skolen har satt i verk tiltak for at eleven skal oppleve et godt psykososialt læringsmiljø:

Tiltak	Varighet og omfang	Ansvar
Oppfølging ut fra Ringerike kommune sin Trivselsplan, for eks.: - kontrakt med den som mobber - oppfølgingssamtaler med den som mobber - oppfølgingssamtaler med den som opplever mobbing	Ukentlig Tiltaket varer til vi er sikre på at mobbingen er opphørt	Rektor og kontaktlærer
Evt andre tiltak vedr for eks klassemiljø el.l.		

Ta kontakt om ikke den krenkende adferden opphører. Skolen vil da lage nye tiltak, Tiltakene blir evaluerte i den.....)

Dett er et enkeltvedtak som ut fra forvaltningsloven, § 28, og opplæringsloven, § 15-2, kan påklages. Klagefristen er -3- tre uker fra det tidspunkt underretning om vedtaket er kommet fram til vedkommende part. Evt. klage skal være skriftlig og begrunnet og sendes skolen ved rektor. Endelig klageinstans er Fylkesmannen i Buskerud.

Vennlig hilsen

nn
Rektor

Ringerike kommune

Trivsel i skolen

7.5 Trivselsundersøkelse (eksempel)

TRIVSELSUNDERSØKELSE.

Skolen ønsker med denne undersøkelsen å finne ut hvordan du som elev hos oss trives. Fyll ut så nøyaktig som mulig.

Kjønn: _____

Klasse: _____

Har du venner på skolen?

Ja: Nei:

Hvis ja:

- Har du venner i egen klasse?

Ja: Nei:

- Har du venner i andre klasser?

Ja: Nei:

Gruer du deg for:

- Skoleveien:

Ja: Nei:

- Skolebussen:

Ja: Nei:

- Friminuttene:

Ja: Nei:

- Annet:

Blir du plaget eller ertet på skolen?

Ja: Nei:

Hvis ja, hvor ofte foregår det:

- Nesten hver dag:

Ja: Nei:

- En gang i uka:

Ja: Nei:

- Et par ganger i måneden:

Ja: Nei:

Hvis ja, hvem plager:

- | | | |
|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| - Elever i klassen | Ja: <input type="checkbox"/> | Nei: <input type="checkbox"/> |
| - Elever i andre klasser: | Ja: <input type="checkbox"/> | Nei: <input type="checkbox"/> |
| - Lærer: | Ja: <input type="checkbox"/> | Nei: <input type="checkbox"/> |
| - Andre voksenpersoner: | Ja: <input type="checkbox"/> | Nei: <input type="checkbox"/> |

Hvis ja, hvor ofte foregår plagingen:

- | | | |
|-------------------|------------------------------|-------------------------------|
| - På skoleveien: | Ja: <input type="checkbox"/> | Nei: <input type="checkbox"/> |
| - På skolebussen: | Ja: <input type="checkbox"/> | Nei: <input type="checkbox"/> |
| - I friminuttene: | Ja: <input type="checkbox"/> | Nei: <input type="checkbox"/> |
| - I timene: | Ja: <input type="checkbox"/> | Nei: <input type="checkbox"/> |

Vet du om elever som blir plaget? Ja: Nei:

Hvis du vil hadde det vært fint om du beskrev hvordan plagingen foregår, (kryss av under om det du skriver gjelder for deg selv eller andre elever):

Meg selv:

Andre elever:

Hvilke fag eller aktiviteter liker du godt:

Hvordan liker du det samlet sett på skolen? (sett ring rundt det du mener)

Svært dårlig. Dårlig. Mindre bra. Bra. Ganske bra. Meget bra.

