

# MASTEROPPGAVE

Masterstudium i organisasjon og leiing – helse- og velferdsleiing og  
utdanningsleiing

## Skoleledelse i møtet mellom maskiner og mennesker

av

Lise Holsen

Juni 2014

Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00 – post@hisf.no – www.hisf.no

Masteroppgave i:

Masterstudium i organisasjon og leiing – helse- og velferdsleiing og utdanningsleiing

Tittel:

**Skoleledelse i møtet mellom maskiner og mennesker**

Om bruk av e-post og SMS i personalledelse

Engelsk tittel:

**School Leadership in the meeting between machines and humans**

On the use of e-mail and SMS in personnel management

Forfatter:

Lise Holsen

Emnekode og emnenavn:

MR 690 Masteroppgåve i organisasjon og leiing

Kandidatnummer: 19

Publisering i institusjonelt arkiv, HiSF Biblioteket (sett kryss):

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett

JA\_X\_      Nei\_\_

Dato for innlevering:

13.06.2014.

Eventuell prosjekttilknytning ved HiSF

Emneord (minst fire):

Skole, Ledelse, Relasjon, Kommunikasjon, E-post, SMS

Tittel og sammendrag:

Denne oppgaven handler om hvordan fem rektorer fra ulike grunnskoler i Hordaland fylke ivaretar lederutfordringen som ligger i å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere og samtidig bruke e-post og SMS som daglig verktøy i personalledelse av de samme medarbeiderne. Problemstillingen er valgt med bakgrunn i erfaringer som har gitt relasjonell usikkerhet i forhold til kommunikasjon gjennom e-post og SMS. Problemstillingen må betegnes som samfunnsvitenskapelig, blir behandlet i den hermeneutiske tradisjon og berører temaene ledelse, kommunikasjon og relasjon. Studien kan beskrives som eksplorerende, og er gjennomført ved hjelp av dybdeintervju. Informantene er valgt ut på bakgrunn av å ha godt omdømme som personalledere, de representerer begge kjønn og befinner seg i alderen fra 37 til 63 år.

Funnene fremstår i store trekk som homogene, noe som kan forstås på bakgrunn av begrensningene som er foretatt i utvelgelsen av informanter.

Funnene viser at lederne opplever e-post og SMS som nyttige kommunikasjonsverktøy i ledelse. Det skilles derimot klart mellom administrativ bruk og bruk av verktøyene i personalledelse, idet bruk av e-post og SMS ikke anses som nyttige kommunikasjonsmåter når saksfeltet innebærer mulighet for flertydig kommunikasjon. Alle bruker da analoge møter, og trekker særlig frem den ikke-verbale kommunikasjonen som forutsetning for den gode dialogen. De yngste rektorene viser større trygghet i bruk av digital kommunikasjon enn de eldste.

Funnene støtter tidligere forskning som peker på at den relasjonelle kvaliteten mellom leder og medarbeider har betydning for valg av kommunikasjonskanal. Stor relasjonell trygghet mellom leder og medarbeider skaper bedre grunnlag for entydig, digital kommunikasjon.

Funnene viser at alle informantene opptrer innenfor en menneskeorientert leder-stil, med klare trekk som transformasjonsledere, hvor verdier som ærlighet, åpenhet, hjelpsomhet og mot tretrer sterkt frem. I det studien anses å være eksplorerende, vil den kunne være et verdifullt tilskudd som bakgrunnsmateriale for eventuelle nye studier på dette området.

Title and Abstract:

This paper is about how five principals from various primary schools in Hordaland county, handle the challenge of developing good relationships with its employees and at the same time using e-mail and SMS as daily tools in personnel management of the same employees. The problem is chosen based on the experiences that have led to relational uncertainty in terms of communication through email and SMS. The research question can be described as social science, is treated in the hermeneutical tradition and touches issues as management, communication and relationship. The study can be described as exploratory, and is implemented using in-depth interviews. The interviewees were selected on the basis of having reputation as good personnel-leaders, they represent both men and women, and are aged from 37 to 63. The findings appear largely as homogeneous, which can be understood in light of the limitations that have been made in the selection of informants.

The analysis of the empirical data shows that managers are experiencing e-mails and SMS as useful communication tools in management. A distinction is however clearly between administrative use and the use of tools in personnel leadership, as the use of e-mail and SMS is not considered as useful communication ways when the possibilities of ambiguous communication show up. In those cases all informants prefer analog meetings, and are mentioning in particular the non-verbal communication as a prerequisite for the good dialogue. The youngest principals show greater confidence in the use of digital communication than the oldest.

The findings support previous research that indicates that the relational quality between manager and employee have an impact on the choice of communication channel. A good relational confidence between management and employees creates a better basis for clear digital communication.

The findings show that all informants acting in a man-oriented leadership style, with clear evidence as transformational leaders, where the values of honesty, openness, helpfulness and courage becomes strongly forward. The study is considered to be exploratory, and it will be a valuable addition as background material for any new studies in this area.

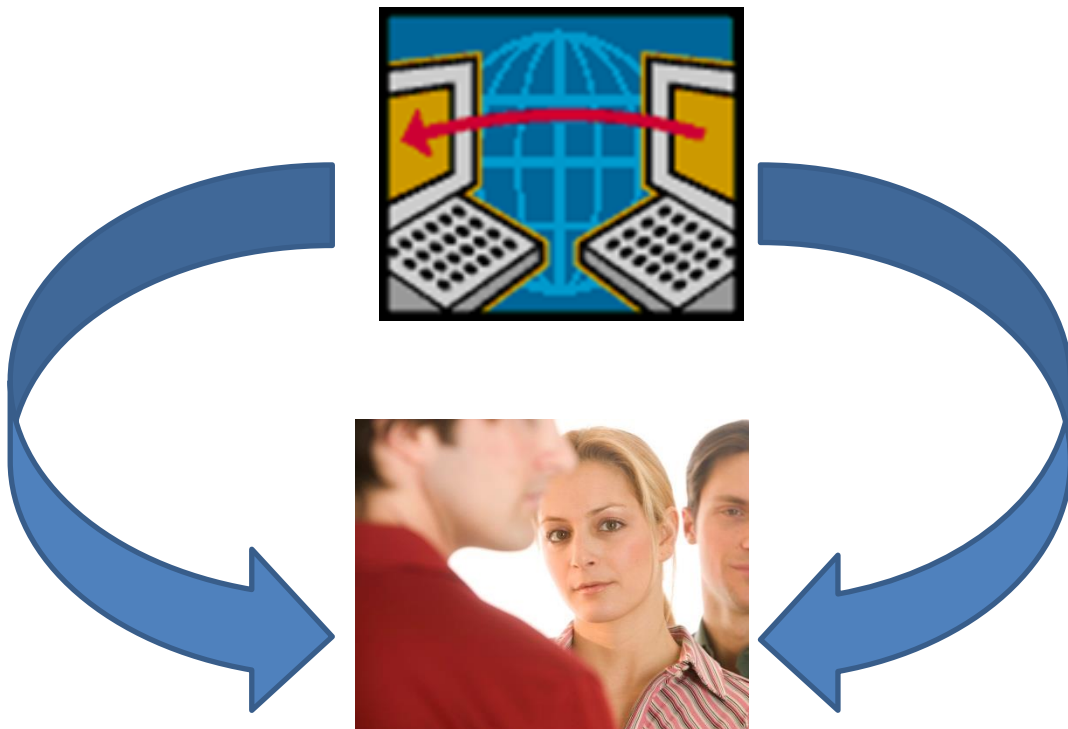
# Skoleledelse

## i møtet mellom maskiner og mennesker

Om bruk av e-post og SMS i personalledelse

### En kvalitativ studie

Lise Holsen



## Forord

Som bakgrunn for hvorfor jeg i denne oppgaven har valgt å forske på relasjoner og kommunikasjon mellom rektor og medarbeider, velger jeg å sitere litt fra min egen presentasjon ved starten av masterstudiet mitt i 2010:

*«Etter hvert har ledelse for meg handlet om å etablere gode relasjoner til andre mennesker. Hvordan kan jeg opptre slik at de jeg leder og leder sammen med, kan kjenne at jeg vil dem vel, lytter, møter dem der de er og drar sammen på en spennende reise i felles yrkesliv? For meg har det å takle de ulike menneskelige reaksjonene som ledelse i ulike situasjoner fører med seg, vært, og er en prosess i egen personlig utvikling og mestring. Og jeg liker det.»*

Som assisterende rektor ved Nordahl Grieg videregående skole i Hordaland siden 2009, har jeg vært en del av et fantastisk kollegium og ledergruppe i en prosess jeg aldri ville vært foruten. Vi har påtatt oss et omfattende oppdrag i det å bygge opp en ny, stor videregående skole, hvor min rolle som personalleder med hovedansvar for rekruttering og fokus på et godt arbeidsmiljø har vært svært spennende og utviklende.

Nordahl Grieg videregående skole er i dag ledende, nasjonalt og internasjonalt, på bruk av digital teknologi i de pedagogiske læringsprosessene. Vi har gjennom 5 år hatt som mål å være lærende og innovative med utgangspunkt i de muligheter vår digitale tidsalder gir oss. Dette har i stor grad endret min egen måte å arbeide på som skoleleder, samtidig som jeg opplever å ha beholdt mine grunnleggende verdier i mellommenneskelig samhandling.

Min egen læringskurve har vært bratt, særlig digitalt. Den har utfordret meg på det personlige planet, og har i større grad enn tidligere løftet den private delen av meg selv inn i det offentlige rom. Dette har skjedd gjennom for eksempel egen facebook-profil, blogg og twitter-konto knyttet til min jobbsituasjon.

Jeg har kjent på de relasjonelle utfordringene i dette landskapet, og gjennom flere år hatt en uro i meg knyttet til en fraværende diskurs om hvordan denne bruken av skriftlig kommunikasjon påvirker oss og våre relasjoner.

Jeg har derfor funnet det svært interessant å undersøke hvordan andre skoleledere, 5 rektorer i grunnskolen i Hordaland, håndterer utfordringer og muligheter som ligger i bruk av digital kommunikasjon som e-post og SMS i sitt personallederarbeid. Jeg er svært takknemlig for at

dere på en fantastisk åpen måte har stilt opp og delt deres erfaringer med meg, og håper at jeg har klart å behandle materialet deres med ærbødighet og respekt. Tusen takk!

Jeg har selv hatt en rektor som har vært bevisst verdien av å skaffe seg ny kunnskap som berører det lederoppdraget vi har påtatt oss. Takk til Lin som var pådriver for at jeg meldte meg til masterstudiet, og som har støttet meg gjennom 4 år med hardt arbeid både som assisterende rektor og som masterstudent.

Studiet har gjennom 4 år vært en prosess i systematisk arbeid gjennom å lytte, delta, lese og skrive. Høgskolen i Sogn og Fjordane har gitt meg mange fantastisk dyktige forelesere gjennom studiet. Øyvind Glosvik, som min veileder, har bidratt til at jeg kom i mål med oppgaven. Tusen takk til deg og alle dere andre.

Takk også til mine foreldre, barn og barnebarn som i denne perioden har sett mindre til meg enn ønskelig. En stor takk til min kjære Nils som har vært pådriveren min i perioder hvor jeg har vært sliten og hatt lyst til å gi opp. Vi klarte det, sammen.

## Sammendrag

Denne oppgaven handler om hvordan fem rektorer fra ulike grunnskoler i Hordaland fylke ivaretar lederutfordringen som ligger i å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere og samtidig bruke e-post og SMS som daglig verktøy i personalledelse av de samme medarbeiderne. Problemstillingen er valgt med bakgrunn i erfaringer som har gitt relasjonell usikkerhet i forhold til kommunikasjon gjennom e-post og SMS.

Problemstillingen må betegnes som samfunnsvitenskapelig, blir behandlet i den hermeneutiske tradisjon og berører temaene ledelse, kommunikasjon og relasjon. Studien kan beskrives som eksplorerende, og er gjennomført ved hjelp av dybdeintervju. Informantene er valgt ut på bakgrunn av å ha godt omdømme som personalledere, de representerer begge kjønn og befinner seg i alderen fra 37 til 63 år. Funnene fremstår i store trekk som homogene, noe som kan forstås på bakgrunn av begrensingene som er foretatt i utvelgelsen av informanter.

Analysen av empirien viser at lederne opplever e-post og SMS som nyttige kommunikasjonsverktøy i ledelse. Det skilles derimot klart mellom administrativ bruk og bruk av verktøyene i personalledelse, idet bruk av e-post og SMS ikke anses som nyttige kommunikasjonsmåter når saksfeltet innebærer mulighet for flertydig kommunikasjon. Alle bruker da analoge møter, og trekker særlig frem den ikke-verbale kommunikasjonen som viktig forutsetning for den gode dialogen. De yngste rektorene viser større trygghet i bruk av digital kommunikasjon enn de eldste.

Funnene støtter tidligere forskning som peker på at den relasjonelle kvaliteten mellom leder og medarbeider har betydning for valg av kommunikasjonskanal. Stor relasjonell trygghet mellom leder og medarbeider skaper bedre grunnlag for entydig, digital kommunikasjon.

Funnene viser at alle informantene opptrer innenfor en menneskeorientert leder-stil, med klare trekk som transformasjonsledere, hvor verdier som ærlighet, åpenhet, hjelpsomhet og mot trer sterkt frem. I det studien anses å være eksplorerende, vil den kunne være et verdifullt tilskudd som bakgrunns-materiale for eventuelle nye studier på dette området.

## Abstract

This paper is about how five principals from various primary schools in Hordaland county, handle the challenge of developing good relationships with their employees and at the same time using e-mail and SMS as daily tools in personnel management of the same employees. The research question is chosen based on experiences that have led to relational uncertainty in terms of communication through e-mail and SMS.

The research question can be described as belonging to the social sciences, is treated in the hermeneutical tradition and touches upon issues such as leadership, communication and relations. The study can be described as exploratory, and is implemented using in-depth interviews. The informants were selected on the basis of having a reputation as good personnel-leaders, they represent both men and women, and are aged from 37 to 63. The findings appear largely as homogeneous, which can be understood in light of the limitations that have been made in the selection of informants.

The analysis of the empirical data shows that leaders are finding e-mails and SMS to be useful communication tools in management. However, a clear distinction is made between an administrative use and the use of the tools in personnel leadership, as e-mail and SMS are not considered useful means of communication when the possibilities of ambiguous communication are present. In those cases all informants prefer analog meetings, and are mentioning in particular the non-verbal communication as a prerequisite for the good dialogue. The youngest principals show greater confidence in the use of digital communication than the oldest.

The findings support previous research that indicates that the relational quality between leader and employee have an impact on the choice of the means of communication. A good relational confidence between the leader and the employee creates a better basis for unambiguous digital communication.

The findings show that all informants are acting in a human-oriented leadership style, and also as transformational leaders, where values such as honesty, openness, helpfulness and courage come forward. The study is considered to be exploratory, and it will be a valuable addition as background material for any new studies in this area.



## Innhold

Forord .....	2
Sammendrag .....	4
Abstract .....	5
Figur- og tabelliste .....	9
1 Innledning .....	11
1.1 Introduksjon .....	11
1.2 Problemstilling .....	12
1.2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling .....	12
1.2.2 Problemstilling .....	13
1.3 Oppgavens begrensninger .....	14
1.4 Oppgavens oppbygging .....	15
2 Skoleledelse i et samfunnsperspektiv .....	17
3 Teorigrunnlag .....	21
3.1 Innledning .....	21
3.2 Ledelse .....	22
3.2.1 Fra NPM - New Public Management til PPM - Professional Public Management – ledelse av kunnskapsorganisasjoner .....	22
3.2.2 Den norske ledelsesmodellen? .....	23
3.2.3 Oppgavestyrte leder-stil versus menneskeorientert leder-stil .....	23
3.2.4 Transaksjonsledelse .....	26
3.2.5 Transformasjonsledelse .....	26
3.2.6 Syntetisering .....	30
3.3 Kommunikasjon .....	30
3.3.1 Fra Government- til Governance-orientert ledelse – en kommunikativ endringsmanøver .....	30
3.3.2 Digital kommunikasjon .....	31
3.3.3 Skriftlig kommunikasjon .....	33
3.3.4 Kontekstualisering – bruk av markører .....	35
3.3.5 Muntlig kommunikasjon .....	36
3.3.6 Gregory Batesons kommunikasjonsteori .....	37
3.3.7 Syntetisering .....	38
3.4 Relasjon .....	38
3.4.1 Relasjonen leder – medarbeider .....	40

3.4.2	Hvordan oppfatter leder og medarbeider hverandre?.....	42
3.4.3	Emosjonell intelligens – et grunnlag for kommunikasjon og samarbeid .....	43
3.4.4	Syntetisering .....	46
4	Forskningsdesign .....	47
4.1	Vitenskapelig ståsted .....	47
4.2	Metodisk valg – kvalitativ metode .....	49
4.3	Utvelgelse av respondenter – forutsetninger og avgrensninger.....	50
4.4	Hermeneutisk analyse .....	51
4.5	Reliabilitet og validitet .....	52
4.5.1	Reliabilitet .....	52
4.5.2	Validitet .....	53
5	Presentasjon av gjennomføring og funn .....	55
5.1	Formål.....	55
5.2	Valg av respondenter og innsamling av data.....	55
5.3	Intervjuet og etterarbeidet.....	56
5.4	Presentasjon av respondentene .....	58
5.5	Funn - Forsknings spørsmål 1: Hvordan rapporterer rektorer at de bruker e-post og SMS i kommunikasjon med sine medarbeidere? .....	59
5.5.1	Bruk av E-post.....	59
5.5.2	Bruk av SMS .....	64
5.5.3	Bruk av kontekstmarkører i digital kommunikasjon.....	65
5.6	Funn - Hva og hvordan oppfatter rektorer er den gode dialogen mellom rektor og medarbeider? .....	65
5.6.1	Medarbeidersamtaler – den formelle dialogen.....	66
5.6.2	Den vanskelige samtalen .....	67
5.6.3	De uformelle dialogene .....	68
5.6.4	Hva preger den gode dialogen? .....	68
5.6.5	Syntetisering .....	70
5.7	Funn - Hvilke erfaringer trekker rektorer fram i forhold til å etablere en best mulig relasjon til sine medarbeidere? .....	70
5.7.1	Hva kjennetegner den gode relasjon leder – medarbeider?.....	70
5.7.2	Faktorer som medvirker til den gode relasjonen .....	71
5.7.3	Rektors egen åpenhet .....	74
5.7.4	Syntetisering .....	75

5.8	Funn - I hvilken grad reflekterer rektorer på forholdet mellom relasjoners betydning for ledelse og bruk av digital kommunikasjon som e-post og SMS? .....	76
5.8.1	Relasjonsfremmende faktorer i bruk av E-post og SMS mellom rektor og medarbeiderne – «beste praksis» .....	77
5.8.2	Syntetisering .....	79
5.9	Funn - Hvilke verdier og preferanser mener rektorer er med på å påvirke utøvelse av egen personalledelse? .....	80
5.10	Syntetisering .....	83
5.11	Oppsummering .....	84
6	Analyse og drøfting .....	85
6.1	Hvordan rapporterer rektorer at de bruker e-post og SMS i kommunikasjon med sine medarbeidere? .....	85
6.2	Hva og hvordan oppfatter rektorer er den gode dialogen mellom rektor og medarbeider? .....	88
6.3	Hvilke erfaringer trekker rektorer fram i forhold til å etablere en best mulig relasjon til sine medarbeidere? .....	91
6.4	I hvilken grad reflekterer rektorer på forholdet mellom relasjoners betydning for ledelse og bruk av digital kommunikasjon som e-post og SMS? .....	93
6.5	Hvilke verdier og preferanser mener rektorer er med på å påvirke utøvelse av egen personalledelse? .....	96
6.6	Syntetisering .....	100
7	Konklusjon og veien videre .....	101
8	Vedlegg .....	103
8.1	Litteraturliste .....	103
8.2	Vedlegg 1 Intervjuguide .....	107
8.3	Vedlegg 2 Registreringsskjema .....	109
8.4	Vedlegg 3 Samtykkeskjema .....	110
8.5	Vedlegg 4 Meldeskjema NSD .....	112

<b>Figur- og tabelliste</b>	<b>Side</b>
<b>Figur 1</b> Modell for konstruktiv og destruktiv lederatferd (Einarsen, Skogstad, Aasland et al 2002)	27
<b>Figur 2</b> Utvalg av kontekst-markører (Google)	35
<b>Figur 3</b> Kommunikasjonskanaler med antall uttrykksdimensjoner (Frey 1984:30)	36
<b>Figur 4</b> Relasjoner i grupper (Holsen 2014)	39
<b>Figur 5</b> Bar-Ons modell for emosjonell intelligens (Fritt oversatt av Wennberg 2001)	45
<b>Figur 6</b> Viser forhold mellom relasjon, innhold og kommunikasjonsform (Holsen 2014)	95
<b>Figur 7</b> Fritt illustrert figur av Joharis vindu (Holsen)	97
<b>Tabell 1</b> Transaksjonslederatferd og transformasjonsleder-atferd (Bass og Avolio 1994)	25
<b>Tabell 2</b> Fire typer leder-stiler som har ulike implikasjoner for ledelse (Sandvik 2011)	29
<b>Tabell 3</b> Matrise for kartlegging av funn (Holsen 2014)	57
<b>Tabell 4</b> Data for respondentene (Holsen 2014)	58



# 1 Innledning

## 1.1 Introduksjon

Kommunikasjon har vært en rød tråd gjennom hele livet mitt. Jeg lærte å bli en oppmerksom lytter fra jeg var liten jente, fordi jeg hadde gode fortellere rundt meg. Jeg kunne sitte i timevis å lytte til min fars selvkomponerte eventyr, og min farmors fortellinger fra da hun var barn opplevde jeg som fasinende. Jeg fortsatte å være en lyttende ungdom for mine venner og venninner.

Da jeg skulle velge yrke stod jeg i valget mellom psykolog, journalist eller pedagog, alle menneskeorienterte, kommunikative yrker. Jeg valgte pedagogen, som ble inngangsporten til min interesse også for ledelse. Som skoleleder gjennom de siste 17 år, har jeg gjennom fokus på personalledelse ment å tilrettelegge for gode læringsmiljø for elevene. Min erfaring er at lærere som opplever trygghet, blir gitt tillit og får tilrettelagt for sin faglige utfoldelse blir aktive og inspirerende voksne for elevene.

Jeg har også erfart at konflikter ofte oppstår på grunn av misforståelser gjennom dårlig kommunikasjon mellom mennesker. Ved å videreutdanne meg innenfor coaching, har jeg fått verktøy til å lede god kommunikasjon mellom mennesker. Gjennom både egen erfaring og observasjon av andre, merker jeg at styrken i relasjonen mellom to mennesker danner en avgjørende basis for kvaliteten på kommunikasjonen mellom dem.

På denne måten ser jeg mitt eget liv som bakteppe for å skrive en masteroppgave som omhandler nettopp ledelse, kommunikasjon og relasjon.

Den digitale utviklingen har gjennom de siste 10-20 år påvirket våre jobbsituasjoner og våre privatliv på måter som vi for bare få år tilbake ikke hadde mulighet for å forstå rekkevidden av. Som leder har jeg selv vært del av denne utviklingen, og har opplevd hvordan rammene for utøvelse av mitt lederskap har endret seg. Hvordan møtes denne utfordringen, som på den ene siden ligger i å ha tilgang til rask formidling og kommunikasjon gjennom e-post/SMS, og på den andre siden å ivareta den enkelte medarbeider gjennom en direkte, tillitsvekkende og relasjonsbyggende atferd?

Ideen om at den gode relasjonen mellom leder og medarbeider er en grunnleggende forutsetning for at det oppnås gode resultater for virksomheten, ligger til grunn for oppgaven. (Kuvaas og Dysvik 2012) Jeg ønsker her å sette lys på hvordan skoleledere omsetter denne ideen i sin daglige praksis. Jeg har derfor undersøkt hvordan den enkelte leder bruker e-post og SMS som lederverktøy og hvordan bruken av verktøyene påvirker egen personalledelse og relasjonen leder – medarbeider.

Studien bygger på empiri gjennomført som dybdeintervju av fem rektorer som har ord på seg for å være dyktige personalledere. Ved å undersøke hvordan disse håndterer personalledelse i møtet mellom gammel og ny tidsalder, mellom mennesket og maskinene, håper jeg at oppgaven kan bidra til økt bevissthet på bruken av e-post og SMS blant ledere.

## **1.2 Problemstilling**

### **1.2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling**

Tilgangen på bruk av e-post og SMS som kommunikasjonsverktøy har gjort livene våre mye enklere på ulike områder. Vi får rask tilgang på informasjon, og vi er lett tilgjengelig for våre omgivelser. Det er likevel utfordringer på dette nye kommunikasjonsområdet, og jeg vil her begrunne hvorfor jeg mener min problemstilling har relevans for samfunnet generelt.

Jeg har mange ganger gjennom de seinere årene opplevd usikkerhet i forhold til kommunikasjon gjennom e-post og SMS. Jeg har selv mottatt e-post hvor jeg har undret meg over ordvalg og betydningen av innhold. Noen ganger har dette ført til misforståelser, og jeg har kjent på relasjonelle utfordringer i etterkant.

Særlig utfordrende har det vært de ganger jeg har opplevd at det jeg selv har ment som en intern meningsutveksling mellom meg og en annen person gjennom en e-post, har havnet til andre personer ved at mottakeren har satt nye navn på kopilisten. Det kjennes ubekvemt og utrygt at det plutselig kommer nye mennesker inn i en samtale som jeg trodde var privat, og at disse uten mitt samtykke får innsyn i mine private brev. Jeg har utvekslet mine erfaringer med venner og kolleger, og da viser det seg at også de har hatt lignende opplevelser gjennom denne formen for kommunikasjon.

Ut fra disse opplevelsene har det blitt tydelig for meg at det kan mangle en felles forståelse i samfunnet om hvilke etiske vurderinger om hva som bør ligge til grunn, og hva som bør være god skikk for bruk av disse forholdsvis nye kommunikasjonsmediene.

Jeg har derfor vært opptatt av å finne en form for «beste praksis» blant ledere, og har valgt ut fem rektorer som informanter i oppgaven. Alle bruker e-post og SMS daglig, og har samtidig ord på seg for å være gode personalledere.

### 1.2.2 Problemstilling

Jeg har formulert følgende problemstilling for oppgaven:

**Hvordan ivaretar rektor lederutfordringen som ligger i å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, og samtidig håndtere e-post og SMS som daglig verktøy i personalledelse av de samme medarbeiderne?**

Spørsmålet må betegnes som en samfunnsvitenskapelig problemstilling (Grønmo 2007:62), blir behandlet i den hermeneutiske tradisjon og berører temaene ledelse, kommunikasjon og relasjon. Det er derfor naturlig å fokusere på de tre temaene i selve forskningsspørsmålene, og jeg har formulert spørsmålene slik.

1. Hvordan rapporterer rektorer at de bruker e-post og SMS i kommunikasjon med sine medarbeidere?
2. Hva og hvordan oppfatter rektorer er den gode dialogen mellom rektor og medarbeider?
3. Hvilke erfaringer trekker rektorer fram i forhold til å etablere en best mulig relasjon til sine medarbeidere?
4. I hvilken grad reflekterer rektorer på forholdet mellom relasjoners betydning for ledelse og bruk av digital kommunikasjon som e-post og SMS?
5. Hvilke verdier og preferanser mener rektorer er med på å påvirke utøvelse av egen personalledelse?



Forskningsspørsmålene er utformet med tanke på å få innsyn i den enkelte rektors refleksjoner om egen leder-hverdag. Ved at informantene forteller om sine fortløpende vurderinger og gir eksempler på sine erfaringer i konkrete saker, mener jeg gjennom disse fem forskningsspørsmålene å kunne gjøre en analyse av den overordnede problemstillingen.

### 1.3 Oppgavens begrensninger

Studiens forskningsperspektiv har hovedtyngden på området kommunikasjon mellom leder og medarbeider, og bygger på empiri fra fem rektorer i grunnskolen i Hordaland. Disse er ikke tilfeldig utvalgt, men valgt utfra følgende kriterier:

1. Respondenten bruker e-post og SMS i sitt daglige arbeid.
2. Respondenten har ord på seg for å være en god personalleder.
3. Respondentene representerer spredning i alder
4. Respondentene representerer begge kjønn

De fem rektorene har ulike rammer for utførelsen av sine lederoppgaver. Det være seg ulik grad av tid til ledelse, antall elever og ansatte å forholde seg til, samt egen alder og helse. Informantene representerer videre et avgrenset erfaringsgrunnlag, i det de alle er ledere på det som kan defineres som mellomstore skoler. Den minste skolen har et personale på 16, den største har et personale på 62, og de tre andre rektorene har rundt 40 personer de er ledere for. Dette gir større mulighet for rektor til daglig kontakt og oppfølging av den enkelte medarbeider enn det som kan være tilfelle på store skoler. Der vil det ofte i større grad være mellomledere som opptrer som daglig personalleder.

