



## Høgskolen i Innlandet

Handelshøgskolen i Innlandet - fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Av Annbjørg Skar



*"Framtidas imperier  
er sinnets imperier"*  
Winston Churchill

**Om leiaren i skulen med stort ansvar og lite armslag.  
Korleis kan estetisk kompetanse vere ein verdi å ha som  
leiar i skulen?**

Masteroppgåve offentleg leiing og styring - erfaringsbasert

MPABL4901

**2024**

## **Forord**

Denne oppgåva er avslutninga for studie master i offentleg leiing og styring (MPA) - erfaringsbasert fordjuping i offentleg innovasjon ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Lillehammer. Oppgåva har vore ei reise i skuleleiinga si verksemd og har gitt meg ei større forståing av estetisk kompetanse som ressurs som leiar. Eg har gjennom oppgåva blitt meir merksam på kompleksiteten i å implementere denne kompetansen, men og meir klar over kor den samsvarar med tillitsbasert leiing, som eg her skriv om.

På grunn av min eigen bakgrunn frå estetiske fag, ligg oppgåva sitt interesseområde nært meg som forskar. Eg er tydeleg på dette slik at ev. utfordringar knytt til dette vil vere synleg. Som forskingsarena har eg velt skulen, og eg finn forskinga frå Senter for anvendt kommunalforsking (SAKOM), som særers interessant. Det interessante er korleis leiarar skal ivareta dei forventningar som no ligg til grunn, når rapporten seier at dei opplever for mykje krav om rapportering og lite fridom samtidig som regjeringas Hurdalsplattform har vedteke ein tillitsreform som ligg til grunn for leiing.

Eg vil gi ein spesiell takk til informantane som villig stilte opp i studien, dei har alle vore verdifulle for oppgåva. Takk til vener, familie som tolmodig venta og mine kjære som har vore det ytret auge med språkvask og kritisk blikk.

Og ikkje minst stor takk til min vegleiar Randi Bredvold for fabelaktig oppfølging.

Takk og god lesing!

Ålesund, 29.10.2024

Annbjørg Skar

## Abstract

The purpose of this study is to look at the competence gained through aesthetic work and experience and whether this can be used towards management in a public school. A school which today will govern according to the trust reform, but which at the same time, through SAKOM's research in the area, shows a lack of freedom of action. (Bachmann mfl., 2015).

In selected theory, I write about trust-based management through Tina Øllgaard Bentzen's (2018), three aspects to achieve this. In the model, she highlights *person*, *relationship* and *process* as three decisive factors for trust-based management. Through these aspects and her point of view on area management, I look at similarities these prerequisites have with the aesthetic competence and what De Paola (2023), believes is transferable to other organizations than the artistic ones. My problem is: ***Can aesthetic competence and experience contribute to practicing trust-based management?***

In interaction with theory as mentioned above, my empirical work is based on public school principals with an aesthetic background. Here I am looking at whether there are connections that can be seen as a useful tool when it comes to trust-based leasing.

I have answered the task through a phenomenological method and in-depth interviews with six informants from public Norwegian school management. The informants have a background in the arts; visual arts, music and theatre. Their leadership roles vary from principal, head of department and process manager. With their experience and competence, in the assignment I will highlight the extent to which these managers have competence that can strengthen what Bentzen (2018), lays as a basis for achieving trust-based management.

The results of the study show that there are several similarities with the competence the managers here possess with a prerequisite for trust-based management. If experience and expertise can be integrated into the organisation, good results will be shown as defined by the task. The results also show that the leaders experience are being supported in the face of challenges and that this can be reflected back to their encounter with being shown trust at a young age and through work in a community of practice.

## Samandrag

Formålet med denne studien er å sjå på kompetansen ein får gjennom estetisk arbeid og erfaring, og om denne kan nyttast som verktøy inn mot leiing i offentleg skule. Når rapporten til Senter for anvendt kommunalforskning (SAKOM), (Bachmann mfl., 2015). syner at leiarar i skulen manglar handlingsrom og rammer for utviklingsarbeid, vil eg sjå dette opp mot tillitsreformen som seier at tillit skal vere grunnlaget for leiing i det offentlege.

I teoridelen skriv eg om tillitsbasert leiing gjennom Øllgaard Bentzen (2018), sine tre faktorar for å oppnå dette, og belyser dette med det De Paolo(2022), beskriv som nærverande leiing. Mi problemstilling er: **Kan estetisk kompetanse og erfaring bidra til å utøve tillitsbasert leiing?**

I samspel med teori, vil eg gjennom empiri som er basert på intervju av leiarar med estetisk bakgrunn i offentleg skule, sjå om det finns samanhengar og om desse gjev grunnlag for å nytte estetisk kompetanse som verktøy når det handlar om tillitsbasert leiing.

Her har eg besvart oppgåva gjennom fenomenologisk metode og djupneintervju av seks informantar frå offentleg norsk skuleleiing. Informantane har bakgrunn frå kunstfaga; visuell kunst, musikk og teater, og deira leiarvirke varierer frå rektor, avdelingsleiar og til prosessleiar. Med deira erfaring og kompetanse vil eg i oppgåva belyse kor vidt desse leiarane har kompetanse som kan styrke det Bentzen (2018), legg til grunn for å oppnå tillitsbasert leiing.

Resultat frå studien syner tydeleg likskap mellom det som kjem fram i empirien, og tillitsbasert leiing. Om den estetiske erfaringa og kompetanse integrerast i organisasjonen, syner det mogleg gode resultat når det gjeld tillitsbasert leiing slik empirien framstår. Dette tyder på at leiarane eg her intervjuar, opplever å stå støtt i møte med utfordringar, som kan indikere nytteverdi i dei estetiske fag. Noko som speglar seg tilbake til deira møte med å bli vist tillit i ung alder og gjennom arbeid i praksisfellesskap.

## Innhald

Forord.....	2
Abstract .....	3
Samandrag .....	4
Innhald .....	5
Modelloversikt .....	5
1. Innleiing .....	7
1.2. Problemstilling .....	9
1.3. Avgrensing .....	9
1.4. Bruk av omgrep.....	10
1.5. Oppbygging.....	11
2. Teori.....	12
2.1. Leiing i skulen som samfunnsoppdrag .....	12
2.2. Tillitsbasert leiing.....	15
2.2.1. Reproduksjon .....	16
2.2.2. Tillitsspiral .....	16
2.2.3. Person, relasjon, prosess.....	17
2.2.4. Nærværande leiing .....	18
2.2.5. Relasjonsbygging gjennom 5 strategiar .....	20
2.2.6. Prosess – improvisasjon og praksisfellesskap .....	22
2.3. Estetisk læringsprosess .....	24
2.3.1. Kreativiteten sin verdi .....	25
2.3.2. Sansespråket .....	26
2.4. Oppsummering teori .....	27
3. Metode .....	29
3.1. Metodetilnærming.....	29
3.2. Forskingsdesign .....	29
3.2.1. Val informantar .....	30
3.2.2. Utforming intervju .....	30
3.2.3. Gjennomføring intervju .....	31
3.3. Dataanalyse.....	32
3.4. Refleksjon.....	33
3.4.1. Refleksjon rundt metodeval.....	33

3.4.2. Kvalitetsvurdering.....	33
3.5. Ethiske betraktningar .....	35
4. Analyse og resultat.....	36
4.1. Erfaring med å blitt synt tillit .....	37
4.2. Utdanningsperspektiv .....	39
4.3. Den inspirerende leiar .....	42
4.4. Erfaring som lærar og kva ein opplevde ein ikkje fekk gjort .....	41
4.5. Person .....	44
4.6. Estetisk kompetanse og leiing .....	45
4.7. Estetisk prosess som verkemiddel og korleis motstand tvang fram eit praksisfelleskap.....	47
4.8. Relasjonskompetanse .....	49
4.9. Prosessforsåing.....	50
4.10. Oppsummering .....	55
5. Drøfting.....	56
5.1. Person.....	56
5.1.2. Makt og tillit til førstelinja.....	58
5.1.3. Endringsagentar.....	59
5.2. Der begge inviterer til tillit.....	59
5.3. 2) Relasjon .....	61
5.3.3. Fem strategiar for respektfull relasjon.....	62
5.3.4. Kommunikasjonen.....	64
5.3.5. Bruk av metode.....	65
5.4. 3) Prosess.....	67
5.5. Det kreative satt i system.....	69
6. Avslutning .....	71
6.1. Betraktningar.....	71
6.2. Studiens implikasjonar .....	72
6.3. Vidare forskning.....	73
Litteraturliste .....	74
Vedlegg:	
Samtykkeerklæring.....	78
Intervjuguide .....	80
Modell 2.3.1 Dramaturgisk arbeidsmodell.....	25

## 1. Innleiing

I dette kapittelet gjer eg greie for forskingsprosessen og vegen fram til problemstillinga. Utgangspunktet for oppgåva er rapporten *Rektors lederhverdag, et dypdykk i kompleksitet* (Hye mfl.2023). Resultat frå rapporten som er gjennomført i 2023, tek for seg skuleleiinga i norske kommunale skular og har som mål og gi innsikt i skuleleiars arbeidskvardag. Undersøkinga ser på korleis fridom påverkar rektor sin evne til å prioritere utvikling, som skal gi økt jobbtrivsel og mindre arbeidspress. Hovudtema er handlingsrom, organisasjonsklima og leiingsmiljø. Her svarte 60% at dei ikkje fekk tilbakemelding på prestasjon som leiar, medan 45% svarte at dei ikkje opplevde seg verdsett som leiar i kommunen og 70% opplev arbeidspress som er alt for høgt. Rapporten syner og at rektor står i eit omfattande rapporteringsregime som handlar om rapportering på økonomi, personal, organisering og mindre på utviklingsarbeid. (Hye mfl, 2023).

Kritikken om for stor rapporteringsfokus hjå skulane er mange, utgangspunktet for denne kjem frå styringsforma New public management (NPM), som er ei styringsplattform basert på marknadsøkonomi der leiar har fokus på økonomi og rapporteringsansvar (Sørreime, 2022).

Rapport nr.1513 frå Møreforskning om evaluering av den gode skuleeigar, syner resultat at å styrke indre ansvarskjensle er nøkkel til utviklingsarbeid. Det blir slik sett viktig å utvide skulane sin kapasitet på området. Dilemmaet viser seg ofte å ligge i kravet om effektivitet, noko som går utover det pedagogiske og moralske samfunnsoppdraget. Her syner forskinga at om skulen skal utviklast i rett retning må rapportering, saman med forskingsbasert kunnskap, vere kunnskapsgrunnlaget, og indirekte at måling og styrings -rapportering ikkje er nok i seg sjølv. (Bachmann mfl.,2015.)

Ein leiar må rustast med viktige myndigheitsfaktorar for å kunne leie i utvikling. Her viser forskinga så langt lite svar, men behov for sterk relasjonskompetanse i tillegg til fagleg autoritet kjem fram som viktige faktorar. Slik det synast no er det for store leiarbelastningsforhold på fleire nivå. Her viser forskning raude flagg på områder rundt uklarheiter og korleis dette skal handterast. Tyding av nasjonale- og lokale reglar som gir usikkerheit, der dei i staden skulle ha gitt armslag og ro til utviklingsarbeid og ikkje press og

krav. Det som stimulerar til trivsel, er handlefriheit. (Hye mfl.,2023) Både lærarar og skuleleiarar treng å framstå som endringsagentar, og synleggjere kva som er rette faktorar for å oppnå ønska mål i skulen. (Sørreime 23). Det store fokuset på lærarprofesjonen hausta erfaring på grunn av nettopp satsning på leiar og lærar over fleire år. Har kommune og fylkeskommune den lærar- og skuleleiar -kompetansen som trengs spør rektor og forfattar Sørreime (2022).

Forståing av kva leiarrollen er, var tidlegare basert på val av leiarar med fagkompetanse som mål, mens det i dag er eit større krav når det gjeld god leiing. Mens du som leiar før blei vald basert på det dei før kalte *dei fremste blant likemenn*, og i hovudsak retta seg mot fagkompetanse, er den i dag meir retta mot kva brukar ønskja og har behov for (Bentzen, 2018).

Forskar for institutt for samfunn ved Universitetet i Roskilde, Øllgaard Bentzen ser omgrep *tillit* som særskilt attraktivt i samanheng med utvikling av leiarrollen. Noko som er basert på årevis diskusjon om korleis offentlege organisasjonar skal leiast. Ho peikar på det interessante mellom tillit og kontroll, som to motpolar men som likevel kan spele på lag (Bentzen,2018). Bentzen har gjennom boka *Tillitsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner*, tatt for seg begrepet tillitsbasert leiing, som eg her finn særskilt interessant for oppgåva.

I dei estetiske arbeidsprosessane er eg nysgjerrig på å sjå kor tillitsskapande desse arbeidsmetodane her er og kan undersøkast i leiarsamheng. I oppgåva vil eg ta tak i manglar som forskingsrapportane til SAKOM og Møreforsking syner når det gjeld utviklingsarbeid for leiar og det å ha verktøy som gir kompetanse på området.

I denne oppgåva ser eg på korleis estetiske prosessar kan påverka kompetanse på tillit, og korleis tillit gjennom estetiske prosessar kan påverka leiarrolla.



## 1.2 Problemstilling

Med innleiinga som bakgrunn har eg velt denne problemstillinga for oppgåva:  
***Kan estetisk kompetanse og erfaring bidra til å utøve tillitsbasert leiing?***

Med denne problemstillinga er eg ute etter å sjå nærmare på kompetansen som blir tilegna gjennom estetisk arbeid og om metodar som her nyttast kan sjåast på som effektive inn mot tillitsbasert leiing. Eg håpar gjennom denne studien å finne nærmare svar på det eg her belyser og finn interessant.

Ved å sjå nærare på denne problemstillinga og med resultat frå denne, ønskjer eg å bidra til betre innsikt på samanhengar mellom tillitsbasert leiing og estetiske fag, for å bidra til vidare utvikling.

## 1.3 Avgrensing

I dette arbeidet undersøker eg om leiarar med estetisk kompetanse har nyttige verktøy som kan nyttast i utvikling av tillitsbasert leiing. Eg vil undersøke nærmare kor eventuelt verdien er og om dette kan opplevast verdiskapande når det er snakk om tillitsbasert leiing.

Kritikken som ligg til grunn for oppgåva som omhandla for stort arbeidspress og for mykkje rapporteringsfokus, er brukast her kun som eit bakteppe for å få fram behovet for endring, og er ikkje noko eg belyser i oppgåva vidare.

Begrep som nyttast i oppgåva vil eg avklare bruken av slik at den kjem tydelegare fram for lesar. Den er basert på utvalt teori og påverkast av forfattar som begrepa er henta frå.

## 1.4 Bruk av omgrep

**Tillitsbasert leiing** er slik Bentzen (2018), definerer det, eit begrep som omhandla ein delt prosess som skal leie til sjølvleiing. Der medarbeidarane sin kompetanse blir nytta i ein større grad enn tidlegare.

**Estetisk kompetanse** er kompetanse du oppnår gjennom bruk av sanseapparatet og slik oppnår medvit gjennom sansane (Tjønneland, 2023). Bruk av sanseapparatet har potensiale til å stimulere læringsprosessen (Øiestad, 2023).

**Dramaturgi** definerast her som planlegging av begynnelse og slutt på ein prosess. Ein prosess som krev samhandling for å gi mening (Helstad og Øiestad, 2022).

**Estetisk prosess** er ein prosess der sansane er involvert (Tjønneland, 2023).

**Kreativ prosess** er ein prosess der ein brukar seg sjølv gjennom å skape. Ein kreativ prosess i lag med andre definerast som meningsfylt og ekte (Rygh, 1986).

**Metaspråk** er språk som gir det spesifikke ei dobbel tyding, eit språk med fleire lag.

## 1.5 Oppbygging

I kappittel 1 blir oppgåvas formål presentert og korleis eg har komt fram til problemsillinga. I kapittel 2 presenterar eg valt teori som ramme for problemstillinga. I kapittel 3 klargjer eg for metode og korleis eg har gjennomført forskinga, i tillegg til styrker og svakheiter i studien. I kapittel 4 presenterar eg funn frå forskingsmetoden som drøftast i kapittel 5 opp mot valt teori i kapittel 2. Kapittel 6 handlar om mine betraktningar og utdjuper her studiens implikasjoner og korleis eg ser for meg vidare forskning basert på funn.

## 2. Teori

Her presenterast i oppgåva den teoretiske ramma og skal klargjere kva eg her ynskjer å få svar på. Eg startar med ei orientering om det overordna samfunnsoppdraget skuleleiinga i dag skal forvalte og kva slags mål som ligg til grunn for arbeidet *skuleleiing*. Med bakgrunn i rapporten til SAKOM om at leiaren har for lite handlingsrom og kritikken rundt styringsparadigmet New Public Management(NPM), har eg fokus på korleis ein kan styrke leiaren i skulen. NPM har fått stor kritikk i dagens offentlegheit. Og sjølv om denne styringsforma ikkje er leiande, påpeikar Sørreime det som problematisk at skulane fortsett med mål- og resultatpraksis. Eg undersøker vidare Hurdalsplattformen sitt mål om tillitsbasert leiing og ser på dette opp imot dilemmaet Sørreime påpeiker i samanheng med Bentzen sitt perspektiv om tillitsbasert leiing i offentleg sektor. Her definerer ho omgrepet tillit, for å ha ein sentral rolle i alle leiingsteoriar, og eg tek for meg hennar tre ulike aspekt på korleis god leiing fattast. Eg ser gjennom desse aspekta på kor behovet for kompetanseområdet ligg. For å sjå på konkrete dilemma skuleleiarar står i, viser eg til forskingsrapportar som blant anna viser behov for relasjonskompetanse, fagleg autoritet og at leiar og mellomleiarar i skulen blir oppfordra til å vere endringsagentar i sitt virke.

Den andre ramma for oppgåva er estetisk kompetansen. Eg ser på om leiarar med denne kompetansen kan bidra til utvikling og støtte på området tillitsbasert leiing. I samanheng med Bentzen sitt perspektiv på tillitsbaserte leiing, belyser eg De Paolo sitt perspektiv om nærværande leiing, og hennar merksemd mot estetiske fag sin verdi. Her brukar eg i tillegg Helstad og Øyestad sin dramaturgiske undervisningsmodell og ser på estetisk prosessarbeid i samanheng med praksisfelleskap.

### 2.1 Leiing i skulen som samfunnsoppdrag

Når styringsforma NPM for alvor tredde i kraft i Norge på 90- talet, var det med mål om eit større marknadsretta fokus med konkurranse og effektivitet som målsetjing. Denne styringsforma ser på menneske si drivkraft som eigennyttmaksimering og har dermed som

mål å oppnå eiga vinning (Bentzen, 2018). Der organisasjonsidentiteten handlar om opplevd likskap, forventast det ein lojalitetsorientering knytt til ein mål -og resultatstyrt profesjonalisering ovanfrå. (Sørreime, 2023).

På 2000-talet tvang det seg fram ei ny styringsform, New Public Governance (NPG), som hadde som mål å auke demokratisering, og ei retning mot sosial kapital der relasjonar og tillit blei sterke mekanismar som offentleg sektor skulle styre etter. Her blei tanken eit meir målretta arbeid med prosess i fokus, kor samarbeid på tvers og mellom ulike organisasjonar/partar skulle få større tilgang til å løyse komplekse utfordringar.

Forbindelsen i eit praksisfellesskap, som omhandlar læring gjennom individets hovud og kropp er avhengig av den strukturelle ramma dette er satt i. Som tyder at dei involverte er avhengig av å vere deltakar i konteksten, om læring skal skje (Ballo og Dahl, 2018).

Der NPM styrar etter prinsipp, blir styring gjennom NPG ein form for styring som forutsett involvering og eigarskap for at styringa skal få verdi (Bentzen 2018).

Styringa handlar om kollektive avgjerder og påverknad gjennom styringsform og styringsinstrument. Leing handlar om mellommenneskelege forhold og prosessar, og handtering av avvik (Johansen, 2023). I KS (kommunesektorens sentralforbund), sine strategidokument om god eigarstyring, står det at dette handlar om å vere tillitsbyggande, open, systematisk, kunnskapsbasert og resultat- og læringsrelatert. (Sørreime, 2022). Det handlar i hovudsak om at prosessen no er i sentrum slik som NPG legg vekt på. Eit styringsfokus som er påverka av samhandling i prosess og ikkje nødvendigvis mål- og testingsresultat.

På same tid handlar det i dag om at styringa i skulen i større grad skal tilpasse seg elevane enn at elevane skal tilpasse seg skulen. Og slik sett går skuleleiinga frå det å skulle styre til å heller skulle leie. (Ødegård og Hye, 2023).

Etter 20 år med praksisen *mål-og resultatbasert styring*, kjem difor spørsmålet om dette er rett praksis når målet er *kvalitetsutvikling*. (Sørreime 2020). Sørreime meiner forskning pdd. lite viser funn om korleis skuleleiarar nyttar kunnskap frå desse resultata og spør seg om heller meir tillitsbasert styringsform vil fungere betre når det gjeld kvalitet i skulen. Han er kritisk til korleis kvalitetsvurderingssystemet som no brukast, utvikla elevane si læring og

danning. Han viser til manglande resultat på korleis samfunnsoppdraget her blir løyst. Grunntanken om ei felles mål- og resultatbaset styring, ligg i eit ønske om felles organisasjonsidentitet, same kva slags organisasjon det her er snakk om. For skulane ligg utfordringa i at innhenting av data ligg i kvantitative data og ikkje baserer seg på innhenting av forskingsbasert kunnskap frå skulen og dei tilsette si erfaring (Sørreime, 2020). Og her stiller Sørreime spørsmålet; «*Har kommunen og fylkeskommunen den lærer- og skolelederkompetansen som trengs, og korleis sikre seg den kompetansen? Har dei her eit støtteapparat som sikrar dei pedagogiske prosessane?*» (Sørreime, Tillitsbasert ledelse i skolen, 2020, s.43).

