

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Anne-Grethe Dølvik

Rektors bidrag i endringsprosesser knyttet til bygging av nye skoler.

MBA Bodø

Dato: 18.5.2016

Totalt antall sider: 77

Abstract

The purpose of this study was to gain further knowledge of leadership during change. I wanted to learn about experiences and reflections from principals who have been involved in building new schools. It was important for me to gain more knowledge about how principals led their staff in the process towards a new school, and especially how they emphasized communication, participation and learning, in terms of development and change in the organization. My question was: *How can principals contribute to a process of change related to the building of a new school?* To find answers, I made the following four research questions:

- 1) Which tasks are the priorities for principals during processes of change?
- 2) What motivates principals during processes of change?
- 3) How do principals communicate through processes of change?
- 4) How do principals emphasize participation and learning in the process of change?

The theoretical approach to this study is related to leadership and change management, but I have also used other relevant literature related to communication, participation and learning in an organization.

I have used qualitative methods. To collect data I have conducted interviews with five principals who have led their staff through the process of creating a new school. They are still principals at the same schools. The purpose of the interviews was to learn about their experiences and reflections about leadership through the process.

The results of the study show that principals prioritize leadership through the process of change. They are strongly motivated by participating in the creation of a new school. A strong leadership is important in the process of change, but there is a fine balance between leadership and involvement and contribution by members of the organization.

The leader has to communicate directions and make decisions, but the decisions must be founded in the organization. Through a process of change, the staff must be given the opportunity to comment, and the leader has to show ability and willingness to listen to their employees.

Forord

Denne oppgaven har som formål å drøfte hvordan en leder kan bidra i en større endringsprosess. Oppgaven er skrevet i regi av studiet MBA ved Handelshøgskolen i Bodø. Å undersøke hvordan rektorer kan bidra i en endringsprosess knyttet til bygging av ny skole, har vært både spennende og givende. Det har vært krevende å skrive masteroppgave ved siden av full jobb som leder, men arbeidet med oppgaven har også gitt meg inspirasjon og fått meg til å reflektere over egen lederpraksis.

Jeg vil rette en stor takk både til informantene som stilte opp og delte sine erfaringer og refleksjoner, og til min familie som har vist tålmodighet og støtte. Takk!

Bodø, 18. mai 2016

Anne-Grethe Dølvik

Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen var å få nærmere kjennskap til endringsledelse. Jeg ønsket å få tak i erfaringene og refleksjonene til rektorer som har vært med i en byggeprosess. Det var viktig for meg å få mer kunnskap om hvordan rektorene ledet et personale i prosessen fram mot en ny skole, og da spesielt hvordan de vektla kommunikasjon, medvirkning og læring, med tanke på utvikling og endring i organisasjonen. Min problemstilling var: «Hvordan kan rektorer bidra i en endringsprosess knyttet til bygging av ny skole?» For å finne svar på problemstillingen hadde jeg følgende fire forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke oppgaver prioriterer rektorene under endringsprosesser?
- 2) Hva motiverer rektorer under endringsprosesser?
- 3) Hvordan kommuniserer rektorer i endringsprosesser?
- 4) Hvordan vektlegger rektorer medvirkning og læring i endringsprosessen?

Den teoretiske tilnærmingen som undersøkelsen bygger på, er knyttet til ledelse og endringsledelse, men også annen relevant litteratur knyttet til kommunikasjon, medvirkning og læring i en organisasjon.

For å få svar på problemstillingen benyttet jeg meg av kvalitativ metode. For å samle inn data gjennomførte jeg fem hvalstrukturerte intervju med rektorer som har vært med på å bygge ny skole, og som fortsatt er rektorer ved samme skole. Hensikten med intervjuene var å avdekke informantenes opplevelse av endringsprosessen og deres refleksjoner over hvordan de ledet personalet i denne perioden.

Resultatene i undersøkelsen viser at rektorer prioriterer pedagogisk ledelse og ledelse av endringsprosessen. De er indre motiverte og blir motiverte av å få være med på å skape noe. I endringsprosesser er betydningen av sterk og tydelig ledelse viktig, men dette må balanseres opp mot involvering og medvirkning fra medlemmene i organisasjonen. Leder må kommunisere retning og fatte beslutninger, men beslutninger må være forankret i organisasjonen. I en endringsprosess må personalet få mulighet til å uttale seg, og leder må vise evne og vilje til å lytte til sine medarbeidere.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning	1
Oversikt over tabeller:	2
Oversikt over figurer/modeller:.....	2
Oversikt over appendiks:.....	2
Begrepsordliste:.....	2
1.1 Bakgrunn og aktualisering	3
1.2 Valg av problemstilling og avgrensninger.....	4
1.2.1 Forskningsspørsmål.....	5
1.2 Struktur på oppgaven.....	6
2.0 Teoretisk rammeverk	7
2.1 Ledelse og lederpraksis	7
2.1.1 Ledelse av endring	10
2.1.2 Transformasjonsledelse	12
2.1.3 Selvledelse.....	13
2.2 Kommunikasjon i endringsprosesser.....	15
4.2.1 Kommunikasjonsstrategi.....	16
2.3 Medvirkning, læring og kunnskap.....	17
2.3.1 Kollektiv kapasitet.....	19
2.4 Arbeidsmiljø	20
2.4.1 Motstand mot endring	21
2.5 Oppsummering teori	22
3.0 Metode	24
3.1 Forskningsstrategi.....	24
3.2 Analyse av problemstillingen	24
3.2.1 Valg av forskningsdesign	25
3.2.2 Hermeneutisk tilnærming til undersøkelsen.....	26
3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet	26
3.3.1 Utvalgsriterier og valg av informanter	27
3.3.2 Intervjuene.....	28
3.5 Dataanalyse.....	29
3.5.1 Evaluering av kvalitative undersøkelser	30
3.6 Etiske vurderinger.....	32
3.6 Sammendrag	33

4.0	Datamateriale, resultater, analyse og diskusjon.....	34
4.1	Hvilke oppgaver prioriterer rektorene under endringsprosesser?.....	34
4.1.1	Oppsummering og analyse av funn.....	39
4.1.2	Foreløpig konklusjon; hvilke oppgaver prioriterer rektorer i endringsprosesser?.....	40
4.2	Hva motiverer rektorer under endringsprosesser?.....	41
4.2.1	Oppsummering og analyse av funn.....	44
4.2.2	Foreløpig konklusjon; hva motiver rektorer under endringsprosesser?.....	45
4.3	Hvordan kommuniserer rektorer i endringsprosesser?.....	46
4.3.1	Oppsummering og analyse av funn.....	50
4.3.2	Foreløpig konklusjon; hvordan kommuniserer rektorer i endringsprosesser?.....	51
4.4	Hvordan vektlegger ledere medvirkning og læring i endringsprosessen?.....	52
4.4.1	Oppsummering og analyse av funn.....	57
4.4.2	Foreløpig konklusjon; hvordan vektlegger rektorer medvirkning og læring i endringsprosessen?.....	58
4.5	Oppsummering av datamateriale, resultater, analyse og diskusjon.....	59
5.0	Hovedkonklusjon.....	63
5.1	Forslag til videre forskning.....	65
	Litteraturliste.....	66
	Appendiks.....	70

1.0 Innledning

Ledelse og hvordan få til endringer i en organisasjon, er områder som interesserer meg. Endringer er noe som organisasjoner og ledere må lære seg å håndtere fordi «[...] selv om det begynner å bli en ganske slitt frase å hevde at samfunnet endrer seg i et stadig raskere tempo, er det ikke tvil om at kravet om endring – både til oss selv som enkeltindivider, til organisasjoner og til samfunn – blir stadig sterkere» (Jacobsen, 2014:15). Jeg er selv leder og har tatt studiet Positivt lederskap ved UIN. Dette studiet samt støttende ledelse og positiv psykologi har gitt meg inspirasjon i utøvelse av ledelse. Jeg er en leder som liker endringer og utviklingsarbeid, samtidig som jeg er bevisst på at ikke alle mine medarbeidere deler min begeistring for endringer.

Ledelse av endringer er blitt enda mer aktuelt for meg den siste tiden, da det skal bygges ny skole der jeg er rektor. Vår organisasjon skal inn i en planlagt endringsprosess som jeg skal lede. Det innebærer blant annet fysiske og strukturelle endringer for alle medlemmene i vår organisasjon. Jeg velger å definere endring i en organisasjon ut fra Jacobsens beskrivelse: «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt» (Jacobsen, 2014:23).

Jeg definerer det å være med å bygge ny skole, samtidig som man skal forvalte driften i eksisterende skolebygg, som en stor endringsprosess for en leder og for en skole. Organisasjonen blir tvunget til å endre seg. De fysiske arbeidsforholdene endrer seg, og fysiske endringer kan tvinge fram pedagogiske og strukturelle endringer i tillegg. Gjennom snart 17 år i skoleverket har jeg erfart at flere rektorer slutter etter en slik byggeprosess. Jeg ønsket å undersøke erfaringene til rektorer som fortsatt er i rektorjobben og har vært gjennom en byggeprosess. En byggeprosess varer omtrent tre år. Ett år med prosjektering og to år med bygging. Jeg var nysgjerrig på hvordan rektorer opplevde og håndterte lederskapet i spenningsfeltet mellom daglig drift og bygging av ny skole. Jeg ønsket å se nærmere på rektors prioriteringer under slike endringsprosesser, og hvordan rektorene ledet seg selv og andre fra start til mål. I endringsarbeid gjelder Newtons første lov: «En gjenstand blir i ro eller beveger seg med konstant fart hvis ingen kraft virker på gjenstanden eller hvis summen av kreftene er null» (Fullan, 2014).

Oversikt over tabeller:

Tabell 1: <i>Arbeidstid</i> (Kapittel 2.1)	side 9
Tabell 2: <i>Oversikt over informanter</i> (Kapittel 3.3.1).....	side 28
Tabell 3: <i>Motivasjon</i> (Kapittel 4.2).....	side 42
Tabell 4: <i>Kommunikasjon</i> (Kapittel 4.3).....	side 48

Oversikt over figurer/modeller:

Modell 1: <i>Faktorer i en organisasjons endringsprosess</i> (Kapittel 2.0).....	side 6
Modell 2: <i>Faktorer i en organisasjons endringsprosess</i> (Kapittel 4.5).....	side 62

Oversikt over appendiks:

Intervjuguide.....	side 70
--------------------	---------

Begrepsordliste:

Baseskole: *Selve begrepet baseskole er en skole der undervisningen ikke foregår i tradisjonelle klasserom, men i «baser» som varierer i utforming. Hver base består av et ulikt antall elever og lærere som samarbeider om undervisningen. Baseskolen er blitt beskrevet som en mellomting mellom en helt åpen skole og en klasseromorganisert skole.*

(Store norske leksikon, 2011).

Kunnskapssamfunnet: *Kunnskapssamfunnet må ses i kontrast til industrisamfunnet hvor produktivitet var knyttet til maskiner og mekanikk. I kunnskapssamfunnet er produktivitet ikke bare knyttet til teknologi, men i veldig stor grad også knyttet til kunnskapsrike medarbeidere – til hodene våre. I dag anerkjenner vi den menneskelige kapitalen som vår viktigste ressurs* (Aasland, 2007).

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Det er en lang prosess fra politisk forslag om bygging av en skole til skolen står ferdig. Det kan ta over ti år fra politisk forslag til oppstart prosjektering. Realisering og innflytting i nye skole tar enda lengre tid. Det skapes forhåpninger om at nå skal det bli ny skole, men på grunn av dårlig kommuneøkonomi, bevilges det ikke penger, og ny skole utsettes. Leder skal holde motivasjonen oppe hos seg selv og sine medarbeidere i denne perioden, og må mobilisere og motivere for endringer som skal skje i uvisse framtid. Her er to overskrifter som er hentet fra Avisa Nordland som illustrer dette:

«Ny usikkerhet for Tverlandet skole» (Avisa Nordland, 11.11.15).

«Ny skole på Tverlandet utsettes» (Avisa Nordland, 16.08.13).

Overskriftene er skrevet med to års mellomrom, og prosessen med håp og usikkerhet har vart i over ti år. Dette er ikke unikt ved planlegging og bygging av kommunale bygg.

Det finnes ingen nasjonal norm for skolebygg. Skoleeier definerer selv hvor mange skoler kommunen har, hvor de skal ligge, hvor store skolene skal være og hvordan de skal utformes innenfor gjeldende lover og regler. Den ene gjeldende regelen kan vi finne i Opplæringslova (1998) § 9-5 som sier at «Kommunen skal sørge for tenlege grunnskolar. Til vanleg bør det ikkje skipast grunnskolar med meir enn 450 elevar». Ved å studere størrelsen på mange av de nybygde skolene i landet, ser man at de overskrider det anbefalte elevtallet i opplæringsloven.

Det er forsket lite på sammenheng mellom fysisk utforming av skolebygg og læringsutbytte. Begreper som «baseskole», «skoler med åpne landskap», «skoler med åpne løsninger», «klasserom», «allrom» brukes når man skal forklare fysisk utforming av en skole. Begrepsapparatet er ikke entydig definert og begrepene brukes om hverandre. Dette kan være en utfordring i skoledebatten. Ny teknologi og nye idealer har gitt et økende fokus på å bygge mer fleksible og arealeffektive bygg. Med fleksible bygg menes skolebygg som er mer åpne, transparente og innehar varierte læringsarenaer, og undervisningsrom i ulike størrelser. Rommenes størrelse strekker seg fra store auditorier til små grupperom med plass til 2–4 elever. Bygget skal kunne imøtekomme behovet for varierte undervisningsformer, utstrakt

bruk av IKT i alle fag og kravet om tilpasset opplæring. Tilpasset opplæring kan kreve tilgang til små rom for individuell veiledning, elevsamtaler, gruppearbeid og møter.

Offentlige virksomheter er ofte prisgitt nasjonale direktiver og bestemmelser. Norsk skole har vært, og vil være i stor forandring med reformer og krav om kontinuerlig utvikling av pedagogisk arbeid og skoleorganisering. Skolene skal være trent i forandringsarbeid og inneha endringsberedskap for framtiden. Ludviksenutvalget, har kommet med en rapport om framtidens skole. I utvalgets oppsummering skriver de:

Endringer i samfunnet og kunnskapsutviklingen skjer i et stadig høyere tempo. Dette er ikke nytt, men det stiller økte krav til endringer av kompetanser, både for enkeltindividet, for samfunns- og arbeidslivet, og for skolen. At opplæringen i skolen legger et fundament for den enkelte til å kunne tilegne seg nye kompetanser gjennom hele livet, blir viktigere i framtiden (NOU, 2014:7).

Nye skoler skal bygges for å være gode læringsarenaer for barn og unge i dag og 50 år fram i tid. Fasiten på en slik skole finner man ikke, og da er det opp til skoleeier å definere hvilken skole som blir best. Forhold som skal vurderes er beliggenhet, størrelse på skolen, fysisk utforming og organisering av læringsrom, utforming av uteareal, skolevei og trafikksikkerhet. I en byggeprosess må en rektor derfor forholde seg til, og bruke tid på, mange andre enn de som er internt i virksomheten. Det er ulike profesjoner som skal samarbeide om et byggeprosjekt, og de har ulike roller og fagfelt. Dette kan gi utslag i målkonflikt. For eksempel byggleidere som forholder seg til budsjett og tidsfrister, og rektorer som er opptatt av kvalitet, størrelse og romutforming. På grunn av økt arbeidsmengde som følge av at rektor må samarbeide med mange aktører og følge byggingen tett, velger enkelte kommuner å frikjøpe rektorer i deler av stillingen sin under byggeprosessen.

1.2 Valg av problemstilling og avgrensninger

Gjennom mine besøk på nybygde skoler har jeg møtt skoleledere som forteller om svært krevende prosesser fram mot ny skole. De fleste rektorer skal ivareta den ordinære driften i eksisterende bygg, eller eventuelt et midlertidig bygg, samtidig som de skal være med på byggeprosessen. De skal også forberede, motivere og engasjere sine medarbeidere til å være

med på de endringene i organisasjonen som det nye bygget krever. På bakgrunn av dette er min problemstilling som følger:

Hvordan kan rektorer bidra i en endringsprosess knyttet til bygging av ny skole?

Med bidrag i min problemstilling ser jeg dette opp mot hvordan rektor leder organisasjonen og medlemmene i organisasjonen i prosessen fram mot ny skole. Jeg ville se på hva rektorer gjør for å få til endring i organisasjonen og hvordan rektorer forbereder medarbeiderne på å flytte inn i nytt bygg. Når det gjelder bidrag velger jeg å definere dette nærmere for å konkretisere hva som var kjerneområdene i det jeg ønsket å undersøke. De områdene jeg fokuserte på var leders prioriteringer av arbeidsoppgaver, kommunikasjon, medvirkning og læring. Kommunikasjon forstås her som samhandling mellom leder og medarbeider på noen områder. Fra leders perspektiv handler dette om hvordan mål tydeliggjøres og hvordan og hvor disse kommuniseres. Informasjon er en viktig faktor her. Medvirkning handler om hvordan leder involverer medarbeiderne og lytter til dem. Læring handler om organisasjonslæring og etablering av ny kunnskap i hele organisasjonen.

1.2.1 Forskningsspørsmål

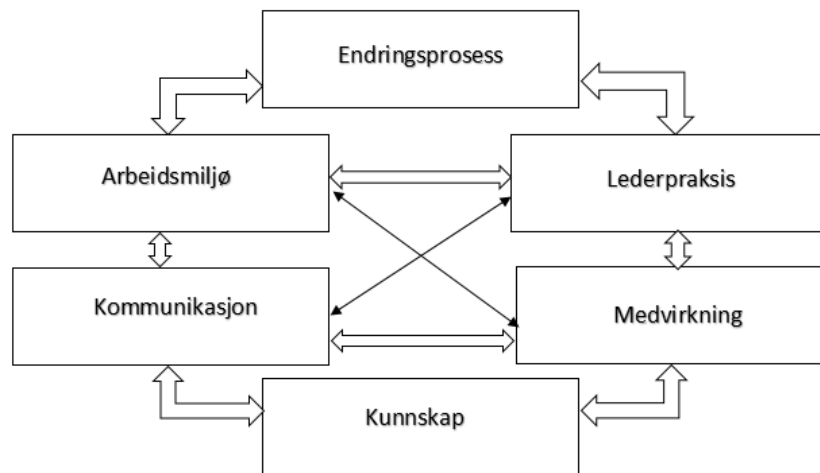
For å belyse problemstillingen har jeg kommet fram til fire forskningsspørsmål som belyser de kjerneområdene som jeg ønsket å undersøke:

- 1) Hvilke oppgaver prioriterer rektorene under endringsprosesser?
- 2) Hva motiverer rektorer under endringsprosesser?
- 3) Hvordan kommuniserer rektorer i endringsprosesser?
- 4) Hvordan vektlegger rektorer medvirkning og læring i endringsprosessen?

Jeg ønsket, ved hjelp av problemstillingen og forskningsspørsmålene, å komme fram til faktorer som kan være til hjelp for andre rektorer og skoleiere ved bygging av nye skoler.

1.2 Struktur på oppgaven

I kapittel 2 har jeg presentert relevant teori som ligger til grunn for min undersøkelse. Hensikten med dette er å få vite hva andre har sagt og ment om de områdene som oppgaven berører. Teorien som blir presentert vil bidra til å presisere begrepene jeg har brukt i forskningsspørsmålene. Jeg har laget en modell ut fra denne teorien. Modellen viser faktorer som blir belyst i teorikapitlet. Illustrasjonen viser hvordan disse faktorene påvirker hverandre direkte, eller indirekte i en organisasjon, og kan påvirke resultatet av en endringsprosess.



Modell 1: Faktorer i en organisasjons endringsprosess (egen modell)

Kunnskap er en menneskelig faktor. En organisasjon kan ikke ha kunnskap, men menneskene i en organisasjon kan inneha kunnskap. **Lederpraksis**, **medvirkning** og **kommunikasjon** er menneskelige og medmenneskelige faktorer. **Arbeidsmiljø** inneholder både fysiske og medmenneskelige faktorer. **Endringsprosess** kan inneholde både menneskelige og fysiske faktorer. Videre i teorikapitlet vil jeg belyse alle faktorene i modellen mer utdypende.

