



## **Ulike ledelsesformer -Kilde til konflikt?**



**Heidi Beate Grønnbakk**

Masteroppgave i Erfaringsbasert ledelse  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Institutt for statsvitenskap  
Universitetet i Tromsø

Våren 2011



# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	3
1.1 Bakgrunn for oppgaven og problemstilling	3-4
Problemstilling:	4
<i>Hva synes å være årsaken til konflikten? Er det lederstil eller er det problem med å tilpasse lederstil til en bestemt situasjon?</i>	
1.2 Oppgavens videre struktur	4
<b>2.0 Teorier om ledelse</b>	
2.1 Innledning	4-5
2.2 Trekk teori	5-6
2.3 Teori om lederstil	6-7
2.4 Teori om situasjonsbetinget ledelse	7-9
2.5 Teori om kommunikasjon	9
2.6 Teori om konflikt	9-10
2.7 Teori om mobbing og utbrenthet	10
2.8 Lov om arbeidsmiljø	10
2.5 Oppsummering	11
<b>3.0 Metode og datamateriale</b>	
3.1 Innledning	11
3.2 Forskningsdesign	11
3.3 Casestudier	11-12
3.4 Narrativ metode	12-14
3.5 Andre informasjonskilder, feilkilder og etiske refleksjoner	15-16
3.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	16-17
3.7 Oppsummering av forskningsdesign og metode	17

<b>4.0 En beretning om forholdet mellom lederstil og konflikt</b>	18
4.1 Innledning	18
4.2 Beretterens bakgrunn	18-20
4.3 Konfliktens opprinnelse	20
4.4 Relasjonen tilspisser seg	21-22
4.5 Konflikt eskalerer	22-23
<b>5.0 Konflikten- et resultat av lederstil?</b>	24
5.1 Innledning	24
5.2 Konflikten- et resultat av en autokratisk stil?	24
5.2.1 Beslutninger uten involvering og oppgaveorientering	24-26
5.2.2 Lite konkrete tilbakemeldinger	26-28
5.2.3 Manglende støtte og oppmuntring i jobben	29-32
5.3 Konflikten- et resultat av en laissez- faire stil?	32
5.3.1 En utydelig leder	32-33
5.3.2 Lite opptatt av formell organisering	33-34
5.3.3 En likegyldig leder	34-35
5.4 Konflikten- et resultat av lite situasjonstilpasset stil?	35
5.4.1 En oppgaveorientert og lite støttende leder når situasjonen fordret det	35-37
5.4.2 En leder med liten kontroll over situasjonen	37-38
5.4.3 Liten hensyn til ansattes modenhet	38-39
5. 5 Oppsummering	39-40
<b>6.0 Avslutning</b>	40-41
<b>Litteratur</b>	42-44

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven og problemstilling

Ansattes sykefravær og betydningen av leders stil og adferd er et tema som er viet betraktelig oppmerksomhet de siste årene, både innen forskning og i den offentlige debatten. Særlig har debatten dreiet seg om ledere og deres kompetanse i arbeidsmiljø og konflikthåndtering.

Forskning viser at ledelse betyr mye for trivsel og ansatte trives bedre på jobb, som igjen hevdes å gi lavere sykefravær illustrert med dette sitatet fra Aftenposten.no.2010:

*”Ferske tall i forskning viser til at sykefraværet ikke skyldes de ansattes latskap eller usunne livsstil, men sjefene, organisasjon og ledelse på arbeidsplassen påvirker de ansattes helse i større grad enn livsstilen. En av fem blir syke av jobben på grunn av dårlig arbeidsmiljø og ledelse(Aftenposten.no.27.2.10)*

Totalt 17,5 prosent av norske arbeidstakere har vært sykemeldt som følge av dårlig arbeidsmiljø, dårlig ledelse eller begge deler. Innen offentlig sektor oppgir nær 20 % fravær innen helse og omsorgssektoren at grunnet dårlig ledelse og arbeidsmiljø(Aftenposten.no.20.05.09). Annen forskning understøtter dette illustrert med følgende sitat; ” Ny internasjonal forskning på området viser at sykefravær kan knyttes direkte til den ledelsen som praktiseres i virksomheten(DIEU 2004 i Mac, 2008).

Også i Tromsø kommune har sykefraværet og oppfølging blitt viet oppmerksomhet. I 2010 hadde Arbeidstilsynet en befaring på seks enheter. I den konkluderte de med at det måtte gjøres en rekke forbedringer. Grunnen til tilsynet var at enkeltansatte hadde varslet om mobbing og utstøting på arbeidsplassen. I etterkant av tilsynet ble det blant annet konkludert med at ledere må gjennomføre HMS opplæring og ha gode rutiner for konflikthåndtering og oppfølging(avisinnlegg i Tromsø og Nordlys 28.09.10).

Jeg har valgt å skrive en oppgave med bakgrunn i egen erfaring som veileder for en student. Veiledningen kom i gang gjennom min fagforening fellesorganisasjonen(FO) som har som mål å utdanne vernepleiere som veiledere. Temaet var relatert til jobb og faglige utfordringer. Jeg er selv utdannet vernepleier og jobber i dag som avdelingsleder for omsorgstjenesten i en kommune. Noe av det som fanget min interesse var studentens historie fra sin egen arbeidsplass. Beretningen handlet om sykefravær, ledelse og konflikten mellom henne og lederen med påfølgende sykefravær.

Problemstillingen ble som følgende:

*Hva synes å være årsaken til konflikten? Er det lederstil, eller er det problem med å tilpasse lederstil til en bestemt situasjon?*

Konflikt forstår jeg som ”brysom forskjellighet” eller motsetning mellom mennesker og som truer menneskelige behov; som tap av tilhørighet, trygghet og stabilitet og/eller tap av selvrespekt, egen verdi og myndighet. Når en blir stilt overfor et reelt tap eller trussel om tap, mobiliseres følelser som i voksende grad overstyrer menneskets fornuft og problemløsningsevne (Hotvedt, 2007).

## **1.2 Oppgavens videre struktur**

I kapittel to redegjør jeg for den teoretiske innfallsvinkelen jeg har valgt. Her presenteres ulik forskning og teorier om ledelse, som teorier om ledertrekk, lederstil, situasjonstilpasset ledelse, kommunikasjon, mobbing, utbrenthet, arbeidsmiljø og konflikter. I tredje del presenterer jeg de metodiske valg som er gjort i forbindelse med arbeidet med oppgaven, samt at jeg redegjør og drøfter forskningsdesign jeg anvender. Her drøfter jeg de metodiske valg, datagrunnlaget (som er beretningen). Oppgavens fjerde del handler om beretningen. I det påfølgende kapittelet diskuterer jeg det som kommer frem i beretningen og belyser det med teori. Kapittel seks er avslutningsdelen og der oppsummeres hvilke funn jeg kom frem til, samt verdien av en studie basert på en persons beretning. Ved å knytte denne mot tidligere forskning vil jeg vurdere potensialet for generalisering samt forslag til videre forskning.

## **2.0 Teorier om ledelse**

### ***2.1 Innledning***

I dette kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget som vil bli benyttet som analyseverktøy i oppgaven. Jeg presenterer tre lederteorier som jeg ser er relevant i forhold til min oppgave. Teoriene tar for seg betydningen av leders trekk og lederstil, samt hvilke situasjoner som innvirker på lederskap. Jeg vil også belyse teorier om kommunikasjon, konflikt, mobbing, utbrenthet og arbeidsmiljø da disse er med å belyse problemstillingen.

Jeg innleder med et sitat fra Stogdill(1950) om hva lederskap er;

*“Leadership may be considered as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement”*

*(Stogdill 1950:3)*

I denne definisjonen fremheves påvirkning, gruppe og mål. Den har vært gjeldende fra begynnelsen av 1900 -tallet og frem til 1980-tallet. Senere har definisjoner betraktet ledere som forvalter av mening. Pfeffer(1981) betegner lederskap som en symbolsk handling der ledere engasjerer seg i meningsskaping på vegne av andre. Hvilke signaler ledere sender ut og symbolikken som vedkommende omgir seg med påvirker hva andre oppfatter som viktig(Strand 1992).

## **2.2 Trekk teori**

I følge Alan Bryman (1996)forsøker trekk teorien å se på de personlige kvalitetene og karaktertrekkene til ledere. Den har en tro på at ledelse heller er medfødt, enn at den har utviklet seg etter hvert. Teorien er fra 1900 tallet frem til slutten av 1940-årene. Det er mange ulike trekk som ble studert i undersøkelser. Trekkene var delt inn i 3 hovedgrupper; fysiske trekk som fysikk, høyde, dyktighet og intelligens og evne til å uttrykke seg, personlige karakteristisk som innadvent/utadvent og selvtillit. Det har vært flere som har forsket på trekkene. Blant annet Stogdill(1948) og Gibb(1947) som fant trekkene diskutabel. Det samme gjorde Mann (1959), og de har sett at det er noen trekk som er sikre mens andre trekk er diskutabile på grunn av mangel på bevis for å bekrefte at de ulike trekkene er så viktig. Men trekk teorien hadde i 1974 i følge Stogdill, ikke opphørt å være aktuell. Teorien opplevde i 80 -årene å få en renessanse. Noen teoretikere analyserte på nytt de pessimistiske resultatene som var konkludert. Lord m.fl.(1986) fant ut at bevisene for at tre av trekkene (intelligens, maskulinitet og dominans) hadde sterkere betydning enn antatt av Mann(1959). De fant at ledere som lykkes har et sterkt ønske om å lede og inneha makt, samt at de utviser ærlighet og integritet. De har dessuten god selvtillit. Studier av amerikanske presidenter støtter noen av disse funnene, det vil si at de har behov for makt og å sette forbud mot noe.

Stogdill (1948,1974) gjorde en del forskning på hvordan personlighetstrekk, virket inn på lederskapsprosessen. Han antydte at ingen blir leder bare på grunn av at de innehar visse personlige egenskaper, men egenskapene må være relevant for den situasjonen lederen fungerer i. Denne forskningen la grunnlaget for en ny tilnærming til ledelse med fokus på

lederatferd og ledelsessituasjoner. Stogdills andre studie konkluderte med at både situasjonsfaktorer og personlighetsfaktorer var avgjørende for lederskap. Det er noen ledertrekk som viser seg å være viktigere enn andre. Det er intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet og omgjengelighet(Moldenæs, 2000).

### ***2.3 Teori om lederstil***

Det ble et skifte i lederskaps fokus på 1940 som varte til slutten av 1960- tallet, der man gikk fra å se på personlige karaktertrekk hos ledere til å se på hvordan de oppførte seg. Fokuset skiftet fra å studere trekk til å se på lederens atferd. Her fokuseres det på hva ledere foretar seg, og hvordan de handler. På den måten satt de også fokus på ledernes handlinger overfor underordnede i forskjellige sammenhenger. Det ble i denne teorien lagt vekt på det å trene ledere fremfor det å vektlegge utvelgelse, noe som sto sentralt i trekk tilnærmingen.

Lederskap innenfor dette perspektivet består i hovedsak av to hovedtyper atferd, *omtankeorientering/relasjonsatferd og strukturorientering*. Tidlige funn av spørreskjemaer som var analysert viste at det å bry seg og ha omtanke var assosiert med bedre moral og jobb tilfredsstillelse blant underordnede, men det ga lavere nivå på utførelse. Å verksette strukturer så ut til å bli assosiert med lavere moral men bedre gruppe resultater. Senere undersøkelser foreslår ofte at høy score på både omtanke og struktur var den beste lederstilen(Bryman 1996). Teorien gikk ut på hvordan man kan oppnå høy ytelse for en gruppe gjennom å innta ulike lederstiler, og gjennom ulik bruk av makt(Jacobsen, 2002).

Blake og Mouton(1964) var amerikanske ledelsesforskere som understreket dette gjennom sin forskning på ledelatferd. De fant ut at det var to dimensjoner som var viktig ved all ledelse, nemlig hensyn til produksjon eller resultatet og hensynt til mennesker. Deres forskning viste at den beste lederstilen var den der leder var opptatt av både menneskene og resultatet(Omholdt og Nesse, 1995). Lederen søker høy grad av effektivitet gjennom å motivere og involvere medlemmene i arbeidsgruppen. Resultatene kommer av fra engasjerte mennesker som gjensidig søker felles sak for arbeidsplassen, noe som fører til tillit og respekt i relasjoner. Forskerne presiserer her at det er ingen lederstil som er ideell i alle situasjoner(Skogstad og Einarsen, 2010).

Oppgaveatferd gjør måloppnåelse lettere. Relasjonsatferd bidrar til at underordnede får det bra med seg selv, med hverandre og med den situasjonen de er i. Stogdill(1948) påpekte i sin forskning viktigheten av at forskningen på lederskap tok mer enn bare lederes



personlighetstrekk med i betraktningen. Det ble gjennomført en spørreundersøkelse av forskere på Ohio State universitet, der underordnede skulle svare på spørsmål om sine ledere. Undersøkelsen gikk ut på hvor mange ganger lederne utviste visse typer atferd. Svarene delte de inn i strukturinitierende atferd og omsorgsarbeid. Struktur initierende atferd var oppgaveatferd og omfattet handlinger som organisering av arbeidet, strukturering av arbeidsrammene, definering av rolleansvar og fastsetting av tidsfrister for arbeidet. Omsorgsarbeid var i hovedsak relasjonsarbeid og omfattet oppbygging av kameratskap, respekt, tillit og sympati mellom ledere og de som ble ledet.