I 2021 kom statsminister Støres regjering i Hurdalsplattformen med ein tillitsreform. Denne seier noko om kva god leiing er og at statens leiarar skal utøve ein tillitsbasert leiarstil. Dette blei betegna som *ett av regjeringens viktigste prosjekter* (Ruud, 2022). Tillitsreformen hadde som mål å gi makt og tillit tilbake til dei som utgjer førstelinja og er ryggraden i velferdsstaten. Støre ville her ha eit kontinuerleg arbeid med tillitsreformen som utviklast nedanfrå, eit arbeid som involvera brukar og dei som er tettast på det det handlar om i organisasjonen, han oppfordra alle til å ta initiativ til utvikling. (Ruud, 2022).

*"Tillitsbasert ledelse er basert på et positivt menneskesyn; at menneske har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb, mestre og bidra til fellesskapet".* (Dar, 2024).

Senter for anvendt kommunikasjonsforskning (SAKOM), trekker i sin rapport fram skuleleiar sitt ansvar for å rapportere heilt ned til detaljnivå. Dei beskriv dette kravet som lite gjennomtenkt leiingspolitikk. (Alvik, 2023). Det fleire leiarar opplever som belastande og lite meningsfylte for sin skule, og sitt oppdrag som leiar, er likevel ikkje noko som lett kan endrast på for den enkelte. Kva type struktur og kultur ein har vil i utgangspunktet bli avgjerande og det blir då å ha støtte i arbeidet og sjølv opplever at ein gjer ein god jobb, definert som viktig. (Fjell, 23). Når kvardagen kjem skal ein stå i ulike former for samarbeid, alt etter som korleis skule ein jobbar i og leier, alt i frå politisk samarbeid, personalkonflikter, føresettesamarbeid, og stå støtt i seg sjølv som leiar. Dette er det skuleleiarforbundet peikar på som ei mangelvare hjå leiarar i dag. Her seier dei at kompetansehevinga ligg i å få leiarar til å stå støtt i seg sjølv. Å leie i skulen handlar om at du skal halde fokus på den raude tråden, og seie nei til dei ulike oppgåver og forventningar som utfordrar nettopp dette. Dei som blir leia og systemet du leier etter skal forstå den raude tråden. Her ligg det sjølvsagt eit krav om

førebuing og tilrettelegging slik at dei du har under deg kan gjere ein god nok jobb. (Øverenget, 2024).

*“De som stoler på hverandre samarbeider mer og er mer tolerante, risikovillige, kreative og fornøyde enn andre.” (Grimen, 23, Hva er tillit, s.7).* Å leie er ein prosess, og leiingsfunksjon treng å bruke tida si på det som er viktig. Som leiar er du avhengig av å kunne gi frå deg kontroll og drive tillitsbasert leing, ha god balanse mellom for lite og for mykje, i staden for å vere redd for at nokon skal gjere feil. Om den som blir leia opplever å ikkje ha handlingsrom eller tillit, kan du ikkje leie vedkomande. Tillit og mistillit handlar om interaksjon mellom menneske og i kor stor grad ein kan stole på samhandlinga. Å ikkje stole på ein annan handlar om å ta førehandsreglar og er ein naturleg respons på noko som ikkje fungerer. Dette har sjølvstilt ulik påverknad på menneske sitt liv (Grimen 2023).

Samhandlingskompetansen vil ligge i å løyse felles oppgåve med ulike kompetanseelement, då partane ofte har ulik fagbakgrunn. Om dette skal utviklast til ny kompetanse, krevst det forståing rundt korleis desse kompetansane skal fungere og koplast saman for å oppnå felles forståing (Ballo mfl., 2014).

## 2.2 Tillitsbasert leing

Når Øllgaard Bentzen definerer omgrepet tillit, er det med ei overtyding om at for oss alle er dette noko som ligg naturleg i kvardagen vår og omhandlar vala vi tek i løpet av ein dag. Det er snakk om å ha tillit til at trafikken er trygg å ferdast i, eller at det vi begir oss ut på, stolar vi til ein viss grad på.

Tillit og risiko er knytt saman slik at tillit gjer det mogleg å ta risiko. Ho seier tillit som omgrep nesten alltid er sentral i alle leingsteoriar og ser på medarbeidar sin trivsel og motivasjon som ein vesentleg ressurs i offentleg sektor. *“.tillid imellem over- og underordnet har positive, helbredsmæssige effekter for medarbejdere, likesom tillid udgør en buffer mot stress og udbrændhed i perioder med høje krav”* (Bentzen, 2018, Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer s. 28). Bentzen definera her at tillit er eit viktig premiss for innovasjon i organisasjonar og at det samtidig opnar for meir komplekse handlingsmoglegheiter. Desse skal igjen styrke fleksibilitet i oppgåveløysinga og i staden for å ha fokus på reglar, ha eit fokus på individ. Bentzen seier her det handlar om å ha mindre

kontroll og meir tillit og meiner det for leiar tvinger seg fram eit behov for metaleiing i to deler, der den eine handlar om å ruste sine medarbeidar til sjølvleiing, og to; å legge til rette struktur for fellesskap og felles måloppnåing som er integrert i organisasjonen.

Tillit og mistillit har ulik påverknad på menneske sitt liv og er avgjerande for korleis menneske handlar saman. Folk som stolar på kvarandre viser seg å samarbeide betre, er meir fornøgde, tek større risiko og er meir kreative enn andre seier Grimen (2022).

Bentzen poengterer at sjølv om tillit som begrep ofte er godt forankra i leiarteoriar, krev dette eit rom der begge partar invitera til tillit, og opnar her eit større handlingsrom for organisasjonen i møte med meir komplekse dilemma. Men dette krev eit større eigarskap for fleire aktørar i organisasjonen, og eit større krav om involvering som aukar medarbeidarane sin trivsel og motivasjon og blir slik sett ein vesentleg ressurs i offentleg sektor (Bentzen, 2018).

### 2.2.1 Reproduksjon

Proessen som krevst for å danne tillitsrelasjon, handlar om å gi og ta tillit. I ein leiar - medarbeidar relasjon kjem eksempelvis tilliten til medarbeidar frå det leiaren gir av tillit, og i prosessen vidare vil økt tillit mellom desse, gi større sjanse for risiko og desto meir fleksibilitet og innovasjon. I ein slik samanheng vil historikken for tillit og tillitsbrot vere avgjerande for relasjonen mellom leiing og medarbeidar. Tillitsnivået er dynamisk og går opp og ned, men vil alltid vere avhengig av den tilliten som blei etablert i starten. Den andre sine handlingar vil tolkast i lys av den eksisterande tilliten ein har til vedkomande, og slik sett vil tillit og mistillit lett reproducere seg sjølv.

### 2.2.2 Tillitsspiral

Bentzen nyttar omgrepet tillitsspiral, der ho legg vekt på i tillegg til at tillit auka tillit, spreier det seg utover til andre, og viser seg å bli det ho kalla ein oppadgåande tillitsspiral som er smittsam. I ein organisasjon vil dette påverke kor godt samarbeid fungera og korleis dei navigerer i forhold til kvarandre. Ein tillitsgivar og ein tillitsmottakar er begge avhengige av eit tillitsrom der begge invitera til tillit. *"I en kontekst hvor kompleksiteten i de offentlige utfordringer vokser, kræves der bredere involvering og eierskap blandt flere aktører"*.



(Bentzen , tillitsbasert ledelse, 2018, s.34) Og tilliten mellom leiarar og deira medarbeidarar blir eit viktig premiss for samarbeid med samfunnet elles. Bentzen meiner god leiing sine ambisjonar handlar om å skape eit større handlingsrom i organisasjonen slik at oppgåvene det handlar om blir løyst med mål om å tilpasse seg konteksten. Ho meiner med felles strategi, visjonar og verdiar vil det bli lettare å navigere i organisasjonen. Ambisjonen om ein meir tillitsbasert leiing handlar ikkje om at leiar får ei mindre viktig rolle, men opererer meir audmjukt. Her stilles det krav til leiar om at den i langt større grad skal kunne bære usikkerheit om mistillit oppstår (Bentzen, 2018).

### 2.2.3 Person, relasjon og prosess

*Sentrale aspekt ved tillitsbasert leiing*

**Person:** *Tillitsbasert leiing som viser leiars personlegdom og leiarstil*

**Relation:** *Tillitsbasert leiing som ein relasjon mellom medarbeidar og leiar, i ein konkret situasjon.*

**Prosess:** *Tillitsbasert leiing som ein delt prosess, som ivaretekast av formelle og uformelle leiingsaktørar.*

Aspekta innheld eit behov for å bevege seg mellom dei tre, har stor betydning og er avgjerande for å oppnå tillitsbasert leiing. **1) person;** i dette aspektet skal ein leiar vere trygg i sin åtferd, ha tydeleg retning, tole tillitsbrot, vere forsiktig med å utøve formelle maktmidlar, vere audmjukt og lytte til organisasjonen, som premiss. **2) relasjon:** I dette aspektet ligg ei forventning mellom medarbeidar og leiar, om gjensidig respekt, nærheit og tilgjengelegheit, dialog og fortløpande handtering av tillitsbrot. **3) prosess:** i dette aspektet ligg det ei forventning om ansvarsfordeling, tilrettelegging for sjølvleiing og synleggjere arbeid med felles mål (Bentzen, 2018).

Tillitsbasert leiing handlar i stor grad om å orkestrere at medarbeidarar er med i prosess og ikkje naudsynt sjølv tek avgjerda, men er med å påverke ei eventuell avgjerd. Leiinga sin metode for arbeidet som handlar om å gi medarbeidarar sin plass ved tilrettelegging for

dialog etter oppgåvas behov, er her essensiell (Bentzen, 2018). Bentzen er oppteken av at retning og rammer berre har verdi i ein organisasjon om medarbeidarar er kjend med og har akseptert dei. For å oppnå kollektiv identitet vil felles etablering av visjon og mål, vere noko som ein saman kjempar for, og dannar ein tillitsbase som igjen gir rom for felles forståing og større handlingsrom basert på dette. Tillitsbasert leiing seier noko om kor leiaren sin innsats skal ligge og viser seg å vere tillitsfremmande, gi motivasjon, påverke pålitsgrad og truverd mellom leiar og tilsett. Då det som får merksemd ofte viser seg å blir utført.

Det viktigaste meiner Alfsen er at denne type leiing må ha ei tydeleg forventningsavklaring til den dei leier og at eit viktig prinsipp er å ha med at dei fleste er rusta til å leie seg sjølv. Det forutsett god dialog og oppfølging. Ei oppfølging som i stor grad ikkje handlar om å løyse dilemma dei står i for tidleg, men derimot gir moglegheit for sjølvleiing (Alfsen, 2024).

I opplæringsforma meisterlære, er djupnelæra å føretrekke framfor overflatelære, og ferdigheiter i det å lære å lære er vesentleg i eit livslangt læringsperspektiv (Sørreime, 2020). I meisterlære, læring om sosial praksis beskriv Nielsen om metoden meisterlære som handlar om korleis ein meister i noko gir sin kunnskap vidare til andre. I denne metoden ligg det ingen form for typisk undervisningsopplegg, men ein prosess kor deltakarane blir meir og meir engasjert basert på nærvær, og slik dannar eit praksisfellesskåp som utgangspunkt for læring (Nielsen og Kvale, 2014). Eit slikt praksisfellesskåp vil lede til eit nærvær av felles forståing og læring av kvarandre basert på eigne erfaringar og ny felles kunnskap. Ein lærer ikkje berre om andre og ulike måtar å løyse ting på, men også om seg sjølv i møte med andre, og seg sjølv i møte med ny kunnskap.

#### 2.2.4 Nærværande leiing

*«Filosofen Søren Kierkegaard skrev at den som vil hjelpe en annen person, må starte med å finne ut hvor den andre befinner seg. Uten å forstå den andres ståsted, er det ikke mulig å hjelpe effektivt eller å kommunisere på en hjelpende måte. Man kan starte med å spørre hvordan den andre personen har det, og om hva som skjer for tiden – rett og slett småprate for å skape det sosiale limet som får den andre til å bli avslappet og trygg».* (De Paolo, Tilstedeværende ledelse 2023, s.49). I Bentzen sine aspekt for å oppnå tillitsbasert leiing, ligg

det Kierkegaard beskriv som ei føresetnad for å kunne hjelpe andre, å finne meir ut om personen og ei kommunikasjonsform som først og fremst handlar om dialog.

I teatersamanheng er dialog ei føresetnad for å skape noko ilag. " *I teatret lever man av og for mennesker som interagerer med hele seg – troverdig og tilstedeværende – på scenen. Det er en praksis vi kan lære mye fra, med tanke på hvordan regissører utvikler og leder teateroppsetninger, men også når det gjelder skuespillerkunsten*". (De Paolo, Tilstedeværende ledelse 2023, s18).

Nærværande leiing meiner De Paolo handlar om truverdig- og ikkje dømande kommunikasjon og lytting til menneske. Og i teaterarbeid må ein som regissør leie med heile seg slik at skodespelarane kan formidle til sitt publikum på ein truverdig og god måte. Her meiner Paolo at metoden gjerne kan nyttast av andre i liknande samanhengar. «*Kommunikasjon er det mediet som ledelse utøves i. Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted. Dette indikerer at ledelse i dag i stor grad er kommunikasjon. Ledelse handler om å få andre til å utføre oppgaver og oppfylle felles mål. Ledelse handler dessuten om å påvirke og skape mening. Og kommunikasjon med mennesker er helt essensielt for å få det til*» (De Paolo, Tilstedeværende ledelse 2023, s.45). Paolo samanliknar nærværande leiing med estetisk leiing, med bakgrunn av samspelet mellom det kognitive og sansane som ho meiner dannar ei heilskapleg form for leiing. "*..Denne helhetlige forståelsen av ledelse innebærer at mennesker påvirkes av lederes estetikk, utseende og også av deres kroppslige energi, utstråling og tilstedeværelse. Dette nyere perspektiv på ledelse betyr at ledere må praktisere i-kroppen autentisk ledelse, bruke sin intuisjon, magefølelse og kroppslige signaler når de leder.*" (Paolo, Tilstedeværende ledelse,2023, s.31). Når sansar, kropp og det kognitive spelar inn vil det ho kalla *leiarautensitet* vere til stades, og leiars truverdigheit vil auke. Ho meiner at ein leiars evne til å bruke kropp og følelsar gir ein viktig indikator på at det nettopp er forankra i kroppen og slik viser si truverdigheit. Ho har utarbeida 6 prinsipp ho legg til grunn for dette:

## *6 prinsipp for nærværende leiing*

*Å være til stede her og nå, i kroppen og følelsene.*

*Å søke etter umiddelbar kontakt.*

*Å observere adferd og signaler.*

*Å forstå det som skjer nå, fordomsfritt og spørrende.*

*Å beskrive, ikke analysere og forklare.*

*Å finne en løsning på situasjonen.*

I Paolo sine 6 prinsipp, kan det i teatrets beskriving av ein regissørs første møte med aktørar sjås på med samanheng med ein leiar sitt møte med sine medarbeidarar slik; Personen er førebudd, har gjort seg kjend med kven den skal møte og invitera til dialog. Det første møte skal vere med positiv haldning frå regissøren og allereie her kjem og ei forventningsavklaring. For denne personen er det her viktig å framstå truverdig og med eit opennt sinn, og personen dannar seg no eit bilete av kven dette teamet er i samspel med seg sjølv, gjennom å lytte og lese kroppsspråk, og gjennom å observere med sine sansar det som skjer der og då. Personen er her leiar, men utan kompetanse på området den skal leie, er personen ikkje rusta. Ei forventning om at personen har erfaring og kompetanse til å leie dei i prosessen er naturleg til stades og vil gi energi til prosessen om den finns. At personen er trygg og samtidig tør å gå utanfor si eiga komfortsone i arbeidet, er med på å skape ein prosess innan utviklingsarbeid. Når tryggheta er etablert, vil det for dei involverte bli ein naturleg del å engasjere seg og ta aktivt del i prosessen som eit team (De Paolo, 2023).

I teateret ligg det ei slik forventning til etablering av ein produksjon, starten på eit arbeid, eit felles produkt og mål. For ein regissør er dette noko som trenast på gjennom skulegang, kurs, eigen trening, i samspel med ulike menneske og i ulike settingar, som er grunnlaget for kompetanse på området (Helstad og Øiestad, 2022).

### **2.2.5 Relasjonsbygging – gjennom 5 strategiar**

Om den truverdige leiar beskriv Dahl (2015), ein som skal kunne romme andre sine følelsar utan å seie noko på det før det er lytta til det som er sagt. Det er for leiar viktig å ha kompetanse på den reflekterande og undersøkande samtale for å oppnå truverdigheit som

leiar. Her ligg treningsområdet i lytting og respons som byggjer på kommunikasjon der tema, følelsar og relasjon er til stades I ei tilbakemelding frå deltakarar frå eit leiarutviklingsprogram seier dei dette: «..Vi treng økte kunnskaper om kontaktetablering og samtaleteknikk». (Dahl 2015, Når frykten styrer på arbeidsplassen, s.67).

I Paolo (2023), sin fasinasjon av teaterarbeidet ser ho på arbeidet med ein teaterproduksjon i samanheng med nærværande kommunikasjon. I scenerommet forventast det full respekt for arbeidet og fullt nærvær av kropp og sansar. Noko som gir konsentrasjon og ro til oppgåveløysing. De Paolo (2023), meiner du som leiar kan oppnå respektfull relasjon til dei du leier gjennom fem ulike strategiar:

*1. Formidle tilstedeværelse*

*Vær fullt og helt til stede for medarbeideren, og ikke bli distraherert av hva som skjer i omgivelsene. Vær oppmerksom og konsentrert i samværet med den andre.*

*2. Være ekte*

*Snakk med den andre fra et ærlig ståsted, uten skjult agenda.*

*3. Kommunisere bekreftende*

*Let aktivt etter kjernen i det den andre sier og står for. Bekreft at du er oppmerksom på den andres situasjon og perspektiv. Vis interesse for den andres budskap.*

*4. Lytte effektivt*

*Lytt aktivt og empatisk til den andre. Hvordan ville det være å befinne seg i den andres situasjon? Gjenta det den andre har sagt med egne ord, for å sjekke om du har forstått budskapet riktig.*

*5. Kommunisere støttende*

*Formidle tilbake hva du tror den andre mener, og vær tydelig på hvor du selv står, uten å bruke et følelsesladd språk som kan få den andre på defensiven.*

(De Paolo, 2023, Tilstedeværende ledelse s.39)

Når regissøren møter ensemblet sitt for første gang, er første bud å bli kjent og finne ut kven dette teamet som skal jobbe i lag er. Finne ut korleis få til noko saman. Regissørens rolle er å framstå trygg. Jobben handlar i starten i stor grad om å finne ut kven alle er gjennom å observere og lese kroppsspråk, og samtidig danne seg eit bilete av dynamikken dei imellom

og slik forsøke å tyde korleis arbeidet best skal bli tilrettelagt. Sjølv om regissøren leier arbeidet, må den kunne lytte og ta imot innspel frå dei involverte. Noko som gir prosessen og etableringa av involvering, ei god ramme. Regissøren sitt på eit rikt utval verktøy som skal gjere kvar enkelt skodespelar god. Dette er samanlikna med leiaren, ei viktig oppgåve i etablering av eit team eller ein prosess på arbeidsplassen. Regissørens visjon blir sterkare når alle partar involverar og engasjerar seg i arbeidet. I dette samspelet og arbeidet, ligg verdien i å jobbe mot felles mål (Helstad og Øiestad 2022).

I teaterarbeidet brukast kommunikasjonsformene begrepa overtekst og undertekst og kan gi oss verktøy som kan hjelpe oss å håndtere ulike situasjonar. Overtekst er det vi seier gjennom tale og undertekst er det vi viser med kroppsspråket. Det er vanskeleg å skilje kroppsspråk frå det vi seier. Det vi fortel med kroppen, vil uansett bli oppfatta. Og seier kroppen noko anna enn talen, vil dette lett opplevast forvirrande og true tilliten (Helstad og Øiestad, 2021).

I stor grad handlar overtekst og undertekst om det vi formidler, det vi velg å seie noko om, og det vi meiner om det vi seier. Det å trene på dette gjennom refleksjon, gir større forståing og skjerpar vår bevisstheit. Dette krevjar trening, men kan trenast på på fleire måtar, også åleine og gjerne kvar dag. Dette utvikler oss som menneske. Å trene seg sjølv i å gå inn i situasjonar som vanlegvis er til hinder for deg, er ofte viktig å vere oppmerksom på og prøve seg i. Ta regi på eigne situasjonar ved å endre litt og slik sett utfordre deg sjølv. Bryt ned tradisjonelle forventningar og ta kontakt med deg sjølv og andre på ein ny og omsorgsfull måte. I treningssituasjon kan det og vere nyttig å gå inn i situasjonar som den andre, gjennom rutineroller som den du leier, din leiar, dine kollegaer eller dei du samarbeidar med, for å unngå å hamne i dei same konservative tankar og impulsar. Det er først gjennom bevisstgjerjing av nye erfaringsgrunnlag som gir vekst og utvikling. (Rygh, 1986).