I kapittel 3 er valg av metode beskrevet. Jeg har beskrevet hvilke metodiske tilnærminger jeg har brukt for innsamling av data og analyse av data. I kapittel 4 presenteres funn fra undersøkelsen, samt analyse av funnene og drøfting av disse i lys av teori, forskningsspørsmål og problemstilling. I det siste kapitlet har jeg oppsummert arbeidet i en konklusjon og gir forslag til videre forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk

For å finne svar på problemstillingen min «Hvordan kan rektorer bidra i en endringsprosess knyttet til bygging av ny skole?», har jeg valgt å ta utgangspunkt i teori om ledelse og da spesielt endringsledelse. Jeg har ikke klart å finne forskning eller litteratur knyttet spesielt til rektorrollen eller lederrollen i en byggeprosess. Teorikapittelet består av fire deler og en oppsummering. Ledelse og endringsledelse er viet størst plass i teorikapittelet.

2.1 *Ledelse og lederpraksis*

«Ledelse er et komplisert og mangeslunket fenomen med ufattelig mange teoretiske innfallsvinkler og metoder for å oppnå effektivitet» (Heggholmen, 2014:15). Ledelse foregår i en kontekst. Hver organisasjon har sin størrelse, struktur, kultur og omgivelser. Lederoppgaven er å få medlemmene i organisasjonene til å arbeide mot organisasjonens mål. Ledelse handler ikke bare om kontroll og styring, men også om å motivere og inspirere, samt veilede og utvikle medarbeiderne. I Norge har vi ikke vært tydelig med begrepsbruken innenfor ledelse. På engelsk har man vært lenge vært flinkere til å skille mellom begrepene management og leadership. Management betyr styring eller administrasjon, og verktøyene som brukes er systemer, prosedyrer, strukturer, regler og rutiner. «Styring handler om vedlikehold, kontroll og forbedring av det eksisterende» (Heggholmen, 2014:35). Leadership er lederskap og handler om endring og læring. Lederskap handler om å bevege mennesker og organisasjoner mot nye utfordringer. Verktøyet for å få til dette, er lederen selv og lederens atferd. «Det handler om kommunikasjon, informasjon, inspirasjon og motivasjon» (Heggholmen, 2014:35).

Det er mange ulike teorier om ledelse, men god ledelse kan ikke forklares ut fra en teori alene. Ledelse er teori, men en god leder må sette teorien ut i praksis. En god leder må inneha en rekke ferdigheter for å utøve god ledelse. I følge en rapport om god lederpraksis i endringsprosesser kan «god lederpraksis læres, mens personlighet er mer bestemt» (Øyum et al., 2006:8).

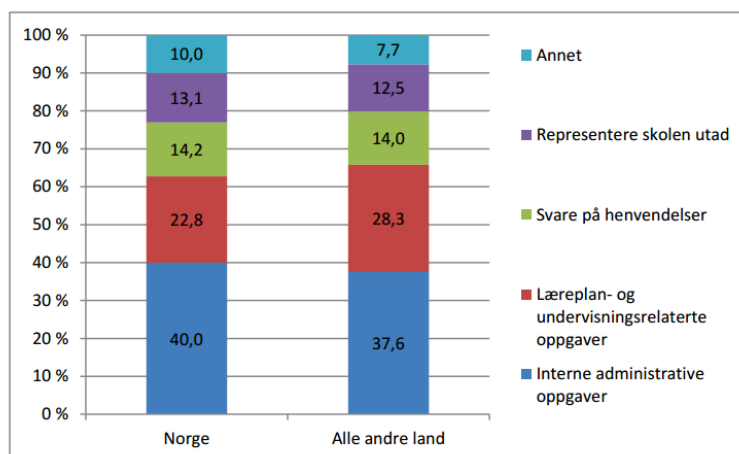
En leder skal utøve både styring og lederskap, og må ha forståelse for når det er behov for styring, og når det er behov for lederskap. «Mange små og store endringer i organisasjoner foregår på bakgrunn av styringsprosesser, og utfallet av prosessen kan gå helt i stå fordi vi

ikke forstår at vi må spe på med litt lederskap for å få det til» (Heggholmen, 2014:35). Utøvelse av ledelse inneholder mange av kjernekomponentene i menneskelig samhandling. Ifølge støttende ledelse, vil en leder som er opptatt av medarbeidernes bidrag til organisasjonens ve og vel, og som bryr seg om medarbeidernes velvære og at de har det bra på jobben, ha mer lønnsomhet og bedre organisatoriske prestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2010, i Farbrot, 2010).

I de seneste årene har det vært en økende oppmerksomhet omkring betydningen av skoleledelse for kvaliteten i skolen og om skoleledernes arbeidssituasjon gir rom for god nok oppfølging av lærernes arbeid. Dette er rektors tid og kompetanse til pedagogisk ledelse. Kjernen i teorier om pedagogisk ledelse er knyttet til den evne en leder har til å etablere faglige mål for skolen, til å overvåke og delta aktivt i læringsaktiviteter på klasseromsnivå og gi faglige tilbakemeldinger til lærerne om deres undervisning, samt drive systematisk kompetanseutvikling blant lærerne (Robinson, 2014).

Det knytter seg høye samfunnsmessige forventninger til resultatene i skolen og innsatsfaktoren består i stor grad av menneskelige ressurser. En viktig forutsetning for utøvelse av rollen som rektor er skolens størrelse, men også antall lærere per elev og dessuten omfanget av støttepersonale. En rektors oppgaver henger i sammen med forholdet til skolens overordnede myndigheter, og graden av autonomi. Skolesektorer styres av et nasjonalt regelverk og må ofte administreres innenfor rammene av stramme kommunale budsjetter. Ifølge rapporten «Spørsmål om tid. En studie av arbeidsbetingelser og tidsbruk for ledere av skoler og sykehjem» (Seland et al., 2012), utmerker rektorer seg ved at deres ledelse er relativt sett sterkere orientert mot administrativ enn faglig ledelse. Samtidig er det store variasjoner innad i Norge, noe som blant annet henger sammen med kommunestørrelse og organisasjonsformer i kommunene, samt forskjeller mellom store og små kommuner. Norske rektorer har en høy grad av autonomi, og undersøkelsen viser at de rektorene som var med i studiet hadde ei gjennomsnittlig arbeidsuke på 47,25 timer.

Tabellen på neste side er hentet fra samme rapport (Seland, et al., 2012) og viser norske rektors fordeling av arbeidstid sammenliknet med kollegaer i andre land:



Tabell 1: Arbeidstid – TALIS 2009 (Seland, et al., 2012:41)

Undersøkelsen viser at rektorer rapporter at de bruker størst del av arbeidstiden sin på interne administrative oppgaver.

Nyere undersøkelser bekrefter bildet fra TALIS om at norske skoleledere bruker mest tid på administrative oppgaver, og viser samtidig at skolelederne selv ønsker å bruke mer tid på de pedagogiske oppgavene. Samtidig peker andre studier på at skillet mellom pedagogiske og administrative oppgaver ikke alltid er like hensiktsmessig. Disse studiene viser at mange skoleledere opplever at administrative og pedagogiske ledelsesoppgaver glir over i hverandre, og at de ikke ser noe klart skille mellom slike oppgaver i arbeidshverdagen. Flere skoleledere mener at de administrative oppgavene naturlig bygger opp under pedagogiske ledelsesoppgaver (Forskning viser, 01-2013: 3).

Rapporten om skoleleders tidsbruk, (Seland et al., 2012), viser også at skoleledere opplever arbeidshverdagen som hektisk men svært interessant. Skolelederne rapporterer om en betydelig arbeidsmengde og arbeidspress, og at jobben går på bekostning av privatlivet. Skolelederne ønsker å være tett på elevhverdagen, og forskerne mener skolelederne kanskje lar seg absorbere av organisasjonen. Skoleledere jobber i en sektor som er preget av mange og uklare målsetninger, og det kan ofte være vanskelig å vite når en oppgave er «godt nok» utført. Undersøkelsen peker på at det er behov for en avgrensning av skoleleders oppgaver. Funn tyder også på at ikke alle skolelederne har et bevisst forhold til hvordan de bruker tiden, noe som igjen får konsekvenser for vilkårene for ledelse.

2.1.1 Ledelse av endring

Endringsledelse handler om ledelse av endring. Det har en flerdimensjonal tolkningsmulighet i litteraturen og i praksis. Det kan brukes til å diskutere ulike typer endringsprosesser og i ulike typer organisasjoner.

All endring må innebære en form for bevegelse, fra en relativ stabil tilstand til en annen relativ stabil tilstand. Endring må dermed også betraktes som en prosess, som en strøm av hendelser og handlinger som bringer en organisasjon fra det ene punktet til det andre (Jacobsen, 2012:25).

Endringsledelse er «å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjonen samt kunne iverksette og lede utviklingsprosesser.» (Klev og Levin, 2009:48). Ifølge Karp (2014) er de vanligste forklaringene på at endring ikke leverer, at endringsprosessene er ustrukturerte, tilfeldige, ikke involverende nok og det gis ikke tid, rom, budsjetter nok til å gå i dybden. Karp (2014) sier videre at endringsledelse er ekstremsport innenfor ledelsesutøvelse.

En organisasjon består av enkeltindivider. «Endringer i en organisasjon er en funksjon av at individer i organisasjonen utvikler og endrer seg» (Karp, 2014:87). En organisasjon kan ikke endres før enkeltindividene endrer seg, og enkeltindividene drar i same retning. «Et vesentlig poeng med ledelse i kunnskapssamfunnet er å bidra med å utvikle den enheten man leder, billedlig forstått som en fugleflokk» (Johannesen og Olsen 2008:19). Ledelse i kunnskapssamfunnet handler mye om å lære å takle endringsprosesser, uro og kompleksitet. Ideelt sett bør en organisasjon i kunnskapssamfunnet framstå som en helhetlig organisme, samtidig som hver enkelt medarbeider i organisasjonen agerer som et selvstendig, kreativt og innovativt individ. Dette er kollektiv kapasitet, og for å få til dette kreves lederskap.

I teori om endringsledelse trekkes leders ferdigheter fram som viktig. I en artikkel fra Norges Handelshøgskole, (Folkestad, 2010) vises det til at Ole Hope har forsket på hvordan mellomlederens respons på endringsinitiativ påvirker det endelige resultatet av endringen. I sin forskning har Hope blant annet kommet fram til at «du klarer ikke å realisere en strategi med mindre du har mellomlederne med deg. Du må skape en forståelse for endringens nødvendighet og innhold, og hvordan endringen skal gjennomføres. Det må du gjøre i en interaksjon med mellomledere» (Folkestad, 2010).

Som nevnt tidligere definerer jeg bygging av ny skole som en stor endringsprosess. Endringer og organisasjoner kan betraktes som to motsetninger. En organisasjon representerer stabilitet og forutsigbarhet. Endringer er ofte noe som ødelegger denne stabiliteten og forutsigbarheten som organisasjonen etterstreber (Jacobsen og Torsvik, 2007). «Endringsledelse handler om å re-orientere virksomhetens måte å fungere på. Det handler om å gå fra gammel og etablert praksis i en ny og ønsket retning» (Hennestad og Revang, 2012:134). Endringsledelse er å realisere intensjoner for fremtiden og implementere nye ideer i hverdagsvirkeligheten (Hennestad og Revang, 2012). «Empiri viser at over halvparten av endringsinitiativ som iverksettes, mislykkes på et eller annet tidspunkt i forløpet» (Tom Karp, 2014:23).

I følge Hannestad og Revang (2012) er det mange som undervurderer hvor vanskelig det er å bryte ut av tradisjonelle, etablerte mønster. For å bryte ut av dem må man oppleve en avgjørende grunn. Det kan være krise, eller «[...]en visjon som virker så løfterik at dagen situasjon fremstår som utilfredsstillende» (Hannestad og Revang 2012:233). Dette sier noe om hvor utfordrende endringsprosesser kan være.

Hennestad og Revang (2012) har formulert åtte praktiske råd til endringsledelse. Jeg har valgt å vise til noen av dem. De sier at en leder må skape oppslutning om ønsket retning og kommunisere retning. Videre sier de at behovet for lederskap i en endringsprosess er ofte sterkt forsømt. Endringsprosesser må skapes og ledes. Endringsledelse krever ledelsesendring, og er en personlig oppgave og utfordring for lederen. Strukturer og systemer i organisasjonen utgjør mektige krefter, og de både opprettholdes, og kan forandres av mennesker.

Johannesen og Olsen (2008) har også utviklet strategier for å få til endringer på individ og gruppenivå. De har ti «ministrategier», og jeg vil også vise til et utvalg av disse. Johannesen og Olsen (2008) sier at å ha positive holdninger overfor andre skaper endring, De andre sju strategiene skal fremme endring. Optimisme og tro på at det er mulig med endring, fremmer endring fordi det påvirker andre til endring. De sier også at å vite hva man vil, hvorfor og hvordan fremmer endring. Meninger fremmer også endringer fordi meninger gjør endringer forståelig.

Johannesen og Olsen (2008) sier videre at metoder sjelden skaper endring. De er nyttige hjelpemidler. Hensikt og metoder må ikke blandes sammen, for da vil enhver endring stopp opp.

Enten må man tro på at det er mulig, eller så får man finne seg noe annet å tro på. Poenget er at man først må tro på ideen, eller nødvendigheten av endring selv, før man prøver å selge den til andre. Hvis man holder en bakdør åpen vil man før eller siden benytte denne hvis man møter tilstrekkelig motbør (Johannesen og Olsen, 2008:146).

Hennestad og Revang (2012), hevder at dersom et endringsprosjekt skal gi resultater, er «underveishåndteringen» kritisk. Et endringsprosjekt må ledes kontinuerlig, og de hevder at den viktigste årsaken til at endringsprosjekter ikke fører fram er at de faktisk ikke ledes. I en endringsprosess må leder være sterk og synlig. I form av sterk og synlig menes blant annet det å inneha beslutningskraft. Endringsperioden er en kritisk fase, og det er en stor lederutfordring å håndtere denne «reisen» fra nåsituasjon til ny ønsket framtid (Hennestad og Revang, 2012). I denne perioden, også kalt endringsrommet, avgjøres framtidig kvalitet, og hvor godt organisasjonen kan og vil fungere i den framtidige ønskede situasjonen. Hennestad og Revang (2012) ser på det å gå i gang med organisasjonsendring som «det store spranget». Det er «et sprang ut i det ukjente» fordi det er en kompleks oppgave hvor en ikke kan ha oversikt over alle utfordringene på forhånd, og terrenget endrer seg underveis.

Prosesen fra planlegging til realisering går sjelden som forutsatt, da folk ikke helt uten videre vil begynne å tenke og handle annerledes (Hannestad og Revang, 2012). På skoler som har gått fra klasseromskoler med klasserom til 25–30 elever, til baseskoler med åpne og fleksible rom og baser for 50–70 elever, kan det vises på møbleringen i rommet om lærerne tenker og handler annerledes. På mine besøk i nybygde baseskoler har jeg sett at lærere har bygd inn rom ved hjelp av reoler for å få «sitt» klasserom. Noen entreprenørfirmaer tilbyr hjelp for å tenke og handle annerledes. De har pedagogiske konsulenter som kan benyttes til å kurse, veilede og følge opp leder og personalet både før, under og etter innflytting i nytt skolebygg.

2.1.2 Transformasjonsledelse

Mange ser på teorien om transformasjonsledelse som effektiv når en leder skal lede endring. Transformasjonsledelse innebærer å spille på de følelsene medarbeiderne har. Transformasjonsledelse innebærer å gjøre de riktige tingene, i motsetning til transaksjonsledelse, som består i å gjøre ting riktig (Strand, 2001, i Hetland, 2013).

Lederteoriene som omhandler inspirasjon til forandring, kalles teorier om karismatisk ledelse, inspirerende ledelse, visjonær ledelse eller Transformasjonsledelse, gjennom at en forandring eller transformasjon skjer med individ, team eller organisasjon. Forskere som Bernard Bass og Bruce Avolio er sentrale i denne tradisjonen, særlig innenfor forskning på transformasjonsledelse (Hetland, 2013).

Transformasjonsledelse består av fire elementer, og det blir også omtalt som de fire I er: Den første i-en viser til «idealisert innflytelse» eller karisma. Denne dimensjonen innebærer at lederen virker som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos ansatte ved aktivt å takle problemer og utrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand. Den andre i-en viser til «inspirerende motivasjon» hvor lederen inspirerer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden. Den tredje i-en viser til «individuell omtanke». Lederen viser personlig respekt for ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov. Den siste i-en viser til «intellektuell stimulering». Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte (Hetland, 2013).

Transformasjonsledelse skal generere kollektiv handling ved å myndiggjøre de som deltar i prosessen. Det skal gi håp samt skapes optimisme og energi. Ifølge Karp (2014) er det ingen ledelsesteorier som er så grundig dokumentert som transformasjonsledelse, og mange studier konkluderer med at transformasjonsledelse speiler effektiv lederatferd.

2.1.3 Selvledelse

Ledelse handler mye om å kunne bevege andre mennesker (Heggholmen, 2014). For å få til bevegelse hos andre er det «[...] viktig å være forankret i deg selv» (Heggholmen, 2014:49). Leder må selv være i bevegelse, og lede seg selv. Det å lede seg selv er en motsetning til å bli ledet av andre. Selvledelse innebærer tro på egen og kollektiv mestring. «Med selvledelse menes metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger.» (Johannessen og Olsen, 2008:41). Ved hjelp av selvledelse skal man øke bevisstheten om hvordan egen atferd påvirker grad av måloppnåelse. Selvledelse handler om å lede egne tanker i positiv retning fordi tankene blant annet danner grunnlag for handling.

Selvledelse handler mye om å bli bevisst på seg selv og trygg på seg selv for å kunne bevege seg selv i retning av nye mål og utfordringer. Selvledelse handler om å lede egne tanker og følelser og egen atferd. Å lede egne tanker og følelser er viktig fordi det påvirker vår atferd (Heggholmen 2014:77).

For å lede seg selv på en bevisst og lærende måte er det viktig å bli oppmerksom på egen atferd. Det kan gjøres ved å observere seg selv, og reflektere over sin egen atferd, bruk av tid, prioriteringer, mål og verdigrunnlag. Neste steg er å ta styring på tankene og lede tankene i retning av ønsket atferd ved å etablere konstruktive tankemønstre, og visualisere mål. Den indre dialogen påvirker tankene og i selvledelse trekkes den indre positive dialogen fram som et virkemiddel for å nå sine mål. «Forskning viser at det vi sier til oss selv, innvirker på vår følelsesmessige tilstand og blir selvpoppfyllende profetier» (Heggholmen, 2014:62). Heggholmen (2014) sier at følelser er energi, og ved å finne ut hva som gir energi, kan egne følelser ledes. Leders sinnsstemning kan smitte i en organisasjon, og ved å bli bevisst hva som gir energi og bruke de positive følelsene, kan leder motivere seg selv og andre. Johannessen og Olsen (2008) sier at gjennom fokus på selvledelse vil virksomheter oppleve sterkere jobbtilfredsstillelse og sterkere engasjement. Leder gjør dette ved å lede medarbeiderne i retning av å lede seg selv gjennom å være positive rollemodeller.

Før en kan lære andre selvledelse, må en først lære seg å lede seg selv. Det betyr at en må lære seg å sette mål, finne incentiver som motiverer til å yte for å realisere mål, å belønne seg selv for gode prestasjoner, samtidig som en utvikler evnene til å vurdere seg selv og egne prestasjoner på en kritisk måte (Jacobsen og Thorsvik, 2010:408).

Hannestads og Revang (2013) har utarbeidet åtte praktiske råd om endringsledelse trekker fram at endringsledelse krever ledelsesendring. Karp (2014) referer til konsulentene Nate Boaz og Erica Ariel Fox som mener at ledere som ønsker å gjennomføre endring, må ha selvinnsikt og være villig til å jobbe med seg selv. Ved å lede seg selv, vil ledere reduseres gapet mellom det de sier og det de faktisk gjør. I en stor endringsprosess må leder ha kapasitet fri til å håndtere endringsprosessen som organisasjonene skal igjennom. En endringsprosess kommer med nye oppgaver og utfordringer som skal håndteres og ledes. Dersom hverdagen allerede er full med daglige oppgaver, må leder prioritere å gjøre endringer i sine

arbeidsoppgaver for å ha overskuddskapasitet til å håndtere disse nye utfordringene og oppgavene. En leder skal ha evne til å motivere seg selv og kunne foreta prioriteringer innenfor egne arbeidsoppgaver.