En stor del av lederforskningen arbeidet med tre lederstiler, kalt autokratisk, demokratisk og laissez-faire(”la det skure”) stil. Den autokratiske(autoritære)lederstilen er dominerende og lederen gir ordre og påbud. Arbeidet oppfattes av lederen som et personlig ansvar, ansatte blir utsatt for kritikk av lederen og han holder avstand mellom seg og ansatte. Den demokratiske stilen er gruppeorientert. Arbeidet oppfattes som styrt av felles mål, og det er gjennom selvstendig deltakelse fra alle medlemmene, også i planleggingen av arbeidet. Lederen oppfatter seg selv som en del av gruppen. Laissez-faire stilen er en passiv form for ledelse. Lederen isolerer seg, deltar lite i gruppens arbeid, gjør ingenting for å stimulere og organisere arbeidet. Gruppen får ingen tilbakemeldinger på arbeidet(Moldenæs, 2000).

I Ohio og Michigan studiene fant man ut at effektive ledere ikke nøyde seg å fokusere på fag og oppgaver, det var i tillegg behov for relasjonsorientert og støttende ledelse. Det ble sagt at lederskapet blant annet blir mer effektivt jo mer lederen viser anerkjennelse og respekt, er høflig og oppmerksom, bryr seg om og husker viktige detaljer om personen, og er tålmodig og hjelpsom. Denne type adferd fra lederen sin side kan øke den ansattes selvtillit og gir trygghet og stresstoleranse. Det er med på at lederen får større tillit og at ansatte tar i et ekstra tak(Colbjørnsen, 2006).

#### ***2.4 Teori om situasjonsbetinget ledelse***

Trenden innenfor lederskapsforskningen var nå at situasjonstilnærminger kom til å prege 1970- tallet. Ingen lederstil var den beste, men det var leders totale situasjon som bestemmer valg av lederstil, avgjørende om det i en situasjon burde velges omtankeorientert stil mens i en annen strukturorientert stil(Moldenæs, 2000). Teorien søkte å plassere situasjonelle faktorer mot sentrum av annen forståelse av lederskap. De som sto bak ønsket å spesifisere de situasjonelle variablene som igjen ville moderere effektiviteten av de forskjellige lederskaps

tilnærminger. Den var aktuell fra slutten av 1960- tallet og frem til tidlig på 1980 -tallet. Fiedler lagde en situasjonell modell av lederskaps- effektivitet(Bryman ,1996). Han tok utgangspunkt i et måleinstrument som var kjent som den minst foretrukne medarbeider(LPC, least preferred coworker), som skulle måle lederskapsrelasjonen til den personen. Den inneholdt flere par av adjektiver, og hver av dem fikk poeng. Respondentene (lederne) var bedt om å tenke på ansatte som han minst foretrakk enten i fortiden eller i nåtiden, og beskrive dem ut i fra adjektivene. Eksempler på adjektiver var vennlig/uvennlig, lukket/åpen, aksepterende/avvisende, nær/ fjern. For hver dimensjon kan det velges mellom en positiv karakteristikk eller en negativ karakteristikk. En leder som beskriver sin minst foretrukne medarbeider ved hovedsakelig negative adjektiver vil få lav indeks, mens en leder som velger positive adjektiver vil oppnå høy indeks.

Fiedler argumenterte at jo høyere folks LPC score var, jo høyere relasjons motivert var de som ledere. Ledere med lav LPC er opptatt av oppgaver og å få gjennomført disse. Det betyr at de vil bedømme sin minst foretrukne medarbeider overveiende negativt på de ulike dimensjonene med hensyn til egenskaper. Ledere med høy indeks vil vurdere sin minst foretrukne medarbeider som en brukbar person fordi han er relasjonsorientert som leder og ikke oppgave orientert. Fiedler fant ut at effektiviteten hos den relasjonsorienterte og oppgaveorienterte lederen varierte ettersom hvor fordelaktig situasjonen var for han. Denne teorien har vært gjenstand for mye uenigheter og diskusjoner. Mye har vært på grunn av LPC målingene. Undersøkelser viste noen ganger at situasjonelle faktorer ikke alltid var så viktig som forventet, og i begynnelsen av 1980 årene kom det betydelige uriktige forestillinger rundt denne teorien. Fiedler (1973,1977) svarte på kritikken rundt teorien og sa at lederteorier som er utviklet over år er blitt bedre. LPC- tilnærmingen var en av de tidligste situasjonsrelaterte teoriene i forhold til lederskap, og dens sentrale bidrag kan være at den har satt fokus og skapt en større interesse for situasjonelle faktorer i lederskap(Yukl, 2006).

Fiedlers situasjonsbetingede ledelses modell tar utgangspunkt i at ledere er i stand til å variere egen atferd, og tilpasse lederstil til situasjon på en måte som har gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner. Hans modell bygger på at ledere er i stand til å endre atferd raskt. Oppgaveorienterte ledere er i stor grad instruerende ved at de gir instruksjoner på hva som skal gjøres. Tidsfrister fastsettes og det gis tett oppfølging og tilbakemelding på utførelse. Lederen tar avgjørelser på egen hånd. Relasjonsorienterte ledere er lite styrende og fokuserer i stor grad på medarbeiderne ved å vise omsorg og omtanke i deres situasjon. De er opptatt av

å utvikle en god relasjon preget av gjensidig tillit. Det søkes også etter medarbeidernes synspunkter når det skal fattes beslutninger (Martinsen, 2008).

Hersey og Blanchard (1997) sin teori om situasjonsorientert lederteori deler også inn lederatferden i to typer, oppgaveorientert og relasjonsorientert, men i tillegg har de med en dimensjon som er ansattes modenhet. Dersom modenheten er lav bør lederen opptre sterkt styrende (strukturorientert) og svakt støttende (omtankeorientert) for å hjelpe de ansatte å oppnå en viss suksess og å begynne å lære. Etter hvert som ansattes modenhet øker bør lederen redusere sin styrende lederstil og øke sin støttende stil for å hjelpe de ansatte å utvikle sin dyktighet (Høst, 2009).

Etter hvert som medarbeiderens modenhet ytterligere øker bør lederen redusere den styrende og den støttende stilen, siden medarbeideren er i ferd med å utvikle selvsikkerhet og evne til å arbeide på egen hånd. Når de ansatte har full modenhet kan lederen fortsette å redusere både den styrende og den støttende stilen og hovedsakelig delegere oppgaver til medarbeidere og regne med at oppgaver blir utført (Moldenæs, 2000). I følge Hersey og Blanchard er det de ansattes modenhet som er det situasjonelle forholdet som lederens atferd skal rette seg mot. Modenheten er forskjellig hos de ansatte og det krever forskjellig lederatferd (Høst, 2009).

### ***2.5 Teori om kommunikasjon***

En rekke av de utfordringer som oppleves i lederskapet har tilknytning til begrepet kommunikasjon. Begrepet kommunikasjon betyr å gjøre felles, og hensikten er å skape forbindelse mellom mennesker gjennom et budskap. God kommunikasjon er også nøkkelen for å oppnå gjensidig tillit og samhörighet. En forutsetning for å utøve effektiv kommunikasjon er at den som leder har en god oversikt over situasjonene, og at budskapet er tydelig for nivåene under. Nyere forskning viser hvor effektiv ledelse er for både produktivitet og trivsel. Leders kommunikative kompetanse måles i forhold til deres evne til å påvirke underordnede, sideordnede og overordnede. Effektiv kommunikasjon innebærer å kunne vise variert atferd avhengig av aktuelle situasjonsfaktorer (Grennes, 2007).

### ***2.6 Teori om konflikt***

Konflikt kan være en makt og spenningssituasjon der det eksisterer uforenlige interesser som er opplevd av minst en part i et avhengighetsforhold mellom to eller flere. Dette kan føre til følelser av frustrasjon, blokkering eller irritasjon. Konflikter kan være skjulte, åpne, ubevisste

eller bevisste. Uenighet er ikke det samme som konflikt, men kan føre til konflikter (Skogen m.fl. 2009).

### ***2.7 Teori om mobbing og utbrenthet***

Psykologisk sett kan mobbing defineres som en situasjon der en person over lengre tid føler seg utsatt for negativ behandling fra en eller flere personer på en slik måte at han eller hun ikke klarer å forsvare seg mot handlingene. Mobbing handler om vedvarende aggresjon mot et eller flere individer som reelt eller opplevd er underlegen i situasjonen. Det typiske i mobbesaker er at en person opplever seg personlig angrepet av andre på jobben på en måte som føles dypt urettferdig og krenkende, ved at handlinger pågår over lengre tid (Einarsen og Pedersen, 2007).

Personer som er i ferd med å bli utbrent er gjerne mer på jobb, tar på seg flere arbeidsoppgaver, og har samtidig en følelse av ikke å strekke til. Etersom personens selvaktelse minker utvikles utbrenthet. Utbrenthet kan betraktes som et symptom på et belastende arbeidsmiljø. Det er den subjektive opplevelsen av egen arbeidssituasjon. Rollekonflikt kan være en utløsende årsak til utbrenthet, der det er ulike forventninger pga uklarhet i forhold til arbeidsinnhold eller plikter. En kan selv legge store forventninger på seg selv, og at andre setter motstridende krav. Personer som involverer seg i stor grad i jobben er de som kan rammes av utbrenthet. Kombinasjonen av høye krav, høyt arbeidspress og lav kontroll kan føre til utbrenthet (Skogstad og Einarsen, 2008).

### ***2.8 Arbeidsmiljøloven paragraf 4.2***

Paragrafen defineres ofte som de psykologiske arbeidskrav. Det skal legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid. Arbeidet skal organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger. Det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar. Arbeidstaker skal så langt det er mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver. Det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon (Skogen m.fl. 2009).

## **2.8 Oppsummering**

Slik jeg ser det er trekkteori lite egnet i min oppgave siden jeg studerer en konflikt, og den kan mest sannsynlig tilskrives en autokratisk og en mer tilfeldig lederstil enn en demokratisk lederstil. Trekkteorien vektlegger i liten grad relasjoner. Det jeg vil studere i min masteroppgave, er relasjonen mellom leder og medarbeider. Konflikter er vanligvis å betrakte som relasjonelt betinget.

Det er lederstil overfor ansatte og leders evne til å tilpasse stil til bestemte situasjoner jeg har sett på. Jeg har også belyst teori om kommunikasjon, konflikter, arbeidsmiljø, mobbing og utbrenthet. I analysen vil jeg se etter indikatorer fra teori om lederstil og situasjonstilpasset ledelse og diskutere indikatorene i forhold til beretningen og relevant teori.

## **3.0 Metode og data**

### **3.1 Innledning**

I dette kapittelet vil jeg drøfte oppgavens metodiske tilnærming. Jeg vil først beskrive forskningsdesign. Deretter argumenterer jeg for valg av narrativ metode, samt studiens gyldighet, troverdighet og pålitelighet. Jeg avslutter med noen etiske refleksjoner rundt metoden.

### **3.2 Forskningsdesign**

Ringdal(2007) skiller mellom to ulike forskningssmetoder, basert på et henholdsvis kvantitativt og kvalitativ materiale. Ett av flere skiller mellom disse er at førstnevnte bygger på talldata og sistnevnte på tekstdata. En forskningsdesign representerer et opplegg for hvordan undersøkelsen skal utformes.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i kvalitativ metode, som er mer tilpasset samfunnsvitenskapens materie, der menneskers handlinger står sentralt. Problemstillingen veier tungt når man velger metode. Det samme gjelder forskerens kompetanse. Kvalitativ forskningsmetode bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger. Det betyr at sosiale fenomener ikke er stabile, men i kontinuerlig endring. Forskeren setter seg nøye inn i informantens situasjon eller handlinger gjennom samtaler eller observasjon(Ringdal, 2007).

### **3.3 Casestudier**

En case er en eller flere analyseenheter som er gjenstand for en intensiv undersøkelse. Det vil si at casestudier omfatter få case. En case er et avgrenset system, et objekt og ikke en prosess. Et barn, en lærer, en skole, en reform kan være en case (Stake 1995, i Ringdal 2007).

Designet i oppgaven min er en casestudie av en person. Metoden er kvalitativ basert på samtaler gjennom veiledning som jeg har samlet sammen til beretningen, som så er satt sammen til en sammenhengende beretning eller en narrativ.

### **3.4 Narrativ metode**

I kulturell sammenheng er de "narrative" fortellingene særlig viktig. Fortellinger gir mening til intrikate hendelser og fenomener. Fortellingens kulturelle effekt avhenger ikke av at det er en sannhet, men at man lykkes med å fortelle de verdier og normer som fortellingen formidler. Det sentrale er meningsformidling, ikke nøyaktighet (Colbjørnsen, 2006).