I teaterarbeid trenast dette på gjennom bevisstgjerjing av *stemme, mimikk, fysisk uttrykk og bruk av rom*. (Helstad og Øiestad 2022). Ein roleg avslappa kropp, toleranse og venleik, er her å føretrekke framfor negative haldningar, skepsis og sarkasme, som her kan true god kommunikasjon. Ein kommunikasjon i ein prosess som inneheld skjerpa fokus på det som skjer, gjenspeglar ofte ein prosess kor samhald og felles forståing er resultatet. *"Evnen til å lytte er en egenskap som alle kan trene seg opp til, men det krever høy grad av konsentrasjon og tilstedeværelse. Du kan ikke holde på med andre ting når du skal lytte. Du må faktisk være til stede i samtalen"* (De Paolo, Tillitbasert Ledelse, 2023 s.50).

## 2.2.6 Prosess - Improvisasjon og praksisfellesskap

Improvisasjon skjer oftare enn vi tenkjer og er med på å løyse situasjonane vi står i til kvardags. Ofte tenkjer vi kanskje sjeldan over situasjonen vi står i og korleis utfalle blei nett slik det blei, eller at det er lettare og legge ansvar over på andre kvifor resultatet blei slik det blei. Improvisasjonen sin måte å trene kreativitet på er verktøy som kan nyttast til dette. Assosiasjonsord som gir positiv utvikling og kan nyttast i samanheng med improvisasjon, er å vere: *“..snarrådig, lur, sjølvstendig, oppfinnsam, modig, smart, intelligent og kreativ.”* (Rygh, 1986, kreativ kommunikasjon, s.39). Når du trenar på improvisasjon viser du at du har kompetanse på desse områda.

Sett deg sjølv inn i situasjonen på arbeidsplassen som du opplever som vanskeleg eller uhandterleg og still deg sjølv spørsmåla:

*“Korleis reagerte den andre?”*

*“Korleis ville du ha reagert om du blei kontakta slik?”*

*“Kor mange utradisjonelle handlingar tok du initiativet til i løpet av dagen?”*

*“Kva var dagens spontane gjerning?”*

(Rygh, 1986, kreativ kommunikasjon, s.34)

Gjennom trening i improvisasjon blir du betre til å møte hendingar som ikkje er daglege eller som du ikkje er trena på ifrå før. I improvisasjonen utfordrar ein seg sjølv og andre på ulike hendingar og situasjonar slik at ein kan førestilla seg korleis ulike scenario blir. Når vi visualiserar ser vi i bilete og vi opplever sansane i samanheng og ein eigen dynamikk skapast imellom dei. Det er sansane våre vi brukar for å forstå følelsane sitt språk og det er følelsane våre som påverkar ferdigheitene til å sanse og å oppfatte (Øiestad, 2023).

Gjennom Bentzens aspekt *prosess*, rommar blant anna det å inneha beslutningskompetanse å sikre seg felles bilde og ramme på situasjonen. *“Gjennom de levde kroppenes engasjement i verden blir vi oppmerksomme på båndene vi står i, til omgivelsene, til natur, landskap og mennesker”* (Finke og Solli, 2020, oppløsningen av det estetiske .., s.21).

Ein viktig eigenskap som blir trena på i improvisasjonen er evne til å lytte. Og her beskriv fortolkningsfilosof Gadamer, lytting slik: « å forstå seg selv i saken ..Den som vil forstå, må fornemme relevansen av det man vil forstå, i seg selv. Man må applisere saken på eget liv, gjennom å høre etter og erfare tilhørighet til saken. Den som overhodet er åpen for at noen sier ham noe, er prinsipielt åpen. ..Uten slik åpenhet for hverandre finnes ingen ekte menneskelige bånd. Samhørighet betyr alltid også å kunne høre på hverandre. For Gadamer er det dermed en intim sammenheng mellom å kunne høre, forstå og å kunne kommunisere med andre”. (Finke og Solli 2020, oppløsningen av det estetiske .., s.152).

Improvisasjon er dermed viktig for å kunne førestilla seg korleis noko er og gir naturleg rom til refleksjon. Når du improviserar, om det er i jazzmusikaren sin kontekst eller i skodespelarens, ligg det eit krav om å lytte og ta sjansar i samspel med andre. Og dette gir oss eit moglegheitsrom som trenar oss på Paolo sine 5 strategiar for innovativ tenking; å vere til stades, ha umiddelbar kontakt, observere adferd og signal, forstå det som skjer, beskrive, analysere og forklare og til slutt finne ei løysing på situasjonen.

### 2.3 Estetisk læringsprosess – om prosessen gjennom designarbeid i stadig utvikling.

«Estetiske læringsprosesser er forankret i fagene kunst, handverk, musikk, dans, drama og medie. De estetiske fagene har symbolske virkemidler og uttrykksformer» (Aud Sæbø Dramapedagogisk tidsskrift 2, 2022 s.85). I kunsten er det ofte konflikt og utfordring som gir utvikling, og improvisasjon er ein viktig del av arbeidet inn mot dette. Som ein jazzmusikar, blir det naudsynt å kunne improvisere for å finne rette tonar og framdrift i samspelet. Improvisasjonserfaring er nyttig verktøy når leiaren er meir enn berre sjef, dette gir trygghet i relasjonsarbeid og kan gi forslag til god løysning og som krevjer evne til problemløysing, nysgjerrigheit og fantasi. (Helstad og Øiestad, 2022)

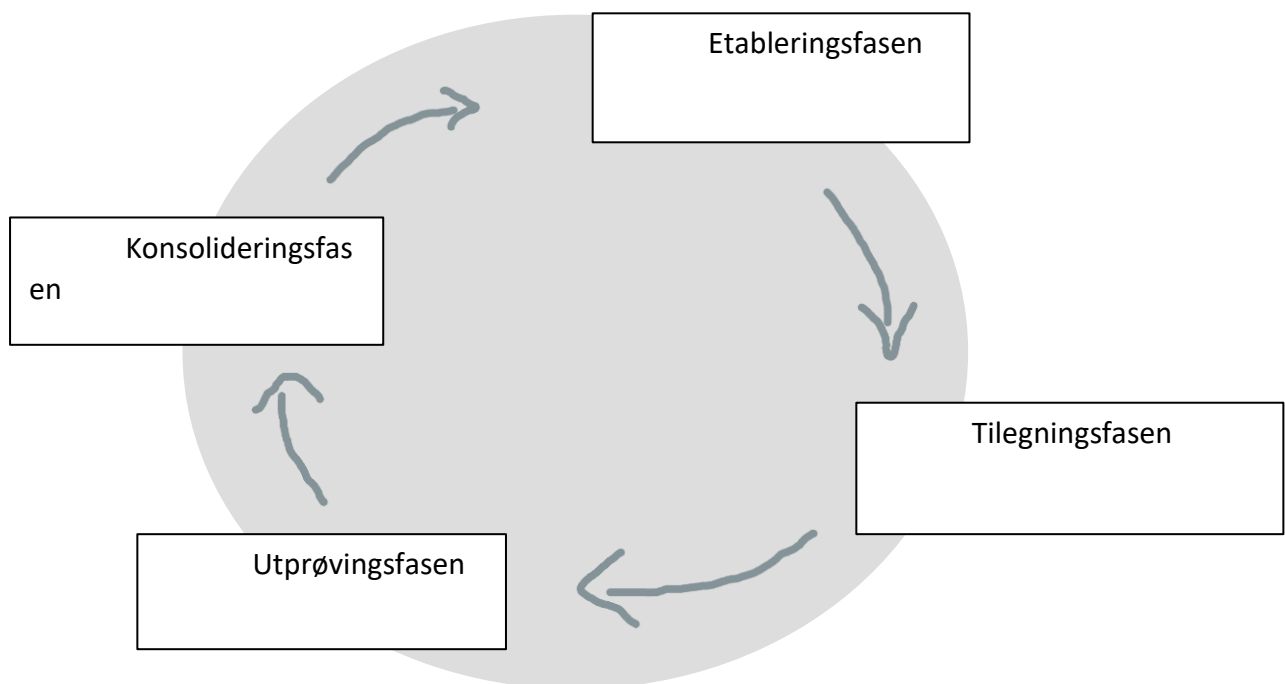
Dramafagets arbeid gjennom fiksjonstrening i øvelsa, erfaring og kunnskap, gir ei djupare forståing. I eit slikt kunnskapssyn er det samspelet mellom det kognitive, det emosjonelle og det praktiske som er grunnlaget for djupare forståing og erkjenning (Sæbø, 2022). I ein estetisk læreprosess er dramaturgien ein essensiell part i utforminga. Dramaturgien seier noko om kva slags rekkefølge dei ulike komponentane skal kome i og gir eit bilete på korleis



oppbygginga må bli for å kome til det rette målet. Ordet dramaturgi kjem frå dei greske orda drama, som betyr handling og urgi/ergon, som tyder verksam. (Helstad og Øiestad 2022).

I dramaturgiens verd handlar det om korleis vinkling eller perspektiv vi skal ha. Og i ein estetisk læringsprosess blir dramaturgi eit viktig verktøy som seier noko om handlingsforløpet i prosessen. Ei dramaturgisk forståing kan slik sett bidra til tilrettelegging for ein god prosess. Og gi for den som skal leie prosessen eit verktøy for å undersøke kor ein er i prosessen og kva som ev. må justerast undervegs for å nå ønska resultat. Helstad og Øiestad kallar det *eit designarbeid i stadig utvikling*.

### ***Dramaturgisk arbeidsmodell:***



Modell 2.3 Dramaturgisk arbeidsmodell (Helstad og Øiestad, 2022, læreren som regissør, s100).

### **2.3.1 Kreativiteten sin verdi**

Iversen skriv om kreativitet som eit mål i seg sjølv, då dette er bakgrunnen for vårt opphav av idear og løysingar på ulike problem. Noko han meiner gir livsglede og meistring. Kreativitet gir deg kompetanse til å ta leiing i eige liv og slik sett viktig i vår rolle som samfunnsborgar

(Iversen, 2020). Nowak har uttrykt sitt perspektiv om kreativitetens verdi og kan seie noko om trening gjennom dei estetiske faga. «*Teaterpedagogens facilitering skaber et sprog og en arbejdssetos ...det handler om inspiration – noget skal skubbe til den, så det vækkes*». (Krøgholt, Drama nr.2.2022, s.79).

«*Can a lack of structure change our approach and awaken our creative side?*» (Nowak, 2022). Ho meiner dei 4 viktige verktøya i det 21. Århundre er kommunikasjon, kritisk tenking, samarbeid og kreativitet. Og meiner at desse fire verktøya får du tileigna deg nettopp gjennom kunstfaga og i estetiske prosessar. Noko som bryt med gamle strukturar og skapar ny forståing. Det tvinger oss til å møte ulike oppfatningar og prosessane gir oss ikkje berre rom til å reflektere, men tvinger oss til å uttrykke det usagte. I desse prosessane er møte med det som ikkje er sjølvsgatt eller logisk, viktig for å skape rom til det kreative. I desse prosessane møter ein ikkje berre eitt svar, men lærer korleis ein skal vere open for fleire idear og nye svar. Slik oppnår du respekt i arbeidet som er ein viktig forutsetning for god relasjon. Å fremme kreativiteten krev ei ramme for arbeidet slik at det ikkje blir oppfatta som noko rart eller merkeleg. Estetiske prosessar oppmuntra ikkje berre til kreativ tenking, men kan og brukast når det gjeld innovativ tenking (Nowak, 2023).

### 2.3.2 Sansespråket

Når KS sin strategi for god eigarstyring innleier til å vere open og systematisk og gjennom tillitsreformens forventning om initiativ til utvikling, belyser eg her verdien i det estetiske basert på vårt sansespråk og utvikling av dette.

Den tyske filosofen Gedamer beskrev gjerne mønstereksempel på musikkstykkje og beskriv jazzimprovisasjon slik: «*Den som vil forstå, må fornemme relevansen av det man vil forstå, i seg selv. Man må applisere saken på eget liv, gjennom å høre etter og erfare tilhørighet til saken. Den som overhodet er åpen for at noen sier ham noe, er prinsipielt åpen ..Uten slik åpenhet for hverandre finnes ingen ekte menneskelige bånd. Samhørighet betyr alltid også å kunne høre på hverandre.*» (Finke og Solli, 2021, Oppløsningen av det estetiske, s.152).

Kunst er etter Heideggers definisjon- «*sannhetens i-verk-settelse*» (Finke og Solli, Oppløsningen av det estetiske, 2021, s.137.) For opplysningsfilosofen og talsmann for

menneskeleg fornuft; Imanuel Kant var estetisk erfaring noko som markerte ei oppleving av ubestemtheit – ei openheit og noko flyktig i det sanslege. Som først og fremst karakteriserte ein tilstand eller ei oppleving av den som erfarte, ein følelse av velbehag og harmoni slik:

*«Jeg kan altså vite mye om hvilke egenskaper ulike pigmenter har, hvordan ulike fargekontraster lar seg frembringe og hvordan de kan anvendes, men uten med basis i denne viten å kunne si noe om hva som gjør bildet skjønt, siden skjønnheten avhenger av følelsen som bildet gir til kjenne. Innen konteksten for estetisk bedømmelse kommer altså alt an på «hva jeg gjør ut av denne forestillingen i meg selv» (Finke og Solli, 2021 Oppløsningen av det estetiske, s.15). Å utsette seg sjølv for estetisk erfaring, viser Kant her er lik så viktig som kunnskapen bak kva som skal til for å produsere det. Her viser han til oppleving som gir rom til refleksjon og erkjenning for personen. Denne måten å trene på gir slik Kant her viser det, ei utvikling i deg sjølv som menneske og nettopp forstå dei samanhengar du blir utsett for. Men her er Kant klar på at alt handlar om ein sjølv og viljen til å gå inn i det.*

Professor i estetisk filosofi, Stanley Cavell meiner kunsten sjølv kor mediespesifikk den er, løyser seg frå seg sjølv og leier mottakar mot subjektivitet, men samtidig gir eit språkleg fellesskap som leier til verkelegheita. (Finke og Solli, 2023). Med dette som bakteppe meiner Solli og Finke vi bør lære oss å sjå, høgare og føle meir. Dei viser til filmens formspråk og kritikk som viktig då den gjer oss meir merksam på fleirtydigheita i våre liv, som vi i dei daglege ofte overser, men kan vere viktig for utvikling av sansespråket. (Finke og Solli, 23).

Den Brasilianske forfatter og teaterinstruktør Augusto Boal viser til hukommelsesøvelsen når det er snakk om å trene sine sansar. "*når man vet man skal huske alt hva man ser, hører, føler, utvikler man sin bevissthet sin konsentrasjon og sin analytiske sans*" (Boal, 1995, Spil!, s.35) Kva slags effekt har trening på sansesystemet på deg som individ? Boal gjorde øvelsen med sine skodespelerar over ein lengre periode, for å trene dei opp i eigen bevissthet. Øvelsen handla om at dei til same tid kvar dag i perioden skulle gjengi t.eks. forløpet dagen før i detalj, eller ein anna hendelse og her eit fokus på å trene på hugs og merksemd (Boal,1995).

## 2.4 Oppsummering teori

I teorikapitlet har eg presentert teori eg meiner er relevant å bruke for å belyse problemstillinga mi om estetisk kompetanse kan vere nyttig i tillitsbasert leiing. Overgangen frå styringsplattformen NPM og implementering av Hurdalsplattformen si tillitsreform er ikkje enkel ser vi på forskning gjort på skuleleiing av SAKOM. Endring av innhald til kva ein leiar skal stå i i dagens skule er slik rapporten syner, kompleks. Her gir Øllgaard Bentzens ei ramme for tillitsbasert leiing som eg her skal undersøke nærmare. I samspel med Bentzens sin modell om sentrale aspekt for tillitsbasert leiing, undersøker eg kva slags komponentar som krevst for å oppnå dette. Vidare ser eg dette i samanheng med De Paoli sin teori om å nytte seg av dei estetiske faga sin kompetanse innan leiing av prosess og individ (De Paoli, 2023). Mens Bentzen sine perspektiv er forankra i leiing i offentlege organisasjonar, er Donatelli førsteamanuensis ved institutt for leiing og organisasjon innan BI, og har forska på nettopp kultur og leiing.

Den stadig aukande forventning frå det offentlege om å leie med rett kompetanse, gir her rom til å trekke fram det stadig tilbakevendande praksisfellesskapet som utgangspunkt for felles forståing. Og undersøke om det vil vere likskap med rammene tillitsbasert leiing har og som tillitsreformen etterspør. Og om kunsten sine verktøy for kritisk tenking og dramaturgien i kunsten, kan sjås på som eit designarbeid som stadig er i utvikling, i arbeidet som leiar.

### 3. Metode

I dette kapitlet skal eg forklare val av forskingsprosess og korleis eg har gått fram for å løyse problemstillinga mi. Kva slags metode eg har velt, kva måte eg har innhenta data på og korleis eg har kome fram til resultat. Her skriv eg og om korleis datamateriale er behandla for å kome til mine endelege resultat, om oppgåvas truverd, pålitelegheit og korleis den kan vere overførbar.

#### 3.1 Metodetilnærming

Forskingsspørsmålet er om estetisk utdanning og erfaring kan vere ei kompetanseheving for leiing i skulen. Kvalitativ forskning handlar om å samle data som gir svar som går i djupna og slik sett gir grunnlag for å forstå det ein er ute etter. Dei vanlegaste forskingsprovoserte måtar innan kvalitativ metodar er individuelle - eller gruppeintervju (Thaagaard, 2013). For å kunne finne svara har leiarane som er mine informantar delt si erfaring og sin kunnskap om deira oppleving av å leie under høge krav, stort ansvar og lite handlefriheit, som er utgangspunktet for oppgåva. Dei to teoretiske perspektiva er tillitsbasert leiing som utgangspunkt for god leiing, og korleis estetiske læringsprosessar kan gi tillitsbasert kompetanse. Mi problemstilling er *korleis estetisk kompetanse kan vere ein verdi å ha som leiar i skulen i dag?*

#### 3.2 Forskingsdesign

Eg nyttar her kvalitativt forskingsdesign som metode og individuelle intervju for å innhente datamateriale. Undersøkingdesignet eg nyttar meg av er fenomenologisk, og handlar om erfaring som blir strukturert gjennom analysing. Analysen skal få fram korleis erfaring forståast som eit fenomen, og her skal informantanes historier gjennom min analyse, stå fram som eit fenomen eller konsept (Paulsen, 2013). Informasjon har eg henta frå direkte kjelde og gir eit ærleg svar frå menneske som lever direkte i situasjonar som oppgåva belyser. Eg har her nytta semistrukturert intervju, då dette gir informantane sjølv moglegheiter til å dele erfaring som blir prata om i ein naturleg samtale. Denne forma gir også meg som intervjuar eit rom for å stille oppfølgingsspørsmål om eg meiner eg ikkje har fått tilstrekkeleg informasjon. Slike intervju legg til rette for at menneske kan dele sine erfaringa og kunnskap,

på ein trygg og sikker måte. Når tema har blitt formidla til informantane har svara dei har kome med gitt ei vidare retning for kva informasjon informanten deler, og intervjuet har slik sett blitt gitt rom til informantane sine perspektiv, innanfor oppgåvas rammer.

Analysemodellen skal slik sett vere formålsrasjonell og funksjonell (Netland, 2024).

### 3.2.1 Val av informantar

Informantane blei valt gjennom dialog med ulike skular i fylket, som kunne svare på om leiarar på deira skule hadde kompetansen eg her var interessert i å undersøke. Informantane blei velt gjennom tips frå andre. Av dei informantane som blei førespurt var det desse 6 som var interessert, og gjerne ville bidra i studiet.

Mitt einaste krav til valet var at dei på ein eller annan måte hadde estetisk kompetanse som bakgrunn og hadde funksjon som leiar i det offentlege skulesystemet.

Det var ikkje ei forventning om innhenting av namn eller lokasjon i informasjonen eg innhenta og av omsyn til dei og arbeidsplassen blei dette anonymisert.

Informantane sin bakgrunn er ulik, då deira kompetansen på området eg undersøker kjem frå ulike estetiske fag. Dei har og ulik bakgrunn og erfaring, deira virke er variert både i stilling, skulestørrelse og ansvar for ulikt tal med tilsette og elevar. Og det viktigaste i min studie er ikkje å samanlikne dei, men å undersøke den estetiske kompetansen og korleis den påverka deira virke.

### 3.2.2 Utforming intervjuguide

Intervjuguiden blei utforma basert på korleis semistrukturerte intervju byggast opp for å få mest mogleg eigen informasjon frå informantane. Her la eg opp til opne spørsmål slik at dei kunne fortelje det dei sjølv opplevde som viktig. Eg kunne legge til oppfølgingsspørsmål om eg ønska meir svar på det tema eg ikkje fekk tilstrekkeleg svar på. Intervjuguiden inneheldt innleiing der eg starta med å introdusere korleis eg punktvis hadde lagt opp intervjuet, med fire overordna tema. Det første tema handla om bakgrunn, det andre om arbeid og erfaring, det tredje om dei sjølv som leiar og det siste tema om leiaren i dag. Til slutt eit avsluttande tema som skulle gi moglegheiter til å trekke fram det dei opplevde som det viktigaste i intervjuet. Eg hadde også eit avsluttande spørsmål der eg spør om eg igjen kunne kontakte dei om eg hadde oppfølgingsspørsmål seinare. Alle var positive til dette.

### 3.2.3 Gjennomføring intervju

Informantane blei kontakta per. e-post med ein introduksjon til kva eg ønska å invitere dei med på og kva dei kunne forvente gjennom dette. Alle informantane fekk tilsendt samtykkeskjema som blei signert i etterkant av at dei godkjente si deltaking. For å gi best rammevilkår for intervjuobjekta, let eg dei velje stad for gjennomføring av intervju, og hjå kvar og ein blei eg invitert til deira arbeidsplass. Ikkje alle hadde anledning til å møtast fysisk då avstanden ikkje gav oss rom til dette med tanke på tidsbruk, og desse intervjua ble difor gjennomført digitalt.