I en organisasjon skal leder blant annet motivere ansatte og gi dem evne og vilje til å ta ansvar for planleggingen og gjennomføringen av eget arbeid. Teorien i selvledelse handler om at ansatte setter egne mål og motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre, hvor man løper etter andres mål i håp om å få belønning eller slippe straff (Johannesen & Olsen, 2008). I selvledelse er det indre motivasjon som er målet. I indre motivasjon ligger kilden til motivasjon i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene som utføres. Motsetningen til indre motivasjon er ytre motivasjon. I ytre motivasjon ligger kilden til motivasjonen utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følge av jobbaktiviteten.

2.2 Kommunikasjon i endringsprosesser

«Kommunikasjon innebærer at personer sender et budskap gjennom gitte kanaler, og er ment å ha en viss påvirkning hos mottakeren. I overgangen til et globalisert kunnskapssamfunn ser vi til dels store endringer i måten vi kommuniserer på» (Johannessen og Olsen, 2008:155). Ny teknologi påvirker vår måte å kommunisere på, og gir oss flere muligheter og arenaer/ kanaler til kommunikasjon. «Forskere på tvers av retninger er enige om at kommunikasjon er viktig når det endres. Mange undersøkelser har bekreftet denne hypotesen, men funn indikerer at dette er område mange organisasjoner og ledere sliter med» (Karp, 2014:195).

Både transformasjonsledelse og karismatisk ledelse trekker fram betydningen av lederen som rollemodell og som inspirerende kommunikator. Ett av Hennestad og Revangs (2012) praktiske råd om endringsledelse er at endringsledelse forutsetter bevissthet om retning, og kommunikasjon av retning. Som inspirerende kommunikator må leder kunne kommunisere dette slik at medarbeiderne får et klart bilde av retningen og hvor organisasjonen skal. Kommunikasjon handler om budskap og atferd, og det er alltid i en kontekst. En må vite hvordan organisasjonskulturen kommuniserer for at budskapet skal bli forstått (Johannesen og Olsen, 2008). Videre sier Johannesen og Olsen (2008) at organisasjonskultur er en størrelse som kommer til uttrykk både gjennom kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring.

Som rollemodell kommuniserer leder både nonverbalt og verbalt. «Alle kommuniserer egne verdinormer verbalt og nonverbalt, enten man er klar over det eller ikke» (Irgens, 2007:79). Lederens atferd blir lagt merke til og fortolket.

Det gjelder blant annet hvem medarbeiderne lederen foretrekker å snakke med, hvilke oppgaver en bruker tiden til, hvilken type atferd hos medarbeiderne som blir verdsatt, hvordan kontoret er innredet, samt klesdrakt, talemåter og mer symbolske handlinger (Irgens, 2007:79).

4.2.1 Kommunikasjonsstrategi

Johannessen og Olsen (2008) sier at om vi ønsker å nå målene våre med kommunikasjonen vår, er strategier for effektive møter og strategier for å kommunisere et budskap sentralt. Leder skal skape rom for informasjonsutveksling både vertikalt og horisontalt. «I kommunikasjon er informasjon viktig, både den informasjon vi benytter i våre vurderinger, og den informasjon vi overfører til andre» (Johannessen og Olsen 2008:101). Leder innhenter informasjon over seg og under seg, bearbeider informasjonen og kommuniserer dette ut i organisasjonen. Leder må gi informasjon, men også lytte og være åpen for innspill. «Evnen til å lytte er avgjørende for å oppnå god kommunikasjon» (Johannessen og Olsen, 2008:156). I kommunikasjon trekkes begrunnet argumentasjon ved bruk av ordet *fordi* fram som virkningsfullt. «Informasjon som inneholder fordi-setninger, har stor kognitiv autoritet.» (Johannessen og Olsen, 2008:191). Johannessen og Olsen (2008) sier at ordet *fordi* utløser en automatisk positiv refleks hos de fleste av oss, uavhengig om det som følger etter fordi-setningen gir noen forklarende eller utdypende informasjon.

Johannessen og Olsen (2008) sier at i møter er det viktig å vise forståelse for den eller de andre som du har møte med, dersom du vil at den eller de skal sitte igjen med det inntrykket du ønsker. «Det å bli forstått er en basal egenskap i en hver relasjon og kommunikasjon. Derfor skal du alltid huske på det når du går inn i en kommunikasjonssituasjon (Johannessen og Olsen, 2008:154).

Videre viser Johannessen og Olsen (2008) til en kommunikasjonsstrategi der man antar at all atferd har en positiv intensjon. De viser til at i kommunikasjonen skal man skille mellom de negative uttrykkene og den grunnleggende positive intensjonen, og identifiserer intensjonen

og responderer på den og ikke på atferden. Det å skille mellom den andres intensjon og atferd er å tilby den andre valgmuligheten slik at han eller hun kan forstå sin egen positive intensjon uten å føle seg låst i egen atferd.

2.3 Medvirkning, læring og kunnskap

Klev og Levin (2009), bygger sin tenkning om endringsledelse på et demokratisk ideal, og at medvirkning kan være et effektiviserende tiltak ved implementering av nye løsninger, dersom medarbeiderne har vært med på utformingen av løsningene.

[...]det er en demokratisk rettighet å kunne ha kontroll over sine umiddelbare og konkrete arbeidsbetingelser. I dette perspektivet fremstår reell medvirkning i endringsarbeidet som et fundament. Endringsledelse innebærer i videste forstand et systematisk arbeid med å utvikle og omforme ansattes arbeidssituasjon for å kunne nå ønskede strategiske mål (Klev og Levin, 209:60).

Utdanningsdirektoratets rådgivningstjeneste for fysisk læringsmiljø (2012) gir råd om brukermedvirkning i bygging av nye skoler. I vårt demokratiske system har samfunnsborgere rett, og på noen områder også plikt, til å medvirke. Utdanningsdirektoratets rådgivningstjeneste sier derfor at det er nødvendig med gode prosedyrer for å ivareta brukergruppens interesser og rettigheter. De anbefaler at det opprettes brukergrupper så tidlig som mulig i en byggeprosess, og at gruppene får delta i alle delene av planleggingsprosessen. Det må legges vekt på å skape åpne kommunikasjonslinjer mellom brukerne og byggeier, arkitekter, rådgivere og konsulentene.

Utdanningsdirektoratets rådgivningstjeneste (2012), sier at det er kommunens ansvar å planlegge, bygge og drive skoleanlegg slik at brukerne får en reell innflytelse. Det er arkitektens oppgave å skape skolebygg av høy arkitektonisk kvalitet, samarbeide med brukerne og legge til rette for at de kan sette sitt preg på skolen. Det er hver skoles ansvar å gi brukerne medinnflytelse og medansvar for sin arbeidsplass og samtidig å ta vare på den arkitektoniske kvaliteten.

Organisatoriske mønstre som er sosialt og kollektivt skapt, må sosialt og kollektivt omskapes (Hannestad og Revang, 2014). Involvering gjennom handling, atferd og deltakelse vil være med på å styrke en organisasjons endringsprosesser. Involvering av medarbeidere i endringsprosesser kan være både tid og ressurskrevende. Likevel kan det være en viktig og avgjørende faktor for å få til en positiv endringsprosess. Involverende prosesser som bidrar til diskusjon, læring og forståelse, øker sannsynligheten for at de som deltar, ser positive muligheter for seg selv i den planlagte organisatoriske endringen. Involvering fører derfor som regel til bedre eierskap til endringsinitiativer (Karp, 2014).

Hannestad og Revang referer til Ford og Ogilvie, (Hannestad og Revang, 2014) som skiller mellom to ulike tradisjoner når det gjelder forholdet mellom læring og handling i organisasjoner. Det ene er det «systemkulturelle synet» og det andre kaller de «fortolkningssynet». I det «systemkulturelle synet» innsamles data for å redusere usikkerhet og danne grunnlag for forbedret handling. Satt på spissen vil endringseksperter kunne formulere ferdige løsninger for den nye organisasjonen som de andre vil kunne etterleve. «Fortolkningssynet» innebærer at data er meningsløse hvis det ikke fortolkes av aktørene. Det handler om å konstruere nye lokale forståelser og løsninger. Dette skapes gjennom ny fortolkning gjennom prøve- og feile-prosesser. Spissformulert kan en si «Forståelse fører ikke til handling, men handling fører til forståelse» (Hannestad og Revang, 2014:208).

En organisasjon innehar eksplisitt kunnskap og implisitt kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen er objektiv og tilgjengelig, og den kan formidles. Den implisitte kunnskapen er «taus» kunnskap. Den kunnskapen som «sitter i veggene» i organisasjonen og «måten vi gjør ting på i vår organisasjon». «Den implisitte kunnskapen er den mening som er oppstått i møtet mellom individ, gruppe og omgivelsene» (Hannestad og Revang, 2014:208). Leder må ta hensyn til den implisitte kunnskapen og legge opp til endringer i den implisitte kunnskapen når organisasjonene skal endres. Implisitt kunnskap må endres skrittvis. «Folk må rett og slett finne ut av og konstruere ny mening i den framvoksende situasjonen for å fungere» (Hannestad og Revang, 2014:208). Endringsledelse handler om å skape en ny virksomhetshverdag som fordrer nye handlingsmønstre. Det igjen, må hvile på og støtte opp under nye forståelsesmønstre.

2.3.1 *Kollektiv kapasitet*

De ulike teoriene som jeg har vist til overfor, sier noe om at dersom man skal lykkes med de store endringsprosessene, må man blant annet ha en forståelse av den menneskelige siden av endringsledelse. Hvem er det man har med å gjøre? Hvem er medarbeiderne og hvordan er skolens kultur og verdier? Majoriteten av ansatte i skolen er lærere. De er ansatte med høyere utdanning, 4–6 år, og som har kunnskaper og meninger om egen profesjon. Lærere er ei yrkesgruppe med stor grad av autonomi og er avhengige av en viss grad av autonomi for å kunne utøve yrket sitt. De arbeider størstedelen av dagen alene og må ta mange selvstendige avgjørelser, samt at de styrer deler av arbeidstiden sin selv. Som rektor styrer du over omtrent 78 % av arbeidstiden til en lærer. De andre yrkesgruppene i skolen er oftest ufaglærte assistenter, fagarbeidere eller miljøterapeuter.

«Samhandling er sentralt innenfor organisasjonsforståelse. Det påvirkes av prosesser som kommunikasjon, motivasjon, beslutninger, læring, makt og ledelsesutøvelse» (Karp, 2014:44). Michael Fullan (2014) trekker fram at gode skoler drar i samme retning, og at ledere i skolen må jobbe for å øke skolens kollektive kapasitet. Kollektiv kapasitet, blir framhevet av skoleforskere som en viktig faktor for å lykkes med utvikling og endring i skolen. Skoler som innehar kollektiv kapasitet har blant annet bedre samarbeidskultur og fokus på resultater samt at de «[...]har større vilje til å møte motgang, konflikter og uro, og utholdenhet i møte med hindringer» (Fullan, 2014:79). Gode og effektive arbeidsprosesser skapes ikke av lederne alene, men utvikles i et forpliktende samspill mellom ledere og medarbeidere.

I perioden 2013–2017 gjennomføres det en nasjonal satsning i landets ungdomsskoler, Skolebasert kompetanseutvikling¹, som innebærer at skolen, med ledelsen og alle ansatte, deltar i en utviklingsprosess på egen arbeidsplass. Satsningen skal være en skoleomfattende kompetanseutvikling gjennom erfaringsdeling og refleksjon over egen praksis og skolens praksis. En målsetning med programmet er at skoleledere skal prioriterer pedagogisk ledelse og dette vil bidra til å videreutvikle skolen som en lærende organisasjon. Begrepet «lærende organisasjon» er et honnørord som har vært brukt i skolen og ellers i HR-sammenheng i flere år. Peter Senges (2006) definisjon på begrepet er: «[...]organisasjoner som kontinuerlig øker

¹ «Skolebasert kompetanseutvikling», SKU – Nasjonal satsning fra 2013-2017. Satsningen har til hensikten å utvikle skolens samlede kunnskap, holdninger og ferdigheter når det gjelder læring, undervisning og samarbeid.

sine evner til å skape de resultater de egentlig ønsker å oppnå, der nye og ekspansive tenkemåter blir fremmet, der den kollektive streben er satt fri» (Heggholmen, 2014:28).

Peter Senge (2006) beskriver fem ulike fagområder/disipliner som kan bidra til å utvikle lærende organisasjoner. Hvert av områdene omhandler hvordan enkeltmennesker tenker, drømmer, samhandler og lærer av hverandre. Første område beskriver personlig mestring. Tilrettelegging for personlig mestring kan medføre økt motivasjon for å søke nye utfordringer, og systematisk videreutvikle egne evner til å skape ønskede resultater. Senges andre område er mentale modeller. Det handler om å tilrettelegge for brudd med etablerte modeller og forestillinger. Felles visjon er det tredje området. Det handler om at det å skape felles visjoner er en kontinuerlig prosess. Leder må avdekke de felles bildene av framtiden som fremmer ekte innsats og deltakelse. Senges fjerde område er gruppelæring. En gruppe kan oppnå langt bedre resultater enn det enkelte medlemmer i gruppen kan på egenhånd. Utfordringen ligger i å skille mellom dialog og diskusjoner og ha evnen til å bevege seg bevisst mellom dem. Det femte og siste området til Senge er systemtenkning. Det handler blant annet å oppfatte helhet og å kunne se endringsprosesser framfor øyeblikksbilder. Systemtenkning skal integrere de andre komponentene og legge til rette for effektive løsninger og organisasjonsmodeller.

Senge (2006) har erfart at suksessfulle ledere er særlig gode på systemtenkning og ser ting i et større bilde. Suksessfulle ledere fokuserer mindre på dagligdagse hendelse og mer på underliggende tendenser og endringsvilje. En lærende organisasjon har bedre forutsetning for å takle større endringer. Det er leder som i kraft av sine lederferdigheter må skape en lærende organisasjon i samarbeid med sine medarbeidere.

2.4 Arbeidsmiljø

Endringsprosessen innehar flere faktorer som er belastende for arbeidsmiljøet. Både det fysiske arbeidsmiljøet, det organisatoriske arbeidsmiljøet og det psykososiale arbeidsmiljøet. Organisatorisk arbeidsmiljø kan defineres som den enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver og til andre på arbeidsplassen, og den praktiske organiseringen av arbeidet. Organisatorisk arbeidsmiljø omfatter blant annet hvordan arbeidet er tilrettelagt og organisert, grad medvirkning, grad av frihet i jobben, ensformig eller variert arbeid og arbeidstid (Svensli, 2013).

Psykososialt arbeidsmiljø er summen av de organisatoriske, sosiale og mellommenneskelige faktorer som påvirker arbeidstakernes arbeidsevne, helse og velferd i arbeidet. Det psykososiale arbeidsmiljøet omfatter for eksempel opplevelse av trivsel, samhold, lederskap, kommunikasjon, stress, isolasjon, konflikter, mobbing og trakassering, vold og trusler om vold (Svensli, 2013).

Ifølge Øyum et al. (2006), er den gode lederen menneskeorientert. Det betyr at lederen får medarbeiderne til å føles seg sett og betydningsfulle. Det er åpenhet i organisasjonene, og arbeidsoppgaver blir delegert og medarbeiderne blir myndiggjort. Lederen vektlegger empati og relasjonsledelse. Den gode lederen har et grunnperspektiv at endringsprosesser handler om mennesker. Øyum et al. (2006) viser til studier om at den virkelige gode lederen i offentlig sektor klarer å styrke og å bygge opp de ansatte og deres arbeidsmiljø, samtidig som prosessen blir vellykket med tanke på måloppnåelse. Lederne har innsett at for at de selv skal trives i jobbene sine må de også gi ansatte muligheten til å utvikle seg og være engasjerte. Ansatte og lederne gjør hverandre gode. Lederne opptrer på en måte som gjør at både de selv og ansatte får energi fra å rydde i kaos og klarer å bygge noe nytt og bedre sammen (Øyum et al., 2006:11).

Endringer berører ledere, tillitsvalgte og ansatte, men også brukere. Medarbeidere og ledere kan oppleve endringsprosesser som belastende i form at det kan genere stress, usikkerhet og utrygghet. Usikkerhet skaper motstand, da medarbeiderne vil beskytte seg mot det ukjente (Øyum et al., 2006). En skoles prosess fram mot innflytting i et nytt skolebygg, kan skape usikkerhet og være belastende med tanke på både det fysiske arbeidsmiljøet, det organisatoriske arbeidsmiljøet og det psykososiale arbeidsmiljøet.

2.4.1 Motstand mot endring

Når en ny organisasjonsvirkelighet skal skapes med de samme menneskene og med utgangspunkt i det bestående samspillet mellom dem, kan det skapes motstand. Det er flere syn på hvorfor motstand oppstår. Endringer i en organisasjon kan bryte sosiale bånd og skape endringer i maktforhold. Karp (2014) viser til at forskere innenfor organisasjonsteori har kritisert «[...]at det både i teori og praksis har blitt tatt for lett på maktens dynamikk, samt andre parametere som kommunikasjon, samhandling og ledelsesatferd» (Karp, 2014:136). De ansatte vet hva de har og hvordan det er, men ikke hva de får og hvordan det blir. Med andre

ord er det frykten for det ukjente. Ubesvarte spørsmål som; hvordan blir min nye arbeidshverdag? Hvem skal jeg samarbeide med og hvordan? Hvordan skal vi organisere skolehverdagen for elevene? Hva forventes av meg? Dette er spørsmål som skaper usikkerhet hos ansatte. Hver ansatt må tilegne seg et nytt syn på framtiden. Frykten for det ukjente kan være et ønske om sikkerhet for seg selv og andre. «Motstand mot endringer kan for eksempel være forankret i et ønske om å respektere fortiden, eller et ønske om å beskytte seg mot det ukjente» (Johannessen og Olsen, 2008:164). Endringsinitiativ som utfordrer medarbeidernes sosiale strukturer, behov og identitet møter ofte motstand. Det er ofte stor motstand mot endringer av organisasjonens dypstruktur, og grad av motstand øker desto dypere individuell endring som kreves (Karp, 2014).

«Kultur er de verdiene som holder en organisasjon sammen. Kultur er en sentral størrelse innenfor endringsledelse, da særlig fordi mange mener at det er her kjernen til motstand mot endring ligger» (Karp, 2014: 68). Essensen i kulturell endringsledelse at «ledere som ønsker å endre, må skape trygghet ved å kommunisere spennende visjoner, involvere medarbeidere, organisere læring, gi tilbakemeldinger, være rollemodeller og organisere støttetiltak» (Karp 2014:70). Johannessen og Olsen (2008) trekker fram leders evne til fleksibilitet i væremåte som en viktig faktor i møte med motstand. «Fleksibilitet gjelder evnen til å utvikle tilstrekkelig variasjon i tanke- og handlingsmønstre i relasjon både til oss selv og andre» (Johannessen og Olsen, 2008:48).

Den motstand vi møter, er ofte en følge av de grep vi tar, eller de grep vi ikke tar, når endring er påkrevd. Grepene som har størst effekt, er alltid å endre egen atferd fordi da endres relasjonen og dermed atferden til den andre (Johannessen og Olsen, 2008:215).

2.5 Oppsummering teori

Teorien som er beskrevet i dette kapitlet viser at endringsprosesser og ledelse av endring er krevende. Jeg har vist flere faktorer som er vesentlig for å kunne lykkes med endringsprosesser. Jeg har vist at lederpraksis er en avgjørende faktor for å få til endring. Leder skal lede seg selv, medarbeiderne og organisasjonen fra ett sted til en ny organisatorisk virkelighet. Leder må vise at han eller hun har tro på de endringene som skal finne sted, samt synliggjøre ideer og planer for den nye organisasjonsvirkeligheten.

Strategier for effektive møter, og strategier for å kommunisere et budskap står sentralt når man har et mål med kommunikasjonen (Johannessen og Olsen, 2008). Leders kommunikasjon i organisasjonene påvirker medlemmene i organisasjonen og endringsprosessen. I kommunikasjon er informasjon viktig. Både den informasjonen som leder henter inn fra sine medarbeidere og omgivelsene rundt, men også den informasjon som leder kommuniserer ut.