Min metode kan kalles narrativ metode, der fortellingen ivaretar hele spekteret av personens og intervjuers følelser, holdninger og verdier. Begrepet fortelling brukes synonymt med begrepet narrativ. "Forskningsintervjuets narrative karakter" er en artikkel fra Sigrun Gudmundsdottir (1997). Her hevder hun at forskere er blir mer kvalitative i sitt arbeid. De undersøker og studerer uten å vite resultatet på forhånd, spesielt der de prøver å forstå følelser, holdninger og verdier, og hvordan de gjennomsyrrer forskerens kunnskap og praksis. De utfører løst strukturerte og åpne intervjuer hvor de sammen med sine informanter utforsker den mening begreper, kategorier og hendelser har. Intervjusituasjonen blir betraktet som en interaktiv og strukturert kontekst hvor info og tolkning går begge veier. Resultatet av forskningen er publiserte artikler, som er flere narrativ sammensatt av fire løst integrerte elementer; observasjonsdata, de historiene informantene forteller, de historiene vi hører og de teoretiske modellene som styrer oss i vår forskning. De siste er narrative strukturer. Intervjuet er som en samtale, noen stiller spørsmål og en annen svarer. Den er gjennomvevd av våre kulturelle koder og ulike former for intuitiv og spontan tolkning. Ved forskningsintervjuet er samtalen omformet til et forskningsredskap. Gjennom sitt arbeid i forskningsprosessen setter forskere og informanter i fellesskap delene sammen til et meningsfylt hele som gir mening for begge. Begge har satt sitt preg på prosessen og produktet. Forskningsprosessen eller kasusstudien, er alltid et sammensatt bilde av en begrenset del av informantenes virkelighet, aldri hele historien (Gudmundsdottir, 1997) Det kan man se i min beretning der jeg får informantens side og ikke rektor sin side.

I følge (Thagaard, 2009) tar fortellingsanalyser for seg hvordan personer skaper mening til begivenheter i sitt liv ved å sette hendelsene inn i en tidssammenheng. Fortellinger kjennetegnes ved at den som forteller formidler en forståelse av sammenhenger mellom de hendelser hun eller han beskriver. Fortellinger er organisert i forhold til en underliggende logikk eller et plott som representerer fortellingens grunn ide om sammenhenger mellom de hendelsene som beskrives. Fortellinger som omhandler et livsløp eller deler av et livsløp kalles livshistorier. Fremgangsmåter i fortellingsanalyser har både referanse til livshistorier og til kortere beskrivelser av hendelsesforløp.

Fortellingsanalyser kan knyttes til ulike retninger. Innenfor den strukturalistiske tilnærmingen analyseres livshistorier og fortellinger for å få informasjon om samfunnsforhold og sosiale relasjoner. Fortellingsanalyser fokuserer på sammenhenger mellom struktur, innhold og plott. Tidsdimensjonen bidrar til å skape mening i fortellingen. De beskriver hvordan fortellinger åpner med en innledning, deretter kommer en orientering om hva som skal skje, med hvem, når og hvor. Så beskrives en rekke av begivenheter som strukturer fortellingen ut fra en indre logikk, som indikerer utviklingen av plottet. Fortellingen avsluttes med en viktig situasjon som representerer hovedpoenget i fortellingen(Thagaard, 2009).

Tidsdimensjonen er vesentlig fordi fortellingen organiseres mht. til en begynnelse, etterfølgende hendelse og en avslutning. Det er fortellingens struktur som gir mening til de begivenheter informantene beskriver. Det som skaper mening ved fortellinger betegnes som plottet. Plottet representerer en meningsdannende struktur i en fortelling. Gjennom plottet skapes det mening, årsaker og motivasjon. Informanten formidler mening til hendelser i sitt liv i samsvar med den oppfatning hun eller han har av hvordan hendelsene har sammenheng med hverandre. Informantens oppfatning av sammenhenger mellom begivenheter kommer til uttrykk ved at beskrivelsen følger en bestemt tidsrekkefølge(Thagaard, 2009).

Da jeg begynte veiledningen med studenten hadde jeg ikke bestemt at dette var noe jeg skulle skrive om i min oppgave. Jeg ble presentert en fortelling av henne som viste seg å være en konflikt. I veiledningen var det en begynnelse av hvordan beretteren opplevde relasjonen til rektor. Fortellingen og det som var betydningsfullt i beretningen utviklet seg ettersom jeg fikk mer informasjon fra studenten og jeg kunne plassere det i rekkefølgen i historien. Til sammen ble historien til en beretning som handlet om en konflikt på arbeidsplassen. Det tok tid før jeg kom frem til plottet som var konflikten, og det var da at jeg bestemte meg for å utdype dette i en oppgave. Konflikten besto av at hun ikke fikk støtte fra sin leder som hun forventet. Det

gjaldt etter at hun begynte å stille krav om en annen stillingsbetegnelse. Hun sa at han avviste henne ved at han mente at hun var kritisk og negativ. Beretteren savnet at han støttet henne og sa at han ønsket henne i jobben. Da studenten nevnte at hun savnet hans støtte, forsto jeg at det var der plottet og kjernen til konflikten lå. Det gikk noen veiledningstimer til dette og jeg tok opp temaet gjentatte ganger, for å få tak i hva dette dreide seg om. På den måten fikk jeg mer klarhet i studentens meninger og følelser og hva dette betydde for henne. Beretteren uttrykte eksempelvis lettelse, oppgitthet eller glede for hva som hadde skjedd i arbeidsforholdet den siste tiden fra forrige veiledning. Jeg kunne på den måte tolke historien i lys av dette og hvordan utviklingen gikk.

Forskeren fortolker hvordan informanten forstår sammenhenger mellom hendelser hun eller han beskriver, og studerer hvordan strukturen i fortellingen bidrar til å skape tekstens meningsinnhold. Forskerens forestilling om plottet kan være forskjellig fra det informanten selv har. Forskeren fortolker informantens fortelling fra et annet ståsted enn den som forteller. I en viss forstand skaper forskeren et plott som gir mening til de begivenhetene informanten beretter om (Thagaard, 2009).

Underveis i veiledningen med studenten synes jeg at jeg så en forklaring til hvorfor ting hadde blitt som det hadde i beretterens forhold til rektor. Ettersom hun fortalte mer i de neste veiledningene kom det opp ny forståelse, mening og sammenheng som gjorde at jeg var nødt å se på fortellingen igjen med nye øyne.

Hvordan kan forskeren ta vare på selvforståelsen som preger informantens fremstilling? Beskrivelser av erfaringer og synspunkter settes inn i en sammenheng som oppleves som meningsfylt for informanten. Forskerens forståelse er imidlertid preget av hans eller hennes fagbakgrunn. Derfor vil perspektivet til forskeren og informanten være forskjellig. Det er imidlertid forskerens faglige forståelse som strukturerer analysen og tolkningen av data, fordi en viktig målsetting for forskeren er å bringe sin egen tolkning inn i materialet (Thagaard, 2009).

Jeg som er leder kunne se meg selv igjen i beretterens beskrivelser. Jeg fikk føle på hennes fortvilelse av en dårlig leder, og reflekterte underveis på egne lederegenskaper. Hva ville jeg gjort i en sånn situasjon, og hvordan kommuniserer jeg og støtter mine ansatte? Dette var refleksjoner jeg gjorde meg underveis. Jeg har også reflektert over om beretterens væremåte



kunne være årsaken til at forholdet til rektor ble konfliktfylt. Hun selv var leder og hadde sin lederstil og hadde forventninger til ham som leder.

### **3.5 Andre informasjonskilder, feilkilder og etiske refleksjoner**

Det er etiske dilemmaer knyttet til denne situasjonen. På den ene siden er det analyser av diskurser og fortellinger nært knyttet til informantens selvforståelse. På den andre siden representerer tolkningen og presentasjonen av resultatene forskerens fortolkning av informantens selvforståelse, og ikke informantens egen forståelse. Fortolkningen innebærer dermed en fortolkning av en allerede fortolket virkelighet. Hvordan kan informantens integritet beskyttes i analyser av fortellinger? En måte å løse dilemmaet på kan være å skjule identiteten til informanten ved å anonymisere.

Jeg som veileder har hele tiden prøvd å sjekke opp data jeg har fått hos studenten både skriftlige notat og muntlige overføring gjennom e-post, veiledning og telefonsamtale. Jeg har også fått tilgang på e-post utveksling mellom studenten og lederen, og mellom studenten og tillitsvalgte i fagforeningen. I tillegg har jeg fått tillatelse hos studenten til å ta kontakt med viktige aktører som kunne bekrefte beretningen hennes.

I og med at veiledningen med studenten varte i to år har jeg hatt mulighet å få tak i opplysninger underveis og følge henne videre.

Svakheten med metoden slik jeg ser det er at jeg i tillegg til å tolke beretterens allerede fortolkede situasjon, ikke har hørt rektors versjon av saken. Jeg har kun hennes beretning, referater og e-post notater å se på som grunnlag. For at jeg skal kunne få tak i denne historien ved bruk av denne narrative metoden, er jeg avhengig av at jeg bruker min erfaring underveis. Jeg ser at det som kommer frem i veiledningen er kjent problematikk fra eget yrkesliv. Det vil bli sett ensidig fra den jeg veiledet sin side og jeg vil ikke få leders side av dette forholdet. Samtalene med henne har pågått over en to års periode. Det kan være ting som er glemt underveis i veiledningen fra min side og fra studenten side. Det ble ikke brukt et standardisert skjema under veiledning, men de samme spørsmålene og temaet gikk igjen, og jeg noterte underveis i veiledningene.

En annen etisk vurdering er av hensyn til anonymiteten til rektor. Jeg har prøvd å anonymisere slik at det ikke skal være gjenkjennbart for andre. Dette var både studenten og

jeg opptatt av. Jeg drøftet det med veilederen min på universitetet og ut i fra det ble oppgaven utformet slik.

Hensikten med metoden er ikke å berøre en sannhet, men å fange inn en historie som andre har erfart. I erfaringsbasert ledelse er det meningen at en skal studere den erfaringen som en gjør og sammenholde denne med andres erfaringer. Det er det jeg har prøvd å fange opp i gjennom beretningen til min student.

Studenten har kontrollert og godkjent den informasjonen som jeg har fått tilgang til og at jeg har skrevet ned riktige opplysninger. Jeg kan selvsagt ikke tolke det som er skrevet i e-post utveksling, annet enn det som er skrevet med utropstejn eller som er sagt i klartekst. Jeg kan ikke få tak i det partene har følt og ment.

Jeg har også reflektert over det med roller. Rektor var leder for flere ansatte med ulike fagbakgrunn; lærere med pedagogisk utdanning, en vernepleier og andre med sammensatt fagbakgrunn fra universitetet. I et tradisjonelt skolesystem er det en stor utfordring da det er mange elevbehov som skal dekkes, og det er pedagoger som tradisjonelt jobber på skoler. Dette kommer frem i beretningen og som så ut å bli konfliktfylt etter hvert. Som rektor er det en fordel å ha kunnskap om ansattes fagområder og ha kjennskap til hvilke behov elevene har.

### **3.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er tre sentrale metodiske begreper. Validitet går forenklet ut på gyldighet ved at vi måler det vi har tenkt å måle, og blir slikt sett et teoretisk spørsmål som angår forholdet mellom teoretisk og operasjonell begrepsdefinisjon. Reliabilitet er tilsvarende et spørsmål om pålitelighet med hensyn til om instrumentet vi benytter for måling er godt. Her vil tilfeldige målefeil og feilkilder innvirke, og reliabilitet blir slikt sett et empirisk spørsmål. Begrepet generaliserbarhet dekker hvorvidt de funn en gjør kan gjøres gjeldende i andre sammenhenger i forhold til andre lignende enheter som den man har studert. Thagaard(2003) knytter opp mot kvalitative data begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet i stedet for de overnevnte begrepene. Troverdighet knyttes til vurdering av dataens kvalitet ved at ...” den kritiske leser skal bli overbevist om at forskningen er utført på en tilfredsstillende måte.”(Thagaard 2003:169-170). Troverdigheten kan økes gjennom redegjørelse for hvordan data har fremkommet eller fremgangsmåter for datautvikling samt gjennom diskusjon av metode og funn med andre forskere. Bekreftbarhet knytter seg til ” ...vurderinger av de tolkningene undersøkelsen fører til ” (Thagaard 2003:170)

Forskeren må ha et kritisk blikk på tolkning av resultater og til posisjonen i studert miljø. Troverdigheten kan økes ved at utenforstående forskerens konklusjoner stemmer overens med egne og ved at resultater bekreftes av annen forskning. Overførbarhet omhandler at resultatene skal ha relevans utover den case eller den sammenheng som studeres. Forskeren må argumentere for at "... den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt settes inn i en videre sammenheng." (Thagaard 2003:184).

Jeg har gjennom arbeidet søkt å møte kravene til troverdighet gjennom å redegjøre for hvordan data har vært innhentet og gjennom selve beretningen til studenten. Jeg ser at metoden har svakheter som nevnt under metode. For meg gjenspeiler troverdigheten seg i det jeg som leder kan si at jeg kjenner meg igjen i og de erfaringene jeg har gjort meg som leder. Det viktigste funnet er det som ulike ledelsesteorier og forskning viser.

Kravet til bekræftbarhet har jeg kritisk sett på og tenkt nøye over, gjennom min egen rolle som aktiv medvirker under informasjonsutveksling med min student, samt den tilgangen jeg har fått av informasjonsutveksling som min student hadde med rektor. Materialet er tilgjengelig for andre som måtte ønske å se på det. Resultater fra min beretning til andre vil kunne ha stor overføringsverdi, da funnene omhandler dagligdagse ledelsesutfordringer. For meg har den hatt betydning som leder fordi beretningen har bevisstgjort meg, gjennom det jeg har fått vite hos beretteren om rektors væremåte og forventningene hun hadde til han. Jeg har med min undersøkelse forsøkt å vise til hva som er god lederstil og i hvilke situasjoner god lederstil utøves. Jeg ser at dette kan ha relevans gjennom andres beretninger og analyser.