Eg la opp til at intervjua hadde ei tidsperiode på ein time, og i dei fleste intervjua var dette tilstrekkeleg utanom hjå eit par av dei. Her blei det undersøkt om dei hadde anledning til å utvida tidsbruk i intervjuet for å kome gjennom alle spørsmåla før vi avslutta. Dette blei godkjent og gjennomført hjå kvar og ein.

Sjølv om eg aller helst ønska å treffe mine informantar fysisk, var det og gode møter med dei eg møtte digitalt. Dette opplevde eg som tilfredsstillande då det var lett å lytte til dei og at konsentrasjonen rundt intervjuet var tilstrekkeleg. I dei fysiske intervjua, tok det meir tid å etablere kontrakt, men samtidig fekk eg eit noko meir heilskapleg bilete av intervjuobjekta eg fekk treffe fysisk.

Sjølv om eg opplevde det tidkrevjande å gjennomføre intervjua, var det ei viktig erfaring å få med seg. Å møte eit utval, innhente nyttig informasjon som eg både opplevde som tillitsskapande, men og energigivande. Eg opplevde her at dette skulle bli til noko meir enn antatt, og eg fekk eit ansvar ikkje berre på vegne av meg sjølv, men på vegne av engasjementet informantane viste.

Eg gjennomførte intervjua med lydopptakar og informerte gjennom samtykkeskjema at dette var eit av elementa i gjennomføringa. I samtykkeskjema og i forkant av intervjuet, blei det informert om mogelegheiten for å trekke seg om det var ønskeleg. Ingen av informantane fekk tilsendt intervjuguide i forkant, då eg meinte dette kunne hindre dei i å ha flyt i informasjonen under intervjuet, ved at dei slik sett ville bli opptatt av å svare det dei hadde

tenkt gjennom og slik lettare sensurere seg sjølv. Undervegs i intervjuet noterte eg stikkord slik at eg skulle ha eit tilleggsmateriale å sjå tilbake på i arbeid med dataanalysen.

### 3.3 Dataanalyse

Datanalysen har som formål å strukturera samtalen gjennom intervjuet for så og følge opp svare som kjem. Eg har her jobba etter tematisk analyse som har ein struktur som i stor grad kan tilpassast oppgåva. Hovudmålet med denne analyseformen er å kategorisere tema i datamateriale, som i like stor grad kan nyttast i kvalitativ forskning, som i kvantitativ (Johannessen mfl.,2018).

Forståelsen til det forskingsobjektet formidlar, er det Creswell belyser, eg som forskar oppfattar som *forståelsens briller*, og at eg som forskar skal forstå eige fortolkingsmønster (Tuft og Christoffersen, 2010). I analysearbeidet med intervju, brukar eg 4 fasar og viser til desse gjennom mitt arbeid her. 1) *Førebuing*; her gjekk eg i gang med å sjå på kva slags tema som blei viktig for meg i spørsmåla eg ville stille informantane, for å skaffe meg materiale til oppgåva. Her gjekk eg frå noko detaljerte spørsmål til å gå for meir generelle og opne for å få meir nyansert og ærleg informasjon når informantane sjølv kunne legge føring innanfor tema. Mitt arbeid handla vidare om å utforme spørsmål som kunne skape rom for at informantane sine historier skulle kome fram. Intervjuguiden blei til gjennom utprøving i dialog med min veileiar.

2) *Kategorisering* ; Så snart eg var ferdig med intervjuet var eg i gang med arbeidet med kategorisering. Programmet som blei brukt frå nettskjema.no gjorde transkribering av intervjuet, slik at eg lett kunne hente ut skriftleg svar frå informantane. Min jobb var då å korrigere manglar og feil i samband med ord diktafonen feiltolka, dette spesielt på grunn av ulike dialekter som programmet ikkje beherska. I jobben med å kategorisere og plassere rett informasjon på rett plass, bruka eg fargekodar på dei svare som omhandla same svarkategori. Eg opplevde å ha god kjennskap til informantane sin informasjon gjennom intervjuet, men det var først under kategorisering av desse eg fekk ei djupare forståing av kva svar som kom fram og kva slags betydning innhaldet skulle få. Eg kategoriserte dataane først gjennom spørsmålskategori for å samle det som kom inn om barndom og oppvekst, jobb og erfaring, men blei etterkvart meir nyansert når eg samanlikna data opp imot teori og gjorde slik tydelegare kva slags informasjon som hadde fellesskap for oppgåva. Til slutt fann eg meir data som gav svar på mi problemstilling og som gav oppgåva ei meir interessant retning enn



den hadde frå starten av. Den siste fasen; *rapportering*, beskriv eg nærmare i kapittel under, som handlar om resultat basert på validitet og reliabilitet (Johannessen mfl. 2018).

### 3.4 Refleksjon (metodisk)

Her reflektera eg rundt mine val og korleis eg oppleve vala som er tatt rundt metode, og korleis kvalitetssikre validitet og reliabilitet.

#### 3.4.1 Refleksjon rundt metodeval

I det eg visste kva eg ønska å forske på, var eg klar over at det var kvalitativ forskingsmetode eg skulle bruke på grunn av tilgang på informasjon. Her hadde eg moglegheita til å gå i djupna på det eg ønska å forske på og kunne slik finne om mogleg fleire svar og spørsmål, til seinare forskning. Etter kvart som eg blei klar på kva eg ønska og kva slags moglegheiter metodane innan intervju kunne gi, fann eg raskt ut at semistrukturert måte å tilnærma seg informantane på, var rett. Eg ville gi informantane moglegheitsrommet til å gi eit tydeleg og truverdig bilete på det dei opplever og deira erfaring som eg finn interessant for oppgåva.

Merton (Gilje og Grimen,1993), sin grunleggande ethos nr. 3)*nøytralitet i vitenskapen*, handlar om å vere uavhengig av særinteresser. Eg har som forskar bakgrunn frå dei estetiske fag, og vil slik sett ikkje oppfølge krav om nøytralitet. Dette legg eg ikkje sjul på men vil vere bevisst på gjennom prosessen med oppgåva. Min inngang til oppgåva har på den eine sida ein fordel då eg har god kjennskap til det informantane fortel, men på den andre sida eit dilemma då det for meg er desto viktigare å forstå mitt eige tolkingsmønster med bakgrunn i dette.

Dilemma er slik sett at eg i mine tolkingar kan ha lett for å legge meir av eigen informasjon i informantane sine historier, enn det som er reelt. Fordelen med å inneha kunnskap om tema, er motivasjonen i arbeidet. Den krevjande delen er her å ta avstand og konstant vere objektiv, og at ikkje eigen motivasjon overskygger den faktiske informasjon og diskusjon.

#### 3.4.2 Kvalitetsvurdering

Som validitetskriteriet for oppgåva brukar eg kommunikativ validitet. Denne formen har som utgangspunkt å validere gjennom dialog mellom kilde og forskar. Denne måten skal sikre validiteten og samsvare mellom teori og data (Grønmo, 2024). Min rolle som forskar skal

vere å fortolke informasjon frå informantane og som forskar forstå denne informasjonen. Sidan min bakgrunn ligg nært til informantane og slik kan meine eg har lett tilgang til å forstå, er min veileiar ein viktig kritisk samtalepart for å ha kritisk blikk på analysens kvalitetsvurdering her.

Når eg har stilt mine informantar spørsmål, har desse vore opne, men temabaserte. Når eg har analysert svara, har desse hatt naturleg tilknytning i dei kategoriane dei høyrer heime i, og slik svarer dei godt for seg sjølv i diskusjonen opp mot teori. Desse svara vil ikkje kunne misbrukast slik eg ser det her, men enkelte data har derimot vore misvisande opp imot problemstilling og teori. Slik sett har val av nyttig data for oppgåva vore viktig for vurdering av validitet, som er gjennomført mellom meg og min veileiar. Når det gjeld reliabiliteten, har denne ei truverd gjennom tilrettelegging med intervjuguide der spørsmåla er gjennomtenkt og tilpassa problemstillinga.

Justeringar opp imot ønska problemstilling har vore open i prosessen med analysen av datamateriale og har gitt moglegheiter til å spisse det som kjem fram som interessante funn, og slik er datamateriale til ein viss grad med på å definere oppgåvas retning.

Oppbygging av intervjuguide var ikkje utprøvd på førehand men blei diskutert med min veileiar som har god kompetanse med utforming av dette, og blei opp imot oppgåvas problemstilling, tilpassa med spørsmål som egna seg. Dei ulike informantane hadde ulik tilnærming til spørsmåla, noko som både var interessant og spanande i form av at eg ikkje heilt hadde kontroll på kva slags retning dei ville ta. Først undervegs i analysing av data, blei eg klar over kva slags datamateriale eg satt på og kva slags verdi den eigentleg hadde for oppgåva. Datamateriale har gjennom arbeid med analysen, fått eit rikare innhald og meining i møte med teori og mi forståing av desse samanhengane som har gitt oppgåva ein større interesseomfang enn først antatt.

Eg håpa vidare at funn gjennom ein ny samheng skal leie til ny forståing og i beste fall bli interessant for vidare forskning. Kor interessant desse funna er, og kor meningsfulle dei er, kjem sjølvsagt an på kven som les. I mi drøfting der informantane sin erfaring og kunnskap har fått plass i perspektivet til Bentzen om tillitsbasert leiing, ønska eg at lesarane kan bli nysgerrige med utgangspunkt i interesseområde om tillitsbasert leiing.

### 3.5 Etiske betraktningar

Dei etiske retningslinjer i forskinga er etter prinsippa ærlegdom, å beskytte og samfunnsansvar (Nydal, 2024). Eg har gjennom heile prosessen vore oppteken av å bruke informasjon som kan sporast tilbake til sikre kjelder og hatt ein arbeidsmetode som referer på ein trygg og open måte. Eg har brukt både direkte sitat, primær kjelde og direkte kjelde for å fange den informasjonen eg er ute etter (Thaagaard, 2013). Informantane er anonymisert i datamateriale, men sjølv om materiale er teke ut av sin opprinnlege setting, og satt inn i ein annan kontekst som støtter opp under oppgåvas problemstilling, kan det like vel vere utdrag som kan vere atkjenneleg for informantane sjølv, men ikkje for andre. Om dei vil kjenne seg att i eigen tekst saman med ny kontekst som i oppgåva, er heller uklart.

## 4. Analyse og resultat

Her presenterer eg resultatane eg fekk og basert på teori i kapittel 2. Vidare diskuterer desse i kapittel 5. Funn eg har gjort i desse intervjuane handlar om korleis dei oppleve å stå i sitt arbeid i offentleg skule med sin estetiske kompetanse. For å forstå desse leiarane sin oppleving, er det viktig å sjå på deira bakgrunn og erfaring og sjå kva som kan knytte seg til den estetiske kompetansen frå tidleg av. Kvar starta deira reise som leiar og kva slags påverknad den estetiske kompetansen har for deira leiarvirke.

Utvalt teori har merksemd på perpektivet tillitsbasert leiing. Metoden vil gjennom kritikk av styringsformen NPM, og med Hurdalsplattformen si etablering av tillitsreformen, gi grunnlaget for oppgåva. Kritikken til Sørreime som seier at leiarane sitt dilemma i skulen i dag er den målretta fokus på testing og måling som gir lite handlingsrom, utvikling og innovasjon, er bakteppe for oppgåva. Og med tillitsreformen og Bentzen sin betraktning om tillitsbasert leiing, ser eg på informasjon frå dei 6 informantane og om deira estetiske kompetanse kan sjåast i samanheng med Bentzen sine tre aspekt for tillitsbasert leiing 1) *person*, 2) *relasjon* og 3) *prosess*, som teorien bygger på.

For å gi eit estetisk bakteppe ser eg dette i samanheng med De Paolo sitt perspektiv om viktigheita av nærværande leiing, og hennar 6 prinsipp for å oppnå dette.

I Bentzen si forståing ligg det til grunn ei forutsetning for å trene på dei ulike aspekta, og eg vil difor sjå om mine informantar har erfaring og kunnskap som kan vise om det her er ein samanheng med dette gjennom den estetiske kompetansen dei innehar.

I aspekta som Bentzen her brukar, vil eg gå nærmare inn på treningsområde, gjennom det De Paolo, Helstad og Øiestad seier om person og relasjon og prosess, innan estetiske arbeid. Og gjennom informantane vil eg her sjå på kva som stikk seg fram som essensielt for tillitsbasert leiing, gjennom deira bakgrunn og erfaring.

Utgangspunktet for oppgåva handla om SAKOM sitt forskingsresultat frå rapporten om leiar sine høge krav, stort ansvar og lite handlefriheit. Eg har valt å ikkje fokusere på i kor stor grad informantane opplever dette, då eg i oppgåva ser etter eventuelle verktøy for å oppnå tillitsbasert leiing.

I kapittel 5 trekk eg fram dei innspel eg fekk frå mine informantar, som eg bygg vidare på i oppgåva og diskuterar i kapittel 6.

Resultat har kome fram frå datainnsamling frå 6 ulike intervjuobjekt. Intervjua blei gjennomført fysisk der informanten ønska, eller digitalt, om det var einaste løysing. Informasjonen eg fekk frå informantane om bakgrunn og erfaring gir grunnlag for samanlikning med Bentzens tillitsbaserte leiing. Slik beskriv dei det:

#### 4.1 Erfaring med å ha blitt synt tillit i ung alder

Alle informantane trekk fram engasjementet for elevane i skulen og viser ei sterk vilje og tru på sitt arbeid som leiar, uavhengig av leiarposisjon og geografi. Dei fleste starta som lærar og klatra opp i hierarkiet på ulike måtar og på ulike tidspunkt i livet. Dei alle har eit positivt menneskesyn, som er deira felles grunnlag for leiararbeidet.

Deira estetiske kompetanse har med alle 6 starta i tidleg barndom. Noko som utvikla seg til at dei tok val, enten vidare studie og fordjuping i, eller som eit grunnlag i sin måte å tenke og handle på, der det med alle har fått sin eigen plass.

I oppveksten beskriv informant 2 om sine barneskuleår og estetiske fag som noko viktig slik:

*«den tida eg gjekk på skule, mot slutten av 70-tallet, 80-talet, hadde estetikken ein større plass enn den har no. Handverket hadde ein ganske sterk posisjon, og eg levde og ånda for dei tidene der eg hadde praktisk- estetiske fag.» (informant 2)*

*«På skulen eg gjekk hadde vi tilgang på instrument og dei hadde søkelys på kreative fag. Kreative fag var verdsett på lik linje med allmennfag». (Informant 1).*

For desse informanten var det allereie i barneskulen eit fokus retta mot det estetiske fag som hadde større plass i den offentlege skulen enn i dag. Noko som kan ha påverknad for utvikling og forståing og gir oss her ein peikepinn på kva verdien av estetiske fag kan ha. For

informantane fortel utsakna om eit engasjement som syner ein start på den kreative reisa, som allereie her opna moglegheitsrommet for estetisk erfaring og refleksjon.

*« .. Eg trur denne læraren påverka ein heil generasjon. Og det var keramikk ho var spesielt opptatt av. Ho var så begeistra heile tida. Så blei eg og så begeistra. Og alle likte det veldig. Trur ho hadde det gøy la med oss elevane. Og ho pusha oss». (informant 2).*

Her uttrykkjer informanten viktigheita av engasjement og glede i arbeidet, og viser at nettopp ein engasjert leiar i klasserommet kan ha stor påverknad. Her viser informanten at engasjement smittar, men at det samtidig ligg eit krav om fagleg tyngde, i botn. Her syner den skapande prosessen viktig for bygging av relasjonskompetansen.

*«Eg var hjelpeinstruktør i korpset som 14 åring. Og det eg huska best frå den delen, er kanskje at eg syntest det var gøy og veldig kreativt å finne på ting som andre ikkje gjorde. Spele litt utanat og improvisere ilag. Det var litt sånn skapande. Så eg hugsar eg fekk litt kommentarar på at eg gjorde mykje anna enn det andre gjorde. Ok, det er vel min styrke då tenkte eg.» (informant 1).*

Informant 1 uttrykker her viktigheita av å få samarbeide i det kreative rommet og beskriv her tidleg oppdaging av sin styrke på grunn av nettopp fellesskapet. Her vektleggast improvisasjonens verdi i eit samspel og det å bli utfordra i lag med andre. Eit anna aspekt er kor tilbakemelding og respons frå andre, kan påverke eiga læring og refleksjon. Denne opplevinga gir eit bilete på at det opplevast som tillitsbyggande å vere i slike prosessar, som og legg til rette for openheit og improvisasjon.

*«Eg hadde ei kreativ mor. Ho let meg halde på med alt slags handarbeid, og om eg kom på ein eller anna sprø ide, fekk eg prøve det og.» (informant 5).*

Når informant 5 fortel om sin oppvekst, trekk vedkomande fram viktigheita av å få utfalde seg i det kreative rom og det å bli vist tillit av dei i rund seg som essensiell.

*«teaterlærarane mine, dei har eg ofte tenkt tilbake på som veldig sånn toneangivande for dei valg vi har tatt i ettertid. Dei ga oss veldig stort ansvar. Dei behandla oss slik at vi blei satt til vegs om vi ikkje gjorde det vi skulle. Og dei eksponerte oss for stor*

*kunst. Vi lagde jo teater av Don Quijotes. Vi lagde teater av musikk vi aldri hadde hørt før. Sånn at det var et slags alvor rundt kunstfaga. Vi møtte vaksne på ein litt anna måte, som kanskje var litt annleis enn i skulen». (informant 4)*

Informant 4 viser oss at å bli utfordra på det ukjente i ung alder og samtidig kunne sjå seriøsiteten i eit felles arbeid, gir tillit og kan sette viktige spor i ettertid. Både seriøsiteten for faget og respekten for kvarandre og felles arbeid. Og at verdien av å bli møtt med respekt som ung, har sin verdi.

*«med teater var då eg fann meg sjølv på ein måte.» (informant 3).*

*«Kulturskulen hugsa eg som ein viktig del av oppveksten. Gjekk både på kor, fiolin, teater og folkedans.» (informant 4).*

Informantane fortel om kunst og kultur i danning og utvikling av seg sjølv, og seier med dette at denne påverknaden etablera individet og at bredden og tilgangen på den estetiske erfaringa har betydning for å finne seg sjølv i det estetiske, men og forankring av identitet.

Informantane viser her at å bli vist tillit i ung alder gir resultat for seinare og kunne stole på eigne val og handlingar. Om verdien av å kunne samhandle, bli inspirert av andre og nytte erfaring og kunnskap rundt dette. Inspirasjonen informantane får gjennom ulike estetiske prosessar i oppveksten, verkar her som eit av dei viktige grunnlaga for å gi og ha tillit til andre rundt seg på.

## 4.2 Utdanningsperspektivet

Frå oppvekst til utdanning og retning i livet viser mine informantar kva slags val dei har tatt, med dette som utgangspunkt. Her vises tydeleg val i den estetiske retning som har slagkraft for deira vidare retning og kanskje ein naturleg inngang til deira virke som leiar i dag. Her vil eg sjå kva slags læringsgrunnlag dei har hatt som kan sjåast på i samband med bygging av tillitsleing og utvikling av denne.

*«..Så begynte eg på lærarutdanning og eg har ikkje angra på det i det heile tatt. teaterbakgrunnen inn i den ordinære skulen, i lag med norsken, det synes eg er ein utruleg*

*god kombinasjon. Teaterfagets metodar gir ei moglegheit for å utforske meir på ein måte. Vi kan bruke øvelsa og slik førestille oss korleis det heile blir». (informant 3).*

*«...studerte drama og teater, litteratur, pedagogikk og etter kvart leiing på masternivå. I militærtenesta fekk eg faktisk komme til Belgia, då eg hadde sagt at eg var interessert i scenekunst, som var veldig stort i Belgia på den tiden. ..Her opplevde eg å gå inn i militære med estetisk kompetanse som ein måte å lettare tilpasse meg nye strukturar på. Eg måtte på ein måte bryte ned mine måtar å tenke rammer og dramturgi på, og skape nye. Utan den estetiske kompetansen hadde det ikkje vore så lett.» (informant 4).*

Informant 3 beskriv kombinasjon av fag i utdanning innan lærarprofesjonen som bakgrunn for leiing, og trekk her fram verdien av nettopp denne kombinasjonen. Informanten legg vekt på teaterfaget sin verdi, og at dette gir kompetanse i bruk av metode i arbeidet. Medan informant 4 viser at det å utfordre seg sjølv ligg naturleg til estetisk kompetanse, og gir eit moglegheitsrom til å stå støtt i seg sjølv i møte med noko nytt.

*«...musikkhøgskolen i Oslo på klassisk gitar, lærarutdanning og master i spesialpedagogikk. På musikkhøgskolen lærte eg å vere utforskande, gjennom improvisasjon skulle vi vere utprøvande og finne løysning. Improvisasjonen gav oss moglegheiter til vekst. ..Det gir ein boost å vere utøvande og ha eit publikum, og ei trygghet i å vere i eit fellesskap som vi fekk gjennom samhandlingsprosessar». (Informant 6)*

*«...musikkutdanning i det formelle systemet, lærarutdanning som eg jo har musikk i, så har eg tatt dirigentutdanning i Norsk Musikerforbund. Det er ikkje sikkert eg har gjort det om eg berre hadde fortsatt i det lokale miljøet her heime. Å ta utdanning ute, blir det jo veldig mye meir erfaring av, fordi vi lærte av dei verkeleg gode. Ja, det er eit bra spennmiljø i Norge, veldig høgt nivå på dirigentar». (informant 5)*

Når informant 6 trekker fram sin kompetanse og utdanning i den klassiske instrumentlæra, kan det vise ei erfaring og kunnskap på området fordjuping i eit estetisk fag som verdi i forståing av leiing. Verdien av å ha spesialkompetanse på eit utøvande, estetisk fag, gir refleksjon rundt fagets nytteverdi utover at det skal gi eit publikum ei estetisk oppleving. Fagkunnskap i det estetiske, gir eit handlingsrom der informantane har erfaring og kunnskap i utøvande fag og gir kunnskap som handlar om trening i fag og formidling.