En organisasjon med et godt arbeidsmiljø som er preget av endringsvilje og endringsferdighet, vil være bedre rustet til å takle en endringsprosess. Gjennom medvirkning og kommunikasjon har man mulighet til å få til læring i organisasjonen og øke organisasjonens samlede kunnskap. Michael Fullan (2014) sier at hvis du vil ha arbeiderne dine ett sted, involver de! Involvering og medvirkning er avgjørende for å få suksess i en endringsprosess.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for vitenskapsteoretisk forankring i undersøkelsen. Jeg vil redegjøre for forskningsstrategi, forskningsdesign og metodisk tilnærming. Målet med min undersøkelse var å finne ut hvordan rektorer kan bidra i en endringsprosess knyttet til bygging av ny skole. Jeg ønsket å få tak erfaringene som rektorer har gjort seg. Jeg har foretatt en samfunnsvitenskapelig undersøkelse. Innenfor det samfunnsvitenskapelige feltet kan man bruke både kvalitativ og kvantitativ metode. Jeg valgte å bruke en kvalitativ metode for å besvare problemstillingen for denne undersøkelsen.

3.1 *Forskningsstrategi*

Kvalitativ forskning er oftest induktiv, det vil si at teorien utvikles av data. Man går fra det konkrete og spesifikke til det generelle. Det motsatte av induktiv er deduktiv. Her går man motsatt vei og tester teorien i forhold til datamaterialet. I induktiv tilnærming er «[...]idealet at forskeren går ut i virkeligheten med noe tilnærmet et helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon og til slutt går i tenkeboksen og systematiserer de data de har fått inn. Ut fra en slik åpen tilnærming dannes så teoriene» (Jacobsen, 2013:29).

I induktiv framgangsmåte kan man på bakgrunn av et begrenset antall observasjoner lage allmenngyldige regler, prinsipper eller teorier om det studerte fenomenet som senere kan sjekkes gjennom en deduktiv framgangsmåte (Thagaard, 1998). Jeg valgt induktiv tilnærming til forskningen da det er lite eller ingen forskning og spesiell teori innenfor rektor og lederrollen i byggeprosesser. Jeg ønsket å forstå handlingene og valgene ut fra aktørens ståsted og perspektiv i en bestemt tidsperiode. I min undersøkelse har jeg tatt med relevant teori om ledelse, endringsledelse, kommunikasjon, læring og medvirkning i en organisasjon.

3.2 *Analyse av problemstillingen*

Valg av forskningsdesign tar utgangspunkt i problemstillingen, og hvordan man best kan komme fram til konklusjonen. For å analysere problemstillingen og definere hvilken type problemstilling det dreier seg om, er det ifølge Jakobsen (2012) tre ulike dimensjoner. Den kan være klar eller uklar, beskrivende eller forklarende, og ønske eller ikke ønske om

generalisering. «Hvordan kan rektorer bidra i en endringsprosess knyttet til bygging av ny skole?» er en uklar problemstilling fordi det er lite forhåndskunnskap om temaet. Det er en eksplorerende problemstilling der hensikten er å få en dypere forståelse av det rektorene har erfart. Målet mitt var at problemstillingen skulle gi en oversikt over hvordan situasjonen er på et gitt tidspunkt, og dermed er problemstillingen beskrivende.

Kvalitativ tilnærming egner seg godt til fenomener en har lite kunnskaper om på forhånd, og der man ute etter å få mer kunnskap og forståelse av et fenomen eller område. Problemstillingen la opp til en kvalitativ tilnærming. Man går i dybden på problemet istedenfor i bredden, og man utforsker menneskelige prosesser eller problemer i en virkelig setting (Postholm, 2010). Jeg var ute etter forståelsen for fenomenene i problemstillingen, og om denne forståelsen kan forklares og er overførbar til andre. Innenfor kvalitativ metode vil jeg ha mulighet til å endre problemstillingen underveis dersom jeg så at det var hensiktsmessig.

I undersøkelsen min konsentrerte jeg meg om noen få informanter, dette på grunn av begrensninger i tid og kostnader. Det er stor geografisk spredning på informantene, samt store mengder med datamateriale som skal gjennomgås. Jeg var ikke ute etter å generalisere funnene mine, men å finne den sentrale opplevelsen som er fellesnevneren i opplevelsen av erfaringer. For å kunne generalisere funnene, må utvalget være av en viss størrelse og være trukket ut på en bestemt måte (Jacobsen, 2005).

3.2.1 Valg av forskningsdesign

Jeg har benyttet meg av intensivt design, fordi fenomenet jeg ønsket å undersøke egner seg best til å undersøke i dybden. «Hvis vi er interessert i å forstå eller forklare hva som skjer i en spesiell situasjon, eller forklare en spesifikk hendelse, bør vi velge intensivt design» (Jacobsen, 2005). Jeg ønsket å få fram nyanser og detaljer, og en rik beskrivelse av fenomenet, og valgte derfor små-N-studier. Dette ga meg mulighet til å gå i dybden på hver enkelt enhet. Ved små-N-studier kan man få fram variasjonene som finnes mellom rektorenes bidrag i endringsprosesser.

3.2.2 Hermeneutisk tilnærming til undersøkelsen

For å forstå innsamlet datamateriale var jeg nødt til å fortolke meningsinnholdet og gi det mening i min forståelsesramme. På den måten vil min tilnærming være forankret hermeneutisk. «Den vitenskapelige fortolkningsrammen danner grunnlag for den forståelsen forskeren utvikler i løpet av forskningsprosessen. Til en viss grad gir den også retningslinjer for hva forskeren fokuserer på, under innsamlingen av data» (Thagaard, 1998:13). Mine kvalifikasjoner og erfaringsbakgrunn har hatt betydning for det jeg har valgt å undersøke og hadde betydning for hvordan jeg tolket resultatene. Fortolkning har en sentral plass innenfor kvalitative metoder. Fortolkning kan betraktes som en gjennomgående aktivitet i løpet av prosjektet, og kan knyttes til forskerens teoretiske utgangspunkt (Thaagard, 2008). Hermeneutikk er en måte å forstå det verden på, og «[...]framhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende» (Thagaard 1998:35). Hermeneutikken framhever at det finnes ingen egentlig sannhet, og at fenomener kan leses på flere måter. «Hermeneutikken er en viktig inspirasjonskilde for samfunnsvitenskapelige tilnærminger hvor fortolkning har en sentral plass» (Thagaard, 1998:35).

3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Datainnsamlingsmetoden påvirker dataens validitet fordi alle metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling og fordi selve metoden kan påvirke resultatene på en bestemt måte (Jacobsen, 2005). De hyppigst brukte metodene for datainnsamling innenfor kvalitativ tilnærming er gruppeintervjuet, observasjon, dokumentanalyse og individuelle, åpne intervjuet (Jacobsen, 2005). Jeg valgte å benytte meg av det individuelle, åpne intervjuet til innsamling av primærdata, da jeg mente den var best egnet i forhold til min problemstilling. Det åpne, individuelle intervjuet egner seg best når relativt få enheter skal intervjues og når man er interessert i hva det enkelte individ sier. I tillegg egner det seg godt når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005). Et særpreg ved informasjon fra intervjuer er at de begivenheter som beskrives, er gjenfortellinger av hendelser. Intervjuet blir dermed preget av informantenes forståelse av det han eller hun har opplevd.

Det kvalitative intervjuet kan variere i grad av åpenhet og struktur (Jacobsen, 2005). Det ustrukturerte intervjuet har ingen plan på forhånd med spørsmål, og kan bli betraktet som en samtale om bestemte temaer, mens det halvstrukturerte har formulert formålet med undersøkelsen, og spørsmålsstillinger er formulert i en intervjuguide. Jeg ønsket å ha et halvstrukturert intervju. Jeg hadde fastlagte på forhånd de områdene/emnene som jeg ønsket å være innom, men rekkefølgen ble bestemt underveis. I følge Kvale (2009) vil det være mest relevant å bruke halvstrukturert intervju når fokuset er et bestemt tema. Dette for å få de mest relevante svarene på problemstillingen.

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide som inneholdt oversikt over hvilke områder/emner vi skulle igjennom i løpet av intervjuet og noen forslag til spørsmål. Jeg prøvde å formulere i størst mulig grad åpne spørsmål. Jeg valgte å sende intervjuguiden på e-post på forhånd til informantene slik at de hadde mulighet til å forberede intervjuet. For noen av informantene var erfaringen de har gjort seg, noe tilbake i tid, og da ville jeg ved å sende intervjuguiden, gi dem mulighet til å huske tilbake før selve intervjuet.

3.3.1 Utvalgsriterier og valg av informanter

Jeg var interessert i å intervjuere rektorer som hadde vært med på å bygge en ny skole. Jeg ønsket et utvalg på fem rektorer og hadde satt to hovedkriterier til valg av informanter. De måtte ha vært rektorer under selve byggeprosesser, og så hadde jeg satt et tidsperspektiv på 10 år for at erfaringen ikke skulle ligge for langt tilbake i tid. Jeg ønsket at rektorene skulle representere ulike skoleslag, slik at jeg hadde en fordeling mellom barneskole, ungdomsskole og 1.–10. skole. Jeg ønsket også informanter fra skoler med ulik størrelser, men søkte bevisst etter rektorer på skoler med mer enn 250 elever. Skolene måtte ha en viss størrelse, da større skoler har flere medarbeidere som skal ledes, og det er flere enn rektor i ledelsen. Jeg antok at det er mer komplekst å lede større organisasjoner i en endringsprosess, enn mindre organisasjoner, når det gjelder informasjon, kommunikasjon og medvirkning.

Jeg skaffet meg en oversikt over mulige informanter ut fra skoler i ulike kommuner som jeg tidligere har besøkt og som jeg visste hadde bygd skole i de siste 10 årene. Jeg valgte både kommuner som jeg hadde mulighet til å besøke, og kommuner som jeg ikke hadde mulighet til å besøke i intervjufasen. Jeg tok kontakt med skolene og rektorene, men det var ikke alle rektorene som var aktuelle, da de ikke hadde vært med på byggeprosessen. På disse skolene

hadde det vært rektorbytte etter byggeprosessen. Rektorene som var aktuelle og fylte kriteriene til undersøkelsen, valgte å stille opp. Jeg valgte informanter fra forskjellige kommuner i landet for å få mest mulig data til analyse, samtidig som det var overkommelig kapasitetsmessig. Jeg har satt opp oversikt over informantene i en tabell.

	Elevtrinn på skolen	Antall elever	Byggeår
Informant 1	1.–10.	700	2016
Informant 2	1.–10.	375	2010
Informant 3	8.–10.	400	2011
Informant 4	1.–7.	710	2010
Informant 5	1.–7.	350	2007

Tabell 2: Oversikt over informanter (egen tabell)

Ved rekruttering via eget nettverk er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltagelse ivaretas. Jeg rekrutterte delvis via eget nettverk, og tok kontakt med personer som hadde samme yrke som meg. Det var derfor viktig for meg å ivareta og presisere frivilligheten. Utvalget ble informert skriftlig om prosjektet og samtykket til deltakelse. Før intervjuene informerte jeg informantene om hensikten med undersøkelsen og rammene for intervjuet.

3.3.2 Intervjuene

Det åpne intervjuet er en samtale mellom undersøker og informant (Jacobsen, 2005). Jeg ønsket å gjennomføre intervjuene med personlig oppmøte hos informantene, men dette lot seg ikke gjennomføre på alle intervjuene, da det ble for tid og kostnadskrevenende. To av intervjuene ble gjennomført med personlig oppmøte, mens tre ble gjennomført via telefon. Ved personlig oppmøte fikk jeg en nærmere kontakt med informanten, og det var enklere å få samtalen til å flyte naturlig når man har øyekontakt. Jeg fanget opp kroppsspråk og kunne respondere med signaler om at jeg forstod; nikk, smil, «m-mm». De tre intervjuene som jeg ikke foretok ved personlig fram møte, tok jeg via telefon. Informantene fikk bestemme om de ville at jeg skulle bruke internett, eller telefon. Samtlige tre valgte telefon. Under intervjuet fulgte jeg emnene i intervjuguiden, men fulgte ikke rekkefølgen der det opplevdes som

naturlig. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål der det var naturlig, for å kunne gå i dybden. Intervjuene tok fra 30 til 40 minutter.

Før jeg startet med selve intervjuene informerte jeg på nytt om hvem jeg er, hensikten med undersøkelsen, hvor mange jeg intervjuer og hvordan anonymiseringen ble ivaretatt. Jeg valgte å bruke lydopptaker ved alle intervjuene for å kunne være mest mulig tilstede og lyttende til det som ble sagt. Jeg tok ingen notater under intervjuene. Jeg var fokusert på å gi informanten god tid og lytte ut det som ble sagt. Ved bruk av lydopptaker fikk jeg med meg detaljer og alle sitater ble riktig. Jeg var oppmerksom på å informere om bruk av lydopptaker før intervjuet startet, både skriftlig og muntlig, og at jeg gjorde det kun etter deres godkjenning. Ingen av informantene var negativ til lydopptaker. I lydopptaket var informanten anonymisert så mye som mulig for å unngå melding til personvernombudet. Før lydopptakene startet, ba jeg dem om å utelate eget navn, navn på kollegaer, skolen og kommunen under selve intervjuet. Lydopptaket ble slettet umiddelbart etter transkriberingen.

3.5 *Dataanalyse*

Ved bruk av kvalitativ metode starter analyse og tolkning vanligvis allerede under kontakten med informantene. Analyseprosessen pågår både i løpet av og etter datainnsamlingen. Den kvalitative analysen er en hele tiden en veksling mellom de enkelte deler og helheten. «Denne vekslingen mellom deler og helhet kalles ofte den for hermeneutisk metode. Analysen har en "spiralform", ofte kalt den hermeneutiske spiral» (Jacobsen, 2005:185).

Etter hvert intervju skrev jeg ned hovedinntrykket av intervjuet og foretok noen refleksjoner over intervjusituasjonen. Intervjuene ble transkribert rett etter at de var gjennomført og før neste intervju ble gjennomført. Intervjuene ble transkribert til bokmål, systematiseres og kategoriseres, og til slutt sammenbundet. Jeg prøvde å forstå innsamlet data både ut fra informantenes perspektiv, mitt eget forskningsperspektiv og ut fra aktuell litteratur slik at det kunne flettes sammen til en helhetlig forståelse (Postholm, 2010).

I kvalitativ analyse sitter man igjen med mye tekst som skal bearbeides og analyseres. De transkriberte intervjuene danner grunnlaget for analysen. Ifølge Jacobsen (2005) er innholdsanalyse basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju kan reduseres til et sett færre tema eller kategorier. Kategorisering av materialet innebærer at informasjon om

det samme temaet samles i en kategori. Det sentrale er å finne relevante kategorier og se på likheter og ulikheter innenfor de definerte kategoriene.

Den opprinnelige teksten ble delt opp og knyttet til begreper som ga en beskrivelse av tekstens innhold. På denne måten ble en stor mengde data overført til mindre og mer oversiktlige enheter. Disse kategoriene var ikke definert på forhånd. De var fundert i data og sprang ut fra intervjuene (Jacobsen, 2005). Kategoriene skal være begrepsmessig fornuftig og skal også gi mening til andre enn de som har deltatt i undersøkelsen. Det medførte at kategoriene ble sjekkes mot data og annen teori/empiri. Dette går direkte på kategoriernes gyldighet (Jakobsen, 2013).

Prosessen med å knytte begreper til kategorier ga meg mulighet til å tenke og reflektere over innsamlet materiale og ga meg en dypere forståelse av meningsinnholdet i kategoriene. Sitater fra alle intervjuene ble plassert ut fra hvilke tema de omtalte. Datamaterialet ble analysert grundig, og ulike kategorier ble vurdert. Det var viktig å finne en felles kategori for ulike deler av materialet, som var dekkende og beskrivende for innholdet. Både informasjon fra intervjuene og det teoretiske grunnlaget dannet grunnlag for kategoriseringen.

I den siste fasen av analysen så jeg på sammenhengen mellom de ulike kategoriene, trekk ved den enkelte undersøkelsesenheter og trekk ved konteksten. Sammenhengene kan ifølge Jacobsen (2005) forstås på minst to måter. Sammenhengen kan bestå av at begreper og kategorier henger sammen gjennom data, eller at det er forskeren som binder dem sammen.

3.5.1 Evaluering av kvalitative undersøkelser

I kvalitativ forskning «[...] bruker man som forsker seg selv som instrument. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte» (Johannesen et al. 2011:243). Begge parter vil påvirke datainnsamlingen, og dermed også resultatene. Forskeren får svar på det som blir spurt om, og spørsmålene bestemmes av forskeren. Forskeren er igjen den som kategoriserer og analyserer dataene. Manglende analytisk distanse til det som skal analyseres er en vitenskapsteoretisk problemstilling. I kvalitative undersøkelser for sterk identifisering en fare, på grunn av den nærheten som kan oppstå mellom undersøker og deltaker. Poenget i hermeneutisk tilnærming er at vi må tolke oss selv inn i tolkningsprosessen, og ta høyde for hvordan vår egen forforståelse påvirker det

vi forsker på. Subjektiviteten kan påvirkes av kunnskap og nærhet til fagfeltet, og kan gjøre det vanskelig å se det undersøkte i perspektiv, jamfør hermeneutikken.

Jeg forsker i eget felt og på et område som jeg har en del forkunnskaper om. Jeg må ta høyde for at mine forkunnskaper kan ha påvirke meg i mitt arbeid både i forskningen og i analysearbeidet. Jeg er selv rektor og skal inn i en byggeprosess, og jeg har sett mange skoler som er nybygd. Det gjør at jeg har forhåndskunnskaper og antakelser om området som skulle undersøkes. Dette kan være et hinder i undersøkelsen og påvirke kvaliteten. Det kan være en fare for at det informantene fortalte ble tolket ut fra min egen forståelsesramme, og at jeg dermed gikk glipp av nyanser fordi jeg ikke var tilstrekkelig åpen. Nærheten til området jeg har undersøkt på kan på samme tid også ha vært en fordel. Nærheten ga meg et godt utgangspunkt for innlevelse. Innlevelse er viktig for å oppnå forståelse for situasjonen til de personene som intervjues (Thagaard, 1998).

Intervjuenes rammer er vurdert kritisk. Jeg har ingen erfaring med gjennomføring av forskningsintervju, og dette kan ha påvirket kvaliteten på intervjuene. Under intervju er det vesentlig at man ikke påvirker informanten på en slik måte at ikke informantens autentiske opplevelser kommer fram. Intervjuene må styres, men det må være åpenhet for at informanten kan bringe inn tema. Det er informantens «stemme» som skal komme fram i teksten. Jeg opplevde at intervjuene hadde flyt, og at de åpne spørsmålene gjorde at informantene svarte utfyllende. I de tre intervjuene som jeg tok over telefon gikk jeg glipp av informantenes nonverbale språk.

Videre har jeg stilt spørsmålsteget om informantene har formidlet sann informasjon. Jeg sendte intervjuguiden til rektorene på forhånd, og det kan ha påvirket svarene og være en feilkilde. Informantene kan i større grad ha svart ut fra forventninger istedenfor å ha gitt det spontane svaret. En tommelfingerregel er at når informasjonen kommer fra flere uavhengige kilder vil beskrivelsen av fenomenet ofte være gyldig (Jacobsen, 2005). På noen områder har det vært stor overenstemmelse blant mine informanter. Svarenes pålitelighet og troverdighet styrkes av at begge kjønn er representert og at de har ulik alder og ledererfaring. Rektorene representerer ledere fra ulike kommuner i landet, og erfaringene fra byggeprosessen er fra ulike år, fra 2007 til 2016. Samtlige rektorer var utdannende lærere og hadde erfaring som lærere. De hadde videreutdanning innenfor ulike felt. To av dem hadde erfaring fra jobber utenfor skoleverket. Fire av rektorene hadde vært inspektører før de ble rektorer, og de hadde

fra 4 år til 19 års erfaring som rektor. Jeg mener derfor at beskrivelsen av mine informanternes oppfatninger som pålitelige og troverdige.

I min undersøkelse har jeg intervjuet fem rektorer som har ledet en større endringsprosess i en organisasjon. De var alle ledere i offentlige virksomheter. Undersøkelsen har for få informanter til at jeg kan påstå at konklusjonene jeg har trukket er representative for alle rektorer i samme situasjon. Jeg mener likevel at rektorenes erfaringer, og hvordan de bidro i prosessen, er kunnskap som kan overføres til endringsprosesser i andre offentlige virksomheter. Dette fordi jeg finner støtte i relevant litteratur. Rektorenes bidrag i organisasjon og opp mot personalet i endringsprosessen, samsvarer med litteraturens anbefalinger.