Dersom du har noen forslag til hvordan vi kan få det bedre på skolen, hadde det vært fint om du skrev det her:

7.6 Bruk av tvang og makt

I forarbeidene til Opplæringsloven er det slått fast at loven ikke gir hjemmel for bruk av fysisk makt over "vanlige elever eller overfor psykisk utviklingshemmede. Det presiseres også at kap 4A i sosialtjenesteloven, ikke gir hjemmel for bruk av makt og tvang i skolen. Opplæringslovens § 2-9 presiserer om bruk av refsingstiltak. Det understrekes at skolens personale, ikke kan bruke kroppslig refsing overfor eleven

Nødvergeretten

Straffeloven §§47 og 48 gir en begrenset rett til å gripe inn i situasjoner for å avverge, eventuelt stanse, atferd som anses farlig, dvs. egnet til å skade enten vedkommende selv eller andre.

Strakstiltak i nødvergesituasjoner:

Når det i helt spesielle, akutte situasjoner, er fare for at en elev kan skade seg selv eller andre, vil det være nødvendig å stanse eleven, eventuelt skille eleven fra resten av gruppen og plassere eleven i et eget rom for en kortere periode. Eleven skal da ha tilsyn av to voksne. Når et slikt tiltak blir satt i verk, skal en straks melde fra til rektor og til foreldrene. Rektor må dokumentere opplysninger om slike tiltak, og om årsaken til dem i elevmappen.

Å gripe inn for å verne eleven eller andre kan gjelde følgende situasjoner:

1. å gripe inn i en konflikt mellom elever
2. å gripe inn i en konflikt mellom elev / ansatt
3. å beskytte seg selv, mot bruk av fysisk makt, fra en eller flere elever
4. å beskytte eleven mot selvskading (kun ved helt spesielle skjerpede omstendigheter, vil nødvergeretten gjelde i slike situasjoner
5. det er ikke anledning til å bruke tvang som et pedagogisk virkemiddel
6. ødeleggelse av fysiske ting

Den lokale planen bygger også på veilederen for ansatte og ledere i [Arbeid mot mobbing](#)

SOSIAL LÆREPLAN

TYRISTRAND SKOLE

2007 – 2010

(Evalueres årlig)

HOVEDMÅL:

Elevene skal oppleve gode og trygge arbeidsdager i samspill med elever og voksne på skolen. Hver elev skal bli sett hver dag.
Elevene skal få plikter og ansvar for egen flid og framgang, samt plikter og ansvar for at alle på skolen har det bra.

SLIK JOBBER VI
FOR Å FREMME
ET POSITIVT ELEVMILJØ
VED
TYRISTRAND SKOLE

NOEN NØKKEWORD:

Trygghet og trivsel
Ansvarlighet
Individuelle utfordringer – mestring
Felles erfaringer og opplevelser

OMRÅDER DER VI HAR SATT I GANG TILTAK:

1. Trygghet og tilhørighet
2. Handlingsplan mot mobbing.
3. Opplæring i sosiale ferdigheter.
4. Fadderordningen
5. Ansvarsoppgaver på trinn
6. Grupperåd Elevdeltakelse
7. Temadager og andre felles arrangementer
8. Uteaktiviteter - Hovinsetra
9. Bruk av arbeidsplaner på alle trinn
10. Entreprenørskap, elevbedrift
11. Regler og rutiner.

1. TRYGGHET OG TILHØRIGHET

ER VIKTIG

FOR Å FÅ EN GOD SKOLEDAG .

MÅL:

Vi vil gi elevene trygghet i en gruppe der de hører til.
Vi vil gi elevene god kontakt med kontaktlæreren sin.

TILTAK:

- Alle elever ved skolen hører til i en basisgruppe med samme kontaktlærer. I tillegg hører også elevene til i ei storgruppe på avdelingen sin.
- Kontaktlæreren vil ha jevnlig elevsamtaler med elevene. Dette for å følge opp både det faglige og det sosiale rundt elevens skolesituasjon.
- Alle trinn gjennomfører klassemiljøarbeid, evnt. Lions Quest-eksjoner.
- Lærere får tilbud om å delta på kurs om klassemiljø-arbeid / Lions Quest-kurs.