Informant 5 er i kombinasjon med å ha lærarprofesjon med estetisk bakgrunn innan musikk, tydeleg på at dirigentutdanning her komplimentera informantens virke som leiar. Isolert sett, er ikkje kombinasjonen ei sjølvfølge, men informanten sjølv sin erfaring, viser ei tyngde og viktig erfaring for vedkomande.

### 4.3 Den inspirerande leiar

Ofte hugsa vi best dei leiarane vi har hatt som har inspirera oss mest. Her undersøker eg med informantane kva og kven som har inspirert dei og om dette kan ha påverka deira leiarstil i dag. Denne informasjonen kan vere relevant for å finne kjelde til inspirasjon og kva påverknadskraft ein inspirerande leiar kan ha.

*“Det er klart at når du ser opp til andre musikere eller andre folk du møter på veien, - så lærer du en del, og du blir inspirert. ... men det med at vi jobber med musikk og teater, da er du vant til å tune inn på andre.” (informant 6).*

*«Brass Brass; Lærarar som viste oss kor viktig leik og alvor var. Lærarar med ein tydeleg lidenskap». (Informant 1).*

Når informant 6 her snakkar om kunnskapen å *tune* seg inn på andre, er det ein kunnskap om å forstå og akseptere andre rundt seg. Og i det estetiske arbeidet er det her snakk om å lytte gjennom improvisasjon i samspel med andre. At dette er ein måte å gå inn i eit felles arbeid på som er heilt naturleg, og kanskje ei forutsetning for samarbeid innan dei estetiske faga. Her kjem informanten 6 og 1 inn på at inspirasjon gir motivasjon til trening og at leik og alvor er sterkt knytta til utvikling.

*«Mine lærarar var utdanna dramalærarar, det inspirerte meg mykje. Lærar på Høgskulen i Volda lærte oss å reflektere heile tida over val vi tok. Det har gitt meg mykje». (Informant 3).*

Her belyser informant 3 kor viktig ein inspirerande leiar kan vere, og leiarens påverknad til fag og refleksjon.

«..Eg har blitt heia på som leiar, det har vore viktig.» (informant 6).

Informant 6 viser at tillit og støtte frå andre kan vere utslagsgivande for å ta på seg leieroppgåva og stå støtt som leiar.

Dei kreative opplevingane informantane her viser til har hatt tydeleg utelukkande positiv påverknad på dei. Å sjå engasjementet i samtalane og måten dei omtala desse opplevingane på, viser eit stort engasjement som ikkje lett let seg beskrive gjennom intervjuet.

#### 4.4 Erfaring som lærar og kva ein opplevde ein ikkje fekk gjort

Viktig erfaring kan ein ta med seg frå tidlegare oppgåver og arbeid. Og her vil eg sjå på kva slags erfaring informantane blant anna tek med seg frå læraryrket?

Eg vil sjå om den erfaringa kan bidra til større forståing på det eg undersøker, og om kritikken som ligg til grunn for oppgåva, om manglande handlingsrom.

*“Som lærar styrer du berre det som skal skje i klasserommet, men som leiar i skulen må du ha erfaring frå klassefeltet”. (Informant 1)*

Her er informant 1 inne på det som handlar om manglande handlingsrom som lærar, men og kor viktig erfaringsgrunnlaget i klasserommet er for å få forståing av nærvær innan leiing.

*“Eg har opp gjennom åra gått utallege kurs med fokus på konflikthandtering og sosiale ferdigheiter gjennom jobben min i skulen. Mykje av dette er det eg lærte i drama og teaterutdanninga mi. Og eg kan med trygghet sei at om alle som jobba i skulen hadde hatt drama og teater i utdanninga si, hadde all kursing på med desse fokusa kunne blitt spart.” (informant 3).*

Informant 3 fortel om verdien vedkommande ser med eiga estetisk utdanning og nytteverdi i arbeidet i skulen. Her legg informanten vekt på at styrken i dei estetiske faga ligg i å inneha kompetanse på *fleksibilitet*, slik at ein lett kan tilpasse seg dei ulike utfordringane ein møter.

*“Vi har hatt mange diskusjoner om alle mulige kartleggingsprøver. Fungerer det? Gir det det utbytte som vi egentlig trenger? Vet vi for eksempel med kartleggingsprøver, den litt sånn omfattende greia, har vi den samme kunnskapen om elevene om vi ikke har gitt dem de kartleggingsprøvene? Og jeg tror det. Kjenne elevene sine positive ting de er gode på. Ting de må jobbe med uten å ha kartleggingsprøvene hele tiden. Da tenker elevene selv svart/ kvitt og ser selv det de er ganske dårlig på, i stede for å gi dem verktøy til å motivere seg selv.”* (informant 6).

Informant 6 viser til erfaring frå sitt virke der kartleggingsprøver sin påverknad får fram det negative hjå dei som blir målt, og ikkje gir gode verktøy til å jobbe mot utvikling og tenke innovativt.

*“.. når du sitter som leder så har du jo et annet overskudd enn når du er lærer, så det kan jo bli slitsomt å ha en leder som hele tiden skal pushe, pushe, pushe”* (informant 4).

Erfaring informant 4 her er inne på handlar om at ein kan kjenne seg igjen når ein sjølv har erfaring frå å vere leia av nokon, og at lærdommen ligg i å lytte til sine medarbeidarar og slik vere ein nærværande leiar.

*«.. treårsperiode i utdanningsdirektoratet, der eg leia arbeidet med å skrive nye læreplaner for musikk, dans, drama ... Då eg var lærar kunne eg gjere mange ting, men du fekk ikkje forankra ting i organisasjonen».* (Informant 4).

Her er informant 4 inne på det som handlar om at ein som lærar opplever å ikkje kunne påverke på område ein godt kjenner til, ein stad ein gjerne skulle ha gjort endringar på. Dreg vi link til tillitsreformen og statsminister Støres mål om å bruke kunnskap frå lærar og elev som veit kor skoen trykkjer, er kanskje dette eit godt eksempel på at tillitsreformen ikkje endå har fått sin plass.

Når eg her har sett på oppvekst, utdanning og erfaring hjå mine informantar, kan eg sjå dei peiker på betydning av å få tillit i ung alder som noko grunnleggjande viktig. Gjennom oppleving av nærværande leiing gjennom ulike praksisfellesskap, har dette klart forma dei

som leiar i dag. Eg vil i neste kapittel gå nærmare inn på dei estetiske faga sin verdi med Bentzen sine aspekt som overordna mål.

#### 4.5 Person

Her vil eg sjå kvar dei estetiske faga sin ressurs ligg ut ifrå informantane sine perspektiv. Eit utval frå den utøvande musikars vinkel med ulike tradisjonar i botn, til biletkunstnars perspektiv og dramapedagogens teknikk og teaterfagets metodar. Kva seier informantane sine perspektiv om Bentzen sin komponent *person*, for tillitsbaset leiing.

*"Her er det mange som er tilsett fordi dei har kunnskap og kompetanse. Dei har eigenskåper som dei skal få utvikle og bruke. Då er min jobb kanskje å sørge for at eg har gjort det. Det er det eg tenkjer er viktig. Det har eg aldri tenkt på. Det å jobbe som kunstnar sjølvstendig er å leie seg sjølv. Du driver prosesser i ulike stadium. .. ved endringar høyrer eg ut kva dei andre tenkjer. Er det konflikt, pratar vi om det."* (informant 2)

Her er informanten inne på perspektivet å leie seg sjølv og betydninga av at leiar kan stole på at sine medarbeidarar har kompetanse til å leie seg sjølv. Informanten peiker her på viktigheita av å fungere som ein nærværande leiar og vere tett på samtidig som ein skal stole på sjølvleiing.

*".. Det er mye av det samme menneskelige og relasjonsmessige ting, ..du skal legge til rette, motivere, og prøve å få ting til å funke ..det er noe med å være i det, å kunne gi videre noe, og det å kunne se at noe skjer i et annet menneske. At de har lært noe, eller at de får større innsikt i et eller annet, eller at de opplever at de mestrer ting".* (informant 1).

Her snakkar informant 1 om kunsten å tilrettelegge, om å vere i samarbeid og interaksjon med kvarandre, om energien og kunnskapen dette gir og gleden over å leie arbeid som genererer innsikt og felles forståing.

*“Kanskje det jeg har tatt med videre er at man trenger ikke gå inn i noe med en fasit, men man kan finne ut av ting. Vi startet gjerne foran korpset hvis vi skulle ha et gehørspill med helt blank ark. Det var ingen plan, det var ingen idé. Vi bare gikk dit og begynte å leke med musikken, begynte å lage noen lyder. Så ble det en groove, og så ble det en basslinje, og plutselig kom en melodi. Det at man trenger ikke ha alt så veldig planlagt, og det gir jo en erfaring med at man må åpne opp selv. Det er ikke bare tid å holde på den første idéen man fikk, men at man blir tvunget litt til å være åpen, og gi slipp på det man synes er gode ideer og slippe til andre hele tiden. Det har nok vært i den perioden, og egentlig i resten av livet også, så har det vært viktig. ...Det samme er det jeg har tenkt.. hvis du er så redd for å gå inn i endringsprosesser, for eksempel, og prøve nye ting, og hvis jeg ser at noe kan være interessant, så tenker jeg at det er ingen som kommer til å dø av det. For det handler egentlig bare om å gjøre det jeg er god i. Det verste som kan skje er at vi kanskje går tilbake til det vi hadde” (informant 1).*

Informant 1 om å gå inn i improvisasjon utan frykt, men med fokus på oppgåveløysing og framgang. Om å legge frykt til sides og ta det som kjem som erfaring og ny viten.

*“Å bli utsatt for kreativt arbeid har også gjort at jeg har blitt veldig glad i å forme ting sammen med andre, og ha sterke meiningar men likevel vere einige og holde en sånn kunstnerisk prosess i gang. ...Jeg holdt på med gehørspill og improvisasjon .. ,og det å ikke bare tenke at musikk er toner, men det er så mye mer, følelser, at man skal kunne leke og forme, og ikke være så slavisk opptatt av noter.” (informant 1).*

Her synleggjer informanten kor viktig kjenslene er i gehørspel og improvisasjonsarbeidet, som leda til kompetanse og styrke når det gjeld endring.

Her har informantane vist fram treningsverktøyet improvisasjon som framtrekande. At det å utfalde seg i praksisfellesskap gir styrke og utfordrar dei. At følelsane som er sterkt representert i arbeid med det estetiske, utfordrar deg til å opne opp og gir deg økt kompetanse på å møte endring og motstand. I Bentzen sitt aspekt *person*, om å leie tillitsbasert, er eit av punkta *robustheit med omsyn til å tola risiko og tillitsbrot*. Dei to andre aspekta, kjem eg tilbake til kapittel 4.8 og 4.9, då desse omhandla tillit, risiko og fortløpande dialog mellom leiar og medarbeidar gjennom prosess.

## 4.6 Estetisk kompetanse og leing

*“Så jeg merket jo etter hvert at det var mer interessant å utfordre organisasjonen utenfor kunstfaget, faktisk”. (Informant 4)*

Informant 4 er her inne på å utforske sine eigenskapar som leiar for kunstfag i andre samanhengar og viser her at å utfordre andre områder motiverer. Her viser informanten ei bevisstheit i kor eigen kompetanse ligg, og at behovet for å dele kunnskapen med andre, ikkje berre låg hjå informanten sjølv, men kanskje eit behov som meldte seg hjå andre og slik sett sjåast på som innovativ kompetanse.

*“Altså, jeg var veldig opptatt av at vi skulle utfordre oss og prøve nye ting”. (Informant 2).*

Informant 2 understrekar sin oppgåve og motivasjon rundt å tenke innovativt som leiar og heile tida tenke å utfordre kvarandre.

*“..Ikke være redd for samarbeid som kanskje ikke virket helt logisk”. (informant 1)*

Informant 1 er her opptatt av å vise kor viktig samarbeid er og at dette er viktig å lære seg å ta i bruk og bli utfordra på som leiar.

*“Det var så nytt for de, men samtidig så ga kunstfaget de det som metodikk, egentlig, men de var ikke vant til det språket eller de verktøyene” (informant 4).*

Informant 4 fortel om egne verktøy som blei nytta som metodikk frå kunstfaga og til andre område der dei ikkje var vant til å jobbe på ein slik måte. At dei estetiske metodane ikkje naudsynt er lett tilgjengeleg om ikkje mål og metode er forstått og akseptert av dei involverte, og at dei estetiske fag sine metodar krev tilrettelegging utanfor dei tradisjonane som opererer med estetiske praksisfellesskap.

*“du skal sette retning, og jobbe med mennesker, eller bygge videre på en kultur, og få ting til å være lekent og spennende, og samtidig godt strukturert”. (Informant 1).*

Her viser informanten at det som leiar krev at du opptrer nærværande for å lytte til organisasjonen, og slik forstå korleis du skal drive god leiing.

*“Jeg leder jo høyt utdannede, skarpe folk som ikke liker å bli ledet... de har jo en kompetanse for å lede seg selv. Så du kan plutselig snakke sammen på en helt annen måte. Metaspråket er veldig naturlig i det estetiske språket. ..Og det er jo det personalansvar-biten jeg synes er det mest spennende med jobben også. Det å drive personalhåndtering og utviklingsarbeid. Det er jo de to tingene jeg prøver hele tiden å tenke. Det er min motivasjon for å drive ledelse”*  
(informant 4)

Når informant 4 her viser til metaspråket, handlar det om eit felles språk mellom informanten som leiar og dei informanten er leiar for. Informanten viser her at metaspråket kan gi ei rikare felles forståing, og større dimensjon på språket mellom partane. Eit språk som utviklast gjennom estetiske prosessar då prosessane ofte krev forklaring og forståing for å nå djupare inn i betydninga av det, som i seg sjølv informanten beskriv som motiverande.

*“Også har jeg hatt god del ansvar for prosesser, der jeg måtte ha stått i litt av den tingen som jeg ser nå, en typisk ledergreie, at du har en endringsprosess, der det er mange faser man må gjennom, før man har kommet til en slutt, og mye av det handler også om motstand, og om det å møte uvilje mot det man driver med, men da prøve å finne gode hvorfor, slik at man skjønner at man skal en plass,”* (informant 1).

Informantane beskriv her at kreative prosessar har gitt viktig erfaring knytta til det å stå i endring og motstand, og styrken du som leiar får som handlar om å møte motstand med å forstå.

Informantane fortel om motivasjonen som ligg i utviklingsarbeid og at denne ofte er naturleg vevd saman med estetiske prosessar og er nært knytta til leiingsprosess. Sjølv om dei estetiske prosessane er nyttige og viktige for informantane, seier dei og at både språk og prosessforståing ikkje er lett å integrere i eit fellesskap som ikkje er kjend med denne kulturen eller allereie er integrert i den.

#### 4.7 Estetisk prosess som verkemiddel – og korleis motstand tvang fram eit positivt praksisfellesskap.

".. vi begynte å sette opp musikaler" (informant 5).

Denne informanten fortel om eit lokalmiljø med utfordringar knytt til utanforskap og rus tidleg på 90 –talet. Og om skulen som såg sitt ansvar til å bidra til endring gjennom estetisk arbeid. Slik beskriv informanten arbeidet:

*"..Startet med en gruppe som vi ville gjøre noe med, og så etterpå er det satt i system. Vi har hatt 61 oppsetninger siden slutten av 90-tallet. Og så nå har vi jo brukt veldig mye teater og musikal inn i musikkopplæringen."* (Informant 5).

Informanten fortel om heile kollegiet som til slutt er involvert i skulen sin produksjon, dei bygger om gymsalen og bruker alle timane til musikalarbeid siste veka. Heile staben på skulen er med og progresjonen er stor då det viser seg at alle er motiverte for sine oppgåver. Her ser skulen ein moglegheit til å styrke elevane mot munnleg eksamen i 10.klasse.

*" Det er en 1-10 skole jeg jobber på og selv om jeg ikke underviser lenger, som rektor, når det er musikaltid, da setter jeg jo av tid til å være i salen og jobbe med det. Og jeg er med å rigge og sånn. Så jeg er med på det fortsatt. Og jeg viderefører det sånn at i personalet at folk på en måte har fått kompetanse til å sette det opp. Så nå er det folk som kan ta en musikal hvis det er trengs. Det er to og tre for året. Et år var vi oppe i fem."*

*"Ja, det er mye arbeid, men når du setter opp dette handler det jo om å ha på en måte et system å jobbe etter. Vi har gjort det så mange ganger at vi vet at hvis vi gjør det sånn så kommer vi i mål. ..Du trenger ikke tenke nytt hver gang. Fordi vi gjør det ofte. Hvis ikke så hadde det nok ikke gått"*.

*"..de har vokst opp med å se andre sine forestillinger, og det skal jo alltid gjøres litt bedre, så på en måte så vekkes systemet av seg selv"* .



*“..så har vi eleva som får gjort svært lite faglig i alle sammenhenger. Men sett eleven på scena, begynner å ta piruetta, vet du, og blomstre, sant? Og det å se at han får sjansen til å vise litt andre sider av seg selv, og du kan greie å komme i dialog på helt andre måter.”*

Arbeidet informant 5 beskriv er etablering av ein tradisjon basert på å få til ei endring i organisasjonen gjennom estetiske prosessar der både leiing, medarbeidarar, føresette og elevar er involvert. Korleis ein estetisk prosess bidreg til positivt praksisfellesskap og korleis praksisfellesskapet bygger på viktig erfaring for å lykkast.

#### 4.8 Relasjonskompetanse

Teorien om tillitsbasert leiing har som formål å gi organisasjonen større handlingsrom til å utføre oppgåver med større fleksibilitet. Her krevst leiarfokuset ei retning mot sjølvleiing og involvering av medarbeidarar, og eit større fokus på felles beslutningsprosessar. I perspektivet *relasjon*, som Bentzen fremmar som eit viktig element, ligg trening på område tillit og risiko og fortløpande dialog mellom leiar og medarbeidar gjennom prosess, som premiss. Her ynskjer eg å sjå på kva informantane kan vise når det gjeld relasjonskompetanse gjennom si estetiske kompetanse.

*“kommunikasjon og medmenneskelighet og relasjon og å være på folk, det er det aller viktigste. Så kommer jo mye av det andre av seg selv” (informant 3).*

For informant 3, er relasjon ein vesentleg inngang til vidare kommunikasjon.

*“Relasjonskompetanse, det er viktig. Det å kunne møte alle, voksne som barn, med respekt. Jeg vil si at det er viktig å være god i faget, eller trygg i faget sitt. For hvis du ikke er det, kan*

*du ikke være kreativ, tenker jeg. Du har på en måte nødt til å ha en trygghet i at det du gjør er fornuftig og lurt.” (informant 6)*

Informant 6 framheva respekt som eit grunnleggande element i relasjonsarbeidet. Det å ha fagleg god kompetanse gir tyngde og trygghet i å stå i arbeid med relasjonar.

*“... At vi har tillit til hverandre, at de har tillit til... det jeg da bestemmer meg for, det kan de stole på. De stole på at de har tillit til at de utfører det vi blir enige om. Har de ikke sånn tro på det, så kommer det med relasjoner som en del av den pakka. ..Og så tror jeg at hvis du er trygg i faget, så tror jeg du gjør en bedre jobb. Da kan du også improvisere. Da kan du bli kreativ. Du trenger folk som har troen på at de kan mestre jobben”. (informant 6).*

Informanten snakka her om å skape tillit i organisasjonen som for leiarrolla er særskild viktig gjennom leiar sine val. Og at trygghet gjennom dei estetiske faga gir tyngde til å møte medarbeidarar og arbeidsoppgåvene med fleksibilitet. At dei du leier må ha tru på det du som leiar bestemmer.

*“Du bygger på noe som de ... Du prøver å finne ut hvor de er, og hva som er inni deres komfortsone, for å se hva potensialet er. Når vi hører på i teater er det mange som kjenner på spenning. Og så ser du det at jo lenger du kommer i prosessen, så tørr de litt mer og mer. Det trygger deg på å mestre faget mer. Da krever man frigjørelse. Så jeg tenker at hvis du ikke har med personalet ditt, så får du ikke gjort noe.” (Informant 6).*

Her er informant 6 inne på kor viktig det er å finne ut kor medarbeidarane sin ståstad er for å komme dei i møte og forstå kva slags tilrettelegging som må til. At aktiv lytting og trygghetsrammer er viktig for å oppnå tillit.

I Bentzens aspekt *relasjon*, ligg ei forventning om nærhet og tilgong til leiarrelasjonen.

## 4.9 Prosessforståing

I dette kapittelet vil eg sjå på kva som skal til for å gå inn i estetiske prosessar for å sjå kor overføringsnivået ligg. Kva krevst frå dei involverte for å lykkast? Og vil kreativitet fremme praksisfellesskap?

*“How to make the inmates run the asylum -*

*Hvordan får de innsatte selv til å drive galehus? Da må man gi dem masse verktøy og ganske mye innsikt. Men det er jo krevende. Men om man får til det, vil det ha stor verdi.”*

*(Informant 1).*

Som informanten her er inne på er det høg verdi i å jobbe for eit viktig mål i organisasjonen.

