

Fakultet for lærerutdanning og pedagogikk

Therese Hultin Haug

Masteroppgave

Rektor og tillitsvalgte sammen om det gode arbeidet – en kvalitativ studie med fokus Batesons kommunikasjonsteori

The principal and employee representatives work together - a qualitative study focusing on Bateson`s communication theory

Master i pedagogikk

MAPED

2023

Innhold

Forord.....	5
Sammendrag	2
1.0 Innledning og presentasjon av tema	3
1.1 Oppgavens struktur	4
1.2 Problemstilling og retning for forskningsspørsmålene	5
1.3 Begrepsavklaringer og avgrensninger	6
1.3.1 Samarbeid.....	7
1.3.2 Kommunikasjon og relasjon	7
1.3.3 Tillit	8
1.3.4 Forventninger	8
1.3.5 Medvirkning og arbeidsmiljø.....	8
1.3.6 Pedagogisk utviklingsarbeid	9
2.0 Framveksten av fagforbund i Norge.....	10
2.1 Historisk tilbakeblikk	10
2.2 Hovedavtalen.....	11
2.3 Den nordiske samfunnsmodellen.....	12
2.4 Rammefaktorer og roller	13
2.5 Noen generelle betraktninger	15
3.0 Tidligere forskning.....	17
3.1 Tillitsvalgtes oppfatning av sin rolle i offentlig sektor – medlemmenes rettigheter og/eller faglig utviklingsarbeid?	18
3.2 Duften av samarbeid – Bakehuset	19
3.3 Motstander eller medspiller?.....	20
3.4 Arbeidsmiljø og samarbeidsforhold i videregående opplæring	21
3.5 Styrk skolenes ledelse slik at det blir tid til pedagogisk ledelse	24
4.0 Teori.....	25
4.1 Kommunikasjonsteori.....	25
4.1.2 Alt er kommunikasjon	26
4.1.3 En forskjell skaper en forskjell.....	28
4.1.4 Videregående skole som kontekst	29
4.2 Tillit	30
4.2.1 Tillit og sårbarhet.....	30

5.0 Vitenkapsteoretisk tilnærming.....	31
5.1 Hermeneutikk.....	31
5.2 Kritisk realisme	33
6.0 Metode.....	35
6.1 Om valg av forskningsstrategi	35
6.2 Kvalitativ metode	36
6.3 Semistrukturerte intervjuer	37
6.4 Strategi og innsamling av informasjon	38
6.5 Pilotintervjuer.....	39
6.6 Valg av skoler og deltagere	40
6.7 Intervjuene	41
6.8 Etske betraktninger	42
6.9 Arbeidet med materialet.....	43
6.10 Koding og kategorisering av materialet	43
7.0 Presentasjon av funn.....	46
7.1 Forventninger til samarbeidet.....	47
7.2 Involverende prosesser	51
7.3 Hvordan foregår samarbeidet?	53
7.3.1 Formelle møter og uformelle møter	53
7.3.2 Medvirkning.....	55
7.3.3 Avslappet tone og god kjemi	56
7.3.4 Rolle og tillit.....	57
7.4 Pedagogisk utviklingsarbeid	59
8.0 Drøfting av materialet	61
8.1 Om forventninger	61
8.1.2 Involverende prosesser	66
8.2 Om relasjoner.....	68
8.2.1 Formelle møter.....	69
8.2.2 Uformelle møter.....	70
8.3 Om tillit.....	71
8.3.1 Den sirkulære bevegelsen	73
8.3.2 Utfordringer og tillit	74
8.4 Om pedagogisk utviklingsarbeid	76

9.0 Konklusjon	77
Litteratur og kildeliste:	80
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til deltagerne og prosjektbeskrivelse	84
Vedlegg 2 – Intervjuguide	87

Forord

Det å skrive denne oppgaven har vært en reise inn i noe ukjent. Det ukjente har etter hvert blir mer og mer kjent, og det har vært mange oppturer og nedturer i løpet av skriveprosessen.

Som fulltidsarbeidende to-barns mor har det vært krevende å finne nok tid til å jobbe kontinuerlig både med lesing av fagartikler, bøker og vitenskapelige avhandlinger, og produksjon av tekst–men det finnes alltid en løsning.

Jeg vet ikke hvor mange timer jeg har sittet i bilen og lest, skrevet og notert viktige NB! i margin på bøker og artikler – mens en av mine døtre har vært på turntrening, speidermøter eller fotballtreninger. Det har vært utfordrende, spennende og lærerikt.

Jeg har lært mye, både om meg selv og det å prioritere egne interesser. Jeg har lært at det å jobbe kontinuerlig med en tekst, skrive, slette, skrive på nytt, skrive en annen vinkling, slette igjen er positivt for egen utvikling, og egen selvtillit. Prosessen har vært en berg- og dal-bane, og i perioder har nedoverbakkene vært i overtall. Det har ikke alltid vært så enkelt å tro at målstreken skulle passeres, men nå er den innen rekkevidde!

Det tette samarbeidet med Ingun, en svært god studievenninne, har vært gull verd. Vi har støttet hverandre og vi har gitt hverandre konstruktive tilbakemeldinger både på ideer og tekst. Vi har møtt hverandre på facetime både sent og tidlig, for å diskutere spørsmål og tanker som plutselig dukker opp. Støtten fra Ingun har veldig viktig for meg, og jeg er svært takknemlig for hjelp og motivasjon.

Min veileder Hanne Reise fortjener en stor takk! Hun har gitt meg gode, konstruktive og konkrete tilbakemeldinger gjennom hele prosessen med oppgaven. Hun har gitt meg troa på at jeg skal få dette til, og støttet meg når usikkerheten har tatt over. Uten henne hadde jeg ikke klart dette.

Min flotte mann og mine vakre barn har også gitt meg støtte og tro på at jeg skal få det til. Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten forståelse og tålmodighet fra dem.

Tusen takk!

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som baserer seg på semistrukturerte intervjuer med rektorer og tillitsvalgte i videregående skole, hvor hensikten er å undersøke hvordan samarbeidet oppleves for deltagerne. Studien tar utgangspunkt i Gregory Batesons kommunikasjonsteori, og vitenskapsteoretisk tilnærming er hermeneutisk og kritisk realistisk.

Følgende problemstilling belyses:

Hvordan opplever rektorer og tillitsvalgte i den videregående skolen samarbeidet seg imellom?

Hovedfokuset er på forventninger til hverandre, hvordan samarbeidet foregår og hvor mye det pedagogiske utviklingsarbeidet vektlegges.

Funnene i undersøkelsen viser at forventninger, relasjoner, tillit og medvirkning er essensielle faktorer som må fungere godt for å drive arbeidet videre i positiv retning.

This master`s thesis is a qualitative study based on semi-structured interviews with principals and union representatives in High schools, where the purpose is to investigate how the collaboration is experienced by the participants.

The study is based on Gregory Bateson`s communication theory, and the scientific approach is hermeneutical and critical realistic.

The following issue is highlighted:

How do principals and union representatives in High school experience the cooperation between them?

The main focus is om mutual expectations, how the collaboration is describes an how much emphasis is placed on the educational development work.

The finding of the survey shows that expectations, relationships, trust and participation are essential factors that must work effectively to drive the work forward in a positive direction.

1.0 Innledning og presentasjon av tema

Samarbeid er å jobbe sammen med andre for å oppnå et eller flere felles mål. Det er rekursiv prosess som omfatter to eller flere personer eller organisasjoner. I denne masteroppgaven er målet å undersøke hvordan samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte i videregående opplæring oppleves.

I videregående opplæring er tillitsvalgte en sentral aktor på flere måter. Personlig har jeg mange års erfaring i denne rollen, både i videregående skole og nå i pedagogisk psykologisk tjeneste. Gjennom denne rollen har jeg fått økt kompetanse knyttet til kjerneområder for utøvelse av tillitsvalgtsvervet.

I denne studien har jeg valgt å intervjuer tillitsvalgte og rektorer ved videregående skoler i Viken Fylkeskommune.

Jeg har altså valgt å intervjuer to parter; rektorer i videregående skole og tillitsvalgte fra Utdanningsforbundet. Utdanningsforbundet jobber å ivareta medlemmenes interesser når det gjelder pensjons-, lønns og arbeidsvilkår, og når det gjelder profesjonsfaglige og utdanningspolitiske spørsmål. Utdanningsforbundet er partipolitisk uavhengige, og har søkelys på å arbeide for at barn, unge og voksne får et kvalitativt godt og etisk forsvarlig opplæringstilbud – Utdanning skal lønne seg, og ha en sentral plass i samfunnet.

Da jeg skulle starte på denne oppgaven tok jeg kontakt med en av de hovedtillitsvalgte sentralt i Utdanningsforbundet for å høre om det er områder som er interessante å finne ut mer om. Det kom inn tre forslag av ganske lik karakter. Etter en avklaring med hovedtillitsvalgte utkrystalliserte det seg begreper som forventning, tillit, relasjoner og samarbeid – mellom rektor og tillitsvalgte i videregående skole, som interessant å finne ut mer om. Jeg vil skrive mer om hvordan samarbeidet med hovedtillitsvalgte foregikk i metodekapittelet.

Medbestemmelsesordningen er en etablert praksis, og samarbeidet mellom tillitsvalgte og rektor har gode forutsetninger. Hvilke forventninger har rektor og tillitsvalgte til hverandre? Hvordan beskriver partene samarbeidet? Hva med pedagogisk utviklingsarbeid, blir det vektet mye i dette spesifikke samarbeidet?

Med bakgrunn i disse spørsmålene dreier dette forskningsarbeidet seg om hvordan rektorer og tillitsvalgte opplever samarbeidet.

Forskningsspørsmålene som er benyttet for å møte problemstillingen beveger seg rundt dimensjonene samarbeid, relasjoner, tillit og forventninger. Kommunikasjon mellom mennesker er den underliggende grunnpilaren.

Å forske på hva som karakteriserer et godt samarbeid kan gi ny kunnskap i form av hva som blir viktig å sette søkelys på innen fagforeningsarbeid og skoleledelsens valg av temaer som samarbeidet spinner rundt. Denne studien er et bidrag i mindre form, men som kan settes inn i en større forskningssammenheng.

1.1 Oppgavens struktur

Innledningsvis er det begrepsavklaringer og noen avgrensinger som blir beskrevet. Så følger et historisk bakteppe for forskningstemaet med utgangspunkt i framveksten av fagforbund i Norge, en kort beskrivelse av Hovedavtalenes hensikter, den nordiske samfunnsmodellen og tilslutt litt om roller og rammefaktorer som er vektlagt i samarbeidet mellom de to partene det her er snakk om; rektor og tillitsvalgte.

I kapittel 3 presenterer jeg et lite av et utvalg tidligere forskning på området. Det kommer til uttrykk at det er skrevet mye om hvordan samarbeidet på feltet skal kunne bidra til økt produktivitet og gode arbeidsmiljøer. Den første studien handler om rolleforståelse blant tillitsvalgte i offentlig sektor, så falt valget på en undersøkelse som er gjennomført på Bakehuset i Oslo hvor det settes søkelys på kort vei fra ansatte til ledelsen. Videre har Elvekrok satt søkelys på hvordan den partsregulerte tillitsvalgtrollen og hvordan den kommer fram i avtaleverket, noe som også er hensiktsmessig i min studie. De to siste forskningsartiklene handler om arbeidsmiljø, samarbeidsforhold i videregående opplæring og økt fokus på å styrke skolens ledelse slik at det blir mer tid til pedagogisk utviklingsarbeid/ledelse.

I kapittel 4 er det Batesons kommunikasjonsteori som er forklart og beskrevet, da med vekt på sirkulære årsakssammenhenger, kommunikasjon som grunnpilar for oss mennesker, hvordan vi kan skille ting fra hverandre med å vektlegge forskjeller, hans observasjons- og kontekstbegrep, samt viktigheten av relasjoner.

I kapittel 5 er det hermeneutikken og kritisk realisme som vitenskapsteoretiske tilnærminger som forklares, og settes i sammenheng med studien.

Kapittel 6 handler om den metodiske tilnærmingen i arbeidet mitt. Jeg gjør her rede for mitt valg av forskningsstrategier, og utdyper metodikken bak eget arbeid. Jeg sier også noe om hvordan jeg har gjort mine utvalg av deltagere. Forarbeid , gjennomføring av intervjuene, transkribering, koding, kategorisering og analyse.

I kapittel 7 blir resultatene og funnene fra intervjuene presentert. Det er dataene slik de forekommer her som ligger til grunn for drøftingen i kapittel 8. Drøftingsdelen tar utgangspunkt i Batesons kommunikasjonsteori, tidligere forskning fra kap. 3.0 og egen forforståelse og tolkning.

Det siste kapittelet handler om en oppsummering og konklusjon av denne studien.

1.2 Problemstilling og retning for forskningsspørsmålene

Kvale og Brinkmann (2021) hevder at det er tre sentrale utgangspunkt for valg av tema og problemstilling; personlig bakgrunn, samfunnsproblem og teoribaserte utgangspunkt.

Teorigrunnlaget i denne oppgaven er omfattende, da samarbeid som fenomen har vært diskutert og skrevet om i mange år, og det er utviklet ulike samarbeidsteorier.

Jeg har imidlertid personlig erfaring å bygge min interesse for temaet på, og jeg mener å kunne hevde at et godt og konstruktivt samarbeid mellom rektor og tillitsvalgte bør ha en samfunnsmessig interesse ved at de relasjonen som skal undersøkes her finnes på enhver arbeidsplass. Med personlig erfaring som utgangspunkt for valg av tema og problemstilling stiller økt krav til fokus på objektivitet knyttet til denne studien.

Å finne fram til en problemstilling handler, i stor grad om, å avgrense og klargjøre tema ved utvikling av egen tilnærming.

Det er skrevet både artikler, masteroppgaver og rapporter om tematikken jeg velger å gå inn i dette studiet, men den konkrete vinklingen og at studien konsentrer seg om videregående skole er lite dokumentert fra før.

Det er utarbeidet mye litteratur om hovedavtalene, den nordiske modellen, og som nevnt tidligere forslag til rammer for et godt samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte i ulike organisasjoner, og jeg finner det interessant å gå bak «fasaden» for å se på hvilke faktorer som fremmer det gode samarbeidet i en hektisk arbeidshverdag.

I et forsøk på å innsnevre forskningstemaet blir det mest hensiktsmessig å vektlegge følgende begreper: forventninger, relasjoner og tillit, og se dette i lys av hva det samarbeides om og hvordan dette samarbeidet foregår. Kommunikasjon som begrep vil også benyttes i oppgaven, da kommunikasjon gjennomsyrrer alt vi gjør.

Problemstillingen for dette forskningsarbeidet er følgende:

Hvordan opplever rektor og tillitsvalgte i videregående skole samarbeidet seg imellom?

Forskningsspørsmålene som en slik problemstilling vil inneha dimensjoner som relasjoner, tillit, forventninger til og rammene for samarbeidet. Det er deltagerens opplevelser av selve samarbeidet som står i fokus. Forskningsspørsmålene blir da følgende:

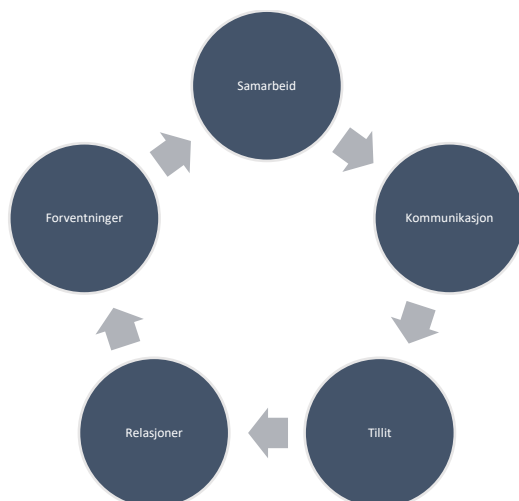
- ✓ *Hvilke forventninger ligger til grunn for samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte?*
- ✓ *Hvordan beskriver partene samarbeidet? ø*
- ✓ *Hvor mye vektlegges det pedagogiske utviklingsarbeidet?*

Med dette som forskningsfokus håper jeg å kunne finne litt ut av hva samarbeidsrommet mellom rektorer og tillitsvalgte ved ulike videregående skoler i Viken fylkeskommune fylles med.

1.3 Begrepsavklaringer og avgrensninger

Her vil jeg forklare noen sentrale begreper i problemstilling og forskerspørsmål. I tillegg gjør jeg avgrensninger i forhold til studiens fokus.

Hovedbegreper:



1.3.1 Samarbeid

I boka Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretattlig samarbeid i teori og praksis viser redaktøren Pål Repstad at samarbeid er et positivt ladet ord. Det er ingen som høyt hevder at de er imot samarbeid. Men, i følge Pål Repstad, er det ikke vanskelig å finne eksempler på at viktige ord som samarbeid, ikke følges opp i hverdagslig praksis. Samarbeid som fenomen er komplisert, og det er viktig med åpenhet og en trygghet i kommunikasjonen mellom de ulike partene (Repstad, 2012, s. 11).

I denne oppgaven er søkelyset satt på samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte, hvordan det oppleves i praksis, og at samarbeidet handler om et felles prosjekt; det skal føre til et godt arbeidsmiljø på skolen for både ansatte og elever. Samarbeidet skal hindre konflikter og problemer, ha fokus på at lover og rettigheter opprettholdes og ha bevissthet om å jobbe kontinuerlig med å skape et positivt og lærende arbeidsmiljø for alle.

1.3.2 Kommunikasjon og relasjon

I og med at jeg skal undersøke samarbeidet mellom to parter, mener jeg at Batesons kommunikasjonsteori danner et godt grunnlag for videre analyse og tolkning, og jeg velger derfor også skrive litt om kommunikasjon i denne delen av oppgaven. Ofte forbinder vi kommunikasjon mellom mennesker om det verbale språket og hvordan vi bruker det verbale språket for å gi hverandre beskjeder og dele budskap, men kommunikasjon inneholder mye mer enn det.

Å kommunisere handler om relasjoner mellom mennesker, og relasjonen mellom mennesker er helt grunnleggende i kommunikasjonsteorien. Alle nivåer av kommunikasjon inneholder relasjoner, og når vi oppfatter vår virkelighet er det relasjoner og forskjeller vi forholder oss til. Jensen og Ulleberg skriver; « *Vi kan med andre ord si at å ha et grunnleggende relasjonsperspektiv er synonymt med å ha et grunnleggende kommunikasjonsperspektiv* » (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 40).

Relasjonen mellom rektor og tillitsvalgte blir derfor også et viktig element i oppgaven. Hvordan kommunikasjonen fungerer i praksis kommer mye an på relasjonen, og hvordan samarbeidet fungerer.

1.3.3 Tillit

En tillitsvalgt er valgt av medlemmer i en fagforening. De skal bistå sine medlemmer i å ivareta generelle arbeidsvilkår, og de skal bistå medlemmene når det er behov i enkeltsaker. Den tillitsvalgte er et viktig bindeledd mellom ledelsen og de ansatte. Når det gjelder denne oppgaven er det tillitsvalgte i Utdanningsforbundet som er intervjuet, og derfor er pedagogisk utviklingsarbeid en viktig del av vervet (Arbeidstilsynet, 2022b).

Tillit som begrep er omfattende, og det er også her viktig å avgrense betydningen. I denne oppgaven har valget falt på å bruke Conradsens definisjoner. Tillit deles da i tre ulike nivåer; generalisert tillit, partikulær tillit og tillit til samfunnsinstitusjoner (Conradsen, 2022). Den første formen for tillit sier noe om hvor mye man i et samfunn stoler på fremmede, den andre formen handler om hvor mye man stoler på andre personer og den siste formen for tillit handler om i hvor stor grad en befolkning stoler på politiske institusjoner som for eksempel regjeringen, domstolene og lignende.

Det er en andre formen for tillit, partikulær tillit, som vil være mest hensiktsmessig å bruke i denne oppgaven, det er først og fremst tilliten mellom personer, tillitsvalgte og rektor, som skal studeres. Men det bør nevnes at tillit til samfunnsinstitusjoner også spiller en viktig rolle, da videregående skole er en del av den utdanningspolitiske sfæren.

1.3.4 Forventninger

Forventninger etableres gjennom informasjon og samhandling med andre. Innen psykologien er forventning en kognitiv innstilling ovenfor noe eller noen. Innen pedagogikken har lærere forventninger til at elevene følger med i timen og gjør leksene sine. Elevene har forventninger om at lærerne er rettferdige med hensyn til karakterer osv. Lederne på skolen har forventninger om at lærerne gjør en god og riktig jobb. Dette er bare noen få eksempler på hva ordet forventninger kan inneholde, og i og med at det er en kognitiv innstilling hos oss, kan det være vanskelig å ha samme forventning til samme sak (Svartdal, 2019). Egen erfaring tilsier at man bør snakke høyt om forventningene man har, slik at man hindrer mange misforståelser.

1.3.5 Medvirkning og arbeidsmiljø

Skolen som organisasjon blir gjerne kalt et løst koplet system hvor ledelse drives av rektor, avdelingsledere og lærere på ulike måter.

I følge arbeidstilsynet avhenger et godt arbeidsmiljø av at de ansatte og ledelsen samarbeider om å finne gode løsninger. Arbeidstakernes synspunkter og innspill skal høres og vurderes før ledelsen tar endelige beslutninger. Det er en rett og en plikt at arbeidstakerne har en aktiv og utforskende rolle slik at deres stemmes blir hørt på arbeidsplassen. De tillitsvalgte er en viktig del av dette arbeidet (Arbeidstilsynet, 2022a). Reel medvirkning er et mål i seg selv, og er nedfelt i krav og forskrifter. Arbeidstilsynet viser til 8 punkter som medvirkning fra arbeidstakere skal bidra til:

1. Et godt arbeidsmiljø
2. Påvirkning av- og kontroll over egen arbeidssituasjon
3. Personlig og faglig utvikling
4. Følelse av å bli sett og hørt
5. Balanse i maktstrukturer og stabilitet i arbeidsmiljøet
6. Eierskap til virksomheten og arbeidsoppgaver
7. Økt produktivitet
8. God drift

Ledelsen på skolen skal sørge for at medvirkning blir ivaretatt, og det er viktig å ha fokus på arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet må jobbes med kontinuerlig slik at bevisstheten rundt hvordan samarbeide i hverdagen blir vektlagt.

1.3.6 Pedagogisk utviklingsarbeid

Arbeidet i videregående skole handler om å utvikle gode pedagogiske strategier slik at elevene lærer mest mulig ut fra egne ressurser og muligheter. Det pedagogiske utviklingsarbeidet gjennomsyrrer skolen som organisasjon, og er en viktig forutsetning for å lykkes på mange ulike nivåer. I denne studien er det søkelys på hvor mye pedagogisk/faglig utvikling blir vektlagt i samarbeidet mellom de to partene som er involvert; nemlig rektor og tillitsvalgte. Har partene tid til å drøfte faglige/pedagogiske problemstillinger? Av erfaring blir det ofte liten tid til dette arbeidet fordi det er så mye arbeid knyttet til lønn, arbeidstidsavtaler, personalsaker ol.

Pedagogisk utviklingsarbeid i denne oppgaven har altså hovedfokus på hvor mye tid rektorer og tillitsvalgte setter av til dette arbeidet.

2.0 Framveksten av fagforbund i Norge

2.1 Historisk tilbakeblikk

Under den industrielle revolusjonen på 1800-tallet endret arbeidsvilkårene i Norge seg mye. Det var en massiv befolkningsvekst, fremvekst av arbeidsplasser og sentralisering var noe av det som førte til at den vanlige arbeider flyttet inn til byene hvor arbeidsplassene fantes (Elvekrok, 2017, s. 218). Etter hvert utviklet det seg åpenbare interessekonflikter mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, noe som igjen la grunnlaget for et interessefellesskap mellom arbeidstakerne. Etter hvert arbeidet man med å få på plass fagforeninger som kunne ta vare på arbeiderne og sørge for at arbeidernes rettigheter ble ivaretatt på en hensiktsmessig måte.

På begynnelsen av 1900-tallet ble AFL (Arbeidernes Faglige Landsorganisasjon) og NAF (Norsk Arbeiderforening) dannet. Disse to landsforeningenes vilje til å la seg representere og forplikte seg gjennom tillitsmenn la grunnlaget for det kollektive forhandlingssystemet vi har i dag (Elvekrok, 2017, s. 219).

Hovedavtalen av 1935 blir ofte regnet som den første i landet, men det ble inngått en avtale mellom Landsorganisasjonen og Arbeiderforeningen allerede i 1902. I 1907 kom det for første gang en landsomfattende tariffavtale - og den gjaldt for jernbaneindustrien (Seim, 1972, s. 16). Som man ser her skjedde det store endringer i landet, og verden, i løpet av 18 og 1900-tallet. Selv om grunnlaget for det kollektive forhandlingssystemet og viktigheten av partsamarbeidet utviklet seg til å bli en viktig del av arbeidslivet, betyr ikke dette at det ble rettet mye fokus mot samarbeid på det mellommenneskelige nivået. Det var først og fremst de rettighetsorienterte betingelsene som lå til grunn for samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Vi har hørt og lest om store konflikter mellom arbeidstakere og arbeidsgivere opp igjennom historien – og vi kan nå tenke at dette la grunnlaget for både tillitsvalgtordningen og utviklingen av, nettopp, tillit mellom ledere og ansatte. Dette kommer jeg mer tilbake til under den nordiske modellen litt lengre ut i oppgaven.