2. HANDLINGSPLAN MOT MOBBING.

EN PERSON ER MOBBET ELLER PLAGET NÅR HAN ELLER HUN, GJENTATTE GANGER OG OVER EN VISS TID, BLIR UTSATT FOR NEGATIVE HANDLINGER FRA EN ELLER FLERE ANDRE PERSONER. (def. Dan Olweus)

MÅL:

Skolen skal ved forebyggende tiltak forhindre mobbing.
Skolens rutiner skal avdekke mobbing.
Skolen skal følge opp mobbeoffer og mobber.

TILTAK:

- Skolens plan for å fremme et positivt elevmiljø følges. ("Sosial læreplan")
 - Inspeksjonsrutinene evalueres fortløpende. (Ansv. team)
 - Skolen gjennomfører kartlegging av elever som trenger ekstra oppfølging i friminutt. (Ansv. team)
 - Kontaktlærer har avsatt tid ukentlig til elevsamtaler.
 - Skolen gjennomfører trivselsundersøkelse hvert år.
 - Konferansetime gjennomføres en gang hvert halvår. Elevene bør være til stede, og har rett til det fra fylte 12 år. Skolen forventer at elevene på ungdomstrinnet deltar på konferansetimer.
 - Elevmiljø / klassemiljø tas opp på hvert foreldremøte. Foreldre / foresatte gjøres kjent med situasjonen i elevgruppen
 - Elevene gis medvirkning gjennom grupperåd og elevråd.
 - Skole og hjem arbeider for et nært og forutsigbart samarbeid. Se egen plan.
 - Skolens trivselsregler skal evalueres årlig.
-

- De ansatte skal være tydelige og gode voksenmodeller.
- Administrasjonen vil jobbe for å opprettholde voksentettheten vi har i dag.

TILTAK FOR Å AVDEKKE MOBBING:

- Skolens personale og foreldre / foresatte er kjent med kjennetegnene på mobbing.
- Alle henvendelser om mistriksel og plaging tas alvorlig.
- Trivsel / mobbing skal være et tema på alle foreldremøter og konferansetimer.
- Lærere / assistenter som har inspeksjon melder raskt fra til kontaktlærer ved mistanke om mistriksel / plaging / mobbing.
- Foreldre / foresatte blir oppfordret til å melde alle mobbe-problemer til skolen.
- Kontaktlærer melder evt. mobbe-saker til rektor, som bidrar i det videre arbeid. Bør være skriftlig.
- Rektor og kontaktlærer blir enige om videre saksgang. Sette opp en skriftlig plan. Se prosedyre!

PROSEDYRE KLAGESAK - MOBBING.

1. Muntlig / skriftlig henvendelse til kontaktlærer fra hjemmet. Kontaktlærer informerer rektor. Et skriftlig notat utarbeides.
2. Kontaktlærer / rektor har møte med mobbeofferet og evt. mobberen. Hver for seg i første omgang. Evt. sammen i neste omgang.
3. Det innkalles til møte med foreldre, kontaktlærer / evt andre lærere og rektor. Foreldres utsagn, foreldrenes mening om hva som bør gjøres, hva skal skolen gjøre, hva skal elevene / evt. foreldrene gjøre. Bli enige om tiltak, evt. sanksjoner. Rektor skriver referat.
4. Skolen vurderer evt. flere tiltak. Kartlegging av klasse miljø, mobbeaksjon for hele skolen? Eller skal det holdes på individnivå?
5. Oppfølgingsmøter avtales.

Symptomer på at barnet er utsatt for mobbing.

- Kommer hjem med ødelagte eller istykkerrevne klær, ødelagte bøker, og lignende.
- Har blåmerker, skader, kutt og skrammer uten noen naturlig forklaring.
- Blir mindre villig til å fortelle hvordan han / hun har det på skolen.
- Blir mer enn vanlig kontaktsøkende med voksne eller isolerer seg.
- Endrer adferd (blir stille, aggressiv, får ikke sove, osv.)
- Får fysiske plager som vondt i magen, hodet, må ofte på do, og lignende
- Vegrer seg mot å gå på skolen, skylder på fysiske plager, får stort fravær.
- Finner andre veger til og fra skolen, går tidligere eller senere enn vanlig.
- Går ikke sammen med kamerater til og fra skolen, går mer for seg selv.
- Går alene i friminuttene og har liten eller ingen kontakt med jevnaldrende / klassekamerater.
- Ønsker ikke å delta i lek, fritidsaktiviteter eller være sammen med kamerater.