Og jobbe for å få medarbeidarar til å ta ansvar og drive sjølvleing. Eit mål som i

utgangspunktet kan verker umogeleg, men som er mogeleg med rett verktøy.

*“Det å ha en relasjonell kompetanse. Og så er det jo det å ha en kompetanse på struktur....*

*Du må ha lyst til å dra organisasjonen et eller annet sted.” (Informant 4)*

Her er informant 4 inne på det KS fremmar som god eigarstyring når dei viser til å vere systematisk i si leing.

Informantane under legg her vekt på verdien i å kunne improvisere for å stå i endring. Og som er lik KS sin faktor om å kunne vere open, som står beskrive i deira strategidokument om god eigarstyring.

*“Ja, dramaturgisk kompetanse. Kompetanse på improvisasjon, evne til å kunne snuse”.*  
(informant 5).

*“Jo, jeg tenker jo det med den evnen til å stå i endring, da. .. både det med at man trenger improvisasjon, men det er jo på en måte... Kombinasjonen av at jeg ikke er redd for endring, men samtidig veldig nysgjerrig. Der har jo kunstfag en helt unik mulighet til å gjøre den litt sånn open-minded på ulike retninger, som gjør at det kanskje ikke er så skummelt å ikke vite hva resultatet blir, men at man er heller god på prosess.*

*Jeg tenker jo at der er jo kunstfaga viktig, Jeg jobber mye med prosessforståelse.*

(Informant 2)

Informant 2 fortel her at prosessforståelsen ligg i å vere open og ikkje redd for endring, og ei forutsetning er å vere nysgjerrig.

*“Men blant annet kunstfaglige, så... Det er jo masse mentaltrening i det å eksponere seg. For det er jo det kunstfaga gjør. Du eksponerer deg selv på en eller annen måte, uansett hvilken kunstretning det er”(Informant 1).*

Informant 1 framheva verdien av prosessarbeid og dei estetiske faga sin evne til å utfordre innan mentaltrening.

*“... Vi er ganske enige om alle sammen at det å skape en opplevelse er veldig viktig, for det er det vi husker igjen selv fra skoletiden, alle sammen. Så det blir med på en måte å finne måter å gjøre ting på som er litt sånn annerledes. .. vi trenger jo ikke egentlig noen type kontroll”. (informant 5)*

Informanten er her inne på behovet for mindre kontroll i arbeidet med prosess, då dei involverte her finn sin motivasjon gjennom felles forståing, og slik oppstår ein naturleg fordeling av ansvar.

*“..Du kan ikke bare slenge ut at dette er en fasit. Mer noen har prøvd sånn, og det har funket, kan funke her også. Så det å tenke menneske. Hvor skal vi møte dem?” (informant 6)*

*“Du leder jo sterke individer, så du må passe på å ikke pushe for mye” (Informant 4).*

Motivasjonen for å ta på seg leiaransvaret er ulikt plassert hjå mine informantar. Og kvar dei finn sin eigen kompetanse som nyttig er meir felles enn ein kanskje tenkjer. Med deira estetiske bakgrunn innan direksjon, som utøvande kunstnar og prosessleiar, er erfaringane mange. Kva dei sjølve opplever som viktig kjem fram her:

*“Så jeg var opptatt av hva er det kollektive ansvaret. Når skal vi være lojale inn til kollektivet og når kan det individuelle få lov til å blomstre? jeg tenker her at det er helt fint side om side” (Informant 4).*

Informant 4 seier her noko om å leie sine medarbeidarar med tiltru og aktiv bruk av lytting.

*“.. og stått litt som en slags halvleder, hva skal man kalle det? Ja, så liker jeg å rote ting litt opp, slik at det går an å finne noe nytt. Det synes jeg er fint. Om man kommer tilbake til det samme, det er helt greit, men da må man i hvert fall rote litt i det. og da kommer det gjerne frem, både det som er positiv og negativt.*

*Du må møte folk på en litt annen måte, du må være den som setter retningen, og som tar en vanskelig eller lett beslutning. Men det har fungert veldig godt hos oss. Da har jeg basert meg på at man må være dønn ærlig, og så være åpen for at ting kan endre seg”*

*(informant 1)*

Informant 1 er her opptatt av å rokke ved det vedkomande meiner er viktig for organisasjonen. At innspel som kjem skal få plass. At det gir moglegheiter for endring og utvikling, og at endring ikkje skal vere endeleg men slik i stadig utvikling. At du som leiar har ansvar for rammesettinga og bør spele med opne kort for å oppnå truverd.

*“..hadde ikke noen behov for å kontrollere undervisningen for elevene.*

*Så jeg tenker jo at min jobb som leder er jo egentlig bare å facilitere for den beste mulige arbeidssituasjonen for de ansatte. jo mindre detaljer jeg holder i, jo mer overskudd får jeg til å tenke på de store, viktige tingene som handler om personal og som handler om utviklingsarbeid.” (informant 4)*

*“det med å facilitere dramaturgi, tenker jeg masse på. Jeg synes det er rart at ikke det er en del av lærerutdanning for eksempel, eller eller helsesutdanning, at ikke man har dramaturgi og improvisasjon. Det er de to tingene som jeg tenker jeg har fått mest bruk for.*

*Den estetiske kompetansen, ligger hos meg i dramaturgien. Det med å strukturere, og det å lage timing.” (informant 4).*

Informant 4 trekker fram at det er viktig å sleppe medarbeidarane til i organisasjonen. At for vedkommende er dramaturgien eit viktig verktøy i arbeidet som leiar, som kan motivere å legge til rette for sjølvleiing.

I informantane sine refleksjonar om kva som gjer ein leiar til ein god ein, viser alle tegn på at leiar skal opptre audmjukt både opp imot sine medarbeidarar men og inn mot prosessar og i samarbeid med andre. Dei viser og at det estetiske utfordrar og trener oss på områder som gjev oss kompetanse på å like menneske, gjennom å akseptere ulikheiter og endringar. At prosessforståing er viktig erfaring å ha som leiar, men og kunnskap om metodebruk og integrering av dette i ein organisasjon, som essensiell. Kompetanse innan prosessforståing gjev, slik mine informantar beskriv, rik kunnskap innan nærværande leiging gjennom arbeid i praksisfellesskap. Men aksept for bruk av metodar hjå dei involverte, er ikkje ein sjølvfølge. I Bentzens aspekt *prosess*, forventast det blant anna ei brei involvering av avgjerder blant medarbeidarane.

#### 4.10 Oppsummering

Sjølv om leiarar i dagens skule har nok å stå i, viser dei her ein styrke og vilje til å legge til rette for at medarbeidarane deira skal ha det best mogleg. Gjennom intervjuar har informantane vist at ein leiar med estetisk kompetanse er oppteken av å lytte, har prosessforståing, ikkje er redd for endringar, har ønske om å styrke miljø, stå i motstand og har fokus retta mot menneske. Dei har gjennom møte med ulike utfordringar gjennom samarbeid, verv, inspirerande personar og ikkje minst møte med ulike refleksjonsverktøy, vist ein motivasjon i sitt arbeid. Eit felles uttrykk, er at dei som leiarar ikkje skal gi seg om dei møter motstand, og at dei finn styrken gjennom kommunikasjon, kritisk tenking, samarbeid, og kreativitet.

Hjå alle informantane finn eg motivasjon i arbeidet som omhandlar tillitsbygging. Dei hadde alle fokus på tilrettelegging for sjølvleiing. Ingen av informantane gav uttrykk for at dei

hadde nådd det endelege målet i arbeidet, men var heller opptatt av å finne vidare veg for utvikling i organisasjonen.

Den største faktoren hjå dei var likevel ønske om å oppnå fleksibilitet. Å løysrive seg frå det skrivne og sjå moglegheitene i det som oppstår. Og sjølv om fleire var inne på utfordringa ved å løyse seg frå det faste trygge, var likevel nysgjerrigheita og interessen innan utvikling i fellesskapet tydeleg. Å trene på bevisstheit gjennom improvisasjon og lytte til kvarandre gjennom respekt til fag og kvarandre, skaffa dei eit open-minded tankesett som opplevdes som ei tryggheit i arbeidet.



## 5. Drøfting

I kapittel 5 diskuterer eg funn frå informantane i kapittel 4, opp imot relevant teori i kapittel 2. Målet med oppgåva er å sjå om erfaring med å anvende estetisk kompetanse i leiarrolla opp imot teori i kapittel 2, om denne kompetansen kan gi positive innspel når det er snakk om å utvikle leiarar innan styring gjennom begrepet tillitsbasert leiing.

Eg har her velt Bentzen sin modell om sentrale aspekt ved tillitsbasert leiing som kan seie noko om kvar behovet for dette finn stad, i tillegg til De Paolo sine prinsipp for nærværande leiing, som er inne på mykje av det same som Bentzen sin modell, men går meir inn i det konkrete.

Eg seier noko om kva estetisk kompetanse er gjennom dei ulike fagområda, visuell kunst, teater og musikk. Gjennom dette som grunnlag, ynskjer eg å få svar på det problemstillinga mi seier og vil her sjå på samanhengar og, med informantane sine perspektiv, få eit større forståing og forhåpentlegvis informasjon som vidare kan forskast på ved seinare høve.

I dette kapittelet skal eg sjå om den estetiske kompetansen syner seg, gjennom mine informantar, å ha ein verdi som leiar i skulen i dag. Eg vil diskutere dette gjennom 2 ulike kapittel, og gjennom teoridelen utdjupe empirien.

Diskusjonen handlar om korleis kreativt arbeid gjennom estetiske fag kan sjåast på som nyttig. Eg ser på kva som forventast av ein god leiar i dag gjennom tillitsbasert leiing og om desse kompetanseområda kan støttast gjennom arbeid med estetiske prosessar. Kva utviklast gjennom desse arbeidsmåtane som kreativt arbeid inneheld og kva slags kvalitetar stemmer med Bentzens tillitsbaserte leiingsstrategi gjennom aspekta 1)person, 2)relasjon, 3)prosess.

### 5.1 Person

Som leiar i skulen er det forventa meir av registrering og rapportering enn tidlegare, men det krevjast og ei involvering av medarbeidarar med fagkompetanse, og eit større behov for sjølvleiing og involvering av tilsette. Og eit behov for metaleiing i to deler, som handlar om å ruste sine medarbeidar til sjølvleiing og legge til rette ein struktur for fellesskap og felles

måloppnåing som er integrert i organisasjonen (Bentzen, 2018). Frå NPM si fagforståing med fokus på effektivitet, flyttast det her over til NPG si forståing med fokus på involvering og eigarskap.

Informantane fortel om sine møte med sterke leiarar som har påverka deira motivasjon for løysing av oppgåver og som har påverka dei som leiarar. Det dei beskriv er vaksne, engasjerte fagpersonar med tydeleg kjærleik til faget og som viser tyngde og formidlingsevne. Informantane inspirerast av dette og viser viktigheita av å formidle gjennom truverdigheit, og det å bli møtt med respekt.

Mine informantar fortel at dei blei eksponert for det kreative på ulike sett frå tidleg av. Dei har fått handlingsrom til å utfalde seg og utforske det dei lika. Fleire snakka om at dei viktige hendingane låg der ein utforske det kreative i seg sjølv. To framstående faktorar er tilgang til den *begeistra lærar* og *tillit*. Eit felles trekk her er at dei alle opplever ein eller anna form for tydeleg leiing hjå sine inspirasjonskjelder. Dei har latt seg inspirere av det å ha kontroll og styring men på ein måte som dei opplever som rett. Det interessante er kor viktig desse personane informantane beskriv, er for forming av informantane sin eigen leiarrolle i skulen, og viser hjå alle ei indre styrke og ansvarskjensle gjennom engasjement og beskriving av betydninga dei har hatt. Nærværande leiing (De Paolo, 2022), handlar om truverdig- og ikkje dømande kommunikasjon og lytting til menneske, noko som kjem fram frå informantane og syner at dette har stor betydning.

I Bentzen (2018), sine sentrale aspekt som ho legg til grunn for tillitsbasert leiing, har *person*, eit innhald som romma ein leiar med tydeleg retning, som skal tole gjennom å vere robust og tole å stå i tillitsbrot og risiko. Mine informantar seier at å tole å stå i uklare situasjonar som leiar, er noko av det dei tek med seg frå dei estetiske prosessane dei har stått i. Dei uttrykker at desse prosessane har gitt dei trygghet i å våge. Dei legg vekt på at det krevst risiko for å oppnå ny kunnskap, noko ein må utsette seg sjølv for i møte med estetiske prosessar.

I aspekt 2) *Relasjon* som eg vil gå nærmare inn på i kapittel 5.3, legg Bentzen (2018), til grunn kontakten mellom leiar og medarbeidar i den konkrete konteksten dei er i. Og i aspekt 3) *prosess*, er fokuset prosessane som oppstår mellom dei ulike partane som leier i ulike områder og nivå. Her handlar det om struktur og samspel mellom dei ulike. Dette aspektet kjem eg nærmare inn på i kapittel 5.4.

### 5.1.2 Makt og tillit til førstelinja

Når eg undersøker kva mine informantar erfara rundt det dei opplevde som dilemma då dei jobba som lærarar, kjem det fram at som leiar må du ha erfaring frå klasserommet for å forstå kva som er viktig, medan du som lærar kun har påverknadsmoglegheiter i klasserommet og dermed ikkje får påverka endring i organisasjonen. Dette funnet peiker på det tillitsreformen legg til grunn ved å gi meir makt og tillit tilbake til førstelinja, som det her syner eit behov for. (Ruud, 2022).

Mine informantar har sjølv erfaring frå læreryrket og seier gjennom intervjuet at denne fagkunnskapen er ei forutsetning for å leie sine medarbeidarar då det er undervisninga og elevane det i det store og heile handlar om og erfaring frå klasserommet gir slik ei forståing for kva medarbeidarane står i. Dette gir indikasjon på at gjennom erfaring som lærar, har ein og erfaring i kva betydning tillit har for organisasjonen og medarbeidarane.

Sidan målet til tillitsreformen er makt og tillit tilbake til førstelinja, er det frå mine informantars perspektiv viktig at leiar stolar på sine medarbeidarar og ser verdien av deira kompetanse (Ruud, 2022). Ein av informantane fortel om sitt virke som utøvande kunstnar der vedkomande har erfaring frå sjølvleiing og at kunstnariske prosessar gir kompetanse på området. Som utøvande kunstnar er ein i prosessen med eit produkt som skal leggast struktur på og slik kjem i mål med arbeidet. I ein kunstnarisk prosess, vil ein og kunne møte fleire dilemma i prosessen, som utfordrar til å ta avgjerder på vegne av konteksten og står slik sett som utøvande i møte med ulike utfordringar å løyse. I ein kunstnerisk prosess er ofte konflikt og utfordring det som motivasjon til framdrift og samspel mellom det kognitive, emosjonelle og praktiske er til stades (Helstad og Øyestad, 2022), som gir grunnlag for djupare forståing og erkjenning (Sæbø,22).

For å belyse makt og tillit til førstelinja, vil det med leiars erfaring som beskrive over, vere ein naturleg inngang for område improvisasjon, som leier til erfaring på området relasjonsarbeid. Gjennom improvisasjon ligg premisset om openheit for å kunne lytte til kvarandre og slik finne fellesskap (Solli og Finke, 2020). I kunstnerisk prosess vil ein på grunn av tilrettelegging for konteksten, måtte opne opp og lytte til prosessen. Knytt til det Bentzen (2018), seier om sjølvleiing, der det ligg ei forutsetning frå leiar om å gi retning og

ramme, vil det for informanten som er vand med å leie seg sjølv i kunstnerisk prosess, vere ei viktig forutsetning å få merksemd på det vedkommande har fokus på, då det som oftast er det som vedkommande sjølv er opptatt av som blir utført. Forventningsavklaring frå leiar og ei erkjenning over at dei fleste er rusta til å leie seg sjølv, blir ei forutsetning (Bentzen, 2018).

### 5.1.3 Endringsagentar

Når statsminister Støre gjennom tillitsreformen ber leiarar og medarbeidarar i skulen om å vere eigne endringsagentar (Ruud, 2022), ligg det ei forventning i at dei sjølv skal ta meir ansvar for korleis situasjonen på deira arbeidsplass er. Her er mine informantar opptekne av involvering av sine medarbeidarar og ønska i hovudsak å legge til rette for gode ramar for dei tilsette gjennom bruk av improvisasjon og sansane som er essensielt i dei estetiske faga (Øiestad, 2023). Informantane trekk fram gehørspel (spele utan notar), og improvisasjon, som essensielle verktøy for å stå i endring. Her blir sansane utfordra då prosessen krev at dei involverte er skapande der og då. Mine informantar viser og her eit ønske om å lese sine medarbeidarar og møte dei gjennom sansespråket (Rygh, 1986), for å forstå kor utfordringane finn stad. “- *kreative prosessar - følelsar er der, møt dei!*”. Som deltakar i ein kreativ prosess viser informantane at dei tvingast til å bruke sansane både i møte med mennesket og i møte med å oppnå gode estetiske prosessar som gir oss rom til å opne opp. Og gjennom desse prosessane er vi til stades med kroppsspråket og lettare kan kommunisere med kvarandre. I ein setting på arbeidsplassen der du blir møtt som medarbeidar med oppleving av å bli lytta til, vil slik informantane beskriv det, vere det Bentzen (2018), forutsett under aspektet *relasjon*, der fokuset er økt dialog og koordinering. I ein situasjon der ein blir utfordra som endringsagent, vil ein slik relasjon skape den trygge ramma for medarbeidar (Bentzen, 2018).

### 5.2 Der begge invitera til tillit

Tillit og mistillit har ulik påverknad på menneske sitt liv og er avgjerande for korleis menneske handlar saman seier Grimen (2023). Og Bentzen (2018), poengterer at tillit krev eit rom der begge partar inviterer til tillit for at dei lettare skal møte komplekse dilemma. Når dette krev eit større eigarskap for fleire aktørar i organisasjonen, meiner ho at det at begge invitera til tillit blir viktig (Bentzen, 2018). Ho viser til sin måte å tenke på gjennom tillitsspiral, der meir komplekse kontekstar gir behov for involvering, og ein slik tillitsspiral som grunnlag.

Sørreime (2022). kritiserer kommuner og fylket for nettopp å mangle skuleleiarkompetanse som trengs, og manglande bruk av tilsette si erfaring for å sikre seg denne. Han fremjar dei pedagogiske prosessar og korleis dette integrerast inn i leiingskompetansen. Her meiner Bentzen (2018), at ei felles forståing skjer om medarbeidarane er kjend med og har akseptert det som er målet for oppgåva. Det Bentzen (2018), og Sørreime (2022), er inne på her handlar nettopp om korleis medarbeidarane sin kompetanse kan ta plass. Her meiner Bentzen (2018), at medarbeidarar må ha ramme for endring for å kunne bidra. Som informantane er inne på i intervjuet, har dei ikkje handlingsrom utanfor klasserommet, om ikkje dei inviterast inn. Og Bentzen meiner her at sjølv om kompetansen er stor er det leiaren som må legge til rette for endring, om det skal bli mogeleg. Sørreime (2022), meiner kompetansen lærarane har, ikkje er nytta i systemet og kan ha stor verdi om det nyttast i leiinga.

Informantane sine innspel på å bli vist tillit i ung alder og den betydninga dette har for vidare utvikling, er noko dei alle seks er samstemte på og peikar på som viktig nettopp med tanke på tillitsbygging. Her finn dei trygghet og motivasjon i det å bli møtt med respekt gjennom eit fagområdet i dei estetiske faga, der tillit er ein føresetnad. Dette viser at tillit er viktig for samhandling og som Grimen (2023), påpeiker, gir større rom for risiko, då trivsel og trygghet inviterer til endring. Han påpeiker og at tillit fremjar kreativitet, noko som informantane sjølv er inne på og beskriv som eit premiss innan estetisk arbeid.

Erfaring frå ulike praksisfellesskap gjennom frivillig arbeid, lag og organisasjonar kan vere anslagsgivande for korleis leiarstil ein tek og kva som inspirerer vidare. Påverknaden frå ulike arbeidsplassar, ulike menneske og andre tradisjonar, kan få oss til å sjå samanhengar og få andre perspektiv og viktig kunnskap som leier til samhandling (Ballo, 2014). Det å kjenne seg sjølv gjennom ulike praksisfellesskap, gir også viktig erfaring vidare, påpeikar fleire av informantane.

Ein informant fortel om arbeidspraksis innan direksjon og samspel som har gitt erfaring i å finne løysningar. Som har tvinga fram eit sterkt ønske om å oppnå målet som er satt, og seier at erfaringa med samspel har vore verdifull og slik sett oppnår ny kompetanse på område (Ballo, 2014). Der fleire er avhengige av kvarandre, krevst ein felles innsats og tillit til å komme fram til eit felles resultat. I samspel samanheng definerer fleire av informantane at denne arenaen skapar gjensidig tillit, då ein aktivt må lytte til kvarandre. Her vil det vere krav

frå den enkelte om å forstå og akseptere samhandling som ein arbeidsform. I tverrfaglege samhandlingprosessar vil det vere ulikt i kor stor grad ein lukkast med samhandlingsprosessen. Her vil det i stor grad handle om kor ein legg fokusområdet og her kan grunnlaget for kor god tillitsspiralene er hjå dei enkelte, spele inn på suksessfaktoren. Har denne fått gode vekstvilkår, vil det etter Bentzen (2018), bety grunnleggande suksess. (Ballo, 2014).