2.2 Hovedavtalen

Fra 1935 og fremover vokste den Hovedavtalen som brukes i dag fram, og den omtales ofte som arbeidslivets grunnlov. Denne avtalen er en svært sentral del av partssamarbeidet og den norske modellen.

Hovedavtalens gyldighet betinges av inngått tariffavtale (Elvekrok, 2017, s. 219). En av grunnpilarene i avtalen er at den skal sørge for et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom alle parter på alle nivåer, og at «...dette samarbeidet må baseres på tillit og gjensidig forståelse for hverandres roller...» (*Korrigert-Hovedavtalen-KS-2022-2023-uten-skjaeremerker.pdf*, u.å., s. 8). En særlig endring skjedde i 1966 da samarbeidsavtalen (Hovedavtalens del B) ble innarbeidet. Endringer i avtalen etter dette er små (Alsos & Jakhelln, 2022).

Hovedavtalen er delt inn i tre deler. Del A regulerer forhandlingsordningen. I denne delen gjelder for alle, og handler blant annet om bestemmelser om partsforhold, prosedyreregler for inngåelser av tariffavtaler, bestemmelser om lokale lønnsforhandlinger, bestemmelser om tvisteløsninger og konflikter. Hovedavtalen er rammepreget, og gir dermed de lokale partene et stort handlingsrom til å finne sin egen form på hvordan partssamarbeidet skal gjennomføres. Del B og C regulerer det lokale partssamarbeidet, og partenes gjensidige rettigheter og plikter (*hovedavtalen-ks-2022-2023_samfunnsbedriftene_uten-skjaeremerker.pdf*, u.å.).

Avtalens formål er å skape et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom alle partene i arbeidslivet. Det er en viktig rammeavtale som skal sikre gode prosesser mellom partene slik at en positiv utvikling av tjenestene i kommuner, fylkeskommuner og bedrifter knyttet opp mot kommunene skjer. Tillit og gjensidighet må ligge til grunn for arbeidet (*hovedtariffavtalen_2022-24_hovedoppgjør_m_kommentarer_akademikerne_unio.pdf*, u.å., s. 84).

Man snakker gjerne om Hovedavtalen, i bestemt form entall, selv om det finnes en rekke hovedavtaler mellom ulike arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjoner i ulike sektorer. I denne oppgaven refereres det til hovedavtalen i KS-området fordi den avtalen brukes som grunnmur i Utdanningsforbundets arbeide (Hagen et al., 2020). KS-området er, blant andre, fylkeskommunenes interesse organisasjon og landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon. Hovedtariffavtalen (HTA) er den viktigste tariffavtalen i KS-området med bestemmelser om blant annet lønn, godtgjøringer, lokale forhandlinger, arbeidstid og pensjon.

Når det gjelder denne oppgaven er samarbeid i lagt stor vekt, og i § 1-2 Del B i Hovedavtalen er det lagt eksplisitt vekt på at et godt samarbeid er svært viktig; « *Innenfor rammen av vedtatte økonomiske og politiske mål vil et godt samarbeid være av avgjørende betydning for utvikling av tjenestene i kommuner og fylkeskommuner*» (Korrigert-Hovedavtalen-KS-2022-2023-uten-skjaeremerker.pdf, u.å., s. 20).

Det står videre i samme paragraf at arbeidstakere, tillitsvalgte og arbeidsgivere har rett og plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt samarbeidsmiljø, både i kommunene, i fylkeskommunene og på den enkelte arbeidsplass.

2.3 Den nordiske samfunnsmodellen

Den norske modellen blir kalt samarbeidsmodellen, og er tuftet på å løfte fram samarbeid og forhandling mellom ansatte, eiere, ledere og tillitsvalgte i den enkelte bedriften. Denne samarbeidsmodellen har tatt tid å utvikle, og er under stadig utvikling. Gjennom de siste hundre årene har konkrete og ideologiske motsetninger, og samarbeid i partsarbeidet lagt grunnlaget for denne modellen. « *Konflikter og samarbeid mellom fagbevegelsen og arbeidsgiver har ført til et samspill der interessemotsetninger ble ansett som naturlig og legitime, samtidig som et tett og tillitsfullt samarbeid kunne vokse fram*» (Brita Bungum et al., 2015, s. 39).

Videre er noen sentrale trekk viktige å utheve; økonomisk styring, offentlig velferdspolitik, sterke parter og et organisert arbeidsliv. Elementene i modellen gir en sikrere økonomisk vekst, sysselsetting, koordinert lønnsdannelse, universelle velferdsordninger og at partene i arbeidslivet samarbeider (arbeidsgivere, arbeidstakere og staten) (Fafø, 2022). «...*Den norske modellen er i hovedsak kjent som en velfungerende og demokratisk styrt velferdsstat med sterk medvirkning fra godt organiserte parter i arbeidslivet...*» (Hernes, 2006, s. 43). Gudmund Hernes mener at betydningen av velfungerende arbeidsgiverorganisasjoner ofte er undervurdert.

I den norske modellen spiller partene i arbeidslivet og staten en svært sentral rolle, noe som gjenspeiles i måten å samarbeide på; gjennom meklingsinstitusjonen, gjennom rammeavtaler, gjennom arbeidsmiljøloven og lignende.

De tre partene (arbeidsgiver-arbeidstaker-staten) utgjør fundamentet for at utformingen av ikke-folkevalgte organisasjoner får en sentral plass i samfunnsutviklingen og samfunnsstyringen

(Hernes, 2006, s. 16). For at den norske modellen skal fungere i praksis er det helt sentralt at det er en høy grad av sosial likhet og at det finnes en aksept av denne likheten (Hernes, 2006, s. 18). Hernes skriver «...et sentralt element i denne politiske kulturen er viljen til å gå for sine langsiktige og mot sine egne umiddelbare, kortsiktige interesser...» (2006, s. 18).

I boka «Den norske modellen – Internasjonalisering som utfordring og vitalisering» trekker Johan Elvemo Ravn ut positive særtrekk ved norske bedrifter som blir tydelige når de sammenlignes med andre land.

Disse særtrekkene er; direkte kommunikasjon og felles opptreden. I de fleste norske virksomheter er det en «åpen dør»- mentalitet; det er enkelt å snakke med andre folk på tvers av fag og nivå. Det gir ansatte på alle nivåer mulighet til å selv ta ansvar for jobben de gjør. Mange vokser på denne tilliten, og det kan bidra til et positivt samarbeidsklima. Et tredje punkt som nevnes som svært viktig er at ledelsen i virksomhetene ofte er diskret og rasjonell, med dette menes at det er liten tvil om hvem som er lederen i det daglige arbeidet, men at lederautoriteten utøves med diskresjon. Konfliktferdighet er det fjerde punktet, og her vektlegges det at gjennom mange tiår med både konflikt og samarbeid har partene utviklet gjensidig respekt og toleranse for hverandre. Ansvarskompetanse blir også vektlagt, og med det menes at mange norske bedrifter har et høyt kompetansenivå i eget fag, og også med hensyn til helhetsforståelse og selvstendighet (Brita Bungum et al., 2015, s. 38–40)

2.4 Rammefaktorer og roller

Hva innebærer rollen som tillitsvalgt i dag? Først og fremst er det å være talsperson for medlemmene på arbeidsplassen som er organisert i samme forbund. Jeg vil ta utgangspunkt i Utdanningsforbundet fordi medlemsmassen domineres av arbeidstakere med pedagogiske yrker innenfor barnehage og skole, og ønsket med denne oppgaven er å undersøke hvordan samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte i videregående opplæring fungerer.

Utdanningsforbundet har utarbeidet mye informasjon om hva tillitsvalgt rollen innebærer og tips til hvordan arbeidet bør legges opp. Å være tillitsvalgt er en rolle som gir mulighet til å påvirke og til å få fremmet medbestemmelse og medvirkning på vegne av medlemmene.

Medbestemmelse er hjemlet i hovedavtalen for hvert enkelt tariffområde, og er svært viktig i og med at det, på mange områder, ikke kan fattes beslutninger uten at tillitsvalgte er informert.

Å være tillitsvalgt krever en god del tid og ressurser, og det legges opp til kompetanseheving og kurs jevnlig i regi av de ulike forbundene. Den tillitsvalgte er valgt av medlemmene i fagforeningen for å være ansattgruppens talsmann på arbeidsplassen. De skal bistå sine medlemmer i å ivareta generelle arbeidsvilkår, og også bistå i enkeltsaker. Det kan være lønnsforhandlinger og i eventuelle konflikter. Den tillitsvalgte er altså bindeleddet mellom de ansatte og ledelsen (Arbeidstilsynet, 2022b).

Elvekrok beskriver hvordan tillitsvalgtrollen blir rammet inn som en viktig del av å skape tillit og et tilfredsstillende samarbeidsklima mellom partene på arbeidsplassen (Elvekrok, 2017). Forutsetningene for tillitsvalgtrollen er knyttet både til organisasjonsretten og representasjonsretten.

Organisasjonsretten går ut på at ingen kan diskrimineres på grunn av organisasjonspolitisk ståsted, og innebærer at de ulike organisasjonene fritt kan velge hvem som skal være tillitsvalgt, denne retten er viktig både for arbeidsgivere og arbeidstakere. Når det gjelder representasjonsretten så gir den retten den tillitsvalgte mulighet til å svare på vegne av medlemmene i forbundet, og fungerer derfor som et talerør inn mot den andre parten. Etter andre verdenskrig ble representasjonsretten endret til en representasjonsplikt – og med dette anerkjennes det at partssystemet gir fordeler for både arbeidsgivere og arbeidstakere (Elvekrok, 2017, s. 220).

En rektor har en av de viktigste lederstillingene i Norge, og de har samtidig et omfattende regelsett som skal forvaltes. Når det gjelder lovgivning er opplæringsloven, forvaltningsloven, offentlighetsloven, barneloven og arbeidsmiljøloven viktig å ha oversikt over for rektorene. Det er også flere forskrifter, tariffavtaler og særavtaler, samt personlige arbeidsavtaler for enkelte lærere som skal ivaretas (Eriksen, 2021, s. 229). Jeg kommer i liten grad inn på disse formelle lovene og forskriftene i oppgaven, men tenker det er viktig å vise hva rektorene må forholde seg til i sin arbeidshverdag. Rektorene har styringsrett, og det innebærer retten til å organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet på skolen. Styringsretten er ikke lovfestet, men ligger til grunn i alle arbeidsforhold, og er akseptert i rettspraksis. Videre er styringsretten begrenset av arbeidsavtaler, tariffavtaler, praksis og en rekke lover, som for eksempel ferieloven, likestillingsloven, folketrygdloven og arbeidsmiljøloven (Altinn, 2023).

Det er mange hensyn å forholde seg til for en rektor, og i de skolene jeg har besøkt er det både mange ansatte og mange elever. Som en av rektorene jeg snakket med sa: «*Det er mange baller i luften hele tiden, og det er ikke mulig at alle lander samtidig. Det er svært viktig med strenge prioriteringer, og der kan tillitsvalgte hjelpe til – i mange tilfeller.*» Sitat av rektor 2.

2.5 Noen generelle betraktninger

KS og Utdanningsforbundet har utarbeidet mange tips og råd når det gjelder samarbeid i skolen. I veiledningsheftet «*Ledelse og tillitsvalgte sammen om den gode Utdanningsledelse*» fra 2011 fremkommer det at skolene står ovenfor utfordringer som andre bedrifter slipper; ledelsen på skolene har som oppdrag å lede yrkesutøvere som selv er ledere – i sitt daglige virke som lærere. Vil det da bli profesjonsutvikling eller profesjonskamp?

Veilederen anbefaler videre at utdanningsledelse i skolen må arbeide med å utvikle et arbeidsmiljø som er skapende, anerkjennende og som legger til rette for et positivt samspill mellom tillitsvalgte og skoleledere. Både KS og Utdanningsforbundet har i flere år satset på å utvikle rollen som en sterk profesjonsorganisasjon. Dette profesjonsfellesskapet vil gi grobunn for et bedre arbeidsmiljø og gi rom for kompetanseutvikling og gode faglige diskusjoner. En viktig faktor som må ligge til grunn for dette arbeidet er at det settes av tid til samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelsen på skolen, samt at det må etableres rutiner hvor deltagelse på alle nivåer er gjennomførbart – alle må ha mulighet til å komme med egne innspill og ha en viss grad av medvirkning i profesjonsfellesskapet.

På de fleste videregående skoler er det en eller flere tillitsvalgte, og det arrangeres klubbmøter for medlemmene. Klubbmøtene er en viktig møteplass som må settes i system, slik at de kan gjennomføres på en mest mulig hensiktsmessig måte for alle. Her diskuteres saker som er relevante for medlemmene, og det er tillitsvalgtes oppgave å videreformidle informasjon til ledelsen, dersom det er aktuelt. Lærere i videregående skoler har hektiske dager, og det kan være vanskelig å finne tid til møter, derfor er det viktig at ledelsen på skolene anerkjenner og setter av tid til klubbmøtearbeid for å bidra til at fagforeningsarbeidet har en positiv innvirkning på blant annet profesjonsutviklingen på skolen.

Veiledningsheftet fra KS og Utdanningsforbundet har fokus på fire grunnleggende forutsetninger for at samspillet mellom skoleledelsen og tillitsvalgte skal fungere optimalt:

- ✓ Åpenhet, det må være en åpenhet om hva som er formålet og retningen med arbeidet. Dette gir grobunn for at gode og konstruktive problemstillinger kan diskuteres på et profesjonelt nivå.
- ✓ Dialog, altså viljen til å møte den andre med oppriktig interesse, og prøve å anstrenge seg for å forstå den andres oppfatninger og begrunnelser.
- ✓ Likeverdighet er den tredje forutsetningen som vektlegges, og med det menes at alle har et felles ansvar for å utvikle en god, åpen og løsningsorientert samarbeidskultur.
- ✓ Videre er mulighetsorientering trukket fram som den fjerde og siste forutsetningen fordi intensjonene i avtaleverkene gir et stort rom for lokale tilpasninger. Interesse for samarbeid og avklaringer vil dermed være helt essensielt for en orientering som ser mulighetene, framfor begrensningene (Irgens et al., 2017, s. 6).

Alle skoler har en ledelse som er ansvarlige for det faglige og det pedagogiske innholdet, samt den administrative delen av å drifte en skole. Det er rektor som har det overordnede ansvaret for dette arbeidet og for at elevenes skolemiljø er godt (*Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova) - Lovdata, 1998*).

Tillitsreformen (fagfornyelsen) gir skolene økt handlingsrom for det lokale utviklingsarbeidet – det er altså flere muligheter for at den faglige og pedagogiske utviklingen skjer innenfra – fra profesjonen selv. Men tid og ressurser er fortsatt en mangelvare (Bie-Drivdal & Lorange, 2022, s. 14). Partssamarbeidet i skolen skal ikke erstatte etablerte arenaer for samarbeidet, derimot er partsamarbeidet et viktig fora hvor man kan støtte opp og forsterke samarbeide og ta vare på det etablerte som fungerer godt.

På de skolene hvor rektor legger til rette for at klubbmøter kan gjennomføres, vil fagforeningene få mulighet til å diskutere profesjonsfaglige spørsmål. Dette vil gi to klare gevinster;»...bred drøfting av relevante tema, i tillegg til at den tillitsvalgte deretter kan delta i medbestemmelse med større legitimitet. Dette kan frigjøre tid for ledere og sikre forankring i lærerkollegiet...» (Bie-Drivdal & Lorange, 2022, s. 15).

Det er ikke vanskelig å se at det, i teorien, legges til rette for økt samarbeid mellom tillitsvalgte og rektor i skolen i dag, men fungerer det i praksis? Det blir spennende å se hva deltagerne i intervjuene mener om dette, og hvordan de oppfatter både muligheter og begrensninger i samarbeidet.

3.0 Tidligere forskning

Det er mange valg som må tas i et forskningsstudium som dette, og hva tidligere forskning forteller om samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte i videregående skole spesifikt var det vrient å finne så mye om. Dersom jeg utvider søket mitt litt, og vektlegger hva som anbefales for å skape et godt profesjonsfelleskap og et godt samarbeid i skoler og barnehager er mengden tilgjengelig litteratur, nesten, overveldende. Derfor har jeg valgt å ta utgangspunkt i forskning som undersøker hvordan samarbeidet mellom ledelsen på skolen og tillitsvalgte bør være. Videre har jeg valgt å ta utgangspunkt i forskning som er gjort i Norge.

Først viser jeg til en vitenskapelig artikkel skrevet av Bie-Drivdal. Dette er en studie av rolleforståelse blant arbeidsplass tillitsvalgte i offentlig sektor. Funnene i artikkelen hevder at medlemmenes rettigheter er mer vektet enn faglig utvikling, og det er spennende å se på med tanke på det første av mine forsknings spørsmål; hvilke forventninger knyttes til samarbeidet? Videre er det andre funn i artikkelen som omhandler Hovedavtalens formuleringer om tillitsvalgtes rett og plikt til å bidra inn i utviklingen av skolen som er interessante.

Statens arbeidsmiljøinstitutt har gitt ut en artikkel som handler om viktige aspekter knyttet til samarbeidet i landets største bakeriproducent, Bakehuset. Jeg har valgt å ta med denne undersøkelsen fordi den viser at kort vei mellom ansatte og ledelse kan føre til et konstruktivt samarbeid. Det lokale partssamarbeidet blir trukket ut som svært viktig i bedriften, og det hevdes at sykefraværet er lavt og produksjonen av varer er høy. Her er det mange elementer som jeg mener er hensiktsmessige å vektlegge i min forskning.

«Motstander, medspiller, hva nå?» er en artikkel skrevet av Ingunn Elvekrok. Her er det tatt utgangspunkt i den partsregulerte tillitsvalgtrollen slik den kommer frem i avtaleverket. Elvekrok mener det er tre avtaler som er av særlig viktighet for utviklingen av tillitsvalgtrollen, og videre diskuterer hun dagens situasjon hvor det er mange utfordringer når det gjelder samarbeid og relasjoner mellom aktørene. Både samarbeid, relasjon og kommunikasjon er viktige deler av denne oppgaven, og derfor sees denne artikkelen som relevant.

I 2007 ble det utarbeidet en rapport av Utdanningsforbundet som tar utgangspunkt i forbundets medlemmer som jobber i videregående opplæring. Målet med rapporten var å finne ut av omfanget av samarbeidsproblemer og konflikthold, da mellom ansatte og ledelsen i videregående skole. Selv om dette ikke direkte peker på samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte, synes jeg det er av interesse fordi tillitsvalgte er bindeleddet mellom ansatte og ledelsen på skolen. Vil konflikter og samarbeidsproblemer blant ansatte gjøre noe med samarbeidsklimaet mellom rektor og tillitsvalgte?

I den siste artikkelen er det søkelys på å styrke skolens ledelse slik at det kan settes av mer ressurser til pedagogisk utvikling. Ledere i dagens skole er svært presset på tid, og ifølge Kleverud vil det være hensiktsmessig å gi lederne mulighet til å jobbe mer med pedagogisk utvikling i skolen, samtidig som at alle andre oppgaver ivaretas, men for å få til dette må skolen få mulighet til å ansette flere ledere. .

3.1 Tillitsvalgtes oppfatning av sin rolle i offentlig sektor – medlemmenes rettigheter og/eller faglig utviklingsarbeid?

Bie- Drivdal har, som nevnt, gjennomført en studie av rolleforståelse blant arbeidsplassstillitsvalgte i offentlig sektor. Utgangspunktet for studien er hvordan den tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid er, og hun har tatt utgangspunkt i plasstillitsvalgte i Legeforeningen, Utdanningsforbundet og Fagforbundet. Hun intervjuet til sammen tolv ansatte som jobbet henholdsvis på sykehus, i skoler og i kommunal omsorg (Bie-Drivdal, 2019, s. 228).

Problemstillingen for studien til Bie-Drivdal var interessant, og lød som følger: «Hvordan oppfatter arbeidsplassstillitsvalgte fra de tre foreningene sin egen rolle i utviklingsarbeidet, og hva er fremtredende likheter og forskjeller mellom de tre fagforeningene?»

Funnene i analysen til Bie-Drivdal viser i stor grad til at de tre fagforbundene er mest opptatt av medlemmenes rettigheter, og at det vektlegges mer enn faglig utvikling. Et annet gjennomgående trekk er at de store sakene ikke besluttes gjennom partsamarbeidet, men kommer som pålegg fra kommunene eller fylkeskommunene. Dette gir igjen lite handlingsrom for de tillitsvalgte og medlemmene (Bie-Drivdal, 2019, s. 238). Bie-Drivdal gir et eksempel på dette hvor beskrivelser fra Utdanningsforbundet der plangrupper, som er ansvarlige for faglig-pedagogisk utvikling, ikke

har automatisk plass til en tillitsvalgt. Det fremkommer også at «...på ulike vis uttrykker informantene at de aldri har tenkt på faglig utviklingsarbeid som en del av tillitsvalgtrollen, at det aldri har vært vektlagt på tillitsvalgtkurs i Utdanningsforbundet, eller at de ikke har opplevd at deres stemme som tillitsvalgt har vært ønsket inn i faglige utviklingsprosesser...» (Bie-Drivdal, 2019, s. 239).

Hovedavtalen(e)s formuleringer om tillitsvalgtes rett og plikt til å bidra i virksomhetsutvikling er også i liten grad vektlagt i tillitsvalgtrollen i offentlig sektor. I noen av tilbakemeldingene som Bie-Drivdal har innhentet er det snakk om en dobbeltrolle som tillitsvalgt, hvor det kan være rom for faglige spørsmål. Men informantene oppfatter den faglige delen av rollen som uklar, og de hevder at den faglige delen blir benyttet for å forhindre endringer som vurderes som negative på arbeidsplassen. Det blir viktigere å hindre endring enn å bidra til kunnskapsbasert utvikling (Bie-Drivdal, 2019, s. 246).

Vil deltagerne i min studie ha en oppfatning om tillitsvalgtrollen er mest viktig når det er snakk om medlemmenes rettigheter?

Det er også spennende å se hvor mye pedagogisk utviklingssamarbeid vektlegges i samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte på de utvalgte skolene i denne studien.

3.2 Duften av samarbeid – Bakehuset

STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt) intervjuet tillitsvalgte og leder i en stor Bakeribedrift i Oslo. Bakehuset er landets ledende bakeriprodusent.

I bedriften er det tett samarbeid mellom ledelsen og tillitsvalgte, og dette har vært en tradisjon over mange år. Ledelsen understreker at det lokale partssamarbeidet er viktig da de ansatte har mange gode innspill og forslag til endringer. Ledelsen oppmuntrer også til medvirkning fra alle ansatte. Bedriften har et morgenmøte hver dag hvor alle kan komme med forslag til endringer. Det er kort vei fra ansatte til ledelsen, og det er rom for en uformell prat mellom tillitsvalgte og ledelsen. Medarbeiderundersøkelser som er gjennomført viser at sykefraværet er lavt og produksjonen av varer er høy. Det lokale partssamarbeidet oppleves som svært viktig da de ansatte får være med i mange av beslutningsprosessene som er viktige. Nærhet gir et positivt samarbeid, og faste treffpunkter mellom ledelsen, tillitsvalgte og de ansatte sørger for at ulike

problemstillinger blir tatt opp. I følge bedriften hindrer dette at eventuelle konflikter utarter seg (Rolfheim-Bye, 2020)

Bakehuset har en stor produksjon av bakevarer på grunn av helautomatiserte maskiner, det er derfor ikke så mange ansatte i bedriften. Det kommer tydelig fram fra uttalelsene fra både leder og tillitsvalgte at det er enkelt å få til et godt samarbeid på alle plan, da avstanden er kort mellom de ulike nivåene. Det er lett å ta en kort prat sammen om veien videre.

En annen faktor, som ikke kommer eksplisitt fram, er at arbeidsoppgavene er klare – alle vet hva de skal gjøre til enhver tid i løpet av arbeidsdagen. Det er få ting som kan gå galt, og det er få menneskelige variabler involvert. Dersom en maskin ikke fungerer optimalt er det mulig å reparere den med konkrete manuelle/teknologiske operasjoner.

Min studie, derimot, handler nettopp om samarbeid, relasjoner og kommunikasjon mellom mange mennesker, hvor det er mange ulike aktører som må jobbe sammen, tolke og forstå hverandre for å skape et godt samarbeidsmiljø. Det blir spennende å se hvordan samarbeidsrutiner fungerer på utvalgte videregående skoler, hvor det er mange ansatte; pedagoger, ledere – på ulike nivåer og elever. Fokuset mitt er på samarbeid mellom rektor og tillitsvalgt, men skolen som en levende og lærende organisasjon er hele tiden med som et bakteppe.

3.3 Motstander eller medspiller?

Ingunn Elvekrok har skrevet en artikkel «*Motstander, medspiller, hva nå*» hvor hun har undersøkt den partsregulerte tillitsvalgtrollen slik den kommer fram i avtaleverket (Elvekrok, 2017). Det er en dokumentanalyse hvor hun tar utgangspunkt i tre avtaler som har hatt avgjørende betydning for utviklingen av tillitsvalgtrollen. Jeg nevner kort de avtalene Elvekrok skriver om; I 1907 legitimeres tillitsmannens rolle som talsmann og representant for organiserte arbeidere i forbindelse med tarifforhandlinger. I 1935 blir partsforholdet institusjonalisert, og retten til medbestemmelse trer frem. Også i 1966 kommer det nye bestemmelser om bred medvirkning utenfor partssystemet, men innenfor rammen av Hovedavtalen (Elvekrok, 2017, s. 216). Hun drøfter også dagens situasjon, hvor fagforeningenes stilling kanskje utfordres av den tilliten til at en god relasjon til arbeidsgiveren kan bli svakere ved at kollektive avtaler veier tyngre (Elvekrok, 2017, s. 216).