Generelle kjennetegn på mulige mobbeofre.

- Er forsiktige, følsomme, stille, tilbakeholdne, kanskje passive, underdanige og sky, tar kanskje lett til tårene.
- Er engstelige, usikre og ulykkelige, har et negativt bilde av seg selv, på en måte signaliserer de til andre at de er verdiløse og mislykkede personer som ikke vil ta igjen hvis de blir angrepet eller forulempet – de er med andre ord "lette mål".
- Kan være fysisk svakere enn sine jevnaldrende (gjelder særlig gutter).
- Kan ha "kroppsangst". Er redde for å bli skadet eller slå seg, er klossete i lekeaktiviteter, sport og slåssing, har dårlig kroppskontroll (gjelder særlig gutter)

Mobbeofre kan også i enkelte tilfeller ha en kombinasjon av:

- Engstelige og aggressive reaksjonsmønstre.
- Kan være hissig og forsøker å slåss eller ta igjen når de blir angrepet eller forulempet, men som oftest uten særlig suksess.
- Kan være hyperaktive, rastløse, ukonsentrerte og generelt besværlige barn som skaper uro rundt seg, kan være klossete og umodne med irriterende uvaner.

3. OPPLÆRING I SOSIALE FERDIGHETER.

GOD OPPFØRSEL KOMMER IKKE AUTOMATISK

DET MÅ LÆRES.

MÅL:

Elevene skal lære vanlig / god høflighet.

Elevene skal lære å uttrykke følelser på en måte som ikke går ut over andre.

Elevene skal lære å forstå og respektere andres følelser.

Elevene skal lære impuls kontroll.

Elevene skal lære å løse problemer / konflikter.

Elevene skal lære å kommunisere med hverandre på en positiv måte.

TILTAK:

- Skole og hjem må samarbeide for å nå målene.
- Alle trinnene / gruppene på skolen skal bruke tid til å styrke sosiale ferdigheter i daglige situasjoner, samt arbeide med klasse miljøet.
- Gruppene forplikter seg til å bruke bl.a. Lions Quest for å trene på samarbeid og kommunikasjon.
- Ledelsen skal legge til rette for at personalet skal være oppdatert i forhold til kunnskap om klasseledelse. (Tilrettelegge for kurs, ta opp som tema på plenums-samlinger, etc.)

4. FADDERORDNINGEN

GJØR AT

VI FØLER ANSVAR FOR DEM SOM ER MINDRE ENN OSS

MÅL:

Vi skal ta ansvar for dem som er mindre enn oss.
Vi skal lære å se andres behov ved å ta vare på dem.

TILTAK:

- Kontaktlærere arrangerer fadderkurs for 5.tr. Avsluttes med et FADDER-BEVIS.
- Det opprettes fadder-kontakt mellom 5.tr. og barnehagene. Se plan for overgang barnehage – skole.
- 6.tr. er faddere for 1.tr.
- 7.tr. er faddere for 2.tr.
- Det opprettes faste aktiviteter gjennom skoleåret, der faddere og fadderbarn er sammen. Lærerne legger en plan for året.
- Fadderne har et spesielt ansvar for fadderbarnet sitt på noen fellesarrangementer. For eksempel på skogtur / aktivitetsdag.

5. ANSVARSOPPGAVER PÅ TRINN.

GJØR AT

VI LÆRER OSS TIL AT ALLE MÅ TA ANSVAR FOR Å FÅ
ET FELLESKAP TIL Å FUNGERE.

MÅL:

Vi skal skaffe oss erfaring gjennom å ta ansvar.
Vi skal lære oss å ikke være likegyldige, gjennom å ta ansvar.
Vi skal lære at handlingene våre får konsekvenser.