I tilfeller hvor rektor er leder for ulike desentraliserte enheter vil vedkommende ha mindre mulighet for daglig tilstedeværelse i den enkelte medarbeiders hverdag. Rammen for ledelse vil da være endret på en slik måte at digital kommunikasjon i større grad kan være nødvendig. Min refleksjon rundt dette er at funnene i oppgaven kan være av særlig stor interesse for denne type skoleledelse.

## 1.4 Oppgavens oppbygging

Etter at jeg i kapittel en har gjort rede for bakgrunn, relevans, problemstilling og forskningsspørsmål, setter jeg oppgaven inn i en overordnet kontekst med hensyn til aktuelle skolelederutfordringer i et samfunns-perspektiv i kapittel to.

Videre presenterer jeg teorigrunnlaget for oppgaven i kapittel tre, fordelt på temaene ledelse, kommunikasjon og relasjon. Deretter gjør jeg rede for forskningsdesign, metode og vitenskapelig ståsted i kapittel fire.

I kapittel fem legger jeg frem rammene for empirien, hvor blant annet respondentene og deres aktuelle data kommer til syne. Kapittelet inneholder deretter presentasjon av funn relatert til de fem forskningsspørsmålene i studien.

Videre inneholder kapittel seks en drøfting av funn holdt opp mot teorigrunnlaget som er presentert i oppgaven. Det er her særlig interessant å se på relasjonsfremmende faktorer i funnene. Disse presenteres som en del av «beste praksis» i studien.

I kapittel syv foretas en kort oppsummering og konklusjon over resultatene, samt en refleksjon over videre forskningsmuligheter i dette spennende feltet.

Litteraturliste og ulike vedlegg finnes bakerst i oppgaven.



## 2 Skoleledelse i et samfunnsperspektiv

I historisk sammenheng kan en se på skolen som en førende samfunnsaktør for blant annet økt kunnskap, aktive verdivalg og tilrettelegger for innovasjon.

I ledelse av kunnskapsmedarbeidere trer det fram behov for nye perspektiv på ledelse. I hvilken grad evner vi å bidra til at våre medarbeidere opplever seg som myndig-gjorte medarbeidere, utøver selvledelse, kjenner indre motivasjon og inspirasjon i arbeidet, identifiserer seg med felles verdigrunnlag og gjennom mestring tilfører organisasjonen ønsket utvikling?

Ledere av lærende organisasjoner tilrettelegger fortløpende for arenaer hvor det settes fokus på felles visjon og gruppelæring, samt utfordring av egne mentale modeller og meta-refleksjon over egen organisasjon. (Senge 2004) Som skoleleder ser jeg derfor som en av mine fremste oppgaver fortløpende å spørre meg selv om den retningen jeg tilskynder på min skole er i tråd med det samfunnsmandatet som er gitt meg og mine kolleger i ledelse og drift av skolen.

Skoleledere som støtter seg på forskningsbasert kunnskap sikrer gjerne at skolen drives i en retning som gir de ønskelige resultater.

En sammenfatning av ulike nasjonale utdanningspolitiske dokumenter de seinere år forteller at fremtidens største utfordring ligger i egen evne til omstilling og endring. Stortingsmelding nr. 31 *Kvalitet i skolen* (2007-08) fremhever kompetanse som en investering som skal sikre Norge høyt velferdsnivå i fremtiden. Fagkunnskap i seg selv er ikke lenger nok. Vi trenger å kunne bruke denne kunnskapen sammen med andre, å ha kompetanse i det å samhandle og ikke minst utøve refleksjon over og forståelse av hva som styrker kommunikasjon mellom mennesker.

Dette trenger vi både i privatliv og yrkesliv. Ved at den enkelte i størst mulig grad evner å håndtere eget liv på en god måte, samtidig som vi bidrar til fellesskapet ved å møte utfordringene med kunnskap, mot og endringskompetanse, vil vi bidra til en bærekraftig utvikling av samfunnet. Mulighet for medvirkning, anledning til å påvirke egne situasjoner, styrker den enkeltes ansvarsfølelse og opplevelse av å være en viktig person for seg selv og for demokratiet.

”Endringskompetanse” representerer et kjerneord i det skolepolitiske mandatet. De unge vil møte et fremtidig arbeidsliv som vi i dag vet lite om hva vil inneholde. De vil måtte håndtere en internasjonalisering av bedrifter som krever endret behov for kunnskap, kommunikasjon og kultur. De vil bli tvunget inn i et globalt samarbeid om miljøutfordringer for å overleve, og de vil i sitt nære familieliv møte personlige utfordringer med hensyn til måten familier sammensettes og lever sine liv på.

I juni 2013 nedsatte regjeringen Stoltenberg det såkalte «Ludvigsen- utvalget», ledet av professor Sten Ludvigsen, som skal vurdere i hvilken grad skolens innhold dekker de kompetanser som elevene vil trenge i et fremtidig samfunns- og arbeidsliv. Arbeidet skal være slutført i 2015, og det vil bli interessant å se hvordan denne rapporten vil komme til å berøre skoleutviklingen i årene som kommer.

OECD s rapport *Innovate Learning Environments, Educational Research and Innovation* fra 2013 sammenfatter metastudier som omhandler temaet «How to design a powerful learning environment so that learners can thrive in the 21st century?». Rapporten gir svar på hvordan vi kan møte utfordringene vi stilles overfor innen teknologi-utvikling, kommunikasjon og endrede organisasjonskulturer. Den stiller spørsmål ved etablerte begrep som «teachers» og «pupils», som klart definerer hvem som har hvilken rolle. Rapporten foreslår å erstatte de gamle begrepene med «educators» og «learners», hvor lærer og elev opptrer som både «learner» og «educator», gitt varierende kontekster.

Denne nye måten å definere oss på vil være utfordrende for mange, og får konsekvenser for hvordan vi betrakter oss selv og våre omgivelser. Den indikerer at vi som mennesker alltid lærer i interaksjon med andre, og setter nye krav til kompetanse innen samhandling og relasjonsbygging. Peter Senge (2001) løfter frem den lærende organisasjonen som preges av kreativitet, evne til å utfordre seg selv, til omstilling og endring, og til fortløpende å arbeide systemisk.

Lars Qvortrup, professor i multimedier ved Center for Interaktive Medier på Syddansk Universitet, beskriver utfordringene i samfunnet vårt gjennom det han kaller det hyperkomplekse samfunn (Qvortrup 2001). Han viser en modell hvor han bruker begrepet «det lærende samfunn». Modellen bygger en bro mellom organisasjonsteori og vårt digitale samfunn ved å vise to aspekter. På den ene siden beskriver han det interaktive samfunnet som

en skole hvor borgerne deltar i livslang læring. På den andre siden viser han hvordan den offentlige forvaltningen stilles overfor fortløpende krav til endring og omstilling som følge av digitale kommunikasjonsmuligheter.

Det forventes i dag at medarbeiderne er høyt kompetente og utøver selvledelse. De tilrettelegger eget arbeid, og det forventes at de bruker kompetansen sin til å utvise skjønn i forhold til oppgavens kompleksitet og formål. De må således ha både relasjon-, refleksjons og meningskompetanse. En konsekvens av denne kompleksiteten er at lederne må bevege seg bort fra kommandoledelse og over mot det Qvortrup (2001) betegner som verdiledelse eller motivasjonsledelse.

Gjennom meta-refleksjon – å lære å lære – kan vi betrakte hvordan vi selv opptrer, samt å skaffe oss informasjon om hvordan vi blir forstått av andre. I den sammenheng anses den enkeltes emosjonelle kvotient, EQ, som en vesentlig faktor. (Wennberg 2001:11). Dette vil være en svært verdifull kompetanse å ha med seg inn i fremtiden for å bevege oss på hensiktsmessige måter i landskapet mellom maskiner og mennesker.

Som vist her er ledelses-utfordringene mange og komplekse i feltet utdanningsledelse. Det forventes at rektor skal ivareta elevenes og de ansattes daglige behov for tilrettelegging, trygghet og motivasjon i læringsprosessene. Samtidig forventes det at rektor har en forståelse av sitt overordnede samfunnsmandat, og evner å ta inn over seg utfordringene som ligger i de raske digitale endringsskiftene som fortløpende oppstår. I dette spennet utfordres den enkelte skoleleder i egen kommunikasjons- og relasjons-kompetanse.



## 3 Teorigrunnlag

### 3.1 Innledning

Jeg finner det spennende å studere hvordan ledelse og styring i offentlig sektor gjennom de siste tiår har utviklet seg, og holde dette opp mot hvordan den raske digitale utviklingen påvirker utøvelse av ledelse i praksisfeltet. Hvilke konsekvenser kan for eksempel en eksplosiv bruk av e-post ha for måten leder og medarbeider samhandler på, og på hvilken måte kan dette endrede kommunikasjonsmønsteret påvirke relasjonen mellom dem? Klarer vi som ledere å være oppmerksom på virkningen av dette endrede mønsteret, og på hvilken måte tilrettelegger vi for å ivareta de personlige møtene mellom menneskene i organisasjonen?

I min studie har jeg søkt å forstå i hvilken grad relasjonen mellom rektor og medarbeider, og rektors bruk av e-post og SMS overfor medarbeideren, står i forhold til hverandre. Jeg undersøker også i hvor stor grad det ser ut til å være en bevisst eller ubevisst forståelse av disse forholdene hos rektor.

Det vil i denne sammenheng være interessant å se på hvordan rektors oppfatning av egen rolle som aktør i en målrettet offentlig politikk. Hva er de ytre rammene rundt rektors handlinger - den formelle struktur -, og hvordan kommer den uformelle strukturen til syne gjennom rektors refleksjoner? (Bukve 2012: 31)

Studien berører i hovedsak tre forhold: ledelse, kommunikasjon og relasjon. I praksisfeltet vil disse ofte kunne gå over i hverandre, og de ulike fortellingene vil vise hvordan egen bevissthet og vektlegging påvirker den enkelte leders måte å opptre på. Jeg vil i det følgende belyse noen av de aktuelle delene av problemstillingen ut fra kjent teori og forskning på de ulike områdene, og mener dette gir et godt utgangspunkt for arbeidet med forståelse og analyse i oppgaven.



## 3.2 Ledelse

I denne oppgaven velger jeg å forstå ledelses-begrepet ut fra betydningen av det engelske ordet «leadership». Yukl (2006:8) har følgende definisjon av ledelse:

*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*

Definisjonen viser ledelse som en prosess hvor det blir utøvet innflytelse mellom to eller flere personer, og at en i dette forsøker å legge til rette for å nå noen felles, definerte mål.

### 3.2.1 Fra NPM - New Public Management til PPM - Professional Public Management – ledelse av kunnskapsorganisasjoner

En av de NPM-inspirerte ideene er profesjonalisering av lederrollen i offentlig sektor. Teori i NPM omkring principal-agent rollene fokuserer på de ulike ståstedene leder og medarbeider ofte har i utførelsen av oppdraget, og public-choice-teorien fremhever aktørene som rasjonelle og nyttemaksimerende. ( Busch, Johnsen m fl. 2011:109) Vi kan spørre om denne måten å forstå oppgaveløsning og resultatoppnåelse på er den eneste relevante.

Vi har også et perspektiv på ledelse hvor blant annet større bevissthet omkring interaksjonen mellom leder og medarbeider settes i fokus. Utdanningsnivået hos ansatte i offentlig sektor er betydelig hevet de seinere år, og ledelse av kunnskapsmedarbeidere krever kanskje en ny og annen tilnærming også med hensyn til forståelsen og utøvelsen av de relasjonelle forhold mellom ledere og medarbeidere.

Innen utdanningssektoren har dette blant annet resultert i ønske om formalisering av kompetansen til skolelederne. Fra å være en lærer blant «likemenn» som går inn i rektorrollen, med en sterk tilknytning til den fagorienterte identiteten som leder, stilles det nå krav til spesialkompetanse innen skoleledelse. Mange utdanningsinstitusjoner tilbyr ulike varianter av «rektorskole», og vi ser nå at svært mange skoleledere deltar i slike programmer. Skoleledelse har slik endret seg fra å være generalistledelse til å bli spesialistledelse.

### 3.2.2 Den norske ledelsesmodellen?

Nyhumanismen er basert på ideene om deltakelse og menneskelig utvikling, og er således den ledelsesfilosofien som ligger nærmest den norske tanken for styring og ledelse i offentlig sektor. (Strand 2001: 64). Utviklet i etterkrigstiden og frem til i dag er den bygget på en sterk oppfatning av arbeidstakernes rett til medbestemmelse i arbeidslivet, utøvet gjennom tillitsvalgte personer i arbeidstakerorganisasjonene. Lovverket gir arbeidstakerne rett til reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles, gjennom informasjon, drøftinger og forhandlinger, regulert gjennom både arbeidsmiljølov og hovedavtalen. Den norske modellen skiller seg ut fra andre internasjonale modeller hvor arbeidsgiver har langt større mulighet for ensidig utøvelse av makt. (NOU 2003:19)

Ut fra denne særnorske konteksten for ledelse, er det sannsynlig at arbeidstakere i offentlig sektor har en forventning om å agere på en demokratisk ledelsesarena, hvor den hierarkiske struktur og praksis er ganske flat. Spørsmålet blir da om hvordan denne forventningen korrelerer med rektors praksis for ledelse.

### 3.2.3 Oppgavestyrte leder-stil versus menneskeorienterte leder-stil

Det refereres i forskningen til to ulike typer av leder-stiler, den oppgavestyrte og den menneskeorienterte. (Strand 2001:57)

I en oppgavestyrte leder-stil vil lederen være mest opptatt av saksorientering og tilrettelegging av arbeidet. (Strand 2001:57) Leder er målstyrt ut fra de oppgavene som leder oppfatter skal løses. Fokuset vil være på resultatet, og stikkord er her autoritær stil, saksorientering, målorientering og analytiske løsninger. Den oppgavestyrte leder-stilen blir i noen sammenhenger også omtalt som en autoritær leder-stil. (Likert 1961, sitert i Strand 2001:58) Daniel Goleman beskriver også dette som en kommanderende leder-stil, som inngår i det han kaller dissonante stiler. (Goleman, Boyatzis, McKee 2002:105)

Eirik Johnsen hevder i sin artikkel at det fremdeles i offentlig sektor utøves en sterk overvekt av oligarki/multiautokrati og autokrati. Felles for disse ledelsearenaene er at de preges av en klassisk ansvarspyramide, med leder som sjef. (Johnsen 2011:184) I dette perspektivet kan det

se ut som om arbeidsgiver og arbeidstaker kan ha ulike forståelser og forventninger til samspill og kommunikasjon seg i mellom. Det vil således være av interesse å undersøke om rektors utøvelse av ledelse i relasjonene til medarbeiderne, sett i lys av Johnsens modell (Johnsen 2011:185), avspeiler sjefsatferd eller lederatferd.

Offentlig sektor har lang tradisjon for det å skulle ivareta samfunnets verdier. Både innenfor opplæring og helse, som de største offentlige arenaene, står uttalte verdier som felles ansvar, likhet og omsorg for enkeltmennesket sentralt. Mange er således av den oppfatning at NPM ikke er en ledelsesform som passer inn i offentlig sektor, mens en verdibasert, menneskeorientert ledelse vil passe bedre her. ( Busch 2011: 253)

Ledelsesforskning innen den humanistiske psykologien, «human relations», fremhever at tilfredse arbeidere vil produsere mer, og setter således lys på leders evne og vilje til å skape et trivelig arbeidsmiljø i bedriften. (Strand 2001:55)

I en menneskeorientert leder-stil vil leder være mest opptatt av omsorg for medarbeiderne i organisasjonen. Stikkord vil her være demokratisk, samhandlingsforbedring, oppgavestøtte og akseptering/oppslutning. (Strand 2001:57) Daniel Goleman plasserer den menneskeorienterte leder-stilen innenfor det han kaller resonant ledelse, og bruker uttrykket «relasjonsledelse» (Goleman, Boyatzis, McKee 2006:76) Leders evne til å håndtere andres følelser gjennom sin emosjonelle intelligens beskrives som vesentlig.

Fordi forskningen ikke har gitt klare svar på om den ene eller den andre type leder-stil, eller en oppskrift på kombinasjon av menneskeorientert og saksorientert leder-stil, er mest effektiv, har det vært aktuelt å se på om det beste resultatet kan oppstå ved en tilpasning av leder-stil utfra de ulike situasjonene i ledelse. Begrepet «situasjonsbestemt ledelse» oppsto.

Fred E Fiedler undersøkte hvordan ulike variabler, for eksempel ansattes modenhet, holdning til autoritet, grad av struktur i grupper og oppgaver, påvirker leder-stil. Han fant at forholdet mellom ledere og medarbeidere, grad av struktur i oppgaven og lederens maktposisjon er situasjonsfaktorer som har størst betydning for hvordan lederen differensierer sin stil.

Det er også interessant å belyse hvordan faktoren stress innvirker i de ulike situasjonene. Ledere blir ofte utvalgt på bakgrunn av sin intelligens og erfaring. Fiedler undersøkte hvordan disse to faktorene virker inn i situasjoner preget av stress hos leder og medarbeidere.

Resultatene viste at intelligensen hos leder bare hadde god virkning ved situasjoner med lavt stressnivå. Når stressnivået økte var det erfaringen hos den enkelte leder som hadde størst betydning. (Bass 1990: 651-52) Videre peker studien på at intelligente ledere selv kan skape stress ved å lansere prestasjonsorienterte ideer som medarbeiderne ikke opplever som overkommelige. Graden av den enkelte leders evne til selvrefleksjon vil spille inn på hvordan balansen mellom menneskeorientering og oppgaveorientering blir ivaretatt.

Mange skoleledere opplever i dag økte krav til effektivitet, resultatmålinger, innstramming i økonomi, tidspress og prestasjonskrav til ledelse som lett kan skape en stresset arbeidshverdag. Relatert til denne forskningen vil det i min studie være av interesse å se på hvilke situasjoner den enkelte rektor befinner seg i, og hvordan grad av opplevd stressnivå sett i sammenheng med leders erfaring kan spille inn i forhold til lederens bruk av e-post.

Utfordringen i oppgaven blir å utforske informantenes leder-stil, og hvilke måter leder finner å ivareta både den faglige og den empatiske siden av det å lede mennesker.

For å studere dette har jeg valgt å ta utgangspunkt i to forståelser av ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Bass og Avolio (Glasø 2013:29) sammenlikner disse to, og synliggjør forskjellen mellom dem i følgende tabell.

Transaksjonslederen	Transformasjonslederen
<b>Hovedtrekk:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opererer ut fra egne behov og målsettinger</li> <li>• «Manipulerer» andre mennesker og situasjoner</li> <li>• Leter etter konkrete tegn på suksess</li> </ul>	<b>Hovedtrekk:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opptatt av verdier, etikk, standarder og langsiktige mål</li> <li>• Uavhengig og selvdefinerende</li> </ul>
<b>Ledelsesfilosofi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Følg reglene mine, så gir jeg dere det dere ønsker</li> </ul>	<b>Ledelsesfilosofi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uttrykker klare, langsiktige mål og visjon</li> <li>• Baserer beslutninger på en bred oversikt over situasjonen, ikke bare på nåværende situasjon</li> </ul>
<b>Underordnedes filosofi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si meg hva du ønsker, så skal jeg ordne det for deg (hvis du tar deg av mine behov)</li> </ul>	<b>Underordnedes filosofi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gi meg selvstendighet til å arbeide mot organisasjonens visjon og mål</li> <li>• Be meg ikke om å krenke mine egne verdier, med mindre det er til beste for gruppen og organisasjonen</li> </ul>

**Tabell 1** Transaksjonslederatferd og transformasjonsleder-atferd (etter Bass og Avolio 1994)

### 3.2.4 Transaksjonsledelse

Et kjennetegn ved transaksjonsledelse er at lederen holder seg orientert om hvor godt medarbeideren følger instruksjoner og retningslinjer for jobben, og kan i dette ha to ulike tilnærminger til leder-stilen. Leder kan belønne den ansatte ut fra hvor gode prestasjoner vedkommende viser. Dette kalles «betinget belønning», og her passer leder på å tydeliggjøre hvilken belønning medarbeideren får når prestasjonsmålene er oppnådd. Denne formen er en mer positiv tilnærming til transaksjonsledelse enn i de tilfeller hvor leder bruker hele sitt fokus på å finne og korrigere feil hos medarbeideren, såkalt «avviksstyring». (Glasø 2013:21)

Skillet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kan formuleres ved at transformasjonsledelse innebærer å *gjøre de riktige tingene*, i motsetning til transaksjonsledelse, som består i å *gjøre ting riktig*. (Strand 2001)

I studien min vil nettopp denne formuleringen kunne bidra til å belyse hvilket fokus og bevissthet lederen har på egen ledelse gjennom bruken av e-post. Hvordan bidrar leders holdning og opptreden til å identifisere en leder-stil som skiller mellom fokus på **hva** som er riktig å gjøre og **hvordan** tingene gjøres riktig?

### 3.2.5 Transformasjonsledelse

Teorien transformasjonsledelse er en del av det nye ledelsesparadigmet, og uttrykker en forståelse om at leder gjennom sitt fokus på medarbeidernes motivasjon, behov for læring og utfordringer i jobben, bidrar til transformasjon av organisasjonen. Teorien legger vekt på symbolske og emosjonelle sider ved lederatferd, og løfter frem evne til omsorg, å være en rollemodell og utfordre medarbeiderne til kreativitet i det å finne nye løsninger.

Leder-stilen bygger på teori om karismatisk ledelse, utformet av sosiologen Max Weber (1864-1920), hvor «karisma» fremheves som en «guddommelig inspirert begavelse». Karismatiske ledere inspirerer underordnede med følelsesmessig appell, i motsetning til ledere som benytter autoritet og makt. (Glasø 2013:13)

En årsak til at denne ledelsesformen blir mye fremhevet kan være at lederoppgavene har endret seg fra å ha stort fokus på det administrative feltet til å rette seg mot hvordan

medarbeiderne i bedriften blir i stand til å nå felles mål. Dette skjer gjerne gjennom innovative prosesser hvor det fokuseres på endring og nytenkning, samt det å motivere og inspirere hverandre. (Einarsen 2007)

Denne måten å lede på imøtekommer arbeidstakernes behov for ledelse av dem som kunnskapsmedarbeidere. Det fordrer en tilnærming til medarbeiderne som autonome arbeidstakere med trening i selv-ledelse gjennom et langt studieforløp.

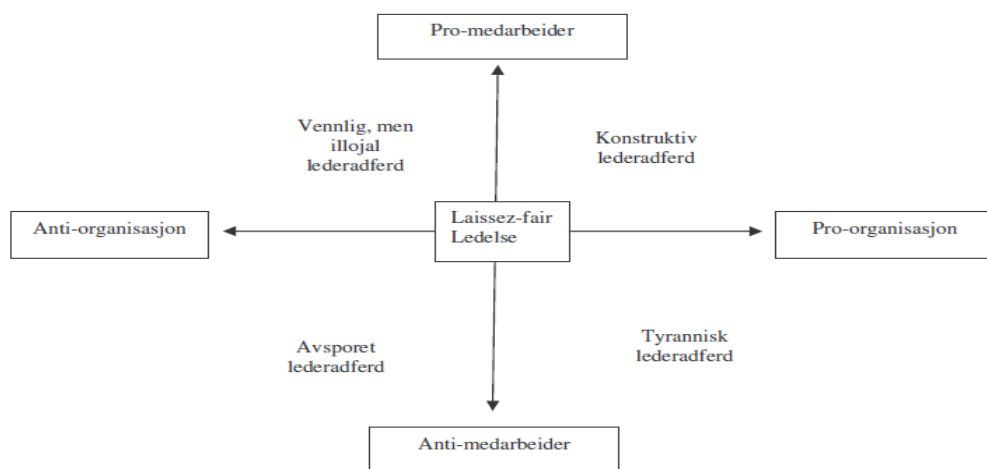
Gurholt og Gjerdahl sin forskning på området støtter denne ledelsesformen i følgende uttale:

*«Ledere av kunnskapsmedarbeidere må også i større grad basere seg på personlig og kompetansemessig autoritet til fordel for autoritet knyttet til lederposisjonen. Disse ønskene og behovene ligger nærmest en transformerende lederstil, og denne lederstilen fremstår som mest hensiktsmessig ovenfor begge yrkesgruppene. (Gurholt og Gjerdahl 2010:89)*

Teorien representerer en utvikling hvor lederen ikke bare ivaretar medarbeiderne, men også i større grad gjennom sin atferd inspirerer dem til å nå høye mål.

For at dette skal skje beskriver litteraturen opplevelsesmessige sider og emosjonelle bånd som tilstedeværende faktorer mellom leder og medarbeider. Leder utgjør slik en avgjørende faktor ved å være synlig og deltakende i organisasjonen. (Hetland 2008)

Transformasjonsledelse kan belyses utfra en nyere norsk ledelsesmodell utviklet av S. Einarsen, Skogstad, Aasland et al. 2002:



**Figur 1** Modell for konstruktiv og destruktiv lederatferd (Einarsen, Skogstad, Aasland et al 2002)

Modellen tar opp i seg både konstruktiv og destruktiv lederatferd, i forhold til medarbeidere og i forhold til organisasjonens mål, oppgaver og ressursutnyttelse.

Følgende kjennetegn kan identifisere de ulike lederatferdene i modellen.

### **A. Konstruktiv lederatferd**

Den konstruktive leder fokuserer både på menneskenes behov og på oppgaver, mål og ressurser. Lederen lytter til medarbeiderne, involverer dem og klarer å skape engasjement og tro på felles mål. Samtidig klarer lederen å ha fremdrift i planarbeid og utførelse. Lederen er oftest godt likt av medarbeiderne.

### **B. Laissez-faire lederatferd**

Denne ledertypen kjennetegnes av «å- la-det-skure»- atferd. Ved ikke å forholde seg til eller ta tak i behovene for fremdrift, personaluenigheter eller annen oppfølging, kan det danne grobunn for større problemer i organisasjonen.

### **C. Vennlig, men illojal lederatferd**

Disse lederne kjennetegnes ved at de ofte er godt likt av medarbeiderne, men likevel er med å undergrave organisasjonen ved at de ikke er fokusert på hva som er best ressursutnyttelse, måloppnåelse og effektivt arbeid. De kan utnytte organisasjonen til egen fordel, det være seg tid, økonomiske ressurser eller materiell. De kan innvilge medarbeidere fordeler de ikke har rett på, og bidra til dårlig arbeidsmoral.

### **D. Avsporet lederatferd**

Lederne i denne gruppen ivaretar verken medarbeiderne eller oppgavene, og opptrer destruktivt. Fellestrekk er at de er dårlig i stand til å tåle press, ikke tåler kritikk, har et ukontrollert temperament og skylder ofte på underordnede. Videre er de overdrevent ambisiøse, selvsentrerte, manipulerende eller mangler empati og følsomhet for andre personer. De kan være gode fagpersoner, men egner seg ikke i ledelse.

### **E. Tyrannisk lederatferd**

Som det ligger i ordet er denne lederatferden dominerende og destruktiv for medarbeidere å bli utsatt for. Lederen fremhever seg selv og måloppnåelse på bekostning av sine medarbeidere. Stikkord er bagatellisering, bakvasking, motarbeiding og manipulerende atferd.

Fordi fokuset er sterkt på arbeidsoppgaver, kan lederen bli sett på som effektiv av sine overordnede, og det kan slik være vanskelig å avdekke eller endre denne type atferd.

Einarsen (2007) har gjennomført ulike undersøkelser vedrørende mobbing og arbeidsmiljø, samt sett på leders atferd i denne sammenheng. Så mange som en av fire ledere har av sine nærmeste medarbeidere blitt klassifisert til å ha en opplevd destruktiv lederatferd.

Sandvik (2011) har undersøkt fire typer leder-stiler som har ulike implikasjoner for ledelse av kunnskapsarbeid. Disse har betegnelsene «direkte ledelse», «transaksjonsledelse», «transformasjonsledelse» og «bemyndig-gjørende ledelse». For å vite hvilken leder-stil som er mest effektiv, må det tas hensyn til hvilken situasjon det skal ledes i, det vil si utøvelse av situasjonsbestemt ledelse.

Resultatene har Sandvik satt opp i en slik tabell:

Karakteristika/lederstiler	Direkte	Transaksjon	Transformasjon	Bemyndiggjøring
Autonomi	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Kompleksitet	Høy effekt	Lav effekt	Høy effekt	Høy effekt
Informasjonsprosessering	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Problemløsning	Lav effekt	Lav effekt	Medium effekt	Høy effekt
Mangfold av ferdigheter	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Tidsperspektiv	Kort tid	Lang tid	Kort tid	Lang tid

**Tabell 2** Fire typer leder-stiler som har ulike implikasjoner for ledelse (Sandvik 2011)

Som tabellen viser er både transformasjonsledelse og bemyndig-gjørende ledelsesformer som viser høy grad av effekt, gitt de ulike situasjoner. Sandvik beskriver leder-stilen transformasjon som særlig effektiv i krise og når man skal skape en følelsesmessig tilhørighet til en overordnet visjon.