3.6 *Etiske vurderinger*

Thagaard (1998) peker på tre etiske regler for ethvert forskningsprosjekt. Disse er: Informert samtykke fra deltakerne, krav om konfidensialitet og de konsekvenser forskningen kan ha for deltakeren. Som nevnt tidligere ble informantene informert, i forkant av selve intervjuet, om undersøkelsens overordnede mål, frivillig deltakelse og at de var i sin fulle rett til å trekke seg fra undersøkelsen. Jeg informerte om anonymisering og oppbevaring og sletting av data. Deltakere i et forskningsarbeid har rett til konfidensialitet. Det vil si at all informasjon som blir gitt om personlige forhold skal behandles konfidensielt. Handlinger og betraktninger som kom fram i undersøkelsen kan berøre en tredje part, og jeg tenker derfor er det viktig å sørge for at funnene og uttalelsene ikke kan spores tilbake til informanten og skolen han eller hun arbeider på. Negativ informasjon som kan identifiseres skal unngås. Jeg har utelatt all informasjon som kunne knyttes til en bestemt skole eller kommune, for å unngå at skolen og informanten kan identifiseres i ettertid. I presentasjon av dataen og sitater har jeg derfor ikke koplet informant og sitat sammen. Jeg kunne ha presentert sitater og data med fra informant 1, informant 2 og så videre, men det gjør at svarene kan knyttes opp mot skolestørrelse og byggeår i tabellen i dette metodekapitlet, og da kan informantene lettere identifiseres.

3.6 Sammen drag

Målet mitt var å finne svar på min problemstilling, om hvordan rektorer kan bidra i en endringsprosess knyttet til bygging av ny skole, gjennom å forstå fenomenet og opplevelsen gjennom informantene. Kvalitativ metode ble veien til mitt mål. Jeg gjennomførte fem intervjuer som ble transkribert i sin helhet. Jeg vil i neste kapittel drøfte det innsamlede materialet samt se dette i lys av teori vist til i kapittel 2.

4.0 Datamateriale, resultater, analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil funnene i undersøkelsen presenteres. Fremstillingen av funnene er organisert i tilknytning til problemstillingens forskningsspørsmål. Jeg presenterer de fire forskningsspørsmålene i hvert sitt underkapittel. Funnene i tilknytning til forskningsspørsmålet presenteres først, deretter analyseres og drøftes funnene i lys av forskningsspørsmålet og relevant teori omtalt i kapittel 2. Jeg vil gi min tolkning og forståelse til informantenes erfaringer og refleksjoner omkring deres bidrag i endringsprosessen knyttet til bygging av ny skole. Hvert forskningsspørsmål avsluttes med en foreløpig konklusjon. Det innledes med svar på forskningsspørsmålet. I kapitlets siste underkapittel; «oppsummering av datamateriale, resultater, analyse og diskusjon», har jeg trukket ut og samlet de mest sentrale funnene og drøftet disse opp mot undersøkelsens problemstilling.

Modellene og tabellene har jeg utarbeidet selv for å visualisere innholdet. Jeg har tatt med sitater fra informanten. Jeg referer ikke til hvem som sier hva, da jeg var opptatt av innholdet, likheter og variasjon. Samtlige fem informanter blir referert til som *rektorer* eller *han* selv om sitatene kommer fra kvinner.

4.1 *Hvilke oppgaver prioriterer rektorene under endringsprosesser?*

For å få belyse forskningsspørsmålet ble rektorene spurt hva de vektlegger i lederrollen og om de fikk endringer i sine arbeidsoppgaver under byggeprosessen. Jeg spurte også om de endret på sine prioriteringer av arbeidsoppgaver, og om de opplever at de har endret seg som leder i løpet av prosessen eller etter prosessen.

Lederrollen

Når jeg spurte rektorene hva de vektla i lederrollen generelt, fikk jeg ulike svar, og alle hadde flere områder som de vektla. Hos fire av fem rektorer var de arbeidsoppgavene de vektla i sin lederjobb, innenfor området ledelse, og ikke administrasjon. En av disse fire rektorene sa at administrasjon og ledelse hang sammen. Han mente at ved å være god på de administrative arbeidsoppgavene og får oppgavene gjort raskt, får man bedre tid til å drive ledelse. Den femte rektoren svarte at prioriteringene hans lå innenfor området administrasjon. Jeg har tatt med utdrag av de fem rektorenes ulike svar for å få med likhetene, nyansene og ulikhetene:

Sitat 1: Det har vært veldig mye sånn lite pedagogisk for min del, men veldig mye administrativ i perioden, og det har jeg måttet vektlagt enten jeg ville eller ikke. Jeg må vektlegge det administrative og så tar inspektørene seg av det pedagogiske.

Rektor på denne skolen var 100 % frikjøpt for å bygge ny skole. Rektor trakk fram inspektørenes ferdigheter til å drive pedagogisk ledelse og utviklingsarbeid. Rektor sørget derfor at ledelse ble ivaretatt av mellomlederne. En annen rektor vektla følgende:

Sitat 2: Jeg vektlegger den pedagogiske rollen. Det å være tilstede for de ansatte, gi råd og veiledning, støtte lærerne.

Denne rektoren trakk også fram det å holde driften oppe og vedlikehold, og at elevene skal nå sine kompetansemål. Det som kom tydeligst fram var rektors pedagogiske lederrolle.

Sitat 3: Jeg vektlegger selvfølgelig oppfølging av personalet. Jeg synes det er utrolig viktig å få et personale som jobber godt, og få til det, og der igjen få til utvikling av skolen.

Rektor var klar på at det å jobbe med personaloppfølging og skoleutvikling var det han fant «morsomst» av oppgaver knyttet til lederrollen.

Sitat 4: Utgangspunktet er at ungene skal ha det bra. Det sosiale læringsmiljøet må være godt. Vi må ha fokus på det hele tiden. Og så skal ungene ha et faglig utbytte ut fra sine forutsetninger.

Skolen som rektoren ledet hadde en visjon om at ungene skal glede seg til å gå på skolen hver dag. Rektor var opptatt av at en rektor gjør en veldig stor forskjell i forhold til kultur og hvordan en skole skal være.

Sitat 5: Jeg vektlegger skoleutvikling og ungers læring. Og trivsel.

Rektoren trakk fram pedagogikken flere ganger gjennom hele intervjuet, og ga tydelige signaler på stort engasjement for pedagogikk.

Endring av arbeidsoppgaver

I byggeprosessen hadde rektorene avsatt ulik tid til ledelse av sin skole. Tre av rektorene fikk tilført 20 % ekstra ressurs til ledelse på sitt budsjett, hvor dette gikk til å styrke mellomlederrollen. En av rektorene var opp mot 100 % frikjøpt til å bruke tiden på bygging av ny skole. En rektor omorganiserte internt og tilsatte en inspektør ekstra for å frigjøre egen kapasitet til byggeprosessen. Omorganiseringen ble gjort uten å få tildelt ekstra ressurser fra kommunen og prosjektet. Denne rektoren hadde vært med på ombygging av en skole i sin tidligere jobb, og antok at bygging av ny skole ville bli arbeidskrevende.

Sitat: Det var veldig, veldig, krevende, men også veldig morsomt. Jeg hadde forberedt meg ganske grundig og godt, og det er jeg veldig glad for at jeg hadde gjort. Det var krevende år. Jeg omorganiserte skolen selv og prøvde å lage en robust organisasjon som skulle tåle å være selvgående i størst mulig grad, tåle å ha en rektor som var veldig opptatt. Jeg organiserte skolen i tre avdelinger med en inspektør som var leder for sitt eget trinn.

På spørsmålet om de fikk endringer i de allerede eksisterende arbeidsoppgavene og om de gjorde omprioriteringer i sine arbeidsoppgaver, svarte fire av fem at de prøvde på det, eller ble tvunget til det. En av rektorene fikk bruke mesteparten av tiden sin på å være med på å bygge skole, men bidrar inn i skolen så mye som mulig og «Mitt navn står nederst på papiret. Jeg får skylden når det smeller». Her var det tilsatt en assisterende rektor til å ta seg av den daglige driften av skolen. Samtlige fem rektorer beskrev en byggeprosess som ble styrt utenfra og de måtte være med og legge andre ting til side for å ivareta skolens/pedagogens stemme og kunnskap i byggeprosessen. Her er utdrag av svarene til de fire andre rektorene:

Sitat 1: Jeg fikk ikke tatt bort noen oppgaver, så under byggingen lå oppgaver på vent. Byggingen måtte prioriteres; for det måtte du jo faktisk, fordi der var det jo tidsfrister og måtte svare på noe og du måtte være med på ting, og det var møter og det var dager du kanskje ikke var til stede på skolen i det hele tatt.

Rektoren i sitatet ovenfor uttrykte bekymring for at arbeidsmengden og tempoet gjorde at «ting går over hodet på deg», og at alt ikke ble fulgt opp. En annen rektor uttrykte også at han ikke rakk over alle oppgavene. Han beskrev situasjonen slik:

Sitat 2: Jeg skjøv til side veldig mye annet som kunne skyves vekk.

For å kunne skyve vekk oppgaver valgte denne rektoren å omorganisere skolens ledelsesstruktur og tilsatte en ekstra inspektør slik at det var en leder for hvert årstrinn. De fulgte opp hvert sitt trinn med elever og personal. Til tross for dette måtte opplevde rektor at arbeidsoppgaver måtte skyves vekk.

Sitat 3: Jeg prøvde på å endre på prioriteringer av arbeidsoppgaver under byggeprosessen, men så er jo hverdagen der at det kommer an på hvilke folk du har rundt deg. Jeg gjorde nok noen omprioriteringer i forhold til instruksjoner hos fagledere og hva dem måtte gjøre isteden. Men, jeg så jo fort at alt kan jeg ikke slippe, men vi var et godt samarbeidende team i ledelsen.

Denne skolen hadde fått en ekstra ressurs til ledelse på 20 %. Også neste rektor hadde fått 20 % ekstra ressurs til ledelse:

Sitat 4: Vi fikk vel 20 % til sammen mer i administrasjonsressurs i den perioden. Men, herregud! Det er mye mer arbeid enn det. Jeg gjør det jeg må gjøre. Vi måtte jo drive skole og så måtte vi lage en ny skole. Man måtte ta vare på den gode ordinære driften, samtidig som vi dreiv utviklingsarbeid med tanke på ny skole. Byggingen tok mesteparten av tiden.

Jeg spurte ingen av rektorene om omfang av tidsbruk eller direkte spørsmål om arbeidsmengde, men tidsbruk og arbeidsmengde kom tydelig fram i alle intervjuene. Jeg har tatt med et sitat som ble gitt som et råd om økte ressurser til ledelse fra en av rektorene:

Sitat: For at det er bedre at man legger 200 000 kroner i noe, at ting går bedre når du skal drifte et bygg, drifte en skole, samtidig som du skal være med i en byggeprosess. Det tar bare så mye lengre tid før du får alt på skinner igjen.

Rektorene i min undersøkelse beskrev en byggeprosess der de arbeidet ekstra mye, og at tid var en hemmende faktor i prosessen. De sa ikke noe om antall timer på jobb, bare at det var mye mer enn vanlig. De fire rektorene som ikke hadde fullt frikjøp sa:

Sitat 1: Jeg jobbet fryktelig mye, og det var en periode jeg bare jobbet så, og det er klart at sånn skal man ikke holde på lenge. Det er ikke sunt.

Sitat 2: Men det var en utrolig tøff periode. Det var veldig mange oppgaver. Ikke rart man ble sliten.

Sitat 3: Egentlig så er det her så omfattende at du må egentlig tenke at det kreves en egen rektor til selve byggeprosessen. Du skulle nesten hatt en halv stilling som rektor når du bygger, og brukt resten av tiden til å følge opp byggeprosessen. Utfordringen var det tidsperspektivet synes jeg, og hva det krevdes.

Sitat 4: Du klarer ikke drive skoleutvikling og dra masse prosesser ved siden av dette. Det er ikke mulig.

Endring i lederatferd

Jeg spurte rektorene om de opplevde at de måtte endre seg som leder under byggeprosessen og her fikk jeg svar som tydet på at de ikke hadde hatt en bevist strategi om å endre seg. Svarene kom som refleksjon over lederatferden i ettertid. Jeg har tatt med fire av svarene:

Sitat 1: Jeg har vokst med oppgaven.

Sitat 2: Jeg opplevde at jeg måtte bli strammere i prioriteringene mine. At jeg måtte være enda tøffere enn jeg kanskje var til vanlig. Men jeg synes ikke jeg endret meg. Arbeidsoppgavene endret seg.

Sitat 3: Jeg måtte prøve å være litt tålmodig. Jeg har jo vært veldig tydelig på hvordan ting skal være. Jeg ble mer sånn ydmyk. Jeg tenker i forhold til å lytte – ble flinkere til det i denne prosessen.

Sitat 4: Når du får nye utfordringer så virker det jo inn på deg. Oppgaven gjør deg kanskje til en annen da, fordi du skal lede sterke prosesser.

Gjennom intervjuene trekker tre av rektorene fram betydningen og viktigheten av sterkere og tydeligere lederskap i en endringsprosess. Dette beskrives gjennom *sitat 2* over, samt følgende sitat fra en annen rektor:

Sitat: Det er utrolig viktig med ledelse. Tydelig ledelse i den prosessen.

4.1.1 Oppsummering og analyse av funn

Lederrollen

Funn i min undersøkelse viser at rektorer vektlegger ulike områder innenfor ledelse. Det er nyanser i funnene, men jeg kan samle funnene i kategorien pedagogisk ledelse. I pedagogisk ledelse lå ledelse av utvikling av skolen. Den ene rektoren som var 100 % frikjøpt anså pedagogisk ledelse som viktig og sørget for at ledelse ble ivaretatt av andre i lederteamet. Dette er interessant, fordi det har det vært økt oppmerksomhet omkring rektors rolle som pedagogisk leder og evne til å utvikle lærende organisasjoner. Jeg kan her vise til den nasjonale satsningen Skolebasert kompetanseutvikling. Min undersøkelse har ikke sett på hva de faktisk bruker tiden på, men hva de vektlegger i lederrollen. Når jeg ser intervjuet under ett, og mitt møte med rektorene, opplevde jeg dem som engasjerte og oppriktige og at de svarte på hva de liker best i jobben og ønsker å bruke tiden sin på. Rektorene ønsket å bruke tid på ledelse og i endringsprosessen ble betydningen av sterk og tydelig ledelse framhevet. Jeg tenker at disse rektorenes prioritering av ledelse var en positiv faktor i endringsprosessen. Endringsprosesser må ledes, og dette samsvarer med teori fra Hennestad og Revang (2012).

Endringer av arbeidsoppgaver

I undersøkelsen kommer det fram at alle rektorene opplevde at arbeidsmengden og arbeidspresset var stort under endringsprosessen. Rektorene ble i perioder styrt av tidspresset i prosessen, og det hadde påvirkning på lederskapet og tid til ledelse. Tiden til å følge opp andre oppgaver enn byggeprosessen ble mindre. To av rektorene skjøv oppgaver til side på grunn av at tiden ikke strakk til i byggeprosessen, og særlig en av disse to, uttrykte stor bekymring knyttet til dette. Jeg tolket det slik at denne rektoren var bekymret for, og hadde erfart, at lovpålagte oppgaver i henhold til forvaltningsloven ikke var fulgt opp på en tilfredsstillende måte. Jeg tenker at det viser at det er nødvendig med tilstrekkelig ressurser til ledelse og et godt lederteam som samarbeider og utfyller hverandre. Rektor må foreta prioriteringer av sine arbeidsoppgaver. Dersom rektor ikke har tid og ressurser til å følge opp

alle oppgavene, må de fordeles til andre i lederteamet for å sikre at skolens samlede oppgaver, og ikke minst lovpålagte oppgaver, blir utført.

De fire rektorene som ikke var fullt frikjøpt fra sin vanlige rektorjobb uttrykte liten eller ingen grad av endring i eksisterende arbeidsoppgaver. Tilførsel av 20 % ekstra ressurs til ledelse opplevdes ikke som tilstrekkelig. Endringsprosessen kom i tillegg. De av rektorene som fikk tilført 20 % eller mindre til frigjøring av egn tid og ressurser, hadde vansker med å prioritere bort oppgaver og ansvarsforhold. De hadde prioritert bort noen oppgaver, men ga ikke uttrykk for at de merket det. De nølte, og måtte tenke ekstra for å huske tilbake om de hadde fått tilført ekstra ressurser til ledelse. Dette er interessant, og jeg tenker at vanskeligheter med å ta bort oppgaver kan ha en sammenheng med at sektoren er preget av mange og uklare målsetninger, samt mange ansvarsforhold. Rektorer kan plassere bort oppgaver til inspektører eller fagledere, men det krever opplæring og opplæring krever tid. Rektor har også fortsatt ansvaret og er ansvarlig dersom oppgavene ikke blir utført tilfredsstillende ut fra forventningene internt i organisasjonen, men også fra overordnede myndigheter og foreldrene.

Endringer i lederatferd

Rektorene sa noe om at prosessen og nye arbeidsoppgaver påvirket dem og at de endret lederatferd for å få til endringsprosessen. De beskrev små endringer i sin måte å møte medarbeiderne på og sa at det er viktig med sterk og tydelig ledelse i endringsprosesser. Jeg tenker at det viser at de endret seg som ledere. En leder blir påvirket av de arbeidsoppgavene og utfordringene som han møter. Dette fordi erfaringer danner grunnlag for ny kunnskap som kan gjøre at man utvikler seg som leder.

4.1.2 Foreløpig konklusjon; hvilke oppgaver prioriterer rektorer i endringsprosesser?

I endringsprosesser knyttet til bygging av ny skole prioriterte rektorene den pedagogiske ledelsen av personalet og selve byggeprosessen. Dette kan gå på bekostning av andre oppgaver som for eksempel ulike administrative oppgaver.

En leder skal utøve både styring og lederskap, og må ha forståelse for når det er behov for styring, og når det er behov for lederskap. Funnene i min undersøkelse stemmer overens med studiet som ble presentert av Seland et al. (2012), som viser at rektorer ønsker å bruke tid på den pedagogiske lederoppgaven. Informantene har erfart at leder må være «på», treffe

beslutninger og være tydelig, og som en av dem sier; «det er faktisk en leders plikt å lede». Det samsvarer med rådene fra Hannestad og Revang (2012). De sier at et endringsprosjekt må ledes kontinuerlig, og at den viktigste årsaken til at endringsprosjekter ikke fører fram er at de faktisk ikke ledes.

Ifølge teorien krever ledelse av endringsprosesser ledelsesendring. En byggeprosess kommer med nye oppgaver og utfordringer som skal håndteres og ledes. I en slik prosess må rektor ha frigjort kapasitet til lede seg selv og organisasjonen gjennom prosessen. I studiet av skolelederes (rektorers) tidsbruk som jeg refererte til i kapittel 2, arbeidet rektorene som var med i undersøkelsen 47,25 timer i uka. Dette er 26 % mer enn normalarbeidsuke på 37,5 timer. Rektorene i min undersøkelse sa at de arbeidet mer enn det de gjorde til vanlig i den perioden de bygde ny skole. Forskning om skoleledelse viser at de til en hver tid har stort arbeidspress og opplever målkonflikter (Seland, et al., 2012). Videre viser Seland et al. (2012) også til funn som tyder på at ikke alle skoleledere har et bevisst forhold til hvordan de bruker tiden, og at det får konsekvenser for ledelse. Jeg tenker at dette er en utfordring som påvirker rektorene enda sterkere i endringsprosesser. Rektors evne til å omstille seg og evne til å foreta prioriteringer i forhold til det han bruker tiden sin på, kan være fallgruver i en endringsprosess.

4.2 *Hva motiverer rektorer under endringsprosesser?*

Jeg var ute etter å finne ut hva som motiverte rektorene i byggeprosessen da jeg vet det er krevende og en del rektorer ikke står løpet ut eller slutter rett etterpå. Rektorene i min undersøkelse hadde stått videre i jobbene sine. Jeg lurte på hvordan de ledet seg selv under prosessen og stilte derfor spørsmål om rektors motivasjon til å drive endringsprosesser, bygge skole, og hvordan de motiverer seg selv underveis, og hva som ga dem energi i prosessen. Det som motiverte rektorene og ga dem energi ble beskrevet under kategoriene samarbeid og støtte, skape noe, utfordring, lønn/økonomi, endring i pedagogisk praksis. Jeg tok med lønn fordi det ble trukket fram av flere av rektorene at lønn var ingen motivasjon.