TILTAK:

- Elevene på alle trinn har ansvar for å rydde på plass leker / baller som er brukt ute i løpet av dagen. Teamene avklarer hvordan dette skal fungere i praksis.
- Alle elever ved skolen har ansvar for å sette på plass bøker og annet utstyr de bruker.
- Avdelingene har ansvar for stell og vanning av blomster og annet som er i deres base eller ansvarsområde.
- 7.trinn og 9.trinn har ansvar for å rydde i hyller på biblioteket. Kontaktlærer / evt bibliotekar gjennomfører opplæring og står for organisering.
- Alle trinn har ansvar for å rydde uteområdet etter oppsatt plan. (Søppel, etc.) Ansv. team.
- 4.trinn har ansvar for å luke og holde orden i blomsterbed ved barneskolen. Ungdomsskolen har ansvar for bed ved hallen og ungdomsskolen. Dette gjøres sammen med søppelplukking.
- Elevrådsrepresentanter eller andre utplukkede elever, bør / kan hjelpe til i forkant av konserter / opptredener på skolen. Kulturkontakt organiserer dette.
- Elevrådsrepresentanter har medansvar for å takke etter opptredener. (Sammen med kulturkontakt)
- Barna på SFO har ansvar for å rydde inn sine leiker etter endt dag. (+ evt leiker som ligger igjen etter skolen)

6. GRUPPERÅD

ELEVDELTADELSE

ER VIKTIG FOR AT ELEVENE SKAL FØLE

AT DE HAR MULIGHET TIL Å PÅVIRKE SITUASJONEN SIN.

MÅL:

Vi vil gi elevene mulighet til å komme med tanker og innspill (elevmedvirkning)

Grupperåd (fast møte mellom basisgruppe og kontaktlærer), skal være et møte der elevene kan ta opp saker i forbindelse med skolehverdagen sin.

Møtene skal også være arena for å jobbe med klassemiljøarbeid og saker fra elevråd.

TILTAK:

- Alle elevgrupper på M-tr + U-tr ved Tyrstrand skole skal ha grupperåd gjennomsnittlig en gang i uka. Se fag og timefordeling (U-tr) for tidsbruk. Elever på M-tr bruker tid etter behov, og S-tr gjennomfører evaluering av skoledag / uke / aktiviteter / etc. som trening til grupperåd.
- Gruppen må utarbeide / bli enige om regler for disse møtene.
- Det bør utpekes møteleder, referent til møtene. De største elevene bør etter hvert få større ansvar for disse oppgavene.
- En del gruppemøter bør foregå ved at gruppen sitter i ring.
- Skolen har 2 elevråd (ungdomsskolen (8. – 10.tr) og barneskolen (4.-7.tr.)
- På M-tr. Og U-tr. skal elevene ha mulighet til å være med å påvirke arbeidsplanen sin (bl.a. gjennom evaluering / tilbakemeldinger / elevsamtaler, valg av arbeidsmåter, valg av oppgaver,...) Medvirkning må bygges opp gradvis.

7. TEMA-DAGER / -UKER OG ANDRE FELLESARRANGEMENT

NÅR VI OPPLEVER NOE SAMMEN,
BLIR VI BEDRE KJENT
OG
DET SKAPER STØRRE FELLESSKAP.

MÅL:

Gjennom felles opplevelser og erfaringer, vil vi at elevene skal vise omsorg for hverandre.

Gjennom felles opplevelser, vil vi at elevene skal bli bedre kjent og lære seg å ta hensyn til hverandre.

Gjennom felles opplevelser, vil vi at elevene skal lære seg å samarbeide og kommunisere.

Tyristrand skole har som mål å jobbe en del i aldersblandede grupper.

TILTAK:

- Alle trinn skal ha ansvar for å forberede en FELLESSAMLING hver for teamet i løpet av et skoleår. Ansv. team
- Hele skolen har minst en tema-dag (-uke) hvert halvår. Ansv. team
- Teamene har juleverksted hvert år.
- Småskolen har juletreffest hvert år.
- Mellomtrinnet har høstfest.
- Ungdomstrinnet arrangerer juleball.
- Skogdag blir arrangert hvert år på team.
- Skidag blir arrangert hvert år på team.
- Aktivitetsdager / idrettsdager / trivselsdager og annet, arrangeres etter egen oppsatt plan.