I min studie har jeg snakket med fem rektorer for å finne ut hvordan deres beskrivelser av sin lederatferd og bruk av e-post og SMS kan holdes opp mot de ulike leder-stiler som er beskrevet i dette kapittelet.



Ledelse handler ofte om kvaliteten i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Hvordan den enkelte leder henvender seg og hvordan dialogen mellom dem foregår, vil gjerne påvirke medarbeiderens motivasjon, ytelse og resultat. Jeg vil derfor i neste kapittel ta for meg kommunikasjonsteori som er relevant for problemstillingen.

### **3.2.6 Syntetisering**

Jeg har i kapittel 3.2. vist aktuell teori for området ledelse i oppgaven. Jeg har tatt utgangspunkt i begrepet «leadership» som min forståelse av ledelse. Jeg har valgt å fokusere på demokratisk ledelse som et særnorsk fenomen, og har videre vist forskjellen mellom oppgavestyrte og menneskeorienterte leder-stiler. Jeg har definert transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og har drøftet Einarsen med flere sin modell for konstruktiv og destruktiv lederatferd. Jeg har videre vært innom situasjonsbestemt ledelse, og har til slutt vist Sandvik sin modell som synliggjør at både transformasjonsledelse og bemyndig-gjørende ledelsesformer viser høy grad av effekt, gitt de ulike situasjoner.

## **3.3 Kommunikasjon**

Målet med all kommunikasjon er å uttrykke seg slik at andre forstår hva som menes. Utfordringen i dette vil ofte være større i skriftlig kommunikasjon enn i muntlig kommunikasjon. Årsaken ligger i at det i skriftlig kommunikasjon vil mangle hele det ikke-verbale beltet, som er illustrert i Figur 3 (s.36). I tillegg vil det ofte også være tidsforskyvning i dialogen, som vil kunne forandre kontekster for partene. Det vil derfor i skriftlig kommunikasjon være større sannsynlighet for misforståelser enn der hvor partene ser hverandre og kan tolke ut fra flere signaler og tegn. Jeg tar i det følgende opp ulike teorier som belyser skriftlig og muntlig kommunikasjon.

### **3.3.1 Fra Government- til Governance-orientert ledelse – en kommunikativ endringsmanøver**

I rask utvikling ser vi de seneste år en retningsendring fra Government-orientert ledelse til Governance-orientert ledelse.

Kort fortalt handler dette om overgangen fra en hierarkisk organisering av ledelse, kalt «Government», til en nettverks-basert ledelse, kalt «Governance». Governance-tenkningen har til hensikt å fange opp kompleksiteten i moderne samfunnsstyring og samfunnsutvikling. Stikkord her er globalisering og internasjonalisering, endringer og reformer framfor stabilitet, nettverk i stedet for polarisert styring, og mange interesser i stedet for ren politisk styring.

Nettverksbasert ledelse anses ofte som en demokratisering og effektivisering av beslutningsprosesser. Gamle maktstrukturer endres, og «den arabiske våren» fikk blant annet sitt utspring i nye globale, digitale og sosiale nettverk som Facebook.

En slik overgang utfordrer leder både i måten å kommunisere på og i generell utøvelse av ledelse.

Et spørsmål i denne oppgaven er hvordan den enkelte leder evner å håndtere en hverdag hvor åpenheten i den digitale kommunikasjonen kan skape endringer i for eksempel interne maktstrukturer.

### **3.3.2 Digital kommunikasjon**

#### **3.3.2.1 Krav til bruk av digital kommunikasjon**

Så tidlig som på 80-tallet satte Stortingsmelding nr. 39 *Datateknologi i skolen* (1983 –1984) fokus på behov for bruk av data i skolene. Bruken var i starten knyttet til kommunal infrastruktur, og ble for det meste brukt til administrativ frakting av dokumenter mellom de ulike enhetene i kommunene.

Etter hvert utviklet det seg pedagogiske verktøy, hvor man for eksempel innen spesialundervisning kunne få tilgang til programvare som skulle komplettere læremidler i arbeid med elever- Stortingsmelding nr. 23 (2003-2004) *Kultur for læring*, introduserte begrepet «digital kompetanse», og læreplanen *Kunnskapsløftet* (2006) omtalte digital kompetanse hos elevene som en grunnleggende ferdighet.

Kunnskapsdepartementet (Utdanningsdirektoratet 2012) definerer i dag skolens behov slik:

*«Digitale ferdigheter vil si å kunne bruke digitale verktøy, medier og ressurser hensiktsmessig og forsvarlig for å løse praktiske oppgaver, innhente og behandle informasjon, skape digitale produkter og kommunisere. Digitale ferdigheter innebærer også å utvikle digital dømmekraft gjennom å tilegne seg kunnskap og gode strategier for nettbruk.*

*Digitale ferdigheter er en viktig forutsetning for videre læring og for aktiv deltakelse i et arbeidsliv og et samfunn i stadig endring.»*

Dette sitatet indikerer at den enkelte skole, fra eleven i klasserommet til skolens ledelse, tar i bruk digitale verktøy som en viktig del av sin skolehverdag, både i læring og i administrasjon og ledelse. Det indikerer videre at den enkelte skole arbeider med å utvikle digital dømmekraft. Sitatet vil således ha sterk relevans i min oppgave som handler om rektors bedømmelse i egen bruk av digital kommunikasjon gjennom bruk av e-post og SMS i personalledelse.

### **3.3.2.2 Digital kommunikasjon – som moderne verktøy**

Moderne kommunikasjonsverktøy, heriblant e-post og SMS, har gjort kommunikasjon til en dialog der avsender og mottaker aktivt og raskt kommuniserer med hverandre.

Til forskjell fra web-kommunikasjon, hvor web 1.0 og web 2.0 definerer ulike grader av åpne kommunikasjonskanaler gjennom bruk av internett, er e-post og SMS lukkede kommunikasjonskanaler som brukes av både privatpersoner og organisasjoner som ønsker å utveksle informasjon.

Nina Furu peker på kommunikatørens tre sentrale ferdigheter: Å kunne uttrykke seg slik at andre forstår, å kunne lytte slik at en får med seg signaler og meninger, og å ha sosial intelligens slik at han ikke trår feil i forhold til sosiale spilleregler. (Furu 2011: 218)

Dr. Karl Albrecht, forfatter av boken *Social Intelligence – the new science of success* – har utviklet en modell som viser hvordan sosial intelligens kan benyttes i digital kommunikasjon. Den kalles S.P.A.C.E., og bokstavene står for: Situational radar (Awareness), Presence, Authenticity, Clarity, Empathy. (Sitert i Furu 2001:218) Modellen viser at digital kommunikasjon også handler om møter mellom mennesker.

### 3.3.3 Skriftlig kommunikasjon

Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet «communicare», og betyr «gjøre felles». Kommunikasjon kan oppfattes som en av de mest krevende øvelser mellom mennesker, og utgjør en grunnleggende faktor for hvordan vi forstår og utvikler relasjoner til hverandre. Det finnes mye populærlitteratur som gir oppskrifter på hvordan god kommunikasjon foregår, men den eksakte vitenskapen peker på at det vil være en forståelse av totaliteten i kommunikasjonsapparatet vi bruker mellom oss som er avgjørende for hvor bevisst den enkelte person er på egen atferd overfor andre mennesker. (Øyslebø 1988)

#### 3.3.3.1 Bruk av e-post

E-post er en skriftlig kommunikasjon som på noen måter kan sammenlignes med den funksjonen brevet hadde i tidligere tider. En stor forskjell er selvsagt den raske sendetiden en e-post har, og slik også responstiden fra mottaker. I dag brukes brevpost mindre og mindre, og offentlige etater legger i stor grad opp til at vi som borgere tar i bruk digitale kommunikasjonsmåter. (St.meld.nr. 23, 2012-2013) Gjennom portalen Altinn kan vi i dag for eksempel levere selvangivelse og ta imot kommunal informasjon som tidligere ville blitt sendt i vanlig brevpost.

I tilnærmingen til leders bruk av e-post til medarbeidere vil det være naturlig å se på hvordan rektors bevissthet generelt er vedrørende bruk av e-post. I veiledningen «Bruk av elektronisk post (e-post) i statsforvaltningen» kan følgende leses:

*«Ledelsen i alle statlige virksomheter har et ansvar for å påse at bruk av e-post skjer på en slik måte at man fullt ut ivaretar de krav til dokumentasjon, rettssikkerhet og offentlighet som gjelder i norsk forvaltning.»*

(Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet 2001:2)

Uttalelsen kan ses opp mot Hansen og Vabøs (Enli, Skogerbø 2008:35) funn om at det i offentlig sektor ofte er manglende rutiner for arkivering av e-post. Dette belyser utfordringen det ofte er å ha bevissthet rundt skillet mellom hva som er offisiell og uoffisiell e-post.

Uoffisiell e-post kan betegnes som en type muntlig «samtale-e-post». Begrepet «samtale-e-post» bruker jeg her som en digital parallell til den muntlige dialogen som finner sted når mennesker møtes. I denne oppgaven vil det være interessant å få innsyn i rektors bevissthet rundt bruken av offisiell e-post og uoffisiell e-post.

Bruk av e-post fører med seg mange effektiviseringsfordeler, men har også sine fallgruver. En av disse åpner en større mulighet for misforståelser i budskap gjennom fravær av ikke-verbale uttrykk. En utfordring i bruk av e-post mellom oss blir da å sortere mellom saker hvor en gjerne kan bruke skriftlig kommunikasjon og saker hvor muntlig kommunikasjon egner seg best. Her vil typer av innhold være bestemmende for beslutningen av om muntlig eller skriftlig kommunikasjon vurderes som mest hensiktsmessig. Er saken ren informasjon eller har saken kime i seg til dialog eller diskusjon? Noen ganger er det slik at sender vurderer innholdet som ren informasjon, men kan oppleves av mottaker som et diskutabelt forhold. Da kan misforhold oppstå.

I Batesons kommunikasjonsteori (Ulleberg 2004) skilles det mellom digital og analog kommunikasjon, idet digital kommunikasjon defineres som entydig, mens analog kommunikasjon defineres som flertydig. Det vil her være interessant å drøfte hvorvidt de ulike typer e-post og SMS er å anse som entydige eller flertydige, og hvorvidt dette spiller en rolle i forhold til rektors vurdering og sortering i sin bruk av disse skriftlige kommunikasjonskanalene. Dette belyses videre i punkt 3.3.6.

### **3.3.3.2 Bruk av SMS**

SMS er en betegnelse som brukes for å beskrive korte, skriftlige meldinger som sendes mellom ulike aktører ved hjelp av mobiltelefon.

På nettstedet Wikipedia.org kan en lese denne definisjonen:

*«Short Message Service (SMS) er en tjeneste som er tilgjengelig på de fleste moderne mobiltelefoner. Tjenesten gjør det mulig å sende korte meldinger (også kalt SMS-meldinger eller tekstmeldinger) mellom mobiltelefoner, andre håndholdte enheter, og også fasttelefoner. SMS ble i utgangspunktet utviklet som en del av GSM-nettverket, men er i dag tilgjengelig på de fleste nettverk, også 3G-nettverkene».*

I dag har de fleste unge og voksne i Norge sine egne, private mobiltelefoner som i stor grad brukes til å sende SMS fra og til. Mobiltelefoner er i ferd med å utkonkurrere vanlige, analoge huselefoner, og mange bedrifter bruker i dag bare mobiltelefon. Det å sende og motta SMS er derfor blitt svært vanlig for å kommunisere korte, hurtige budskap mellom mennesker både privat og på jobb. Blant unge har det de seinere år vært fokusert på ulike problematikker rundt

både bruk av SMS om MMS, som er et bilde man sender mellom mobiltelefoner på samme måte som SMS. Mobbing er ett slikt problemområde.

### 3.3.4 Kontekstualisering – bruk av markører

Mennesker har ulike måter å uttrykke seg på, også skriftlig. Noen liker å bruke mange ord for å forklare seg, noen bruker en svært muntlig stil, mens andre kan bruke en knapp og korrekt stil. Tiden den enkelte avsender har til rådighet vil også kunne påvirke skrivestilen.

Etterhvert som bruken av digitale kommunikasjonsverktøy har tiltatt, som for eksempel bruk av e-post, har det skjedd en utvikling i måten den skriftlige kommunikasjonen foregår på. Nettopp fordi skriftligheten ikke ivaretar hele kommunikasjonsforholdet, idet den mangler den ikke-verbale delen, se kapittel 3.3.4, har det utviklet seg en utstrakt bruk av nye tegn som bedre skal ivareta senderens intensjon og mottakerens forståelse. Disse tegnene kalles tekstmarkører, og er ment å understreke konteksten ordene settes i. Det finnes et utall av slike markører, og de brukes flittig i utvekslingen av e-post og SMS.

Her vises et lite utvalg, klippet fra Google sitt e-mail system.



**Figur 2** Utvalg av kontekst-markører (Google)

En kan i denne sammenhengen stille spørsmål ved om slike tekstmarkeringer brukes for å erstatte mangelen av kroppsspråk i den skriftlige kommunikasjonen. Ved for eksempel å sette inn et smilefjes vil avsenderen understreke at konteksten i budskapet er positiv. Dersom avsenderen ønsker å takke for en tjeneste kan det settes inn en blomst. Det vil være interessant å se om en slik kontekstualisering brukes i e-poster eller SMS mellom rektor og medarbeider.

Barbara Czarniawska mener at ideer oppstår ved nysgjerrighet og interesse for utvikling, og videreføres og re-plantet gjennom å tilpasse dem til egne behov. (Czarniawska 2008:92) Ideen om tekstmarkører kan ha oppstått som et resultat av et behov for en bredere måte å uttrykke seg på i digital kommunikasjon, og vi kan observere en fortløpende global utvikling av nye tekstmarkør- ikon.

Jeg har i denne studien undersøkt hvordan den enkelte leder har tatt i bruk denne type tekstmarkører for å tilføre kommunikasjonen grader av ikke-verbale uttrykk.

### 3.3.5 Muntlig kommunikasjon

Gjennom muntlig kommunikasjon har partene langt flere måter å uttrykke seg på, og kan slik i større grad bidra til å unngå dis-kommunikasjon.

Øyslebø bruker uttrykket «det kommunikative flerkanalsystem», som beskriver at vi kommuniserer gjennom flere kanaler samtidig. Han siterer Trager slik: (1988:49)

*«Vi tar for gitt at språket er menneskets viktigste kommunikasjonsmåte.(les:kanal)Det antas videre at språket alltid ledsages av andre kommunikasjonssystemer, at hele kulturen består av et sett gjensidig forbundne kommunikasjoner, og at kommunikasjon som sådan blir til ved, og selv er, en samlet funksjon av de enkelte kommunikasjonssystemer i kulturen som helhet.» (Øyslebø 1988:49)*

Sigfried Frey har laget en illustrasjon (Øyslebø 1988:49) av hvilke kroppsdelene i kommunikasjonen som er informative, og hvor mange dimensjoner hver enkelt person har i tillegg til talen.

Han kom frem til 104 synlige og ni hørlige fenomener som kan varieres uavhengig av hverandre. Fenomenene er sammensatt av bevegelsesdimensjoner av ulike kroppsdelene, samt lydpråk hvor klangfarge, tonehøyde, lydstyrke og språklyder utgjør de ulike variablene. Av kroppsdelene har hode, armer og føtter størst variasjonsmuligheter.

Bevegelsesdimensjoner	Kroppsdel	Kroppsspråk	Lydpråk		
3	Hode	←	→	Språklyder	1
49	Ansikt	←	→	Lydstyrke	1
4	Skuldrer	←	→	Tonehøyde	1
3	Bol	←	→	Klangfarge	6
6	Overarm	←	→		
18	Hender	←	→		
2	Hofter	←	→		
5	Lår	←	→		
14	Føtter	←	→		
104					9
Sum av dimensjoner					Sum av dimensjoner

**Figur 3** Kommunikasjonskanaler med antall uttrykksdimensjoner (Frey 1984:30 f)

Figuren viser hvordan hele kroppsuttrykket vårt spiller inn i kommunikasjonen med hverandre. Måten vi sitter eller står på, hvordan vi bruker armer og ben, om vi har blikk-kontakt med hverandre, og hele vår holdning er signaler som kommuniserer et budskap. Det å tolke hverandre gjennom disse fysiske uttrykkene gjør ofte kommunikasjonen tydeligere. Erfaring viser at kroppsspråket overstyrer det verbale språket. Dersom jeg sier at jeg er glad, men kroppen min uttrykker at jeg er trist, vil kroppsuttrykket vinne. Hvis denne kommunikasjonsfaktoren forsvinner, og bare språket står igjen, vil vi miste en viktig korreksjons-mulighet i kommunikasjonen. Dette vil være et moment å vurdere i oppgaven vedrørende dialog og relasjon mellom rektor og medarbeider.

### 3.3.6 Gregory Batesons kommunikasjonsteori

Batesons kommunikasjonsteori tar utgangspunkt i de to begrepene «positivisme» og «hermeneutikk» i forskningsteorien. Han skiller her mellom «ting» og «det levende», hvor det handler om å forstå det levende og å forklare og lære av kunnskapen om det ikke-levende. Han bringer inn relasjoner i forståelsen av mennesket, og at det da handler om ulike tolkinger av verden rundt oss. Det finnes ikke en sannhet, men mange sannheter utfra hvordan den enkelte tolker omgivelsene.

Bateson skiller mellom analog og digital kommunikasjon. Han tar også i bruk begrepet «metakommunikasjon», som kan oversettes med «kommunikasjon om kommunikasjon», og som inneholder både situasjonen og relasjonen mellom partene. (Ulleberg 2004)

Den analoge informasjonen kjennetegnes av kommunikasjon gjennom ikke-verbale interaksjonsmønstre, og kan således sammenlignes med fremstillingen i Figur 3, side 36. (Frey 1984: 30f). Kommunikasjonen fremkommer gjennom for eksempel gester, fakter, lydnivå, stemmeleie og ansiktsuttrykk, og er viktig for å kommunisere om relasjoner.

Bateson beskriver analog kommunikasjon som flertydig, og den digitale kommunikasjonen som entydig. Skriftspråk beskrives som digital kommunikasjon, og kjennetegnes ved at det er et sett med tegn, bokstaver, tall som blir flyttet rundt og står i forhold til hverandre. Det er fortolkningen av disse som utgjør kommunikasjonen, og som vil avgjøre hvorvidt et budskap kan betegnes som entydig eller flertydig. Et utsagn kan av en person oppfattes som klart og tydelig, og av en annen person oppfattes som flertydig. Vi fortolker utfra egne erfaringer og opplevelser, og det gir oss utfordringer i kommunikasjonen med andre som igjen har sine



egne erfaringer og opplevelser. Hvordan relasjonen er mellom sender og mottaker vil ofte avgjøre tolkingen av analog kommunikasjon. Når relasjonen er slik at vi kan fortolke utfra et mer felles forståelsesgrunnlag, er det større sannsynlighet for å forstå hverandre.

I denne oppgaven er det viktig å skille mellom forståelsen av digital kommunikasjon slik vi forstår det gjennom bruk av for eksempel e-post, og Batesons bruk av begrepet digital kommunikasjon slik det forklares i teksten over.

### 3.3.7 Syntetisering

Jeg har i kapittel 3.3 vist aktuell teori for oppgaven på området kommunikasjon. Ved å ta utgangspunkt i en retningsendring fra Government-orientert ledelse til Governance-orientert ledelse peker jeg på nye krav til kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Jeg tar for meg myndighetenes forventning om digital kommunikasjon i samfunnet, og løfter frem sosial intelligens som viktig i digital kommunikasjon. Jeg definerer skriftlig kommunikasjon gjennom e-post og SMS, samt bruk av kontekstualisering ved hjelp av markører som for eksempel smilefjes. Videre viser jeg Øysebøs modell om hvordan ikke-verbale uttrykk bidrar til økt forståelse i den muntlige kommunikasjonsformen, før jeg til slutt forklarer Batesons teori om entydig og flertydig kommunikasjon, definert som digital og analog kommunikasjon.

## 3.4 Relasjon

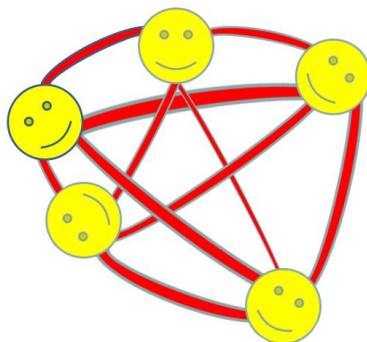
Innenfor ledelse er forståelsen og praktiseringen av relasjoners betydning særlig viktig for både leder og medarbeider, og Knud Løgstrups ord kan danne ramme for denne forståelsen:

*«Den enkelte har aldri med et annet menneske å gjøre uten å holde noe av dette menneskets liv i sine hender».* (Løgstrup 1991:25).

I alle situasjoner hvor to mennesker har å gjøre med hverandre vil det alltid eksistere to parallelle forhold.

Det ene utgjør selve saksområdet som behandles, og dette har til vanlig hovedfokus i situasjonen. Det andre utgjør det relasjonelle forholdet mellom de to, og utgjør ofte et ufokusert område som i mange sammenhenger kan ha større betydning for saksutfall enn vi i utgangspunktet regner med.

I den grad vi opptrer i grupper, er det viktig å merke seg at det her eksisterer mange ulike relasjoner mellom de ulike personene. Rektor vil således ha mange og ulike relasjoner til dem hun leder. Jeg illustrerer dette slik:



**Figur 4** Relasjoner i grupper (Holsen 2014)

Som figuren viser vil det være forskjellig styrke i båndene mellom de ulike personene, og de vil også befinne seg i ulik relasjonell avstand til hverandre. For å få en forståelse av mengden, og derav kompleksiteten av relasjoner mellom mennesker i grupper, kan en regne ut antallet relasjoner ved hjelp av Komplette-graf-formelen:

$$K_n = \frac{n \times (n-1)}{2}$$

I en gruppe på fem mennesker vil det således være ti ulike relasjoner.

Kommunikasjonen mellom oss skjer ofte på et ikke-uttalt plan. I den grad vi som mennesker er i stand til å kommunisere om våre relasjonelle forhold, vil vi settes i bedre stand til å predikere og styre utfall av hendelser. Lillejord (2003:38) er opptatt av at skolen må lære om læring, og fremholder rektor som særlig ansvarlig for systemisk læringsarbeid. En slik evne til meta-refleksjon om våre relasjoner vil synliggjøre skolen som en lærende organisasjon, og således utvide muligheten til å forstå oss selv og andre i kommunikasjonen.

Jeg vil i det følgende vise teori som belyser hvilke forhold som påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider.

### 3.4.1 Relasjonen leder – medarbeider

Relasjonen mellom leder og medarbeider representerer et skjevt maktforhold mellom dem. Lederen vil i kraft av sin stilling og rolle ha størst mulighet for å påvirke medarbeiderens arbeidshverdag. Relasjonen er asymmetrisk. Dette gir en stor utfordring for lederen i sin utøvelse av ledelse, og vil være en naturlig del av hennes vurderinger i en situasjonsbestemt ledelsesform. En viktig forutsetning for å lykkes vil være at leder er i stand til å etablere tillit og likeverdighet i relasjonen. (Skivik 2004:133) Tillit beskrives her som «Godkjennelsen av den andre som innehaver av noe som ikke vil bli brukt til skade for mottakeren». (Skivik 2004:132)

Skivik refererer Mayer (1995), som sier at personer som oppnår tillit har en eller flere av disse kjennetegnene: De er kyndige, faglig eller ledelsesmessig. De har høy grad av integritet og de viser altruisme, det vil si omsorg, omtanke og forståelse for andres opplevelser og situasjon.

T. Strand bruker ordet *autorisere* om hvordan en leder gir seg selv og andre autoritet til å handle i organisasjonsrollene sine, og har et særlig fokus på hvor mye den enkelte bringer inn av personlige følelser og oppfatninger. Her antar man at vi som personer er naturlig motivert for å skape relasjoner som er nødvendige eller behagelige, av bevisste eller ubevisste årsaker, og at egne, tidligere erfaringer i forhold til autoritetsbegrepet ofte speiler den enkeltes tolkning og handlinger i relasjonen. (Strand 2001:426) Det vil i denne sammenhengen være interessant å se om rektor preferer relasjoner til grupper eller enkeltindivid i personalet.

Det vil alltid være noen skrevne og uskrevne forventninger i forhold til leders opptreden i sin rolle. Hvordan leder imøtekommer slike forventninger vil ofte ha innvirkning på hvordan leders troverdighet oppleves av omgivelsene. Hans opptreden vil slik også direkte innvirke på relasjonen mellom leder og medarbeider.

Strand (2001:425, fritt etter Yukl 1994:146) omtaler slike forventninger som «regler for gode relasjoner», og kan forstås som følgende momenter.

Det holdes kontakt med personene i nettverket, og investeres tid og ressurser for å vise oppmerksomhet og interesse, samt å delta i møter og uformelle samlinger. Nettverksatferd gir bedre muligheter for å forstå og tilpasse seg.

Det å gjøre folk en tjeneste uten forbehold og betingelser anses som verdifull relasjonell atferd. Dette er en måte å bygge opp vennskaps- eller samarbeidsrelasjoner på. Da vil den andre i de fleste tilfeller ønske å gjengjelde tjenestene. Eksempel på slike tjenester kan være å gi nyttig informasjon, tilby hjelp i vanskelige situasjoner, endre planer og frister for å imøtekomme den andres behov, støtte en medarbeider, mekle i en konflikt eller gi støtte til en endring eller et tiltak som er viktig for den andre.

Ved å delta i seremonier og sosiale anledninger hvor viktige personer samles, gis det anledning for kontakt med aktuelle parter, før eller etter møtet, og i pauser.

Ved å vise aksept og positiv oppmerksomhet overfor andre, oppfattes dette positivt. Det anbefales å være raus og glad, positiv og vennlig, samt å gi anerkjennelse og positiv oppmerksomhet ved passende anledninger. Ved å gi gaver, ta en telefon, sende en hilsen eller stoppe for en samtale, oppfatter den andre å bli satt pris på.

Det anbefales også å søke medlemskap eller deltakelse i grupper som gir kontaktmuligheter. Dette kan være eksterne klubber, foreninger, lederutviklingsprogram eller lignende, som skaper nettverkstilhørighet og relasjonelle muligheter.

Å vise anerkjennelse når noen gjør en tjeneste handler om høflighet som ikke koster noe. Å takke er en god tilbakemelding som skaper lyst til å gi gaver ved flere anledninger, og en bør huske å fortelle hvorfor gaven skapte glede. En god regel er også å uttrykke takknemlighet når en har fått hjelp av noen, uten å utnytte hjelpsomheten siden.

Til slutt handler relasjonsbygging om å være en verdifull handelspartner. Med det menes at en stiller seg slik at en har noe å gi fra seg. Det kan være informasjon, støtte eller anerkjennelse.

Jeg har i dette kapitlet vist hvordan teori fremhever tillit som bærebjelke i relasjonen mellom leder og medarbeider. Gitt den skjeve maktfordelingen i denne asymmetriske relasjonen, vil leders handlinger danne et viktig grunnlag for medarbeiderens opplevelse av tillit eller mistillit til rektor. Jeg vil i analysedelen i kapittel 6 drøfte funnene opp mot Strands omtale av «regler for gode relasjoner». (2001:425, fritt etter Yukl 1994:146)

### 3.4.2 Hvordan oppfatter leder og medarbeider hverandre?

For å innrette de riktige tiltak overfor medarbeiderne er det viktig at ledere kjenner sine medarbeidere godt, og vet mest mulig om hvordan medarbeideren presterer. I skolen lar dette seg gjøre gjennom ulike verktøy, som for eksempel medarbeidersamtaler, skolevandring karakterstatistikker, elevundersøkelse og kollegaveiledning.

De uformelle møtene mellom leder og medarbeider gir rom for utvikling av trygghet og forståelse av hverandre. Denne tilliten er viktig for å få til konstruktive dialoger om det som oppleves som mest krevende i den enkeltes situasjon.

I tillegg til disse observasjonene og uformelle samtalene, er det også slik at det psykologiske begrepet «attribusjon» innvirker på lederens oppfatning av medarbeideren. Det handler om hvordan vi oppfatter årsakene til prestasjonene, og deles gjerne inn i to: ytre årsaker og personårsaker. (Strand 2001:430)

Som ytre årsaker attribueres slikt som ressurser, retningslinjer, informasjon, hell og uhell. Dette er årsaker som personen oftest ikke har kontroll over. Som personårsaker attribueres gjerne innsats, tilbøyelighet og kompetanse. Dårlige prestasjoner tilskrives ofte som personårsaker, mens suksess gjerne tilskrives ytre årsaker, og applauderer slik sett ledelsen. I hvor stor grad leder vurderer at organisasjonen er avhengig av vedkommende medarbeider vil ha betydning for utviklingen av relasjonen mellom dem. I tilfeller hvor avhengigheten til en medarbeider er stor, vil det være større mulighet for at leder overser feil eller tillater frihet som i en tilsvarende situasjon ikke tillates en annen medarbeider.