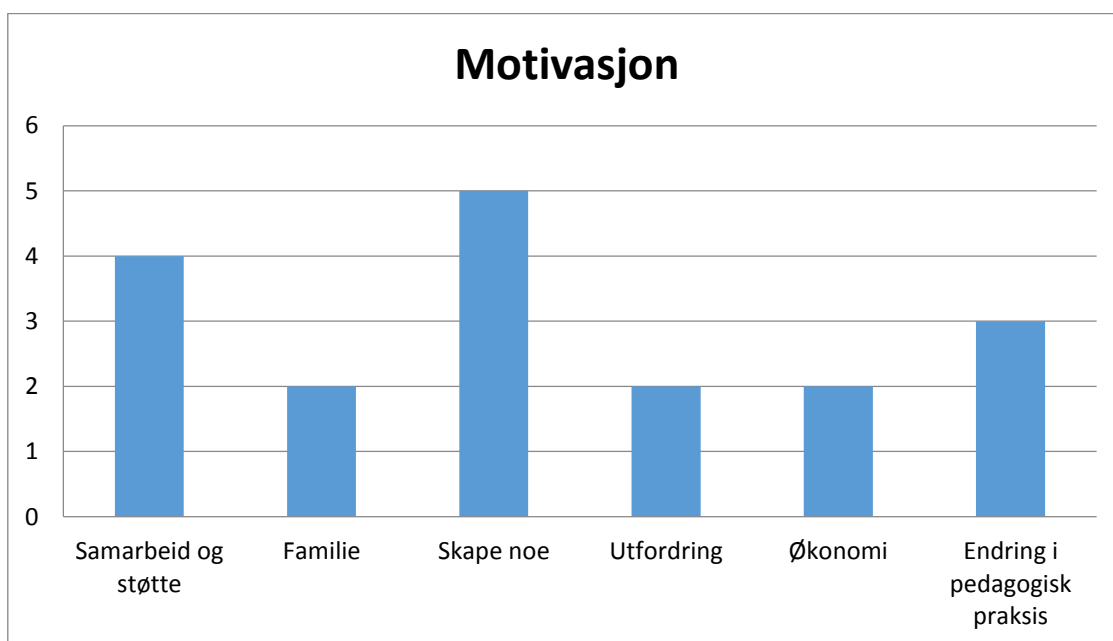
Rektorene sa at de var positivt innstilt til å lede endringsprosessen, og ga uttrykk for positive holdninger når de snakket om motivasjon underveis i prosessen. Her er tre av rektorenes beskrivelse av egen motivasjon:

Sitat 1: Motivasjon er iboende hos meg. Jeg liker at det skjer ting. Jeg liker å være i aktivitet.

Sitat 2: Jeg synes det er artig å lede endringsprosesser.

Sitat 3: Jeg er lett antenkelig. Jeg lar meg lett motivere.

I tabellen nedenfor er en oversikt over det de ulike rektorene sa som motiverte dem og ga dem energi i endringsprosessen. Hver rektor hadde to, tre eller fire forhold som ga dem energi og motiverte dem til å stå på i prosessen.



Tabell 3: Motivasjon (egen tabell).

Støtte og samarbeid

Fire av rektorene trakk fram støtte og samarbeidet med personalet og andre faggrupper som var involvert i byggingen, som positive faktorer. Dette samarbeidet, samt støtten i personalet, ga dem energi til å stå på.

Sitat 1: Jeg liker å snakke med folk.

Sitat 2: Også var det samarbeidet med alle de flotte menneskene, inkludert personalet som ga meg energi.

Sitat 3: Og så hadde jeg jo god hjelp i inspektør. Det skulle være mye folk rundt deg som skulle hjelpe til, trå støttende til, så gikk vel det her greit. Jeg har hatt folk under meg som har støttet meg i alt og ett, og også ovenfra.

Sitat 4: Jeg hadde gode inspektører. Mye støtte. Og jeg hadde mye støtte i eget personale. Det ble en veldig sånn dugnadsånd i personalet. De stod på ut av blå, og det var ingen som snakket om arbeidstid eller telte timer og minutter. Alle var bare helt på. Så det ga meg veldig mye energi.

Familie

To av rektorene trekker fram familien som en viktig motivasjonsfaktor under endringsprosessen.

Sitat 1: Jeg har en snill mann hjemme.

Sitat 2: Men jeg har en hyggelig familie, og det må jeg jo ta med.

Dette ble ikke utdypet ytterligere. Familien ble trukket fram som en del av en oppramsing av hva som motiverte dem. De la trykk på det, og det var viktig for dem at jeg fikk det med meg.

Skape noe - utfordring

Samtlige av rektorene var motivert av det å få være med å bygge en ny skole, og det å kunne påvirke i prosessen. De uttrykte at de var heldige som fikk lov til å oppleve en slik prosess.

Rektorene svarte slik på hva som motiverte dem og ga dem energi i prosessen:

Sitat 1: Fått være med å påvirke på vegne av bedriften.

Sitat2: At du får være med på noe. Skape noe. Det synes jeg er artig.

Sitat 3: Jeg synes jo det var morsomt å forme denne skolen, så det var vel kanskje det som ga meg energi.

Sitat 4: Det er vel å få til noe som jeg har tenkt ut og drømt at en skole skal være.

Sitat 5: Jeg vil si at jeg opplevde utrolig sterke, arbeidsomme år. Og så opplevde jeg det en veldig fantastisk tid. Du får være med å forme en ny skole, så det er jo bare i seg selv en av de største tingene jeg har opplevde som leder.

To av rektorene trekker i tillegg fram at de liker å arbeide med store utfordringer. En av dem sier det slik:

Sitat: Har jeg fått slike muligheter igjen, hadde jeg gjort det på nytt fordi jeg synes det er artig.

Økonomi

Tre av rektorene sa at lønn var ingen motivasjon og hadde ikke vært en drivkraft. To av rektorene trakk fram at bedre økonomi var en positiv faktor i byggeprosessen. De viste da til ekstra midler som de hadde fått til disposisjon for hele organisasjonen. De ekstra midlene gjorde at de fikk råd til å ta med personalet på skolebesøk innad i kommunen og ut av kommunen, samt arrangere personalseminar. Rektorene brukte også de ekstra midlene til å leie inn ekstern hjelp i prosessen med personalet. Dette mente de var en lur investering, og et positiv bidrag i endringsprosessen.

Endring i pedagogisk praksis

De tre rektorene som jeg tidligere har trukket fram fordi de vektla elevenes læring og trivsel, hadde endring i pedagogisk praksis som en ekstra motivasjon til nytt bygg. Disse rektorene mente at baseskole ville gi elevene bedre undervisning og at tilpasset opplæring ville bli bedre ivaretatt i det nye bygget. Målsetting er viktig for motivasjon, og målet om en ny og best mulig skole kom tydelig fram hos samtlige rektorer. Rektorene forteller om for liten plass i eksisterende skole, eller dårlige arbeidsforhold for lærere og elever, og på grunn av dette var det ikke så vanskelig å sette seg mål og motivere seg til å arbeide mot et nytt bygg.

4.2.1 Oppsummering og analyse av funn

Selvledelse

Rektorene i min undersøkelse var indre motiverte. Innenfor selvledelse er det indre motivasjon som er målet. Jeg intervjuet fem rektorer som for meg framsto som engasjerte, positive og optimistiske. De uttrykte glede og mening knyttet til prosessen. De hadde ledet

seg selv gjennom prosessen ved å ha tro på at de mestret utfordringen, og hadde satt seg mål og hadde positive tanker om målet og prosessen. Jeg vil tro at dette er forhold som har bidratt til at de klarte å stå i prosessen og at de fortsatt leder skolene og framstår som engasjerte.

Motivasjon og energi

Rektorene likte endringsarbeid og ble motivert av utfordringer og av å få være med på å skape noe nytt. Prosessen med å arbeide fram mot en ny skole for seg selv, medarbeiderne og elevene motiverte dem og ga dem energi. Jeg tenker at dette henger sammen med rektorenes prioritering av pedagogisk ledelse. Støtte fra familie og støtte i eget personale var faktorer som hadde betydning for motivasjonen. Jeg tolket støtten hjemmefra som aksept for at de jobbet ut over dem gjorde til vanlig. Det at rektorene trakk fram at de opplevde støtte fra personalet, kan være et resultat av at de hadde fått på plass andre faktorer i organisasjonen; godt arbeidsmiljø, god kommunikasjon og medvirkning.

Det at byggeprosessen var tidsbegrenset, må tas med som en medvirkende faktor til at de holdt motivasjonen oppe. Rektorene sa at de likte utviklingsarbeid og organisasjonsendringer, men tre av dem sa samtidig at de ikke ønsket å delta i en ny byggeprosess. Jeg vil tro at dette er fordi de opplevde svært arbeidskrevende år, og etter at de har vært gjennom en byggeprosess en gang, ønsker de ikke å gjenta dette. De vet hva en slik prosess krever.

4.2.2 Foreløpig konklusjon; hva motiver rektorer under endringsprosesser?

Ved bygging av nye skoler ble rektorene motivert og fikk energi av å bidra inn i selve endringsprosessen. Rektorene ble motivert og av å få være med på å skape noe nytt. De ble også motiverte og fikk energi av samarbeidet og støtten fra medarbeidere og samarbeidspartnere i prosessen.

Rektorene i min undersøkelse uttrykte positive holdninger til målet og endringsprosessen. I Johannessen og Olsens (2008) ministrategier for å få til endringer sier de at positive holdninger skaper endring, og optimisme fremmer endring. Rektorene var indre motiverte, og de ledet seg selv. I indre motivasjon ligger kilden til motivasjon i resultatet som følge av jobbaktiviteten. Selvledelse innebærer tro på egen og kollektiv mestring, og «[...]hvor man utnytter sine ressurser for å ta personlig kontroll over en situasjon» (Johannessen og Olsen,

2008:44). Jeg tenker at rektorenes positive holdning var et viktig bidrag for dem selv og organisasjonen under endringsprosessen.

Rektorene trakk fram at det å oppleve støtte fra personene rundt seg er motiverende. To av rektorene nevner inspektørene og støtte og hjelp fra dem. I teoridelen har jeg vist til Ole Hopes forskning (Folkestad, 2010) som viser at mellomleders rolle i en endringsprosess er viktig. Mellomledere må være med for at leder skal kunne gjennomføre en strategi. Jeg tenker at dette er et viktig poeng både i en endringsprosess, men også ellers. En organisasjon med et godt lederteam som utfyller hverandre og som er enige om organisasjonens strategivalg kan ha støtte i hverandre, og vil kunne opptre som en samlet og sterk ledelse.

4.3 *Hvordan kommuniserer rektorer i endringsprosesser?*

For å finne svar på hvordan rektorer kommuniserer i endringsprosesser spurte jeg rektorene om deres innstilling til endringsprosessen og om informasjons og kommunikasjonsstrategier. Rektorenes innstilling og holdning til endringsprosessen og medarbeiderne er faktorer som kommuniseres nonverbalt. Jeg har vektlagt verbal kommunikasjon og arenaer for kommunikasjon, men har i tillegg tatt med funn som kan være tegn på nonverbal kommunikasjon. I verbal kommunikasjon kategoriserte jeg svarene under planlagte møter og informasjon.

Nonverbal kommunikasjon

Jeg har hverken observert, spurt rektorene eller deres medarbeidere direkte om nonverbal kommunikasjon. Her må jeg derfor forholde meg til de holdningene og verdiene rektorene formidler til meg i intervjuet om prosessen. Da jeg spurte hva rektoren tenkte om det å lede en endringsprosess brukte de ord som spennende, artig og morsomt.

Leder må kommunisere målet og få oppslutning om målet. Det å få oppslutning om målet kan gjøres på ulike måter. Jeg har valgt å ta med dette sitatet fra en av rektorene som et eksempel:

Sitat: Du må ha de ansatte på din side i en slik prosess. Kjøp, spander hyppig med gode måltider og skryt og ros.

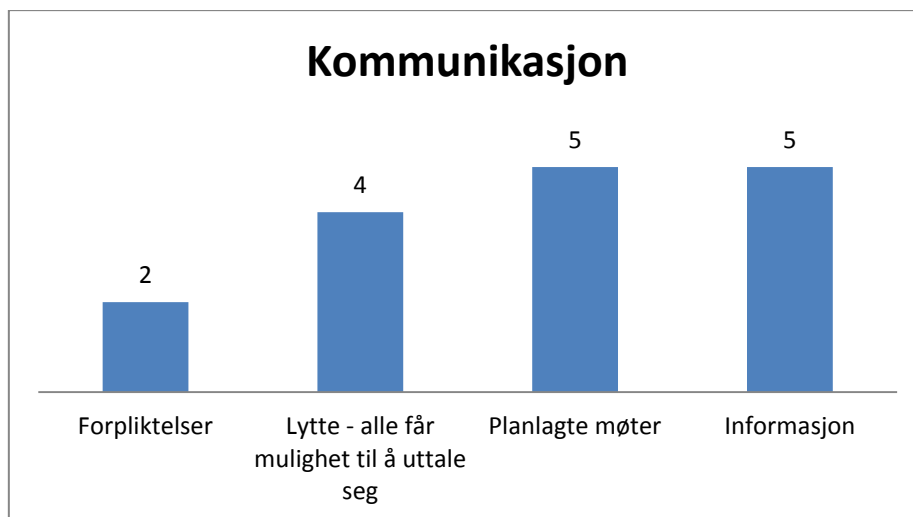
Målet var å få en ny skole, og alle rektorene sa at det var stor oppslutning om målet. På fire av skolene hadde rektor, nærmiljøet eller foreldregrupper kjempet for å få bygd ny skole. Den gamle skolen var for liten og i tillegg gammel og slitt. To av rektorene trekker likevel fram at prosessen og overgang til noe nytt ble vanskelig for en del ansatte. De forteller om ansatte som hadde en form for sorgreaksjon fordi de hadde arbeidet hele sin yrkeskarriere i det gamle bygget og skulle gå til en ny skole med ny organisering. De gikk fra klasseromskole til baseskole. For å hjelpe personalet over i ny tenkning og styrke medarbeiderne, leide en av rektorene inn en organisasjonspsykolog som arbeidet med dette temaet i personalet. Rektorene mente at bruk av tid og ressurser på sorgreaksjonene var nødvendig og avgjørende for utfallet av endringsprosess en. Jeg tenker at rektorene uttrykte empati og forståelse overfor personalet ved å ta medarbeidernes sorg på alvor. Jeg har tatt med rektors beskrivelse av dette fordi det viser rektors holdninger og tanken bak en form for kommunikasjonsstrategi:

Sitat: Men det er klart at det er var store utfordringer i forhold til at dersom du bare kan klasseromspedagogikk, så kan du ikke bare komme i en baseskole og bedrive det. Det som det da kan ende opp i for folk, er at de føler at de mislykkes. Og at de føler at det de har være god på i mange år ikke er gangbart. Og det blir en trasig opplevelse. For det blir en sorgreaksjon for folk. Så det å ta høyde for at du holder på med mennesker - det tror jeg er viktig i en hver endringsprosess. At folk er sårbare og at man må tenke at det er mye følelser i det for folk. Særlig i denne jobben her tenker jeg. Mange mener jo så mye om det også.

Kommunikasjonsstrategi

På spørsmålet om rektorene hadde en bevisst strategi med hensyn til kommunikasjon i prosessen, svarte kun to av rektorene ja, med en gang. De andre svarte etter hvert at de hadde en form for strategi. Samtlige strategier handlet om delaktighet fra alle i organisasjonen, skape eierforhold og forpliktelse.

Jeg har satt opp en tabell over frekvensen i funnene som jeg har plassert innenfor kommunikasjonsstrategi, planlagte møter og informasjon. Hver av rektorene har svart innenfor flere av områdene.



Tabell 4: Kommunikasjon (egen tabell).

Forpliktelser

To av rektorene kommuniserte tydelige krav til sine medarbeidere. Både i form av lojalitet til den arbeidsformen som baseskole fordrer, men også til deltakelse og engasjement i byggeprosessen.

Sitat: Ser du at «Nei, det her fungerte ikke for meg» så finnes det andre skoler i kommunen.

Den ene av disse to rektorene hadde en til en samtaler med alle medarbeiderne. Det var et kort møte på omtrent 15–20 minutter med hver enkelt av medarbeiderne før byggeprosessen satte i gang. Dette mente rektoren var en god investering av sin tidsbruk. Det var en god måte å forplikte alle på, eller gi ansatte mulighet til å trekke seg dersom de ikke ønsket være med på endringsprosessen og gå fra en klasseromskole til en baseskole. Denne rektoren var åpen på å hjelpe dem over i andre skoler dersom de ikke ønsket å være med. Samtlige medarbeidere skrev under på at de var med videre i prosessen og de endringene som det måtte medføre.

Lytte – alle får mulighet til å uttale seg

Ingen av rektorene snakket om egen kommunikasjon, eller hadde en bevisst kommunikasjonsstrategi for å få med seg alle. De vektla det å lytte til medarbeiderne i organisasjonen og la dem få mulighet til å uttale seg. Dette anså de som meget viktig i prosessen. For å beskrive dette har jeg valgt å ta med disse sitatene fra fire av rektorene:

Sitat 1: Det er ikke tvil om at du må lytte, få innspill, ta folk på alvor, la alle få komme med sine ting.

Sitat 2: Jeg tror at den evnen til dialog og å lytte ut og gi tid til de gode prosesser ble en vellykket prosess.

Sitat 3: Viktig at alle får si, komme med, men så må folk forså at fordi du får komme til, så trenger det ikke bli slik som du har tenkt.

Sitat 4: Jeg tror at det å få de mer med, at de skal si noe, det tror jeg er viktig. Det er ikke dermed sagt at alle skal bli hørt.

Planlagte møter

Datamaterialet viser at kommunikasjonen i prosessen foregikk i hovedsak gjennom planlagte møter. Både innad i organisasjonen men også med prosjektleder, arkitekter og andre eksterne. I skolen er den tiden rektor kan treffe lærere samlet, og ingen lærere har undervisning, definert som «fellestid». Rektorene brukte denne tiden til å arbeide mot ny skole. Tidsbruken varierte mellom rektorene, og varierte ut fra hvor dem var i prosessen. De sa at de brukte «fellestiden» til å gi informasjon, lytte og til å få innspill.

Informasjon

Samtlige rektorer var opptatt av god kommunikasjon i organisasjonene, og da spesielt opptatt av at det ble gitt god informasjon til alle. Informasjon var en faktor innenfor motivasjon i denne prosessen for å holde interessen oppe og synliggjøre milepæler og målet. Her er noen sitater fra svarene til alle fem rektorene på hvordan de informerte personalet underveis i prosessen.

Sitat 1: Jeg informerer foreldre og lærere. Lærerne har vært med, og vi har jobbet med dem underveis og spilt ball med dem og prøvd å informere dem.

Sitat 2: Den informasjonen jeg har fått, det har i hvert fall de fått. Informasjon på fellestid og på mail.

Sitat 3: Jeg brukte en god del skriftlig informasjon. Skriftlig informasjon ble bare lest av noen få. Men det var litt for å ha mitt på det tørre.

Sitat 4: Det var kontinuerlig informasjon. Ukentlig på fellestid. Stort eller smått.

Sitat 5: Ukentlig informasjon. Egen tavle, og vi brukte alt vi hadde av teknologi for å gi den informasjon, så alle viste hvor kan jeg hente det og hvordan. Vi hadde lange papirstrimler hvor folk kunne gå inn og tegne hvis de kom på noe nytt. Det var en evig prosess da. Og det grepet var godt, for dem hadde mulighet hele tiden. For det var synlig hele tiden.

4.3.1 Oppsummering og analyse av funn

Under intervjuet formidlet samtlige rektorer positive holdninger og entusiasme overfor endringsprosessen. Jeg tenker at dersom de holdningene som de formidlet til meg under intervjuet, også ble formidlet ut i personalet under byggeprosessen, kan det ha bidratt positivt i endringsprosessen. Både med tanke på kommunikasjon, arbeidsmiljø og samarbeidsklime.

Samtlige rektorer i min undersøkelse hadde et klart mål om en ny og best mulig skole for elevene. Dette betyr likevel ikke at målet var like klart og entydig for alle medlemmene i organisasjonen. Jeg antar at det var konsensus om selve målet om en ny og god skole, men i arbeidet med hva det innebar, møtte rektorene motstand. Dette vil jeg tro har sammenheng med det jeg trakk fram i aktualiseringen. Der er det ingen nasjonal norm for skolebygg, og lite forskning på sammenhengen mellom fysisk utforming og organisering, og elevenes læringsutbytte. Det er ulike meninger om hva som er den beste måten å organisere og drive skole på.