### 5.3 2) Relasjon

Relasjon er det andre av tre sentrale aspekta i Bentzen sitt perspektiv innan tillitsbasert leiing. Her er det snakk om relasjon mellom dei ulike menneska som er i samspel, og mellom medarbeidarar og leiar. Dei kreative prosessane informantane erfarer, gir trening i å sjå sine medarbeidarar som ein ressurs. Dei legg vekt på at dette nyttast som ein viktig resurs innan relasjonskompetanse i leiarvirke. Informanten understreka igjen her verdien av å jobbe i praksisfellesskap for å oppnå dette. Ein av informantane seier det er viktig å vere nær folk som eit medmenneske for å oppnå ein god relasjon til ein medarbeidar.

I aspektet relasjon ligg der ei forventning mellom leiar og medarbeidar når det gjeld gjensidig respekt. Der begge inviterer til tillit, ligg ei forventning om relasjonsarbeid mellom partane, og gjennom å utsette seg for faktorar som utfordrar til å møte uvante situasjonar, vil relasjon mellom partane auke og tilliten vil lettare finne plass. Formidling ligg naturleg opp mot estetiske fag og ut i frå informantane sitt perspektiv kjem det fram at blandt anna dirigentutdanning her komplementera informantens virke som leiar når det gjeld relasjonsbygging. Ein Informant fortel at i teaterfaget er det mange som kjenner på spenning knytt til å formidle, men at komfortsone blir fremma for å finne deira potensiale. Og desto lengre dei er i prosessen, desto meir modig blir dei og meistring er til slutt eit faktum. Dette krev frigjering, og oppnåast ikkje om du ikkje når inn til vedkomande. Å møte alle med respekt er ei forutsetning meiner informanten, og her er det viktig å vere god i faget ditt, då du treng ein trygghet i at det du gjer er rett (Bentzen,2018).

Lytting er ei nødvendighet i kreativt arbeid meiner informantane, då det krevst å kunne stole på kvarandre, ha nærheit , vere tilgjengeleg for kvarandre gjennom dialog og lettare handtere eventuelle tillitsbrot som Bentzen (2018), legger vekt på under aspektet relasjon.

Informantane legg vekt på å stole på er viktig og at det den andre seier skal skje, skjer. Det krevst og ei form for improvisasjonskunnskap då du står stødigare om noko uventa vil skje. Der teaterpedagogen skapa ei språk som handlar om inspirasjon ved å *skubbe til* så den vekkes, ligg kreativitetens verdi, å ta leiing i eige liv (Krogholt, 2022). Der kreativiteten vil kunne gi støtte i det Bentzen (2018), legg til grunn om løpande reparasjon og handtering av tillitsbrot.

I ein setting der du blir utfordra som utøvar i møte med eit kritisk publikum, eller i eit praksisfellesskap som krev lytting og respons, slik informantane fortel, krevst det å lære seg å ta imot ris og ros. I møte med eit publikum blir du møtt med begge deler og må lære deg å tola. I tillegg vil ein gjennom trening og bevisstgjerjing på å sette seg sjølv inn i situasjon som *den andre*, oppnå nytt erfaringsgrunnlag å bygge på, som igjen gir vekst og utvikling Her brytast tradisjonelle forventningar ned og ein vil slik oppnå kontakt med seg sjølv og andre på ein omsorgsfull måte (Rygh, 1986).

Der informanten fortel om å bli satt høge krav til og forventing om å arbeide med faget på ein respektfull måte, ligg læring i å forstå møte med noko som krev fokus og bevisstheit. Informanten syner at å bli møtt med respekt og seriøsitet, vil du naturleg syne den same tilbake og betre forstå verdien dette har. Slik informantane fremma, vil du i ris og ros – perspektivet, verke som den beste versjonen av deg sjølv og gjer dermed ditt ystst for å nå målet.

### 5.3.3 Fem strategiar for respektfull relasjon

Ein av informantane beskriv sitt møte med ein kreativ prosess i samspel med andre som noko som gir deg motivasjon og sjølvtilitt. Ein prosess som krev at du stiller opp for dei rundt deg og byr på dine kunnskarar i samspelet og samtidig lyttar. Gjennom De Paolo (2023), sine fem ulike strategiar for å oppnå respektfull relasjon, sjåast dette i samanheng med praksisfellesskap som informantane trekker fram:

#### *1. Formidle tilstedeværelse:*

Den første strategien *formidle tilstedeværelse*, Gjennom informantane si beskriving handlar det om at du som leiar viser at du er til stades og ikkje opptatt av anna i same augeblikk, og slik oppleve å bli sett. Her opplevde informantane eit nærvær hjå sine lærarar/inspiratorar som viste at dei var interessert i faget, personen og prosessen. Her låg det eit tydeleg alvor

bak møta og sjølv om informantane var unge i møta dei beskriv, opplevde dei viktigheita av å ta situasjonen seriøst og ikkje som noko tilfeldig. Informantane gir eit klart bilete av verdien av ein leiars nærvær i møte med sine medarbeidarar, gjennom sine erfaringar som ung, og bli vist tillit. Ein av informantane snakka om opplevinga av å sjå gleda i arbeidet som gav eit naturleg fokus på instrumentet og betydninga av det. Og ein informant snakka om distraksjonar som noko ein skulle lære seg å sjå forbi for å gi fokus til arbeidet med prosessen.

*2. Være ekte:* Her seier ein av informantane at gjennom å møte inspirerte leiarar, viser dette ei truverd som baserer seg på ærlegdom, då du har trua på det du held på med og er oppteken av å nå målet. Når De Paolo (2023), beskriv *å være ekte*, handlar det om truverd i korleis du verk som leiar. Gjennom kunsten beskriv Cavell at du oppnår eit felles språk som viser til verkelegdomen, gjennom felles kunstneriske opplevingar. Slik mine informantar beskriv det, vil det å nå autensitet, være gjennom eit fellesskap og metaspråk. Eit felles språk for å oppnå djupare forståing.

Her vil det som hjå teaterfaget handlar om under- og overtekst vere samanliknbart då det her er snakk om at det ein seier må samsvare med det du med kroppsspråket meiner. Eit kroppsspråk (undertekst), som seier noko anna enn talen (overtekst), kan oppfattast som tvitydig og som leiar vil du raskt bli oppfatta som uærleg (Rygh, 1987). Det handlar i stor grad om å vere truverdig, og gjennom informantane si oppfatning av møte med det dei beskriv som inspirerande førebilde, har desse førebilda tydeleg ein autensitet gjennom bevisst bruk av kroppsspråk gjennom det estetisk sanslege. Her seier fleire av informantane det er lettare å gå inn i praksisfellesskap gjennom estetiske fag, då tilliten til kvarandre er eit premiss og tryggheta inspirera lettare til å opne seg og framstå som ærleg.

*3. Kommunisere bekreftande:* Fleire av informantane fremmar det å sjå på sine medarbeidarar som ein ressurs. Her viser informantane at du treng å kunne stole på medarbeidarar for at arbeidet skal lykkast, og god kommunikasjon er viktig. At dei har god kompetanse i å lytte gjennom trening same kva slags kunstfag ein høyrer til. I premisset til De Paolo (2023), om *kommunisere bekreftande*, vil samspelstrening som det t.d. jazzmusikarar utfører, vere beskrivande for korleis legge til rette for å kommunisere bekreftande. I tillegg til sjølv å bli betre utøvarar er målet her å bli betre ilag, slik informantane fortel. I moglegheitsrommet ved å ha felles tilmålt tid, kvar sine instrument, oppgåver og kanskje eit mål om å fri seg frå notar,



berre leike, bruke sansane og inspirere kvarandre, ligg oppnåinga av god kommunikasjon. I ein slik form for trening, vil du bli tvungen til å lytte aktivt og vise interesse for det dei andre formidlar ved sjølv å vere ein del av det. Du er aktivt med i improvisasjonen og opplever eit fellesskap med dei du har rundt deg. Og i dette fellesskapet oppstår ofte god kommunikasjon, meiner informantane.

*4.Lytte effektivt:* Informantane viser gjennom improvisasjon i samspel med andre, å lære å måtte lytte slik at du sjølv blir betre. Og skal du skape noko saman, må det leggest til rette for konsentrasjon opp imot oppgåva, slik informantane har lært i arbeid med estetiske prosessar. Ved å utfordrast på å lytte effektivt, oppnår du i tillegg å finne eigne styrker, beskriv informantane.

*5.Kommunisere støttende:* Fleire av informantane var i samanheng med å ha ei utøvande rolle i sitt estetiske fag, i møte med eit publikum, og vant til å møte respons, og veit med bakgrunn i dette kor viktig positiv respons er for å utvikle seg. Her i samspel med andre der informantens kvalitetar blir framheva og gir informanten rom for utvikling. Dei seier det ligg stor verdi i å nytte kvarandre sin kunnskap, at dette har ein eigenverdi i å bli sett på som ein ressurs for kvarandre, og eigen kompetanse blir fremma. Verdien av estetisk kompetanse inn i styring og organisering blir også fremma og det viser ein verdi når det gjeld bygging av kultur og verktøy inn mot viktige endringsprosessar. Når det gjeld treningsform, viser informantane at metodar i teaterfaget fremma utviklingsarbeid når det er snakk om endringsprosessar. Dei kreative prosessane informantane erfarer viser trening i å sjå sine medarbeidarar som ressurs og igjen verdien i dette som leiar, og samtidig trening dei har fått i å samhandle gjennom kreative prosessar. Informanten understreka her verdien av å jobbe i det kreative praksisfellesskap.

Dei fem strategiane som De Paolo(2023), legg til grunn for respektfull relasjon, kan tydeleg sjåast igjen gjennom det informantane beskriv som viktig i sitt arbeid med å oppnå respektfull relasjon. Og sjølv om informantane fremmer dette arbeidet, er dei klar på at det krevst suksessivt arbeid med det, men som dei er tydeleg på, er dette lettare i praksisfellesskap enn utan, då du her blir utfordra på nettopp desse fem strategiane og får slik sett ei ramme gjennom estetisk arbeid.

### 5.3.4 Kommunikasjonen

Gjennom “*kommunikasjon og medmenneskelighet og relasjon og å være på folk, det er det aller viktigste. Så kommer jo mye av det andre av seg selv*”, seier informantene og evner å lytte i sin rolle som leiar, og syner at eigen og andres motivasjonsfaktor gjerne ligg i god kommunikasjon. Ein av informantane framheva opensinet–perspektivet som leiar, og at dette er ein fordel å vere bevisst på som leiar. At ein ikkje lar utfordringane handle om kva resultatet blir, men heller er interessert i god prosess. Her understreka vedkomande at dei estetiske faga har ei viktig rolle, i trening på å vere opensinet.

Informantane snakka og om verdien av å eksponere seg sjølv gjennom dei estetiske faga som ei viktig treningsform som leiar knytt til god kommunikasjon. Og nettopp her finns treningsområde mentaltrening, som utfordrar deg same kva slags kunsthøgskule du opererer i. Her blir du utfordra i å stå i ubehagelege situasjonar, trenar på å meistre og det Bentzen (2018), er oppteken av i sin tillitsleiing; *evnen til å tole* (Bentzen, 2018).

Med bakgrunn i estetiske fag seier informantane at dei som leiar her er sær opptatt av å skape opplevingar, som her krev ein litt anna inngong til oppgåveløysinga og slik sett ikkje har stort behov for kontroll, og ikkje ønska å kome med fasit, men heller finne metodar for å møte dei du leiar, og slik legge til rette for det dei ønska.

I informantane sine refleksjonar om kva som gjer ein leiar til ein god ein, viser alle teikn på at leiar skal opptre audmjukt både opp imot sine medarbeidarar, prosessar og samarbeid. Dei viser og at det estetiske utfordrar og trener oss på områder som gir oss kompetanse på å like menneske, gjennom å akseptere ulikheiter og endringar. Det å gi tillit til sine medarbeidarar og gjennom kreativt arbeid, samarbeid, kritisk tenking og kommunikasjon, som Nowak (2023), kallar veien mot innovasjon.

Relasjonsbygging som krev både tillit frå leiar og medarbeidar i begge retningar, er det Bentzen beskriv som smittsam tillitsspiral, som produserer tillit jo meir tillit ein skaper, at tilliten er i endring og krev og haldast aktiv og at etableringsfasen kan vere avgjerande for kor god den er. Bentzen (2018), poengterar i aspektet *relasjon*, at denne forma for tillit er kontekststøtt mellom leiar og medarbeidar, og slik sett stadig i rørsle, slik tillitsspiralen påpeiker. Her viser mine informantar at rammene i praksisfellesskap kan legge til rette for å

skape forventa tillit som ho her beskriv, gjennom å bli utfordra på å lytte og respondere på kvarandre gjennom prosess.

### 5.3.5 Bruk av faget sin metode

Informantane fremjar *faget* som ein viktig komponent som kjelde til inspirasjon. Det viktige her er ikkje minst metoden dei estetiske faga viser når det gjeld kunnskap om refleksjon og bygging av relasjonskompetanse gjennom dette. Her trekker dei fram dei ulike skapande prosessane sin verdi når det gjeld samhandling, som og gir motivasjon til kvarandre. Når leiarane viser at lek, alvor og utvikling gjennom samspel og samhandling fungerer motiverande, viser dette at møte med andre gjennom eit inspirerande fellesskap gir resultat som blir viktig, meiner informantane.

Dei seier også at metodane som estetiske prosessar bygger på, krev at alle involverte forstår og aksepterar metoden som blir brukt, elles vil prosessen ikkje fungere slik den skal. Dette heng igjen saman med det De Paolo (2023), definerar som sine seks prinsipp for å oppnå det ho kalla nærværande leiing. Hennar første prinsipp handlar om nærvær for kvarandre og møtast fysisk og få umiddelbar kontakt. Dette blir oppnådd slik informantane beskriv; gjennom estetiske samhandlingsprosessar som krev at ein lyttar til kvarandre. Som informantane er inne på vil det vere ein føresetnad at leiar her sørgjer for å integrere prosessarbeidet i organisasjonen, og ikkje forventar at medarbeidarane skal akseptere metodane som blir brukt utan forståing. Ein samhandlingsprosess krev ulik kompetanse men lik samhandlingskompetanse (Ballo mfl.2014).

Opplysningsfilosofen Emanuel Kant meinte estetisk vurdering handlar om kva ein sjølv gjer ut av det i møte med kunsten, og at det her er snakk om å krevja av seg sjølv for å oppnå opplevinga gjennom det estetiske (Finke og Solli, 2022). Dette kan samanliknast med det informantane snakka om i arbeidet med gehørspel og improvisasjon, der denne kunnskapserfaringa kan overførast til å møte endringsprosessar med eit opent sinn. Informantane fortel om sin estetiske bakgrunn som ei viktig erfaring i møte med noko nytt, der møte med nye stukturar og metodar opplevast trygt. Her viser dei estetiske prosesserfaringane ein viktig kompetanse i inngangen til noko nytt.

Når det gjeld å utfordre seg sjølv gjennom det estetiske meiner Cavell uansett kor mediespesifikk kunsten er, den vil løyse seg frå seg sjølv, leie til mottakar si tolking og samtidig gi eit språkleg fellesskap som leier til verkelegheita (Finke og Solli, 2023). Her syner eg til eksempelet med informanten som fekk reise til Belgia i militære då vedkomande poengterte sin motivasjon gjennom kunst. Som Kant meiner er lik så viktig; kunnskapen bak kva som skal til for å produsere kunst og gir ei oppleving som gir rom til refleksjon og erkjenning for personen. Denne måten å trene på gir slik Kant her syner, ei utvikling i deg sjølv som menneske og med dette forstå dei samanhengar du blir utsett for (Finke og Solli, 2022).

#### 5.4 3) Prosess

Når Bentzen trekker fram aspektet prosess, omfattar dette samarbeid som kan gå ut over den enkelte medarbeidar, og kan inkludere eit større nettverk med fleire involverte i ulike roller og ansvarsoppgåver. Dette omfattar at dei involverte og dei med leiaransvar, har arbeidd med å definere rammer og legge til rette for sjølvleing. Praksisfelleskapa informantane beskriv, krev ei stor involvering av medarbeidarar og vil slik sett fremme det Bentzen (2018), beskriv som metaleing i to deler, som handlar om sjølvleing og struktur for fellesskapet.

Når Bentzen (2018), definerer omgrepet prosess innan tillitsbasert leing, er det med fokus på at leiaren er viktig for prosessen då det ikkje handlar om maktpersonen men at prosessen som leiar legg opp til er avhengig av å skape tillitsrelasjon mellom seg og medarbeidar. Her legg ho til grunn eit behov for større rom for handling i organisasjonen, slik at oppgåvene blir løyst med mål om å tilpasse seg konteksten. I den samanheng ligg ei forventning om felles strategi, visjon og verdi hjå dei involverte, meiner Bentzen (2018). Under premisset *prosess* beskriv ho behovet for avgjerdskompetanse, involvering av dei involverte, behov for sjølvleing og felles målsetting om retning og ramme. Når informantane beskriv deira arbeidserfaring kjem det fram at dei er opptatt av å oppnå kollektivt ansvar i organisasjonen og fasilitere dramaturgi. Her legg informanten vekt på å oppnå felles forståing gjennom den dramaturgien dei vel og som i seg sjølv krev tilpassing og struktur. Her kunngjer informanten at dette er dei verktya vedkomande har hatt mest bruk for i si leiarverksemd, og som vedkomande finn merkeleg ikkje ligg naturleg inn i utdanninga.

I aspektet prosess legg Bentzen (2018), til grunn leiar kompetanse til å legge til rette for rett struktur og sjølvleiing, og i denne samanhengen belysast dette gjennom Helstad og Øiestad (2022), sin dramaturgiske arbeidsmodell *eit designarbeid i stadig utvikling*. Denne modellen er ein open modell som i utgangspunktet nyttast i undervisning, men her som ein dramaturgisk modell for å beskrive korleis ein kan fasilitere ein prosess, med dei faktorane Bentzen (2018), legg til grunn. Modellen legg ei føring for overordna struktur, men krev at leiinga definerar kva dei ulike fasane skal romme. Dette er avhengig av prosessen sin kontekst.

Modellen kan i samheng med aspektet *prosess*, sjåast på som ei ramme i arbeidet med dei ulike prosessane som leiar skal styre dei involverte gjennom. Metaleiing som Bentzen(2018), meiner er aktiv i ein slik prosess, sett dei involverte inn i funksjonar som gagnar prosessen og er slik sett aktuell i *etableringsfasen*, som er den første fasen. Denne fasen har som oppgåve å skape det Bentzen (2018), definera med sin tillitsspiral. Prosessens suksessfaktor og dei involverte sin tilfredsheit, er avhengige av at tillitsspiralen fungerer slik at økt koordinering og dialog er ivaretatt. Gjennom mine informantar vil praksisfellesskap slik dei beskriv det, auke tilgang til koordinering og dialog, og vere fremmande for ein slik etableringsfase. I denne fasen er etablering av kontakt eller bygging av tillit og relasjon ein stor del av jobben.

Med *tilegningsfasen*, viser modellen neste steg som handlar om å finne det mine informantar beskriv som eit rom der ein får skape ilag og finne sin styrke, vere signifikant. Struktur og sjølvleiing vil vere retningsgevande for prosessen sitt innhald og krev det informantane fremmar med ein leiar som trivast og pushar. Dei kreative prosessar som legg improvisasjon og forventning om lytting til grunn, vil kunne slik informantane beskriv, vere metodar ein kan benytte seg av her for å oppnå utforsking og tilpassing og legg til rette for at dei involverte *tunar seg inn på kvarandre*. Bruk av denne metoden gir og ei erfaring i å opne seg sjølv og trygghet for å oppnå medarbeidarane sitt potensiale. I denne fasen er det som Helstad og Øiestad (2022), beskriv, naudsynt for dei involverte å vere aktiv og utforskande, som er det informantane beskriv dei kreative prosessane skaper, og mellom anna gjennom dramafaget gir sosiale ferdigheiter og fleksibilitet.

*Utpøvingsfasen* seier noko om det som skal presenterast. Her vil det informantane finn viktig med å undersøke om der finns "*gode kvifor*", og slik korrigere etter forventning og behov. Her vil metaspråket som dei nemner er ein viktig bestanddel i estetiske fellesskap, vere interessant. Er dette til stades og dei involverte har kompetanse på området, vil prosessen i

denne fasen vere prega av ei fordjuping på eit anna nivå. Felles metaspråk gir som informantane er inne på, eit nivå som gir ei djupare forståing på det ein held på med, og kan slik informantane beskriv, gi meir engasjement blant dei involverte.

Den siste fasen, *konsolideringsfasen*, vil ta for seg ei slags oppsummering av prosessens mål og korleis den bør justerast i neste runde. Her skal løysningar finnast i tillegg til moglegheitsrommet for vekst og innovasjon.

Bentzen (2018), sitt mål med dei tre aspekta *person, relasjon og prosess*, er å skaffe større rom til handling til organisasjonen, slik at oppgåvene blir løyst med mål om å tilpasse seg konteksten. Modellen til Helstad og Øiestad (2022), sett i samanheng med empirien, gir slik eit bilete på dette. Og kan leggja til rette for det tillitsreformen forventa, om makt og tillit tilbake til førstelinja, og tilrettelegging for initiativ til utvikling på arbeidsplassen.

## 5.5 Det kreative satt i system

*«Barnekonvensjonen og menneskerettighetene gir skuleeigar og lærarar mandat som seier dei skal tilrettelegge for å gi barn og unge den beste forutsetning for utvikling gjennom leik, læring og danning .. og det profesjonelle samarbeidet med skulane forutsett god leiing.»*  
(Sørreime, *tillit og styring i skolen*, 2020 s.106).

Rapport nr.1513 frå Møreforskning (Backmann mfl. 2015), om evaluering av den gode skuleeigar, syner at det å styrke indre ansvarlegdom, er nøkkelen til utviklingsarbeid. Forskinga viser at skuleeigar gjer rett i å balansera støtte, styring, tillit og kontroll for rektor og andre leiarar i skulen. Dei har både kunnskap og tilgang på rett informasjon og er dei som er direkte linka inn til aktiviteten i skulen.