For det første når det gjelder legitimitet og ivaretagelse av samarbeidsklima viser Elvekrok at tillitsvalgtes legitimitet blant ansatte og i ledelsen har stor betydning for å legge forholdene til rette for et positivt partssamarbeid på arbeidsplassen (Elvekrok, 2017, s. 221).

Videre argumenterer Elvekrok for at arbeidslivet har rykket tilbake i tid. Grunnen til at hun mener dette er fordi effektivitetsargumentene vokser; partene jobber seg igjennom dialogbaserte samarbeidsforsøk, med søkelys på bred medvirkning og kontinuerlig forbedring. Mange arbeidsplasser er i dag mer utrygge enn før på grunn av blant annet ufrivillige deltidsstillinger og midlertidighet. Elvekrok slår fast at selv om legitimeringsbestemmelsene står fast, har de fysiske rammebetingelsene rundt tillitsvalgtrollen blitt bedre. I dag tilbys tillitsvalgte klubbkontorer, lønnet tidsressurs og fri adgang til bedriften. I tidligere tider måtte fagforeningsarbeid gjøres i fritiden. I og med at de tillitsvalgte i dag har enklere tilgang til bedriften, vil det være naturlig å anta at det knytter dem nærmere til ledelsen.

Til sammen så har de ovenfornevnte faktorene både positive og negative sider; «...*en god relasjon mellom arbeidsgiver og tillitsvalgt bygger tillit, men det kan også by på habiliteringsutfordringer i et partssamarbeid. Dersom relasjonen blir for tett, kan dette gå utover den tillitsvalgtes handlingsrom...*» (Elvekrok, 2017, s. 226).

Elvekrok fremsetter et interessant spørsmål i slutten av artikkelen; Hun hevder at de fleste mener at partsorganiseringen og de landsomfattende hovedavtalene har bidratt til å sikre ro og samarbeid i arbeidsmarkedet (Elvekrok, 2017, s. 226).

Bakgrunnen til at jeg mener denne artikkelen er relevant for min forskning er nettopp søkelyset på både tillit og relasjon mellom ledelse og tillitsvalgte. Vil et for nært forhold mellom rektor og tillitsvalgte skape utfordringer i samarbeidet? Hvis ja, på hvilken måte?

3.4 Arbeidsmiljø og samarbeidsforhold i videregående opplæring

Åshild Olaussen utarbeidet en rapport som bygger på en kvantitativ undersøkelse, i hovedsak basert på en spørreundersøkelse som ble sendt medlemmer i Utdanningsforbundet. Medlemmene som ble spurt jobbet i videregående opplæring. Undersøkelsen ble gjort i 2007, og i 2008 publiserte hun en rapport hvor et av formålene var å få oppdatert kunnskap om omfanget av samarbeidsproblemer og konfliktforhold mellom ansatte og ledelse i videregående skole.

Rapporten forsøker å besvare to problemstillinger; «...er det riktig at de ansatte innfor vgo opplever et relativt høyt konfliktnivå mellom ansatte og ledelse?, og hvis det er riktig, hva kan årsakene til dette være?» (Olaussen, 2008, s. 4).

Utdanningsforbundet er opptatt av arbeidsmiljø, og Olaussen viser til at det under landsmøtet i 2006 ble formulert på følgende måte:

«Arbeidsmiljøforhold kan ikke betraktes som en individuell sak (...). Opplevelsen av å ha et godt arbeidsmiljø henger nøye sammen med mulighetene til å utføre arbeidet på en profesjonell måte(...)Det innebærer at både et individuelt og et kollegialt ansvar å være deltagende i arbeidsfellesskapet(...) Den enkelte yrkesutøver har et profesjonelt medansvar for å utvikle et godt arbeidsmiljø(...)Dette forutsetter en kultur for åpenhet og ytringsfrihet(...) De gode løsningene oppnås som oftest gjennom dialog mellom arbeidsgiver, tillitsvalgte og verneombud»(Olaussen, 2008, s. 7).

Når det gjelder samarbeidsforhold viser undersøkelsen til Olaussen at det er et relativt høyt konflikt nivå mellom ansatte og ledelse i videregående opplæring. Hun viser til at den tillitsvalgte spiller en positiv rolle når det gjelder å skape et godt arbeidsmiljø ved å bruke medbestemmelse og holde klubbmøter (Olaussen, 2008, s. 15).

Olaussen peker på at det har vært hyppige endringer og reformer - strukturreformer, innholdsreformer og styringsreformer - som har mye å si for arbeidsbetingelsene for de ansatte. Reform 94 og Kunnskapsløftet trekkes fram som omfattende skolereformer hvor det var endringer i både struktur og læreplaner.

En annen faktor er at det ble innført en flatere struktur i fylkeskommunene noe som har resultert i at skolene har blitt selvstyrte enheter, og rektorene har fått en rolle som kommunale mellomledere.

En tredje faktor kan være søkelyset på målstyring i skolen, som ble tydeligere etter Kunnskapsløftet. Det stilles nasjonale krav og målsetninger til skolene, men det er Fylkeskommunene (skoleeiere) og den enkelte skole som skal ha frihet til å velge organisering og arbeidsmåter. Det er et paradoks at det også er et kontroll- og måleregime som sjekker den enkelte skoles måloppnåelse (Olaussen, 2008, s. 16).

Stadige omstillinger og endringer kan bidra til at det psykososiale miljøet blir belastet. Olaussen antar at dette forsterkes hvis de ansatte i liten grad opplever at de selv er med og påvirker de endringene som skjer. Rønning og Vikan viser hvordan lærerne gjennom 1990-tallet fikk en arbeidssituasjon som ble styrt av ytre forhold. De hevder også at lærernes arbeid blir i større grad styrt av ytre forhold enn andre ansatte (Rønning & Vikan, 2001).

De ulike endringene i skolesystemet fører til økt trettbarhet, og det er rimelig å anta at dette virker inn på relasjonen mellom ledelsen og de ansatte (Olaussen, 2008, s. 16). Olaussen har i rapporten arbeidet ut fra to hypoteser; er det faktorer i lærernes arbeidssituasjon som bidrar til økt stress og usikkerhet, og som igjen fører til et høyere konfliktnivå? Eller er det konfliktnivået mellom ansatte og ledelsen et resultat av problemer med rolleforståelsen? Om denne hypotesen stemmer, er det på grunn av liten systemforståelse blant lærere? Som Olaussen uttrykker det: «...Det er ikke systemet som bidrar til vanskelige relasjoner og konflikt, men manglende evne eller vilje til å forstå at systemet/rammebetingelsene har endret seg...» (Olaussen, 2008, s. 16). Rapporten fokuserer videre på ulike betingelser som kan ha innvirkning på utfordringer når det gjelder arbeidsmiljø i videregående skoler. Jeg nevner kort noen for så å gå til de utfordringene som viser seg. Olaussen har sett på økonomiske ressurser, tidsressurser, nye styringsstrukturer og rektorrollen, skolereformer og skoleutvikling og arbeidstidsressurser (Olaussen, 2008, s. 16–33). Det er signifikante sammenhenger mellom;

- ✓ det å oppleve knapphet på ressurser på den ene siden og det å oppleve konflikter mellom ansatte og ledelsen på den andre siden.
- ✓ Opplevelse av mangel på lojalitet og respekt fra rektor på den ene siden og det å oppleve konflikter mellom ansatte og ledelsen på andre siden.

Mangel på positive erfaringer med skole- og arbeidstidsreformene på den ene siden, og det å oppleve konflikter mellom ansatte og ledelsen på den andre siden (Olaussen, 2008, s. 33). De lærerne som ikke opplever forholdet mellom de ansatte og ledelsen som konfliktfylt er lærere som i større grad opplever at de blir involvert i avgjørelser som virker inn på deres arbeide, de lærerne som opplever at de blir sett og respektert av rektor og at rektors lojalitet ligger hos dem.

Olaussen finner også at medarbeidersamtaler som blir fulgt opp på en god måte minker konfliktnivået mellom ansatte og ledelsen på skolen (Olaussen, 2008, s. 33).

Samarbeid og medvirkning på arbeidsplassen veier tungt, og kanskje spesielt tungt i skoler hvor det er flere lag med ledere; rektorer, avdelingsledere, lærere i klasserommet.

I rapporten til Olaussen gir lærerne uttrykk for at den arbeidsplassstillitsvalgte bidrar positivt inn i arbeidsmiljøet, og at medbestemmelse og medvirkning er viktige kanaler når det gjelder å hindre konflikter (Olaussen, 2008, s. 38).

De arbeidsplassstillitsvalgte har altså en viktig funksjon i å bidra til et godt arbeidsmiljø på de videregående skolene, og fremme et bedre samarbeidsklima. Funnene som Olaussen har gjort i denne rapporten er interessante for min studie. Jeg søker etter hva som oppleves som et godt samarbeid mellom rektor og tillitsvalgte – ved å velge å ha med denne rapporten vil faktorer som favner om mer enn kun samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte, men jeg mener allikevel at rapporten viser den kompleksiteten som videregående skole innehar, og som også vil virke inn på det konkrete samarbeidet som jeg er på jakt etter. Det er allikevel viktig å understreke at oppgaven min ikke omhandler alle samarbeidende ledd i videregående skolen.

3.5 Styrk skolenes ledelse slik at det blir tid til pedagogisk ledelse

Kleverud har skrevet en artikkel hvor hun understreker at skolens ledelse er svært viktig for en skole og for videreutvikling av god undervisningspraksis. Hun tar utgangspunkt i at et grunnleggende tema i fagfornyelsen er nettopp at lederne på skolen skal legge mer til rette for pedagogisk utviklingsarbeid, og det forutsetter at skolelederne har tid til denne type utviklingsarbeid. Hun skriver videre at profesjonalisering må ledes, og at denne delen av skolelederjobben oppleves som den klart viktigste, men også den som er mest krevende. Rektorene opplever et stort arbeidspress; de får krav fra skoleeier, politikere, foresatte, ansatte, direktoratet og andre, noe som gjør at det blir lite tid til profesjonsutvikling både for seg selv og for sine ansatte på skolen. Kleverud argumenterer med at rektorene har få å samarbeide med og få som kan avlaste dem, og at de derfor har behov for noen (hun foreslår inspektører) for å få administrative og pedagogiske arbeidsoppgaver til å bli mer likestilte. Altså å styrke ledelsen for å få tid til mer fokus på pedagogisk utviklingsarbeid (Kleverud, 2021).

Den faglige integriteten holder på å forsvinne i administrative oppgaver. Dette er relevant for min undersøkelse. Er det slik at rektorene og de tillitsvalgte opplever å ha for liten tid til profesjonsutvikling?

4.0 Teori

Å velge teoretisk retning i et forskningsarbeid innebærer å foreta valg. Man vil så gjerne så mye, og risikerer å blande inn for mange teoretikere og mulige teoretiske retninger. Det har vært en utfordring å velge teoretisk retning, men valgene må tas. Jeg husker en gang, da jeg studerte som ung, at en foreleser snakket om «lommelykten». Dersom man går inn i et mørkt rom med en lommelykt, er det der hvor lysstrålen treffer at fokuset ligger. Det betyr ikke at dette er det eneste som er i rommet, men det er det jeg ser som har min oppmerksomhet. Resten lar jeg ligge. Gjennom god veiledning, lesing av teori, spennende forelesninger og personlig erfaring har jeg funnet ut hvor lysstrålen skal treffe, og jeg vil i det følgende gi en presentasjon av den teorien jeg har funnet interessant og relevant for denne studien.

4.1 Kommunikasjonsteori

Gregory Bateson ble født i England 1904, og døde i San Francisco i 1980. Han var i utgangspunktet en samfunnsforsker og systemteoretiker. Kybernetikk, økologi, evolusjonsbiologi, psykiatri og kommunikasjon var noen av de feltene han forsket på. Bateson var grunnleggende interessert i hvordan systemer regulerer seg selv, og denne systemteoritenkningen danner en rød tråd gjennom de fleste av arbeidene hans (Schackt, 2022). Bateson hadde mange interessefelt, og det er naturlig for meg å vektlegge hans fascinasjon av å undersøke kommunikasjon i levende systemer – og da fortrinnsvis mellom mennesker.

Bateson mener at det er viktig å flytte fokus fra lineære årsakssammenhenger til å forstå samspill som sirkulære årsaksforklaringer. Selve årsaken til et svakt samarbeid er ikke så viktig å finne, det som må vektlegges er å strebe etter en forståelse som gi nye handlingsalternativer og åpne for nye løsninger når samspillet låser seg.

Bateson var altså ikke så opptatt av *hva* vi tenker og vet, men *hvordan* vi tenker og vet (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 88). Denne måten å tenke system på er viktig for å forstå og utvikle lærende organisasjoner. Den systemiske tenkemåten hjelper oss til å se helhet i organisasjonen, og man tenker seg at en organisasjon er et lukket system der alle deltagerne i systemet er i gjensidig påvirkning (Bateson, 2014).

4.1.2 Alt er kommunikasjon

Alt er kommunikasjon sier Bateson, og han var svært opptatt av å prøve å forstå kommunikasjon, tenkning og læring på flere nivåer. Metakommunikasjon handler om språk i bruk, altså pragmatikk. Bateson utvider innholdet i dette begrepet ved å hevde at all kommunikasjon omfatter metakommunikasjon – uansett om den er eksplisitt, implisitt, intuitiv eller planlagt, språkliggjort eller ikke (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 154). For Bateson er det viktig å understreke at vi alltid kommuniserer på ulike nivåer, og han fremsetter fire hovedantagelser om hvordan kommunikasjon kan forstås;

«Kommunikasjon handler aldri bare om deg og meg; det handler om deg, meg og saken eller aktiviteten, eller at vi alltid holder på med noe.» (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 33).

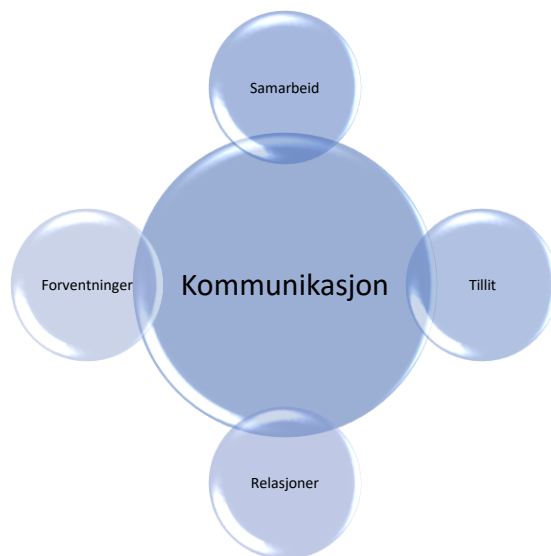
Jensen og Ulleberg har satt opp fire punkter om kommunikasjon som baserer seg på grunnleggende antagelser om kommunikasjon mellom mennesker – antagelsene er hentet fra Bateson og Watzlawick, Bavelas og Jackson (1967):

- ✓ Det er umulig å ikke kommunisere. Alt vi gjør i hverdagen er en form for kommunikasjon, vi sier «Hei», vi bruker blick, kroppsspråk, vi unnlater å svare på en tekstmelding. Det er ikke mulig å oppføre seg på en måte som ikke vil tolkes og forstås av andre mennesker. Det kjennetegner oss som art.
- ✓ Vi kommuniserer alltid om både innhold og forhold. Hvordan? Jo, vi er hele tiden utprøvende når det gjelder å forstå og tolke innholdet i det som sies, og hva slags forhold vi har til den/de andre i samtalen.
- ✓ Vi kommuniserer alltid på flere nivåer samtidig. Ordene er ikke alene, de er alltid ytret i forhold til noe og har et innhold som tolkes i en gitt situasjon, av en gitt person eller flere. Samtidig som vi sier ordene, kommuniserer vi på andre måter også; kroppsspråk, gester, bevegelser, tone leie, tempo, rytme, latter også videre. Listen er lang.
- ✓ Samspill må forstås og beskrives sirkulært. Som beskrevet over er kommunikasjon lagdelt og komplisert på mange måter. Det er mange hensyn som skal tas, men det stopper ikke der. Det å forstå samspillet mellom mennesker som sirkulært bidrar også inn i spiralen av utfordringer knyttet til kommunikasjon; det er viktig at vi alltid har med oss relasjonsaspektet inn i tenkningen rundt kommunikasjon og at sirkulære forklaringer knytter sammen hendelser og betydninger. Man leter altså ikke etter en årsak, men

forsøker å forstå hvordan ting henger sammen, og hvordan samspill kan forstås. Dersom man vektlegger det sirkulære samspillet vi er en del av, framfor egenskapen ved den andre, får vi en ny måte å tolke kommunikasjonen på. Det blir da tre viktige elementer som bør vektlegges; relasjonen, samspillet og kommunikasjonen (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 32–39).

I min oppgave er kommunikasjon helt sentralt, og det er interessant å se hvilke faktorer som oppleves som positive når det gjelder et godt samarbeid, og hvordan dette kommer til uttrykk gjennom intervjuene som er gjennomført.

Batesons kommunikasjonsperspektiv handler om hvordan vi forstår virkeligheten, hvordan vi sanser, oppfatter og tolker enkeltgjenstander, fenomener, situasjoner og samspill. Vi tolker, avgrensner, tillegger mening, legger merke til og reagerer ut fra hvem vi er og hva vi har lært. Ut fra dette ser virkeligheten ulik ut fra person til person, og det er ikke objektive størrelser vi forholder oss til, men vår egen tolkning. Det er mange faktorer mellom ordene som er viktig å vektlegge i vår kommunikasjon, og det er derfor å kommunisere er så spennende, komplekst og (ofte) vanskelig.



4.1.3 En forskjell skaper en forskjell

Når kartet ikke stemmer med terrenget havner selv den mest drevne kartleser på villspor. Et kart er en reduksjon av virkeligheten, og det vil aldri kunne gi et perfekt bilde av hvordan virkeligheten er. En forskjell skaper en forskjell, ifølge Bateson.

Det betyr, blant annet, at vi må se på flere lag av kommunikasjonen. Jensen og Ulleberg viser til et eksempel om at det er forskjell mellom fargen hvit og fargen svart. Vi ser forskjellen, men det er fordi vi har en elementær idè av forskjellene mellom fargene. Informasjonen om forskjellen på fargene er i utgangspunktet relasjoner på to nivåer; Det er en forskjell (mellom hvit og svart) som skaper en forskjell (for meg som oppfatter det, min relasjon til det jeg ser) (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 94).

Vi har altså ikke et kart som gir oss konkret oversikt over all den informasjonen vi opplever, men et terreng som bygger på en forskjell eller sammenligning mellom to eller flere gjenstander, fenomener eller gjenstander.

Jensen og Ulleberg skriver: « *Det er ikke egenskapene vi forholder oss til, men sammenligningen mellom de to gjenstandene som er grunnlaget for at informasjon skal oppstå*» (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 96).

Batesons definisjon av informasjon innebærer derfor også at relasjonen er viktig å vektlegge. Fra eksempelet over, fargen svart og fargen hvit, blir det da relasjonen mellom de to fenomenene i seg selv, og mellom meg som ser, og det jeg ser på. «Kommunikasjonen er altså lagdelt og kan forstås i nivåer. Her er det dermed snakk om en forskjell eller relasjon på to ulike nivåer» (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 96).

I denne studien er relasjon en viktig dimensjon, og helt grunnleggende når det gjelder å jobbe sammen, forventninger man har til hverandre, tillit som skal bygges og utvikles. For å kunne studere hvordan rektor og tillitsvalgte opplever et godt samarbeid, er relasjonen dem imellom essensielt.

Selve relasjonen er forholdet eller kontakten mellom en eller flere personer. Mennesket beskrives ofte ved å se på relasjonene dem imellom. Dersom noen av mine deltagere i undersøkelsen hadde vært i konflikt er det viktig å se at det ikke er menneskene, men relasjonen som er preget av aggressivitet.

4.1.4 Videregående skole som kontekst

I dagligtalen bruker vi ofte ordet kontekst istedenfor ordet sammenheng. Et eksempel på dette kan være at vi snakker om skolekonteksten når vi ser på samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte. Begrepet kontekst blir altså brukt på «*en observerbar størrelse eller en konkret fysisk sammenheng som rammer inn det vi skal studere eller forstå*» (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 96).

Bateson har en annen forståelse for begrepet kontekst til grunn. Han bruker begrepet for å forstå hvordan den menneskelige erkjennelse fungerer. Ut fra dette blir kontekst en slags personlig observasjonsramme, altså en mer psykologisk forståelsesramme. Jensen og Ulleberg sier om dette: «*Det vil si at konteksten betegner den kommunikative meningsbærende rammen som vi forstår fenomener innenfor, og som hjelper oss å tolke det vi ser*» (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 97).

Vi vi alltid tolke og prøve å skape mening i det vi erfarer og observerer. Den rammen vi tolker ut fra er alltid preget av vår egen forståelse og våre egne erfaringer.

Jeg velger her å komme med et eksempel fra min arbeidshverdag;

Jeg har tidligere jobbet ved Frambu kompetansesenter, et landsdekkende senter for mennesker med sjeldne funksjonshemninger. Etter et møte på en skole, for ikke så lenge siden, var mange av møtedeltagerne oppgitte og irriterte på en elev som virket atal og frekk, han smilte ikke og ble oppfattet som lite samarbeidsvillig. Jeg gikk ut fra møtet og var imponert over hvor mye eleven klarte å kommunisere med gester, ord og kroppsspråk. Eleven hadde Møbius syndrom. Dette syndromet gir en medfødt lammelse i en eller flere av nervene som styrer ansiktsmusklene, og det fører til at eleven ikke har noe ansiktsmimikk. Eleven hadde altså ikke de vanlige reaksjonene i ansiktet, de reaksjonene som vi forventer. Etter møtet forklart jeg de andre møtedeltagerne om

dette syndromet, fikk de et helt annet syn på gutten – og de opplevde å forstå og ikke minst tolke elevens uttrykk på en helt annen måte.

Vi velger altså automatisk en ramme å forstå innenfor når vi står ovenfor et fenomen. I Batesons kommunikasjonsteori er den rammen observasjonene foregår i viktig. Observasjonsrammen er den innrammingen som gir et fenomen mening for oss. Det betyr at de rammene jeg setter for min observasjon bestemmer hva jeg ser/legger merke til. Et eksempel på dette kan være at jeg kommer inn i et rom og legger mest merke til den fine lampen som henger i høyre hjørne. Det er mange fine objekter i rommet, men for meg er lampen altoverskyggende. Observasjonsrammene våre er ubevisste og uartikulerte, og er ikke alltid så lett å skille fra «konteksten» (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 103).

4.2 Tillit

Tillit er en sentral forutsetning for god kommunikasjon, en positiv relasjon og et effektivt samarbeid på arbeidsplassen. På en videregående skole, hvor det er så mange aktører, vil tilliten til hverandre være komplisert – men også svært viktig å være bevisst på. I denne oppgaven er det samarbeidet mellom to parter som er i fokus, og tillit bør være en viktig bærebjelke mellom rektor og tillitsvalgte. Forskningen om tillit er uoversiktlig. Det er uklart hva vi vet, og litteraturen er full av utsagn om tillit som gjør begrepet vrient og lite håndgripelig. Harald Grimen viser til den engelske filosofen Martin Hollis som sa at tillit er som humlens flukt eller som en kur mot hikke. Det virker i teorien, men ikke i praksis (Grimen, 2009, s. 12). Tillit er mangefasettert, og det er knyttet mange ulike meningsfulle begreper til tillit – som i denne oppgaven hvor det nevnes tre; generalisert tillit, partikulær tillit og tillit til samfunnsinstitusjoner. Men tillit er også en del av et følelsesmessig og moralsk landskap. Dette kommer til uttrykk gjennom reaksjoner på egne og andres tillitsbrudd, og i konvensjoner som passende eller upassende følelser. Grimen mener at tillit som fenomen ikke er mulig å forstå uten dette landskapet. Den som opplever andres tillitsbrudd, mener at den andre har brutt normer eller sviktet verdier (Grimen, 2009, s. 50).

4.2.1 Tillit og sårbarhet

Grimen argumenter for at tillitsgiveren er mer sårbar enn den som mottar tillit. Et klassisk eksempel på dette er barn; de må stole på at andre tar vare på dem, og gir de det dem trenger – det kan stille barnet i en sårbar posisjon. Barnet har altså ikke noe annet valg enn å ha tillit til at nære omsorgspersoner sørger for at barnet opplever kjærlighet, omsorg og føde. Tillitsmottagere kan være sårbare av andre årsaker; det de vil gjøre kan være avhengig av andres tillit. I yrkessammenheng er ulike profesjonsutøvere avhengige av andres tillit for å kunne utøve yrket sitt. De tillitsvalgte i forskjellige fagforbund er helt avhengige av tillit fra sine medlemmer, og dersom tilliten svikter, vil grunnlaget for vervet falle bort (Grimen, 2009, s. 61). Harald Grimen skriver: «*Det er kombinasjonen av feilbarlige situasjonsdefinisjoner og overføring av makt som gjør tillitsgivere sårbare. Tillitsmottagere er sårbare fordi de kan være avhengige av andres tillit*» (Grimen, 2009, s. 61). Jeg har valgt å se bort fra maktbegrepet i denne oppgaven, men tillit og makt er et begrepspar som er sterkt knyttet til hverandre.