### **3.7 Oppsummering av forskningsdesign og metode**

Jeg har i dette kapittelet redegjort for oppgavens forskningsdesign og metode. Jeg har valgt kvalitativ metode; den narrative metode. Videre ble metoden diskutert med hensyn til pålitelighet og troverdighet, samt overførbarhet av resultater fra min beretning til andre. Denne beretningen har hatt betydning for min lederrolle, gjennom det jeg har fått vite hos min beretter om rektors væremåte. Jeg har reflektert over det som har kommet frem underveis i veiledningstimene med beretteren, og jeg har blitt mer bevisst på egen atferd i forhold til ansatte. Oppmerksomheten på egen og andres lederatferd og konflikter har vært fokuset i oppgaven, og hva som er god og dårlig lederstil. Gjennom å vise med teori og forskning at det som kommer frem i beretningen er allmenne fenomen vil overføringsverdien kunne øke.

## 4.0 En beretning om forholdet mellom lederstil og konflikt

### 4.1 Innledning:

Historien utspinner seg på en skole i en norsk kommune. Jeg vil benevne hovedpersonen som *hun*, *student* og *beretteren* ettersom det passer. Lederen hennes vil jeg benevne som *han*, *rektor* og *leder*. Det er viktig for meg å understreke at jeg har valgt å ha fokus på studentens historie. Den er en subjektiv opplevelse av hvordan hun har opplevd det, som jeg har prøvd å formidle videre. Dermed er det ikke tatt hensyn til hvordan lederen og eventuelle andre som var involvert i saken opplevde den. Den narrative metoden som jeg bruker tar hensyn til den subjektive opplevelsen i beretterens historie. Jeg velger å høre hennes versjon, men jeg vil drøfte flere sider av beretterens historie i analysen, der jeg vil trekke frem andre mulige årsaker til konflikten enn det som kommer frem i hennes versjon. I veiledningen som jeg hadde med beretteren var det et tema som gikk igjen, og det var forholdet til lederen. Det er beretterens opplevelse av forholdet som kommer til å være mitt fokus i oppgaven.

### 4.2 Beretterens bakgrunn:

Beretteren er utdannet vernepleier, og har videreutdanning innen psykologi og spesialpedagogikk. Da hun var ferdig med utdanningen ønsket hun å jobbe med tilrettelegging og hjelp til personer som hadde særskilte behov i hverdagen. Tidligere hadde hun jobbet med barn og unge på et avlastningshjem. Da hun var nyutdannet fikk hun jobb i en hjemmetjeneste. Hun arbeidet en stund som assisterende leder i omsorgstjenesten, der hun senere fikk jobb som avdelingsleder. I 4 år hadde hun ansvaret for en natt og hjemme- tjeneste i en sone i kommunen. I denne jobben hadde hun et godt forhold og samarbeid med både enhetsleder, kollegaer, ansatte i hjemmetjenesten, brukere og pårørende. Hun hadde ikke fått tilbakemeldinger om noe annet. Hun understreket at hun var godt fornøyd med sin forrige leder. Selv stiller hun krav om at ledere må være tydelig, og ønsker å vite hva lederen står for i ulike saker. Beretteren fikk senere jobb på en ungdomsskole i samme kommune, for en elevgruppe med særskilte behov. Det var en skole som hadde 500 elever og 60 lærere årlig fordelt på 3 trinn, med 6-7 klasser pr trinn. Beretteren hadde ansvar for 10 miljøpersonale som ikke hadde formell bakgrunn. De jobbet både på skole og i SFO.

*Organisasjonskartet var slik:*

Rektor

Inspektør 8 trinn    insp .9 trinn    insp. 10 trinn    inspektør. pedagogisk. ansvarlig

SFO som beretteren hadde ansvar for lå under rektors ansvar, men det kom ikke frem av organisasjonskartet. Det var et fysisk skille mellom dem på skolen. Rektor satt i 1. etasje og hun i 3. etasje.

Det er ingen andre vernepleiere ansatt ved skolen. Hun søkte jobben som miljøarbeider og fikk funksjonstillegg for leder oppgaver. Dette innebar å lede miljøarbeiderne på skolen og SFO. I begynnelsen syntes hun det var i greit at hennes stillingsbenevnelse var miljøarbeider og at hun ikke fikk formell ansettelse som lærer. Hun hadde inntil da fått vise hva hun kunne bidra med. Etter 5 år som leder og hovedlærer med undervisningsansvar, ba hun om å få endret stillingsbetegnelsen. Hun mente hun nå hadde fått vist frem kompetansen, og ledelsen(rektor og inspektører) hadde dessuten gitt uttrykk av at de var svært godt fornøyd med henne. Svaret var at hun ikke hadde kompetanse til å bli ansatt i en undervisningsstilling. Dette syntes hun var merkelig siden ledelsen muntlig hadde gitt uttrykk for at hun var den med best kompetanse for den aktuelle elevgruppen. Hun tok da kontakt med sin fagforening, som hun følte fulgte henne godt opp med samtaler og kommunikasjon med berørte parter.

Da beretteren begynte i jobben, var hun fornøyd med at hun fikk muligheten til å jobbe med elever med særskilte behov. Hun hadde en lønnsamtale med sin leder, siden det i utgangspunktet ikke skulle være lønnskompensasjon for lederoppgavene. Siden hun tidligere hadde hatt en lederstilling, visste hun hvor mye arbeid det innebar. Hun stilte da krav om kompensasjon for det ekstra arbeidet og for å ha et lederansvar. Hun fikk arbeidsleder lønn for 50 % stilling og utover det fikk hun miljøarbeiderlønn.

Men det viktigste for henne var at elevene fikk et kvalitativt godt tilbud på skolen, på lik linje med de andre elevene. Hun mente hun så flere muligheter for elever med spesielle behov enn de med annen fagbakgrunn gjorde. Når hun i kraft av sin utdanning og erfaring så at ting kunne forbedres med endring, sa hun i fra. Det er mulig at hun er blitt tolket som ”bedreviter” og som en som er kritisk til andre. Hun savnet faktisk motargumenter fra ledelsesteamet som var rektor og inspektører. Ingen sa noe, verken for eller i mot det hennes forslag. Det tolket hun som at de ikke hadde andre forslag og var enige med henne.

Etter fem år ble beretteren ansatt i 50 % arbeidsleder og fikk lønn etter det. Hun ble ikke lønnet som spesialpedagog, siden hun ikke hadde pedagogisk utdanning, noe som kreves for å jobbe som lærer. Det spesielle var at hennes undervisning imidlertid at den var rettet mot de med særskilte behov; en elevgruppe som krever den kompetansen hun hadde. Hun var vernepleier, pedagogikk og psykologi inngikk som en stor del av utdanningen, samt at hun hadde spesialpedagogikk og en delvis gjennomført mastergrad i spesialpedagogikk. Opplæringsloven sier dessuten at andre med relevant utdanning kan ansettes som lærer til enkelt elever, og de ansatte vil da knyttes opp mot det arbeidsstedet men dersom elevene slutter opphører denne stillingen.

#### **4.3 Konfliktens opprinnelse:**

Beretteren fikk senere beskjed av lederteamet om at hun ikke hadde formell kompetanse til å ansettes i en undervisningsstilling. Inntil da hadde hun fått gode tilbakemeldinger fra foreldre og trinnleder/inspektør. Det gjorde henne usikker på hvor hun hadde ledelsesteamet. Inntil da hadde hun hatt et bra forhold til de fleste i dette teamet, men etter denne tilbakemeldingen begynte hun å spekulere i hva de pratet om nå hun ikke var tilstede. Hvorfor kunne de ikke gi en annen begrunnelse for at hun ikke hadde formell kompetanse. Hun tror at dersom de hadde ønsket det, kunne de funnet løsninger, men hun hadde en oppfatning av at rektor ikke ville gjøre noe med saken. Hadde han derimot sagt at han syntes det var synd at lovverket var slik det var og at han skulle prøve å finne en løsning, samt at han ønsket henne i stillingen om det ikke hadde vært for lovverket. Hun ville da ikke tatt det opp med han flere ganger, men jobbet videre med den gjennom fagforeningen sin.

Tilbakemeldinger fra de ansatte som hun hadde ansvar for, var at de også følte seg utenfor på denne arbeidsplassen. De støttet henne underveis og hadde forsøkt å si i fra til rektor at de var godt fornøyd med henne som leder. Da oppfattet at de at han stemplet dem som en ”vanskelig” gruppe. Elevgruppen var selvfølgelig spesiell på grunn av sine særskilte behov og dermed ble de annerledes enn de vanlige elevgrupper. Beretteren mente at enkelte av lærerne som hadde elevene med særskilte behov ikke hadde nødvendig kompetanse for å undervise disse elevene. Samtidig som de underkjente hennes kompetanse, og at de ikke så behovet hos brukergruppen. Hun mener selv at hun hele tiden har stått på for å fremme elevenes behov, men at hun ikke hadde møtt forståelse hos rektor og inspektører. I den forbindelse ser hun at hun nok kan ha virket masete på de andre i lederteamet, som hadde fokuset sitt på andre utfordringer.

#### **4.4 Relasjonen tilspisser seg:**

Hun merket ikke at det var en konflikt i hverdagen. Det gjorde henne usikker. Rektor var vennlig så lenge det ble snakket om ting som ikke var vanskelig. Dette gjaldt også de andre i lederteamet. Derfor fikk hun en følelse av at de ikke var ærlige, noe som ble vanskelig for henne å forholde seg til. Praktisk samarbeid om generelle ting på jobb gikk helt fint, men da skolen ansatte en person som hadde lik fagsammensetning som det hun hadde i sin master, forandret relasjonen seg for henne, og hun oppfattet den som mobbing.

Hun følte at rektor holdt henne utenfor i forhold til informasjon. For å få sagt ting var hun nødt til å sende e-post. Når hun forsøkte å få til en dialog med han, og skrive ned punkter etter samtaler og tok det opp med han, benektet han det senere på e-post. På møter hvor det var skrevet referater nektet han også for innholdet. Det gjorde at hun ikke lengre ønsket møter med han. Rektor hadde i følge henne, aldri tatt initiativ til skriftlig eller muntlig dialog med henne. Hun hadde etterspurt det tidligere. Forholdet til rektor og til resten av leder kollegiet ble svært anstrengt, etter at saken angående stillingskode tilspisset seg. Hun ønsket å få endret koden til lederkode for den delen hun var leder i, og undervisningskode for det øvrige. Det ble en lang prosess med e-post utveksling og møter med berørte parter med fagforening til stede. Det endte med at hun fikk tilbud om arbeidslederkode og avspaseringstimer for deler av det hun hadde i forhold til administrasjon. Hun fikk også tilbud om å ha opplæringsoppgaver for enkelte elever med en lønnskompensasjon, men undervisningskode fikk hun ikke. Hun fikk også vite at hun ikke ville få fortsette med spesialundervisning fra og med dette skoleåret, grunnet endringer i kompetansekravet i lovverket. Alternativet hun fikk fra ledelsen var å beholde funksjonstillegget som arbeidsleder, og jobbe resterende del som miljøarbeider. Hun takket ja til å fortsette i lederdelen, men var uenig i undervisningsdelen. Dette jobbet fagforeningen hennes videre med.

Etter at denne saken kom opp, fikk hun ikke lenger informasjon og møteinnkallinger fra lederteamet. Når hun forsøkte å ta det opp, hadde de alltid en unnskyldning, som at ”du var jo ikke der” osv. Når hun spurte om det var noen som hadde forsøkt å nå henne, ble de stille. Når hun ba dem om å sende en e-post om de ikke fikk tak i henne, fikk hun til kommentar som; ”du er bare ute etter å kritisere andre”. Dette opplevde hun som urettferdig, da hun ikke forlangte annet enn å få informasjon. Uten tilstrekkelig informasjon ville det bli vanskelig å fungere som leder. Da andre i lederteamet tiet, hadde hun en følelse av at hele teamet sto sammen om dette. Hun visste ikke heller om de hadde noe mer informasjon enn henne.

Rektor og administrasjonen innkalte hennes personalgruppe til et møte uten at hun var informert, der de informerte om at hun ikke skulle være deres leder lengre og at en inspektør skulle overta. Hun skrev da på e-post til ledelsen at hun var skuffet over endringen og at hun reagerte på måten det ble gjort på. Som leder burde hun blitt informert før personalgruppen, mente hun. Rektor svarte da at måten hun hadde avsluttet skoleåret på før hun dro på ferie, gjorde at de var nødt å ta tak i det før skolestart. Etter denne tilbakemeldingen fikk hun til et møte med fagforeningen og ledelsen på skolen. Hun ønsket å informere om at hun følte seg dårlig behandlet av rektor og at hun ønsket en avklaring på hennes situasjon.

For henne var det vanskelig å sette ord på hva som skjedde. Hun hadde en opplevelse av ikke å bli sett og hørt. Hun ble ikke innkalt til møter og hennes uttalelser ble møtt med ”himling” med øyne og blikk ledergruppa i mellom som hun så, mens de nektet for det de tidligere hadde sagt. Hun ble hele tiden møtt med at ”det har jeg ikke sagt”, og at hun hadde misforstått. Ingen av uttalelsene inviterte til dialog. Det var det hun savnet mest at rektor ikke inviterte til dialog. Hun fortalte dette til han gjentatte ganger. Etter hvert unnlot hun å ta opp ting med rektor og lederteamet, fordi de reagerte så kritisk. Hun følte at hun ble holdt utenfor. Lederen hadde også sagt til henne at hun var negativ og kritisk, og bare ute etter å finne det som var galt. Hun hadde heller ikke vært tilbudt medarbeidersamtale på den tiden hun jobbet på skolen. Etter å ha etterlyst medarbeidersamtale i 5 år fikk hun endelig det. I følge henne ble ingenting av det hun tok opp i samtalen fulgt opp av leder etterpå. Det samme skjedde når hun ble sykemeldt og skrev hun at mobbing var årsak til at hun var borte. Heller ikke da fikk hun respons på det fra rektor.