Når informantane beskriv sin organisasjon som vellykka, er det i ein setting der fellesskapet blir viktig og framstår samlande og inspirerande. Det kreative satt i system handlar, slik informantane beskriv, om det praktiske arbeidet, og dei estetisk faga sin eigenart har ulike behov når det gjeld tilrettelegging for stadium. At arbeidet er kjekt er motiverande noko som legg opp til at dei involverte vil yte meir. Ein kreativ prosess som forventar respons frå kvarandre, legg ofte opp til openheit og refleksjon, og slik påverkar eigen refleksjon gjennom arbeidet.

Prosesen krev sjølvstøtte at dei involverte får utfalde seg og ei tilrettelegging der det er naturleg å heie på kvarandre. Formidlingsperspektivet er og eit viktig argument frå informantane. Som eit premiss i kreativt arbeid er det viktig å kunne sjå seg sjølv som utøvar for å vere kjent med prosessen og alle fasettane i arbeidet. Dette arbeidet påpeiker informantane også har ein verdi inn mot endringsprosessar i organisasjonen, men krev sjølvstøtte eit system å operere i.

Informanten fortel om sin organisasjon som har funne sin metode gjennom årlege musikalproduksjonar. Dette starta som eit prosjekt for å snu ein negativ trend i lokalmiljøet. Og blei det informanten i dag kalla ein kreativ prosess satt i system slik: *“..Startet med en gruppe som vi ville gjøre noe med, og så etterpå er det satt i system. Vi har hatt 61 oppsetninger siden slutten av 90-tallet...»*. Her beskriv informanten om eit prosjekt som alle involverar seg i og som vedkommande som leiars fasilitetar, og leggjer så til rette for sjølvstøtte.

Her viser både leiing, medarbeidarar og elevar at dei er endringsagentar, noko som tydeleg stimulerar til trivsel gjennom handlefriheit, som er det Møreforsking poengterar som viktig hjå leiing i dag. Her viser informanten i sitt døme at organisasjonen som tvingast til å sjølv ta ansvar for haldningsendring, blir ein suksessfaktor i praksisfellesskap gjennom estetisk og kreativt arbeid. Informanten fortel om heile kollegiet som til slutt er involvert i skulen sin produksjon, dei bygger om gymsalen og bruker alle timane til musikalarbeid siste veka. Heile staben på skulen er med og progresjonen er stor då det viser seg at alle er motiverte for sine oppgåver. Her ser skulen og ein moglegheit til å styrke elevane mot munnleg eksamen i 10.klasse. Her treng dei ikkje tenkje nytt kvar gong, men basert på si erfaring har dei her eit system å jobbe etter som er premisset for å kunne jobbe i slike prosessar ofte. Som informanten fortel, krev dette erfaring å bygge vidare på.

At eit kreativt arbeid med støtte i fagleg autoritet etablerte seg, kan ikkje forventast utan den faglege kompetansen som organisasjonen hadde på estetisk og kreative prosessar.

## 6. AVSLUTNING

I dette kapittelet vil eg peike på nokre av betraktningane i dei funn eg har gjort i studiet og reflektere over funn og relevans opp i mot teori. Eg vil seie noko om funn som motiverer til vidare forskning og om studiens implikasjonar.

### 6.1 Betraktningar

Studien har sett nærare på problemstillinga *Kan estetisk kompetanse og erfaring bidra til å utøve tillitsbasert leiing?*

Eg har her sett på om leiarar med estetisk kompetanse har informasjon som kan bli forstått i samanhengen tillitsbasert leiing. I Bentzen (2018), sine tre aspekt som fremmar god leiing ligg nett dei same aspekta som er tillitsfremmande gjennom dei estetiske prosessar, og slik blir desse aspekta bærande for å sjå likskapen her. Det som forsterkar samanhengen er De Paolo (2022), sine grunnleggande betraktningar, som her støttar opp under aspekt om tillitsbasert leiing. Dei ulike estetiske prosessane det her blir skreve om i teoridelen, har sine særrområde for utøving av sine estetiske prosessar, men det interessante er her kor dei på ulikt vis har effekt som gir kompetanse på område for å oppnå tillit. Dette synest gjennom øvingsgrunnlag som nyttast gjennom improvisasjon og lytting, som er felles grunnlag for å arbeide i estetiske prosessar.

Fordelen den estetisk kompetansen syner seg å ha er erfaring med å bli utfordra på uante hendingar, gjennom bruk av sansane i samspel med det kognitive og praktiske. Den gir slik sett verktøy til å tole endringsprosessar, som er ei forventning som ligg til grunn i tillitsbasert leiing.

I kor stor grad informantane opplever stort arbeidspress, er ikkje her belyst. Men gjennom empirien kjem det tydeleg fram kva dei ser på som nyttige verktøy. Dei har fremja korleis påverknaden av å bli vist tillit i ung alder har hatt betydning for deira ståstad i dag, og har trekt fram betydninga av nærvær av leiar og leiaren sitt engasjement for arbeidet og faget, som sær viktig. Informantane si erfaring i ulike praksisfellesskap, sjåast på som ei nødvendighet for å oppnå god prosess. I den dramaturgiske arbeidsmodellen eg her nyttar, ser ein



samanhengar og forventningar under ein arbeidsprosess. Dette kan og bidra til å forstå kor avhengig ein kreativ prosess er av element som innehar tillit.

I opplæringsituasjon, som inspirator, har dei estetiske faga eit fortrinn då det ofte ligg eit krav om engasjement og lidenskap inn i arbeidet som gir fagleg autoritet og motivasjon i læringssamanheng. Funne kan ein ta med vidare med tanke på effekten estetisk kompetanse kan ha når det gjeld inspirasjon til utvikling, som er eit av måla med tillitsbasert leiing.

Verdien av å jobbe i praksisfellesskap syner seg i empirien gjennom det informantane fortel om arbeid med ulike prosessar. Frå den daglege øvingsprosess for jazzmusikar gjennom improvisasjon, og korpsdirigertens oppleving av meistring, samskapingsprosess gjennom inspirerende forming og design, sanseøvelsar som gir rom til lytting og refleksjon, og samproduksjon med felles mål. Dei er alle tydeleg viktige enten i treningsform eller for å oppnå felles resultat. Og gjennom arbeidet som her framstår som engasjerande og viktig, gir estetisk kompetanse grunnlag for å utøve tillitsbasert leiing.

## 6.2 Studiens implikasjonar

Studien bidreg til at omgrepet tillitsbasert leiing som blir påstått ha ein nytteverdi inn mot offentlig styring og leiing, kan sjåast i samanheng med estetisk kompetanse. Det er klar likskap mellom føresetnader som tillitsbasert leiing legg som premiss, og kompetanse estetiske og kreative prosessar gir. Men når tilgjengelegheit til estetisk kompetanse ikkje er til stades, vil det slik sett bli utfordrande, då tilgongen uteblir. Å tileigne seg denne kunnskapen utan å bli møtt med den i ung alder, eller bli presentert for dette gjennom opplæring og utdanning, er noko som syner seg som mogleg utfordrande.

Implikasjonen finn stad i det som handlar om korleis dette integrerast i den offentlege leiinga og ikkje berre som verktøy for dei som innehar estetisk kompetanse, då denne kompetansen ikkje naudsynt allereie er integrert i skuleleiinga og hjå dei tilsette.

Når det gjeld innovativ utvikling, vil dette henge saman med implikasjonen over, og integrering vil her vere eit viktig premiss for innovasjon.

### 6.3 Vidare forskning

Gjennom oppgåva har fleire interessante problemstillingar dukka opp.

Eg har sett på om estetisk kompetanse og erfaring kan bidra til å utøve tillitsbasert leing, som eg her finn støttande gjennom likskap mellom forutsetning for tillitsbasert leing og empirien. Men det seier ikkje noko om korleis det skal integrerast og implementerast i det offentlege noko som kan vere særst interessant, basert på funn frå empirien.

Korleis medarbeidarar opplever å bli leia gjennom leiarar med estetisk kompetanse og kva eventuelle utfordringar som her ligg, har og vore interessant å sjå nærare på. Og kva som viser seg frå medarbeidarane som styrke hjå ein leiar med estetisk kompetanse, og om dette syner seg å ha like stor positiv påverknad som mine informantar syner.

## Litteraturliste

### Bøker og artiklar

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvik, O. (2022). Skolelederen – fagbladet for skoleledelsen. *Ledelse av skoleutvikling –en sammenlignende aktivitet*. (s.16-17.) Oslo: Skolelederforbundet.
- Alvik, O. (2022). Skolelederen – fagbladet for skoleledelsen. *Tillit, tid og makt*. (s.20-21). Oslo: Skolelederforbundet.
- Alvik, O. (2024). Skolelederen – fagbladet for skoleledelsen. Ny rapport om mellomlederen i skolen: -Handlefrihet er essensielt for å oppnå resultater (s.40-45). Oslo: Skolelederforbundet.
- Alvik, O. (2023). Skolelederen – fagbladet for skoleledelsen. *Ny rapport om skolelederrollen: Høye krav, stort ansvar og lite ansvarsfrihet* (s.12-15). Oslo: Skolelederforbundet.
- Bachmann, A., Kaurstad, G., & Groven, G. (2015). Forskningsrapport Møreforskning. Evaluering av “Den gode skoleeier – kommuners arbeid med skoleeierrollen og erfaring med skoleeierrolleer og erfaring med skoleeierprogrammet. Molde: Møreforskning. ISBN/ISSN: 978-82-7830-234-7 (trykt), 978-82-7830-235-4 (elektronisk) / 0806-0789
- Ballo, Ø., & Dahl, K. *Broen mellom ledelse og læring*, Bergen: Fagbokforlaget
- Bastøe, P.Ø, Dahl, K. & Larsen, E. (2008). *Organisasjoner i utvikling og endring. Oppgaveløsning i en ny tid*. Oslo: Kopinor Pensum.
- Bentzen, T. (2018). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Ballo, Ø., Dahl, K., Fjeld, I., Duckert, M., Knutsen, J. og Unstad, M. (2014). *Samhandling. Gevinst eller tap*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Boal, A. (1995). *Spil! Øvelser og lege for skuespillere og medspillere*. Fredriksberg: DRAMA
- Dahl, K (2015). *Når frykt styrer på arbeidsplassen. Refleksjoner over livs- og dødskrefter i organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget
- De Paoli, D., (2023). *Tilstedeværende ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Engelstad, A. (1996). *De undertrykte teater. Når tilskuere blir deltakere – Augusto Boals metoder og praksis*. Gjøvik: Cappelen

- Finke, S. & Solli, M. (2021). *Oppløsningen av det estetiske: kunstteori og estetisk praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fjell, E. (2022). *Makt og motmakt på arbeidslivet. Et virksomhetsteoretisk perspektiv*. Oslo: Novus forlag.
- Gilje, N., & Grimen, H. (2002). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger. Samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grimen, H., (2010). *Tillit*. Oslo: Universitetsforlaget
- Helstad, K., & Øiestad, P.A. (2022). *Læreren som regissør - ledelse og læring i klasserommet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Iversen, L., (2020). *Uenighetsfellesskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, T.W, Rafoss, E.B. Rasmussen 82018). "*Hvordan bruke teori?*" Oslo: Universitetsforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2021). *Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. (2013). *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nielsen, K., Kvale, S. (2014), *Mesterlære. Læring som sosial praksis*. Oslo: Gyldendal
- Næss, C. (2022). Drama. Nordisk dramapedagogisk tidsskrift No2. *Estetiske læreprosesser. Å lære med dramafolk*. (s.2-5) Oslo: Universitetsforlaget.
- Næss, C. (2022). Drama. Nordisk dramapedagogisk tidsskrift No2. *Drama og estetiske læreprosesser i alle fag?* (s.84-88) Oslo: Universitetsforlaget.
- Næss, C. (2023). Drama. Nordisk dramapedagogisk tidsskrift No1. *Lack of structure and the creative. Otherness - togetherness - Aesthetics*. (s.64-66) Oslo: Universitetsforlaget.
- Rygh, A. (1986). *Kreativ kommunikasjon. Hvordan øve opp skapende evner gjennom samvær og handling*. Lillehammer: Cappelen.
- Thaagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2014). *Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørreime, Ø. (2020), *Tillit og styring i skolen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Øiestad, P.A. (2023). *Kreative undervisning*. Oslo: Cappelen Damm.

## Nettside og rapportar

Bolstad, E. (2022). Meta Henta 29.10.2024 frå [meta- – Store norske leksikon](#)

Bolstad, E. (2024). Forskningsetikk. Henta 25.10.2024 frå

<https://snl.no/forskningsetikk#:~:text=Forskningsetikk%20er%20forskernes%20yrkes etikk.,som%20definerer%20>

Bolstad, E. (2024). Fenomenologi. Henta 28.10.2024 frå [fenomenolog fenomenologi – Store norske leksikon – Store norske leksikon](#)

Dar, A. (2024). Utdanningsnytt. *Lytte til den enkeltes behov for å forstå drivkraften*. Henta 26.10.24 her: Ledernytt, [Lytte til den enkeltes behov og forstå drivkraften - ledernytt.no](#)

Digitaldirektoratet (2024). Bilde framside. Henta 26.10.24 her: [Tillit i befolkningen og til det offentlige | Digdir](#)

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2024)  
[Innbyggerundersøkelsen 2024: Nedgang i tillit og tilfredshet | DFØ](#)

Hye, L., Salvesen, C., & Øgård, M. (2023). *Rektors lederhverdag – et dypdykk i kompleksitet En delrapport til rapporten: Rektors handlingsrom: Er vi styrt eller støttet. skolelederen delrapport 2023-web.pdf*

Johnsen, G. (2020) Masteroppgåve. : *Læreres erfaringer med elever som har opplevd traumer. En studie av læreres beskrivelser av sine erfaringer med tiltak i klasserommet, rettet mot elever som har opplevd traumer (1.-4. klasse) (s.29-37)*  
Henta 2.10.2024 frå , [masteroppgave 2020.pdf](#)

Nydal, R. (2024). Henta 18.10.2024 frå [forskningsetikk – Store norske leksikon](#)

Wikipedia (2022). Henta 07.09.2024 frå « New Public Management-reformer - Det samfunnsvitenskapelige

Paulsen, M.K. (2023) Opplevelsens fremtreden som form og prosess. *Integr. psych. oppførsel.* 54, 861–879. <https://doi.org/10.1007/s12124-020-09526-3>

Ramton, A. (2022). *Estetiske læringsprosesser brukt i tilpasset opplæring på småskoletrinnet* *Estetiske læringsprosesser brukt i tilpasset opplæring på småskoletrinnet*. Estetiske læringsprosesser brukt i tilpasset opplæring på småskoletrinnet

Ruud, M. (2022). Utdanningsnytt. Henta 13.aug.2024 her: Mellomledere i skolen savner h andlingsrom, myndighet og tid til utviklingsarbeid

Skolelederforbundet. Podkast. (2024): *Einar Øverenget: Landets viktigste ledere*. Henta 16.09.2024 frå Ny podkastepisode om tillit og ledelse - Skolelederforbundet

Skolelederen (2024). *Mellomledere i skolen: Myndiggjorte lagspillere eller team på tomgang?* (s.12-30). Henta 05.06.2024 her skolelederen\_rapport\_2024-web.pdf

Skolelederen (2023). *Rektors handlingsrom er vi styrt eller støttet.* (s.15-29). Henta 02.02.2024 her skolelederen\_rapport\_2023-web-1.pdf

## Samtykkeerklæring

### Førespurnad om deltaking i forskningsprosjekt

#### *Bakgrunn*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i **eit masterprosjekt som har til hensikt å finne ut om estetisk kompetanse kan vere viktig verktyg som leiar i skulen**. Eg ønska å intervju deg fordi du kan gi meg interessant informasjon frå di leiarerfaring.

Masterstudien er et prosjekt for studenten Annbjørg Skar ved masterstudiet *Master i offentleg leiing (MPA)* ved Høgskolen i Innlandet.

Veileder for masterprosjektet er førsteammunis Randi Bredvold ved Høgskolen i Innlandet.

#### *Kva innebær studien*

Eg ønska å **intervjue** deg som ansatt og leiar ved den offentlege skulen som har estetisk kompetanse på ein eller anna måte, og som kan gi svar på det eg skal undersøke. Ønske vidare er å kartlegge om det finns ein samanheng, og belyse desse til vidare forskning.

**Intervjua ønska eg å få lov til å ta opp med lydopptakar for å kunne etterprøve eventuelle svar som kjem fram.**

#### *Moglege fordeler og ulemper*

Eg håpa du, og din organisasjon kan dra nytte av denne studien, at den og kan vere eit lite bidrag i forskning vidare. Eg håper og trur at din informasjon kan styrke studien med erfaringa du sit med, og håper dette ikkje fører belastninga med seg for deg og din arbeidsplass.

#### *Anonymitet*

Ingen opplysningar som synast under intervjuet, vil kunne sporast tilbake til informant og eventuelle tredjepersoner som nevnas. Her vil eg anonymisere informantar og eventuelle tredjepersoner med koder. Eks. «Informant 1, Leiar gul» eller "informant 2, leiar blå».

#### *Kva skjer med informasjonen om deg?*

All informasjon behandlast utan direkte gjenkjennande opplysningar. Opptak blir lagra i ei sikker og godkjend sky, til studien er avslutta. Om du trekker deg frå studien, kan du krevje å få sletta innsamla informasjon om deg.

Prosjektet avsluttas når master leverast i mai /nov. 2024. Innsamla opplysningar skal då vere anonymisert og lydopptak sletta. Anonymisering innebær at indirekte personidentifiserande opplysningar som er samla inn (som f.eks. arbeidsplass, stilling osv.), slettast slik at ingen enkeltpersonar kan gjenkjennast.

### *Frivillig deltaking*

Deltakinga er frivillig, med moglegheit til å trekke seg når som helst under studien uten at det er naudsynt å kome med en grunn for dette. Kontakt eventuelt Annbjørg Skar (41248483 /[annbjorg.skar78@gmail.com](mailto:annbjorg.skar78@gmail.com)), som gjennomfører dette prosjektet.

### *Personvern*

Har du spørsmål knytta til korleis høgskulen ivaretek personvern, ta kontakt med dei eller les om dei her; [www.personvern@inn.no](http://www.personvern@inn.no). For å lese meir om dine rettigheter for personvern eller korleis melde inn eventuelle klagar, les meir her <https://www.datatilsynet.no/>.

## **Samtykke for deltaking i studien**

Eg er villig til å delta i studien

---

(signert av informant, dato)

Bekreftelse på at informasjon er gitt informanten i studien

---

(signert, student, dato)



## **Master – intervjuguide**

Eg skal her sjå på kvalitet på leiing gjennom estetisk kompetanse og sjå om dette kan vere ein styrke for leiarar i skulen.

Her er mitt fokus å undersøke spørsmålet ved å gjennomføre semistrukturert intervju med eit utval leiarar i ungdomsskule og vidaregåande som har denne kompetansen.

Eg vil sjå på kva slags leiarkvalitetar som blir trekt fram og om dette kan ha ein samanheng med den estetiske kompetansen.

### **Innleiing:**

- Takk for at du stille opp i dette forskningsarbeidet. Eg ser for meg at du og dei andre informantane kan gi nyttig informasjon som igjen kan gi materiale til vidare forskning på området.
- Formålet med intervjuet er å få erfaringsbasert kunnskap om korleis leiarar bruka sin estetiske kompetanse i sitt virke i skulen. Er dette ein nyttig kompetanse å ha når det gjeld leiing, opplever leiarar å ha gode verktyg gjennom sin estetisk kompetanse?
- Intervjua som gjerast gjennom semistrukturerte spørsmål vil bli tatt opp og lagra i ei sikker sky til den er transkribert. Sjølv om du har godkjent samtykkeskjema, har du all moglegheit til å trekke deg når som helst i prosessen.
- Intervjua handlar om kor vidt estetisk kompetanse har ein nytteverdi innan leiing.
- Intervjuet er estimert til å ta rundt ca. 1 time.

## **Kan du fortelje om:**

Deg sjølv -

- Din bakgrunn/oppvekst
- skule, kurs og utdanning
- Viktige hendingar /personar som kan ha påverka kvifor du er der du er i dag.

Arbeid og erfaring –

- Tidligare arbeidserfaring
- Tidligare aktivitet knytt til lag og organisasjonar
- frivillig aktivitet
- Leiarerfaring
- Organisasjonen du arbeider i no
- Ditt virke og oppgåver – ein dag på jobb, korleis ser den ut
- Dei du leier

Deg som leiar -

- Korleis beskriv du deg sjølv som leiar i møte med :
- utfordringer og motstand

- Ansattes friheit/din kontroll
- Fellestid/Fellesskap
- Tverrfaglig samarbeid
- Beskriv ein dag med store utfordringar på jobb. Korleis ser denne dagen ut?
- Beskriv ein dag med suksess på jobb. Korleis ser denne dagen ut?

#### Leiaren -

- Kva slags kompetanse meiner du er viktig for ein leiar i skulen?
- Kva slags kompetanse tenkjer du kunne ha hatt stor nytteverdi for leiaarar i skulen i dag og kvifor?

----

#### Avslutning:

- Om du skulle trekt fram det viktigaste i det vi har prata om, kva er det?
- Er det noko meir du ønskjer å legge til?
- Om eg ønsker å få svar på meir, kan eg kontakte deg igjen?

Takk for at du stilte opp!

*Tidsaspekt: Eg ser for meg at intervjuet gjennomførast i februar/mars 2024.*