Relasjonen mellom leder og medarbeider påvirkes på den andre side av hvordan medarbeideren oppfatter sin leder. På samme måte som en blanding av observasjon og tolkning påvirker lederens oppfatning, skjer det samme for medarbeideren. Forskjellen kan være at de fleste medarbeidere har et gitt bilde av hvem og hvordan en leder skal være og opptre, og at dette bildet ikke nødvendigvis korrelerer med leders egen oppfatning av seg selv og sine hensikter.

Det vil da være av betydning for leder å være bevisst en del av de gitte forventningene fra folk flest til ledelse. Strand (2001:431) peker på betydningen av at leder er til stede ved antatt

viktige hendelser, hvis ikke svekkes troverdigheten. Videre er det av betydning at leder ser og påskjønner medarbeidere utfra deres behov, hvis ikke virker leder uinteressert. Det er også viktig at leder ikke gjør feilaktige markeringer i en anspent situasjon, fordi det vil svekke tilliten. Dersom leder er synlig, viser vilje til å ta ansvar og være resultatorientert vil det styrke lederens omdømme.

For at leder skal ha mulighet til å korrigere sin opptreden er det nødvendig å få en tilbakemelding som er mest mulig i tråd med virkeligheten. I en relasjon hvor maktaspektet er ujevnt kan det være vanskelig å finne mulige og hensiktsmessige måter dette kan skje på. I denne asymmetriske relasjonen vil lederen være helt avhengig av medarbeiderens tillit for å kunne få verdifull tilbakemelding på seg selv.

Dette vil være en parallell situasjon til maktaspektet som finnes i relasjonen mellom lærer og elev. Her snakker Hattie (2009) om nødvendigheten av såkalt «reciprocal teaching» i læringssituasjonen. Begrepet innebærer at det er en så høy grad av tillit mellom lærer og elev at eleven fritt gir uttrykk for hva som er mest hensiktsmessig i for eksempel måten læreren tilrettelegger egen undervisning på.

### **3.4.3 Emosjonell intelligens – et grunnlag for kommunikasjon og samarbeid**

Fokus på emosjoners betydning for ledelse har ikke noen tradisjon innenfor faget. Den kognitive innfallsvinkelen er fremtredende i diskursen, og betydningen av menneskets følelser og emosjoner har blitt tillagt liten vekt.

EQ er inspirert av betegnelsen IQ, intelligens kvotient, som fokuserer på personens evne til kognitiv bearbeiding. Betegnelsen EQ, emosjonell kvotient, handler om at vi som mennesker kan forstå andres tanker, følelser og handlinger gjennom først å forstå disse hos oss selv. Betegnelsen ble første gang brukt av John D. Mayer og Peter Salovey i 1990. Disse, ved siden av Reuven Bar-On, anses som de fremste teoretikerne som definerer og bruker EQ. Disse representerer noe ulike syn. Mayer og Salovey legger størst vekt på *evnen* til å oppfatte, forstå og reflektere over følelser, for dermed å fremme følelsesmessig vekst. Bar-On fokuserer på

EQ som *ferdigheter* for å kunne klare seg i en verden full av press og krav. (Wennberg 2001:12)

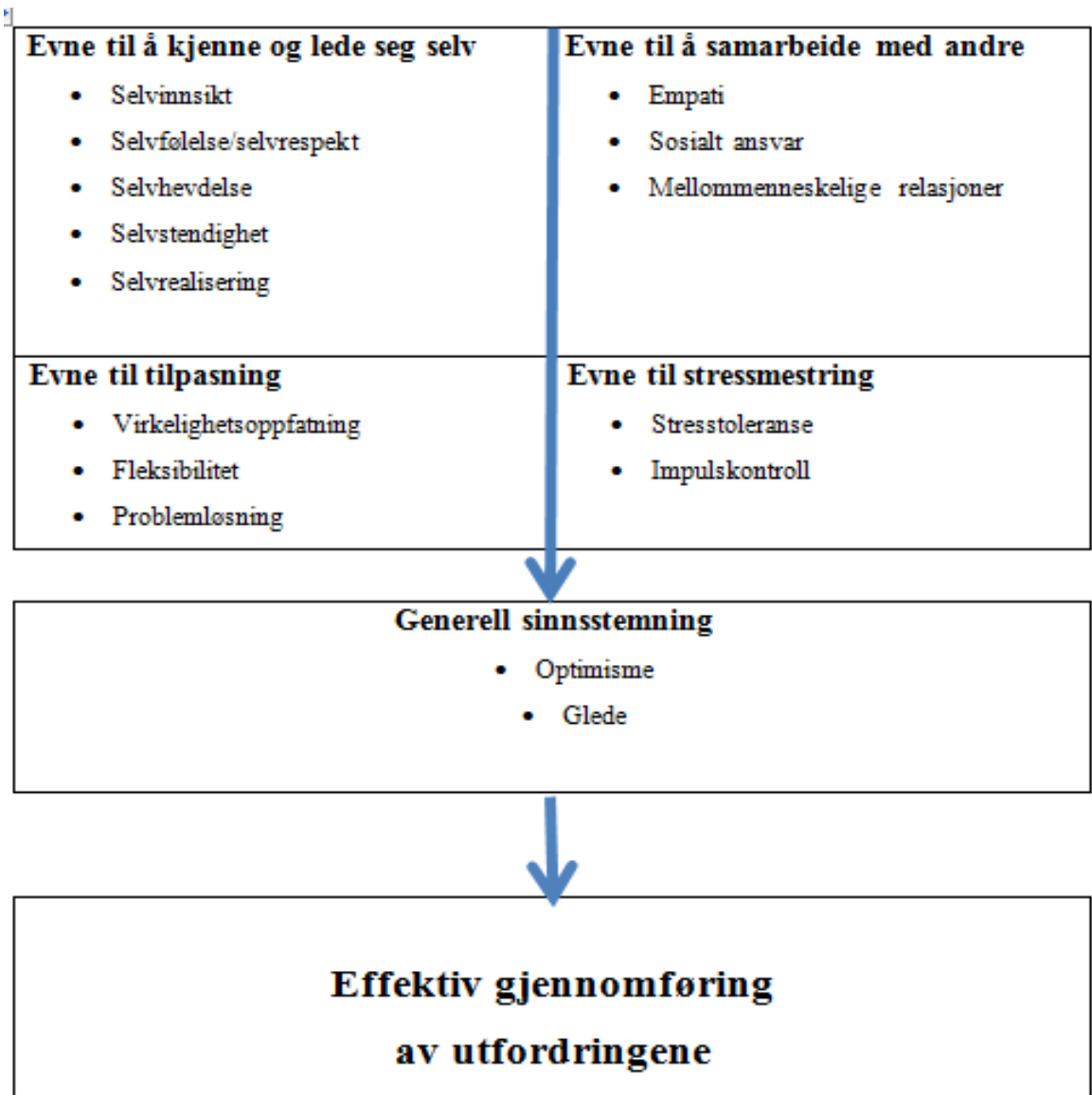
I sin studie fra 1998 hvor Daniel Goleman undersøkte hvilke lederferdigheter som fører til gode resultater, konkluderer han med at emosjonell intelligens, definert som evne til å forstå andres følelser, er dobbelt så viktig som fagtekniske og kognitive ferdigheter hos ledere. (Wennberg 2001:9)

Goleman, Boyatzis og McKee (2006:40) understreker at følelser altfor lenge har blitt betraktet som et forstyrrende element som skaper rot i den rasjonelle driften av organisasjonen, og at verdien av lederens kompetanse til å frembringe den emosjonelle resonansen i medarbeiderne er uvurderlig for å nå organisasjonens målsettinger.

Det forekommer ofte misforståelser rundt begrepet EQ. Mange tror at det handler om å være hyggelig og snill, at følelsene kommer til uttrykk hele tiden, at kvinner er dyktigere enn menn med hensyn til EQ, eller at EQ er medfødt. Dette bør imøtegås ved å presisere at når situasjonen krever det må en konfrontere andre med ubehagelige forhold, en må snarere lære seg å kontrollere følelsene sine enn å la seg styre av dem, og EQ kan trenes. Kvinner og menn har ofte ulike styrker innen EQ. Menn håndterer stress best, mens kvinner scorer høyet på empati. Eldre mennesker har ofte større emosjonell intelligens enn yngre. (Wennberg 2001:13)

Bar-On utviklet en modell hvor det er mulig å måle en persons EQ, hvor modellen var basert på spørsmål som handlet om hvorfor noen mennesker opplever større velvære og suksess enn andre. Videre hvorfor noen mennesker mislykkes i livet til tross for at de har høy intelligens, og videre hvorfor noen lykkes i livet selv om de har middels intelligens. Innholdet i modellen deles ulike fem områder. Områdene handler om evne til å lede og kjenne seg selv, og evne til å samarbeide med andre. Videre handler EQ om tilpasningsevne, stressmestring og generell sinns-stemning. Hvordan ledere håndterer disse fem områdene vil avgjøre om leder mestrer en effektiv gjennomføring av ledelses-utfordringene.

Bar-Ons modell med fem hovedområder og til sammen femten underkomponenter kan illustreres slik. (Wennberg 2001:11)



**Figur 5** Bar-Ons modell for emosjonell intelligens. (Fritt oversatt av Wennberg 2001)

Gjennom de femten underkomponentene i modellen vises således et bilde av hva leder bør mestre av emosjonell modenhet for å lykkes med utfordringene i lederrollen.

Da denne studien i stor grad belyser forholdet mellom ledelse, kommunikasjon og relasjon, vil det være av interesse å drøfte noen av funnene i lys av begrepet EQ. Dette tas opp til drøfting i punkt 6.2.



#### 3.4.4 Syntetisering

I punkt 3.4. har jeg løftet frem aktuell teori for oppgavens berøring av området relasjon. Jeg tar utgangspunkt i at det i all mellommenneskelig kommunikasjon oppstår en relasjon mellom to parter, og viser i min Figur 4 (s.39) hvordan leder må forholde seg til kompleksiteten i relasjoner mellom mennesker i gruppe. Den asymmetriske relasjonen mellom leder og medarbeider setter fokus på leders makt som en faktor å ta hensyn til. Jeg omtaler tillit som nøkkelbegrep for den gode relasjonen og nødvendig for å utveksle nyttige tilbakemeldinger. Gjennom Yukls momentliste drøfter jeg hvordan leder kan imøtekomme omgivelsenes forventninger til lederrollen for å fremstå med troverdighet. Til slutt viser jeg Bar-Ons modell for måling av emosjonell intelligens, EQ, og fremholder emosjonell modenhet som nødvendig forutsetning for å lykkes i relasjonene.

## 4 Forskningsdesign

Jeg vil i dette kapitlet vise hvordan mine vurderinger har utformet designet på oppgaven.

### 4.1 Vitenskapelig ståsted

Høsten 2013 brukte jeg til å utforme forskningsdesignet, og en del av forberedelsene bestod i å undersøke i hvilken grad temaet mitt var forsket på av andre. Jeg fant ingen studier som direkte undersøkte min problemstilling, men fant flere studier som tangerte området. Disse presenteres her.

Tommy Tranvik diskuterer E-forvaltning og E-demokrati i offentlig sektor, og stiller spørsmål ved hvordan IKT- bruk i fremtiden vil påvirke oppbyggingen og funksjonen av det politiske systemet og hvilken rolle teknologien spiller i slike endringsprosesser. Han konkluderer med at det foreløpig er svært liten forskning på dette området. (Tranvik 2008:38)

Arne Krokan fremholder at essensen i all e-kommunikasjon er *hvordan* den brukes. (Krokan 2012:52) Det kan indikere at konteksten har betydning for mottakerens forståelse av budskapet, og at relasjonen mellom sender og mottaker således har noe å si for hvilke kommunikasjonsredskap leder velger mot sine medarbeidere.

Yan Yin (2010) har undersøkt ledelse i offentlig sektor. Funnene fremhever transformasjonsledelse, empatiske evner, emosjonelt engasjement og tillit som viktige faktorer for å lykkes i kommunikasjonen med de ansatte, noe følgende sitat viser.

*Transformational leadership and empathy were found to be significant predictors of public relations leaders' competency in gaining employees' trust, managing employees' frustration and optimism, as well as taking stances toward employees and top management in decision-making conflicts. By identifying emotional leadership as an essential dimension of public relations leadership, the findings advance the understanding of how emotional skills can enhance public relations managers' employee and top management communications in decision-making conflicts. (Yan Yin 2010:159)*

I masteroppgaven «*Mediert kommunikasjon og relasjonell identitet på arbeidsplassen*», av Barbro Finanger Lande, forklares variasjonene av opplevd identitet, forbindelse med IKT kommunikasjon på en kunnskapsarbeidsplass. Oppgaven beskriver hvordan bedriftens kommunikasjonssystemer virker, og hvordan dette får konsekvenser for mellommenneskelige relasjoner i bedriften.

Hun finner at relasjonsbygging er vanskelig å gjøre gjennom bruk av IKT, hovedsakelig fordi emosjoner uteblir. (Finanger Lande 2006)

Karin Heiene berører kommunikasjon mellom leder og ansatt i sin studie «*Kommunikasjon og IKT-verktøy i langdistanseledelse: Case - nordisk forsikringsselskap*», og formidler blant annet følgende slutning:

*«Et annet interessant resultat som kommer frem er at IKT-verktøy ikke egner seg som verktøy for personalledelse, om en ikke bygger opp et tillits- og relasjonsforhold.»*  
(Heiene 2009:124)

Hun drøfter her hvordan relasjonen som kontekst mellom leder og medarbeider har betydning for hvordan kommunikasjonen mellom dem fungerer. Hun konkluderer med at tillit og en god relasjon mellom leder og medarbeider er en nødvendige forutsetninger for å lykkes i det å bruke IKT-verktøy i langdistanseledelse.

Kari Vårdal drøfter i sin masteroppgave «*Rom for pedagogisk ledelse*», hvordan rektor kan skape handlingsrom for pedagogisk ledelse når omfanget av administrative oppgaver øker. Hun peker på utfordringer i rektorrollen, og er blant annet opptatt av hvilken betydning teknologien har for rektors handlingsrom. Hennes funn leder hen til at bruken av ulike digitale verktøy, deriblant e-post, fører til at rutineoppgaver kan utføres mer effektivt, og at det slik blir det frigjort tid til andre oppgaver.

Anderson og Dexter (2005) har undersøkt sammenheng mellom bruk av teknologi i skoleledelse og resultatoppnåelse i organisasjonen. Funnene deres viser at skole-ledelsen trenger mer kunnskap om hvordan bruk av teknologi kan øke læringsutbyttet for elevene, og de beskriver her samspillet mellom ledelse og ressurser slik:

*Perhaps the most important finding from our analysis is that technology leadership has greater leverage on desired outcomes than does technology infrastructure and expenditures. Refinement of the conceptual dimensions of technology leadership would*

*help to address the challenge of optimally defining how technology leadership and resources interact.*(Anderson and Dexter 2005:26)

Min refleksjon over deres funn er at betydningen av skoleledelsens egen bruk av teknologi, herunder e-post og SMS overfor egne ansatte, vil ha innvirkning på hvordan organisasjonen som helhet opptrer og utnytter nye digitale verktøy til fordel for seg.

Jeg ønsker å finne mer ut av hvordan informantene reflekterer om sin egen bruk av e-post og SMS som teknologiske verktøy, og hvordan de selv mener dette gagner egen organisasjon. Jeg har av definert oppgaven som en eksplorerende studie, hvor det her handler om å finne svar innen et område i rask endring og utvikling.

## **4.2 Metodisk valg – kvalitativ metode**

Vitenskapelige metoder beskriver hvordan det kan fremskaffes kunnskap og utvikles teorier innen et spesifikt fagområde. Videre stilles det krav til at både kunnskap og teori innehar kvaliteter og relevans for området.(Grønmo 2004:38)

Det skilles mellom induktive og deduktive opplegg for studien. Her handler det om hva som er formålet med studien. Deduksjon tar utgangspunkt i teori, for så å prøve hvordan denne virker empirisk. En tester altså ut en teori. En induktiv studie tar derimot utgangspunkt i empirien, fortolker denne, for så om mulig å generere teori.

I innhenting av empiriske data skilles det mellom bruk av kvantitative metoder og kvalitative metoder. I kvantitative metoder innhentes et større utvalg av informasjon, ofte gjennom skriftlige spørreskjema, men også for eksempel gjennom dokumentanalyse. I kvalitative metoder innhentes informasjon gjennom direkte kontakt med informantene gjennom for eksempel intervju samtaler. I motsetning til kvantitativ metode gir intervjuformen rom for større dybde, åpnere tilnærming til tema og muligheter for å luke ut misforståelser i spørsmålsstillinger og svar.

Da det i denne studien er snakk om å studere den enkelte leders egen opplevelse og bevissthet omkring temaet, har jeg funnet jeg det naturlig å bruke den kvalitative metode og gjennomføre personlige dybdeintervju. Studien kan anses å være en eksplorerende,

samfunnsvitenskapelig studie, som omhandler et område hvor det er få tidligere studier å referere til. Studien faller inn under fortolkningen av induktiv metode.

Jeg har innhentet empiri fra ledere i offentlig sektor, og har således gjennomført uformelle intervju med fem rektorer i grunnskolen i Hordaland om emnet.

I kapittel 6 gjør jeg rede for hvordan funnene i studien kan genere teori og lede til eventuelle nye studier på området.

### 4.3 Utvelgelse av respondenter – forutsetninger og avgrensninger

Ved utvelgelse av aktørene har jeg gjort et såkalt strategisk utvalg. Grønmo (2004) beskriver strategisk utvalg slik:

*«Utvelgingen bygger ikke på tilfældighetsprinsippet, men derimot på systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og mest interessante.» (Grønmo, 2004:88)*

Jeg har ønsket å finne frem til «beste praksis» for hvordan rektor ivaretar utfordringen som de digitale verktøyene e-post og SMS gir i personalledelse, og jeg valgte derfor å definere slike forutsetninger for å være respondent:

1. Den enkelte rektor bruker e-post og SMS i sitt daglige arbeid.
2. Den enkelte rektor har ord på seg for å være en god personalleder.

For å kunne vurdere hvordan «beste praksis» eventuelt blir påvirket av alder og kjønn, valgte jeg å inkludere også følgende kriterier i utvelgelsen av respondenter:

3. Respondentene representerer spredning i alder
4. Respondentene representerer begge kjønn

Alle informantene er hentet fra grunnskoler i Hordaland. Utvalget av informanter er begrenset i omfang i det jeg har undersøkt praksisen til fem rektorer. I utgangspunktet ønsket jeg å intervju seks til ti rektorer, men jeg fant det såkalte metningspunktet allerede etter fem intervju. Alle rektorene representerer mellomstore skoler, og materialet viser derfor ikke empiri fra svært små skoler, desentraliserte enheter eller svært store skoler.

#### 4.4 Hermeneutisk analyse

Ordet «hermeneutikk» betyr fortolkningslære eller kunsten å forstå, og har sitt opphav i gresk mytologi hvor guden Hermes var den som kunne formidle forståelsen mellom Gud og menneskene. Dette i motsetning til en forklarende studie, som har som mål å forklare et fysisk fenomen gjennom hypoteser og teorier.

Forstående studier knyttes i samfunnsvitenskapelig sammenheng til teoretikeren Max Weber. (1864-1920). Han var blant annet opptatt av hvordan våre egne refleksjoner danner bakgrunn for våre handlinger. En hermeneutisk analyse forutsetter således at all forståelse bygger på ulike for-forståelser, og at konteksten i hvert enkelt tilfelle har betydning for hvordan empirien tolkes.

Forskningsspørsmålene i oppgaven indikerer at det her er tale om en hermeneutisk eller forstående studie. Den handler om å finne frem til aktørenes egne forståelser av ledelse, kommunikasjon og relasjon i lys av digital kommunikasjon, og hvordan denne for-forståelsen er med på å bestemme den enkelte rektors handlinger.

For å finne svar på forskningsspørsmålene har jeg tatt utgangspunkt i den enkelte leders opplevelse av egen jobb-hverdag, og har utformet en veiledende intervjuguide med spørsmål til samtalene som fokuserer på å finne svar på følgende:

1. Hvordan rapporterer rektorer at de bruker e-post og SMS i kommunikasjon med sine medarbeidere?
2. Hva og hvordan oppfatter rektorer er den gode dialogen mellom rektor og medarbeider?
3. Hvilke erfaringer trekker rektorer fram i forhold til å etablere en best mulig relasjon til sine medarbeidere?
4. I hvilken grad reflekterer rektorer på forholdet mellom relasjoners betydning for ledelse og bruk av digital kommunikasjon som e-post og SMS?
5. Hvilke verdier og preferanser mener rektorer er med på å påvirke utøvelse av egen personalledelse?

I hermeneutisk analyse er det som vist avgjørende at forskeren har sitt fokus på forståelsen av den enkelte informant sine beskrivelser, for-forståelse og kontekst. Gjennom intervjuene var jeg derfor særlig oppmerksom på hvordan jeg selv fremstod for intervjuobjektet. Jeg la vekt på å ha ubetinget tilstedeværelse og fokus på informanten, slik at vedkommende skulle oppleve møtet som trygt og tillitsvekkende. På denne måten oppstod det raskt en positiv relasjon mellom oss, som jeg mener har betydning for kvaliteten på de svar som ble gitt.

For å undersøke hvordan jeg selv lyktes med denne målsettingen, ble informantene på slutten av hvert intervju bedt om å gi en meta-refleksjon på hvordan de hadde opplevd intervjusituasjonen.

Følgende svar beskriver deres opplevelse, og befester mitt eget inntrykk, idet rektor E oppsummerer samtalen slik:

*«Du er behagelig å prate med. Det er spørsmål som jeg kan forholde meg til.»*

Jeg anser ivaretagelse av anonymitet, opplevelse av ro og trygghet, samt gjensidig mental tilstedeværelse som kjennetegn på kvalitet i intervjuene. Opplevelsen av et faglig, interessant møte mellom informanten og meg som forsker, gir et godt utgangspunkt for videre forståelse og tolking av empirien.

## 4.5 Reliabilitet og validitet

### 4.5.1 Reliabilitet

Grønmo (2004:423) definerer reliabilitet som følger:

*«Betegnelse på datamaterialets pålitelighet. Høy reliabilitet innebærer at undersøkelsen er gjennomført på en nøyaktig måte. Reliabiliteten kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene.»*

Jeg har i alle intervjuene brukt samme mal for gjennomføringen. Jeg har lagt vekt på en dynamisk stil, idet jeg har hoppet over et spørsmål dersom informanten har omtalt dette i et av de foregående svarene. Ved bearbeidelsen har jeg sortert utsagnene i forhold til forskningsspørsmålene.

Innsamlingen av data foregikk gjennom bruk av personlige intervju, som ble tatt vare på gjennom digitale lydopptak. Jeg transkriberte lydopptakene selv, og brukte mellom 8 og 10 timer på hvert intervju. Jeg var opptatt av å få med forståelsen i alle utsagn. Jeg opplevde at jeg i den prosessen gjennomgikk intervjuet på nytt, og gjorde meg nye refleksjoner som jeg noterte etter hvert.

Min oppfatning av datamaterialet er således at det innehar en høy grad av pålitelighet, her omtalt som reliabilitet.

#### 4.5.2 Validitet

Begrepet validitet omfatter en vurdering av hvorvidt innsamlingen av datamaterialet kan betegnes som gyldig for den gitte problemstillingen. (Grønmo 2004:426)

I forkant av datainnsamlingen var jeg noe usikker på om intervjuguiden hadde høy nok relevans for problemstillingen. Gjennom det enkelte intervjuet opplevde jeg derimot at svarene i stor grad førte meg tilbake til en utvidet forståelse av problemstillingen.

Jeg var særlig oppmerksom på om noen av kandidatene gav svar som kunne indikere at de svarte etter en ytre-rettet forståelse som de for eksempel hadde lest. Derfor var jeg nøye med å stille oppfølgingsspørsmål hvor jeg ba om eksempler på noe de selv hadde opplevd. Jeg fikk således beskrevet mange av deres egne opplevelser som bekrefter at den enkeltes refleksjoner rundt spørsmålene kan betegnes som sanne.

Jeg opplevde høy grad av forståelse mellom meg og informantene underveis i intervjuene, og fant det således ikke nødvendig å legge frem utskrift av materialet for den enkelte informant under bearbeidelsen av informasjonen.

Ut fra at alle respondentene innehar lederroller som setter høye krav til forvaltning av samfunnets felles forståelse av holdninger, verdier og etiske standarder, er det grunn til å tro at de har tilstrebet å gi et så sannferdig bilde av virkeligheten som mulig. Min egen opplevelse av hvert intervju bekrefter også denne antagelsen. Jeg konkluderer således med at det finnes høy grad av validitet i materialet.





## 5 Presentasjon av gjennomføring og funn

### 5.1 Formål

Som en eksplorerende studie er formålet å avdekke hvordan fem rektorer, alle med godt omdømme som personalledere, håndterer bruk av e-post og SMS i egen personalledelse. Det vil være interessant å se i hvor stor grad den enkelte bruker verktøyene, hvilke områder verktøyene brukes i forhold til, hvilke erfaringer rektorene har i forhold til effektivitet i verktøyene og påvirkning av tidsbruk i hverdagen. Videre vil det være interessant å finne ut i hvilken grad rektorene har opplevd utfordringer i relasjoner som konsekvens av denne type kommunikasjon, og hvorvidt erfaringene deres har ført til endring i forståelse og bruk av verktøyene.

Avhengig av de funn som fremstår, vil resultatene av studien kunne utledes som «beste praksis» i bevisst bruk av e-post og SMS i daglig personalledelse. Ut fra denne «beste praksis» vil det videre kunne utledes en mulig påstand som kan være utgangspunkt for etterprøving i senere studier.

### 5.2 Valg av respondenter og innsamling av data

Da det her er snakk om å finne frem til informanter som tilfredsstillte gitte kriterier, hvor blant annet informantenes omdømme inngår, har jeg brukt den såkalte snøballmetoden. (Grønmo 2004:102). Den forklarer i korte trekk at man starter med et fåtall informanter som fyller kriteriene, for deretter å få tilført nye navn gjennom anbefalinger fra de første informantene.

Jeg visste selv om to rektorer som fylte kriteriene, og tok telefonisk kontakt med dem. Jeg presenterte meg, fortalte om forskningsprosjektet mitt, før jeg så spurte om de kunne tenke seg å bidra som informanter. Da de hadde samtykket til dette, sendte jeg dem informasjonsskriv og samtykke-skjema.

Jeg arbeidet så videre med utvelgelse av de andre respondentene. Dette innebar at jeg ba om at de to første kom med forslag til flere respondenter utfra kriteriene. Etter hvert som jeg

valgte ut de påfølgende respondentene, brukte jeg samme metode: «Kan du gi meg navn som fyller de to første kriteriene?»

Jeg fikk underveis forslag om flere aktører enn de som er brukt. I den forberedende samtalen med hver enkelt, konkluderte noen med at de ikke ønsket å delta i undersøkelsen med bakgrunn i den gitte forutsetningen.

Forskningsdesignet innebar i utgangspunktet å gjennomføre seks til ti intervju. Da jeg hadde gjennomført fem intervju opplevde jeg at metningspunktet for innhenting av informasjon var nådd. Jeg fant gjennomgående funn hos alle de fem informantene, og mente således at utvalget var tilstrekkelig til å gjøre en analyse basert på de begrensninger jeg i utgangspunktet hadde foretatt for valg av respondenter.

### 5.3 Intervjuet og etterarbeidet

Før hvert intervju gjennomførte jeg en forberedende telefonsamtale med hver enkelt rektor. Vi avtalte da rammene for møtet; innhold, tid og sted. Jeg bekreftet deretter det vi avtalte på e-post til den enkelte.

Alle intervjuene ble gjennomført i perioden desember 2013 – januar 2014, og forgikk på skolen til den enkelte rektor. Jeg hadde i forkant bedt om at vi ble skjermet fra støykilder og avbrudd.

I hvert møte ba jeg den enkelte informant om å fylle ut et skjema med enkle data om seg selv før jeg startet med opptak av selve intervjuet. Opptaket av hvert intervju varte mellom 50 og 90 minutter. Jeg hadde bedt om at rektor satte av rundt to timer til møtet. Dette var nok tid til at vi også fikk tatt hånd om en innledende, relasjonell start og en grei mellom-menneskelig avslutning.

Etter hvert intervju skrev jeg et kjapt refleksjonsnotat, hvor jeg noterte meg mine inntrykk og egen opplevelse av møtet med den enkelte rektor. Notatene har i ettertid hjulpet meg i analysen, som et referansepunkt for det helhetlige bildet av den enkelte informanten.