I min undersøkelse kommer det fram at rektorene vektla det å lytte til medlemmene i organisasjonen og gi alle mulighet til å uttale seg. I det å lytte, tolket jeg også det å stoppe opp og være tålmodig slik at man får alle med seg. Dette kan være et tegn på at de hadde positiv holdning til sine medarbeidere og tro på at medarbeidernes meninger var viktige. Rektorene sa også at det var mange avgjørelser som skulle fattes på kort tid, og de mente at det var de som måtte ta disse avgjørelsene. Jeg tenker at rektor må lede prosessen og sikre framdrift, og

at det må være forankret i begrunnende avgjørelse. Avgjørelser som er tatt etter at de involverte har fått mulighet til å uttale seg.

Rektorene hadde jevnlig møter i personalet om byggeprosessen. Både et samlet personale, og mindre grupper der det var naturlig. Jeg tolket det som at mine informanter hadde en god oversikt over personalet og prosessen, og involverte de riktige personene til riktig tid. Rektorene trakk også fram at det var viktig med god informasjon om selve prosessen og framdriften. Jeg tenker at informasjonen danner grunnlag for motargumenter og refleksjon, som igjen dannet grunnlag for medvirkning.

4.3.2 Foreløpig konklusjon; hvordan kommuniserer rektorer i endringsprosesser?

I en endringsprosess kommuniserte rektorene gjennom det å lytte, gi og få informasjon og ha planlagte møter med sine medarbeidere og samarbeidspartnere. God informasjonsflyt i organisasjonen trekkes fram som viktig.

I teorikapitlet har jeg trukket fram teorier som viser betydningen av lederen som rollemodell og inspirerende kommunikator (Hetland, 2013). Budskapet som fremmes og kommuniseres verbalt, styrkes eller svekkes, gjennom den nonverbale kommunikasjonen. Rektorenes holdninger til prosessen kommer til uttrykk blant annet i deres ordvalg om endringsprosessen. Ifølge Irgens (2007) kommuniser alle, enten man er klar over det eller ikke, egne verdinormer verbalt og nonverbalt. Jeg tenker at rektorenes positive holdning var et positivt bidrag i endringsprosessen både for deres egen motivasjon, men også for hele organisasjonen. Dersom de positive holdningene ble kommunisert verbalt og nonverbalt, kan det ha bidratt positiv i form av optimisme og tro på endringen, i hele organisasjonen.

Ett av elementene i transformasjonsledelse er individuell omtanke som blant annet går ut på å se den enkeltes behov (Hetland, 2013). Jeg tenker at de rektorene som opplevde det de mente var sorgreaksjoner i personalet, tok medarbeiderne på alvor og anerkjente følelsene som oppstod under prosessen. De viste omtanke og så den enkeltes behov, og ved å stoppe opp å ta seg tid til nettopp dette, fikk de medarbeiderne med seg. «Motstand mot endringer kan for eksempel være forankret i et ønske om å respektere fortiden, eller et ønske om å beskytte seg mot det ukjente» (Johannessen og Olsen, 2008:164).

Karp (2014) sier at det å myndiggjøre deltakerne i en endringsprosess vil bidra til å gi håp, samt skape energi og optimisme. Jeg tenker at forpliktelse og myndiggjøring i en endringsprosess er viktig fordi det er klargjørende og kan gi rom for positive forventninger. Jeg tenker også at en forpliktende en til en samtale, som en av rektorene gjennomførte, ga leder mulighet til å se og lytte til hver enkelt i organisasjonen, samtidig som leder fikk kommunisert mål og retning, og myndiggjort hver enkelt til deltakelse og engasjement i endringsprosessen.

Den gode lederen har et grunnsyn om at endringsprosesser handler om mennesker (Seland, et al., 2012). Rektorene framhevet betydningen av tydelig lederskap og evne til å fatte beslutninger. Selv om de lyttet til alle og lot alle komme med innspill, poengterte to av rektorene at det er det rektors plikt å lede. Hannestad og Revang (2012) sier også i ett av sine praktiske råd til endringsledelse at endringsprosesser må skapes og ledes. «Behovet for lederskap er ofte sterkt forsømt» (Hannestad og Revang, 2012).

Hannestad og Revang (2012) sier at endringer forutsetter bevissthet om retning, og gir råd om at leder må kommunisere retningen. I kommunikasjon trekkes begrunnet argumentasjon ved bruk av ordet *fordi* fram som virkningsfullt (Johannessen og Olsen, 2008). I følge Hannestad og Revang (2012) er det mange som undervurderer hvor vanskelig det er å bryte ut av tradisjonelle, etablerte mønster. For å bryte ut av dem må man oppleve en avgjørende grunn. Jeg tenker at ordet *fordi* utløser en begrunnelse. I undersøkelsen kom det fram at informasjon ut i organisasjonen om prosessen og framdrift var viktig. Det nevnes mest i tilknytning til involvering og medvirkning. Jeg tenker at informasjon forankret i begrunnet argumentasjon, har større mulighet for å bli godtatt i en organisasjon. Johannessen og Olsen (2008) sier at ordet *fordi* utløser en automatisk positiv refleks hos de fleste av oss, uavhengig om det som følger etter fordi – setningen gir noen forklarende eller utdypende informasjon.

4.4 *Hvordan vektlegger ledere medvirkning og læring i endringsprosessen?*

Ved skolebygging er det forventet medvirkning internt i organisasjonen fra ansatte og elever, men også fra nærmiljøet (Utdanningsdirektoratet, 2012). Medvirkning er viktig for at brukernes kunnskap, erfaringer og ideer skal tilføres prosjektet. Jeg rettet min undersøkelse mot hvordan rektorer kan bidra internt i organisasjonen. Jeg spurte rektorene om de oppfattet sin skole som en lærende organisasjon og om de oppfattet sin skole som endringsvillig. Jeg

var også ute etter å finne ut hvordan medarbeiderne hadde vært delaktige i prosessen og hvilke erfaringer rektorene hadde med medvirkning i byggeprosessen.

Lærende organisasjon

Jeg spurte rektorene om hva de la i begrepet «lærende organisasjon» for å finne ut om de la det samme i begrepet. De hadde samme forståelse av begrepets innhold og brukte ord som; erfaringsdeling, kunnskapsutvikling, gjøre hverandre gode og lære av hverandre.

På spørsmålet om rektorene betraktet sin skole som en lærende organisasjon fikk jeg bare positive svar. Fire av rektorene betraktet skolene som lærende organisasjoner og en beskrev at skolen hans var på god vei til å bli det. Sistnevnte forklarte dette ut i fra den sentrale satsningen i skolen, Skolebasert kompetanseutvikling, og forventningene om utviklingsarbeid. Rektorene mente at det var etablert en delingskultur i personalgruppene. Jeg har tatt med noen sitater fra svarene deres på spørsmålet om de leder en lærende organisasjon:

Sitat 1: Ja. Delingskultur, gjøre hverandre gode, og ikke minst dette med å overføre erfaringer og jobbe med kunnskapsutvikling.

Denne rektoren trodde alle skoleledere ville svare ja, på dette spørsmålet og at skolene var lærende organisasjoner, men i varierende grad. Rektoren beskrev at han var opptatt av skoleutvikling.

Sitat 2: Ja, vi er virkelig en lærende organisasjon. Vi har kontinuerlig erfaringsdeling. Det som har vært vår styrke hele tiden, er det kollektive tilnærmingen til ting.

Denne rektoren beskrev hvordan de arbeidet med ulike satsninger. Når de bestemte seg for noe, gikk alle for det. Rektor mente det var utrolig viktig at de delte og lærte av hverandre på grunn av at de var en baseskole.

Sitat 3: Jeg gjør det. Det som jeg ser i forhold til lærende organisasjon nå, det er at ting tar tid.

Denne rektoren sa at hun var opptatt av skoleutvikling, og beskrev endringer som hun hadde fått til i organisasjonen. Hun sa at hun så at lærerne hadde lært av hverandre. Hun beskrev

hvordan hun hadde endret lærernes måte å tenke på. Hun hadde fått dem til å reorganisere måten å arbeide på og se mulighetene med bygget, en baseskole, og fleksible elevgrupper. Dette hadde tatt lang tid, og han mente at noe av suksessen skyldes at de eldste lærerne som hadde vært med fra «gammelskolen» hadde gått av med pensjon.

Sitat 4: Jeg tenker at vi blir en lærende organisasjon i og med at vi har slike fleksible løsninger, og at vi jobber mye i lag, så tror jeg det ikke er til å unngå at du er nødt til å være med. Bli beskuet, og du må gi fra deg ting og at det er en delingskultur. Det ligger i veggene her.

Dette var sitatet var fra en rektor på en baseskole. Sitatet sammenfaller delvis med svaret til to av de andre rektorene på baseskole. De mener skolens fysiske utforming legger til rette for og gjør det nødvendig med en delings og samhandlingskultur.

Samtlige av rektorene oppfattet skolene sine som endringsvillige organisasjoner, men i noe ulik grad. De tok høyde for at det var medlemmer i organisasjoner som hadde større vanskeligheter med endringer og var redde for endringer. En av rektorene mente at det var viktig å ta små steg og sammenliknet en endringsprosess med en supertanker. En supertanker er et stort skip som ofte brukes til transport av olje og gass. Rektoren uttrykte det slik:

Sitat: Jeg bruker å presentere det som en sånn supertanker. Supertankerne tåler ingen brå svinger. Da knekker dem.

Medvirkning

Alle rektorene var positive til medvirkning og ønsket medvirkning. De hadde også i stor grad positive erfaringer med medvirkning. Her er et sitat fra en av rektorene på spørsmålet om erfaringen med medvirkning i prosessen:

Sitat: Tenker bare positivt. Det er ikke alle som alltid er enig, men det er for så vidt greit. Det kan ligge utvikling i det.

En annen av rektorene hadde positive erfaringer med medvirkning, men hadde opplevd problemer med å få medarbeiderne engasjert:

Sitat: Det var vanskelig å få folk engasjert. Vanskelig å få de til å engasjere seg, bruke tid på det og sette seg inn i det. De var mer opptatt av den daglige driften og sin egen undervisning enn det som skulle komme.

Denne rektoren hadde arrangert kombinerte skolebesøk og personalseminarer i planleggingsfasen for å øke kunnskapen i personalet om skolebygg, læring og muligheter. Det igjen skulle danne grunnlag for meningsutveksling og medbestemmelse i personalet. Rektor ønsket den kritiske stemmen, og sa at underveis i prosessen prøvde han å kverulere for å få fram diskusjoner og meninger. Dette opplevde han som vanskelig. Dette var en rektor som sa personaloppfølging og skoleutvikling var de områdene han vektla som leder. Jeg spurte rektoren om hva han tenkte om årsaken til at de ikke engasjerte seg, og han tenkte at årsaken var at prosessen hadde vart over så mange år. De var blitt lovet nytt bygg ved flere anledninger, og så snudde politikerne. Skolens personale ga uttrykk for at «Det blir vel ikke denne gangen heller», og etter hvert som prosessen gikk sin gang opplevde rektor at personalets interesse til prosessen var liten; «Du får holde på med den byggingen, og så skal vi drive skole».

For å engasjere og få til medvirkning arrangerte også to av de andre rektorene personalseminarer og fikk hjelp av konsulenter som de leide inn. De valgte ulik konsulenthjelp. Valget ble gjort ut fra organisasjonens ståsted og hva de mente at de trengte ekstra drahjelp til i prosessen. Jeg har tatt sitater fra disse to rektorenes beskrivelse av arbeidet sammen med ekstern hjelp:

Sitat 1: Vi dreiv utviklingsarbeid med tanke på ny skole, det var jo det på en måte utviklingsarbeidet bestod i. Vi arbeidet med hvordan bygget skulle være og vi gikk inn i prosesser på å lage gode voksenstandarder, og dem har vi fortsatt i dag - hvordan vi skal ha det sammen. Tok med oss en konsulent. Laget oss verdigrunnlag og sånne ting. Det var veldig lurt.

Sitat 2: Det som var utfordringen i en sånn prosess, det var å lede en skole i en framdrift der vi skal gå inn i mot ny pedagogikk. Fordi at det som vi gikk fra, det var en klasseromskole til en halv åpen skole. Det vil si at det var to baseareal der to eller tre lærere skulle være inne å samarbeide med 40–45 elever. Samtidig så skulle vi lære oss ny pedagogikk, vi skulle tenke framover

og skulle se hvilke mål vi skulle ha for denne skolen, i forhold til pedagogikken. Og dette var treårs-perioder der jeg satt opp mål for hvordan skoleutviklingsprosessen vi skulle ha. Det var mye[tenkepause], det var en del angst, det var frykt for det nye, og jeg fant for ut at jeg hadde behov for noen støttespillere, slik at den ekstra ressursen vi fikk, så satte jeg inn en organisasjonspsykolog i den siste fasen av det her, som ledet et bortreiseseminar sammen med meg og som også var tilstede på en del kveldsmøter og litt sånn for å bygge opp en positiv holdning [tenkepause]. En positiv holdning til det vi skulle inn i og at angst for det nye ikke skulle være unaturlig, alt det der som fikk brikkene til å falle på plass.

Disse rektorene mente at det å øke kunnskapen i organisasjonen ved å få hjelp utenfra organisasjonen, og kombinere det med videre arbeid i fellesskap med alle medlemmene i organisasjonen, var veldig bra. Det var en faktor som bidro positivt under endringsprosessen. Rektorene fikk tid til en grundig prosess og alle fikk være med og uttale seg. En av disse rektorene tenkte av skoleeier, i dette tilfellet kommunen, måtte i større grad ta ansvar for bruk av ekstern hjelp i endringsprosesser knyttet til bygging av nye skoler:

Sitat: Så i realiteten konkluderte jo vi til slutt at det som en kommune burde gjøre når man skal bygge skole ny skole, det er jo å sette av mer tid for lærere til å gå på kurs. Så skoleeier må i pakken ha et ansvar for hvordan pedagogikk er det man ønsker sammen med bygget. Og ta ansvar for å kurse lærere inn i en type pedagogikk som skal tilpasses skolen. Det mener jeg for at det er jo tilfeldig hvor dyktig en rektor er i en skoleutviklingsfase. Hvor dyktig er du til å drive prosesser?

Flere av rektorene trekker fram viktigheten av at medlemmene i organisasjonen får være med i prosessen, men de sier også at bred involvering og medvirkning også krever sterk og klar ledelse. Byggeprosessen går fort, og som leder må det fattes beslutninger ut fra de innspillene som kommer, og at det er vanskelig, om ikke umulig, å gå tilbake på allerede fattede beslutninger. De sier at leder må være tydelig på at selv om alle får uttale seg, så vil ikke alle bli fornøyd med resultatet. Sitat fra en av rektorene:

Sitat: Det som er viktig med medvirkning er at alle får si, komme med, men så må folk forstå at fordi du får komme til, så trenger det ikke bli slik som du har tenkt det. Det er ofte en felle man går i, det der over-demokratiet.

Brukergrupper

Fire av fem rektorer trekker fram brukergruppe og dens rolle. Brukergruppen arbeider mer på overordnet nivå og sammen med de eksterne samarbeidspartnerne i prosessen. Representantene fra skolen skulle formidle og ivareta organisasjonens meninger og behov i brukergruppen. Samtlige rektorer sa at større og viktige bestemmelser ble tatt etter grundig gjennomgang i personalmøter hvor alle skolens ansatte var til stede. I tillegg opprettet de mindre brukergrupper ut fra kompetanse og interesseområde. Rektorene mente at alt kan ikke tas opp med alle, og det var naturlig og effektivt å ha mindre grupper som kunne gi innspill innenfor mindre områder, som for eksempel utforming av gymsal, og spesialrom som skolekjøkken og naturfagrom.

4.4.1 Oppsummering og analyse av funn

Lærende organisasjon

Jeg var ute etter å finne ut om rektorene oppfattet skolene sine som «lærende organisasjoner», fordi lærende organisasjoner har bedre forutsetning for å takle større endringer. Rektorene mente de ledet en «lærende organisasjon», og at det var etablert en delingskultur. De vektla gruppelæring som er ett av de fem fagområdene Peter Senge (2012), mener at en lærende organisasjon skal ha. De andre fagområdene; personlig mestring, mentale modeller, felles visjon og systemtenkning ble ikke nevnt på dette konkrete spørsmålet. De andre fagområdene har rektorene indirekte nevnt gjennom intervjuene i sin beskrivelse av lederprioriteringer og hvordan de leder i en endringsprosess. Det er ikke definert hva som er «godt nok» innenfor de fem fagområdene, og dette kan rektorene ha ulik oppfattelse av. Ut fra helhetsinntrykket fra hvert intervju, rektorenes prioriteringer og beskrivelse av interne prosesser, har jeg et inntrykk av at skolene i min undersøkelse kan defineres som lærende organisasjoner. Rektorene mente også at de ledet endringsvillige organisasjoner. Dette ser jeg i sammenheng med lærende organisasjoner. Det at de mente at skolene var endringsvillige, styrker uttalelsen deres om at de leder lærende organisasjoner. En lærende organisasjon har bedre forutsetninger til å håndtere og tåle større endringsprosesser. Man kan si at organisasjonen er mer endringsvillig.

Jeg tenker at rektorene i min undersøkelse hadde et godt utgangspunkt for endringsprosessene fordi de hadde jobbet med skoleutvikling og ledet lærende organisasjoner.

Medvirkning og læring

Rektorene sa at de vektla medvirkning i endringsprosessen og hadde bare positive erfaringer knyttet til medvirkning og involvering av medarbeiderne. Slik jeg forstår det, bygget disse rektorene sin tenkning om endringsledelse på et demokratisk ideal, hvor medarbeiderne er med å finne de nye løsningene (Klev og Levin, 2009). Jeg tenker dette også henger sammen med at skolene i min undersøkelse var lærende organisasjoner. De rektorene som arrangerte personalseminarer og leide inn ekstern hjelp, viste til at gjennom involvering og medvirkning økte de skolens kollektive kapasitet. Medlemmene i organisasjonen fikk etablert ny kunnskap og endret sine holdninger. Jeg tenker det kan være lurt å benytte seg av ekstern hjelp for å få til endringer i organisasjonen. Både fordi det kan være krevende å lede endringsprosesser i et stort personale, men også fordi det kan være lurt med innspill fra noen som står utenfor organisasjonen, og som kan se på utfordringene ut fra et annet perspektiv og ståsted.

Brukergruppe

De skolene jeg undersøkte hadde etablert brukergrupper og rektorene trakk fram viktigheten av å etablere disse. Dette viser at de mener medvirkning og involvering er viktig og at kommunene følger utdanningsdirektoratets råd om å etablere brukergrupper.

4.4.2 Foreløpig konklusjon; hvordan vektlegger rektorer medvirkning og læring i endringsprosessen?

Rektorene vektla medvirkning og læring endringsprosessen gjennom åpenhet, og ved å la alle medlemmene i organisasjonen få mulighet til å uttale seg om prosessen. De arbeidet for å få til en delings og samhandlingskultur.

Medvirkning er en forutsetning for å få til læring i organisasjonen og øke skolens kollektive kapasitet. Rektorene ledet lærende organisasjoner, og det tror jeg var et godt grunnlag for dem og organisasjonen da de startet med byggeprosessen. Lærende organisasjoner innehar kollektiv kapasitet og har bedre samarbeidskultur. De har større vilje til å møte motgang, konflikter og uro, og utholdenhet i møte med hindringer (Fullan, 2014). I en lærende

organisasjon er det en delingskultur, medlemmene gjør hverandre gode og det er en kontinuerlig kunnskapsutvikling.

Involvering og medvirkninger i endringsprosesser kan være avgjørende faktorer for å få til en positiv endringsprosess (Karp, 2014). Rektorene var opptatt av å ha med personalet i prosessen. De organisatoriske mønstrene måtte sosialt og kollektivt omskapes, og de arbeidet sammen for å konstruere nye lokale forståelser og løsninger. Tidligere gjennomgått teori viser til at den gode lederen er menneskeorientert og ivaretar arbeidsmiljøet under endringsprosesser og gir ansatte muligheten til å engasjere seg og å utvikle seg (Seland et al., 2012).

Kunnskap danner grunnlag for medvirkning og til å konstruere nye forståelser og løsninger. Karp (2014) sier at involverende prosesser som bidrar til diskusjon, læring og forståelse, øker sannsynligheten for at den som deltar, ser positive muligheter for seg selv i den planlagte organisatoriske endringen. Tre av rektorene hadde prioritert å få eksternt hjelp til å lede noen av de største involverende prosessene, og mente det var vellykket.