#### **4.5 Konflikt eskalerer:**

Samarbeidsforholdet mellom beretteren og rektor ble skriftliggjort og sendt videre til personalledelsen i kommunen, siden det ikke var tillitsvalgte eller verneombud på skolen. Hun fikk oppfølging og god støtte av sin fagforening underveis. Konflikten endte med at hun valgte å søke om permisjon i 40 % av stillingen. Da hun leverte søknaden lurte rektor på om hun skulle studere. Da svarte hun nei. Han lurte da på hva hun skulle gjøre. Hun svarte at hun syntes det var tungt å gå på jobb, og derfor skulle prøve å jobbe tre dager i uka. Etter å ha snakket med lege og NAV trakk hun permisjonssøknaden. De mente årsaken til problemene var en arbeidskonflikt. I stedet ble hun sykemeldt i 40 % av stillingen. I følge beretteren spurte rektor ikke hvordan hun hadde det, og om årsak til sykemeldingen. Han spurte heller ikke om hun hadde behov for tilrettelegging i forhold til sykemeldingen. Det var en av



hennes ansatte som hadde spurt han, om han visste hvorfor hun var sykemeldt. Han hadde svart at han trodde at hun skulle studere, men at han ikke hadde spurt henne. Hun hadde dessuten sagt ifra til de andre i lederteamet at hun ble syk av jobben. Årsaken til sykemeldingen tilskrev hun samarbeidsproblemer med leder Etterpå kom det en beklagelse til henne på e-post. Det hadde ikke skjedd før.

Ingen fra arbeidsstedet hadde ivaretatt henne i prosessen. Hun ble sykemeldt for andre gang i løpet av ett år. Hun hadde hatt lite fravær i løpet av de 6 årene hun hadde vært på denne arbeidsplassen. Mens hun var sykemeldt søkte hun på en undervisningsstilling ved samme skole. Hun ble forbigått av en som hadde master i fag som var lik hennes bakgrunn. Begrunnelsen for hvorfor hun ikke fikk stillingen, var at hun ikke var skikket for den. Det var en tøff melding og vanskelig å godta og hun følte igjen at det var en bekreftelse på at de unngikk å ansette henne. Hun slet hardt i denne perioden og det var tungt å prate om situasjonen på våre veiledninger. Hun ga uttrykk for at det hadde vært mer rettferdig om de hadde sagt til henne hva hun gjorde galt. Når hun hadde spurt, fikk hun ikke noe svar, eller så sa de at de var fornøyd med det hun gjorde faglig i jobben.

Hun ga også uttrykk hun at hun burde vært mer på skolen på grunn av oppfølgingen av sine elever, samt sine ansatte. Etter hvert så hun sin begrensning og at hun ikke fungerte, verken i oppfølging av elevene eller de ansatte. Forholdet til rektor hadde tappet henne for krefter. Hun følte seg rett og slett utbrent. Det resulterte at hun ble 100 % sykemeldt. Hun ønsket seg ikke lengre tilbake i jobben. Hun tok selv kontakt med NAV arbeidslivssenter før hun ble 100 % sykemeldt, med ønske om å bli omplassert. Da fikk hun et tilbud fra kommunen om kommunikasjon og konfliktveiledning mellom henne og lederen, men tilbudet kom for sent. Hun følte at hun hadde brukt opp energien. Tilliten til rektor var borte. Hun ønsket likevel at saken ble fulgt opp av personalenheten i kommunen. Hun mente at det måtte få noen konsekvenser for rektor at hans personalbehandling var så dårlig.

## 5.0 Konflikten- et resultat av lederstil?

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet vil beretningen drøftes med bakgrunn i en autokratisk og en laissez-faire lederstil, samt med bakgrunn i situasjonsbetinget ledelse. De respektive indikatorene vil bli presentert fortløpende.

### 5.2 Konflikten- et resultat av en autokratisk stil?

Det er en del forhold i beretningen som tyder på at konflikten kan skyldes en autokratisk lederstil. Dette er beskrevet tidligere at lederen er dominerende, gir ordre og påbud. Indikatorene som denne delen av analysen vil sentrere rundt er: grad av involvering i beslutninger og oppgaveorientering, grad av konkrete tilbakemeldinger på arbeidet som utføres og grad av lederstøtte.

#### 5.2.1 *Beslutninger uten involvering og oppgaveorientering*

Rektor slik han beskrives i beretningen forsås som oppgave orientert. Det ser man ut i fra at han beskrives som å ha god forståelse for økonomi, også i følge flere av de ansatte. Videre ser vi det av utarbeiding av planer for lærernes oppgaver og ansvar. Det var lederteamet som gjorde dette, uten at lærerne selv ble involvert. Det førte igjen til stor misnøye blant lærerne. Samtidig fulgte ikke lederen opp det som ble gjort av oppgaver av ansatte og han ga sjelden tilbakemeldinger. Dersom noen var uenige med lederteamet ble de i følge beretterens historie upopulære. Den autokratiske lederen er som beskrevet tidligere dominerende og han leder gjennom direktiver og ordre. Lederen utøver personlig kritikk av de ansatte og holder avstand (Moldenæs, 2000).

I beretningen kan det se ut som at det var de kvantitative verdier som var utslagsgivende (oppgaveorientering). Lederen var opptatt av økonomi og resultater. Kanskje det var nok for rektor å ha flest mulig elever for å få mer penger og makt. Det kom frem av beretningen at den delen som beretteren hadde ansvaret for, ikke var en del av organisasjonskartet til skolen og noe som ikke hadde fokus. Det kunne se ut som det ble plagsomt etter hvert da beretteren krevde mer oppfølging av han. Rektor hadde ikke kompetanse på elevene og deres behov, noe beretningen viser tydelig. Dette kan være grunnen til at rektor ikke kunne argumentere faglig for eller i mot det som beretteren tok opp av

problemstillinger. Det var kanskje lettere for han å unngå henne og å vise til tall og økonomi. Sett ut fra dette bidro rektors autokratiske stil til at konflikten økte.

Den lederstilen som kommer frem i beretningen kan være årsak til konflikten, noe som også Grønhaug m.fl.(2001) viser til i forbindelse med sin forskning. De hevder for eksempel at lederstiler på ulike nivåer i organisasjonen, vil måtte dreie seg om helt forskjellige ting. De mener at mens ledere på lavere nivåer trenger situasjonstilpasset fagkunnskap, vil toppledere trenge mer generelle ferdigheter i det å skape visjoner om framtidige mål og lage planer som er hensiktsmessige i forhold til disse. Ledere på lavere nivåer vil i stor grad rette blikket innover i organisasjonen, mens toppledere vil rette blikket ut av organisasjonen. Dette er momenter som ikke er tatt med i forskningen som er gjort angående lederstiler, og som kan gjøre forskningsresultatene motsetningsfylte. I en situasjon vil oppgaveorientert stil fungere effektivt, mens det i en annen situasjon vil være den relasjonelle stilen som fungerer best. En rekke kjennetegn ved organisasjonen vil ha betydning for utøvelse av ledelse, som hvilket nivå en befinner seg på i organisasjonen, hvor stor arbeidsgruppen er, kompetanse og om arbeidsoppgavene er definert(Skogstad og Einarsen, 2010).

Dersom vi går til beretningen, ser vi at deler av konflikten kan forstås ut i fra organiseringen på skolen og utformingen av lokalene. I og med at det var mange elever og klasser på skolen, var det slik jeg ser det nødvendig at rektor hadde nærhet til de ansatte og fulgte dem opp i forhold til deres arbeidsoppgaver. Lærerne burde delta rundt utforming av oppgaver og opplegg for å involveres. Det er med på å øke forståelsen og samarbeidet mellom dem. Dette fokuset støtter opp under en situasjonsbestemt lederstil. Beretteren hadde kompetanse som hun mente var relevant i forhold til den jobben hun utførte. Hun var også leder og hadde ledererfaringer gjennom flere år. Det er mulig at hun forventet samme lederstil hos rektor, og at hun følte at han sviktet. Rektor styrte etter direktiver og ordrer som den autokratiske stilen viser, og holdt stor avstand mellom seg og ansatte. Han så kanskje ikke behovet for hennes kompetanse, fordi han selv hadde annen fagbakgrunn. Han understreket det for henne da hun ikke fikk undervisningsstillingen som hun hadde søkt på, at han ikke ønsket henne i stillingen. Det å være en leder som skal prioritere faglig satsing kan være utfordrende, dersom du selv ikke kjenner til behovene ” på gulvet”. Det viste seg at SFO, som beretteren hadde ansvaret for ikke var synlig på organisasjonskartet Det var også slik at rektor var leder for henne i 50 % av den lederrettede stillingen, mens det var en inspektør som var overordnet i undervisningsdelen. Det fungerte når en inspektør var hennes nærmeste overordnede og hun

hadde en fin dialog med henne. Det ble et bytte etter hvert da hun mistet undervisningsdelen, og rektor ble hennes leder i forhold til stillingen. Beretteren opplevde dette vanskelig. Det ble vanskelig for rektor også, som i følge beretningen ikke var vant å jobbe nært de ansatte. Dette med avstand til ansatte tror jeg bidro til at konflikten økte.

### *5.2.2 Lite konkrete tilbakemeldinger*

Beretteren hadde en følelse av at rektor ikke brydde seg så mye om hva ansatte gjorde, og at han neglisjerte dem ved ikke å hilse og bry seg om hvordan de hadde det. Kommunikasjonen foregikk primært gjennom e-post mellom lederen og ansatte

Som beskrevet i teorien om konflikter vil man i konfliktsituasjoner finne elementer av sviktende kommunikasjon, for eksempel misforståelser, manglende informasjon, uheldige formuleringer, manglende lytting og manglende avklaring. Kommunikasjon på en arbeidsplass er en kompleks prosess som kan være vanskelig. Viktige årsaker til konflikter kan være uklarhet i budskap eller form, misforståelser eller feiltolking av budskap, mangel på kommunikasjon og informasjon eller kritikk gitt på en uhensiktsmessig måte eller i et uhensiktsmessig forum (Einarsen og Pedersen, 2007). Beretteren fikk etter hvert ikke informasjon fra leder og hun sa at hun følte seg oversett. Hun syntes det var vanskelig å kommunisere med lederen og han benektet ofte det som var sagt etter møter. Det førte etter hvert til stor slitasje og misnøye hos beretteren, og i følge henne økte konflikten etter dette.

Beretteren følte seg etter hvert mobbet av sin leder. Mobbing kan som jeg tidligere har vært inne på, psykologisk sett defineres som en situasjon der en person over lengre tid føler seg utsatt for negativ behandling fra en eller flere personer på en slik måte at han eller hun ikke klarer å forsvare seg mot handlingene. Som i typiske mobbesaker opplevde hun seg som personlig angrepet, på en måte som føltes urettferdig og krenkende. Handlingen pågikk dessuten over lengre tid (jmf. Einarsen og Pedersen, 2007). Illustrerende er eksemplet da rektor og inspektørene bestemte at hun ikke skulle være leder lenger, uten å ha snakket med henne først. På toppen av det hele ble hennes egen personalgruppe informert før henne om avgjørelsen, og uten hennes tilstedeværelse. I følge beretteren holdt de tilbake informasjon, og skyldte på at hun ikke var der og at hun var kritisk. Dette gjorde muligens at hun etter hvert kom i en forsvarsposisjon, fordi hun følte seg alene mot lederteamet. Det er også mulig at det gjorde noe med hennes kommunikasjon, ved at hun følte at de underkjente hennes

kompetanse. Dette er typisk for en autokratisk lederstil å utøve personlig kritikk mot ansatte og å holde tilbake informasjon.

I følge tidligere nevnt i teori om mobbing, utføres det på mange måter både direkte og indirekte, ved hjelp av fysisk eller psykisk vold, hersketeknikker mv. Direkte mobbing er handlinger som utføres direkte overfor offeret som utskjelling, fleiping, trusler eller underkjennelse av faglig innsats og kvalifikasjoner, mens indirekte mobbing er utfrysing og sosial isolering, eller det å la være å gi informasjon, ta kontakt m.m. (Einarsen og Pedersen, 2007).

Dette kunne man se beskrivelser fra beretningen som at beretteren ikke fikk den stillingen hun hadde søkt på. Begrunnelsen hun fikk var at hun ikke var skikket for stilling. Hun følte da at de underkjente hennes faglige kompetanse og erfaring. Beretteren hadde slik hun selv oppfattet det et høyt faglig og personlig engasjement for elevene hun jobbet med. I og med at elevgruppen var spesiell og hun var den eneste med denne fagkompetansen, kan man tenke seg at hun har engasjert seg i særlig stor grad for brukergruppen. Da hun opplevde at hun ikke fikk tilbakemeldinger lengre og at lederen begynte å jobbe mot henne ble det vanskeligere for henne. Rektor hadde sagt til henne at hun var negativ og alltid ute etter å finne det som var galt. Hun følte seg mobbet ut av organisasjonen.