Her er et eksempel på deler av et slikt notat:

*«Jeg har møtt en gjennomreflektert rektor, med stor personalkompetanse på relasjon og kommunikasjon. Er, blant annet på bakgrunn av uheldige episoder med hensyn til egen bruk av e-post og ansattes bruk av e-post, blitt svært oppmerksom på farene som ligger i ukritisk bruk. Hun er opptatt av at det ved skriftlig kommunikasjon mangler helhetsuttrykket hos den andre personen – de ikke-verbale delene av kommunikasjon.*

*Jeg opplevde rektoren som varm, med mye omsorg og ivaretagelse for sine medarbeidere, samtidig som hun også var klar i forventningene sine fra dem. Hun fremstod som trygg og bevisst på seg selv som leder og sin bruk av digital kommunikasjon i ledelsen av medarbeiderne.» (Holsen 2014)*

Alle intervjuene har jeg i ettertid transkribert selv. Transkriberingsprosessen ble en repetisjon av intervjuene, hvor jeg fikk anledning til å reflektere over og notere egne tanker relatert til problemstillingen. I arbeidet med å bearbeide intervjuene har jeg først lest grundig gjennom hvert intervju og differensiert de fem respondentene gjennom fargemarkerte utsagn relatert til de fem forskningsspørsmålene. Deretter har jeg laget matriser (Grønmo 2004:255) hvor jeg har plassert inn de ulike utsagn som treffer forskningsspørsmålene.

Jeg viser her et eksempel på en slik matrise.

Respondent	Bruk av digitale verktøy - e-post og SMS					
	Utvikling i egen Digital Kompetanse	Bruker E-post til	Bruker IKKE E-post til	Bruk Kontekst-markører	Bruk av SMS	Erfaring
Rektor A						
Rektor B						
Rektor C						
Rektor D						
Rektor E						

**Tabell 3** Matrise for kartlegging av funn (Holsen 2014)

På denne måten har jeg systematisert og ordnet sitater. Jeg har deretter gruppert utsagn på ulike måter, og slik kommet frem til de funn som er presentert i kapittel 5.

## 5.4 Presentasjon av respondentene

Empirien i oppgaven er samlet inn fra fem ulike rektorer ved fem ulike grunnskoler i Hordaland fylke. I studien benevner jeg de ulike rektorene som rektor A, rektor B, rektor C, rektor D og rektor E. Jeg presenterer dataene deres i følgende tabell.

Data	Respondent				
	Rektor A	Rektor B	Rektor C	Rektor D	Rektor E
Kjønn /alder	Kvinne 52år	Kvinne 44 år	Mann 63 år	Mann 37 år	Kvinne 63 år
Type skole	Barneskole	Ungdomsskole	Barneskole	Barneskole	Barneskole
Praksis som leder	Middels	Middels	Lang	Kort	Lang
Størrelse egen ledergruppe	3 personer	4 personer	4 personer	Alene	4 personer
Tall ansatte	41	62	40	16	45
Undervisning	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Relevant lederutdanning	120 studiepoeng	97,5 studiepoeng	Ja, men ikke studiepoeng	30 studiepoeng	30 studiepoeng
Hvor ofte brukes digitale verktøy	Daglig	Daglig	Daglig	Daglig	Daglig
Hvilke digitale verktøy brukes	E-post SMS Its learning Ephorte Facebook Øk.progrvare	E-post SMS Its learning Hjemmeside Facebook Nettbrett Twitter (lite)	E-post SMS Outlook Its learning	E-post SMS Its learning Hjemmeside Facebook (lite)	E-post SMS Its learning
Lederes opplevelse av medarbeider-tilfredshet med leder	Høy	Høy	Høy	Høy	Høy

**Tabell 4** Data for respondentene (Holsen 2014)

Alle rektorene oppgir at de mener å ha for lite tid til ledelse, og ytrer ønske om å bruke mer tid sammen med menneskene i organisasjonen. Rektor C oppgir at han prioriterer å bruke mye tid sammen med elever og lærere, og bruker mindre tid på administrasjon.

Informantene oppgir at kommunale undersøkelser har avdekket høy grad av medarbeidertilfredshet, og de opplever et positivt omdømme av skolene blant foreldre, i nærmiljø og i kommuneledelsen.

Informantene oppgir videre at de innehar varierende grad av digital kompetanse, og derav har varierende bruk. De to yngste rektorene fremstår som mest aktive digitale brukere, og de to eldste som minst aktive.

På spørsmål om intervjuet har ført til ny innsikt hos seg selv, svarer rektor C på slutten av intervjuet:

*«Ja, det er om jeg har gått ut på dato når det gjelder bruk av digitale verktøy?»*

Gjennom mine spørsmålsstillinger tilkjenner han her en refleksjon over om egen bruk av digitale verktøy gjenspeiler det samfunnet forventer av ham i rollen som rektor.

## **5.5 Funn - Forskningsspørsmål 1: Hvordan rapporterer rektorer at de bruker e-post og SMS i kommunikasjon med sine medarbeidere?**

### **5.5.1 Bruk av E-post**

#### **5.5.1.1 Nytteverdi av e-post**

Alle fem informantene bruker e-post som daglig kommunikasjonsverktøy, og opplever i store trekk at verktøyet er et godt kommunikasjonsverktøy i arbeidet som leder. Rektor B sier følgende om sitt syn på e-post som verktøy:

*«Fantastisk! Det er nesten som jeg ikke skjønner hvordan det hadde gått an å være leder uten. Det er supernyttig!»*

Informantene beskriver at e-post oppleves som nyttig både mot kommuneledelsen, mot foreldre og mot egne ansatte. Denne kommunikasjonsformen oppleves som tidsbesparende og effektiv, da tiden mellom henvendelse og respons kortes ned og således gjør hverdagen mer dynamisk. Informantene beskriver også bruk av e-post som arbeidsbesparende i forhold til å prøve å nå andre på telefon, noe som ofte kan være problematisk og forstyrrende. Det nevnes også at bruk av e-post i mange tilfeller kan begrense muligheten for misforståelser, fordi rektor kan finne tilbake til klare, skriftlige forståelser og avtaler.

### **5.5.1.2 Mengde av e-post**

Alle fem rektorene oppgir at de mottar svært mye e-post i egen innboks, og mengden er økende. De opplever ofte dette som et forstyrrende element i hverdagen.

Rektor C sier dette:

*«Ja, utfordringene med det, når det gjelder e-post, så er det at vi drukner i e-post.»*

Denne posten kommer hovedsakelig fra tre ulike hold, hvor overordnet, eksternt nivå representerer hoveddelen. Intern e-post fra ansatte i tillegg til e-post fra foreldre og foresatte representerer i hovedtrekk resten. Fire av rektorene oppgir at de bruker mye tid på sortering, videresending og å svare på e-post, mens rektor C beskriver at han i stor grad overlater mye av dette arbeidet til andre i organisasjonen.

### **5.5.1.3 Siling av e-post**

Alle informantene gir uttrykk for at de er opptatt av at deres ansatte ikke skal bli pålesset unødvendig e-post som kan stjele fokus og tid fra hovedoppdraget med elever. De prøver derfor å begrense antallet felles e-post de sender ut, og ønsker gjerne å samle informasjonen til ukentlige personalmøter. Det beskrives at slike møter ofte fanger opp viktige spørsmål som da avklares muntlig, og at det er enighet om at rektor vurderer videresending av innkommende post.

Den yngste rektoren, D, skiller seg ut fra de andre ved å sile noe mindre, og har følgende begrunnelse for det:

*«E-post bruker jeg masse. Og enkelte lærere, sier.. jeg hører jo det at de fleiper litt med at det ramler inn masse e-post, men det kommer jo masse tilbud.. Kurs, så jeg*

*tenker at jeg kan ikke bare slette det. Jeg må nesten bare få det ut, i tilfelle noen synes at dette er veldig interessant, så, e-post bruker jeg daglig, og mye tid på.»*

Informanten beskriver her at han synes det er problematisk å vurdere hvordan for eksempel ulike kurstilbud treffer de ansatte, og han videresender derfor slik informasjon til dem.

#### **5.5.1.4 E-post brukes til**

Alle de fem rektorene bruker e-post til å gi informasjon, både felles og individuelt. De er opptatt av at verktøyet gir mulighet til å nå de ansatte raskt, og har således avtalt at alle lærere skal åpne egen e-post hver dag. Det uttrykkes noe ulike forventninger til andre ansatte, for eksempel at assistenter leser e-post noen ganger i uken.

Rektorene finner det også tilfredsstillende at de i e-poster kan henviser til mer skriftlig, digital informasjon som finnes på for eksempel læringsplattformen It`s Learning. Rektor B beskriver sin bruk slik:

*«Slik at når jeg sender noe som er fellesmailer så er det, kan det være 2 grunner til. Den ene grunnen kan være at det er tid som gjør at dette må ut nå, og den andre er at dette må være skriftlig. Slik at jeg trenger etterpå, antageligvis, å kunne vise til at, nei, det var sendt, eller at de kan trenge å få det skriftlig for å kunne sjekke det opp igjen og gå inn i detaljene. Så, det betyr at jeg tror ikke at jeg i snitt sender kanskje mer enn to fellesmailer i uken, og så kan det være mer noen uker. Og ingenting noen uker»*

Informantene uttrykker at e-post også brukes til å avtale møter, enten for grupper eller individuelt. De kan i e-posten spørre om vedkommende kan ta seg en tur innom kontoret, eller de kan avtale et bestemt tidspunkt for samtale. Alle er forsiktige med å skrive mye om hva møtet skal inneholde, da dette ofte kan oppfattes som om man allerede er i gang med samtalen.

Det uttrykkes at e-post brukes mye på områder som sorterer under drift. Det beskrives at for eksempel referater, bestillinger og konkrete spørsmål med klare svar ofte blir håndtert gjennom e-post. Det kan også handle om informasjon vedrørende fremdrift og planer for videre arbeid.

Rektor D bruker i tillegg også e-post i større grad enn de andre i kommunikasjon med foreldre og til positiv tilbakemelding til ansatte.



### 5.5.1.5 E-post brukes ikke til

Rektorene er opptatt av at e-post ikke egner seg som kommunikasjonsform hvor personalsaker og relasjonelle forhold berøres. Alle fem informantene oppgir at de unngår e-post-veksling i saker som har et personlig eller et krevende innhold. Rektor B kommenterer spørsmålet slik:

*«..vanskelige ting, relasjonelt, personlig. Vanskelige ting for noen kan med fordel tas muntlig for å kunne få nok støtteføtter og vurderingsevne på hvordan det faktisk treffer. Hvordan vi faktisk snakker sammen. Og dialog er jo ikke en mail. Det er jo viktig å huske at det er ikke en dialog. Det er en, en og en-monolog»*

Informanten fokuserer her på behovet for å kunne ta inn hele kommunikasjonsuttrykket til den andre, for slik å sikre at innholdet blir riktig oppfattet. Hun nevner forskjellen mellom dialog og monolog, og uttrykker således en bevissthet om at graden av kompleksitet i saken er avgjørende for valg av kommunikasjonsform. Videre uttrykker hun også bevissthet omkring sender og mottakers ulike kontekster, i det hun påpeker at hun selv ikke vet hvor vedkommende befinner seg når han leser meldingen.

Rektor E henviser til hvordan hun selv ville ha opplevd å motta korrektiv tilbakemelding på e-post, og har klare tanker om at budskap som kan føre med seg emosjonelle reaksjoner må formidles i den direkte dialogen.

Noen av informantene viser til opplevelser hvor e-post har blitt sendt til andre enn dem posten i utgangspunktet var adressert til, og hvordan det har utløst konflikter i organisasjonen. Dette kan skje gjennom direkte videresending av e-posten, eller ved å sette nye mennesker på kopilisten underveis i e-post-vekslingen.

### 5.5.1.6 Relasjonelle forhold i bruk av e-post

Informantene oppgir at det er avtalt hvor ofte ansatte skal sjekke e-post. Dette varierer fra hver dag til noen ganger i uken, alt etter hvilken rolle den ansatte har. Av pedagogene forventes det at de leser e-post hver dag, assistenter noe sjeldnere. En slik forventningsavklaring er gjort på alle skolene.

I materialet kommer det frem at graden av formalitet i bruk av e-post kan være avhengig av hvilken trygghet den enkelte rektor opplever i relasjonen med den aktuelle medarbeideren. Samme form for humor oppleves som en medvirkende faktor til mer uformell utveksling av e-post, noe eksempelet fra rektor D viser.

*«Jeg har en kollega som jeg.. Mailkorrespondansen der, den er veldig sånn tøysete, fordi at, det er slik vi er.»*

*«Man har jo forskjellig humor, og. Så det blir jo litt forskjell hvordan man kommuniserer med folk.»*

Flere av informantene oppgir at styrken i relasjonen betyr noe for hvordan kommunikasjonen i e-posten arter seg. Dersom rektor kjenner seg trygg og opplever stor tillit mellom seg og medarbeider, flyter kommunikasjonen i e-posten enklere og har et indre formelt preg. Rektor B oppgir også at selv om en e-post-veksling starter på en formell måte med en overskrift og en formell underskrift, kan det komme til et punkt hvor det å fortsette disse formalitetene i samme veksling kan oppleves som relasjonsbrytende. Det kan oppstå ved for eksempel å skrive under med eget etternavn til en person som opplever seg nær i relasjonen.

Flere av informantene forteller om egne, negative erfaringer angående bruk av e-post overfor ansatte hvor relasjonen mellom dem er svak. Det påpekes at det i slike tilfeller er særdeles viktig å være bevisst på ikke å bruke e-post, men da velge den muntlige samtalen.

#### **5.5.1.7 Syntetisering**

Alle fem informantene oppgir at de ser stor nytteverdi i e-post som kommunikasjonsverktøy. De opplever at det er store mengde e-post som kommer inn til skolen, og alle mener det er viktig å begrense videresending til de ansatte. Den yngste rektoren er noe mindre restriktiv i sin begrensning, og fremholder ønske om å la de ansatte selv vurdere blant annet kurstilbud. Alle bruker e-post til å gi generell informasjon, informasjon om drift og til å avtale møter. Høy grad av trygghet og felles humor i relasjonen kan gjøre e-postvekslingen mindre formell. Alle informantene tar avstand fra å bruke e-post som kommunikasjonsverktøy i saker hvor personalsaker og relasjonelle forhold berøres. De mener det er særdeles viktig å bruke den muntlige kommunikasjonsformen dersom relasjonen mellom rektor og medarbeider er preget av utrygghet.

## 5.5.2 Bruk av SMS

Informantene beskriver i hovedtrekk to måter de bruker SMS på.

Den ene handler om å gi korte meldinger til foreldre eller ansatte. Dette kan være i forbindelse med skolestart og skoleslutt, eller det kan være dersom noe spesielt har skjedd eller skal skje ved skolen. Flere av skolene har tatt i bruk systemer for SMS-varsling til hjem og ansatte i forbindelse med varslingsplaner ved kriser, og rektorene formidler at de har gjennomført øvelser i forhold til dette.

Den andre måten å bruke SMS på er knyttet til personaloppfølging. Rektorene forteller at de i ulik grad sender og mottar meldinger angående varsling av akutt fravær ved sykdom, sykmeldinger og korte beskjeder. Alle oppgir også at SMS brukes for å gi tilkjenne ønsker om god bedring ved langvarig sykefravær, eller en hilsen i forkant av lengre ferier som jul og sommerferie til dem som er langtidssykemeldt. Rektor B beskriver sin bruk slik:

*«Det er to måter. Den ene måten er at vi har en sånn SMS ordning, via PC til elever, foreldre, lærere. Det bruker vi unntaksvis, kan du si, ved skolestart, minner alle elevene på når starten er. Til lærerne ønsker vi dem velkommen på jobb da og da. Det erstatter en del av disse brevene, ikke helt, men noe av det. Og, kommer enda nærmere enn brevene gjorde. Og, til god jul, og hvis det er noe akutt, sorg og krise, så bruker vi det.»*

Å bruke SMS oppleves som en enkel, men nær måte å tilkjenne et budskap på. Det tar kortere tid enn en telefonsamtale, som ofte kan oppleves som mer krevende å ta initiativ til. I valget mellom telefon og SMS gir rektor B uttrykk for at hun foretrekker SMS. Hun kan da lettere kan styre tidsbruken, men likevel oppnå å vise omtanke for den ansatte.

Rektor E bruker SMS for å avtale oppfølgingsmøter i forbindelse med sykemelding, eller hun gir dem positiv tilbakemelding.

Alle fremholder at de ikke bruker SMS i saker som er mellommenneskelig krevende.

### 5.5.2.1 Syntetisering

Informantene bruker SMS-kommunikasjon på to hovedområder. Det ene som verktøy for å gi korte meldinger til elever, ansatte og foresatte. Det andre området omhandler SMS-meldinger som personalverktøy i kort, nær oppfølging av ansatte i forbindelse med fravær eller hilsener.

### 5.5.3 Bruk av kontekstmarkører i digital kommunikasjon

Det fremgår at informantene har noe ulik forståelse og bruk av kontekstmarkører. Noen bruker dem aktivt for å utfylle mangelen av ikke-verbal kommunikasjon i sendingen, mens noen tar sterk avstand fra å bruke tekstmarkører i skriftlig kommunikasjon som de mener er formell.

I stigende alder melder informantene slik:

Rektor 37 år sier følgende:

*«Veldig ofte. En setning synes jeg kan forandre seg veldig hvis man slutter med et smilefjes. Så jeg bruker det både i SMS og e-post ofte.»*

Rektor 44 år og rektor 52 år melder at de bruker smilefjes som kontekstmarkører i det de opplever som mindre offisiell kommunikasjon.

De to eldste rektorene melder at de ikke bruker kontekstmarkører, og argumenterer mot slik bruk ved å mene at for eksempel bruk av smilefjes virker som useriøs kommunikasjon.

#### 5.5.3.1 Syntetisering

Informantene bruker tekstmarkører i ulik grad. Bruken synes å være relatert til alder. Den yngste bruker ofte tekstmarkører, mens de eldste ikke bruker slike i jobbsammenheng.

## 5.6 Funn - Hva og hvordan oppfatter rektorer er den gode dialogen mellom rektor og medarbeider?

Rektorene skiller i materialet mellom formelle og uformelle dialoger. Medarbeidersamtaler og samtaler som er innkalt med tillitsvalgt til stede, er eksempler på kontekster rundt formelle dialoger. Uformelle dialoger beskrives å finne sted i åpen-dør-samtaler, i terskelsamtaler og i andre tilfeldige møter.

### 5.6.1 Medarbeidersamtaler – den formelle dialogen

Medarbeidersamtaler beskrives som en planlagt og strukturert samtale mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, hvor arbeidsgiver er pålagt å gjennomføre disse med jevne mellomrom, oftest en gang pr. år.

Informantene beskriver at de gjennomfører medarbeidersamtaler i ulik grad. De fleste klarer å gjennomføre en gang pr. år, mens to rektorer uttrykker at de gjerne bruker to år på å komme gjennom alle sine ansatte. Antallet ansatte de skal ha samtaler med varierer mellom 16 og 40 personer. Rektorene gjennomfører samtaler på en slik måte at de kan oppfylle kommunens forventning om innhold, men har ofte ikke opplevd samtalen som et godt verktøy i personalledelse. Informantene gir uttrykk for at medarbeidersamtalen ofte har vært preget av «pålagthet», og har strevd med å finne den gode og hensiktsmessige formen på samtalen.

Flere nevner så at de etter hvert har funnet frem til verktøy som gjør samtaler mer interessant. Disse tar utgangspunkt i medarbeiderens konkrete arbeidshverdag, med et positivt fokus på hva den enkelte opplever å lykkes med i pedagogisk arbeid. Når medarbeideren får i oppdrag å forberede en fortelling som handler om å beskrive gode lærings-situasjoner for elevene, har samtalen endret karakter. Da kommer det motivasjon og glede inn i samtalen, som igjen fører til den gode dialogen og opplevelse av en meningsfull bruk av tid sammen.

For at medarbeider skal oppleve medarbeidersamtalen som en god utviklingsarena, legger informantene vekt på egen evne til å engasjere seg i den andre. Det å utvise emosjonell modenhet i kombinasjon med et analytisk lederblikk, kan oppleves som en god innfallsport til den gode, strukturerte dialogen. Rektor C er særlig opptatt av lærerens kompetanse i forhold til elevene, og har sitt hovedfokus på hvordan den enkelte medarbeider skal bruke sitt fulle potensial til beste for skolen. Han uttaler følgende om hva han tar utgangspunkt i:

*«Ditt forhold til elevene. Det må jeg vite hvordan fungerer, og det snakker vi om en del. Men den medarbeidersamtalen, den har gjennom alle år, vært litt sånn vekstområde, for både meg og mine medarbeidere. At vi skal bli bedre kjent, der jeg i den sekvensen blir veldig kreativ i forhold til hvordan vi skal bruke vedkommende. Så jeg sitter med åpne kanaler på «hvem er du? Hva kan jeg bruke deg til, hvordan kan jeg gjøre deg bedre? Hvordan kan du gjøre skolen vår bedre?»*

Rektorene er opptatt av å bruke medarbeidersamtalen til å bli kjent med hele livet til medarbeideren. I tillegg til faglige forhold, vil rektor ved å være informert om familie- og

fritidsforhold, ha større mulighet for å være en god personalleder for vedkommende. Alle har faser i livet hvor de har større utfordringer på sitt private plan, og trenger aksept og forståelse for dette i jobbsammenheng.

Alle informantene uttrykker et ønske om å kunne avsette mer tid til oppfølging av medarbeidersamtalene. Rektor A mener at en gang i året er for sjelden, og at for å få godt utbytte av dette styringsverktøyet bør det gjennomføres oppfølgingssamtaler flere ganger årlig.

Ved å ha en tett dialog med sine ansatte vil tillit og styrke i relasjonen vokse, og bidra til at det seinere blir lettere å gjennomføre den vanskelige samtalen

### 5.6.2 Den vanskelige samtalen

Informantene beskriver at de er særlig oppmerksomme i forhold til gjennomføring av det som ofte kalles «den vanskelige samtalen». Slike samtaler kan omhandle områder som berører den enkelte medarbeiders innsats, forståelse eller evne til for eksempel samarbeid med elever, kolleger eller foreldre. Noen ganger oppstår det behov for slike samtaler ved at rektor mottar klager på vedkommende, eller ved at rektor selv observerer atferd som krever oppklarende samtaler.

Det uttrykkes at det er viktig med grundig mental forberedelse til denne type samtale. Rektor E uttrykker egen åpenhet og hjelpsomhet idet hun sier:

*«Det var den første virkelig, sånn tøffe samtalen jeg skulle ha. Og da skrev jeg vel ned en sånn setning om at «Men hva kan jeg gjøre for å hjelpe?» Og den kom jeg tilbake igjen til, mange ganger.»*

Måten rektor møter vedkommende arbeidstaker på i møtet vil ha avgjørende betydning for hvordan relasjonen mellom dem påvirkes og utvikles. Informantene har erfart at det i slike samtaler hjelper å møte medarbeideren med en åpen holdning. Ved å ikke la seg styre av forhåndsbestemte meninger blir kommunikasjonen lettere, og gir mulighet for å komme i en løsningsfokusert tilnærming til utfordringen. Selv om enighet ikke oppnås, vil likevel relasjonen kunne bevares ved denne type atferd.

### 5.6.3 De uformelle dialogene

Alle informantene er tydelige på at de prioriterer en åpen-dør-politikk. Det betyr at de beskriver en høy grad av tilgjengelighet for medarbeiderne. Denne tilgjengeligheten gir dem mange muligheter for de uformelle dialogene med sine medarbeidere, noe som gir god medarbeidertilfredshet. Ofte kan dette føre til at de tar med seg arbeid hjem på kveldstid eller i helg.

Materialet viser at lederne ofte opplever de uformelle dialogene som gode arenaer for å bygge tillit og sterke relasjoner til medarbeiderne. De beskriver nødvendigheten av å være bevisst på hvilke preferanser den enkelte medarbeider har for kommunikasjon. Lederne fremhever det å være oppsøkende overfor medarbeidere som viktig, særlig gjelder det for noen av de stilleste medarbeiderne. Rektor E fant muligheten for gode, uformelle samtaler med en av sine medarbeidere om morgenen før resten av kollegiet kom, og uttrykker det slik:

*«Aha, da er våres møteplass på morgenen! Da kunne vi få en del gode samtaler, og jeg kunne få følge henne opp.»*

Rektor E bruker her sin kunnskap om ledelse og mennesker til direkte utøvelse av menneskeorientert, tilpasset ledelse.

### 5.6.4 Hva preger den gode dialogen?

Som vist i punkt 5.6.3. gir informantene alle uttrykk for at dimensjonen tillit og åpenhet må være tilstede i den gode dialogen. Gjennom sin åpen-dør-politikk viser den enkelte rektor at tilgjengelighet for samtaler med medarbeiderne prioriteres gjennom dagen. Lederne beskriver at de setter stor pris på at medarbeidere stikker innom kontoret deres for å slå av en uformell prat, og opplever ofte større åpenhet fra medarbeiderne i disse samtalene enn i de formelle samtalene.

Når leder og medarbeider viser ekte interesse for hverandre i dialogene, oppstår det positive emosjoner mellom dem, og dette beskrives som en viktig nøkkel for å etablere høy grad av tillit i relasjonen. Ved å snakke om gleder og sorger i livene sine deles hverdagen, og de tar vare på hverandre som hele mennesker. I denne type samtaler etableres trygghet, og det oppstår en grad av avhengighet mellom dem. Denne gjensidige avhengigheten gjør at rektor

ofte opplever å få lett tilgjengelig hjelp når det for eksempel oppstår vikarbehov på skolen, i det lærerne sjelden avslår slike spørsmål. Dersom det likevel skulle skje, aksepterer rektor dette fordi hun kjenner vedkommende og stoler på at svaret avspeiler en reell situasjon for medarbeideren. Det beskrives også former for dugnad hvor medarbeiderne stiller opp sammen med ledelsen. Samarbeidet beskrives som smidig, funksjonelt og fleksibelt.

Flere av rektorene beskriver at de oppriktig bryr seg om medarbeiderne sine, og har uttalelser som vitner om emosjonelt engasjement. Som eksempel på dette viser rektor D til Mor Teresas uttalelse hvor hun uttaler følgende om ledelse og emosjoner:

*«Do you know your people? Do you love them?»*

Når høy grad av tillit og åpenhet er til stede i dialogen er det rom for ærlige tilbakemeldinger. Flere rektorer uttrykker at de setter pris på medarbeidere som har mot til å gi korrektiv tilbakemelding, til tross for at dette ikke er behagelig. Likevel bestreber de seg på å takke for tilliten som medarbeideren utviser i slike dialoger, fordi de heller ønsker å motta denne type tilbakemelding direkte enn gjennom andre. Rektor B beskriver følelsen hun kan ha ved slik tilbakemelding, og konkluderer med at et godt mottak fra hennes side er viktig for utviklingen av relasjonen.

*«At en, det har jeg ikke tenkt på før nå, at de med en del mot, både på å være åpen, og på å tørre å konfrontere, de kommer jeg nærmere. Og vi vokser sammen. Jeg tåler veldig godt å bli utfordret. Det er ikke alltid jeg synes det er godt, men jeg, etter hvert, synes jeg alltid det er godt, og det lager alltid bedre kontakt.»*

Informantene fremholder at å arbeide med evne til egen lytting er en kvalitet i dialogen. Det handler om å sette den andre i fokus, den andre skal få opplevelsen av å bli sett og hørt. Ved å vise evne til slik fokusert tilstedeværelse, oppleves det trygt for medarbeiderne å komme med forslag av ulik art uten å føle seg overkjørt av leder.

Flere av rektorene er opptatt av å ivareta likeverdigheten i dialogen. De fremstår som bevisst i forhold til asymmetrien i maktforholdet mellom seg og medarbeider, og uttrykker respekt og forståelse for medarbeiderens posisjon i dialogen. Rektor har stor makt til å fatte avgjørelser som har innvirkning på den enkeltes opplevelse av sin jobbsituasjon, og ønsker å forvalte denne makten med respekt for den enkelte ansatte.



Rektor A sier formulerer seg slik:

*«Så jeg har makt til å bygge, jeg har makt til å bryte ned, jeg har makt til å bygge tillit, jeg har makt til å bygge trygghet, sant? Så den balansen å gå i det møtet der, den er altså veldig, veldig hårfin.»*

Informantene viser her at den gode dialogen preges av tillit, gode emosjoner, likeverdighet, evne til lytting og en bevisst holdning til egen makt i rollen som leder.

### **5.6.5 Syntetisering**

Den gode dialogen mellom rektor og medarbeider kan forekomme i både formelle og uformelle samtaler, og kjennetegnes av tillit og høy grad av åpenhet mellom dem. Hyppige, uformelle samtaler beskrives som viktig for å bli kjent med hele mennesket. Leder har bevisst holdning til egen makt i lederrollen, og har særlig fokus på å etablere trygghet og likeverd i dialogen. Den emosjonelle dimensjonen blir synlig idet flere trekker frem verdien som ligger i å like og bli glad i sine medarbeidere. Gjennomtenkt forberedelse og en åpen, lyttende og vennlig holdning fremholdes som kvaliteter i den vanskelige samtalen.