5.0 Vitenkapsteoretisk tilnærming

5.1 Hermeneutikk

Trond Gansmo Jakobsen viser til at hermeneutikken har utviklet metoder og begreper som kan hjelpe oss med å forstå hva det egentlig er som skjer når vi skal få tilgang til andre menneskers oppfatninger av seg selv og den verden de lever i (Jakobsen, 2021, s. 116). Hermeneutikken er altså en vitenskapsfilosofisk tradisjon innenfor humaniora som opprinnelig var knyttet til fortolkning av tekster. Vi mennesker misforstår ofte både kommunikasjonen mellom hverandre og betydningen av tekster. Gansmo Jakobsen viser til Friedrich Scheiermacher, en tysk teolog og filosof, som hevdet at «*problemet er ikke bare det at vi ikke forstår men at vi forvrenger eller mistolker det vi prøver å forstå*» (Jakobsen, 2021, s. 118). Ut fra dette ble det dannet et begrep om en forståelseshorison, altså at våre egne fordommer kan hindre eller vanskeliggjøre forståelsen.

Vår forståelseshorison vil alltid være preget av en forutforståelse som kan hindre oss i å forstå. Dette betyr at min forståelseshorison er påvirket av min forutforståelse, som igjen vil ha innvirkning på hvordan jeg tolker et budskap eller ulike tekster. Min oppvekst, bakgrunn og erfaring, mine meninger og oppfatninger (forutforståelse) virker inn på det bevisste og det

ubevisste plan – og bidrar til at min tolkning av en tekst kan oppfattes som radikalt annerledes enn tolkningen av den samme teksten gjennomført av en annen person (Jakobsen, 2021, s. 118). Er det da mulig å oppdage det objektivt gitte i vitenskapene om mennesket? Det stiller, uten tvil, krav til meg som forsker. I min analyse må jeg bestrebe meg på å fortrenge eller sette til side min forståelseshorisont. Både Scheiermacher og Dilthey ønsket å søke etter teksten eller aktørens egentlige mening, og så på vår horisont og bakgrunnskunnskap som fordommer som skjulte den egentlige meningen. De hevder at dersom man går metodisk til verks er det mulig å oppnå en viss kjerne av sannhet. (Jakobsen, 2021, s. 120).

Grunntanken i hermeneutikken er altså at jeg som forsker må fortolke de ulike fenomener jeg er på jakt etter i forhold til konteksten, fordi meningsfulle fenomener kun er avhengig av i den sammenhengen de fremkommer i. Tolkning av intervjuetekster er en dialog mellom forsker og tekst, hvor forskeren retter oppmerksomheten mot meningen teksten formidler, og på den måten kan tillegge handlinger en spesiell mening (Jakobsen, 2021, s. 121). Men med Gadamer kom kritikken av denne tilnærmingen. Gadamer bygger på Heideggers oppfatninger om at mennesket primært er et historisk vesen, og at alt vi gjør er historisk betinget. Da bygger altså hermeneutikken ikke bare på epistemologi, men også historisitet.

Gansmo Jakobsen skriver: « ...det vil si at Gadammers hermeneutikk er en refleksjon over den tilknytningen vi allerede har til historie, til tradisjon og som er bestemmende for all vår forståelse...». (Jakobsen, 2021, s. 125). Gadamer mener at alt som tolkes kan ha ulike meninger, og at mening emergerer ut av relasjonen mellom to subjekter, den som blir tolket og den som tolker. Relasjonen mellom rektor og tillitsvalgte er en viktig del av denne studien, og Batesons kommunikasjonsteori vektlegger også relasjon som et viktig premiss for kommunikasjon og samarbeid.

I min studie ønsker jeg først og fremst å få fram tanker, meninger og erfaringer om hvordan samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte i videregående opplæring oppleves. Jeg ønsker å finne mening i og å tolke utsagn, og mulige handlinger (som kroppsspråk ol) som kommer frem.

Kvale og Brinkmann viser til hermeneutiske fortolkningsprinsipper, og det første prinsippet er en prosess som går fram og tilbake, en sirkulær prosess hvor man trenger dypere og dypere inn i forståelsen av hva meningen er (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 237). Meningstolkningen er avsluttet når en indre enhet i teksten, og hvor det ikke er logiske brudd er oppnådd. Mening av en

del kan bare forstås om den settes i sammenheng med en helhet, og den hermeneutiske sirkel (eller spiral) vil, gjennom dette, åpne for en stadig dypere forståelse av meningen ved at vi ser delene i lys av helheten (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 243 og 244). En slik sirkulær prosess er også Bateson opptatt av.

5.2 Kritisk realisme

I problemstillingen min er det snakk om mange lag av virkeligheten og vi ser og vet at den sosiale verden er kompleks. Dette er et spennende utgangspunkt, og med det er kritisk realisme en vitenskapsteoretisk tilnærming interessant (Haug, 2021, s. 10)

«Science is explanatory, not simply descriptive. Explanations is achieved by reference to enduring mechanisms. Such mechanisms exist at the power of things and act independently of til conditions that enable us to identify them...» (Bhaskar, 2008, s. 186).

Vitenskapsfilosofien Roy Bhaskar er tenkeren bak kritisk realisme. Han velger en annen vei enn sine forgjengere; mye av den vitenskapelige forskningen holdes på et epistemologisk (læren om kunnskap) nivå, mens han vektlegger først og fremst ontologien (læren om det som er). Hvordan er tingens beskaffenhet? Hvilke mekanismer ligger bak tingene slik de fremstår for oss? (Jakobsen, 2021, s. 187).

Bhaskar argumenterer for en transcendental realisme, altså en oppfatning om at ontologi og epistemologi må skilles fra hverandre (Jakobsen, 2021, s. 191). Hans tenkning går imot positivismen, hvor det kan hevdes at man kan utforme et universelt språk som er både verdinøytralt og fritt for fortolkning. Bhaskar var også skeptisk til idealistene som mente at verden er en konstruksjon av den menneskelige tanke, og at gjennom dette den naturlige verden ikke kan eksistere utenfor den menneskelige erkjennelse. Kritisk realisme tar utgangspunkt i at virkeligheten kan eksistere uavhengig av menneskelig tenkning, sansing og oppfatninger (Jakobsen, 2021, s. 57–63)

Trond G Jakobsen sier det på denne måten: *«... Bhaskar snur tradisjonell filosofi på hodet, spesielt dreier det seg om Hume og Kant, som han mener var for opptatt av kunnskap og hvordan vi får kunnskap...»* (Jakobsen, 2021, s. 191).

Bhaskar deler inn virkeligheten i tre domener; det empiriske, det faktiske og det virkelige. Det empiriske domenet er der hvor erfaringer og observasjoner som vi sanser skjer. I det faktiske domenet er det fenomener og hendelser som skjer om vi erfarer dem eller ikke. I det virkelige domenet finnes strukturer og mekanismer som ikke er observerbare, men som får ting til å skje i de to andre domene (Jakobsen, 2021, s. 211–212).

	Det empiriske domenet	Det faktiske domenet	Det virkelige domenet
Erfaringer og observasjoner	X	X	X
Fenomener og hendelser		X	X
Strukturer og mekanismer			X

(Berth Danermark et al., 2002, s. 47)

Samfunnet kan ikke reduseres til enkelt mennesker, all aktivitet er avhengig av at det eksisterer sosiale former fra før. Jeg velger å ta med to begreper til som er knyttet til knyttet til kritisk realisme og de er; er den intransitive og den transitive dimensjonen. Den intransitive dimensjonen er det som er gjenstand vitenskapelig kunnskap; årsakskreftene og mekanismene som eksisterer enten vi har kunnskap om dem eller ikke. Den transitive dimensjonen er, derimot, forestillinger som vi har om det som eksisterer. Et spennende aspekt ved dette er at ulike teorier er en del av den transitive dimensjonen, de er feilbarlige – og de kan alltid bli overgått av nye teorier (Jakobsen, 2021, s. 207–211).

I følge Jakobsen mener Bhaskar at; «... *Vitenskap er noe som foregår der mennesker samhandler. Det er en sosial aktivitet. Vitenskap er som andre typer sosiale aktiviteter. Den er forankret i normer, regler og prosedyrer...*» (Jakobsen, 2021, s. 207).

De mekanismene og kreftene som ligger under samfunnsmessige og menneskelige fenomener (altså den intransitive dimensjonen) er viktige å søke etter, og dersom man skal forske på dette må man bruke tid. Bhaskar mener at det kun er relasjoner som utfyller kriteriet om varighet.

Resultatet av Bhaskars tenkning blir da at det er de vedvarende relasjonene mellom individer og grupper, og relasjoner mellom relasjonene som skal studeres innen samfunnsvitenskapelig forskning.

I min studie har jeg tatt utgangspunkt i en sosial arena; videregående skole. I og med at jeg har intervjuet rektorer og tillitsvalgte valgte jeg videre å vektlegge hvordan subjektet oppfatter og opplever samarbeidet. Dette er på det empiriske domenet. Når det gjelder det faktiske domenet er det skolen som system som kommer i fokus. Det er mange fenomener og hendelser som skjer uansett i en så stor bedrift som en videregående skole er. Her kan for eksempel Fagfornyelsen trekkes inn. Nye læreplaner og nye kompetansemål krever at alle ansatte jobber med å legge om mye av innholdet i undervisningen. Dette kan føre til støy og problemer i samarbeidsklimaet, men det kan også føre til nye, gode undervisningsstrategier som er gunstige for elevene. For rektor og tillitsvalgte vil det, i dette domenet, være viktig å legge opp til gode prosesser slik at et godt samarbeid ivaretas. I det siste domenet, det virkelige, er det strukturer og mekanismer som skjer, og som påvirker de to andre domeneene. I min studie kan det være markedsmekanismer, målstyring, en mer globalisert verden, bærekraft ol.

6.0 Metode

De to hovedstrategiene i forskning er kvalitativ og kvantitativ metode. Hvorvidt man velger det ene eller det andre forskningsdesignet avhenger av det feltet man ønsker å studere nærmere. I det følgende gir jeg en redegjørelse for hovedforskjellene mellom de to strategiene innen forskning, og jeg gjør en teoretisk betraktning rundt valg metodikk for mitt forskningsarbeid. Jeg vil også redegjøre for utvalg av deltagere, og skriver litt om hvordan jeg planla intervjuene, oppbygning og gjennomføring.

6.1 Om valg av forskningsstrategi

I forskning vil valg av metode henge sammen med hva en ønsker å lære noe om. Denne oppgaven er en empirisk undersøkelse, altså basert på erfaring og skiller seg fra rent formale eller normative disipliner som for eksempel matematikk (Thor Arnfinn Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 13)

I min studie er det individets erfaring og opplevelse av samarbeidet som står i fokus, og det er den informasjonen vil danne grunnlaget for analysen. En hovedinndeling av forskningsstrategier gjøres mellom kvalitativ og kvantitativ metode.

Kvantitativ empirisk forskning sikter på å beskrive, kartlegge, analysere og forklare gjennom å uttrykke problemfeltet med variabler og kvantitative størrelser. Vekten legges altså på formelle, strukturerte og standardiserte tilnæringer, og kvantitative metoder kjennetegnes ofte av spesifikke regler, mye formalisering, og bruk av statistiske metoder (Jacobsen, 2016, s. 125–127). Dette er en forskningsstrategi som er lite hensiktsmessig for mitt arbeid, da jeg ønsker å studere nærmere hvordan et godt samarbeid mellom rektor og tillitsvalgte oppleves. Jeg er altså på jakt etter hvordan deltagerne opplever samarbeidet, så mitt forskningsarbeid er mer av en eksplorativ karakter, og ikke en undersøkelse av utbredelsen av et kjent fenomen.

6.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er ofte induktiv ved at situasjonen er med på å forme studien (Jakobsen, 2021, s. 64). Den kvalitative forskeren setter seg først nøyte inn i deltagerens situasjon, som i denne oppgaven, gjennom samtaleintervju, men også gjennom å ha med seg sin egen referanseramme inn i forskningsarbeidet. På grunn av dette etterstrebes det å finne noen nøkkelbegreper som kan brukes for å forstå deltagerens tolkninger og opplevelser. I mitt arbeid, som belyser samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte, vil jeg rette søkelys på hva som oppleves som positivt. Å presentere forskningsresultat med bakgrunn i menneskers oppfatning av egen situasjon krever at jeg begrepsfester min tolkning i lys av relevant teori.

Kvalitativ analyse har som formål å avdekke meningen med spørsmålene i intervjuet, å få frem forut antagelsene som ligger bak, og dermed også den implisitte oppfatningen av kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 215).

Gjennom kvalitative forskningsintervjuer søker jeg å forstå verden ved å få fram betydningen av deltagerens erfaringer og å avdekke deres opplevelser av samarbeidet mellom partene. (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 20). Kvale og Brinkmann understreker viktigheten av å være klar over at de som intervjues er underlagt diskurser, maktrelasjoner, ideologier og oppfatninger som bestemmer deres handlingsvalg – sagt med andre ord; subjektet er ikke helt subjektivt, men blir påvirket av omgivelsene i hva de snakker om og hvordan (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 20).

Forskningsintervjuet blir som en profesjonell samtale som bygger på dagliglivets samtaler og som det er en utveksling av synspunkter mellom to personer om et tema som opptar begge.

6.3 Semistrukturerte intervjuer

Jeg har valgt å bruke semistrukturerte intervju, og de karakteriseres ved at utgangspunktet er en intervjuguide som intervjueren benytter, hvor det også rom er for den åpne samtalen (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 20). Å stille de gode spørsmålene har vært viktig i denne prosessen. Det gir mulighet til å komme nær deltagerne i den hensikt å forstå det aktuelle forskningstemaet bedre. Hva mener deltageren med utsagnene sine, hva er kjernen i det, og finnes det en underliggende tone i det som blir sagt? Målet er å starte med gode spørsmål, og hele tiden fylle opp med nye spørsmål slik at jeg får mer inngående kjennskap til det det feltet jeg søker kunnskap om. Spørsmålene blir kjernen i kvalitativ forskning.

I følge Kvale og Brinkmann er det mer eller mindre vanlig å dele inn analysen av kvalitativt materiale i seks trinn; det første trinnet er når deltageren beskriver sin livsverden i løpet av intervjuet, trinn to er at deltagerne selv oppdager nye forhold i løpet av intervjuet – altså at de ser sine arbeidsoppgaver i et nytt lys gjennom egne beskrivelser, det tredje trinnet gjør forskeren det mulig for deltageren å gi tilbakemeldinger på fortetninger eller fortolkninger gjort av forskeren, i det fjerde trinnet er det transkripsjonen av intervjuet som tolkes av forskeren, det femte trinnet er gjenintervjuing og i det sjette og siste trinnet er det mulig å forlenge beskrivelse og fortolkning slik at det også omfatter handling (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 222).

I min undersøkelse har jeg i stor grad tatt utgangspunkt i punktene over, men det femte og sjette trinnet er ikke benyttet. Grunnen til det er at det ville tatt for mye tid for deltagerne. Både rektorer og tillitsvalgte jobber under et stort tidspress, og utgangspunktet for analysen er derfor basert på et intervju av hver deltager. Når det gjelder trinn to var det noen av deltagerne som eksplisitt nevnte at spørsmålene hadde gitt dem nye tanker samarbeidet, og en tilbakemelding var også at deltageren synes det var nyttig å få satt ord, tanker og refleksjoner på jobben som tillitsvalgt.

6.4 Strategi og innsamling av informasjon

Våren 2022 startet mine forberedelser til denne studien. Det første jeg gjorde var å søke etter relevant litteratur på emnet. Som vist over, i kapittelet om tidligere forskning, valgte jeg ut litteratur som vektla samarbeidet mellom skoleledelse og tillitsvalgte. Jeg var usikker på hvilken form for metode jeg skulle benytte innenfor den kvalitative tradisjonen, men valget av semistrukturert dybdeintervju har gitt en nødvendig fleksibilitet for å kunne avdekke mest mulig av deltagerne opplevelser, oppfatninger og følelser. Spørsmålene er åpne, og jeg etterstrebet å innby til lange utdypende svar.

Som nevnt i innledningen av oppgaven tok jeg kontakt med en av de hovedtillitsvalgte i Utdanningsforbundet for å spørre om interesseområder som kan være spennende å forske på. Jeg sendte en e-post hvor jeg fortalte om masterprosjektet, og oppfordret til innspill til temaer som forbundet ville være interessert i å finne ut mer om. Hovedtillitsvalgte videresendte e-posten min til flere i Utdanningsforbundet sentralt. Etter kort tid fikk jeg svar fra flere som syntes det var spennende at jeg tok kontakt.

I tilbakemeldingene kom det fram at de rettighetsorienterte delene av jobben stort sett fungerte godt, og at de var mer opptatt av hvordan opplevelsen av samarbeid med ledelsen i videregående skole fungerer. Da jeg hadde sammenfattet innholdet i e-postene, ringte jeg den første hovedtillitsvalgte jeg sendte e-post til for å drøfte saken. Vi diskuterte ulike vinklinger, og ble til slutt enige om å vektlegge hvordan samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte i videregående skole oppleves, med vekt på forventninger, tillit og relasjoner.

Før jeg startet arbeidet med intervjuguiden min søkte jeg godkjenning hos NSD (Norsk senter for forskningsdata). Prosjektbeskrivelsen ble godkjent etter noen rettelser, og arbeidet kunne starte. Jeg ville ha behov for å ta opp lyd under intervjuene, for så kunne jobbe med materialet seinere.

Personvernet er viktig å sikre å ivareta, undersøkelsen er anonym, og jeg bruker «hen» som kjønnsnøytralt uttrykk gjennom hele analysen.

Da prosjektet ble godkjent av NSD sendte jeg ut en e-post til seks videregående skoler i Viken fylkeskommune. I e-posten beskrev jeg hva prosjektet handlet om, litt om intervjuet som skal gjennomføres, og hvor lang tid det vil ta. Jeg la ved prosjektbeskrivelsen som vedlegg.

Tilbakemeldinger fra skolene varierte, to skoler ville gjerne være med, mens de fire andre takket nei på grunn av tidspress.

Jeg tok kontakt med de skolene som var positive til å være med på prosjektet, og avtale tidspunkt for gjennomføring. Det passet slik at jeg fikk mulighet til å intervju rektor og tillitsvalgte på en skole samme dag. Jeg valgte å sette av to timer mellom hvert intervju slik at jeg fikk notert ned alle inntrykk, oppfatninger av deltagerens kroppsspråk ol. Jeg noterte også ned hvor og hvordan vi satt under intervjuene.

Det er viktig at deltagerne vet hva prosjektet handler om, og at det er informasjon om farer og gevinster ved å være med (Jacobsen, 2016, s. 47). I min undersøkelse vil jeg snakke med deltagerne som har kompetanse om og rundt problemstillingen, to rektorer og to tillitsvalgte.

Bør deltagerne få all informasjon om prosjektet? Nei, det som er mest hensiktsmessig er å finne en gylden middelvei, som kalles tilstrekkelig informasjon. Dette for å ikke lede deltagerne mot svar de tror forskeren ønsker (Jacobsen, 2016, s. 48)

Håndtering av personopplysninger må være på plass; informasjonen fra deltagerne er konfidensiell, anonymisert og jeg som forsker har taushetsplikt.

6.5 Pilotintervjuer

Før jeg dro ut til skolene lagde jeg en intervjuguide ut fra problemstillingen min, og deretter gjennomføre pilotintervjuer på to ulike personer som jobber i videregående skole.

Pilotintervjuene gav meg mange nyttige innspill når det gjaldt hvordan jeg burde endre noen begreper, forklare begreper, spørsmålsformuleringer og legge til noen undringsspørsmål.

Ved å gjennomføre to pilotintervjuene fikk jeg også øvet meg på hvordan jeg burde lede intervjuene. Jeg har lite erfaring med å intervju andre, og det var nyttig å finne ut at rollen som intervjuer ikke er så enkel. Noe jeg spesielt la merke til var at jeg snakket for mye under det første intervjuet. Spørsmålene ble litt for ledende, og jeg måtte gjøre en del endringer til pilotintervju to. Etter gode innspill fra veileder på Høgskolen Innlandet utformet jeg intervjuguiden som har blitt brukt. Jeg har valgt å lage den samme intervjuguiden til alle deltagerne, altså både til rektorene og til tillitsvalgte.

Det hadde vært spennende å intervju flere personer enn fire, men på grunn av streik var det vanskelig å få tak i flere deltagere. De fire intervjuene som ble gjennomført gav mye informasjon, og jeg konkluderte med at de vil gi et godt grunnlag for analyse og funn.

6.6 Valg av skoler og deltagere

De to videregående skolene som er representert i denne oppgaven er store skoler med rundt tusen elever. Skolene har både studieforbereende og yrkesfaglige utdanningsprogram. Det er heterogene grupper av elever, ansatte, tillitsvalgte og ledere. Begge skolene har en pedagogisk plattform som bygger opp om trivsel, omsorg og læring i fokus.

Til ettertanke; jeg deltok i et møte sammen med Utdanningsforbundet og tillitsvalgte den våren 2022, og tok kontakt med noen av de tillitsvalgte etter møtet. Jeg var da spesielt interessert i å intervju de som hadde et uttalt svakt samarbeid med skoleledelsen. De tillitsvalgte ble gjerne med på undersøkelsen dersom rektor ved deres skole takket ja. Rektorene takket nei ved samtlige skoler. Min tolkning av dette er at det er vanskelig å være med i en undersøkelse når samarbeidet ikke er godt, og at rektorene ikke ønsket å sette ord på problemene de hadde ved skolene. Med et forskerblikk ville det vært svært interessant å fått et lite innblikk i hva samarbeidsproblemene gjaldt, nettopp for å sette søkelys på samarbeidsstrategier som ikke fungerer så godt.

For å ivareta deltagernes anonymitet er detaljer knyttet til personopplysninger, identitetsmarkører, arbeidssted ol. utelatt i lydopptakene. Det ansees at disse opplysningene ikke er av interesse for å undersøke problemstillingen.

Som nevnt over har jeg valgt å intervju rektor og tillitsvalgt fra samme skole, da dette gir et bedre sammenligningsgrunnlag. Det er fordeler og ulemper ved dette. En fordel kan være at det gir et godt bilde av samarbeidssituasjonen på skolen, og at analysen vil ta utgangspunkt i to intervjuer fra to ulike roller på samme skole. Er det samsvar mellom det rektor sier og det tillitsvalgte sier? En tydelig ulempe er at dette kan virke hemmende ved at både rektor og tillitsvalgte er mer forsiktige i sine uttalelser, og muligens svarer mer strategisk på mine spørsmål. Både kvinner og menn er representert i undersøkelsen. Alle fire har lang erfaring i skoleverket, og i rollene som rektor og tillitsvalgte.

6.7 Intervjuene

Etter en lang periode med Corona-restriksjoner hvor vi kun møttes på Teams, eller andre digitale plattformer – fikk jeg mulighet til å møte deltagerne ansikt- til- ansikt.

Både rektorer og tillitsvalgte har hektiske arbeidsdager, og med det som grunnlag valgte jeg å gjennomføre intervjuene på deltagerens arbeidsplass. En annen viktig faktor er at egen arbeidsplass er en trygg og kjent arena slik at deltagerne kunne være mest mulig avslappet (Jacobsen, 2016, s. 152).

I selve intervjusituasjonen var det kun meg og deltager. Jeg noterte lite under intervjuene for å best kunne legge merke til kroppsspråk og andre nonverbale uttrykk. Alle deltagerne samtykket i at jeg tok opp samtalene.

Rektor 1 og tillitsvalgte 1 intervjuet jeg i mai 2022. Rektor 2 og tillitsvalgte 2 i midten av juni 2022. Etter hvert intervju hadde jeg satt av tid til å skrive ned egne refleksjoner og observasjoner.

6.7.1 Transkripsjoner

Alle intervjuene ble transkribert fortløpende av meg. Jeg transkriberte hvert intervju så fort som mulig etter at de var gjennomført. Grunnen til at jeg valgte å transkribere intervjuene så fort som mulig, var for å unngå å «miste» informasjon som fortsatt var friskt i minnet.

Selve transkriberingen handler om å gjøre muntlig tale til skrevet tekst. Ved at jeg utførte dette arbeidet selv, det tok mye tid, men det opplevdes veldig nyttig fordi jeg fikk god kunnskap til datamaterialet. Kvale og Brinkmann (2021) setter søkelys på kompleksiteten i transkripsjonen som er en abstrahering og fiksering av en samtale som er skjedd mellom to mennesker i møte med hverandre. Transkripsjoner er oversettelinger fra muntlig til skriftlig form, og den hermeneutiske tradisjonen sier om oversettere at «traduttori i tradiore» - oversettere er forædere (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 205).

Dette sier noe om kompleksiteten i transkribering; den muntlige samtalens dynamikk og kroppslige uttrykk kan vanskelig festes på papiret. Jeg har valgt å gjengi mine intervjuer på bokmål, og transkripsjonene er gjennomført på en slik måte at det ikke er alle dimensjonene ved

intervjusituasjonen som er tatt med. Jeg har valgt å skrive ned det som sies under intervjuene, og har ikke tatt med lyder som ehh..ah...osv, jeg har også valgt å utelate beskrivelser av kroppsspråk som sukk, oppgitthet ol.