8. UTEAKTIVITETER - HOVINSETRA

SKAPER MANGE GODE
FELLESSKAPSOPPLEVELSER.

MÅL:

Å erfare gjennom opplevelse.

Gjennom felles opplevelse og erfaring, å utvikle et fellesskap.

Å erfare ting ut fra egne forutsetninger i naturen.

Gjennom fellesskap, lettere å kunne løse konflikter.

Ved å bli glad i naturen, lære å ta vare på den.

TILTAK:

- Avdeling for 1. og 2.tr. har ute-dager / timer i deler av året. Tema og opplevelser vil følge årsrytmen. Plan legges i begynnelsen av skoleåret. 1.trinn har utedag annenhver uke og 2. trinn har ca 1 gang pr mnd.
- Avdeling for 3. og 4.tr. har også faste ute-dager / timer i deler av året. De er på tur ca 1 gang pr mnd.
- Avd. for 5.-7.trinn gjennomfører diverse turer på teamet / trinnet, som følger temaer de jobber med.
- Ungdomsskoletrinnene har bl.a. aktivitetsdager (skogdag, skidag, idrettsdag, balldag, ...) og opplegg i forbindelse med kroppsøving som gir fellesskapsopplevelser.
- Skolen har en avtale om å kunne benytte et flott tur-sted – Hovinsetra til dagsturer og overnattingsturer for alle trinn.

9. BRUK AV ARBEIDSPLEANER PÅ ALLE TRINN

ER ET REDSKAP FOR Å FÅ
AKTIVE OG ANSVARLIGE ELEVER,
NOE VI MENER ER VIKTIG FOR
TRIVSEL.

MÅL:

Elevene skal jobbe med oppgaver de mestrer. (Tilpasset opplæring)
Elevene skal lære å ta ansvar og gjøre egne valg.
Gjøre elevene bevisst på egen læring.
La elevene lære på ulike måter. (Ulike læringsstiler)

TILTAK:

- Tyrstrand skole skal utvikle en plan for bruk av arbeidsplaner, som alle må forplikte seg til å følge. Denne evalueres og evt. justeres årlig.
 - Arbeidsplanene utformes på data, og på en slik måte at de er informative både for elevene og foreldre / foresatte.
 - Elevene skal gradvis lære å utforme deler av arbeidsplanen sin selv, i samarbeid med og under veiledning av lærer. Læringsmål skal være styrende. Overgangen til å jobbe mot læringsmål, vil skje gradvis.
 - Arbeidsplanene legges ut på Fronter. Kontaktlærer har ansvar for at dette blir gjort.
-

10. SAMARBEID MED NÆRINGSLIVET ENTREPENØRSKAP, ELEVBEDRIFT.

GJENNOM UTFORDRINGER KNYTTET MOT
NÆRMILJØET OG DAGLIGLIVET,
VIL VI ØKE ELEVENES TRIVSEL OG LÆRINGSUTBYTTE.

MÅL:

Vi vil at elevene skal oppleve læring gjennom ulike aktiviteter og metoder.

Vi vil at teori og praksis (dagliglivet) skal knyttes tett sammen.

Vi vil at elevene skal lære å samarbeide med hverandre, samt med voksne i nærmiljøet.

TILTAK:

- Elevene ved Tyrstrand skole kan få mulighet til å være med i en elevbedrift en periode i løpet av tiden de går her.
- 9.trinn er utplassert i arbeidslivet en uke i løpet av 9.skoleår.
- Programfag for valg,på ungdomstrinnet, knyttes opp mot næringslivet der det er naturlig.
- Det opprettes kontakt med næringslivet for de som trenger et alternativt opplegg til vanlig skole en til to dager i uka.

11. REGLER OG RUTINER

ER VIKTIG FOR AT
SKOLEN SKAL VÆRE EN
TRYGG OG TRIVELIG ARBEIDSPASS
FOR ELEVER OG TILSATTE

MÅL:

Elevene skal lære seg hvilke regler vi har på skolen og respektere dem.
Elevene skal vite hva som skjer dersom reglene blir brutt.