## **5.7 Funn - Hvilke erfaringer trekker rektorer fram i forhold til å etablere en best mulig relasjon til sine medarbeidere?**

### **5.7.1 Hva kjennetegner den gode relasjon leder - medarbeider?**

En del av kjennetegnene for den gode dialogen, fremlagt i punkt 5.6.4., gjenkjennes også i materialet som kjennetegn for den gode relasjonen. Informantene fremhever ærlighet og åpenhet som grunnleggende kjennetegn, og alle er opptatt av begrepet «å like hverandre» som et godt utgangspunkt for å skape den gode relasjonen mellom leder og medarbeider. Aksept, mot, verdighet og tilbakemelding er andre faktorer som skaper trygghet mellom dem. Å fremstå som den man er, med sine styrker og svakheter, åpner for god og tillitsbyggende atferd. Flere nevner at de har fokus på likeverdighet i møtene med sine ansatte, og er også ydmyke i forhold til den asymmetrien som eksisterer i maktforholdet mellom seg og dem de er ledere for.

Humor nevnes av mange som et viktig kjennetegn for den gode relasjonen. Det å kunne le sammen bidrar ofte til å ufarliggjøre situasjoner, og styrker forutsetningen for en god dialog og forståelse mellom leder og medarbeider. Rektor C beskriver at han bruker humor bevisst, og legger stor vekt på at det skal være mye latter og glede i skolehverdagen. Rektor B karakteriserer humør som et uttrykk for raushet og olje i skolehverdagen, og hun sier det slik:

*«..jeg tror også at humør, og det å se livet litt i det humoristiske lyset, i alt det alvorlige vi jobber med og alle systemene skal sikre, og lovverk som skal være på stell og planer, så kan den rausheten og den oljen som humør kan gi, være bra.»*

Rektor D er opptatt av at han selv skal møte sine ansatte på samme måten som han selv ønsker å bli møtt, og fokuserer slik på seg selv som forbilde. Han snakker om at ved å vise egen åpenhet får han det samme tilbake i relasjonen, og fremholder at han aldri må pålegge lærerne vikartimer. De sier sjelden nei.

Både rektor D og C er sterkt opptatt av det emosjonelle aspektet som kjennetegn i den gode relasjonen. Rektor C uttaler at han opplever at medarbeiderne aksepterer han fullt ut, at de er glad i ham og at de derfor er svært lojale overfor ham som leder. Dette utsagnet vitner også om en sammenheng mellom emosjonell modenhet og ledelse, og drøftes videre i punkt 6.2.

De fem rektorene gir alle uttrykk for at den gode relasjonen mellom seg og medarbeider er grunnlaget for å skape utvikling og gode resultater. De fremholder at uro i relasjonene kan være årsaken til mye unødig støy, og at gode relasjoner gir den beste muligheten for å tåle uenighet og for å rydde opp i misforståelser.

### **5.7.2 Faktorer som medvirker til den gode relasjonen**

Informantene fremhever en del faktorer som nødvendige i det å skape gode relasjoner mellom leder og medarbeider. De nevner generell menneskeinteresse som en slik faktor, hvor leder må ha evne til å ta initiativ for å bli kjent med sine medarbeidere. Leder må vise interesse for den enkelte medarbeider, ikke bare som fagperson, men som helt menneske. Flere av informantene gir uttrykk for at de ønsker å være forbilder som ledere, og nevner eksempler på at de selv kan ta de tyngste takene i ulike situasjoner. For å opprettholde likeverdighet i

relasjonen innebærer det en kommunikasjon hvor leder også opptrer åpent og gir av seg selv overfor medarbeideren.

For å lykkes i dette må leder bruke tid sammen med hver enkelt medarbeider. Den gode relasjonen oppstår først og fremst i de personlige møtene, og informantene er bevisst på å finne naturlige anledninger for denne type relasjonsbygging. Rektor C bruker blant annet lunsjpausene, og formulerer seg slik:

*«... det at jeg kjenner folk så godt, og har brukt masse energi på å bli kjent med dem, også i lunsjen. Jeg rullerer hvem jeg sitter med i lunsjen. Hører hvordan det går med familien, og bruker en del innspill sånn som det der. Så, ved at jeg kjenner dem så godt, så kan jeg utfordre dem på en del ting.»*

Flere informanter fremhever at de i slike anledninger trener seg i å lytte til medarbeiderens innspill i ulike saker. Ved å stille oppfølgingsspørsmål viser leder at hun har hørt etter hva som ble sagt, og oppnår tillit gjennom denne formen for full tilstedeværelse. Flere nevner også at de er bevisst på å møte medarbeidere på en god måte når de kommer for å ta opp vanskelige ting med leder. Dette sikrer at medarbeideren har mot til å komme tilbake en annen gang.

Når den gode relasjonen er opprettet, er leder klar over at den også trenger å vedlikeholdes. Her fremheves vennlighet og hjelpsomhet som gode nøkler. Ofte handler dette om bevissthet i de små, dagligdagse situasjonene. Rektor C forteller at han ofte finner anledning til å servere medarbeiderne en kopp kaffe eller gjøre dem en liten tjeneste. Han bruker også berøring som relasjonsfremmer, i det han kan gi en klapp på skulder til medarbeider i de tilfeller han er trygg på at vedkommende vil like en slik fysisk berøring. Dette handler om oppmerksomt nærvær, og oppleves godt for medarbeideren.

Det å huske fødselsdager for medarbeiderne nevnes også som en viktig vedlikeholds-faktor for leder. Noen har opprettet interne ordninger for å huske slike markeringer, mens andre har oversikt selv. Det uttrykkes uro i forhold til å skulle glemme noen sin fødselsdag, da det vil oppleves relasjonsbrytende for medarbeider å bli glemt dersom alle de andre blir husket.

Rettferdig behandling nevnes som en forventning i vedlikehold av den gode relasjonen, og flere av informantene snakker her om at rettferdighet er ikke å behandle alle likt. I dette ligger det en forståelse om at leder må tilpasse sin ledelse til de ulike mennesketypene i

organisasjonen, og foreta vurderinger ut fra den enkeltes forutsetninger og kompetanse. I det trygge arbeidsmiljøet preget av gode relasjoner, blir ulik behandling akseptert av medarbeiderne. De er da sikre på at de selv også blir behandlet individuelt i situasjoner som krever en spesiell tilnærming.

Informantene gir uttrykk for at det er viktig å videreutvikle de gode relasjonene. Dette krever systematikk og nærvær. Flere er opptatt av å avklare forventninger i relasjonen mellom seg og medarbeider, og har funnet metoder for å sikre at det ikke oppstår misforståelser. Rektor B har gjort seg til vane å be om at medarbeider selv tar ansvar for å spørre dersom det oppstår uklarhet i forståelsen mellom dem.

Ros og anerkjennelse nevnes som viktige relasjonelle byggesteiner. Rektor D bruker skolevandring som metode, og er på jakt etter kreativitet hos den enkelte lærer i det pedagogiske oppdraget. Rammene for undervisning er avklart gjennom overordnede skolepolitiske dokumenter og lokale føringer, men den enkelte pedagog har stor faglig og kreativ frihet i metodisk tilnærming i klasserommet. Rektor uttrykker respekt for den enkeltes fagkompetanse, og ser ikke på seg selv som mer faglig kompetent enn lærer. Rektor finner anledninger til å gi faglig anerkjennelse av medarbeideren. Dette bidrar til å balansere, styrke og utvikle relasjonen mellom dem.

Den autonome medarbeider trekkes frem, idet flere av rektorene nevner nødvendigheten av at medarbeiderne kan utfolde sin evne og lyst til å sette i gang ulike faglige prosjekt. Rektor E sier det slik:

*«Alle elever må få en lærer som gløder for noe. Å se noen gløde. Vi er kommet et godt stykke i utviklingsarbeid her. Og det er fordi vi presenterer ting. Hvis noen har lyst å prøve, så presenterer vi det, så prøver vi det ut.»*

En slik måte å imøtekomme medarbeider på bidrar til å opprettholde glød og lyst til faglig utvikling, og styrker båndene mellom leder og medarbeider.

Noen ganger blir relasjonene skadet, og må repareres. Det hender at ledere gjør feilvurderinger og behandler medarbeidere på en måte som ikke er tilsiktet eller ønskelig. Slike episoder kan være sterkt relasjons-brytende, og kan føre til en svikt i tilliten mellom

leder og medarbeider som enten kan ta lang til å reparere eller kan bli uopprettelig. Informantene synes å være bevisst på denne faren, og flere av rektorene nevner episoder hvor de selv har bidratt til å sette den gode relasjonen på spill. De er i denne sammenhengen opptatt av leders evne til å rydde opp i misforståelser, og til å gi uforbeholdne beklagelser. Rektor D illustrerer det slik:

*«Jeg måtte jo bare legge meg helt flat, og her var det jeg som trakk uti..»*

Evne til å innrømme egne feiltrinn krever mot av den enkelte, men oppgis som en stor styrke for å ivareta den gode relasjonen.

### 5.7.3 Rektors egen åpenhet

Materialet avdekker at alle de fem informantene ser egen åpenhet som viktig for den gode relasjonen, men beskriver situasjoner som gir variasjon over graden av egen åpenhet. Informantene oppgir at de ikke har personlige vennskap med noen av sine ansatte, og omgås ikke privat med dem. De anser dette som viktig for å ivareta medarbeidernes opplevelse av leders integritet og forutsetning for rettferdig behandling av kollegiet. En av rektorene har derimot sin svigerinne ansatt som lærer ved skolen. Han opplever ikke dette som et problem, og er svært opptatt av å opptre korrekt i den sammenhengen. Han diskuterer aldri jobberelaterte ting med henne når de møtes i familiesammenheng.

Flere av rektorene uttrykker at de kan vise egen emosjonell sårbarhet overfor ansatte. Dette kommer gjerne til uttrykk gjennom tårer.

De to mannlige informantene synes å være relasjonelt tettest på sine ansatte i det daglige arbeidet. Rektor C beskriver seg selv som å ha et svært åpent og lettleselig kroppsspråk. Det fører til at han fremstår som tydelig for medarbeiderne. Han viser ofte følelser overfor de ansatte, men passer seg for å klage. Han beskriver at han gjerne kan holde taler i begravelser uten å vise tårer, men at når noe rører han i forhold til en relasjon lar han seg bevege. Rektor D beskriver en høy grad av personlig åpenhet mot sitt kollegium. Han deltar blant annet i fysiske aktiviteter med noen av dem på fritiden, og opplever at ved å dele ting om seg

selv kommer han tettere på sine medarbeidere. Det oppstår god tillit mellom dem, og han beskriver åpenheten sin slik:

*«Jeg fortalte om det som jeg syntes var vanskelig i mitt liv og barndom i en bli-kjent-samtale. Og enkelte begynte sånn som dette: «Nei de var ikke så glad for å snakke om sånne ting.» Men folk åpnet seg opp, og jeg føler at da kom jeg veldig inn på mine ansatte.»*

Gjennom denne type utsagn bekrefter rektor egen åpenhet som relasjonsfremmende faktor. Flere av informantene har opplevd egen, alvorlig sykdom i tiden som rektor. Dette har i perioder medført fravær, og de beskriver å ha vært åpne med å informere om sykdommen overfor personalet sitt. Samtidig beskriver de et behov for å balansere dette forholdet ved ikke å snakke for ofte om eller få spørsmål vedrørende sykdommen. Noen oppgir også vansker med å omtale egne fysiske begrensninger overfor de ansatte.

Alle informantene uttrykker at de ser det som viktig å delta i sosiale arrangement ved skolen, men er seg bevisst sin rolle som leder også i slike sammenhenger. Rektor E forteller at hun i sosiale sammenhenger som for eksempel på en kollegafest er tydelig på at hun også der opptrer i rollen som leder, og skiller sterkt mellom seg selv som leder og privatperson. Hun sier samtidig at varigheten for den enkelte relasjon kan være bestemmende for egen åpenhet, i det hun gjerne går til den hun har kjent lengst dersom hun ønsker å dele noe som er privat.

#### 5.7.4 Syntetisering

Informantene fremhever tillit, åpenhet, god dialog, interesse for hverandre, og utvikling av gode emosjoner for hverandre som kjennetegn ved den gode relasjonen. Dette krever en ydmyk holdning til egen makt hos lederen, og et stort ønske om likeverdighet. Relasjonen tåler da uenighet, og tillater at begge parter kan begå feil som en i etterkant rydder opp i. Det legges videre vekt på å bruke tid sammen, bli kjent med hele mennesket, avklare forventninger, gi rom for kreativitet, felles humor, vennlighet og hjelpsomhet som viktige faktorer i det å utvikle den gode relasjonen. Bruk av ros og faglig anerkjennelse styrker relasjonen. Det kommer også frem at leder har en tilpasset form for ledelse, i det alle medarbeidere behandles individuelt ut fra den enkeltes forutsetninger.

Materialet avdekker at alle rektorene vurderer egen åpenhet mot de ansatte som en viktig faktor for utvikling av den gode relasjonen mellom seg og sin medarbeider. Det uttrykkes ulik grad av praksis på dette området.

Ingen omgås privat med ansatte, men deltar i ulike sosiale fellesaktiviteter.

## **5.8 Funn - I hvilken grad reflekterer rektorer på forholdet mellom relasjoners betydning for ledelse og bruk av digital kommunikasjon som e-post og SMS?**

Alle de fem lederne tilkjenner høy grad av bevissthet i forhold til bruk av e-post og SMS i utøvelse av personalledelse. Flere gir uttrykk for at de selv har erfaringer som utløste relasjonelle utfordringer, og reflekterer rundt læringen disse hendelsene har gitt.

Rektor C forteller om den gangen han sendte det han selv oppfattet som en kort informasjon, men hvor mottakeren oppfattet meldingen som noe helt annet. Fordi han har gjort noen slike tabber, som han selv kaller det, har han blitt veldig forsiktig med hva han sender ut på e-post til sine ansatte. Han setter ord på det krevende i kommunikasjon gjennom dette ordtaket:

*«Jeg vet ikke hva jeg har sagt før du har fortalt meg hva du har hørt.»*

Rektor D henviser til sin skolelederopplæring i rektorskolen, og forteller at de der har drøftet mange problemstillinger rundt bruk av e-post. Han mener han er svært bevisst på sin ledelse, gjennom å skille tydelig mellom tiden foran PC-skjermen og det å være ute blant dem han leder.

Rektor E forteller om sin evne til å fange opp eventuelle misforståelser og rette opp i dem. Hun kan få en følelse av at det prates i korridorene, og da tar hun den følelsen på alvor ved å invitere medarbeideren til en samtale. Hun har en åpen tilnærming i samtalen, og åpner gjerne med å si at det er noe hun ikke forstår. Hun opplever at medarbeideren er misfornøyd, men vet ikke hva det kan handle om. Hun sier videre at dette godt kan ha noe med henne selv å gjøre, men at hun ønsker å få en eventuell misnøye opp, slik at de sammen kan snakke om hva det hele handler om. Hun opplever en slik fremgangsmåte som god for ivaretagelse av relasjonen.

Rektor B fokuserer på viktigheten av å ha tilgang til det ikke-verbale språket i krevende samtaler, og sier det slik:

*«..jeg tenker nøye gjennom hvordan jeg gjør det, at jeg har god energi, at jeg begynner hyggelig og at det er effektivt det som skjer.»*

Hun mener her at jo mer krevende saken er for relasjonen mellom leder og medarbeider, jo viktigere er det å løfte samtalen over på den analoge frekvensen. Hun begrunner dette med at hun da kan få tilgang til å sende og motta smilet, hun kan lene seg frem over bordet, og hun kan fortløpende ha mulighet for å vurdere responsen i samtalen. Hun beskriver det som viktig å kunne justere språket i forhold til hverandre, og nevner eksempler på at hun noen ganger må bli ekstra tydelig og klar i kommunikasjonen, mens hun andre ganger må velge mykere ord, alt tilpasset hvem hun snakker med. Disse vurderingene får hun ikke gjort gjennom bruk av e-post eller SMS.

Alle informantene synes å ha gjennomtenkte refleksjoner vedrørende sammenhengen mellom sin bruk av epost og SMS, og relasjonene til egne medarbeidere. I bearbeidelsen av empirien har jeg samlet deres gode råd, og velger å presentere dem i neste kapittel.

### **5.8.1 Relasjonsfremmende faktorer i bruk av E-post og SMS mellom rektor og medarbeiderne – «beste praksis»**

Gjennomgangen av materialet viser en sum av faktorer som spiller en rolle for hvordan bruk av e-post og SMS henger sammen med utvikling av gode relasjoner, og informantenes erfaringer kan her ses på som innspill til beste praksis på området. Jeg tar i dette punktet opp faktorer som fremheves av informantene.

Ved mottak av e-post eller SMS som krever meningsutveksling, bør ledere bare besvare denne med at meldingen er mottatt, at hun ønsker en samtale, og deretter foreslå et tidspunkt for samtale. På den måten unngår leder at det startes en skriftlig dialog som lett kan føre til flertydige tolkninger og misforståelser mellom sender og mottaker.



Selv om leder mottar e-post hvor hun er uenig i innhold, diskuteres dette aldri skriftlig. Leder oppsøker heller vedkommende og ber om en analog samtale. På denne måten kan relasjonen lettere ivaretas gjennom tilgang på den ikke-verbale kommunikasjonen mellom dem.

Leder bør ha som rettesnor å gi hurtig svar til medarbeidere. Dersom eksakt svar ikke kan gis, kan leder svare at hun har mottatt e-post, og når tid hun vil komme tilbake til saken. En slik håndtering gir forutsigbarhet for begge parter, og bidrar til forventningsavklaring mellom dem. Det bør også gjøres forventningsavklaringer mellom leder og ansatte om hvor ofte e-post-innboks skal leses. Da kan leder og medarbeider lettere oppklare situasjoner som oppstår med bakgrunn i ulike forståelser av når tid e-post sjekkes.

Leder bør ikke sende ut skriftlige innkallinger like før helgen, for eksempel innkalling til møte om mandagen. En slik praksis kan lett føre til spekulasjoner og uro hos medarbeideren.

Helgen kan lett bli ødelagt for vedkommende, selv i de tilfeller hvor leder mener saken har et entydig og avklart innhold.

I personalsaker kan e-post gjerne brukes for å få det muntlige møtet til å skje, men da bare som et koordineringsverktøy.

Ved behandling av e-post bør leder gjøre den ferdig der og da. Det kan være å kvittere ut e-posten, legge den på vent eller plassere den et annet sted. Leders e-post-innboks bør være mest mulig tom. Dette kan bidra til å redusere lederens stressnivå.

Dersom leder må purre på e-post-svar fra noen i en gruppe av medarbeidere, bør ikke leder purre dem som allerede har svart. Leder bør ta seg bryet med å plukke ut dem som ikke har svart og bare sende purring til dem. Dersom alle purres, kan dette bli et unødig irritasjonsmoment for dem som alltid svarer presis, og kan lett oppleves som unødig relasjonell støy.

Leder bør ha bevissthet på dannelses-aspektet som bør ligge i bruk av e-post verktøyet. Med dette menes for eksempel respekten for at leder ikke vet hvilken kontekst mottakeren befinner seg i når e-posten åpnes. Formen bør av den grunn være preget av dannelses og høflighet. En slik holdning vil avspeile balansen mellom oppgavejaget og relasjonen mellom dem.

Ved alle førstegangshenvendelser fra leder brukes det alltid et innledningsord, for eksempel «Hei», og e-posten avsluttes alltid med «Med vennlig hilsen». På denne måten ivaretas helhet

og ro i kommunikasjonen. Etter flere e-postvekslinger om samme sak til samme person, kan tonen gjerne bli noe mer avslappet, litt avhengig av relasjonen mellom leder og medarbeider. «Med vennlig hilsen» kan droppes, da en slik avslutning i noen tilfeller vil kunne være relasjonsbrytende i en nær relasjon. For å ivareta hverandre, ansvarlig-gjøre hverandre og unngå misforståelser i budskap, kan leder avslutte e-posten med for eksempel følgende setning: «Er det noe du lurer på eller er uklart, så vær snill å kontakte meg.»

Når leder mottar klager fra foreldre gjennom e-post eller SMS, bør leder opptre støttende og gi god veiledning til sine medarbeidere. For eksempel kan rektor da fremheve behovet for å ivareta den gode relasjonen mellom lærer og foreldre. Ved at lærer ber om rom for å være fagperson, og samtidig evner å møte foreldre på en ordentlig måte, så vil foreldre føle seg skikkelig behandlet selv om de ikke forstår alt. Selv om en e-post-veksling ofte kan synes å være den enkleste kommunikasjonsmåten, vil sannsynligheten for å lykkes med dialogen være større i et direkte møte mellom skolen og foresatte.

SMS bør bare brukes for å gi kort, entydig informasjon eller hyggelig hilsen. Noen ganger kan en SMS-melding være en nestbest-løsning for leder som av ulike årsaker ikke ønsker å bruke telefon. Dersom leder bruker SMS til personalstøtte, må leder tenke gjennom eventuelle konsekvenser for videre oppfølging, og ikke binde seg opp i handlinger som ikke kan følges opp eller avsluttes.

En kan i oppsummering av dette punktet forstå erfaringene som en beskrivelse av «beste praksis» for hvordan ledere kan bruke e-post og SMS i god personalledelse.

## 5.8.2 Syntetisering

Rektorene forteller om egne opplevelser i forhold til at bruk av e-post og SMS kan utløse relasjonelle utfordringer. På bakgrunn av erfaringer har informantene kommet frem til gode forståelser av hvordan disse verktøyene bør brukes. «Beste praksis» er gjengitt i punkt 5.8.1.

## 5.9 Funn - Hvilke verdier og preferanser mener rektorer er med på å påvirke utøvelse av egen personalledelse?

For å forstå hva som driver den enkelte rektor i sin ledelse av medarbeiderne stilte jeg en del spørsmål som omhandlet egen motivasjon, verdier og syn på ledelse.

Alle svarene indikerer at rektorene motiveres av det å få mulighet til å sette dagsorden i skolen og å påvirke utviklingen. Flere av informantene synes å trives godt med et hektisk tempo, mange og varierte arbeidsoppgaver og det å skape resultater sammen med og gjennom andre mennesker. Noen nevner at de har en visjon om å gjøre hverandre god.

Alle informantene ga uttrykk for å ha en overordnet tanke om at det å skape god skole og læring for elevene står i sentrum for deres jobb. Alle oppgir også at god personalledelse er viktig for det læringsresultatet den enkelte elev oppnår. Det kan imidlertid være forskjellige drivere den enkelte leder har som utgangspunkt, noe svarene her også viste.

I hovedtrekk handler en rektors hverdag om ledelse innenfor tre områder: økonomiledelse, pedagogisk ledelse og personalledelse. På spørsmål som handlet om hvilke innfallsvinkel den enkelte prefererte i forhold til disse områdene, var svarene noe ulike. To av informantene var klar på at personalledelse er deres vei inn til å skape ønsket resultat, her illustrert ved utsagnet til rektor C:

*«Det er personalledelse, uten tvil. Og så, det er fordi som jeg sa, at hvis ungene skal få det best mulige tilbudet, så må de voksne trives og føle at de lykkes med det de holder på med. Og det å lede personalet, det er å bry seg om personalet, kjenne dem.»*

Også rektor D fremhever denne innfallsvinkelen, og uttrykker glede over å skape resultater sammen med dem han leder.

To av informantene er klar på at den pedagogiske innfallsvinkelen utløser mest motivasjon hos dem. Både rektor B og rektor E gir uttrykk for sterk identifisering med selv i lærerrollen. De uttrykker at energien og motivasjonen deres for ledelse ligger i det å skape pedagogiske endringer i skolen. Rektor E viser tilbake til egen tid som lærer, og sier at hun aldri helt fikk gjennomslag for det hun kjempet for da. Derfor ble hun skoleleder, og ble drevet av motivasjonen som ligger i spørsmålet om hvordan vi behandler elever.

Informanten A har en noe mer sammensatt vinkel, i det hun reflekterer over hvordan det pedagogiske utviklingsarbeidet skal skape en god skole. Hun fremstår som mer analytisk i sin tilnærming når hun stiller spørsmål om hva skolen trenger av kursing, tilrettelegging og strategiske veivalg. Samtidig er hun brennende opptatt av menneskene som den viktigste ressursen i skolen.

Med hensyn på hvilke verdier informantene opplever som viktige for seg, svarer rektor A lojalitet, respekt, ansvar, mot, ærlighet og romslighet. Rektor B nevner åpenhet, ydmykhet, ansvarlighet, verdighet og raushet som sine verdier. Rektor C fremholder hjelpsomhet, lekenhet, samhold, oppmerksomhet og inkludering som vesentlige. For rektor D handler det om inkludering, trygghet, åpenhet, samhold, lekenhet og ydmykhet, mens rektor E svarer omsorg, respekt, ansvarlighet, tydelighet og samhold. I det flere av informantene har svært sammenfallende verdier, fremstår gruppen som homogen i svarene sine.

Disse verdiene kommer også frem i forhold til uttalelser vedrørende samarbeid. Både verneombud og tillitsvalgt nevnes som viktige samarbeidsparter, noe rektor A omtaler slik.

*«Slik at å bruke disse ulike arenaene, for meg er det kjempeviktig for å få den gode prosessen. For at det ikke blir sånn at: «Jammen dette er det du som har bestemt, egentlig så bare bryr vi oss ikke. Vi sier ja og ha, og så har vi ingen områder å påvirke på.» Så dermed altså, viktigheten for meg er de ulike arenaene: tillitsvalgt, plangruppen, ledergruppen.»*

Informanten forholder seg også i dette utsagnet til egen makt og påvirkning, og støtter medbestemmelsen som er nedfelt i rammeverket til skolen. Samtidig er rektor B opptatt av at medarbeiderne i noen sammenhenger selv ønsker å bestemme, men når noe kjennes vanskelig ønsker de at rektor skal ha oppskrift på løsningen. Hun sier det på en slående måte, ved at Taylor er død, men at taylorismen fremdeles lever. For å imøtekomme denne problemstillingen har hun funnet et virksomt verktøy, og rektor B forklarer det slik:

*«I dag håndterer jeg det med faktisk å spørre dem om hva de ønsker at jeg skal gjøre. Om de ønsker at jeg skal gå inn å bestemme, for det kan jeg, men da krever jeg til gjengjeld at de beliter seg, innordner seg det. Den andre måten vi nå kan løse saken er at du og jeg går i dialog og finner ut av det sammen.»*

Gjennom dette utsagnet ser jeg henne som en klok og tydelig leder, som ønsker å møte medarbeiderne på en god og ansvarlig måte.

Jeg spurte også informantene om hvordan den enkelte oppfatter seg selv med henblikk på egen introvert og ekstrovert preferanse. Alle beskrev seg selv til i ulike grader å være ekstroverte personer. Ett av kriteriene som ble brukt var spørsmålet: «Hvor henter du din energi fra når du er sliten og trenger påfyll?» Flere svarte da at de får ny energi av å være sammen med andre mennesker. Noen la også til at de trenger stille tid for seg selv inniblant. En svarte at hun får masse kreativitet og blir glad av å være alene.

Mitt eget inntrykk av informantene gjennom intervjuet, var at en fremstod som svært ekstrovert, tre fremstod som mindre ekstrovert, og en fremstod som noe sjenert og kanskje noe introvert.

For å få et inntrykk av den enkelte informants evne til å takle stress, stilte jeg følgende spørsmål:

*«Kan du plassere deg selv på en skala fra en til ti, hvor tallet en uttrykker «jeg føler meg tilfreds fordi jeg stort sett får gjort det jeg skal» og tallet ti uttrykker «jeg føler meg stresset fordi jeg ikke får gjort det jeg egentlig burde»?»*

Alle plasserte seg her i nedre del av skalaen, det vil si at de gav uttrykk for at de i det store og hele ikke opplevde seg selv som veldig stresset. De beskrev alle forskjellige faktorer som i perioder kunne oppleves som noe stressende. Det å ha for lite administrativt hjelpeapparat til rådighet opplevdes som å ha mindre tid til ledelse. Videre ble det nevnt at dersom det ligger ugjorte oppgaver igjen når dagen eller uken er slutt, kan dette utløse stress. Å ta seg tid til å sette seg inn i nye digitale systemer som det stilles forventning om, kunne for en oppleves som noe stressende. Rektor D nevnte at det å være borte fra skolen kunne kjennes vanskelig, fordi det mangler personer som kan tre inn for rektor. Rektor B nevnte det å skrive rapporter og referater som unyttig bruk av tid, og hun syntes noen ganger at dette kunne være stressende.

Det som imidlertid flere nevnte som et hinder for god ledelse, var å bli pålagt utviklingsarbeid fra overordnet nivå. Når dette ikke oppleves nyttig eller nødvendig i kollegiet, bidrar det til en negativ opplevelse, og til at rektor sin tillit svekkes. Rektor A beskrev en situasjon hvor et eksternt firma kom inn i skolen og dikterte hva de ansatte skulle holde på med av utviklingsarbeid. Hun mente at arbeidet ikke var godt nok forankret i personalet, og at dette førte til motstand og svekket tillit til henne som leder.