6.8 Etske betraktninger

I pedagogisk forskningssammenheng er det ofte spesielt viktig å vektlegge etiske refleksjoner da forskningen berører enkelt mennesker og forhold mellom mennesker (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 83). Forskning og vitenskap står i et nært samspill hvor mange faktorer spiller inn, og det er viktig å reflektere over hvordan de samfunnsmessige og kulturelle forholdene innvirker på undersøkelsen som gjennomføres. Vi er alle farget av et levd liv, våre erfaringer, vår historie og vår forståelse av ulike fenomener, hva blir da igjen av tanken om den objektive og nøytrale forsker og forskning? Filosofen Max Webber skilte skarp mellom vitenskapelig erkjennelse og vurdering; vitenskapelig erkjennelse baseres på kontrollerbare intersubjektive kjensgjerninger som kan etterprøves av andre forskere. Vitenskapelig vurdering er knyttet opp mot verdirelaterte undersøkelser som må ta utgangspunkt i kulturelle fenomener som grunnlag for valg av problemstillinger og perspektiver (Thor Arnfinn Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 213–214).

I min forskningsoppgave vil deskriptive utsagn være mest aktuelle. Med formuleringer som; «...*hvordan oppleves et godt samarbeid?...*» er det ikke mulig å se bort fra at kulturverdier er operative i beskrivelsene, og at nettopp beskrivelser og vurderinger blir tett knyttet sammen. Som Kleven og Hjordemaal formulerer; «...*Dette betyr at man kan sette spørsmålsteget ved om det egentlig finnes verdifrie soner i forskningsprosessen...*» (Thor Arnfinn Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 215).

En refleksjon som gjorde seg gjeldene for meg under et av intervjuene var; forteller hen hva hen tror jeg vil høre? Eller er det faktisk mulig å gjennomføre?

Et eksempel på dette er at en av deltagerne trakk fram lærerprofesjonens etiske plattform, hvor det er mange punkter som må jobbes mye med for at det skal være et levende dokument. Jeg har jobbet som lærer i videregående skole i over 17 år, både på studieforbereende og yrkesfaglige utdanningsprogram, og i min opplevde lærerverden er lærerprofesjonens etiske plattform viktig og svært relevant og bør gjennomsyre hele arbeidshverdagen, men det hjelper ikke at plakaten henger på personalrommet – det må jobbes konkret med etikk i klasserommet, i møter, i samtaler.

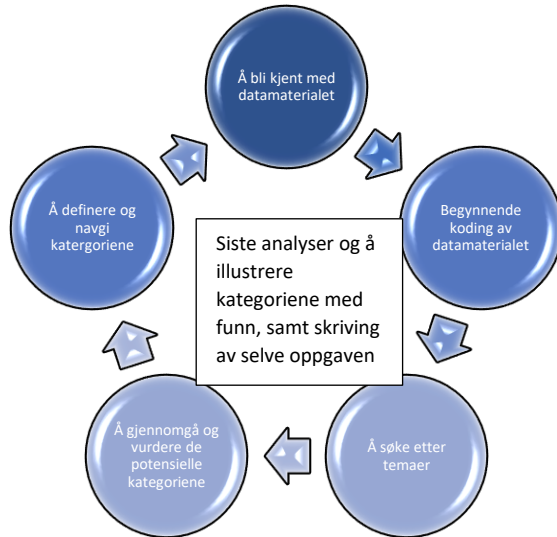
Da deltageren i undersøkelsen brukte plakaten til å fortelle hvordan skolen jobber for samarbeid og samhold, ble mine erfaringer, og muligens fordommer satt på prøve. Ut fra egen praksis ble ikke dette vektlagt, men den erfaringen bør ikke gjenspeiles her, da målet er å være mest mulig nøytral som intervjuer.

I undersøkelsen vil det være viktig å ivareta personvernet til deltagerne, dette gjelder både under selve intervjuet, og ikke minst i etterkant – når resultatene skal presenteres og fortolkes (Fangen, 2015).

6.9 Arbeidet med materialet

Da de transkriberte intervjuene var lest mange ganger, ble relevante utsagn merket, kodet og kategorisert. Alle utsagn i samme kategori, se under, ble merket med en fargekode. Først markerte jeg derfor alle steder der deltagerne uttalte seg om samarbeid, deretter undersøkte jeg hva de sa om samarbeidet, og forsøkte å gruppere utsagn som hadde samme meningsinnhold. Målet med denne kodingen er å se hvilke mønstre som går igjen, fellestrekk og ulikheter i materialet som kan få fram en nyansert og troverdig fremstilling av erfaringene til deltagerne som er med i undersøkelsen.

6.10 Koding og kategorisering av materialet



Figuren over illustrerer arbeidet med å jobbe fram de ulike kategoriene som oppgaven vektlegger. Dette innebærer også mange valg, og en struktur som gir oversikt og mulighet til å besvare både problemstilling og forskningsspørsmålene.

Kodingen er første steg i innholdsanalysen av datamaterialet. Jeg har valgt å lage fargekoder på de ulike kategoriene for å fremheve det i transkripsjonsdokumentene;

1. Rød – Samarbeid
2. Grå – Forventninger/Involverende prosesser
3. Rosa – Gjennomføring av samarbeidet/Formelle møter/Uformelle møter/Medvirkning/Rolle og tillit
4. Grønn - Pedagogisk utviklingsarbeid

Et lite eksempel fra intervjuene:

«Og den går på at jeg ønsker at det er greit at vi skal ha **uenighetsområder hvor det da kan være interessemotsetninger mellom skoleledelsen og tillitsvalgte**. At vi samtidig, på den andre sida, skal ha et godt og fruktbart **samarbeid** om de **lange linjene i utviklingsarbeidet** her på skolen. Så populært sagt, og det er vel sitat fra en eller annen som jeg ikke husker hva heter i farta, at man, **på en måte skal bokse med den ene hånda, og forhandle med den andre**»

I det videre arbeidet valgte jeg å dele utsagnene inn i ulike kategorier, deretter lette jeg etter nøkkelord fra materialet som stemte overens med kategoriene, og til slutt markerte jeg sitater i materialet som fremhever det deltagerne svarte i undersøkelsen:

Kategorier	Nøkkelord fra materialet	Eksempler på sitater fra materialet
Forventninger til samarbeidet	<p>Interesse motsetninger</p> <p>Fruktbart samarbeid</p> <p>Åpen dør, tillit, lyttende og avslappet tone</p> <p>Uenighetsprotokoll, konflikter og uenigheter</p> <p>Involverende prosesser</p> <p>Rolleforståelse (Likeverdige parter?)</p>	<p>«...Samarbeidet er bra, det er tillit og åpenhet. Uenighet er også noe positivt, fordi uenigheter ikke blir til konflikter her...»</p> <p>«...Jeg synes vi har en god og avklart rolleforståelse, altså at vi mestrer det her med å, på den ene siden, forhandle og viser at vi har nytte av hverandre, samtidig som vi har uenighetsområder...»</p>
Hvordan foregår samarbeidet?	<p>Formelle møter</p> <p>Uformelle møter</p> <p>Medvirkning</p>	«...også er det de uformelle møtene. Altså det å stikke innom rektor, det har jeg veldig tro på...»
Pedagogisk utviklingsarbeid	<p>Tid og mulighet?</p> <p>Hvem «drar lasset»?</p> <p>Påtrykk ovenfra</p> <p>Fagfornyelsen</p> <p>Corona-Pandemien</p> <p>Rammefaktorer</p>	«...I praksis så opplever jeg nok at det er ledelsen som fremmer den typen saker, også få vi gode innspill, men at det er vi som på en måte holder i det...»

7.0 Presentasjon av funn

Etter en lang periode med strenge tiltak rundt muligheten til å ha fysiske møter på grunn av Kovid 19- pandemien fikk jeg treffe alle deltagerne fysisk. Samarbeid mellom rektor og tillitsvalgte i videregående skole er viktig. Det er ofte store skoler med mange elever og ansatte, og for å opparbeide et best mulig arbeidsmiljø vil det være hensiktsmessig at lærerne blir hørt i ulike beslutninger som skal tas, og da ofte via tillitsvalgte. Utdanningsforbundet er et stort forbund med mange medlemmer, og fokuset er å ivareta medlemmenes interesser i spørsmål om lønns- og arbeidsvilkår og profesjons- og utdanningspolitiske spørsmål. Det overordnede målet er at barn, unge og voksne får et kvalitativt godt opplæringstilbud, og for at utdanning skal ha en sentral rolle i samfunnet (Utdanningsforbundet, 2022).

Deltagerne i undersøkelsen har alle lang erfaring i videregående skole, og de har god kjennskap til både fagforbundenes mandater, rektors handlingsrammer og partssamarbeidet. Det er rundt 1000 elever på begge skolene, og mellom 120 – 140 årsverk, da er alle ansatte regnet med - ikke bare pedagogisk personell.

I presentasjonen av funnene vil jeg benytte betegnelsene Rektor 1 (R1), Rektor 2 (R2), Tillitsvalgt 1 (T1) og Tillitsvalgt 2 (T2) når jeg referer hvem om blir sitert. R1 og T1 jobber på samme skole, og R2 og T2 jobber sammen på en annen videregående skole.

Før funnene blir presentert ønsker jeg å understreke at alle deltagerne er veldig opptatt av et godt arbeidsmiljø, og det understrekes at det er mange aktører i en videregående skole; pedagogisk personale, skoleledelse, lærere, renholdspersonalet, elever, vaktmester, merkantile mfl.

Deltager T1 formulerte dette godt: « *Det er viktig å skape en stemning som gjør en stolt av arbeidsplassen sin. Det er ikke tilfeldig å ha en god skole, det har med å lage en god skole å gjøre. De gode skolene i Norge er preget av en helt egen kultur, og det merker du med en gang. Det er mye arbeid som ligger bak dette. Det er summen av valgene som gjør skolen, og hvordan man kommer fram til disse valgene. Dette har mye å si for alle; lærerne og ikke minst elevene.*»

Alle deltagerne i undersøkelsen er opptatte av å jobbe bevisst med arbeidsmiljøet og det å skape en god arbeidsplass for alle ansatte. T1 og T2 opplever at rollen som tillitsvalgte kan fungere som en «buffer» mellom konflikter og harmoni. Det er hensiktsmessig å ha søkelys på den

meglingsmuligheten man har som tillitsvalgt, slik at det er mulig å hindre at en ansatt, eller en uenighet blusser opp og blir til store flammer

Etter å ha besøkt skolene, utpeker de seg som videregående skoler hvor det er høy takhøyde og et godt miljø både for ansatte og elever.

Funnene blir presentert i tråd med kategoriene, problemstillingen og forskningsspørsmålene:

Forventninger til samarbeidet?

Hvordan foregår samarbeidet?

Hvor mye og hvordan vektlegges pedagogisk utviklingsarbeid?

7.1 Forventninger til samarbeidet

Forventninger er et begrep som kan inneholde mange ulike tolkninger, og det kan også ofte oppstå misforståelser. Som nevnt tidligere er forventninger kognitive innstillinger ovenfor noen eller noe. Disse forventningene etableres gjennom informasjon og/eller erfaringer. Hvilke forventninger har tillitsvalgte til rektor og motsatt- hvilke forventninger har rektor til de tillitsvalgte ved skolene jeg har valgt å undersøke?

Både rektorene og de tillitsvalgte ved begge skolene hadde ganske tydelige forventninger til hverandre og til samarbeidet, og i løpet av intervjuene ble ordet forventninger nevnt flere ganger. Det er kanskje lett å snakke om forventninger, da man er fortrolig med hvordan man vil at samarbeidet skal fungere – ut fra eget ståsted.

Den ene rektoren, R2, var klar på sine forventninger, og uttalte det på denne måten: «*Det er en veldig klar forventning om at man skal spille på lag*». Denne uttalelsen er hovedsakelig knyttet til arbeidet med de nye læreplanene som er relativt nye, fagfornyelsen. Dette er en forventning til en konkret arbeidsoppgave på skolen, og som både tillitsvalgte og lærere må jobbe mye med. Arbeid med læreplaner en stor jobb, da man har mulighet til lokale variasjoner, og det «å spille på lag» være hensiktsmessig.

I en så konkret oppgave er det enkelt å si at man må spille på lag for å få et konkret sluttresultat, det er også enkelt å forstå at forventningene ligger i, nettopp det å komme fram til konkrete

dokumenter, som man skal jobbe med i fellesskap på skolen. I dette tilfellet er forventningene lette å måle, mer konkrete rettet inn på en spesiell sak.

R1 har mange tanker rundt forventninger, både egne forventninger til de tillitsvalgte, og forventninger tillitsvalgte har til hen; *«Jeg tenker at tillitsvalgte har som forventning til meg at jeg samarbeider og jobber åpent med dem, så kan de gi meg en del støtte i de valgene vi tar som skole. At vi legger godt til rette for såkalte bottom-up prosesser hvor de ansatte får uttalt seg og være med på å peile ut retning og tiltak».*

Samme rektor forteller videre at hen har snakket en del med tillitsvalgte om hva slags forventninger de skal ha til hverandre, og hen har «bestilt» en slags forventning. Den «bestillingen» går ut på at rektor ønsker at det er greit at partene har uenighetsområder, hvor det kan være interessekonflikter mellom skoleledelsen og tillitsvalgte, men at det samtidig skal være rom for et godt og fruktbart samarbeid om de lange linjene i utviklingsarbeidet på skolen. Hen viser til et sitat om : *«...at man skal bokse med den ene hånda, og forhandle med den andre».*

R2 går videre med å snakke om hvilke forventninger hen tror at tillitsvalgte har til rektor, og det er at hen samarbeider og jobber åpent med dem, så de tillitsvalgte kan gi rektor støtte i de valgene de tar som skole.

Rektoren nevner videre at de tillitsvalgte forventer at hen skal være en trygg og etterrettelig arbeidsgiver som følger opp arbeidsavtalen godt, og som kan komme dem i møte om de har utfordringer de har behov for hjelp med.

Det er interessant å se at rektor har lagt inn en «bestilling» om hvilke forventninger partene skal ha til hverandre, men det er kanskje også nødvendig? Å gå opp den samme stien slik at samarbeidet skal bli best mulig. En slik «bestilling» kan sees på, både som en tvangstrøye, og som en god strategi for samarbeid. Jeg kommer tilbake til dette i drøftingsdelen.

T1 oppfatter ikke R1s «bestilling» som noe negativt. Hen mener at man må være et lag, hvis ikke blir det vanskelig å drive skoleskuta framover på riktig kurs. Det at rektor kommer med en tydelig bestilling om hva hen krever av samarbeidet oppfattes som en avklaring av forventninger, altså noe positivt.

Når jeg spør T1 om forventninger til samarbeidet med rektor, velger hen å formulere seg på denne måten; « *Det som er viktig å få rektor til å forstå er at den operative delen av jobben som lærer er å være sammen med elevene, alt det andre er støttefunksjoner. Rektor er en støttefunksjon, du og ledergruppa di er en støttefunksjon som skal få lærerne og elevene gode! Dersom rektor forstår dette, og er ydmyk i forhold til dette, vil samarbeidet på skolen bli veldig godt, og miljøet vil bli godt.*»

Dette kan tolkes slik at T1 har en annen oppfatning av forventninger, eller kanskje på et annet nivå. Hen tenker mer på skolen som system, og hvordan forventningene til samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte er støttefunksjoner som skal gjøre alle gode, og da spesielt elevene.

T1 mener at laget rundt elevene – ansatte på skolen, i alle nivåer – er støttefunksjoner som skal sørge for at elevene får den utdanningen de har krav på, og at elevene får ut sitt fulle potensiale. Ut fra det samme spørsmålet i intervjuguiden foreligger altså to ulike svar, på ulike nivåer, men begge parter er opptatt av det gode arbeidsmiljøet og et velfungerende samarbeidsklima mellom rektor og tillitsvalgte på skolen.

R1 nevner ikke ordet «støttefunksjon/er i sine svar, men hen er opptatt at alle ansatte skal støtte hverandre i å gjøre en god jobb.

Her sees tydelige forventninger fra begge parter, og i løpet av intervjuet ble det mer og mer tydelig at forventningene er uttalt og forstått av begge parter. Som nevnt over understreket både T1 og R1 at forventningene må luftes og drøftes med jevne mellomrom. Det er en kontinuerlig prosess som er viktig å vektlegge.

Rektor på skole 2 forteller at alle på skolen er opptatt av å samarbeide på en god måte, og at det er en åpen kultur for samarbeid. Hen trekker samtidig fram at rektor og tillitsvalgte ikke har den samme systemforståelse, men at rektor har en klar forventning om at de tillitsvalgte og øvrige ansatte skal være med på utviklingen av skolen gjennom virksomhetsplaner og fremtidsverksteder.

Med systemforståelse mener R2 de overordnende planene for utviklingen av skolen, både når det gjelder drift og faglig utviklingsarbeid for hele skolen.

Det understrekes også at alle ikke kan være med på alt, men at forventning om at de tillitsvalgte er i front og er med i de ulike samarbeidsutvalgene på skolen. Selv om rektor har klare

forventninger om samarbeidet til de tillitsvalgte, kommer det også til uttrykk at det ikke er så lett å få tiden til å strekke til.

R2 er mener at de tillitsvalgte må være «på hugget», og «nesten være på ledelsens side» i mange saker. Rektor på denne skolen er mer opptatt av forventninger på systemnivå.

Deltager T2 forklarer: *«Medlemmene har forventninger om at vi tillitsvalgte skal ordne opp i ting. Jeg, personlig synes personalsaker er givende, for da kan vi virkelig være med å hjelpe til».* En fortolkning av T2s utsagn kan være at slike saker gir mulighet til å handle. Samarbeid i konfliktsaker er styrt i stor grad.

T2 har også forventninger til ledelsen på skolen. Hen vektlegger en god dialog, og kommer med et eksempel om hvordan det fungerte under pandemien; *«...som under pandemien var rektor veldig flink til å involvere oss hele tiden. Ringte og sendte meldinger, veldig bra...».* Det var en veldig spesiell situasjon som gjorde lærernes arbeidshverdag ekstremt vanskelig over lang tid, og T2 understreker hvor viktig det var med letthet i kommunikasjonen den perioden.

Nå, etter pandemien, er det mange ting som skjer i ledergruppa, som de tillitsvalgte ikke er med på. T2 forteller; *« Nå kommer det beskjeder om at det er slik det skal gjøres, i stede for at vi sammen kommer fram til hva som er best for alle. Det er problematisk. Vi får ikke være med i prosessen, vi eier det ikke. Det er det jeg nå ser som en utfordring».* T2 sier videre at det er liten tid til å drøfte saker nå som hverdagen er tilbake, og mange av de gode prosessene som fungerte godt under pandemien brukes ikke lenger.

Etter alle intervjuene ble det tydelig at de som ble intervjuet la ulik vekt på å snakke om prosessene i samarbeidet. Dette kan tolkes om at den ene skolen er mer bevisst på prosessene og ofte diskuterer dette.

Begge skolene trakk fram at både samarbeid, kommunikasjon på ulike plattformer og prosesstenkning ble vektlagt i stor grad under pandemien, og at det er viktig, men samtidig vanskelig å videreføre dette i full skala når samfunnet åpnet igjen.

Tillitsvalgte ved den ene skolen ytret ønske om å fortsette det nære samarbeidet som hen opplevde under pandemien. Både tillitsvalgte og rektorene snakket om at det er lukkede rom hvor den ene parten ikke har tilgang; for tillitsvalgte er det blant annet ledermøter og for ledelsen er

det for eksempel klubbmøter. For to av deltagerne var dette litt problematisk, da man ikke har fullt innsyn i saker og resultatet kan blir misforståelser.

Ordet forventning kan tolkes som en subjektiv forestilling om fremtiden, og etableres gjennom informasjon og samhandling med andre. Under intervjuene spurte jeg om hvilke forventninger deltagerne hadde til hverandre, og svarerne de ga var ofte verdiladede ord som; ydmykhet, samarbeid, åpenhet, støtte hverandre, forståelse, «button-up prosesser» og lignende. På den ene siden gir dette gode beskrivelser av hva slags forventninger deltagerne har til hverandre, og på den andre kan det være uklart og duket for misforståelser – nettopp fordi en forventning om noe tolkes, forstås og oppleves ulikt.

7.2 Involverende prosesser

I videregående skoler skjer prosesser gjerne i møter, utviklingsarbeid, ulike prosjekter (på ulike plan), workshops eller idedugnader. Skolen er en kompleks organisasjon med mange nivåer av ledere; ledelse drives både av rektor, mellomledere og lærere på ulike måter.

Det er viktig at mange stemmer blir hørt, og tatt med i gode prosesser – prosesser av kreativ art, pedagogisk utviklingsprosesser og beslutningsprosesser. Deltagerne i undersøkelsen er opptatt av å bli sett, hørt og forstått – men samtidig uttrykkes det vilje til å strekke seg langt for å oppnå et godt samarbeid på skolene.

R2 sier følgende: « *Vi har hatt fremtidsverksted hvor vi har forsøkt å trekke opp linjene for den kommende treårsperioden og vi har hatt en virksomhetsplan, som var har før jeg kom, og som jeg ønsket å lage for 22/25. Den har vi begynt på, men jeg skulle ønske vi hadde kommet lenger. Men da prøver jeg å bruke involverende prosesser, så det er jo kjempeviktig at tillitsvalgte går i front på det og er med i de samarbeidsutvalgene. Vi kan jo involvere deler av kollegiet i deler av det, men vi kan ikke la hele kollegiet være med å bestemme detaljene. Da må vi legge fram et forslag til slutt, da».*

Involverende prosesser er viktig, men kanskje ikke alltid så lett å få til i en hektisk arbeidshverdag. Mye skjer, og det skjer fort endringer som må jobbes med.

T2 forteller: «*Ja, det jo mange ting som funker, det å snakke med hverandre fungerer godt, og det har rektoren vår ivaretatt veldig bra. Så vi har hatt veldig god dialog. Som under pandemien så var hun veldig flink til å involvere oss hele tiden. Ringte og sendte meldinger. Veldig bra*».

Under pandemien var det stor grad av involvering fra rektor til tillitsvalgte, noe som ble satt pris på. En ekstrem situasjon krevde at tillitsvalgte ble involvert i fler saker enn det som er vanlig. T2 uttrykte at hen synes dette var en god måte å jobbe på, selv om det ofte var høyt stressnivå – da man ikke visste hvordan neste skoledag ville bli.

7.2.1 Skape en felles mening gjennom involvering

Alle deltagerne i undersøkelsen sier at det er viktig å kunne ta en kort prat og stikke innom uten å avtale møtetid. Det er noe uformelt over dette som er med på å skape både tillit og en mer avslappet tone i samarbeidet.

R2 forteller; «*Vi har også en åpen dør løsning. Det er mulig å komme innom for å drøfte saker der og da. Vi kan jo involvere deler av kollegiet i noen av deler av samarbeidet, men alle kan ikke være med å bestemme alt*».

Som nevnt er videregående skoler en stor organisasjon, og R1 understreker dette ved å snakke om: «*...det å vise at vi er transparente i de valgene vi tar, at vi er inkluderende i de prosessene vi legger opp til. En videregående skole er en svær og kompleks, et svært skip å føre fram og de demokratiske prosessene det er lagt opp til i samarbeid med fagforeningene gjør jo at det blir mer omstendelig, kanskje*».

Inntrykket de to deltagerne gir her er at de gjerne vil ha involverende prosesser, men at den måten å jobbe på kan være krevende, og at det ikke alltid er mulig. Noen ganger er det nødvendig med en ledelse som styrer, så kanskje en blanding av prosessledelse og styringsledelse er mest hensiktsmessig? Og er det nødvendig med både formelle møter og uformelle møter for å skape et godt samarbeid?

T2 sier; «*Egentlig er jeg ikke så glad i ordet styringsrett, jeg mener man bør kalle det styringsplikt – fordi det er jobben til rektor å bestemme. Når det gjelder*

arbeidstidsavtaleforhandlinger har jeg som tillitsvalgt forhandlingsrett, men alt det andre er det rektor som bestemmer».

Tillitsvalgte på begge skolen mener det er hensiktsmessig at rektor har styringsrett/styringsplikt men at det er viktig med en prosess rundt saker som har stor innvirkning på lærernes arbeidshverdag.

At rektor holder sine ansatte informert og oppdatert om hva som er pålagt av skoleeier, og hvilke prosjekter som er forankret i den enkelte skole er en del av å involvere ansatte slik at forståelsen for rektors handlingsrom og prioriteringer møtes med en høyere grad av forståelse.

På den andre siden er det viktig at rektor ikke misbruker styringsretten sin. T1 formulerer det slik; *«...det å få med rektor på den gjensidigheten og det handlingsrommet som er viktig for at arbeidsplassen oppleves som fleksibel. Det handlingsrommet som rektor har er ganske stort, hen må bruke det på en hensiktsmessig måte. Dersom hen knesetter egne prinsipper over hele linja og sier at slik er det bare, så møter ikke rektor velvilje».*

7.3 Hvordan foregår samarbeidet?

Som nevnt møtes rektorene og tillitsvalgte ofte, og i intervjuguiden spurte jeg om hvordan samarbeidet foregår, og om deltagerne kunne gi noen eksempler på dette.

7.3.1 Formelle møter og uformelle møter

Deltagerne i undersøkelsen setter pris på både formelle og uformelle møter.

Tilbakemeldingene er at de formelle møtene er essensielle for at retningslinjer og prosedyrer blir drøftet og enighet oppnås. Møtene har en definert agenda og målsetning, og deltagerne møter forberedt.