Usynliggjøring er en vanlig hersketeknikk hvor offeret støtes ut av fellesskapet ved systematisk å bli oversett og neglisjert. Dette er en form for mobbing som er beskrevet tidligere. Dette kan foregå på forskjellige måter i vanlig samhandling mellom mennesker ved bruk av verbale og ikke verbale signaler. Det kan man lett se med lederen som ikke hilser å se sine medarbeidere. Det kan også skje ved at offeret blir neglisjert konsekvent, eksempelvis at muntlige spørsmål ikke blir besvart, at meninger ikke kommer med i møtereferater, eller ved at skriftlige notater som sendes i sakens anledning bare forsvinner eller ikke blir tatt hensyn til. Enkelte ganger blir man behandlet som luft, slik at andre ikke forholder seg til en. Man blir ikke invitert med i arbeidsgrupper, og man gis ikke faglig interessante oppgaver (Einarsen og Pedersen, 2007). Noe av denne atferden kunne vi i følge beretningen se hos rektor. Han hilste ikke på ansatte og beretteren refererer til at lederteamet sendte blikk og ”himlet” med øynene når hun sa noe. Hun fikk ikke møteinnkallinger og referater som ble skrevet, ble benektet og informasjon ble ikke gitt til beretteren. I følge tidligere nevnt teori foregår oppfølging av ansatte hver dag, i dialogen mellom leder og medarbeider. Dette understøttes av

annen forskning; Arbeidsplassen har ansvar for at alle forstår hvorfor de har betydning for helheten. Her svikter mange ledere ved at de ikke sørger for at medarbeiderne har gode grunner for å gå på jobben. Forskning viser at større interesse fra lederens side, flere tilbakemeldinger og skryt er med på å holde folk i jobb. Ansatte som har tillit til ledelsen og vurderer kvaliteten på ledelsen som god er mindre sykemeldte sier forskningssjef ved Universitetet i Stavanger (Dagbladet.no.27.2.10).

Konflikter behøver som nevnt tidligere ikke å være destruktive. De kan like godt ses på som en organisasjons kilde til problemløsning, nytenking, kreativitet, læring, utvikling og samarbeid. Dette støttes av annen teori om konflikt av Ekvall(1990), som sier at når personmotsetninger, krangler og maktkamper oppstår, dette er nedbrytende og destruktivt i forhold til kreativitet og forandring. På den ene side er konflikter en uerstattelig kilde til læring og på den andre side kan langvarige personkonflikter skade både organisasjoner, arbeidsfellesskap og enkeltpersoner(Einarsen, Raknes m.fl.1994, i Einarsen og Skogstad 2008). I denne konflikten med rektor virker det som at det har låst seg og at hans manglende tilstedeværelse og oppfølging av beretteren har bidratt til at konflikten eskalerte.

Annen forskning om arbeidsmiljø og hva som skal til for at ansatte skal ha det bra, er belyst av forskerne Karasek og Theorell (1990). De har funnet ut at dersom medarbeiderne har mulighet å påvirke eget arbeid, minsker risikoen for stress. Man må da ha kontroll over oppgavene som skal løses og få innflytelse over disse. Det må fremgå hvordan samarbeid skal foregå og den tidsmessige tilretteleggingen av oppgavene må klargjøres. Ledelsen må balansere krav og kontrollmulighetene til sine ansatte. Dagens medarbeidere er engasjerte mennesker, både personlig og faglig, som tar ansvar for oppgaver. De gir mye og er opptatt av å yte sitt beste og gjøre en god jobb. Det krever at lederen følger opp og gir anerkjennelse og belønning for innsatsen. Anerkjennelse styrker den enkeltes opplevelse av å være kompetent, som en bidragsyter til fellesskapet, en som hører med til en gruppe (Mac, 2008). Beretningen viser at beretteren mente at hun hadde god kompetanse for elevgruppen og hadde mye å bidra med i arbeidsmiljøet. Dersom rektor hadde vært mer synlig og fulgt opp arbeidsoppgavene hun gjorde samt vist interesse og anerkjennelse, tror jeg at samarbeidet deres hadde blitt bedre. Rektor ville fått større forståelse for hva hun gjorde i jobben og han kunne fulgt opp og støttet henne mer, dersom han kjente bedre til hva hun sto oppe i.

### *5.2.3 Manglende støtte og oppmuntring i jobben*

Rektor var som sagt lite synlig for de ansatte, og han holdt avstand. I følge beretningen var anerkjennelse noe beretteren ikke fikk. I starten uttrykte lederen at han var fornøyd med det hun gjorde, og det var det ingen i lederteamet som sa henne for eller i mot. Hun kunne bruke den kompetansen hun hadde og utvikle tilbudet til elevene. Etter hvert som hun krevde mer, siden hun hadde opparbeid seg mer erfaring og kompetanse, virket det som at lederen reagerte med å være streng og lite imøtekommende. Hun hadde vist at hun tok ansvar og ville ha mer ansvar, men da gjorde lederen det motsatte av å belønne henne, og hun fikk ingen begrunnelse fra han. Det gjorde at hun ble usikker på de andre kollegaene og dette gikk utover arbeidsmiljøet. Beretteren ble syk og klarte etter hvert ikke å være på jobb. Dette bidro til at avstanden mellom dem økte og førte til dårligere klima. Hun uttrykte klart misnøye til rektor, mens han mente at hun var kritisk hele tiden. Hun gikk til andre i lederteamet, men fikk ikke støtte.

I følge tidligere nevnt teori trenger mennesker trenger å bli sett. En leder har særskilt ansvar for å være oppmerksom. Han skal ta seg av sine medarbeidere, se til at de trives og får brukt sine ressurser og blir tatt vare på slik at de ikke sliter seg ut. Ledere må gi tilbakemelding og bekreftelse til ansatte (Roness, 2006). Ledelse er et relasjonelt begrep som forutsetter et gjensidig samarbeid mellom leder og medarbeidere. Ledere er derfor på mange måter også lagspillere. En forutsetning for at et lag skal fungere godt er at lagets medlemmer opplever en gjensidig følelse av trygghet, tillit, åpenhet og respekt. Disse følelsene må skapes og utvikles. Når et lag ikke fungerer og konfliktene er store, ser man klarere hvilken innflytelse følelsene kan ha på den enkelte og på samarbeidsklimaet i laget. Effektiv lagbygging stiller krav til leders emosjonelle kompetanse (Skogstad og Einarsen, 2010).

Hadde lederen i denne beretningen utvist relasjonell lederstil som er beskrevet tidligere, tror jeg han ville fått de ansatte med seg. De ansatte hadde fått en opplevelse av å være en del av en helhet, noe som var viktig for organisasjonen. Beretteren uttrykte flere ganger at dersom rektor hadde støttet henne da saken om undervisningsstillingen kom opp, og sagt at han gjerne ville ha henne i stillingen. Samt at han sa at hun gjorde en god jobb, da hadde det kanskje ikke vært noen konflikt. Hun var klar over at regelverket på skolen ikke var noe hun kunne gjøre noe med, men hun trudde at dersom hun hadde fått støtte ville saken utviklet seg annerledes. Lederen kunne eksempelvis foreslått for henne at hun tok videreutdanning i de fag som gjorde at hun kunne søke på undervisningsstillingen ved en senere anledning.

I følge beretningen uttrykte hun da hun var blitt syk at hun skulle vært mer på jobb, hun prøvde det også men så at hun verken strakk til i jobben med ansatte eller elevene. Hun ble senere sykemeldt i 100 %. I følge beretteren hadde hun ikke vært sykemeldt tidligere i jobben. Det var synlig at denne saken slet på beretteren og det kom til uttrykk på veiledningen. I følge henne ga lederen ingen støtte i den perioden da hun ble syk og borte fra jobb. Han hadde sagt til andre ansatte at han ikke viste grunnen til at hun var syk, enda hun hadde fortalt ham det tidligere.

Konflikten førte etter hvert til at hun følte seg mobbet og at hun ikke ville tilbake til samme arbeidsplass. Hun fikk bare tilbakemeldinger som var negativ og om at hun var kritisk. Hun hadde etter hvert brukt opp energien og var blitt utbrent.

Utbrenthet er som nevnt en tilstand av følelsesmessig utmattelse som rammer hjelperne. Denne utmattelsen dreier seg om hjelpernes tap av positive følelser, sympati og respekt for pasientene eller brukerne de arbeider med. Det består av 3 dimensjoner, emosjonell eller følelsesmessig utmattelse, depersonalisering(tingliggjøring av andre) og redusert selvaktelse. Utbrenthet kan oppstå når en over lang tid har blitt utsatt for store krav til å gi av seg selv, eller etter et intens følelsesmessig engasjement over lang tid (Pines og Aronsen, 1988. i Skogstad og Einarsen, 2008). Annen teori støtter dette og sier at personer som er i ferd med å bli utbrent er gjerne mer på jobb, tar på seg flere arbeidsoppgaver, og har samtidig en følelse av ikke å strekke til. Ettersom personens selvaktelse minker utvikles utbrenthet. Utbrenthet kan betraktes som et symptom på et belastende arbeidsmiljø. Det er den subjektive opplevelsen av egen arbeidssituasjon. Rollekonflikt kan være en utløsende årsak til utbrenthet, der det er ulike forventninger på grunn av uklarhet i forhold til arbeidsinnhold eller plikter. En kan selv legge store forventninger på seg selv, og at andre setter motstridende krav. Personer som involverer seg i stor grad i jobben er de som kan rammes av utbrenthet. Kombinasjonen av høye krav, høyt arbeidspress og lav kontroll kan føre til utbrenthet(Skogstad og Einarsen, 2008).

Dette så vi fra beretningen at beretteren ikke fikk informasjon og oversikt. Rektor og hans lederteam informerte ikke henne og ga informasjon til andre først. Man kunne også forstå at beretteren stilte høye krav til seg selv, som kan være på grunn av at hun var den eneste med den kompetansen på skolen som var relatert til brukergruppen. Hun sto på selv om hun var sykemeldt, og hun uttrykte at hun burde vært mer på skolen. Til slutt innså hun at hun ikke klarte mer.



Det er et krav i arbeidsmiljøloven om at arbeidsmiljøet skal tilrettelegges, både fysisk og psykososialt for å unngå belastninger for ansatte. Fra psykologisk forskning vet vi at effektiv bruk av sosial støtte er en av de viktigste betingelser for sosial og mental velvære. Støtte kan gis i form av råd eller faglig veiledning fra kollegaer eller i et åpent arbeidsmiljø. Tradisjonelt opererer man med fire former for sosial støtte; emosjonell støtte, praktisk støtte, vurderingsstøtte og informasjonsstøtte. Emosjonell støtte kan gis av leder og kollegaer som bryr seg og gir mellommenneskelig omsorg. Sosial støtte vil kunne fungere som buffer mellom arbeidsmiljøbelastninger og utbrenthet, dvs. at færre brenner seg ut (Skogstad og Einarsen, 2008). Det som kom frem i beretningen var at beretteren ikke fikk støtte fra rektor og heller ikke fra resten av lederteamet. Siden hun selv var leder var hun nødt å få støtte for det hun gjorde fra lederteamet, for å vite om hun var på rett kurs.

Dette støttes av annen forskning som er gjort av prosessor Maureen Dollard(Sykepleien.no) den viser at ledere som tar det psykososiale arbeidsmiljøet på alvor, får ansatte med høyere engasjement og mindre sykdom. Hun har gjort målinger som tar utgangspunkt i arbeidsmengde, deltakelse og beslutningsprosesser. Dersom en slik undersøkelse gjøres jevnlig vil det kunne føre til mindre sykdom og færre skader (Sykepleien.no.20.09.10)

Stress, utbrenthet og et dårlig sosialt miljø kan være konsekvenser av en ledelsesstil hvor leder ikke har nok kunnskap om hvor viktig de grunnleggende hensyn er. Dette kan være det å ha innflytelse på sitt eget arbeid, og delta i utviklingen av egen arbeidsplass(Mac, 2008). Lederskap som jeg har beskrevet om i teoridelen, dreier seg om kommunikasjon og det å ivareta relasjoner. Dette støttes av Mac(2008) som hevder at det er leders oppgave å formulere og formidle de visjonene organisasjonen arbeider etter. Styring dreier seg om det kvantitative, det som er målbart og kalkulerbart i en organisasjon, mens lederskap handler om det kvalitative som er det kommunikative og sosiale elementet ved ledelse. Det er lederskapet som moderne forståelse av ledelse ønsker å utdype og forklare. Ledelse handler om å oppnå resultater gjennom andre mennesker, det å få andre til å arbeide. Det viser seg at det er gjennom sosiale og personlige motivasjonsfaktorer det skjer. Det er Human relations tankegangen som er en del av moderne ledelsesteorier (Mac, 2008).

I følge nevnt teori er det viktig at mennesker snakker med hverandre når det oppstår motsetninger. Ofte skjer det motsatte, og de snakker heller om hverandre i negativt ordelag. Baksnakking bidrar til å øke konflikten. Det gjelder å kommunisere på et tidlig mulig tidspunkt, før konflikten har utviklet seg. Uklarheter kan således oppklares og saken blir løst

før den personliggjøres. Personer som er i konflikt på arbeidsplassen bryter ofte vanlige regler for hvordan man opptrer mot hverandre ved at de overser eller unngår hverandre (Roness, 2006).

Rektor i beretningen tok ikke initiativ til kontakt annet enn kommunikasjon via e-post, i følge beretterens erfaringer. Det er ikke med å fremme samarbeid og avklaring på arbeidsplassen å kommunisere kun gjennom data. Det som kom ut av denne formen å kommunisere på ble heller det motsatte; mistenkeliggjøring, usynliggjøring og konflikter. Her har lederstilen glidd over i en "laissez- faire" stil.