Gjennom intervjuene fremkommer den emosjonelle faktoren som betydningsfull. Tre av informantene beskriver sterke møter mellom seg og sine medarbeidere, hvor de har delt egne sykdomshistorier med sitt personale. Gjennom fortellingene deler de sin sårbarhet, og de har blitt møtt med varme og forståelse. De er bevisste på at det emosjonelle aspektet i sine egne historier ikke skal ta stort fokus i hverdagen, men beskriver en stor trygghet og omsorg i å vite at de andre vet. Ved å ha mot til å vise denne menneskelige, emosjonelle siden av seg selv, inviterer de sine medarbeidere til gjensidig åpenhet, og opplever ofte at ansatte også deler sine personlige historier med dem. Det beskrives at denne tilliten, evnen til å berøre andre og til selv å bli berørt, skaper sterke bindinger og godhet mellom menneskene i organisasjonen.

Fordi informantene evnet en sterk tilstedeværelse i intervjusituasjonen, opplevde jeg også selv at den emosjonelle dimensjonen skapte troverdighet og nærhet mellom dem og meg. Jeg forstår denne evnen hos den enkelte som et tegn på høy grad av emosjonell modenhet, EQ. Utfordringene i denne form for ledelse kan være å gjøre korrekte vurderinger av hvor grensene går for emosjonelt engasjement. Rektor A beskriver utfordringen slik:

*«Det er at vi skal ha en nærhet, og samtidig så skal vi ha en distanse.»*

Disse vurderingene gjøres med utgangspunkt i dagens hendelser, og den enkelte leder bruker sin emosjonelle intelligens til å oppvise det som kalles emosjonell intelligent atferd.

(Wennberg 2001:25)

Jeg spurte informantene om hvilke omdømme de mener skolene deres har. Fire mener skolene har et godt omdømme. En av informantene beskriver omdømmet som oppadgående, idet vedkommende ikke har vært så lenge på denne skolen, og overtok det som kunne kalles et «konkursbo».

## 5.10 Syntetisering

Materialet viser at alle fem informantene i sine lederroller drives av muligheten for å sette dagsorden og påvirke, og alle har elevenes læring i sentrum. Alle mener at personalledelse er viktig, men uttrykker litt ulike innfallsvinkler gjennom enten personalledelse eller pedagogisk ledelse. Alle gir uttrykk for egne verdier som i det store og hele handler om åpenhet, forståelse, hjelpsomhet og samhold. Alle opplever seg som grader av ekstroverte personer, og ingen kjenner seg svært stresset i arbeidet. Flere gav uttrykk for at de hadde opplevelser hvor

de måtte lansere og sette i verk prestasjonsorienterte ideer som ble pålagt dem fra overordnet nivå, og uttrykte at dette opplevdes som krevende. Informantene fremholder den emosjonelle dimensjonen som betydningsfull for tillit i relasjonen, og derav trygghet i kommunikasjonen mellom seg og medarbeiderne. Rektorene mener skolene deres har et godt omdømme.

## 5.11 Oppsummering

I min presentasjon av funnene mener jeg i dette kapitlet å belyse de fem rektorenes rapportering av egen bruk av e-post og SMS, deres syn på hva den gode dialogen mellom rektor og medarbeider inneholder og hvordan den foregår. Videre viser jeg hvilke erfaringer de har i forhold til å etablere best mulige relasjoner til sine ansatte, og hvordan de vurderer forholdet mellom relasjoners betydning for ledelse og bruk av e-post og SMS. Til slutt har jeg hentet ut den enkelte rektors verdipreferanser i forhold til ledelse.

Funnene er i store trekk ensartede, og kan oppsummeres slik:

Rektorene bruker e-post hovedsakelig til å gi generell informasjon, informasjon om drift og til å avtale møter. SMS brukes til korte, entydige meldinger og til personaloppfølging og hilsener ved fravær. I saker hvor det er snakk om drøfting, personalsaker eller saks-prosesser brukes det ikke e-post eller SMS, men analoge møter.

Den gode dialogen beskrives som en åpen samtale preget av interesse for hverandre, likeverdighet, tillit og lytting. Det kan være både en formell og en uformell dialog. Den gode dialogen skaper den gode relasjonen. Relasjonen skapes ved en helhetlig forståelse av hverandre, inneholder humor og glede, emosjonell intelligens og partene liker hverandre. Åpenhet og ærlighet gjør at leder fremstår som autentisk, og dette skaper tillit og gir rom for tilbakemeldinger bygget på at en ønsker det beste for hverandre. Tilpasset ledelse fremheves ved at medarbeiderne behandles ulikt, men ikke urettferdig.

Gjennom egne erfaringer har informantene kommet frem til en samling gode råd for hva som kan påvirke forholdet mellom relasjoners betydning for ledelse og bruk av digital kommunikasjon som e-post og SMS. Disse er beskrevet i punkt 5.8.1.

Informantene uttrykker at det å skape en god skole og læring for elevene står i sentrum for deres jobb, og at dette skjer gjennom god personalledelse. De ser seg selv som viktige pådrivere i forhold til de verdier skolen står for, engasjerer seg emosjonelt i de ansatte, og ønsker å fremstå som gode forbilder for ansatte og elever. Skolene deres har godt omdømme.

## 6 Analyse og drøfting

På bakgrunn av min problemstilling «*Hvordan ivaretar rektor lederutfordringen som ligger i å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, og samtidig håndtere e-post og SMS som daglig verktøy i personalledelse av de samme medarbeiderne*» vil jeg i dette kapitlet forsøke å forstå og drøfte funnene som er presentert i kapittel 5 opp mot teorier som kan bidra til å forklare funnene.

Da jeg oppfatter at svarene fra rektorene i informantgruppen uttrykker liten grad av divergens sett i et overordnet perspektiv, drøftes mange av funnene i det følgende ut fra en felles oppfatning i gruppen. Dette kan handle om at jeg i utgangspunktet valgte å lete etter informanter med et felles trekk: Alle hadde ord på seg for å være gode personalledere.

### 6.1 Hvordan rapporterer rektorer at de bruker e-post og SMS i kommunikasjon med sine medarbeidere?

Alle informantene oppgir at de ser stor nytteverdi i e-post som kommunikasjonsverktøy, at de bruker verktøyene daglig og at verktøyene anses som tidsbesparende ved riktig bruk.

Jeg forstår dette som at alle rektorene er oppdatert på disse moderne kommunikasjonsverktøyene, og har et aktivt og bevisst forhold til bruken av dem. Det synes som om alle skolene har etablert en administrativ praksis hvor digitale kommunikasjonsverktøy er tatt i bruk, og således oppfyller intensjonen i Stortingsmelding nr. 23 (2012–2013) *Digital agenda for Norge - IKT for vekst og verdiskaping*

Rektorene er svært bevisst på det de omtaler som «riktig bruk» av verktøyene. Med dette uttrykkes en bevisst holdning til at bruken ikke må være av en slik art at det skapes misforståelser og relasjonelle utfordringer mellom leder og ansatte, men at kommunikasjonen fremstår som entydig. Alle er oppmerksom på at muligheten for misforståelser er til stede, idet bruk av skriftspråk fremstår som en begrensende måte å uttrykke seg på. Noen har selv opplevd misforståelser og har således kommet til sine konklusjoner ut fra egne erfaringer.

Dette funnet vil jeg holde opp mot Batesons teori om analog og digital kommunikasjon. Han definerer digital kommunikasjon som entydig, og analog kommunikasjon som flertydig. Han omtaler videre kommunikasjon som alltid to parallelle forhold: Det ene handler om innholdet



i kommunikasjonen, det andre handler om forholdet i kommunikasjonen. (Ulleberg 2004:18)  
Jeg omtaler «forholdet» som «relasjonen».

Bateson, sitert hos Ulleberg (2004:18), beskriver kompleksiteten i det skrevne ord slik:

*«For de skrevne ord har fremdeles en slags rytme og de har fremdeles overtoner. Poenget er at det finnes ikke **bare** ord. Det er ord enten med gester eller med tonefall eller noe sånt» (Bateson 1972:13)*

Informantene gir i punkt 5.5.1.5. tydelig gir uttrykk for at e-post- og SMS-kommunikasjon ikke egner seg for dialoger som omhandler forhold som kan dreie seg om uenigheter eller ulik saksforståelse, og dette kan ses på som en funksjon av Batesons teori om flertydig kommunikasjon. Ved at de har erfart flertydighet i e-post- meldinger hvor de selv har ment at meldingen skulle være entydig, har de blitt oppmerksom på usikkerheten i andres avlesning av sine egne budskap. Dette har igjen ført til at de ønsker å være oppmerksom på hva og hvordan de formulerer meldinger. Således skiller de tydelig på hvilke innhold de bruker e-post i forhold til, og lar dette i hovedsak handle om entydige meldinger av administrativ karakter.

Ut fra funnet om at alle informantene bruker e-post til å gi generell informasjon, informasjon om drift og til å avtale møter, kan det altså tolkes som at rektorene på denne måten ønsker å begrense innholdet til det Bateson, vist i punkt 3.3.6., kaller entydig kommunikasjon. Muligheten for mistolking vil her være mindre enn hva gjelder områder som handler om meningsutveksling. Ved at rektor D sin uttalelse (s. 65) tilkjenner høy bruk av kontekstmarkører i sin digitale kommunikasjon, ser jeg sannsynligheten som større for at han på denne måten klargjør budskapet for mottakeren.

Det som videre er avgjørende for om et innhold kan defineres som entydig eller flertydig er den enkeltes forståelse av innholdet. Det vil si at konteksten, og relasjonen mellom partene kan her være en kontekst, vil ha stor betydning for hvordan mottaker tolker teksten. Rektor D oppgir (s. 63) at han ofte har mer uformell e-postveksling med en ansatt som han beskriver å ha en trygg relasjon til, og at de deler samme form for humor. Funnet bekrefter at det i dette tilfellet eksisterer høy grad av tillit mellom dem. Den tøysete e-post-vekslingen kan forstås på bakgrunn av Skiviks definisjon av tillit (Skivik 2004:132), da ingenting indikerer at

informasjonen vil bli brukt til skade for den andre. Jeg finner også bekreftelse i utsagnet om at felles humor danner grunnlag for etablering av en god relasjon.

Eksempel på annen kontekst kan være at mottaker åpner e-posten eller SMS- meldingen idet vedkommende befinner seg i en helt annen fysisk eller psykisk tilstand, eller hva gjelder tid og omgivelser, enn den senderen befinner seg i når meldingen skrives. Gitt at vi som mennesker påvirkes av våre omgivelser, vil slike kontekster kunne påvirke mottakeren på en annen måte enn det senderen beregner i skriveøyeblikket. Rektor B (s. 62) henviser til bevissthet omkring dette. Materialet avdekker at informantene er oppmerksom på disse forholdene.

For å finne en utvidet mulighet til å sikre en korrekt forståelse av digitale budskap, har det utviklet seg en aktiv bruk av symboler i tillegg til de vanlige bokstavene. Dette kan være alt fra smilefjes til blomstersymbol, og omtales i punkt 3.3.4. som kontekstmarkører. Funnene skiller i bruken av slike, hvor den yngste rektoren sier at han ofte bruker kontekstmarkører for å understreke meningen sin i teksten, mens bruken av disse avtar med økende alder. De eldste bruker ikke tekstmarkører. Funnet kan ha en mulig begrunnelse i informantenes ulike skriftkulturer, som igjen betinges av alder. Språkutviklingen har beveget seg mot en muntliggjøring av skriftspråket gjennom de siste generasjonene, og det er grunn til å tro at særlig vår digitale tidsalder har bidratt til en slik endring.

Min forståelse av funnet knytter seg derfor til at etablering av digital kompetanse har skjedd i ulik alder for informantene. Den yngste rektoren, født på slutten av 70-tallet, tilhører generasjonen som har vokst opp som naturlig bruker av digitale medier, mens de eldste har tilegnet seg digital kompetanse i voksen alder. En mulig slutning av dette kan være at yngre mennesker til vanlig vil ha mindre uro knyttet til bruk av digitale medier enn eldre.

Informantene opplever at det er store mengder e-post som kommer inn til skolen, og alle mener det er viktig å begrense videresending til de ansatte. Som det fremgår av uttalen til rektor D (s.60) er han som den yngste rektoren noe mindre restriktiv i sin begrensning, og fremholder ønske om for eksempel å la de ansatte selv vurdere blant annet ulike kurstilbud. Dette kan holdes opp mot at han som den yngste har en annen tilnærming til digital kommunikasjon enn de eldre. Problemstillingen er nevnt i foregående avsnitt. Det kan også relateres til hans leder-stil.

Nina Furu (2011:218) omtaler denne formen for kommunikasjon som et sosialt fag, hvor kommunikatøren trenger tre sentrale ferdigheter: Å kunne uttrykke seg slik at andre forstår, å kunne lytte slik at en får med seg signaler og meninger, og å ha sosial intelligens slik at han ikke trår feil i forhold til sosiale spilleregler. Dr. Karl Albrecht, forfatter av boken *Social Intelligence – the new science of success* – har utviklet en modell som viser hvordan sosial intelligens kan benyttes i digital kommunikasjon. Den kalles S.P.A.C.E., og bokstavene står for: Situational radar (Awareness), Presence, Authenticity, Clarity, Empathy. (Siteret i Furu 2001:218) Modellen viser således at digital kommunikasjon også handler om møter mellom mennesker.

Slik jeg forstår de omtalte ferdighetene handler de om den enkeltes sosiale evne til å lese og forstå andre mennesker. Denne evnen kalles ofte Emosjonell intelligens, omtalt som EQ. Den omfatter evnen til å gjenkjenne egne og andres følelser, trekke kompetente konklusjoner av dem og bruke denne kunnskapen som veiledning for handling og tanke. (Wennberg 2001:16) Jeg vil komme tilbake til drøftingen av EQ i punkt 6.2.

## **6.2 Hva og hvordan oppfatter rektorer er den gode dialogen mellom rektor og medarbeider?**

Alle informantene i gruppen fremhevet seg som ledere med sterk vilje og evne til egenrefleksjon om seg selv og sin rolle som personalleder. De fokuserte på den gode dialogen som en aktuell arena for å bli kjent med sine medarbeidere, og definerte verdier som likeverdighet, åpenhet og vennlighet som kjennetegn på den gode samtalen.

Jeg vil her drøfte funnene i lys av Bar-Ons modell for emosjonell intelligens, EQ, vist og omtalt i punkt 3.4.3. Modellen tar for seg følgende fem grunnleggende ferdigheter: Evne til å kjenne og lede seg selv, evne til å samarbeide med andre, tilpasningsevne, stressmestring og generell sinnsstemning.

Flere utsagn bekrefter informantenes evne til å kjenne og lede seg selv. Jeg refererer her til rektor A sitt utsagn (s. 70) hvor hun reflekterer over hvilken makt hun har i relasjonen og hva den kan brukes til. Hun uttrykker på denne måten en høy bevissthet omkring egen rolle og makt. Utsagnet viser en ydmyk tilnærming til sine muligheter som leder, men også grøfter å falle i. Hun nevner tillit og trygghet som avgjørende faktorer i dialogen, og hun kjenner på

egne utfordringer i dette. På samme måte viser rektor B også i sitt utsagn (s.69) at hun som leder kjenner seg selv godt og er trygg på sin egen evne til å tåle mental smerte i søken etter personlig utvikling i rollen som leder. Ved å ha et overordnet ønske om å ta imot korrektiv tilbakemelding på en god måte, selv om det kan smerte der og da, holder hun sin kunnskap og sine verdier hevet over egne emosjoner i øyeblikket.

Når det gjelder evne til å samarbeide med andre vil jeg fremholde rektor C sin uttalelse (s. 66). Utsagnet fremstår for meg som et tydelig eksempel på og bekrefter utøvelse av empatisk ledelse og evne til å samarbeide. «*Hvem er du?*» indikerer en direkte interesse for medarbeideren som helt menneske. «*Hva kan jeg bruke deg til?*» indikerer at lederen relaterer medarbeiderens kompetanse til skolens behov, og kan ses på som et oppriktig ønske om å tilby medarbeideren et meningsfylt arbeidsområde. De to siste spørsmålene: «*Hvordan kan jeg gjøre deg bedre? Hvordan kan du gjøre skolen vår bedre?*» er spørsmål som indikerer emosjonell modenhet hos lederen. Han definerer her seg selv og medarbeideren som likeverdige parter i oppgaven med å tjene et overordnet oppdrag for skolen. Samtidig viser han med disse spørsmålene en utøvende emosjonell kompetanse som bidrar til at medarbeideren kan oppleve seg som verdifull for lederen og skolen. Denne type holdning hos lederen tolker jeg som et verdifullt utgangspunkt for den gode dialogen.

Hva gjelder den enkelte leders evne til tilpasning, ser jeg rektor E sitt utsagn (s.68) som et godt eksempel på slik tilpasning. Hun fant muligheten for gode, uformelle samtaler med en av sine medarbeidere om morgenen før resten av kollegiet kom. Hun viser på den måten at hun har vært oppsøkende i forhold til en av sine medarbeidere som til vanlig er lite synlig for henne som leder. Rektor finner en tid om morgenen hvor det er rolig i omgivelsene, og tilpasser sin dag for å gi rom for den gode dialogen med denne medarbeideren. Således utviser hun evne til tilpasning og fleksibilitet i forhold til dem hun leder. Det vil være sannsynlig at en slik handling fører til økt tillit og trivsel hos medarbeideren.

Ingen av informantene oppgir at de kjenner seg veldig stresset. Periodevis kan de oppleve at enkeltfaktorer kjennes belastende, men på en skala fra en til ti, hvor ti betyr svært stresset, scorer alle seg selv i nedre del av skalaen, mellom to og fire. Jeg forstår dette funnet slik at den enkelte informant i høy grad har evne til å tåle stressbelastning, da det er liten grunn til å tro at det på disse skolene er mindre å gjøre og ha ansvar for enn på skoler generelt i Norge.

Studien «Belastningsfaktorer i lærerrollen» utført av Professor Einar M. Skaalvik og professor Sidsel Skaalvik, Pedagogisk institutt, NTNU i 2010, undersøkte læreres stressfaktorer i skolen. Forskningsrådet, ved Berit Ellingsen, gir følgende kommentar til undersøkelsen:

*«Til tross for høy trivsel tenker 33 prosent av lærerne på å slutte i jobben, ifølge ferske forskningsresultater. Den viktigste årsaken er stress og utbrenthet, ifølge professor Einar Melgren Skaalvik ved NTNU»*

Selv om lærernes stressfaktorer ikke er ekvivalent med rektors stressfaktorer, er det likevel grunn til å tro at forventningsrammene kan være tilsvarende like for begge gruppene. Jeg slutter av dette at informantene kan inneha høy grad av evne til stressmestring.

Faktoren generell sinnsstemning er ikke direkte undersøkt i studien. Det er likevel å merke at flere av informantene nevner ord som «godt humør», «glede» og «lekenhet». Rektor B uttrykker (s.71) at hun tror humør og det å se livet i det humoristiske lyset kan ses på som raushet og olje i et maskineri som ellers er preget av alvorsfylte systemer og lovverk. Uttalelsen indikerer at det er til stede en bevissthet om at våre sinnsstemninger påvirker hverandre. Mitt inntrykk av historiene som ble delt med meg, gir meg grunn til å tro at optimisme og glede er tilstede i alle kollegiene.

Slik jeg forstår funnene i denne delen av studien, er det til stede høy grad av emosjonell intelligens hos informantene, slik denne er beskrevet i Bar-On sin teori. Dette kvalifiserer for at den enkelte rektor på en god måte er i stand til å oppfylle egne og andres forventninger om å møte den enkelte medarbeider i løsningsfokuserede dialoger som fører til gode relasjoner og et trygt arbeidsmiljø. Disse kvalitetene kan være særlig sentrale i de tilfeller hvor rektor skal gjennomføre den vanskelige samtalen.

### 6.3 Hvilke erfaringer trekker rektorer fram i forhold til å etablere en best mulig relasjon til sine medarbeidere?

Min klare forståelse av empirien er at informantene mener at gode relasjoner mellom seg og medarbeiderne er en essensiell faktor for å kunne lede skolen mot de mål som gjelder.

Funnene her viser at rektorene preges av et sett med verdier som grunnlag for å etablere de beste relasjonene til sine medarbeidere. Det handler om så som åpenhet, ærlighet, tillit, aksept, mot, verdighet og hjelpsomhet.

Spørsmålet blir da hvordan disse verdiene kommer til uttrykk i relasjonen mellom leder og medarbeider, og om leders troverdighet i utøvelse av verdiene.

Disse spørsmålene vil jeg se opp mot det Strand (2007:425), formulerer som regler for gode relasjoner, gjengitt i kapittel 3.4.2. Jeg finner treff hos informantene på flere av reglene, og drøfter dem her.

Det kreves bevissthet fra leder om at samme handling kan føre til to ulike resultat ut fra hvem handlingen blir rettet mot, og hvilken for-forståelse det er i relasjonsfeltet mellom dem. Her vil Batesons teori om flertydighet i den analoge dialogen komme til anvendelse. For at kommunikasjonen skal fungere best mulig, vil det være av betydning at partene kjenner hverandre godt, og derfor er i stand til å tolke budskap ut fra beste mening, slik det fremkommer i drøfting av neste funn (s.72).

Informant C beskriver i sitt utsagn (s.72) at han rullerer med hvem han sitter i lunsjen, han bruker tid på å spørre hvordan det går med familien og har innspill som bekrefter at han er interessert i medarbeideren som helt menneske. Å oppleve seg sett og hørt av sin leder utover det faglige, skaper helhet og forståelse for begge parter. Det vitner også om lederens oppmerksomhet på at summen av medarbeidernes totale kontekster i livet har innvirkning på hennes jobbutførelse. Rektor viser at det ikke er tilfeldig hvem han setter seg ved siden av, men at han derimot har en tanke og en mening med sin sosiale aktivitet, også i lunsjpausen. Ved slik rotasjon fremkommer en systematikk i personalarbeidet, hvor han investerer tid og ressurser for å vise oppmerksomhet og interesse for dem han leder. Han oppfyller forventningen i regelen.

Strand fremhever det å gjøre folk en tjeneste uten forbehold og betingelser som en god regel for mellommenneskelig relasjonsbygging. Dette er en måte å bygge opp vennskaps- eller samarbeidsrelasjoner på, og den andre vil i de fleste tilfeller ønske å gjengjelde tjenestene. Jeg henviser i denne sammenheng til at rektor C (s. 72) forteller at han ofte finner anledninger til å vise oppmerksomhet ved å gjøre medarbeiderne små, vennlige tjenester, som for eksempel å servere kaffe. Lederen viser på denne måten tydelig vennlighet og hjelpsomhet i dagligdagse situasjoner. Det koster ham ikke mye å servere litt kaffe til dem rundt seg. Han forventer ikke noe igjen i øyeblikket, men vet nok at han setter verdier inn i relasjonsbanken til vedkommende medarbeider. Han viser til at det er lett å lede medarbeidere han har en god relasjon til, og at disse sjelden sier nei når han ber dem om en tjeneste, for eksempel om å ta vikartimer.

For at denne regelen ikke skal virke manipulerende, vil det være avgjørende at leder opptrer sant og ekte i de enkelte situasjoner. Hun avsløres lett av andre dersom handlingene ikke er troverdige. Dette beror på det helhetlige bildet som lederen uttrykker i kommunikasjonen. Finnes det samsvar mellom det verbale og det ikke-verbale språket? Kropps-språket vil alltid vinne over ordene dersom det ikke er kongruens mellom dem. Det er i denne sammenheng interessant å merke seg informantens holdning til det å være forbilder (s. 71). Rektor C forteller om hvordan han opptrer i forbindelse med for eksempel dugnader. Han tar da gjerne de tyngste takene. Han gir av seg selv, og formidler at det han forventer av andre, forventer han også av seg selv. Slik skapes det respekt, tillit og troverdighet mellom leder og medarbeider.

Strand anbefaler å delta i seremonier og sosiale anledninger, da disse samler viktige personer og gir kontakt med aktuelle parter.

Alle informantene oppgir at de deltar i ulike sosiale tiltak i skolens regi (s.75), og noen av dem deltar også sammen med medarbeidere i arrangement utenfor skole sin regi. Dette kan være å synge i kor sammen, delta i lagspill som fotball og håndball, samt å treffe medarbeidere som foreldre for barn i samme fritidsgruppe. Rektorene viser her en forståelse for at rollen deres fordrer et sosialt engasjement som noen ganger berører deres fritid, og aksepterer dette som gode arenaer for relasjonsbygging mot medarbeidere.

Det anbefales videre å vise aksept og positiv oppmerksomhet, være raus og glad, positiv og vennlig. Dessuten å gi anerkjennelse og positiv oppmerksomhet ved gode anledninger. Ved å

gi gaver eller være oppmerksom på annen måte viser leder at hun setter pris på vedkommende medarbeider. Flere av informantene imøtekommer denne anbefalingen ved måten de bruker SMS på, som det går frem av funn på side 64. Ved å sende hilsener til jul, ved sykdom, fødselsdager

eller andre spesielle anledninger, tilkjenne gir ledere en positiv oppmerksomhet, noe som skaper opplevelse av å bli sett og husket. Noen rektorer har i denne sammenheng uttrykt et ønske om å opptre kongruent, og i tillegg ikke binde seg opp i handlinger som ikke kan følges opp. Et eksempel på dette kan være at det lett kan bli en tillits-svekkende handling dersom rektor husker fødselsdagen til to i personalet, men ikke til den tredje.

Dette handler også om den enkeltes aksept og tillit hos sine medarbeidere til å behandle dem ulikt, ut fra den enkeltes egne forutsetninger. Noen anledninger bør ikke leder glemme, da relasjonen slik kan settes unødig på spill.

Gjennom denne drøftingen sannsynliggjør jeg at informantene oppfyller mange av anbefalingene gitt i Strand (2007:425), og formulert som regler for gode relasjoner, gjengitt i kapittel 3.4.2.

#### **6.4 I hvilken grad reflekterer rektorer på forholdet mellom relasjoners betydning for ledelse og bruk av digital kommunikasjon som e-post og SMS?**

Den gode relasjonen mellom rektor og den enkelte medarbeider anses å være grunnlaget for en god og effektiv ledelse av skolen.

I materialet, punkt 5.8.1., fremkommer det en lang rekke moment som underbygger at rektorene har en samlet kunnskap og bevissthet omkring det å bruke e-post og SMS på en best mulig måte i personalleddelse. Mitt inntrykk av denne samlingen av råd, er at de uttrykker et ønske om å bidra til den best mulige relasjonen mellom seg og den enkelte medarbeider.

Det uttrykkes tydelig i det innsamlede materialet at den verbale, direkte samtalen anvendes når leder og medarbeider skal kommunisere om noe som krever avklaring i forståelse mellom dem. Det uttrykkes videre at skriftspråket da ikke er tilstrekkelig for å tilkjenne den eksakte, hele meningen i budskapet.



Holdt opp mot Figur 3, (s.36) av Sigfried Freys illustrasjon, vist i kapittel 3.3.4 (Øyslebø 1988:49) av ikke-verbal kommunikasjon, forstår jeg det slik at informantene er bevisst på mulighetene for å trå feil i mangel på effektive tegn i skriftspråket. Informantene henviser til at de for eksempel bruker blikket til observasjon av den andre i direkte samtaler. Det uttrykkes også en bevissthet om det en kan forstå som kroppsholdning i forhold til å møte sine ansatte. Rektor B gir uttrykk for dette i sitt utsagn (s.76), der hun bruker ordet energi som en forståelse av den ikke-verbale kommunikasjonen.

Det som videre synes å være et hovedtrekk i funnene på dette området, er informantenes evne til å håndtere situasjoner hvor det har oppstått misforståelser mellom partene som resultat av flertydighet, eller analog kommunikasjon, i den digitale utvekslingen. Flertydigheten kan ha oppstått som følge av rektors manglende evne til presis nok formulering eller en feilvurdering av type innhold som kommuniseres digitalt i stedet for gjennom direkte samtale. Rektor D henviser (s.74) til en episode hvor han hadde tenkt seg for lite om og på den måten kommet i skade for å gjøre en medarbeider urett. Han rydder straks opp og «legger seg flat» som han selv uttrykker det. Han tar saken direkte opp med vedkommende, og han rydder også opp i forhold til tredjepart.

Flertydigheten kan også ha oppstått som følge av usikkerhet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Materialet viser at større trygghet i relasjon gir mindre usikkerhet i mottakers forståelse, og slik sett bør kommunikasjonen justeres ut fra denne konteksten. Som nevnt i punkt 5.5.1.6. kan samme e-post altså oppfattes ulikt av ulike mottakere, gitt hvilken relasjon sender og mottaker har mellom seg.

Ulleberg(2004) bekrefter dette funnet slik:

*«Å oversette det analoge nivået til et entydig, digitalt uttrykk er umulig. Informasjon vil gå tapt. Hvilken mening vi tillegger et uttrykk, hvilken tolkning vi har, vil være avhengig av relasjonen vi har.» (Ulleberg 2004:61)*

Jeg forstår her funnene som at den enkelte rektor er bevisst på hvordan styrken i de ulike relasjonene påvirker hvordan det kommuniseres på e-post mellom dem. Dette er også drøftet i punkt 6.1.