R2 sier: *«Jeg vil trekke fram det med god struktur og systemer for hvordan man skal samarbeide. Både den formelle siden, som agenda for møtene, årshjul ol. Men jeg synes det, samtidig, er fint å ha en uformell tone».*

De formelle møtene skal ha en tydelig struktur, og holdes med jevne mellomrom.

R1 forteller: «*For det første har vi drøftingsmøtene, de har vi en gang i måneden. Jeg setter opp saksliste og får innspill fra organisasjonene*».

R2 viser til faste MBU- møter (medbestemmelsesutvalg) hver femte eller sjette uke. Da er det rektor som sender ut innkalling og agenda en uke i forkant, og ber om innspill til saker.

Hen sier videre at: «*Det er mange saker tillitsvalgte skal være med på i løpet av ett år; arbeidstidsavtaler, budsjett, medarbeiderundersøkelser, bruk av tidsressursspot. Her på skolen har vi satt opp et årshjul som hjelper oss å strukturere samarbeidet. Ingenting flyter*».

Medbestemmelsesutvalg (MBU) er en samarbeidsgruppe som har representanter fra ledelsen, tillitsvalgte og fra ansatte på skolen.

Det viser seg at de to videregående skolene i undersøkelsen har de samme formelle rammene på møtene mellom tillitsvalgte og rektor. Når det gjelder klubbmøter holdes de, helst innenfor arbeidstid, da oppmøtet er lav ellers. På klubbmøtene er det (hoved)tillitsvalgte på skolen som setter opp agenda, innkaller og leder møtene. Resten av klubben er med, og dette er viktige møteplasser for de ansatte som er medlemmer i de ulike fagforbundene. Ledelsen skal ikke være til stede i disse møtene.

Deltagerne forteller at i de formelle møtene er mye av konteksten gitt, da møtene har en fast struktur, en agenda og de samme deltagerne. Det er rom for diskusjoner av innhold og begreper slik at man har en felles forståelsesramme. Informasjonsflyten blir sikret i at en leder møtet, og en skriver referat slik at møtedeltagerne kan enes om et felles sluttprodukt. Det er da også viktig å være lojal til de beslutningene som tas under møtet, og få klarhet i saker som er uklare – slik at det ikke dukker opp misforståelser seinere.

De uformelle møtene ble vektlagt av deltagerne under intervjuene. Deltagerne var klare på at den korte praten, den ene koppen med kaffe sammen og åpen-dør er en positive faktorer som bidrar positivt til et godt samarbeid.

T2 sier at rektor er mye til stede, døra er åpen og at det er lett å stikke innom en tur. T1 forteller at hen sender ofte en Teams-melding til rektor hvor hen spør om det er tid til en prat.

T1 sier videre: « *Den uformelle praten er alltid hemmelig, og det skrives ikke referat. Der kan vi si hva vi mener, og det betyr i praksis at jeg ofte kan komme med innspill før beslutningene tas. Jeg har ikke en hånd på rattet fordi det krever en formell posisjon, ikke sant, men jeg er allikevel med på å styre bilen inn på riktig vei. Det er en fin måte å samarbeide på*».

T1 er klar på at hen har innflytelse ut over de formelle møtene, og at dette fører til medvirkning. Hen sier; « *Jeg hjelper rektor til å ta kloke valg. Dette med at vi snakker sammen, bare vi to, jeg spør hen noen ganger om hen vil ha min oppfatning av den og den situasjonen, ikke sant*».

Medvirkning på det uformelle planet er en god måte å samarbeide på. Hen snakker videre om at de uformelle møtene krever absolutt tillit for å kunne fungere. Det er helt essensielt at temaene som snakkes om forblir mellom rektor og tillitsvalgte.

Både formelle og uformelle møter er hensiktsmessige og viser seg viktige for rektor og de tillitsvalgte i videregående opplæring. Det er mange oppgaver som skal gjennomføres på mange ulike nivå, og for at samarbeidet skal fungere godt er diskusjoner, oppklaringer, uenigheter og noen ganger konflikter viktig å snakke om før det eskalerer, og resulterer i et negativt arbeidsmiljø. Mitt inntrykk etter intervjuene er at alle deltagerne satt størst pris på de uformelle møtene, men var allikevel veldig opptatt av å understreke viktigheten av de formelle møtene.

7.3.2 Medvirkning

Begge tillitsvalgte mener at dersom de skal ivareta vervet sitt på en god og hensiktsmessig måte, er det er klar forutsetning at det er tilrettelagt for et samarbeid med ledelsen på skolen. Det er viktig å huske at kontakt med ledelsen også er et krav som kommer frem av de ulike hovedavtalene.

R1 sier at styringsformen i skolen ikke er demokratisk, selv om man har drøftingsmøter. Rektor har styringsrett og styringsplikt, og den blir benyttet noen ganger. Hen understreker at det ikke har vært noen kontroverser mellom rektor og tillitsvalgte av den grunn.

R2 vektlegger virksomhetsplanen for hele skolen som en viktig ramme for medvirkning for alle ansatte, ikke bare pedagogene eller bare de tillitsvalgte.

Hen forteller: «*Jeg lagde en spørreundersøkelse om bruk av fellestiden på skolen. Alle ansatte ble spurt. Mine forslag ble nedstemt, og selv om jeg har styringsrett valgte jeg å høre på de ansatte.*

Det er dumt som meg av rektor å trumfe igjennom noe som møter stor motstand blant de ansatte».

Denne studien handler om samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte, men jeg velger å ta med det ovenfornevnte sitatet fordi spørreundersøkelsen som rektor sendte ut ble utarbeidet av rektor og tillitsvalgte på skolen for å bedre kunne ta stilling til hva alle ansatte mente. Rektor og tillitsvalgte var i utgangspunktet uenige i at fellestiden skulle endres på – som rektor ville. Både tillitsvalgte og rektorene i undersøkelsen understreker at det er viktig å lytte til hverandre, og at ulike saker drøftes – men det er også hensiktsmessig for rektorene å bruke styringsretten dersom det er vrient å komme til enighet om en sak.

T1 formulerer det slik: *«Jeg må minne rektor på at jeg som tillitsvalgt kan ta unna en del ting som kan forhindre støy blant de ansatte. Jeg har mulighet til å si til medlemmene at dette kan vi jobbe med, og dette kan vi ikke jobbe med. Altså rydde vei. Jeg er opptatt av å holde det ryddig, og at vi velger våre kamper ut fra rammene vi har i Utdanningsforbundet og i arbeidsmiljøloven slik at medvirkning og samarbeid oppleves som noe positivt for alle parter».*

Både rektorene og de tillitsvalgte som er med i undersøkelsen opplever at de har medvirkning i de fleste saker, men er også innforstått med at påtrykk ovenfra fører til at noen saker må gjennomføres uansett. For rektorene er det skoleeier som kan legge føringer for ulike prosjekter hvor man ikke har noe annet valg enn å gjennomføre.

R1 forteller om en sak hvor skolene ble pålagt å gjennomføre et utviklingsarbeid som både rektor og de tillitsvalgte opplevde som lite hensiktsmessig. I den saken uttrykte rektor og tillitsvalgte, ovenfor personalet, at det prosjektet ikke stod øverst på ønskelista, men de hadde ikke noe valg.

R1 sier videre: *«...og det å, i mange sammenhenger, stå og adressere personalet rent symbolsk og rituelt sammen med tillitsvalgte i starten av skoleåret, og tilkjenne og forklare at dette står vi sammen om. Det opplever jeg som virkningsfullt og prøver å gjøre det så ofte jeg kan».*

7.3.3 Avslappet tone og god kjemi

Jeg er på jakt etter hvordan et godt samarbeid mellom rektor og tillitsvalgte oppleves, og i den forbindelse synes det hensiktsmessig å vektlegge mellommenneskelige faktorer.

Under intervjuene dukket spesielt to utsagn opp; nettopp det å ha en avslappet tone seg imellom, og at det hjelper med god kjemi.

R1 sier det på denne måten: « *Jeg opplever at vi har kjørt oss inn i et godt samarbeid i fredstid, og det gjør at vi også samarbeider godt når det koker litt. Tillitsvalgte og jeg har en god relasjon som er preget av tillit til hverandre*».

R2 er også opptatt av at kjemien mellom seg selv og tillitsvalgte er god. Hen sier at dersom kjemien er god og at man forstår hverandre vil det lette arbeidet. «*Det handler om at man samarbeider bedre med noen enn med andre, vi er jo bare mennesker*».

På begge skolene i undersøkelsen vektlegges skolens verdier; elever og ansatte skal merke at når man omgår hverandre er det viktig at alt som gjøres skal gjøres med vennlighet og tydelighet. Disse verdiene skal etterleves av alle ansatte på skolen, på alle nivåer. Man skal ikke være for kompis, men heller ikke for hard.

Naturlig autoritet er et mål for alle ansatte. Samtidig er det naturlig at man blir påvirket av de man snakker med, og at man har bedre kjemi med enkelte.

7.3.4 Rolle og tillit

T2 forteller: « *Ved å være hovedtillitsvalgt signaliserer jeg at det er gøy. Det er en viktig del av arbeidet for oss som tillitsvalgte, at vi er trygge i egen rolle til å vise at det er greit å være uenige. Kollegaene min vet når jeg er i tillitsvalgtrollen. Det er utrolig viktig at vi har respekt for hverandres roller og en forståelse for at rollen som lærer og rollen som tillitsvalgt er ulik*».

R2 i undersøkelsen er klar på at «*...at vi har en god og avklart rolleforståelse, altså at vi mestrer det her med å, på den ene siden forhandle og vise at vi har nytte av hverandre, samtidig som at vi kan være uenige i andre saker. At vi klarer å ta vare på denne balansen på en god måte, slik at interessekonflikter ikke bli overskygget av det samarbeidet vi har i for eksempel drøftingsmøtene*».

Både tillitsvalgte og rektorene er klare på at det er viktig å være tydelig i sine roller. For rektorene er det lederaspektet som er mest vektlagt, mens for tillitsvalgte så er det hensiktsmessig å muntlig avklare når de har på seg «tillitsvalgt-hatten» ovenfor kollegaer.

Etter hvert er det unødvendig å understreke eller forklare hvilken rolle man har; altså tillitsvalgt eller lærer/kollega, men i starten som tillitsvalgt vil det være viktig.

T1 og T2 forteller også at det viktig å informere sine medlemmer om at ledelsen på skolen er underlagt mye systemtvang. Rektor får ofte pålegg fra skoleeier at ting skal gjennomføres på en bestemt måte og innen en tidsfrist. I slike saker er det hensiktsmessig å informere medlemmene om at det er skoleeier eller direktorat/departement som har bestemt at for eksempel et prosjekt skal gjennomføres ved skolen, selv om andre saker er viktigere for de ansatte.

Alle deltagerne mener at tillit er en viktig brikke i arbeidet både mellom tillitsvalgte, rektor og ansatte på skolen. Tillit betyr både å overlate noe av verdi til en annen person, og sees også på som noe mer udefinerbart og emosjonelt – altså en opplevelse av at andre er betryggende å ha noe med å gjøre.

På spørsmål om T2 er en god agent for medlemmene sine svarer hen at inntrykket er at de fleste har veldig tillit til hen. Hen forteller om en episode for noen år siden hvor hen dummet seg ut, denne episoden skjedde på en annen skole enn der hen jobber nå -

T2 opplevde å ha et tillitsfullt og trygt etablert forhold til en av avdelingslederne på skolen, og la fram en sak, og navnga personer i ledelsen som hadde klaget på rektor. Avdelingslederen gikk rett til rektor og meldte ifra om at det var støy i ledergruppa og hen fortalte også hvem som var misfornøyd.

Dette førte til; «...de to avdelingslederne fikk lekse opp på neste ledermøte på skolen. Helt krise. Da ble tilliten mellom meg og lederne satt veldig på prøve. Det ødelegger mye. Man må aldri ta ting for gitt. Jeg skulle ikke brukt navnene på de avdelingslederne, men jeg tror jeg var på jakt etter å bekrefte at vi hadde et forhold basert på tillit, det falt meg ikke inn at avdelingslederen skulle bruke på denne måten».

Dette eksempelet viser at tillit er skjørt, og at man må være bevisst hva som sies til hvem. Det er viktig å ta hensyn til alle parter i samarbeidet, og legge bort personlige antagelser og opptre profesjonelt.

På den skolen T2 jobber nå er samarbeidet preget av tillit og åpenhet. Hen understreker også at uenigheter ikke blir til konflikter, og de har en konstruktiv måte å være uenige på.

Dersom det ikke er uenigheter på en så stor skole, er noe grunnleggende galt, sier T2. Hen forteller videre: *«Det er utrolig viktig at vi har respekt for hverandres roller, og en forståelse for det, og at det ikke er bare noe vi går rundt og sier».*

Lojalitet er et begrep som blir brukt av de tillitsvalgte, det er ikke brukt i intervjuguiden, men kommer opp i sammenheng med tillit.

T2 er klar på at hen og rektor har et tillitsfullt forhold til hverandre, og at det er viktig at de er lojale overfor avgjørelser som blir tatt. Det er ikke alltid T2 er enig, men beskriver seg selv som lojal til avgjørelsen for å hindre støy og konflikter på skolen. Som hen uttrykker: *«Egne meninger kommer i andre rekke, det er viktig å være lojal og stå samlet slik at vi jobber for samme sak, og skaper et godt arbeidsmiljø på skolen vår».*

7.4 Pedagogisk utviklingsarbeid

Hvordan er dynamikken i et større perspektiv når det gjelder pedagogisk utviklingsarbeid? Som nevnt tidligere er fokuset i denne oppgaven rettet mot samarbeidet mellom rektorene og de tillitsvalgte, men når det gjelder pedagogisk plattform er det interessant å se litt hele skolen som organisasjon. Rektor, skolens ledelse, de tillitsvalgte, skoleeier og lærere er alle viktige brikker når det er snakk om hvilken pedagogisk plattform skolen jobber etter. Fungerer dette godt?

R1 sier at dersom man skal nå fram med utviklingsarbeid på skolen, må de tillitsvalgte involveres i stor grad.

Hen understreker at: *«...det er rett og slett en vei vi må gå. Også ligger det en masse gode ressurser for dette arbeidet for oss. KS, Utdanningsforbundet og andre fagforbund har jo laget en pakke som handler om skoleledelse og fagforbundene sammen om den gode skoleledelsen. Der er det mange gode tips til hvilke ressurser som kan hjelpe til å enes om hvilken retning man bør gå».*

Etter hvert kommer det fram at det er skoleledelsen som fremmer flest saker som er knyttet til dette arbeidet, og at det er ledelsen som drar lasset. Mange av lærerne opplever at det er liten tid til pedagogisk utviklingsarbeid selv om de gjerne ser at det vektlegges. I hverdagen er det ikke så lett å prioritere annet enn undervisning og de faste pålagte arbeidsoppgavene.

R2 har jobbet mye med å få til et profesjonsfelleskap på sin skole. Men hen forteller at det er vanskelig å få til på grunn av lite fellestid hvor alle lærerne har undervisningsfri samtidig.

En annen side av saken er også at «...vi har mange driftssaker også, som jeg som rektor er forpliktet til å gjennomføre, ikke sant, alt fra beredskapsplaner og førstehjelpskurs til brannøvelser og annet. Mye av fellestiden brukes som rene informasjonsmøter».

Hen ønsker seg flere flater hvor det er felles undervisningsfri slik at skolen kan jobbe mer med tverrfaglige prosjekter. Med dette som grunnlag ønsket rektor at det skulle være to økter per uke med fellestid; en økt til informasjonsaker, og en til pedagogisk utviklingsarbeid; « Det ble mye motstand. Ingen ville binde opp mer tid. Det var ikke snakk om å øke rammen på dagen, og jeg understreket at dette skulle få plass innfor arbeidstiden. Tillitsvalgte var imot dette, de ville ikke binde opp mer tid. Det er jo en komplisert timeplan på en kombinert videregående skole, men jeg var villig til å få dette til».

Etter utprøving av to fellesøkter per uke, gikk skolen tilbake til en økt. Endringer viste seg å være vanskelig, og det var lite interesse for det både blant ansatte og tillitsvalgte.

T1 forteller om en arbeidshverdag hvor det er flettet inn pedagogisk utviklingsarbeid via fagseksjonene og ulike temaer. Hovedfokuset er nå på Fagfornyelsen.

T1 sier videre: « Det diskuteres hvordan Fagfornyelsen skal fungere i klasserommet. Det er ikke så lett å fange intensjonene i den nye læreplanen, men vi prøver så godt vi kan. Det er en tung prosess, og mange av oss lærere er lei av stadige endringer i form og innhold i jobben vår. Det aller viktigste i enhver reform er lærernes møte med elevene i hverdagen, ikke sant?»

T1 forteller også at det overordnede presset på skoleutvikling ikke er så veldig strengt for tiden. I to år har lærerne jobbet fra dag til dag på grunn av korona-pandemien, og lærerne har gjort en formidabel jobb. Det merkes godt at stresset etter denne perioden viser seg i sykdom, noe som igjen fører til at det pedagogiske utviklingsarbeidet havner litt i bakgrunnen.

T2 sier at pedagogisk utviklingsarbeid bli lite vektlagt på den skolen hen jobber.

«Profesjonsbeinet til Utdanningsforbundet har blitt lite vektlagt, så der burde jeg vært flinkere. Det er ikke så lett å få tid. Det blir satt av lite tid på klubbmøter til dette også. Vi gjør det vi absolutt må».

8.0 Drøfting av materialet

Mitt forskningsarbeid tar høyde for å belyse noen faktorer som utløser et godt samarbeid mellom rektor og tillitsvalgte i videregående opplæring. Jeg spør om hva som er forventningene til samarbeidet, da ut fra deltageres egne subjektive opplevelser og tanker. Videre ønsker jeg å finne svar på hvordan samarbeidet foregår – hvilke treffpunkter og samarbeidsarenaer oppleves som effektive og gode? Det pedagogiske utviklingsarbeidet er siste punktet jeg ønsker å undersøke. Har rektor og tillitsvalgte, i sitt samarbeid, tid og mulighet til å vektlegge faglig og pedagogisk utvikling som kommer lærerne, og til slutt elevene til gode?

Mitt analysegrunnlag er informasjon fra deltagerne slik de er framstilt i kap. 6 med kategorisering slik det fremgår av underoverskriftene. Jeg vil drøfte de tre kategoriene for seg. Med oppgavens problemstilling som bakteppe vil jeg drøfte innhentet data med utgangspunkt i teori, presentert i kap. 4 og tidligere forskningsarbeid. Jeg vil også legge inn min egen forforståelse i drøftingen ved at denne er med på å konstruere meningsinnholdet i det materialet som skal tolkes, og det gjøres rede for utvalg av det som skal drøftes: forventninger, tillit og relasjoner.

8.1 Om forventninger

Mine funn viser at deltagerne har tydelige forventninger til hverandre, selv om det noen ganger kan oppstå misforståelser. Forventningene til samarbeidet var tydelig uttalt ved at de opplevde en positiv relasjon og åpen kommunikasjon. Det uttrykkes at det er en «*veldig klar forventning om å spille på lag*» - denne uttalelsen er knyttet til implementeringen av fagfornyelsen og knyttes derfor til en konkret arbeidsoppgave som må gjennomføres på alle skoler. Forventninger knyttes oftest til konkrete arbeidsoppgaver, som at man skal følge lover, regler og forskrifter, og følge det som er pålagt av skoleeier. I intervjuguiden og innsamlet data er forventninger til samarbeidet knyttet mest opp til deltageres subjektive forventninger. Selv om det, i hovedsak er fokus på deltageres egne forventninger til samarbeidet, blir forventninger fra skoleeier nevnt; da ved arbeid med fagfornyelsen. Dette kan tolkes som at forventninger er enklere å definere når det er snakk om konkrete arbeidsoppgaver.

Utdanningsforbundet har helt klare kjøreregler når det gjelder generelle retningslinjer for håndtering av konfliktfylte personalsaker. Tillitsvalgte skal ivareta medlemmenes interesser ved å påse at prosessen går riktig for seg og de skal aktivt bidra inn i en løsningsprosess som aktivt sliter inn mot at problemet løses i fellesskap. Tillitsvalgte har taushetsplikt i dette arbeidet. Dette er ikke saker som diskuteres på klubbmøter ol. Dersom saken ikke løses på lavest mulig nivå, er det, noen ganger, nødvendig å hente inn bistand fra hovedtillitsvalgte.

De forventningene som kommer til uttrykk i undersøkelsen min er også et uttrykk for den kulturen og den historien som skolene bygger sine verdier på. Selv om det stadig skjer endringer i videregående skole når det gjelder læreplaner, kompetansemål og målstyringer så er grunnvollen stødig – gjennom et godt samarbeid og avklarte forventninger til hverandre.

Avklaringer og en åpen dialog med hverandre er viktig for å hindre misforståelser. I følge arbeidstilsynet avhenger et godt samarbeid at rektor og tillitsvalgte finner gode løsninger, og her er det viktig å avklare forventningene de har til hverandre. Kanskje det holder med å stille et direkte spørsmål som: «Hva tror du jeg forventer av deg, og hvilke forventninger har du til vårt samarbeid?».

I mine funn kom det ikke fram at deltagerne hadde hatt en spesifikk samtale rundt forventninger til samarbeidet, men jeg tolket det dithen at det er et viktig premiss med klare forventninger til hverandre gjennomgående på begge skolene.

Forventninger, relasjoner og tillit henger tett sammen. Det er enklere å avklare forventninger til hverandre dersom relasjonen er preget av tillit, og dette er igjen viktig når det er snakk om kommunikasjon.

Funnene viser også at partene er opptatt av de formelle rammene som arbeidet må foregå i er svært viktige. I hovedavtalen (den som gjelder for KS, LO kommune, YS kommune, Unio og Akademikerne), og som er vist til i kap. 2 i denne oppgaven vektlegges samarbeid og tillit i stor grad når det gjelder utvikling av kvalitativt gode tjenester både i kommuner og fylkeskommuner. Som nevnt tidligere er hovedavtalen en rammeavtale som gir for eksempel skolene stor frihet til å finne hensiktsmessige måter å samhandle på.

Formålet med hovedavtalen er at gode prosesser og et positivt samarbeid skal baseres på tillit og gjensidig forståelse for partenes ulike roller. Det er altså klare forventninger til at skoler i Norge

skal følge rådene som fremkommer i hovedavtalen, og at fokus på samarbeid skal ligge som et premiss i all utvikling.

En av deltagerne trakk fram lærerprofesjonens etiske plattform til Utdanningsforbundet hvor forventninger om en felles oppfatning av verdier vektlegges. Våre verdier ligger i stor grad til grunn for våre forventninger til hverandre. Samme deltager trakk også fram arbeidsavtalen, og at det er viktig for hen å være en etterrettelig arbeidsgiver som følger avtalene opp på en god måte.

På begge skolene brukte både rektor og tillitsvalgte verdiladede ord som; ydmykhet, samarbeid, åpenhet, støtte hverandre og forståelse. De var mest opptatte av relasjoner, samarbeid og kommunikasjon på individnivå. Dette kan tolkes som at deltagerne opplever samarbeidet godt og trygt og at de har en tydelig kommunikasjon, som fremmer et godt arbeidsmiljø. I intervjuguiden var nettopp den interpersonelle situasjonen vektlagt, og det er tydelig at, selv om Hovedavtalens intensjoner om samarbeid ikke ble nevnt konkret, så oppfyller skolene i stor grad det som fremkommer der.

Mine funn viser at den tredje parten i partssamarbeidet, skoleeier, også har innvirkning på samarbeidet ved å gi føringer til skolene. Skoleeiers ansvar er å ha et forsvarlig system som skal vurdere og følge opp at skolene blir drevet i samsvar med gjeldene regler og forskrifter. De føringene som skoleeier gir, må skolene følge. Den nordiske samfunnsmodellen blir kalt en samarbeidsmodell fordi den er tuftet på å løfte fram samarbeid og forhandling mellom ansatte, ledere, eiere og tillitsvalgte i bedrifter. Modellen har to hoved inspirasjoner; hvordan samarbeid kan ha stor betydning i konkurransen for å overleve, og den andre bygger på historiske studier som fremhever kulturelle verdier og praksiser som grunnlaget for det fellesskapet de nordiske samfunnene hviler på (*Den nordiske samarbeidsmodellen under press!*, 2022).

Samarbeid og forventninger til et godt arbeidsklima er helt grunnleggende i denne modellen. Det er, selvfølgelig, på et overordnet nivå, men som et metaperspektiv kan dette overføres til skolen. En av deltagerne sier noe om prosjekter som blir igangsatt av skoleeier ikke alltid oppleves som det viktigste, men at det må gjennomføres på en god måte – og at det kan være hensiktsmessig å informere både ansatte og tillitsvalgte at prosjektet er initiert av skoleeier. Å da finne gode løsninger på gjennomføring av prosjektet blir en prosess som alle ansatte på skolen samarbeider om. I slike situasjoner er det ekstra viktig med støtte fra tillitsvalgte. At tillitsvalgte støtter opp og

er lojale til prosjektet og gjennomføringen vil bidra til et godt samarbeid mellom rektor og tillitsvalgte.

Som presentert og referert i kapittel 4 ligger kommunikasjon som en grunnvoll når det er snakk om interaksjon og samarbeid mellom mennesker. Bateson hever at alt er kommunikasjon, og når han benytter det begrepet er det rikt på mening og det er vidt definert. Hans kommunikasjonsteori handler om hvordan vi forstår virkeligheten, hvordan vi sanser, oppfatter, tolker både enkelte gjenstander, fenomener, situasjoner og samspill. Referanse

I min undersøkelse sier deltagerne at forventningene til hverandre og til samarbeidet preges av god kommunikasjon, tillit og positive relasjoner. Mitt personlige inntrykk stemmer med disse uttalelsene, men det er også interessant å forske litt på hvordan dette kommer til uttrykk hos den enkelte.