4.5 Oppsummering av datamateriale, resultater, analyse og diskusjon

Samtlige av skolene jeg har undersøkt kan defineres som lærende organisasjoner, og det er et positivt bidrag med tanke på endring og endringsprosesser. En lærende organisasjon vektlegger medvirkning, god kommunikasjon og har etablert en delingskultur. Skoler blir ikke lærende organisasjoner av seg selv. Leder må bidra på en slik måte at de blir lærende organisasjoner. Rektorene i min undersøkelse hadde en positiv holdning til endringsprosessen og var opptatt av menneskene i organisasjonen. De ledet endringsprosessene etter et demokratisk ideal. Det kan ha påvirket arbeidsmiljøet, kommunikasjonen og samhandlingen i organisasjonen positivt, og kan være årsaken til at de fortsatt leder skolene i dag. I endringsprosessen var rektorene opptatt av delaktighet fra alle i organisasjonen, skapte eierforhold og forpliktelse. Dette forsterker inntrykket mitt av at rektorene var opptatt av menneskene i organisasjonen.

Ifølge Øyum, et al. (2006) som jeg viste til i kapittel 2, er den gode lederen menneskeorientert i sin lederpraksis. I endringsprosesser er det åpenhet i organisasjon, og arbeidsoppgaver blir delegert og medarbeiderne blir myndiggjort. Den gode lederen har et grunnperspektiv at

endringsprosesser handler om mennesker. Lederne har innsett at for at de selv skal trives i jobbene sine må de også gi ansatte muligheten til å utvikle seg og være engasjerte (Øyum, et al., 2006). Jeg tenker at det viktigste bidraget rektorene i min undersøkelse gjorde i endringsprosessen, var å prioritere ledelse og ikke administrasjon. De prioriterte ledelse av utvikling og endring, og et av de viktigste bidragene deres her var å lytte til medlemmene i organisasjonen. Det å lytte handler om medvirkning. Det er en forutsetning for å få til medvirkning i organisasjonen. Etter å ha lyttet til sine medarbeidere, kunne rektorene ta begrunnede avgjørelser i prosessen. Begrunnede avgjørelser med bakgrunn i innspill fra medarbeiderne og egne refleksjoner, styrker lederskapet og kan bidra positivt til arbeidsmiljøet.

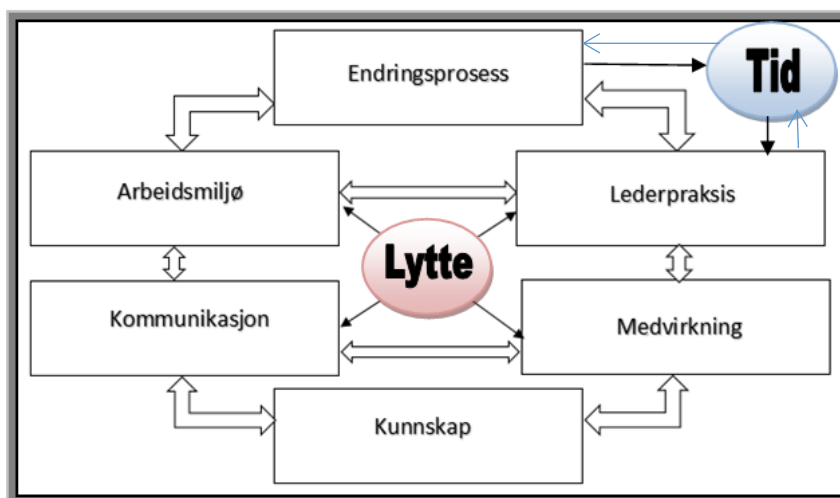
I undersøkelsen kommer det fram at alle rektorene opplevde et stort arbeidspress og knapphet av tid. Endringsprosessen utløste et behov for mer tid, fordi rektorene fikk flere arbeidsoppgaver og ansvarsforhold. Dette påvirket lederpraksisen i noen grad, men det kan se ut til at noen klarte å kompensere mye med å jobbe enda flere timer i uka enn det de gjorde til vanlig. Jeg antar at på grunn av at de visste at det ekstra presset var for en kort periode, og samtidig opplevde støtte fra omgivelsene og var indre motiverte, økte rektorenes kapasitet og vilje til å stå på for å nå målet om ny skole. Samtlige rektorer bidro derfor med å jobbe ekstra mye under byggeprosessen. Tidsfaktoren er noe flere rektorene gir råd om at det må tas hensyn til i en byggeprosess, og ut fra det de sier bør en rektor frikjøpes, eller en skole tilføres ekstra ledelsesressurs på et sted mellom 20 % og 50 %. Målet må være at en rektor, i samarbeid med sitt lederteam, har nok tid og ressurser avsatt til å bidra på en god måte i endringsprosessen samtidig som den daglige driften blir ivaretatt. Øyum et al. (2006) viser de til studier der den gode lederen i offentlig sektor leder organisasjoner hvor ansatte og lederne gjør hverandre gode i endringsprosesser. Lederne opptrer på en måte som gjør at både de selv og ansatte får energi fra å rydde i kaos og klarer å bygge noe nytt og bedre sammen.

«Endringer i en organisasjon er en funksjon av at individer i organisasjonen utvikler og endrer seg» (Karp, 2014:87). Jeg tenker at en leder skal være bevist på sin lederatferd og hvem han leder under en endringsprosess. Dersom leder skal få med seg alle individene, må leder være tålmodig og bruke tid slik at alle har forutsetning for å henge med. En organisasjon består av ulike enkeltindivider og de takler og forstår endringer på hver sin måte. Noen endrer seg raskt, mens andre trenger lengre tid og yter motstand mot endring. Jeg kan illustrere dette og bruke metaforer fra dyrenes verden; vi har verdens raskeste dyr som er geparden, og så har vi

skilpadden som går langsomt og trekker seg inn i sitt skall når den blir truet, og pinnsvinet som har et moderat tempo, men ruller seg sammen og setter ut piggene når det blir truet. Det å være tålmodig og bruke tid på prosessen, samt lytte til sine medarbeidere, kan være med på at alle individene i organisasjonen utvikler og endrer seg.

På bakgrunn av funne har jeg justert modellen som jeg presenterte i starten av kapittel 2. De fem første faktorene har fortsatt samme betydning, men jeg har lagt til to faktorer til. Et godt arbeidsmiljø preget av god kommunikasjon og medvirkning, gir gode forutsetninger for endring. Lederpraksis påvirker arbeidsmiljøet og endringsprosessen. Lederpraksis som arbeider med arbeidsmiljøet og legger til rette for god kommunikasjon og medvirkning, gir gode forutsetninger for endring. Medvirkning og kommunikasjon er forutsetninger for kunnskapsutvikling i organisasjonen, og kan øke organisasjonens samlede kunnskap.

Jeg har lagt til *tid* og *lytte* i denne modellen. *Tid* fordi endringsprosessen utløser behov for mer tid og det påvirker lederskapet. Jeg har satt piler motsatt vei også fordi leder kan foreta prioriteringer, eller øke sin kapasitet slik at han får mer tid i sin lederpraksis. En endringsprosess må gis tid for å få alle individene i organisasjonen med på endringen. Lytte ble lagt til fordi alle rektorene trakk fram dette som viktig. Det å utøve en lederpraksis der du lytter til medlemmene i organisasjonen vil bidra positivt i en endringsprosess. Det å stoppe opp og ta seg tid til å lytte til medlemmene vil styrke lederskapet og bidra til medvirkning.



Modell 2: Faktorer i en organisasjons endringsprosess. (Egen modell).

5.0 Hovedkonklusjon

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å presentere sentrale konklusjoner for problemstillingen som ligger til grunn for min undersøkelse, og forslag til videre forskning. Grunnlaget for undersøkelsen og denne oppgaven var at jeg stilte spørsmålet: «Hvordan kan rektorer bidra i en endringsprosess knyttet til bygging av ny skole?» Data er hentet inn gjennom halvstrukturerte dybdeintervjuer med fem rektorer fra fire forskjellige kommuner i landet. Funnen er sett på i lys av relevant teori på områdene; ledelse, endringsledelse, kommunikasjon, medvirkning og læring i en organisasjon. Konklusjonene jeg har kommet fram til er et resultat av tolkning og analyse av datainnsamlingen.

I undersøkelsen kom det fram flere måter rektorer kan bidra på for å få til endring og utvikling i organisasjonen. Dette er drøftet tidligere i oppgaven under foreløpige konklusjoner. Funnene i min undersøkelse viser at rektorer bidrar ved å prioritere den pedagogiske ledelsen av personalet og selve byggeprosessen. Dette kan gå på bekostning av andre leder og administrasjonsoppgaver. Rektorene blir motiverte og får energi av å bidra inn i selve endringsprosessen. De motiveres og av å få være med på å skape noe nytt. De blir også motiverte og får energi av samarbeidet og støtten fra medarbeidere og samarbeidspartnere i prosessen. I endringsprosessen kommuniserte rektorene gjennom det å lytte, gi og få informasjon og ha planlagte møter med sine medarbeidere og samarbeidspartnere. Rektorene vektla medvirkning og læring endringsprosessen gjennom åpenhet, og ved å la alle medlemmene i organisasjonen få mulighet til å uttale seg om prosessen. Jeg vil videre i hovedkonklusjonen trekke fram de tre funnen som jeg har kommet fram til er viktigst etter analyse og drøfting i lys av teori, forskningsspørsmål og problemstilling.

Det første jeg vil trekke fram er prioritering av ledelse. Dette støttes av teori som sier at endringsprosesser krever sterk og tydelig ledelse og må ledes kontinuerlig (Hennestad og Revang, 2014). Leders viktigste bidrag i en byggeprosess er å prioritere ledelse av selve endringsprosessen og da ha et grunnperspektiv på at endringen handler om menneskene i organisasjonen. Dette kan gå på bekostning av andre oppgaver, som da må ivaretas av mellomledere eller andre i organisasjonens lederteam. Endringsprosesser utløser behov for tid og kapasitet. En byggeprosess utløser behov for tid og kapasitet i form av behov for ledelse av endringsprosesser i personalet, samt ekstra oppgaver og møter knyttet til nybygget. Dette medfører at en hver organisasjon må se lederteamet under ett og evaluere om de har nok

ressurser i form av tid og personer til å kunne ivareta organisasjonens samlede oppgaver under en større endringsprosess. Tilføring av ekstra ledelsesressurs er noe som skoleeiere må vurdere å ta med i planleggingen når nye skoler skal bygges. Skoleeier er som oftest kommunen. Ut fra funnene i undersøkelsen kan det se ut til at tilføring av en ekstra ledelsesressurs på over 20 % er fornuftig. Det må være i skoleeiers interesse at skolens oppgaver og utvikling blir fulgt opp på en tilfredsstillende måte, og at ikke oppgaver «ligger på vent» på grunn av knapphet på tid og ressurser i skolens lederteam.

Funn i min undersøkelse peker mot at medvirkning fremstår som sentralt i endringsprosesser. Dette samsvarer med Klev og Levins (2009) demokratiske perspektiv på endringsledelse der medvirkning er et fundament. For å få til endring og samtidig ivareta menneskene i organisasjonen, er leders bidrag til kollektive prosesser viktig. Det betyr at lederne må legge til rette for medvirkning og læring med tanke på hele personalet om de ønsker endring. Informasjon danner grunnlag for involvering og medvirkning. Det medfører at leder må bidra til god informasjonsflyt, samt sikre at det er god informasjonsflyt i hele organisasjonen.

Det siste jeg vil ta med ut fra funnene, er leders evne og vilje til å lytte til medlemmene i organisasjonen. Det finner jeg støtte i hos Johannessen og Olsen (2008), som peker på at evnen til å lytte er avgjørende for å oppnå god kommunikasjon. Å lytte handler om å ta vare på menneskene i organisasjonen og deres spørsmål, innspill, innvendinger og bekymringer. Det å ta vare på menneskene i organisasjonen kommer også fram hos Øyum et al. (2006), i deres beskrivelse av god lederpraksis i endringsprosesser. Leders evne til å lytte ut dette med respekt og interesse, vil påvirke endringsprosessen og samarbeidsklimaet i organisasjonen. Det medfører at leder må ta seg tid til medlemmene i organisasjonen i en endringsprosess. Det å lytte handler derfor om ledelse og prioriteringer innenfor valg av lederpraksis. Det å lytte handler også om å legge til rette for medvirkning.

Avslutningsvis vil jeg se tilbake på Newtons første lov. Det skjer ingen eller lite endringer i en organisasjon dersom individene i organisasjonen ikke blir påvirket til endring. En leder må styre påvirkningen og bidra til at medarbeiderne beveger seg i ønsket retning. Motivasjon og begeistring for endring vil variere hos individene i en organisasjon, og fra organisasjon til organisasjon. Endringsledelse foregår i ulike kontekster, og det gjør at endringsledelse slik jeg ser det, ikke har en fasit. Jeg søkte litteratur om ledelse og endringsledelse og ønsket å få tak i andres erfaringer. Ut fra det jeg har erfart i løpet av skrivingen av denne oppgaven, mener jeg

at litteratur og andres erfaringer kan brukes for å få innsikt og kunnskap om temaet, men kunnskapen må brukes på den rette måten og transformeres slik at den passer til den aktuelle organisasjonen. En endringsprosess skjer i et samspill mellom leder og medarbeidere, og derfor tror jeg at et godt arbeidsmiljø som inneholder faktorer som styrker dette samspillet, er avgjørende for å få til endringer.

5.1 Forslag til videre forskning

Min undersøkelse og konklusjoner baserer seg på relevant teori og fem rektorers erfaringer med en endringsprosess. For å få et bredere bilde, og ved eventuell videre forskning, vil det være hensiktsmessig med ytterligere intervjuer. I tillegg vil det vært interessant og undersøkt nærmere hvordan medarbeiderne opplevde prosessen, og om det samsvarer med det lederne deres sa. Jeg har tidligere nevnt at enkelte rektorer slutter under eller etter en byggeprosess. Det kunne vært interessant å undersøke disse rektorenes opplevelse av byggeprosessen, hvilke prioriteringer de gjorde og hvordan de bidro opp mot sitt personale. Jeg ser at motivasjon kan være en vesentlig faktor for å stå i en endringsprosess og fortsette i jobben i etterkant. Det kunne derfor vært interessant og undersøkt nærmere motivasjonens betydning og innvirkning i en endringsprosess.

Jeg ser også at leders evne og vilje til å lytte til sine medarbeidere er lite omtalt i litteraturen jeg har gjennomgått. Dette er noe jeg kunne tenkt meg og undersøkt videre i lys av medvirkning.

Litteraturliste

Andreassen, R.A., Irgens, E. og Skaalvik, E.M. (2009) *Betingelse for læring og ledelse i skolen*. Tapir akademisk Forlag.

Baseskole (2011) *Store norske leksikon*. [Internett], 21.10.2011. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/baseskole> [Lest 10.mai 2016]

Farbrot, A (2010) Støttende ledelse gir resultater. *forskning.no* [Internett], 27.5.2010. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-abc-i-naeringsliv-sosiale-relasjoner/2010/05/stottende-ledere-gir> [Lest 28.februar 2016]

Folkestad, S. (2010) Sterke mellomledere viktig. *forskning.no* [Internett], 20.7.2010. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon/2010/06/sterke-mellomledere-viktig> [Lest 20.januar 2016]

Forskning viser (2013) *Tydelig lederskap fremmer gode relasjoner, samarbeid og elevprestasjoner*. [Internett], Utdanningsdirektoratet, 01-2013. Tilgjengelig fra: http://www.udir.no/Upload/Forskning/2013/ForskningViser0113_web.pdf?epslanguage=no [Lest 11.februar 2016].

Fullan, M. (2014) *Å dra i samme retning. Et skolesystem som virker*. Kommuneforlaget.

Heggholmen, K. (2014) *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Fagbokforlaget.

Hennestad, B. W. (2009) Endringsledelse i endringssituasjonen, *Magma* [Internett], 1/2009. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen> [Lest 11.februar 2016]

Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2012) *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget.

Hepsø, I.L., og Kongsvik, T. (2009) *Forskning som endringsverktøy i organisasjoner*. Tapir Akademisk Forlag.

Hetland, H. (2008) Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening* [Internett], Vol 45, nummer 3, s. 265–271.

Tilgjengelig fra: http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2. [Lest 11.februar 2016].

Irgens, E. (2010) *Profesjon og organisasjon*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. og Torsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Abstrakt forlag.

Johannessen, J.A., og Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.

Johannesen, J.A. og Olsen, B. (2008) *Skoleledelse – skolen som organisasjon*. Fagbokforlaget.

Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner*. Cappelen Damm.

Klev, R. og Levin, M. (2009) *Forandring som praksis*. Fagbokforlaget.

Kvale S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal.

Lines, R. (2012) En dåre kan spørre, *Magma* [Internett], 8/2012 s.16–60.

Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/en-dare-kan-sporre> [Lest 11. februar 2016]

NOU 2014:7 *Elevenes læring i framtidens skole. Et kunnskapsgrunnlag*.

Opplæringslova. *Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa*.

Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.

Robinson, V. (2014) *Elevsentrert skoleledelse*. Cappelen Damm.

Seland, I., Olsen, M.S., Solem, A., Lysø, I. H., Aamodt, P.O., og Røsdal, T. (2012) *Spørsmål om tid: en studie av arbeidsbetingelser og tidsbruk for ledere av skoler og sykehjem*. NIFU-rapport 18-2012, NIFU Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning, Oslo

Senge, P. (2006) *The fifth discipline*. Currency books, Random house US.

Skoleanlegg, Utdanningsdirektoratet (2012) *Fysisk læringsmiljø*. Tilgjengelig fra: <http://www.skoleanlegg.utdanningsdirektoratet.no/brukermedvirkning-i-planleggingsprosesser>. [Lest 10.januar 2016].

Strand, T. (2001) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.

Svensli, M. (2013) Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. [Internett].

Tilgjengelig fra: <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsmiljo-og-HMS/Psykososialt-og-organisatorisk-arbeidsmiljo/> [Lest 11.februar 2016]

Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.

Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M.P., Knutstad, G.A. og Skarholt, K. (2006), *God ledelsespraksis i endringsprosesser. Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring*. TemaNord 567, Nordisk Ministerråd, København. Tilgjengelig fra: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:700833/FULLTEXT01.pdf> [Lest 25.januar 2016].

Aasland, T. (2007) *Kunnskapssamfunnet – innovasjon og endring i arbeidslivet*

Kunnskapssamfunnet – innovasjon og endring i arbeidslivet [Internett].

Kunnskapsdepartementet. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kunnskapssamfunnet--innovasjon-og-endrin/id494982/>

[Lest 17.mai 2016].

Appendiks

Intervjuguide

1. Oppstart/avklaring

Kan du fortelle litt om din bakgrunn, og hvor lenge du har vært rektor på denne skolen?

2. Ledelse – endringsledelse

Hva vektlegger du i lederrollen?

Hvordan opplevde du det å skulle lede en endringsprosess/byggeprosess?

Hvilke «ledergrep» mener du hemmet og hvilke mener du fremmet endringsprosessen?

3. Hvordan kommuniserer leder i endringsprosesser?

Hvordan har din egen innstilling til endringsprosessen/bygging av ny skole vært?

Hvordan har dine medarbeidere fått informasjon underveis i prosessen?

Har du brukt noen bevisste strategier i kommunikasjonen med dine medarbeidere?

4. Hvordan vektlegger ledere medvirkning og læring i endringsprosesser?

Hva legger du i begrepet «En lærende organisasjon»?

Oppfatter du din skole som en lærende organisasjon?

Hvordan har dine medarbeidere vært delaktige i prosessen fram mot målet/ny skole?

Hvilke positive og negative erfaringer har du med medvirkning i endringsarbeidet?

Hvordan karakteriserer du organisasjonens/skolens endringsvilje og evne til å takle endringsprosesser?

Hvorfor endringsvillig/ikke endringsvillig?

5. Hvilke oppgaver prioriterer lederne under endringsprosesser?

Fikk du endringer i arbeidsoppgaver i endringsprosessen? Ble noen arbeidsoppgaver og ansvarsforhold tatt bort?

Endret du selv på prioriteringer av arbeidsoppgaver under byggeprosessen?

6. Hva motiverer ledere under endringsprosesser?

Hva ga deg energi under byggeprosessen?

Hva motiverte deg under selve byggeprosessen?

7. Hvilke lederferdigheter har lederne endret?

Opplevde du at du måtte endre deg som leder under byggeprosessen?

Er det noe mer du vil si eller noe vi ikke har vært innom som du synes er viktig?