TILTAK:

- Skolens trivselsregler gjøres godt kjent for elevene, og henges opp i alle avdelingene.
- Reglene skal evalueres årlig.
- Personalet (lærere og assistenter) skal ha felles forståelse av reglene , og forplikter seg til å følge opp konsekvenser som er avtalt.
- Det opprettes en "hærverkskonto", hvert halvår, som disponeres av elevrådet dersom ikke hærverk blir utført.



Resultatavtale for 2013

Beskrivelse av ønsket resultat:
Økonomi
<ul style="list-style-type: none"> • Ha en god oversikt og styring av økonomien • Drifte skole/Sfo etter vedtatt budsjett.
Sektormål (HP 2013- 2016)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Skolene og barnehagene skal reflektere aktivt over egen praksis, og bruke erfaringer, forskning og brukervedvirkning i alt utviklingsarbeid. 2. Skolene og barnehagene skal gi et omsorgsfullt og utfordrende tilbud til hvert enkelt barn
Rådmannens langsiktige strategier
<p><i>Merkevarebygging og identitetsbygging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • God informasjon om kvalitet i skole- og SFO-tilbud • Være tydelig leder som ser muligheter og utnytter ressursene til skolens og elevenes beste <p><i>Økonomisk prioritering og prosessgjennomgang av alle tjenestene</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidra til god ressursutnyttelse gjennom bl.a. samhandling med andre • Fokus på kvalitet i den ordinære opplæringen, god tilpasset opplæring • Bidra til redusert volum av spesialundervisning – mål kommune: 9 % av elevene <p><i>Arealbruk og struktur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha kjennskap til utredning om skoleløsning og arealprosjekt <p><i>Frivillighet som supplement til kommunens tjenester</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilstrebe fokus på frivillighet i Oppvekst- og kultursektoren • Bidra til gode møtepunkter mellom skoler, organisasjoner og kulturliv. <p><i>Inntektssiden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha god oppfølging av aktuelle refusjons- og tilskudds ordning
Oppfølging av Folkehelsemeldingen:
<ul style="list-style-type: none"> • Kunne se skolens arbeid i et forebyggende og helsefremmende perspektiv • Fortsatt fokus på arbeid mot mobbing (se Trivselsplan for Ringeriksskolen), slik at det er samsvar mellom antall mobbesaker som skolene jobber med og forekomsten av mobbing i elevrapportene
Ringerike kommune skal bli en av de 3 beste kommunene på omdømme, service og kommunikasjon:
<ul style="list-style-type: none"> • Bidra til at ansatte i sektoren har drøftet kommunens verdigrunnlag og viser TÆL i sitt arbeid og sine holdninger • Bidra til alle ansatte skal ha nok kunnskap om Ringerike kommunes tilbud/tiltak til å kunne vise service og kommunisere på en trygg og handlingsrettet måte

Øvrige mål:

POSTADRESSE
Serviceboks 4
3504 Hønefoss

KONTORADRESSE
Oslovn. 1
3511 Hønefoss

TELEFAX
32 12 50 30

TELEFON
32 11 74 00

- Skolen har praksis på områdene relasjoner og klasseledelse som beskrevet i «Handlingsplan for grunnskolen 2011-2013»
- Bidra til innføring og videreføring av vurdering for læring (alle), kulturskoletimen(b-trinn), og GNIST, valgfag, Ny Giv, forsering (u-trinn)
- Delta i evt utvalg og arbeidsgrupper i sektoren ved behov.

Målemetode: Regnskapstall og årsmelding, ledervurdering, medarbeidervurdering, egenvurdering

Personlige mål og utvikling

- Disponere arbeidet mitt bedre – flinkere til å planlegge.
- Sette av mere tid til å tenke langsiktig/utvikling for skolen.
- Prate litt mindre på møter - blir bare så alt for lett engasjert.
- Få mere overskudd gjennom bl.a. trening og planlegging

Hønefoss, 26.02.13

Rektor

Kommunalsjef