På den første skolen hvor R1 og T1 ble intervjuet var det noen uttalelser som er spennende å se litt nærmere på. Rektor hadde lagt inn en bestilling til tillitsvalgte; Den «bestillingen» går ut på at rektor ønsker at det er greit at partene har uenighetsområder, hvor det kan være interessemotsetninger mellom skoleledelsen og tillitsvalgte, men at det samtidig skal være rom for et godt og fruktbart samarbeid om de lange linjene i utviklingsarbeidet på skolen. Hen viser til et sitat om : «...at man skal bokse med den ene hånda, og forhandle med den andre».

Dette er et godt utgangspunkt, men ordet «bestilling» oppfattet jeg som, nærmest en ordre til tillitsvalgte. Da jeg intervjuet tillitsvalgte på samme skole, passet jeg på å nevne denne bestillingen fra rektor. Tillitsvalgte synes ikke det var noe problem med en bestilling, men så det som heller en klar beskjed fordi hen er så trygg i rollen sin. Rektor og hen har også et en god relasjon basert på tillit og en åpen kommunikasjon.

Men litt senere i intervjuet sier T1; « *Det som er viktig er å få rektor til å forstå er at den operative delen av jobben som lærer er å være sammen med elevene, alt det andre er støttefunksjoner. Rektor er en støttefunksjon, du og ledergruppa di er en støttefunksjon som skal få lærerne og elevene gode! Dersom rektor forstår dette, og er ydmyk i forhold til dette, vil samarbeidet på skolen bli veldig godt, og miljøet vil bli godt.* »

Denne uttalelsen tolker jeg som litt motsigende av det som er nevnt over, og nettopp noen uavklarte forventninger både til rektor som leder og rektors forståelse av egen rolle. Det er samtidig uklart for meg om dette utsagnet er avklart mellom rektor og tillitsvalgte.

Av alle de positive ordene om forventninger til samarbeidet R1 nevnte, la jeg mest merke til et, for meg, negativt ladet ord: «Bestilling». Min observasjonsramme er ubevisst og uartikulert, men påvirket av min forforståelse. Etter samtalen med tillitsvalgte ble det tydelig at min tolkning av ordet var helt annerledes enn det den oppfattet, og, mest sannsynlig, det rektor mente. Jeg fikk en påminnelse om at min oppfatning av meningen til rektor var feil.

Observasjonsrammen er også en viktig del av helhet; konteksten. Dersom vi igjen ser til Bateson betegner konteksten den kommunikative meningsbærende rammen vi forstår fenomener innenfor, og som hjelper oss å tolke det vi ser (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 97).

Vi søker etter å skape mening i det vi observerer og erfarer, og derfor skal man være varsom med å konkludere på andres vegne. Vi velger automatisk en ramme å forstå innenfor når vi står ovenfor et fenomen, og den automatikken som ligger ubevisst i oss er viktig å være klar over, da spesielt når man streber etter å være mest mulig nøytral i et forskningsprosjekt som dette.

Ordet forventning kan tolkes som en subjektiv forestilling om fremtiden, og etableres gjennom informasjon og samhandling med andre.

Under intervjuene spurte jeg om hvilke forventninger deltagerne hadde til hverandre, og svarene de ga var ofte verdiladede ord som; ydmykhet, samarbeid, åpenhet, støtte hverandre, forståelse, «button-up prosesser» og lignende. På den ene siden gir dette gode beskrivelser av hva slags forventninger deltagerne har til hverandre, og på den andre kan det være uklart og duket for misforståelser – nettopp fordi en forventning om noe tolkes, forstås og oppleves ulikt (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 100).

I mine funn ble korona-pandemien trukket fram som et eksempel på at samarbeidet, kommunikasjonen og medvirkning på skolene fungerte svært bra den perioden det var en annerledes arbeidshverdag. En tolkning av dette kan være at både rektorer og tillitsvalgte ble «tvunget» til å være klare i informasjonsformidlingen og ikke minst planleggingen av neste dag. Klar tale, ingen hadde tid til å komme med innvendinger, og man jobbet sammen som et lag – fordi man måtte, og man måtte være effektiv.

Klarhet i beskjeder og informasjon ga lite rom for subjektiv tolkning. En av de tillitsvalgte i undersøkelsen ønsket å fortsette dette nære samarbeidet etter at pandemien var over, men da var det ikke mulig å gjennomføre. Hvorfor? Det er sikkert mange ulike svar på det spørsmålet også, men ingen liker å bli kontrollert over lengre tid.

Den friheten en ordinær arbeidshverdag har, må verdsettes – selv om det kompliserer både kommunikasjon og samarbeidet mellom oss. Vi har alle våre rammer og førforståelser, og det er en viktig del av hver og en av oss, det kompliserer – men det gir også rom for individualitet og kreativitet. Det er da vi kan være uenige sammen, at nye ideer blir lagt på bordet. Det som er viktig å tenke på i alle samarbeidsfora og all verbal kommunikasjon er at vi er tydelige på hva vi selv mener, og forklarer vår forståelse av innholdet.

8.1.2 Involverende prosesser

I følge Zahl- Jensen kan prosessledelse defineres på følgende måte «...ferdigheter i å lede mennesker gjennom prosesser mot felles mål på en måte som fremmer deltagelse, eierskap og kreativitet fra alle involverte» (Zahl-Jensen, 2019). For å tydeliggjøre dette setter Zahl-Jensen prosessledelse og styringsledelse opp skjematisk:

Styringsledelse	Prosessledelse
<i>Organisasjonsutvikling og arbeid med sosiale endringer gjennom styring</i>	<i>Organisasjonsutvikling og arbeid med sosiale endringer gjennom ledelse av læringsprosesser</i>
Bruke autoritet (kontroll): lover, forskrifter, økonomiske virkemidler	Gjennom involvering skape felles mening
Lage planer (vekt på å bruke generell kunnskap)	Undersøke og eksperimentere, legge vekt på lokal kunnskap
Anvende svar	Stille spørsmål
Nå forhåndsdefinerte mål	Skape nye løsninger, utløse potensialet vi ikke så før

De videregående skolene som er med i undersøkelsen er stort sett preget av prosessledelse hvor det er vektlagt samarbeid, tverrfaglighet og medvirkning både for ledelse, tillitsvalgte, lærere og elever (Elevene er gjennom klasses tillitsvalgtssystemet invitert inn for å si sin mening i ulike saker).

I denne studien er det rektorene og tillitsvalgte som er i fokus, og det kommer tydelig fram gjennom intervjuene at prosessarbeid er den mest hensiktsmessige veien til målet.

Allikevel er styringsledelse hensiktsmessig å ha med. Hvorfor? Nettopp fordi det er saker eller temaer som må bestemmes, og hvor skolene ikke har mulighet til å kjøre prosess over lang tid. Fagfornyelsen kan være et eksempel på hvordan begge styringsformene benyttes i skolen; Fagfornyelsen er prosessen med å innføre nye læreplaner i Kunnskapsløftet. Nye læreplaner ble tatt i bruk fra 2020. Her er det altså prosess fram til læreplanene er ferdige utarbeidet, etter det – skal planene følges. (Det skal sies at de nye læreplanene gir rom for tolkning, og lokal tilpasning). Men det er bestemt fra skoleeier at planene skal følges (styringsledelse), og den lokale utformingen som hver enkelt skole kan jobbe med (prosessledelse). Med dette som grunnlag er det min mening at både prosess og styringsledelse er viktig inn i skolen, men at det bør balanseres på en hensiktsmessig måte.

Et begrep som dukket opp i løpet av intervjuene var; Involverende prosesser.

Å involvere betyr å blande inn, trekke inn deltagere i handlinger, forhold, konflikter og lignende (Nilstun, 2023). Å føle seg involvert på arbeidsplassen, sammen med venner, i fritidsaktiviteter er en verdi som står i fokus om dagen.

Inntrykket rektorene gir her er at de gjerne vil ha involverende prosesser, men at den måten å jobbe på kan være krevende, og at det ikke alltid nytter.

Noen ganger er det nødvendig at ledelsen på skolen bestemmer, så kanskje en blanding av prosessledelse og styringsledelse er mest hensiktsmessig i videregående opplæring. Ordet styringsrett er brukt i forbindelse med at rektorene har ansvaret for å lede, fordele og kontrollere arbeidet i organisasjonen.

Mine funn indikerer at dersom vi er bevisste på å tenke over at alle skal involveres, så vil alle føle seg involvert. Men det er langt fra så enkelt. I løpet av intervjuene dukket det opp en del ulike

oppfatninger av hvordan man skal involvere på det praktiske plan, men det var få som reflekterte over hvordan deltagerne i ulike involverende prosesser på skolen faktisk opplevde det.

Å bevege seg fra A til B kan gjøres på mange måter – altså gjennom ulike prosesser. Vi mennesker er alltid i utvikling og det skjer prosesser på mange nivåer. Når vi snakker om prosesser i arbeidslivet gjelder det å jobbe ut fra et tydelig formål om utvikling eller endring i organisasjonen (Arbeidsgiverportal, 2018). Skolen er i stadig prosess og utvikling, og både rektorer og tillitsvalgte må være foroverlente for å skape best mulige utgangspunkt, gjennomføring og resultat av dette arbeidet.

Deltagerne snakker om å jobbe sammen i prosess for å nå et mål innebærer også at alle ansatte får tilstrekkelig informasjon og begrunnelse for valg av gjennomføring av prosjekter som skal sørge for utvikling, nyskaping og kreativitet i arbeidet. Det er svært viktig å vektlegge rammene for prosessen og hensikten med prosjektet for å skape en felles forståelse.

Årsaken til at jeg velger å vektlegge involverende prosesser er at hensikten er god, men hva betyr det egentlig, jobbes det bevisst med fenomenet, og har vi alle samme forståelse?

Et annet funn når det gjelder involverende prosesser er at ledelsen bør være transparent i de valgene som tas, og at de legger vekt på involvering i gjennomføringen. Men det viser seg også vrient å benytte denne formen for prosess gjennomgående i samarbeidet, da det ofte tar mye tid.

Funnene viser altså at viktigheten av involverende prosesser er tungtveiende, men understreker også at den måten å jobbe på er, til tider, svært krevende. Selv om ideen og hensikten er positiv, lar seg altså ikke alltid gjennomføre i en hektisk arbeidshverdag.

Samlet sett viser funnene i undersøkelsen at involverende prosesser ofte må vike for bestemmelser som gjøres på ledernivå, eller på skoleeier nivå.

8.2 Om relasjoner

I forlengelsen av involverende prosesser, og hvordan samarbeidet på skolene foregår kommer det tydelig fram, i undersøkelsen, at deltagerne setter pris på både formelle og uformelle treffpunkt.

Men først ser vi til Batesons og hans oppfatning av hva relasjoner er og viktigheten av dem; Relasjon er forholdet eller kontakten mellom to eller flere personer. Mennesket beskrives best

gjennom å iaktta relasjonen mellom mennesker. Relasjonen kommer først. Bateson sier for eksempel at dersom to personer krangler, er det lite formålstjenlig å beskrive den ene eller andre personen som aggressiv – det er relasjonen som er preget av aggresjon. Denne måten å forstå relasjoner på gjør det enklere å ikke gå til personangrep, men å reflektere over hva det er i relasjonen som skaper aggresjon, eller uenighet (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 37–39).

For å finne ut av hvordan samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte foregår, har jeg valgt å spørre om både de formelle og uformelle møtene partene har i løpet av et skoleår. Deltagerne setter tydelig pris på de uformelle møtene, og det kan kanskje si noe om relasjonen de har til hverandre?

8.2.1 Formelle møter

De formelle møtene følger fastsatte regler, retningslinjer og prosedyrer. Møtene har definerte målsetninger, og møtedeltagerne skal være «profesjonelle». En av deltagerne forteller at hen alltid henvender seg til rektor i de formelle møtene, og bruker navnet til rektor ellers.

Et eksempel på formelle møter som blir trukket fram i studien er MBU-møter (medbestemmelsesutvalg); på begge skolene er det rektor som sender ut innkalling og agenda til disse møtene. De holdes ca hver femte eller sjette uke, og de er implementert i årshjulet for skolene. Når agendaen er satt, gjerne etter innspill fra de tillitsvalgte, møtes man og diskuterer de sakene som er satt opp på agendaen. Det er en formell struktur møtet igjennom, og lite tid og rom for digresjoner og impulsive tanker.

Funnene forteller at samarbeidsklimaene i de formelle MBU-møtene fungerer godt, og at deltagerne setter pris på at de kan møtes så hyppig. De har en klar oppfatning av det er viktig for samarbeidet for øvrig.

På begge skolene sier deltagerne at det ikke er noe problem å være uenige i saker, da de har en god relasjon til hverandre. Det å være uenige skaper noe mer; diskusjoner som kan føre til andre løsninger. Ut fra dette virker det som om deltagerne har gode relasjoner til hverandre, og klarer å se at uenighetene.

De tillitsvalgte har også klubbmøter og styremøter med medlemmene i forbundet. Dette er også formelle møter hvor det utarbeides en agenda i forkant.

På begge skolene holdes klubbmøtene innenfor arbeidstid fordi frafallet blir ofte stort ellers. Dette er en positiv gest gitt av rektor, og det settes pris på av de tillitsvalgte. På klubbmøtene er preget av informasjon fra fagforeningen, og ledelsen på skolen, men det er også rom for diskusjon – noe som ofte skjer, ifølge begge tillitsvalgte.

Ledelsen på skolene har samarbeidsmøter hver uke, hvor det er rom for både formelle og uformelle saker, og hvor også saker som skal legges fram for de tillitsvalgte blir drøftet.

I følge Hovedavtalen(e) er det ulike samhandlingsformer som er viktige å vektlegge. Jeg har vist til noen av disse igjennom eksempler som deltagerne snakket om under intervjuene. Skjematisk kan det settes opp på følgende måte:

Uformell kontakt – ikke direkte regulert i hovedavtalen, men formålet og enkeltbestemmelser som omtaler samarbeid, legger opp til at denne samhandlingsformen er viktig	Informasjon – kan ofte komme fra rektor, men også fra tillitsvalgte.
Drøftinger – Rektors informasjons- og drøftingsplikt ved ulike prosesser er regulert flere steder i hovedavtalen	Forhandlinger – minst to likeverdige parter (arbeidsgiver og arbeidstaker organisasjon) skal komme fram til en løsning partene kan leve med.

(*hovedavtalen-ks-2022-2023_samfunnsbedriftene_uten-skjaeremerker.pdf*, u.å.)

Som vist over er samarbeid både gjennom formelle og uformelle kanaler vektlagt i stor grad i hovedavtalen.

8.2.2 Uformelle møter

Når det gjelder uformelle møter ble disse vektet som viktige, og som noe positivt. Det å stikke innom med kaffekoppen, bare for å ta en kort prat fremstår som verdifullt for både rektorene og de tillitsvalgte.

Funnene viser at de tillitsvalgte opplever at rektorene ofte sier ja til en uformell drøfting av spørsmål og undringer. En av deltagerne sier at samarbeidet er bra, at det er åpenhet og tillit.

Samme person opplever også at uenigheter ikke blir konflikter fordi forventningene til hverandre er avklarte og relasjonen er basert på gjensidig respekt og tillit.

I undersøkelsen som er gjennomført av STAMI, Statens arbeidsmiljøinstitutt, hvor flere ansatte på et bakeri har blitt intervjuet kommer det fram at kort vei fra ansatte til ledelsen, morgenmøte hver dag og stor grad av medvirkning er viktige elementer for et godt samarbeid. Som nevnt før er dette en bedrift med få ansatte, og arbeidsoppgavene i stor grad automatisert av maskiner. Selv om sammenligningsgrunnlaget, muligens, er noe svak, setter artikkelen lys på mye av essensen i de funnene jeg har gjort.

De videregående skolene jeg har besøkt er store, og det er mange mennesker å ivareta og ta hensyn til. Men selv om det er en stor organisasjon, viser mine funn, at samarbeidet oppleves nært og givende.

Mine funn indikerer altså at det er gode muligheter for kort vei fra ansatte til ledelsen, hyppige og oppklarende uformelle møter, og opplevelse av medvirkning for både rektorer og tillitsvalgte.

Bateson hevder at relasjoner er helt grunnleggende i all kommunikasjon, og at relasjoner også består av to ulike lag med grunnlag i og med at informasjon defineres som «en forskjell som skaper en forskjell», altså «...*mellom de to fenomenene jeg ser på, og mellom meg som ser, og det jeg ser på...*». Det at alle deltagerne i undersøkelsen satt stor pris på de uformelle møtene kan tolkes som at de har en avklart relasjon til hverandre, og at det sjelden oppstår misforståelser i relasjonen eller i kommunikasjonen.

De opplever trygghet, føler seg sett og forstått. Konteksten de uformelle møtene skjer i, altså den kommunikative meningsbærende rammen som deltagerne forstår fenomener innenfor, og som hjelper til med å tolke det som skjer, er også kjent og trygg. De har utviklet en personlig observasjonsramme hvor det er rom for en uformell prat – mye fordi partene har samarbeidet lenge på den samme skolen.

Det er mye som kan trekkes inn når det gjelder konteksten i et større perspektiv på de ulike skolene, men jeg velger å begrense dette til samarbeidet mellom rektorene og de tillitsvalgte.

8.3 Om tillit

I en organisasjon som videregående skole er det mange ulike roller som skal fylles, og alle har et ansvar for å legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Rektor har i sin rolle viktige ansvarsområder som at elevenes læringsmiljø er godt, at profesjonsfelleskapet og samarbeidet i organisasjonen fungerer på best mulig måte.

Videre har rektor ansvaret for at skolen styres og administreres på best mulig måte med hensyn til at skolens samfunnsoppdrag blir gjennomført. Utvikling og endring skjer stadig i skolen, og rektor innehar ansvaret for at dette skjer i samsvar med lover og regler og nye føringer som dukker opp. Og sist, men ikke minst må rektor være klar over sin egen rolle som leder og sitt lederskap (Udir, 2020).

Tillit til en annen innebærer det å ha en forventning om at personen vil handle i samsvar med normer som er akseptert i den sosiale gruppen man tilhører.

Igjennom hele oppgaven har jeg tenkt over hva som kommer først av forventninger, relasjoner og tillit, og det er vanskelig å fremsette en fasit, men ifølge mine funn er det forventningene som ofte er utgangspunktet, og forventninger er mer intuitivt enn både relasjoner og tillit.

Som nevnt i begrepsavklaringen over er det mange ulike måter å nærme seg tillitsbegrepet på. Den partikulære tilliten er mest vektlagt i denne oppgaven, selv om både generalisert tillit og tillit til samfunnsinstitusjoner spiller inn når det er snakk om samarbeid og samhandling på en stor videregående skole (Conradsen, 2022). Hovedgrunnen til at partikulær tillit er vektlagt er at målet med å beskrive det opplevde samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte er knyttet mest opp mot subjektive opplevelser av samarbeid og samhandling.

Uansett, så er det noen kjennetegn som er knyttet til begrepet tillit, og som de fleste av oss er enige i, og som tydelig kommer frem igjennom intervjuene:

- Tillit kjennetegnes av at må ha den for å få den
- Tillit handler om å stole på hverandre
- Tillit er alltid basert på verdier

Hele tillitsvalgtrollen bygger helt grunnleggende på, nettopp, tillit; tillit fra medlemmende i fagforbundet, tillit til og fra rektor og lærer, tillit fra og til fagforbundet som man jobber som talsperson for.

Funnene viser at tillit er en viktig del av det å kunne jobbe sammen på en god måte. Det er som R1 uttaler; «*dersom vi har vunnet tillit til hverandre i fredstid, skal det mye til at konfliktene blir store*».

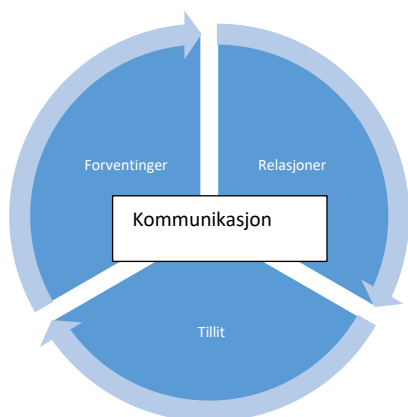
8.3.1 Den sirkulære bevegelsen

Gregory Bateson var systemteoretiker, og opptatt av å undersøke kommunikasjon i levende systemer. Han mente også at det er mer hensiktsmessig å flytte fokus fra de lineære årsakssammenhengene til for å vektlegge sirkulære årsaksforklaringer. Ved å tenke i sirkulære sammenhenger blir spørsmålet om årsaken til problemet irrelevant, og vi blir utfordret til å lete etter en forståelse som kan gi nye handlingsalternativer, og åpne for kreative løsninger når samspill låser seg helt (Per Jensen & Inger Ulleberg, 2019, s. 37–39).

Nå er det ikke samspill, men samarbeid som er fokuset her i denne studien, men de sirkulære årsaksforklaringene fungerer like godt som arbeidsverktøy når det gjelder samarbeid mellom en eller flere parter. Denne refleksive prosessen tar utgangspunkt i at samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte er gjensidig og deltagende i sitt vesen, og at man må være bevisst å tenke «framover» og kreativt.

Funnen i undersøkelsen viser at forventninger, relasjoner og tillit er viktige i den refleksive prosessen, og dersom forventninger er avklart, relasjonene er trygge og tilliten er god vil det å samarbeide gjennom å vektlegge sirkulære årsaksforklaringer bidra til et kreativt og positivt arbeidsmiljø – og tillit er en viktig brikke i dette.

Deltagerne understreker at det er viktig å tenke framover i samarbeidet, og ikke «henge seg opp» i problemer som har vært.



8.3.2 utfordringer og tillit

Med bakgrunn i personlig erfaring som tillitsvalgt er det på sin plass å nevne at rollen kan inneha mange sider, og at konflikter kan være vanskelig å stå i. Dersom man erfarer at rektor er lite fleksibel i sine valg i bruk av styringsretten, kan samarbeidet låse seg.

Tillitsvalgte, på sin side, kan også bidra med å ødelegge samarbeidet, ved for eksempel å ikke utvise lojalitet til personer eller saker som er under drøfting.

Det er mange feller å gå i, og man skal være varsom. Ingunn Elvekrok har undersøkt den partsregulerte tillitsvalgtrollen slik den framkommer i avtaleverket, og sier hun at en god relasjon mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte bygger på tillit, men at det også kan by på habilitetsutfordringer i partssamarbeidet. Dersom relasjonen blir for tett, kan det gå ut over tillitsvalgtes handlingsrom (Elvekrok, 2017, s. 226). Habilitet og inhabilitet er begreper vi ofte hører i forbindelse med behandling av saker, og det er viktige hensyn som ligger til grunn, og en av de viktigste reglene er å beskytte ansatte mot et press utenfra. Dersom man har en egeninteresse i utfallet av en sak, eller et nært vennskap til noen av partene, bør vedkommende ikke behandle eller avgjøre saken. Å være inhabil betyr at det foreligger omstendigheter som er egnet til å svekke tilliten til en persons upartiskhet (Tvester, 2023).

Deltagerne i denne undersøkelsen ble spurt om habilitetsutfordringer i rollene som rektor og som tillitsvalgte. Rektorene var klare på at dette ikke var en utfordring. En av de tillitsvalgte nevnte at hen ikke så det som et problem, men at det er viktig å være seg selv bevisst både rollen som tillitsvalgt og som lærer i en ganske liten by på Østlandet. Hen nevner et eksempel; dersom hen underviser eget barn, velger hen å sette bort vurderingen til en annen lærer.

Samlet sett så viser funnene seg at deltagerne ikke opplever habilitet som et problem i denne undersøkelsen.

Funnene viser at både rektorene og de tillitsvalgte i intervjuene snakket om lojalitet til hverandre, og til de sakene som bestemmes; at man må være lojal i avgjørelser – selv om man ikke alltid er enige. I sum var det de tillitsvalgte som oftest nevnte lojalitet til ledelsen på skolen.

Lojalitet blir definert som lovlydighet, rettskaffenhet, plikttroskap eller undersåttlig troskap (Gundersen, 2023). Lojalitetsplikten er ikke lovfestet, men den innebærer at arbeidstakerne plikter å ta nødvendige og tilstrekkelige hensyn til arbeidsgiverens og virksomhetens interesser. Dette kan føre til begrensninger i arbeidstakernes handlefrihet (Codex, 2023).

Både lojalitet og tillit er viktige aspekter ved samarbeid. Selv om lojalitet og tillit er sammenkoblet er de ikke de samme. Lojalitet er trofasthet eller hengivenhet til noen eller noe, mens tillit oppstår når man stoler på en annen – altså at man stoler på andres handlinger. Å stole på andres handlinger er mye av essensen i å være tillitsvalgt; medlemmene stoler på at den tillitsvalgte er deres stemme i saker som drøftes og som er viktig for arbeidsmiljø og arbeidshverdagen.

Det er interessant at lojalitet blir nevnt, og da flest ganger av de tillitsvalgte, fordi det kan tolkes som om en del avgjørelser blir tatt, uten at involvering av de tillitsvalgte er tilstede, eller at rektor bruker styringsretten sin i for stor grad. Men gjennom intervjuene kommer ikke dette eksplisitt fram.