### **5.3 Konflikten- et resultat av en laissez- faire stil?**

Dette er en passiv og fraværende form for ledelse der lederen deltar lite i gruppens arbeid og ikke legger vekt på å organisere og følge opp de ansatte. Dermed oppfattes lederen gjerne som uklar og utydelig. De indikatorene som denne delen av analysen vil sentrere rundt er: grad av tydelighet og synlighet, grad av formalisering og organisering av arbeidet.

#### *5.3.1 En utydelig leder*

Rektor oppfattes som noe utydelig og uklar, noe som kjennetegner en laissez –faire lederstil. Når hun hadde skrevet ned punkter etter samtale med han og tatt det opp med han senere, benektet han det som oftest. Det samme gjaldt også når de hadde hatt møter. Det ble en anstrengt kommunikasjon etter hvert, der det blir ord mot ord, noe deres e-post utveksling viste. Det tilspisset seg ettersom konflikten økte. Rektor hadde ikke tatt initiativ til kontakt, heller ikke til medarbeidersamtale. Det var hun selv nødt å be om etter mange år på arbeidsplassen. Det var i følge beretteren ikke noe av det som kom frem, som har blitt fulgt opp av leder etterpå. Det var ingen oppfølging ved sykefravær. Dette hadde skjedd ved flere som hadde blitt sykemeldt og ikke var blitt fulgt opp. Slik ble de også for beretteren som ble syk, og i følge henne ikke ble fulgt opp av lederen.

Bruken av elektroniske medier og kommunikasjon via elektronisk post er etter hvert blitt vanlig på mange arbeidsplasser. I dette ligger det en fare for at kommunikasjonen samtidig blir depersonifisert. I kommunikasjon, hvor sender og mottaker ikke står i direkte øyekontakt med hverandre, kan e-post i stedet for å være et hjelpemiddel som sparer en for tid, vil kunne resultere i at en bruker mer tid enn tidligere på mindre vesentlige ting. Det i tillegg til mangel

på sensur er også et poeng. Det er ikke alt som egner seg å bli sendt på denne måten og ikke all informasjon er like relevant for alle (Einarsen og Skogstad, 2008).

Beretteren skrev på egenmelding at mobbing var årsaken til sykefraværet, uten at rektor gjorde noe med det. Tidligere nevnt teori om kommunikasjonens betydning sier at mennesker som er sammen over tid som på en arbeidsplass, må kommunisere. Taushet og isolasjon fremmer fantasier, kommunikasjon forhindrer dette. Det er ikke alltid man blir enige. Da er man nødt å leve med uenighet (Roness, 2006). Jeg ser at det kan være at beretterens væremåte kan ha påvirket utviklingen av konflikten, da hennes måte å ta opp ting med han var å ”konfrontere”. Dette var et ord hun selv brukte under veiledningen. Kanskje har hun selv ”trigget” frem denne konflikten med å kommunisere slik med han og ta opp ting på den måten hun har gjort. Det i tillegg til at hun og rektor hadde dårlig ”match” når det gjaldt kommunikasjon, på grunn av ulike personligheter og stil.

Det viktig at det gis rom for sosiale treffsteder der mennesker møtes ansikt til ansikt. En får da med det nonverbale i kommunikasjon og er det ting man må avklare gjøres det der og da. Denne kommunikasjonsformen er viktig for det mellommenneskelige klima og trivselen på arbeidsplassen (Einarsen og Skogstad, 2008).

### *5.3.2 Lite opptatt av formell organisering*

Manglende organisering av arbeidet førte til stridigheter innbyrdes på skolen. Rektor var i følge beretningen opptatt av at ingen skulle ha stillingsinstruks og alle hadde ansvar etter hvilket initiativ de tok. Det jobbes ikke mot felles mål, fordi det blant annet var en gruppe elever som i utgangspunktet ikke var med i organisasjonskartet til skolen. Det var et fysisk skille mellom rektor og leder, da hun satt i 3. etasje og rektor i 1. etasje, noe som kan ha vært med å gjøre avstanden og konflikten større. Beretteren i historien fikk etter hvert som konflikten utviklet seg ikke informasjon og møtetinnkallinger lengre, og hun følte seg neglisjert. Hun trengte å gi riktig informasjon ut til de ansatte, fordi hun var leder. Dette medførte frustrasjoner for henne og ansatte, og det gikk utover arbeidsmiljøet. Det fikk slike konsekvenser at beretteren ikke lengre orket å ta opp ting med ledergruppa, siden de oppførte seg slik med henne. Dette fikk også konsekvenser for elevene og foreldrene som ble involvert.

Teori nevnt tidligere belyser at enhver side av en organisasjons oppbygging og virkemåte kan skape og utløse konflikter mellom de ansatte, eller mellom ledere og underordnede. Det faktum at man er organisert i grupper og avdelinger i forskjellige lokaler eller geografiske

steder er grobunn for konkurranse kamp og mistenksomhet mellom gruppene(Einarsen og Pedersen, 2007)

Arbeidsmiljøloven sier som noe om ansvaret til arbeidsgiver. Dette støttes av relevant teori. Nærmeste leder har ansvaret for å følge opp sykemeldte, og har direkte påvirkning på den ansattes arbeidssituasjon. Det er imidlertid ikke klart hva det innebærer i praksis. Det kan i noen tilfeller være nødvendig at det tas stilling til hvem som følger opp hvem i bedriften også hvordan man skal organisere seg. I noen tilfeller kan det være personalkonsulent som er den som følger opp. Den sykemeldte har ansvar for å være i dialog med arbeidsplassen om sykefraværet, om fraværslengde og eventuelt friskemeldingstidspunkt. Videre kan det handle om å opplyse om egen funksjonsevne og å samarbeide for å finne løsninger(Teigen, 2008). Beretteren hadde sagt i fra til de andre i ledelsesteamet til rektor, men de gjorde ingenting for å hjelpe henne. Hun hadde spurt rektor om det var noe hun gjorde galt, men han unnlot å svare. Det var ingen som ivaretok henne i følge beretningen.

#### *5.3.4 En likegyldig leder*

Det kan slik jeg leser beretningen se ut som at rektor ikke brydde seg, noe som kan minne om en laissez- faire lederstil. I følge beretteren gir rektor inntrykk av å være uinteressert i det de gjorde. Han fulgte ikke opp det de hadde av oppgaver, og så heller ikke resultatet av dette. Ut i fra beretningen var ikke dette så viktig for han, bare det var stille i personalgruppen. Han viser i følge beretningen ikke en demokratisk lederstil. Når en spurte de ansatte hvordan de opplevde det, så følte de seg utenfor på denne arbeidsplassen. De hadde en opplevelse av at rektor overså både ansattes og elevenes behov på skolen.

Som beskrevet tidligere fant man I Ohio og Michigan studiene ut at effektive ledere ikke nøyde seg med å fokusere på fag og oppgaver. Det var i tillegg behov for relasjonsorientert og støttende ledelse. Det ble sagt at lederskapet blant annet blir mer effektivt jo mer lederen viser anerkjennelse og respekt, er høflig og oppmerksom, bryr seg om og husker viktige detaljer om personen, og er tålmodig og hjelpsom. Denne type adferd fra lederen sin side kan øke den ansattes selvtillit og gir trygghet og stresstoleranse. Det er med på at lederen får større tillit og at ansatte tar i et ekstra tak(Colbjørnsen, 2006). Forskingen understøtter behovet for at ledere må være relasjonell i sitt lederskap, og det som er nevnt tidligere.

I følge konfliktteori knyttet til ledelse som ressurs, handler det om leders evne til å fange opp signaler, ha personlig trygghet og være tilgjengelig, samt evnen til å tåle kritikk uten å bli

defensiv. Ofte er ikke ledere i stand til å utnytte de ressursene som ligger i sitt eget lederteam fordi han gjennom sin lederstil ikke tillater eller oppmuntrer initiativ eller avvikende oppfatninger. Av denne grunn får ledere ikke de nødvendige impulser og korrektiv som de trenger for å utøve lederskap på en effektiv måte (Hotvedt, 2007).

Som Blake og Mouton presiserer i sin teori, er det ingen ledelsesstiler som er ideell i alle situasjoner, men den stilen der lederen kombinerer høy grad av omsorg med høy grad av oppmerksomhet rettet mot arbeidsutførelse er den mest optimale. Her søker leder mot høy grad av effektivitet gjennom å motivere og involvere alle medlemmene i arbeidsgruppen. Denne formen kaller de "teamledelse" (Einarsen og Skogstad, 2010). Dersom rektor hadde involvert beretteren og de andre lærerne i større grad, eksempelvis når det ble endringer på klassene ville han gitt de ansatte teamfølelsen og motivasjonen for å drive fellesskapet videre blitt større. Jeg tror at dette ville ført til mer effektivitet for arbeidsutførelse og involvering på lengre sikt.

#### ***5.4 Konflikten- et resultat av en lite situasjonstilpasset lederstil?***

Det er en del forhold i beretningen som tyder på at konflikten kan skyldes en lederstil som ikke er tilpasset situasjonen. Teorien om situasjonsbestemt lederskap forutsetter kjennskap til medarbeidernes kompetanse for å velge rett lederstil. De indikatorene som denne delen av analysen vil sentrere rundt er: grad av oppgaveorientering og leder støtte etter behovet i situasjon, grad av kontroll over situasjonen og grad av å ta hensyn til ansattes modenhet.

##### *5.4.1 En oppgaveorientert og lite støttende leder når situasjonen fordret det*

Beretteren opplevde utfordringer knyttet til dette og savnet støtte og tilbakemelding i hverdagen. Særlig når situasjonen rundt hennes stillingsbetegnelse ble tema.

Analysen viser at beretteren viser at hun ønsker støttende lederskap. Hun sa at hun savnet leders støtte og anerkjennelse på det hun gjorde. Han virket likegyldig, og var lite engasjert og ga verken støtte til eller motsatte seg det hun sa. I hennes tidligere arbeidsforhold var lederen tydelig i sine forventninger og opptrådte støttende overfor henne. Hun hadde i følge beretningen hatt et godt forhold til tidligere arbeidskollegaer og ledere.

Ledere må kunne variere sitt lederskap i dagens situasjon. Kompetansen hos underordnede kan i mange tilfeller være høyere enn ens egen, og da må lederen velge en lederstil i forhold til det. Dette stemmer godt overens med Hersey og Blanchards teori om situasjonsbetinget

lederskap, hvor medarbeidernes modenhet i forhold til situasjonen er avgjørende for valg av lederstil(Høst, 2009).

Demokratisk/relasjonell lederskap kjennetegnes som nevnt tidligere med dialog og samarbeid. Dialog er også den mest hensiktsmessige kommunikasjonsformen. Lederen konsentrerer seg i denne kommunikasjonsformen om toveis- og flerveis kommunikasjon. Dette er en lyttende, oppmuntrende og avklarende atferd for å støtte og involvere medarbeiderne.

Relasjonsorienterte ledere er lite styrende og fokuserer i stor grad på medarbeiderne ved å vise omsorg og omtanke i deres situasjon. De er opptatt av å utvikle en god relasjon preget av gjensidig tillit. Det søkes også etter medarbeidernes synspunkter når det skal fattes beslutninger(Martinsen, 2008).

Rektor i beretningen tar beslutninger på en standardisert måte uten ansikt til ansikt kommunikasjon med underordnede, og disse er ikke vurdert i den daglige saksbehandlingen. Det viser e-post utvekslingen med beretteren. Han var avhengig av støtte hos inspektørene for å ta en beslutning. I muntlig og skriftlig formuleringsevne ble det sagt at lederen hadde noen svake sider, særlig i mellommenneskelige relasjoner. Han brukte mye utropstegn i skriftlige henvendelser, og det var vanskelig å få konkrete svar hos vedkommende. Denne formen for kontakt har som sagt ikke vært gunstig for hans forhold til underordnede og til beretteren. Beretteren har uttrykt at hun trenger støtte fra han, men han har holdt på sin formelle kommunikasjon med henne. Dette bidro til at konflikten vedvarte.

Fiedler lagde en situasjons modell av lederskaps- effektivitet(Bryman, 1996), beskrevet tidligere i teoridel. Han tok utgangspunkt i et måleinstrument som var kjent som den minst foretrukne medarbeider(LPC) som skulle måle lederskapsforholdet til denne personen. I følge denne teorien vil jeg anta at lederen i beretningen hadde gitt lavt score til beretteren på det som angikk kommunikasjon og samarbeid. Rektor hadde sagt til henne at hun var negativ og kritisk, og bare var ute etter å finne feil. Beretteren ga opp å ta kontakt med lederen grunnet hans oppførsel mot henne, når han benektet ting han tidligere hadde sagt og heller ikke fulgte henne opp. Det ble en ond spiral med dårlig kommunikasjon som førte til at hun ga opp. Rektoren utviste delvis en autokratisk lederstil. I forhold til score på måling av LPC, tror jeg at han ville gitt beretteren lavt score, noe som indikerer at han er lite relasjons motivert, men

heller opptatt av at oppgaver blir utført. Drøftingen tidligere i kapittelet understøtter dette synspunkt.