Ifølge Hovedavtalen er mye av avtalens formål å skape et best mulig samarbeidsgrunnlag, og at tillit og gjensidighet må ligge til grunn for arbeidet. Gjennom intervjuene av deltagerne velger jeg å tolke det som at partene har tillit til hverandre, og at det samarbeidet er preget av respekt og gjensidighet ligger til grunn. Selv om ikke Hovedavtalen ble nevnt eksplisitt oppleves det at samarbeidet er preget av en bevisst holdning og bevisstgjøring av tillitsbegrepet og hva det innebærer både for rektor og tillitsvalgte.

8.4 Om pedagogisk utviklingsarbeid

Som nevnt tidligere har Kleverud skrevet om tid og mulighet til pedagogisk utviklingsarbeid i skolen, og at skoleledelsen har for mange krav slik at det vanskeliggjør å vektlegge dette. Mye av tiden går i administrative oppgaver som må gjøres (Kleverud, 2021).

Kleverud er opptatt av at skolens ledelse må styrkes slik at det blir mer tid til pedagogisk ledelse. Hva mener hun med dette? En av de grunnleggende temaer i fagfornyelsen er at skolens praksis skal beholdes og fornyes. Lederne skal være pådrivere i ulike utviklingsprosesser, de skal støtte opp under medvirkning og samarbeid – og de skal legge til rette for pedagogisk utviklingsarbeid. Alt dette høres nødvendig ut for at dagens skole skal klare å henge med, men har skoleledere og de tillitsvalgte og de ansatte tid til å sette fokus på pedagogisk ledelse og pedagogisk utviklingsarbeid? (Kleverud, 2021).

Dette fremkommer også i mine funn. Både rektorene og tillitsvalgte opplever at det er liten tid til profesjonsutvikling. Samtlige ønsker mer tid viet til de fagene de underviser i, mer samarbeid på tvers av faggrupper og muligheter for faglige diskusjoner og drøftinger – men de har ikke tid. Arbeidsdagen er full allerede, og det er vanskelig å få plass til mer.

Rektoren på den ene skolen jeg besøkte var litt frustrert over dette, da hen forsøkte å legge til rette for mer pedagogisk utviklingsarbeid med å dele opp fellestiden i to økter; en informasjonsøkt og en økt med fokus på faglig utvikling – dette ble ikke godt mottatt, og nedstemt ved første evaluering. Frustrasjonen til rektor gikk i hovedsak på at lærerne vil ha mer tid til pedagogisk utviklingsarbeid, men de er ikke villige til å sette av tid til dette arbeidet. «*Vil ha, men ikke gi*».

På de videregående skolene jeg besøkte var ledelsens struktur ordnet på følgende måte; rektor, utdanningsledere og fagledere/avdelingsledere. Ifølge denne organiseringen er det ment at fagledere/avdelingsledere skal jobbe med profesjonsutvikling, men en av de tillitsvalgte nevnte at tiden ikke strekker til for fagledere/avdelingsledere heller. Det er så mange praktiske ting i skolehverdagen som må løses fort, og det gir utfordringer når man skal planlegge og gjennomføre utviklingsarbeider.

Funnene viser at det også er liten tid til pedagogisk utviklingsarbeid i samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte, selv om både rektor og tillitsvalgte er opptatt av det. *«Hverdagen tar oss, og det er mye som skal få plass i en hektisk arbeidshverdag».*

Nå er den videregående skolen midt i en reform, Fagfornyelsen, og det diskuteres hvordan den skal fungere i klasserommet. Det er viktig å få implementert alle de nye kompetansemålene, men samtidig forteller T1: « Det er en tung prosess, og mange av lærerne er lei av stadige endringer i form og innhold i jobben vår». Deltagerne som er intervjuet, opplever en trøttbarhet når det gjelder reformer og endringer. I utgangspunktet hadde jeg ikke tenkt til å vekke det generelle pedagogiske utviklingsarbeidet på skolen så mye, men i løpet av intervjuene ble det viktig for deltagerne.

Det kan se ut som om fokus på pedagogisk utviklingsarbeid er viktig når man diskuterer hva man må gjøre, og at mange er interessert i faglig utvikling. På den andre siden er det vanskelig å sette av tid og ressurser til dette arbeidet. Mange lærere opplever at de er presset på tid fra før, og at «ekstra» arbeid med nye prosjekter ikke blir positivt mottatt. Dette er et stort paradoks i en lærende organisasjon som skolen er.

9.0 Konklusjon

I denne masterstudien har hovedmålsettingen vært å finne ut av hva som oppleves som et godt samarbeid mellom rektor og tillitsvalgte. Gjennom å sette søkelys på forventninger, relasjoner og tillit håper jeg mitt arbeid har gitt et bidrag på veien mot økt innsikt.

Et godt samarbeid mellom rektor og tillitsvalgte i videregående skole bør preges av en kommunikasjonsstil som inneholder likeverdighet og respekt for hverandres standpunkter. I følge Batesons kommunikasjonsteori er kommunikasjonen ikke bare en overføring av budskap, men også en prosess som påvirker forholdet mellom sender og mottaker.

I mine funn vises det til at begge parter er åpne for å lytte til hverandres perspektiver og de er villige til å ta hensyn til hverandres behov og ønsker. Videre har de en kommunikasjonsstrategi som gir en felles forståelse av målene som skal oppnås. Kommunikasjonen er preget av åpenhet rundt forventninger, tillit til hverandre, lojalitet og gode relasjoner.

Alle deltagerne er opptatt av å unngå en konfrontasjonsbasert kommunikasjonsstil, og de ønsker å fokusere på en konstruktiv dialog og gode løsninger av utfordringer, samt at de er villige til å samarbeide om å finne kompromisser og jobbe for å finne en felles plattform som utgangspunkt.

Et annet viktig funn er at både rektorene og de tillitsvalgte har vilje og evne til å reflektere over hvordan de kommuniserer med hverandre, og hvordan de samarbeider for å lære av erfaringene de gjør sammen og de er interessert i å utvikle samarbeidet videre i en positiv retning.

Den formelle siden av partssamarbeidet er viktig for begge parter. Funnene viser at det vektlegges at tidlig involvering i ulike prosesser er avgjørende for å unngå uenigheter og/eller konflikter. Jeg tolker utsagnene fra både rektorene, og de tillitsvalgte at involverende prosesser er mer hensiktsmessig enn ren informasjon. Informasjon er nødvendig, og hensiktsmessig – men det er også gunstig å sette søkelyset på, og kanskje i større grad enn nå, involverende prosesser og arbeidsmåter.

Når det gjelder pedagogisk utviklingsarbeid viser min undersøkelse at det er lite tid til dette arbeidet, i samarbeidet mellom tillitsvalgte og rektor.

Det fremgår likevel at både de tillitsvalgte og rektorene ønsker å vekte dette mer. Noe tvetydighet kommer frem når det gjelder hva lærerne ønsker og hvor mye de vil ofre for å oppnå dette.

Funn i undersøkelsen kan bekrefte at pedagogisk utviklingsarbeid i skolen kan oppleves vanskelig på den måten at det rokker ved kjent og kjær praksis. Det skjer stadige endringer i videregående opplæring i Norge, og noen kjenner nok på en viss grad av lite endringsvillighet.

I forbindelse med Fagfornyelsen har dette kommet til uttrykk; igjen må man lage nye planer, utvikle nye metoder i klasserommet og legge nye vurderinger til grunn i arbeidet sitt. Det kan virke trøttende på mange.

Mine funn indikerer at både rektorene og de tillitsvalgte er opptatt av en positiv tilnærming til det nye, og at det forankres lokale arbeidsgrupper som hjelper hverandre for å implementere Fagfornyelsen.

At den tillitsvalgte betraktes som en ressurs vises i denne undersøkelsen, både for rektorene og for medlemmene. Tillitsvalgte fungerer som et talerør fra rektor til medlemmene og motsatt, og dette ansees som viktig for alle parter. I og med at konfliktnivået er lavt på de skolene jeg har

besøkt, og at de har funnet en god måte å samarbeide på i fredstid – skal det mye til for å svekke samarbeidet.

Ledelsesstrukturen er kompleks. Det er samhandlingen mellom de ulike partene som står i fokus. Pedagogisk ledelse er nødvendig når det gjelder å initiere refleksjons- og læringsprosesser i organisasjoner (Otto Laurits Fuglestad & Sølvi Lillejord, 2015, s. 3). Som nevnt tidligere i oppgaven leder rektor lærerne, som er ledere i eget klasserom, og de tillitsvalgte har som oppgave å være bindeledd mellom rektor og lærerne. Å ha en god relasjon til hverandre på jobb er viktig, og fører til at trivselen øker.

Helt avslutningsvis viser funnene at de to skolene som er med i dette prosjektet har funnet en god måte å samarbeide på. Deltagerne er klare på at det krever kontinuerlig bevissthet rundt avklaringer av forventninger, tillit og relasjoner, og at samarbeidet ikke må tas forgitt.

Vi må gi noe for å få noe tilbake.

Litteratur og kildeliste:

Alsos, K., & Jakhelln, H. (2022). Hovedavtale. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/hovedavtale>

Altinn. (2023). *Styringsrett og medbestemmelsesrett*. <https://www.altinn.no:443/starte-og-drive/arbeidsforhold/ansettelse/styringsrett-og-medbestemmelsesrett/>

Arbeidsgiverportal, S. (2018). *Hva er en prosess? | Statens arbeidsgiverportal*. Statens arbeidsgiverportal. <https://arbeidsgiver.dfo.no/ressurser-og-verktoy/lede-prosesser-og-moter/forberede/hva-er-en-prosess>

Arbeidstilsynet. (2022a). *Medvirkning*. <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/medvirkning/>

Arbeidstilsynet. (2022b). *Tillitsvalgt*. <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/tillitsvalgte/>

Bateson, G. (2014). *Ånd og natur*. Bokklubbens kulturbibliotek.

Berth Danermark, Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. Ch. (2002). *Att förklara samhället* (2 utgave). Studentlitteratur AB.

Bhaskar, R. (2008). *A realist theory of science* (3. utg.). Verso.

Bie-Drivdal, A. (2019). Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid. *TfS*, 60(3), 228–249. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2019-03-02>

Bie-Drivdal, A., & Lorange, N. W. (2022). Profesjonsfaglig partssamarbeid i barnehage og skole—Ledernes rolle. *Temanotat 1/2022*.

Brita Bungum, Kvande, E., & Forseth, U. (2015). *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforlaget.

Codex. (2023). *Lojalitet: Hva innebærer lojalitetsplikten?* Codex Advokat. <https://codex.no/arbeidsrett/lojalitet>

Conradsen, S. (2022). Tillit. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/tillit>

Den nordiske samarbeidsmodellen under press! (2022). <https://www.norden.no/artikler/den-nordiske-samarbeidsmodellen-under-press>

Elvekrok, I. (2017). Motstander, medspiller, hva nå? Om tillitsvalgtrollen i avtaleverket. *Søkelys på arbeidslivet*, 34(3), 216–228. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2017-03-05>

Eriksen, B. (2021). *Rektors styringsrett* (2. utg.). Gyldendal Juridisk.

Fafo. (2022). *Den nordiske modellen*. Fafo. <https://www.fafo.no/forskningstema/arbeidsliv/den-nordiske-modellen>

Fangen, K. (2015). *Kvalitativ metode*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit* (2 opplag). Universitetsforlaget.

Gundersen, D. (2023). Lojalitet. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/lojalitet>

Hagen, I. M., Seip, Å. A., & Svalund, J. (2020). *Hovedavtalen i staten – et godt virkemiddel for samarbeid, medbestemmelse og utvikling?* 166.

Haug, T. H. (2021). *Forskningsmetode med noe refleksjon over vitenskapsteori* [Eksamensoppgave]. Høgskolen Innlandet.

Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen* [Fafos Rådsprogram 2006-2008].

Hovedavtalen-ks-2022-2023_samfunnsbedriftene_uten-skjaeremerker.pdf. (u.å.). Hentet 29. april 2022, fra https://www.samfunnsbedriftene.no/media/7218/hovedavtalen-ks-2022-2023_samfunnsbedriftene_uten-skjaeremerker.pdf

Hovedtariffavtalen_2022-24_hovedoppgjør_m_kommentarer_akademikerne_unio.pdf. (u.å.). Hentet 1. november 2022, fra https://www.regjeringen.no/contentassets/43efadcb4e394a5fa57176b00f7b07ea/2022/hovedtariffavtalen_2022-24_hovedoppgjør_m_kommentarer_akademikerne_unio.pdf

- Irgens, E. J., Kristiansen, A., Gotvassli, K.-Å., & Roald, K. (2017). *KS, Skolelederforbundet og Utdanningsforbundet*. 29.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utgave). Cappelen Damm Akademisk.
- Jakobsen, T. G. (2021). *Vitenskapsfilosofi og kritisk realisme—Et ikke-antroposentrisk alternativ* (1 utgave). Fagbokforlaget.
- Klevrud, T. T. (2021). *Styrk skolenes ledelse slik at det blir tid til pedagogisk ledelse*. Utdanningsforbundet.
<https://www.utdanningsforbundet.no/fylkeslag/innlandet/lokallag/oystre-slidre/nyheter/2021/styrk-skolenes-ledelse-slik-at-det-blir-tid-til-pedagogisk-ledelse/>
- Korrigert-Hovedavtalen-KS-2022-2023-uten-skjaeremerker.pdf*. (u.å.). Hentet 31. oktober 2022, fra
<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/Korrigert-Hovedavtalen-KS-2022-2023-uten-skjaeremerker.pdf>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova)—Lovdata*. (1998).
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>
- Nilstun, C. (2023). Involvere. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/involvere>
- Olaussen, T. Å. (2008). *Arbeidsmiljø og samarbeidsforhold i videregående opplæring*. Utdanningsforbundet. <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/publikasjoner/2008/arbeidsmiljo-og-samarbeidsforhold-i-videregaende-opplaring/>
- Otto Laurits Fuglestad & Sølvi Lillejord (Red.). (2015). *Pedagogisk ledelse—Et relasjonelt perspektiv* (6 utgave). Fabokforlaget.
- Per Jensen & Inger Ulleberg. (2019). *Mellom ordene* (2. utgave). Gyldendal akademisk.
- Repstad, P. (Red.). (2012). *Dugnadsånd og forsvarsverker- tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. (2. utg.). Universitetsforlaget.

- Rolfheim-Bye, S. (2020, juni 4). *Duften av dialog*. STAMI. <https://stami.no/duften-av-dialog/>
- Rønning, E., & Vikan, S. T. (2001). Læreryrket; Utfordrende og belastende. *Samfunnspeilet*.
https://ssb.brage.unit.no/ssb-xmlui/bitstream/handle/11250/179748/Kap1-Roenning_Vikan.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Schackt, J. (2022). Gregory Bateson. I *Store norske leksikon*. http://snl.no/Gregory_Bateson
- Seim, J. (1972). Hvordan Hovedavtalen av 1935 ble til: Staten, organisasjonene og arbeidsfreden 1930-35. I *Norbok*. Tiden. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2007071801059
- Svartdal, F. (2019). Forventning – psykologi. I *Store norske leksikon*. http://snl.no/forventning_-_psykologi
- Thor Arnfinn Kleven, & Hjordemaal, F. R. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode* (3 utgave). Fagbokforlaget.
- Tveter, L. (2023). *Regler om habilitet—Lovdata*. https://lovdata.no/artikkel/regler_om_habilitet/55
- Udir. (2020). *Krav og forventninger til en rektor*. Krav og forventninger til en rektor.
<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/>
- Utdanningsforbundet. (2022). *Utdanningsforbundets rolle*. Utdanningsforbundet.
<https://www.utdanningsforbundet.no/om-utdanningsforbundet/utdanningsforbundets-rolle/>
- Zahl-Jensen. (2019). *Hvordan lede involverende prosesser?* KS. <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/fagstoff/hvordan-lede-involverende-prosesser/>

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Sammen om det gode arbeidet mellom rektor og tillitsvalgte i videregående skole?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke visse temaer i relasjonen mellom rektor og tillitsvalgte i videregående opplæring. Temaene undersøkelsen handler om er kommunikasjon, samarbeid, forventninger, tillit og relasjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette intervjuet inngår i mitt masterprosjekt i pedagogikk ved Høgskolen Innlandet.

Alle fagforbund har jobbet mye med retningslinjer for samarbeidet mellom de ulike aktørene for å legge til rette for et hensiktsmessig samarbeid. I denne undersøkelsen ønsker jeg å se på hva som oppleves som et godt samarbeid og hvilke forutsetninger som må ligge til rette for å få dette til?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen Innlandet er ansvarlig for prosjektet. Hanne Riese er ansvarlig veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I prosjektet ønsker jeg å intervju tillitsvalgte og rektorer på videregående skoler i Viken Fylkeskommune, du får som tillitsvalgt/ rektor derfor spørsmål om å delta i undersøkelsen. Utdanningsforbundet organiserer over 180 000 lærere og ledere i barnehage, skole og resten av utdanningssystemet. De jobber for en sterkere profesjon og gode lønns- og arbeidsvilkår for sine medlemmer. I undersøkelsen vil samarbeid, forventninger, tillit, relasjoner og pedagogisk utviklingsarbeid være i fokus. Problemstillingen i undersøkelsen er utviklet i samarbeid med en av de hovedtillitsvalgte i Utdanningsforbundet.

Problemstillingen er:

«Hvordan opplever rektor og tillitsvalgte samarbeidet seg imellom?»

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du takker ja til å delta, innebærer det å stille opp til et personlig intervju som varer mellom 30 og 90 minutter. Så sant du samtykker vil jeg ta lydopptak av intervjuet. Jeg benytter lydopptaker som er godkjent av NSD.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hanne Riese, Professor i pedagogikk ved Høgskolen Innlandet, og u.t vil ha tilgang til lydfilen. Navn og kontaktopplysningene vil jeg erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Det du forteller vil brukt i min masteroppgave. Jeg vil anonymisere alle opplysninger som kan knyttes til deg som person og det vil ikke bli mulig å gjenkjenne deltagere eller skoler.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes våren 2023. Etter prosjektslutt vil lydfiler og alle personidentifiserbare opplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen Innlandet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Hvis det kommer frem opplysninger om deg i det vi skriver, eller har i dokumentene våre, har du rett til å få se hvilken informasjon som vi samler inn. Du kan også be om at informasjonen slettes, slik at den ikke finnes lenger. Dersom det er noen opplysninger som er feil kan du si ifra og be forskeren rette dem. Du kan også spørre om å få en kopi av informasjonen av oss. Du kan klage

til Datatilsynet dersom du synes at vi har behandlet opplysningene om deg på en uforsiktig måte eller på en måte som ikke er riktig.

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

Høgskolen Innlandet. Fakultet for lærerutdanning og pedagogikk, Pedagogisk institutt - ved Professor i pedagogikk Hanne Riese: hanne.riese@inn.no. Tlf: 62 43 00 68.

Student Therese Hultin Haug, Fakultet for lærerutdanning og pedagogikk. Institutt for pedagogikk Theresehau@viken.no. Tlf: 92 01 77 73

Vårt personvernombud: personvernombudet@inn.no
Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Hanne Riese

Eventuelt student
Therese Hultin Haug

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hva karakteriserer et godt samarbeid mellom ledelsen og tillitsvalgte i videregående skole*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at Therese Hultin Haug kan gi opplysninger om meg til prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

Tusen takk for at du stiller opp i dette intervjuet. Formålet er å finne litt ut om hvordan et godt samarbeid mellom rektor på skolen og den/de som er tillitsvalgte oppleves av dere. Grunnen til at jeg er interessert i dette er at det ligger mange føringer på hvordan samarbeidet skal gjennomføres.

De ulike forbundene har sine egne veiledere som er utformet for å gjøre samarbeidet bedre, det er nedfelt i hovedavtalen og i arbeidsmiljøloven. Siden det er så mange føringer for samarbeidet, tenker jeg det er spennende å se litt på hvordan det fungerer i praksis- i en hektisk arbeidshverdag. Et annet aspekt som er hensiktsmessig å undersøke er om lærernes arbeidsmiljø påvirkes av samarbeidet mellom ledelsen og tillitsvalgte. Undersøkelsen er rettet mot videregående opplæring, og jeg har deltagere fra ulike skoler i Viken Fylkeskommune.

Dere deltagere vil være anonyme, og som en konsekvens av det vil ikke skolene nevnes ved navn. Dersom det er i orden for deg vil jeg gjerne ta opp intervjuet. Dette for å kunne hente ut informasjon som er relevant i etterkant. Appen jeg bruker er godkjent av NSD. Informasjonen skal brukes i en kvalitativ studie hvor jeg trekker ut relevant informasjon knyttet til problemstillingen. Personlige opplysninger vil ikke fremkomme, heller ikke hvilken skole du jobber på.

Intervjuet skal handle om hvordan du som leder/tillitsvalg opplever samarbeidet med leder/tillitsvalgt. Det er også nyttig med noe refleksjon rundt arbeidsmiljøet på skolen, og hva som karakteriserer det gode samarbeidet.

Jeg regner med at vi bruker mellom 30- 90 minutter på intervjuet. Det er et semi-strukturert intervju. Grunnen til at jeg har valgt denne teknikken er at den gir rom for oppfølgingsspørsmål. En fordel med dette er at jeg kan få et bilde av den subjektive opplevelsen som du som deltager sitter med.

Strukturen på intervjuet er som følger:

I intervjuet er jeg interessert i å gå litt dypere inn i følgende: forventninger til samarbeidet, hvordan kommunikasjonen fungerer, tillit og relasjoner mellom dere. Om pedagogisk utviklingsarbeid vektet i samarbeidet mellom dere er også med i undersøkelsen.

Først spør jeg noen generelle spørsmål om skolen, og hvordan det er å være rektor/tillitsvalgt. Deretter blir fokuset rettet mot samarbeidet mellom dere.

Spørsmål	Notater
Innledningsvis	
<ul style="list-style-type: none"> • Type skole? • Antall elever? • Antall ansatte? • Hvilke fagforeninger er aktive for lærerne? • Hvor lenge har du vært leder/tillitsvalgt? • Trives du med å være leder/tillitsvalgt? Kan du gi et eksempel på hvorfor du synes arbeidet er givende? • Hvilke forventinger har du til tillitsvalgte? • Hvilke forventninger, tror du, de tillitsvalgte har til deg? • Hvilke forventinger har du til ledelsen? • Hvilke forventninger, tror du, ledelsen har til deg som tillitsvalgt? 	
Hovedspørsmål	
<p>Hvilke saker har det vært jobbet med det siste året? Eksempler?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kan du gi et eksempel på hvordan samarbeidet fungerer? 2. Kan du gi eksempler på samarbeidsarenaer dere har? 	

3. Kan du gi eksempel på hvordan samarbeidet evalueres?	
Kan du gi et eksempel på hvordan samarbeidet fungerer? Kan du gi eksempler på samarbeidsarenaer dere har? Kan du gi eksempel på hvordan samarbeidet evalueres?	
Har du et eksempel på saker hvor det er uenighet?	
Hvordan går dere fram for å fatte beslutninger i saker dere samarbeider om?	
Oppfatter dere hverandre som likeverdige partnere når beslutninger skal tas? 1. Kan du gi et eksempel på at dere oppfattes om likeverdige parter? 2. Kan du gi et eksempel på at dere ikke er likeverdige parter?	
Hva opplever du er de viktigste sakene for tillitsvalgte på skolen nå? Gi gjerne eksempler. Hvorfor er disse sakene viktige, tror du?	
Kan du gi noen eksempler på hvordan dere jobber med å innhente synspunkter og innspill fra lærerne?	
Kan du gi noen eksempler på viktige erfaringer som kjennetegner konstruktive arbeidsprosesser?	
Har rektor og tillitsvalgte samarbeidet om endrings- og utviklingsprosesser og utformingen av disse? Har du noen eksempler?	

<p>Jeg har hørt utsagnet «kampen for bedre lønn og arbeidsforhold er viktigere enn et samarbeid om utvikling».</p> <p>Hva tenker du om dette utsagnet?</p> <p>Opplever du at lærerne har mindre innvirkning på pedagogisk utviklingsarbeid i skolen i dag?</p> <p>(Det hevdes at skoleeier og UDIR er de som tar initiativ til utviklingsarbeid i skolen). Hva tenker du om det? Kan du gi noen eksempler på utviklingsarbeid hvor prosessen har blitt «tredd nedover hodet» på lærerne?</p>	
<p>Tror du at et godt samarbeid mellom dere i ledelsen og tillitsvalgte smitter over på lærerne? Hvis ja, har du noen konkrete eksempler?</p>	
<p>Tenker du at samarbeidet mellom rektor og tillitsvalgte er personavhengig?</p> <p>Har du tenkt over hvorfor?</p> <p>Kan du gi noen eksempler på dette?</p> <p>Kan du gi noen eksempler på relasjonen mellom dere?</p> <p>Hvordan oppleves tilliten mellom partene?</p>	
<p>Opplever du som tillitsvalgt en habilitetsutfordring?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvis ja, har du noen eksempler på hva som kan være vanskelig? 2. Hvis nei, kan du forklare litt hvorfor du ikke opplever det som et problem? 	
<p>Avslutningsvis</p>	
<p>Kan du gi noen eksempler på at samarbeidet er avslappet?</p>	
<p>Hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?</p>	

Er det noe mer du vil si eller legge til?	
Kan jeg kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt?	

Tusen takk for at du stilte opp!