#### *5.4.2 En leder med liten kontroll over situasjonen*

Slik jeg leser beretningen har lederen fungert i en situasjon som han ikke har hatt kontroll over. Han har hatt en dårlig relasjon til ansatte, han har hatt manglende struktur på oppgavene, og han har vært lite synlig. På den andre siden har han hatt formell posisjon og makt som har gitt han mulighet å styre over ressursene. Gjennomgående kan det ut fra beretningen se ut som at rektor har holdt fast på en oppgaveorientert og autokratisk stil i en situasjon der denne trolig har vært lite formålstjenelig. Ved å ha utøvd en slik lederstil kan han ha mistet troverdighet og reell makt i forhold til sine ansatte. Situasjonen har med andre ord vært lite fordelaktig for han som leder, sett i forhold til hans lederstil. I situasjoner som er fordelaktig for leder, der leder oppleves som å ha kontroll over situasjonen vil den oppgaveorienterte leder kunne oppleves å ha en god lederstil. Denne lederen har slik jeg ser det ikke hatt kontroll over situasjonen.

Maktorienterte ledere viser seg å ha høy score på dominans og ambisjoner, men lav score på empati. Lederstudier viser at dyktige ledere synes å være karakterisert av maktorientering i kombinasjon med høy grad av makthemming noe som motvirker bruk av makt på sosiale uakseptable måter. Det er grunn til å tro at lav empati eller innlevelsessevne i andre menneskers følelser vil kunne øke faren for destruktiv utøvelse av makt(Einarsen og Skogstad, 2010). Makt og innflytelse ses gjerne på som forutsetninger for å påvirke gruppens medlemmer i retning av å nå bestemte mål. Hvis en leder verken har muligheter til å belønne eller sanksjonere vil han ha store problemer med å få gjennomslag for upopulære endringer(Skogstad og Einarsen, 2010).

Det autokratiske lederskapet/oppgaveorientert lederskap benyttes i mindre grad i dag fordi ansatte har mye kunnskap og medbestemmelse i et arbeidstakerperspektiv. På den andre siden vil det være nødvendig i enkelte effektive lederskap med autoritært ledelse som gir ordre, og tar en beslutning. Eksempelvis vil denne stilen fungere best ved kritesituasjoner, der det må gis klare direktiver og beskjeder. Det er når lederen konsentrerer seg om å forklare pliktene og ansvarsområdene for et individ eller en gruppe, som hva, hvem og hvordan ting skal gjøres at denne stilen fungerer best(Skogstad og Einarsen, 2010).

Lederstilen som vedkommende i beretningen har utvist har vært oppgaveorientert, noe som også kommer frem av hans holdninger til ansatte når han gjør vurderinger av disse. I tillegg til å plassere en leder enten som oppgave orientert eller relasjonsorientert ser man på leders kontroll over situasjonene. Det er avhengig av tre forhold; leders relasjon til ansatte, oppgavens struktur og posisjonsmakt.

Observerer man ledere i daglig arbeid vil en se stor forskjell i om vedkommende benytter oppgaveadferd eller relasjonell adferd. Noen heller klart til den ene siden, mens andre veksler mellom dem avhengig av situasjon de står i. Noen gjør det bevisst og andre gjør det ubevisst. Dette er kjernen nevnt i teorien til Hersey og Blanchards om situasjonsbestemt ledelse. Medarbeidernes ulike ståsted fordrer ulik lederstil (Skogstad og Einarsen, 2010).

#### *5.4.3 Lite hensyn til ansattes modenhet*

Ut i fra den beretningen jeg har studert, kan det se ut som om beretteren har opplevd at lederen ikke har tatt hensyn til hennes modenhet i forhold til de oppgavene hun har hatt ansvar for å utføre. Hun har blant annet reagert på leders stil, som har endret seg over tid. Det at hun følte at hun tok ansvar og hadde den nødvendige kompetanse og erfaringer, gjorde også at hun stilte krav til ledelsen og lederen, blant annet om struktur og støtte i arbeidet. Her fulgte imidlertid lederen ikke opp situasjonen og hun følte det nærmest som om han sviktet henne.

I følge Hersey og Blanchard er de ansattes modenhet det situasjonelle forholdet som lederens atferd skal rette seg mot. Modenheten er forskjellig hos de ansatte og det krever forskjellig lederatferd (Høst, 2009). Dersom medarbeiderne eller ansattes modenhet er høy ved at de er i stand til å ta ansvar og har nødvendige kunnskaper og erfaringer, alternativt er lav på de samme dimensjonene, har det betydning for hvordan lederen bør opptre. Dersom ansattes modenhet er lav, bør ledere utøve oppgaveorientert lederstil ispedd noe relasjonsorientering (Høst, 2009).

I tillegg opplevde hun at han gikk bak hennes rygg og benektet ting han hadde sagt på møter tidligere. Der lederen mente at hun var kritisk, savnet hun støtte og bekreftelse. Sett fra beretterens ståsted ville forholdet mellom dem ha utviklet seg annerledes og konflikten neppe ha eskalert om hun hadde blitt møtt med mer forståelse og støtte. Ett vellykket lederskap krever at lederen har innsikt i egne og andres følelser. Det innebærer at lederen må ha



emosjonell intelligens(EQ), må forstå egne og andres følelser og stemninger og ha kontroll over sine følelses impulser. Det bør ikke skje påfallende hendelser og lederen må vise empati overfor andres reaksjoner og stemninger. Lederen bør ha evne til å skape tillit mellom seg selv og ansatte(Colbjørnsen, 2006).

Forskning gjort av Colbjørnsen(2006) viser at ledere som praktiserer relasjonell lederskap bygger det på tre mekanismer, coaching, empowerment eller makt i ulike kombinasjoner avhengig av medarbeidernes fagkompetanse. Lederen må ha vilje til å ta ansvar og vilje til å gi tilbakemelding på den jobben som utføres. Analysene gir støtte til en situasjonsavhengig forståelse av hvordan det relasjonelle lederskapet skal utøves.

Den formen som lederen etablerer på relasjonene mellom seg og sine ansatte vil ha betydning for klimaet dem i mellom. Etter hvert som samarbeidet mellom leder og medarbeider blir bedre, danner det seg et mønster for hva lederen kan forlange og bestemme, hva medarbeiderne kan yte, og hva slags former samhandlingen skal foregå i. Det er ikke uvanlig at lederen har ulike relasjoner til ansatte (Colbjørnsen, 2006).

### **5.5 Oppsummering**

I dette kapitlet vil jeg oppsummere min tolkning av beretningen på bakgrunn av ulike ledelsestilnærminger. Slik jeg ser det er det to av ledelsesteoriene som utfyller hverandre og som passer inn i forhold til min analyse, det er lederstil overfor ansatte og leders evne å tilpasse stil til situasjonen.

Min analyse av denne ene beretningen viser at konflikten ikke kun kan forstås med bakgrunn i de personlighetstrekk lederens tilskrives. Beretningen gir også støtte til at konflikten kan tilskrives lederens stil. Innen stil teoriene er det utviklet flere måter å klassifisere lederens stil på. En av dem er skillet mellom den oppgaveorienterte og den relasjonsorienterte leder. I dette tilfellet synes lederens stil eller atferd å ha vært oppgaverelatert, ved at han primært har vært opptatt av resultater og økonomi.

I tillegg til å kunne beskrives som oppgaveorientert, kan denne lederen beskrives å ha utøvd en autokratisk lederstil og laissez faire stil, ved å være lite synlig og nærmest neglisjere ansatte. Forskning viser at en slik lederstil gir lav tilfredshet og dårlig arbeidsklima. I tillegg til lederstil, har jeg sett etter utsagn i beretningen som kunne støtte en situasjonsbestemt stil.

Resonnementet i den forbindelse er at konflikten oppsto på grunn av at lederen ikke utøvde en situasjonsorientert lederstil.

Lederen har gjennomgående holdt fast ved oppgaveorientert og autokratisk stil i en situasjon der denne trolig har vært lite formålstjenelig. På den andre siden bygger situasjonsorientert lederteori på modenheten til medarbeiderne. Ut i fra den beretningen jeg har studert, kan det se ut som om beretteren har opplevd at lederen ikke har tatt hensyn til hennes modenhet i forhold til de oppgavene hun har hatt ansvar for å utføre. Sett fra hennes ståsted ville forholdet mellom dem ha utviklet seg annerledes og konflikten neppe ha eskalert om hun hadde blitt møtt med mer forståelse og støtte.

## 6.0 Avslutning

Oppsummert viser min analyse av denne beretningen at det er en lederstil som i liten grad er tilpasset situasjonen. Nærmere bestemt synes det å handle om en autokratisk lederstil ispedd laissez-faire elementer, i en situasjon preget av liten kontroll over situasjonen fra lederens side og høy grad av modenhet fra den ansattes side.

Jeg har i oppgaven reflektert over studiens styrke og svakheter, samt pekt på hvordan en slik studie basert på en beretning kunne ha blitt fulgt opp i fremtidige undersøkelser. For å ha styrket beretningen kunne jeg hentet inn flere involverte og deres erfaringer om det som beretteren tar opp. Det kan tenkes muligheten for å bidra med kunnskap om hvordan man kan løse konflikter ville blitt større om flere perspektiv ble tatt med i en studie basert på subjektive beretninger.

Jeg har forsøkt å hente inn relevant forskning som belyser mine resultater og de funn jeg har kommet frem til. De ulike funnene har jeg har drøftet i analysen. Resultatene er i tråd med lederskapsbegrepet, og forskningen støtter opp om mine resultater i forhold til problemstillingen og beretningen.

Sandal(2000) fant i en undersøkelse i Norge blant mellomledere ut at de ledere som var åpne og relasjonsorienterte ble vurdert som bedre enn de som scoret lavt på mellommenneskelige ferdigheter. En annen forsker Nelson(1988 ref i Putnam og Mumby 1993) understreket gjennom undersøkelser betydningen av emosjoners rolle i det å utvikle en støttende atmosfære

og ved deltakelse i ulike arbeidsprosesser. Dette støttes av annen forskning om konflikter; Grupper kan forbedre samarbeidet når det gjelder beslutningsprosesser og konflikthåndtering ved å praktisere noen nøkkelementer om arbeidsfølelser. Dette kunne være å gi umiddelbart uttrykk for sine følelser tilpasset den sosiale kontekst, verdsette samhold og lagfølelse, samt utvikle gjensidig tilknytning og forståelse for arbeidsoppgaver som skal utføres (Skogstad og Einarsen, 2010).

I kjølvannet av denne studien kunne det være interessant å se på beretningen ut fra rektors synsvinkel, eventuelt fra en av inspektørene i leders team sin synsvinkel. Teoriene omkring valg av lederstil og den manglende situasjonsbestemte ledelse kunne da bli bekreftet eller avkreftet. Verdien av den opprinnelige beretningen ville kunne øke om beretningen fra lederen eller inspektørene sin side ville bekreftet de funn som ble gjort.

## **Litteratur:**

Arnesen, Liv og Gangdal, Jon(2005):Motivasjon og mestring. Fra drøm til virkelighet. Aschehoug.

Colbjørnsen, Tom(2006): Ledere og lederskap. AFFS lederundersøkelse. Fagbokforlaget.

Einarsen, Ståle og Pedersen, Harald(2007); Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Gyldendal akademisk.

I Clegg, C. Hardy, W.R. Nord(1996): Handbook of organization studies. Sage publications.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan(2002): Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget.

Grennes, Carl Erik(2007); Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker. Abstrakt forlag.

Hotvedt, Terje(2007): Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet. Gyldendal akademisk.

Høst,Tor(2009); Ledelse- en helhetlig modell. Universitetsforlaget.

Moldenæs, Turid (2000); Artikkel Om lederskap. Universitetet i Tromsø.

Artikkel: Gudmundsdottir, Sigrun(1997) Forskningsintervjuets narrative karakter. Norges teknisk –naturvitenskapelige universitet.

Martinsen, Øyvind L.(2008); Perspektiver på ledelse.

Gyldendal akademisk.

Mac, Anita(2008): Fri oss frå dårlig ledelse. Arbeidsmiljø, ledelse, bedriftskultur.

Gyldendal.

Omholdt, Knut og Nesse, Jon Gunnar(1995); Mennesker, organisasjon og ledelse

Universitetsforlaget.

Ringdal, Kristen(2007); Enhet og mangfold.

Fagbokforlaget.

Roness, Atle(2006); Jobben og det gode liv.

Genesis forlag.

Skogen, Eva og Haugen, Richard m.fl. (2009); Å være leder i barnehagen.

Fagbokforlaget.

Sandvin, Johan(2008); Arbeid, sykdom og moral. Om legeattestert fravær og veien tilbake til

jobb,

Fagbokforlaget.

Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle(2008); Det gode arbeidsmiljø- krav og utfordringer.

Fagbokforlaget.

Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle(2010); Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel.

Fagbokforlaget.

Strand, Torodd(2006); Ledelse, organisasjon og kultur.  
Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove(2009): Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.  
Fagbokforlaget.

Teigen, Anneline(2008); Sykefraværssamtalen.  
Gyldendal Akademisk.

Yukl, Gary(2006); Leadership in organizations.  
Pearson international Edition.

Div web adresser:

[www.bladet.tromsø.no](http://www.bladet.tromsø.no) 29.09.10

[www.nordlys.no](http://www.nordlys.no) 29.09.10

[www.sykepleien.no/nyhetsartikler](http://www.sykepleien.no/nyhetsartikler) 20.9.10

[www.aftenposten.no/jobb/article](http://www.aftenposten.no/jobb/article) 20.5.09

[www.aftenposten.no/jobb/article](http://www.aftenposten.no/jobb/article) 27.02.10

[www.dagbladet.no/tema/arbeidsliv/jobb](http://www.dagbladet.no/tema/arbeidsliv/jobb) og utdanning/sykefravær 27.02.10