Som en forståelse av hvordan relasjon, innhold og kommunikasjonsform står i forhold til hverandre, kan følgende modell forklare forholdet.

P E R S O N A			
	Digital	Analog	
P E R S O N B	Digital	E-post /SMS Entydig kommunikasjon Meldinger, informasjon, hilsener	Gitt relasjonskonteksten, vurderes innhold opp mot kommunikasjonskanal  Tilpasset ledelse
	Analog	Gitt relasjonskonteksten, vurderes innhold opp mot kommunikasjonskanal  Tilpasset ledelse	Direkte samtale Flertydig kommunikasjon Drøfting, ulik forståelse i sak Personalsaker

**Figur 6** Viser forhold mellom relasjon, innhold og kommunikasjonsform (Holsen 2014)

Modellen illustrerer hvordan konteksten i fire ulike type forhold kan innvirke på hvordan leder vurderer bruk av e-post og SMS i personalledelse. Jeg vil i det følgende forklare og illustrere hvordan den kan forstås.

Jeg tar her utgangspunkt i Batesons teori om digital og analog kommunikasjon slik den fremkommer i punkt 3.3.6. Jeg holder teorien opp mot variasjon i de ulike relasjonene mellom leder og medarbeider, og har så satt inn mine empiriske funn i modellen.

I forholdet **digital – digital** fremkommer det entydige budskapet mellom sender og mottaker. Dette nevnes av informantene som administrative meldinger, generell informasjon eller entydige hilsener. I slike tilfeller vil relasjonen mellom dem ha mindre betydning, fordi det vil være lite rom for flertydig tolkning.

I forholdet **analog – analog** er empirien tydelig på at kommunikasjons-innhold som avhenger av partenes forståelse av hverandre og således impliserer flertydighet i kommunikasjonen, bør foregå i analoge møter mellom dem. Relasjonen er her av betydning på den måten at en god relasjon lettere bidrar til økt forståelse i dialogen. Muligheten for ikke-verbal kommunikasjon gir godt grunnlag for felles forståelse.

I forholdet **digital – analog** eller **analog – digital** vil relasjonen mellom leder og medarbeider ha mye å si for hvilket valg av innhold som utveksles i de ulike kommunikasjonsformene. Dersom partene er svært trygge på hverandre vil flertydig innhold lettere kunne utveksles på e-post eller SMS enn dersom partene er usikre i sin relasjon. Funnene i oppgaven kan forstås som at rektorene i slike tilfeller utøver tilpasset ledelse. Det gis eksempler på svært stor forsiktighet med bruk av e-post dersom relasjonen er utrygg mellom leder og medarbeider (s.63).

## **6.5 Hvilke verdier og preferanser mener rektorer er med på å påvirke utøvelse av egen personalledelse?**

Slik jeg forstår informantenes uttalelser vedrørende hvilke verdier og preferanser som påvirker egen personalledelse, støtter disse et humanistisk menneskesyn og et sosiokulturelt læringssyn, uttalt gjennom at de ønsker å gjøre hverandre gode på skolen (s. 79). Respekten for de ansattes rett og mulighet til å høres og bli forstått fremheves i materialet. Rektorene uttrykker også stor bevissthet omkring sin egen makt som leder, og har en ydmyk tilnærming til det. De har et uttrykt ønske om å bidra til trivsel og gode arbeidsmiljø, og er klar over sin egen rolle i forhold til å opptre som modell. Mange fremhever blant annet de tillitsvalgte og verneombudet sine viktige roller og funksjoner i organisasjonen, noe som støtter det vi gjerne kaller den særegne norske ledelsesmodellen, sterkt tuftet på likeverd og demokrati. Uttalelsen fra rektor A støtter denne forståelsen (s.81).

Informantene befinner seg alle innenfor den menneskeorienterte leder-stilen, og uttrykker bevissthet i forhold til ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Det legges til rette for kreativitet og stor faglig autonomi, det vil si faglig frihet.

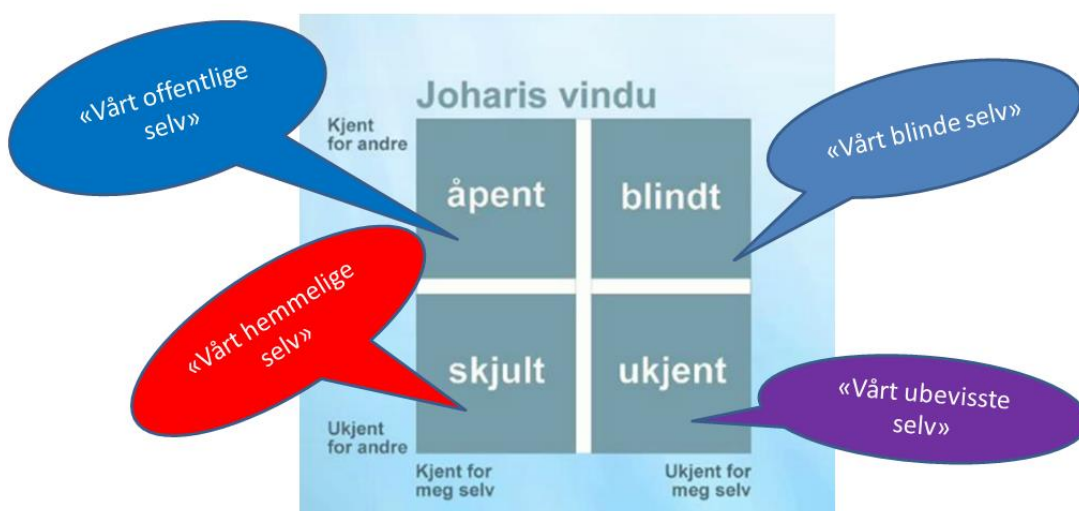
Samtidig beskriver en av rektorene dilemmaet hun av og til opplever i forhold til forventninger om sin rolle som en allvitende leder med ansvar for å finne løsninger. Hun

relaterer dilemmaet til taylorismen (s.81) som var en fremherskende leder-stil i mellomkrigstidens voksende industrisamfunn. Hennes opplevelse vitner om det krevende i å lede kunnskapsmedarbeidere som på den ene siden ønsker å være autonome, samtidig som det ligger en forventning om at problemene skal løses av leder. Måten denne rektoren håndterer utfordringen på er å gjøre den enkelte mer bevisst og ansvarlig ved å illustrere hvilke valg medarbeideren har, i det hun spør dem direkte hva de ønsker at hun skal gjøre.(s.81) Ved å svare slik er hun tydelig i sin forståelse av lederrollen, samtidig som hun gir rom for dialogen og likeverdigheten dem imellom. Lederen bruker sin makt til å påvirke og tilskynde en forventningsavklaring om hvilken form for ledelse medarbeideren her ønsker å bli utsatt for. Strand (2001:403) kaller dette for «funksjonell makt».

Den enkelte rektors egen åpenhet anses som viktig for å bli oppfattet som en troverdig leder. Ved å vise allmenn-menneskelig opptreden, reduseres avstanden mellom dem, og det oppstår likeverdighet i forholdet. Selv om lederne er klar på at egen åpenhet må balanseres, oppleves ikke nærheten som truende, men mer åpnende.

Kommunikasjonsmodellen «Joharis vindu» ble utviklet på 1950-tallet av psykologene Joseph Luft og Harrington Ingham. Den tar for seg forståelsen av at mindre åpen kommunikasjonen gir større sjanse for at det oppstår misforståelser og feiltolkninger, og at jo tryggere vi er på den andre personen, jo lettere er det å være åpen.

Jeg velger å illustrere Johari-vinduet slik, fritt etter min egen forståelse.



**Figur 7** Fritt illustrert figur av Joharis vindu (Holsen)

Informantene uttrykker at de bestreber seg på å vise egen åpenhet mot personalet, og har gitt meg eksempler på hvordan dette skjer (s.74) Jeg tolker dette som en bevissthet på at åpenhet styrker kommunikasjonen og relasjonen mellom dem. Ved at informantene også uttrykker åpenhet i det å ta imot tilbakemeldinger på seg selv fra medarbeiderne, forstår jeg det som en søken etter kunnskap om sitt eget blinde vindu. Det betrakter jeg som en god forutsetning for etablering av tillit og åpenhet mellom dem. Rektor B er tydelig i sin uttalelse (s.69) hvor hun kommenterer sitt eget mot til å være åpen.

Fra å være en lærer blant «likemenn» som går inn i rektorrollen, med en sterk tilknytning til sin fagorienterte identitet, stilles det nå krav til spesialkompetanse innen skoleledelse. Alle rektorene har videreutdanning innen skoleledelse, og jeg får i materialet et inntrykk av at den enkelte rektor identifiserer seg som leder. En av de yngste rektorene sier dette om hvordan han tror medarbeiderne oppfatter seg:

*«Men jeg tror ikke de ville beskrevet meg som den som sitter med mest kunnskap, eller den som er smartest..»*

Jeg finner det interessant at til tross for en slik beskrivelse av hvordan han tror hans medarbeidere oppfatter han, har han likevel stor tillit i personalet som leder. Jeg knytter denne forståelsen til at han innehar noen av de kvalitetene Mayer (1995) beskriver som kjennetegn på tillit, og især punktet om å vise altruisme, det vil si omsorg, omtanke og forståelse for andres opplevelser og situasjon.

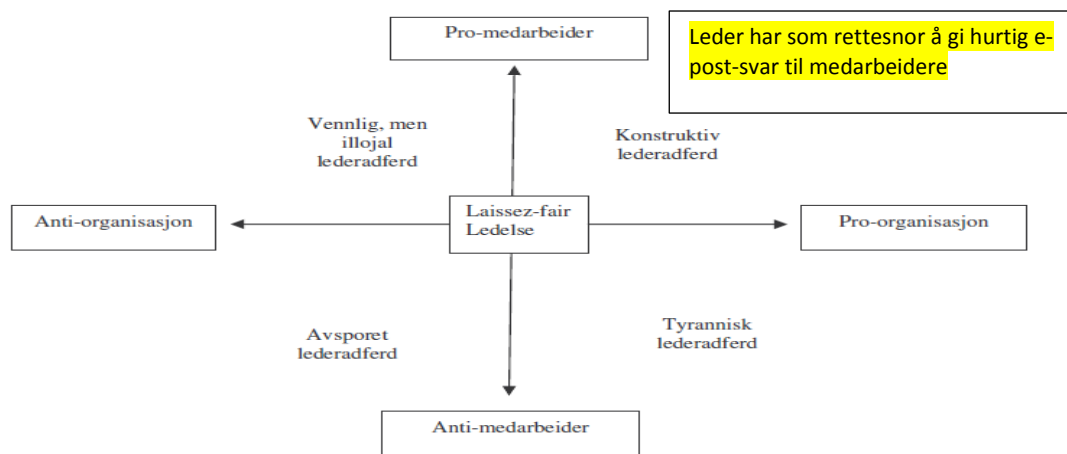
Funnene illustrerer at informantene praktiserer tilpasset, situasjonsbestemt ledelse. Rektor C fremhever at han er opptatt av at folk må behandles forskjellig utfra sine egne forutsetninger, og at dette krever individuell kjennskap til den enkelte. Bare da kan han oppnå de resultater han ønsker for skolen.

Mot til å behandle medarbeidere ulikt (s.72), nettopp for å gi dem den oppfølgingen den enkelte trenger, viser lederens uavhengighet og selvdefinerte rolle. Å stå i dette lederspennet krever høy grad av integritet i tillegg til høy grad av aksept fra medarbeiderne. Tillit vil her være et viktig nøkkelord.

Jeg definerer alle rektorene til å befinne seg innenfor leder-stilen transformasjonsledelse, i det jeg ikke har funnet trekk hos dem som styrker definisjonen av transaksjonsledelse. Bass og

Avolios modell (Glasø 2013:29), gjengitt som Tabell 1 side 25, viser forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og ut fra denne modellen mener jeg at funnene predikerer informantene som transformasjonsledere.

Einarsen, Skogstad og Aasland (2002) illustrerer i Figur 1 forskjellen mellom konstruktiv og destruktiv lederatferd i følgende modell. Funnene plasserer seg i kvadranten «konstruktiv lederatferd», noe ett av momentene i informantenes «beste praksis» (s.77) for relasjonsfremmende atferd i bruk av e-post og SMS (punkt 5.8.1.) her viser.



**Figur 1** Modell for konstruktiv og destruktiv lederatferd (Einarsen, Skogstad, Aasland et al 2002)

Ved å ha fokus på å gi hurtige svar til medarbeiderne på e-post-henvendelser viser rektorene at de har fokus på en atferd som tjener både organisasjonen og medarbeideren. I tilfeller hvor medarbeideren ikke får svar, ville dette indikere laissez-fair-ledelse, forklart i kapittel 3.2.5. Glasø (2013:16) refererer til Bass (1985) som uttrykker betydningen av at transformasjonslederen fremstår som en positiv rollemodell for underordnede i det leder opptrer konsistent med de verdiene som organisasjonenes visjon bygger på. På denne måten oppstår det identifikasjon, tillit og beundring av leder. Relasjonen mellom dem styrkes på denne måten, og vil i andre sammenhenger tåle mer uenighet og trykk.

Ett annet kjennetegn i transformasjonsledelse er avhengighet mellom leder og medarbeider. Medarbeideren opplever hjelpsomhet og får lyst til å gi noe tilbake til leder. Rektor D bekrefter kraften i denne forståelsen i det han forteller at han aldri trenger å pålegge en lærer vikartime, fordi han sjelden opplever å få nei til svar (s.71).

## 6.6 Syntetisering

Jeg har i dette kapitlet gitt en oversikt over hvordan jeg forstår funnene i studien, og tolker dem opp mot eksisterende teorier på områdene kommunikasjon, relasjon og ledelse.

Alle de fem informantene var utvalgt på bakgrunn av sitt omdømme som gode personalledere. Funnene i undersøkelsen er i store trekk homogene, og kan kort oppsummeres slik.

Jeg har drøftet informantenes bruk av e-post og SMS opp mot opp mot Batesons teori om analog og digital kommunikasjon. Funnene bekrefter at relasjonskonteksten er avgjørende for vurdering av innhold og kommunikasjonskanal. Dette synliggjøres i egen matrise i Figur 6 side 95.

Informantene uttrykker en bevisst holdning til bruk av e-post og SMS i personalledelsen, og har gjennom egne erfaringer kommet frem til et utvalg av gode råd for bruk av slik kommunikasjon. Disse kan i denne sammenhengen betegnes som «beste praksis i bruk av e-post og SMS i personalledelse», og fremkommer i punkt 5.8.1.

Informantene fremhever den gode dialogen som en arena for å skape gode relasjoner og tillit mellom leder og medarbeider. Jeg har drøftet funnene i lys av Bar-Ons modell for emosjonell intelligens, EQ. Den gode dialogen mellom rektor og medarbeider kan forekomme i både formelle og uformelle samtaler, og kjennetegnes av tillit og høy grad av åpenhet mellom dem.

Den enkelte rektors egen åpenhet anses som viktig for å bli oppfattet som en troverdig leder, og jeg har drøftet dette funnet opp mot kommunikasjonsmodellen Joharis vindu.

Jeg har drøftet funnene på området relasjon opp mot Strand sine formuleringer om regler for gode relasjoner, og funnet det godt gjort at informantene bekrefter de fleste av reglene.

Tillit i relasjonene fremstår som avgjørende, og fremkommer mest synlig som altruisme, det vil si omsorg, omtanke og forståelse for andres opplevelser og situasjon.

Et gjennomgående trekk hos informantene er deres vilje og evne til å avklare misforståelser, herunder eget mot til å gi uforbeholden beklagelse, noe som alltid gjøres i direkte dialog.

Lederne er preget av visjoner og verdier som forklarer et humanistisk menneskesyn og et sosiokulturelt læringssyn, og som avspeiler forståelse, respekt, samarbeid og likeverd.

Lederne fremstår som karismatiske i sin leder-stil, og kan defineres som utøvere av transformasjonsledelse, definert i teoretiske modeller hos Bass og Avolio (Glasø 2013:29) og Einarsen, Skogstad og Aasland (2002). Rektorene prefererer situasjonsbestemt ledelse.

Det er få avvikende trekk i materialet. Jeg finner at variasjon i bruken av e-post og SMS i personalledelse synes å ha en sammenheng med alder hos informantene. Den yngste informanten synes å ha en friere tilnærming til denne kommunikasjonstypen enn de eldste. Ingen funn understøtter at dette er avgjørende for tillit og relasjon mellom leder og medarbeider.

## **7 Konklusjon og veien videre**

Denne studien gir svar på hvordan fem rektorer ivaretar lederutfordringen som ligger i å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, og samtidig håndtere e-post og SMS som daglig verktøy i personalledelse av de samme medarbeiderne. Studien medierer rundt ledelse, kommunikasjon og relasjon.

Informantene er valgt ut på bakgrunn av godt omdømme som personalledere, og de representerer variasjon i alder og kjønn. Alle bruker daglig e-post og SMS i arbeidet sitt. I store trekk opptrer funnene som homogene. De indikerer en høy bevissthet hos den enkelte rektor om hvordan e-post og SMS bør brukes for å styrke relasjonen mellom leder og medarbeider og for å unngå misforståelser og konflikter. Alle uttrykker at verktøyene oppleves som svært tidsbesparende, nødvendige og nyttige.

Materialet er entydig i at e-post bare brukes til å gi generell informasjon, informasjon om drift og til å avtale møter. SMS-meldinger brukes som personalverktøy i kort, nær oppfølging av ansatte i forbindelse med fravær eller hilsener.

Rektorene fremstår som tydelige transformasjonsledere, hvor den enkeltes karisma trer frem i utøvelse av lederrollen. Alle beskriver seg som grader av ekstroverte personer, og uttrykker at



de prefererer ulik grad av åpenhet mot eget personale. Jeg stiller spørsmål ved om graden av den enkeltes egen åpenhet korrelerer med leders grad av tillit fra de ansatte. Dette gir ikke undersøkelsen direkte svar på, og det ville være interessant å undersøke det i en nærmere studie.

Informantene representerer et avgrenset utvalg i det de allerede har ord på seg for å være gode personalledere. Det er derfor sannsynlig av funnene i studien ikke vil være representative for et bredere sammensatt utvalg av informanter. De fem rektorene fremstår med svært empatiske trekk, og med en høy grad av emosjonell modenhet. Det er ikke trolig at funnene er representative for gjennomsnittsrektoren i Norge. En studie av disse ville sannsynligvis gitt andre funn enn de som fremkommer i denne undersøkelsen.

Gjennom informantenes egne erfaringer, refleksjon og læring har det fremkommet en samling av gode moment, og disse er i studien omtalt som «beste praksis». Momentene kan brukes som innspill i en diskurs om etiske dilemma rundt bruken av e-post og SMS som kommunikasjonsverktøy i personalledelse. Alle rektorene bærer preg av å ha respekt for medarbeiderne, og uttrykker ønske om forståelse og konstruktivt samarbeid.

Min egen refleksjon i en slik diskurs oppsummerer jeg slik:

Som sendere av e-post og SMS er vi oppmerksom på at innholdet formuleres mest mulig entydig, og at det vi sender ikke kan anses å bli behandlet konfidensielt. Av den årsak begrenser vi denne type kommunikasjon til det vi vurderer som akseptabelt at andre enn mottaker kan lese.

Som mottakere av e-post og SMS er vi oppmerksom på det etiske ansvaret som ligger i å motta informasjon med karakter av personlig eller flertydig budskap, her definert som analog eller flertydig kommunikasjon. Vi behandler denne informasjonen med respekt, og bruker vår emosjonelle modenhet til å vurdere vår videre håndtering av kommunikasjonen.

I det studien anses å være eksplorerende, vil den kunne være et verdifullt tilskudd som bakgrunns-materiale for eventuelle nye studier på dette området.

Empirien fremstår som troverdig, og gir et uttrykt bilde av hvordan de fem informantenes hverdag arter seg i deres daglige møter mellom maskinene og menneskene.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Litteraturliste

Anderson, Ronald E. og Sara Dexter (2005): *School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect*. Educational Administration Quarterly OI: 10.1177/0013161X04269517 41:49

Askeland m.fl.(2003): *Tekst i tale og skrift. Innføring i tekstarbeid*. Oslo: Universitetsforlaget

Bjartveit, Steinar og Eikeset, Kjetil (2008): *Makt og verdighet – perspektiver på ledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag

Bateson, Gregory (1972): *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine

Boyatzis, R. og McKee, A. (2006): *Resonant Leadership*. Boston: Harvard Business School. Å lede med resonans. Norsk utgave 2006. N.W. Damm& Søn AS

Boyatzis, R. og McKee, A. (2002): *Positiv ledelse – den emosjonelle intelligensens makt*. N.W. Damm& Søn AS

Bukve, Oddbjørn (2012): *Lokal og regional styring – eit institusjonelt perspektiv*. Oslo: Det norske samlaget

Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo (2011): *Modernisering av offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget (3.utgave)

Czarniawska, Barbara (2008): *A theory of Organizing*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited

Einarsen, Ståle m fl (2007): *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Bergen: UIB

Enli, Gunn og Skogerbø, Eli – red. (2008): *Digitale dilemmaer – Nye medieformer, nye utfordringer*. Oslo: Gyldendal

- Finanger Lande, Barbro (2006): *Mediert kommunikasjon og relasjonell identitet på arbeidsplassen: en kvalitativ studie*. Hovedfagsoppgave B.F. Lande.
- Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet (2001): *Bruk av elektronisk post (e-post) i statsforvaltningen*. Veiledningshefte. Oslo
- Furu, Nina (2011): *Fra triggerord til hashtag – kommunikasjon i digitale og sosiale medier*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Glasø, Lars UIB: *Tidsskrift for norsk psykologforening*, Vol 45, nummer 3, 2008, side 240-248. Det emosjonelle samspillet i leder – medarbeider-relasjonen.
- Glasø, Lars og Thompson, Geir (2013): *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Goleman, Daniel (2002) *Positiv ledelse: Den emosjonelle intelligensens makt*. Oslo: Damm
- Grønmo, Sigmund (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget. 4.opplag 2011.
- Gurholt, Kjartan Pedersen og Gjerdahl, Harald (2010): *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere : hvordan lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere?* Bergen: NHH
- Hattie, John (2009): *Visible learning*. Routledge. Auckland University.
- Heiene, Karin (2009): «*Kommunikasjon og IKT-verktøy i langdistanseledelse: Case - nordisk forsikringselskap*» Masteroppgave i informatikk - UIO 2009
- Hellesøy, Asbjørn (1996): «*Ledelse. Til hjelp i mellommenneskelige forhold*». Bergen: Askeladden forlag
- Hetland, Hilde (2008): *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Vol 45, nummer 3, 2008, side 265-271. Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring.
- Kjær, Anne Mette (2004): *Governance*. UK: Polity Press
- Krokan, Arne (2012): *Smart Læring* Bergen: Fagbokforlaget

- Kuvaas og Dysvik (2012): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lillejord, Sølvi (2003): *Ledelse i en lærende skole*. Oslo: Universitetsforlaget
- Løgstrup, Knud (1991): *Den etiske fordring*. København: Gyldendal
- NOU 2003 nr.19 *Makt og demokrati*. Sluttrapport fra Makt- og demokratiutredningen
- OECD (2013): *Innovate Learning Environments, Educational Research and Innovation*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264203488-en>
- Qvortrup, L. (2001): *Det lærende samfund. Hyperkompleksitet og viden*. København: Gyldendal
- Roald, Knut (2010): *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring mellom skole og skoleleigar*. Bergen: UIB
- Alexander Madsen Sandvik (2011): *Ledelse av kunnskapsarbeid*. Artikkel Magma 3/2011: 56-63. Bergen: Fagbokforlaget
- Senge, Peter (2004): *Den femte disiplin*. Oslo: Egmont Hjemmet Forlag
- Skivik, Morten (2004): *Relasjonell ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Skogstad, A. (1997): *Effects of Leadership behavior on job satisfaction, health and efficiency*. Bergen: UIB
- Skaalvik, Einar M og Skaalvik, Sidsel (2005): *Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Skaalvik, Einar M og Skaalvik, Sidsel (2010): *«Belastningsfaktorer i lærerrollen»* Trondheim: Pedagogisk institutt NTNU
- Spurkeland, Jan (2012): *Relasjonskompetanse, Resultater gjennom samhandling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Stortingsmelding nr. 39 (1983 – 1984): *Datateknologi i skolen*. Oslo

Stortingsmelding nr.31 (2007-08): *Kvalitet i skolen*. Oslo

Stortingsmelding nr.17 (2007-2008): *Eit informasjonssamfunn for alle*. Oslo

Stortingsmelding nr 23 (2012–2013): *Digital agenda for Norge - IKT for vekst og verdiskaping*. Oslo

Strand, Torodd (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Tranvik, Tommy (2008): *Digital teknologi og organisasjonsendring*. Bergen: Fagbokforlaget

Utdanningsdirektoratet (2012): *Rammeverk for grunnleggende ferdigheter*. Oslo:  
Kunnskapsdepartementet

Ulleberg, Inger (2004): *Kommunikasjon og veiledning. En innføring i Gregory Batesons kommunikasjonsteori - med historier fra veiledningspraksis*. Oslo: Universitetsforlaget

Vårdal, Kari (2008): *Rom for pedagogisk leing- en studie av rektors arbeidsforhold*,  
Mastergradsoppgave. HISF

Wennberg, Bodil (2001): *EQ Emosjonell intelligens i livet og på jobben*. Oslo: NKS

Yan Jin (2010): *Emotional Leadership as a Key Dimension of Public Relations Leadership: A National Survey of Public Relations Leaders*, *Journal of Public Relations Research*, 22:2, 159-181, DOI: 10.1080/10627261003601622

Yukl, G. (2006): *Leadership in Organizations*, 6th edt. New Jersey: Pearson Education.

Yukl, Gary A. (1994): *Leadership in organizations*, 6th edt. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Øyslebø, Olaf (1988): *Ikkeverbal kommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

# Intervjuguide /Temaliste

---

## «Ledelse- i møtet mellom maskiner og mennesker»

### *En kvalitativ studie av Lise Holsen*

#### 1. Informasjon om leder

- A. Kjønn og alder
- B. Hvor lang praksis som leder?
- C. Hvor mange arbeidssteder som leder?
- D. Hvor lenge i nåværende stilling?
- E. Hvor stor er egen ledergruppe?
- F. Hvor mange ansatte ved skolen?
- G. Er det tillagt undervisning i stillingen – i tilfelle ja - % størrelse?
- H. Hvilken relevant lederutdanning har du?
- I. Hvor mange dager har du deltatt på kurs/samlinger utenfor egen skole det siste halve året?

#### 2. Lederatferd - Preferanser /verdier

- A. Fortell kort om din motivasjon for å være leder.
- B. Rektor sine arbeidsfelt kan deles i 3 områder: Pedagogisk ledelse, personalledelse og økonomisk ledelse. Hvilke av disse områdene liker du best – og hvorfor?
- C. Hvordan fordeles de tre områdene tidsmessig for deg?
- D. Hvor stor del av en arbeidsuke tilbringer du anslagsvis: alene på eget kontor, i samhandling med medarbeidere, i samhandling med overordnede?
- E. Nevn de 4 viktigste faktorene du vektlegger hos søkere til stillinger ved din skole.
- F. Hvilke verdier ønsker du å formidle i jobben din som leder?
- G. Hvordan tror du dine medarbeidere oppfatter deg som leder?
- H. Fortell om de tillitsvalgte sin rolle i skolen din.
- I. I hvilke situasjoner kan du kjenne deg stresset?
- J. Kan du plassere deg selv på en skala fra 1 til 10, hvor tallet 1 uttrykker «jeg føler meg tilfreds fordi jeg stort sett får gjort det jeg skal» og tallet 10 uttrykker «jeg føler meg stresset fordi jeg får ikke gjort det jeg egentlig burde»?
- K. Hvordan omsetter og gjennomfører du skoleeiers krav til utviklingsarbeid i skolen din?
- L. Hvilke omdømme tror du skolen din har?

#### 3. Kommunikasjon - Bruk av digitale verktøy – e-post/SMS

- A. Hvor lenge har du brukt e-post som daglig kommunikasjonsverktøy mellom deg og dine ansatte?

- B. Hvordan opplever du e-post som arbeidsredskap i egen hverdag?
- C. Har det vært en endring i din bruk av e-post – hvordan har den i så fall artet seg?
- D. Hvilken kultur er det på din skole vedrørende e-post bruk mellom dere?
- E. Kan du reflektere litt omkring type innhold i din egen bruk av e-post?
- F. Har du opplevd å motta e-poster hvor du har tenkt at innholdet hadde egnet seg bedre å ta opp i et direkte møte med avsenderen? I så fall, hvorfor?
- G. Har du sendt e-poster til noen av dine ansatte hvor du i ettertid har skjønt at innholdet hadde egnet seg bedre å ta opp i et direkte møte med mottakeren? Hvis ja, kan du gi eksempler?
- H. I hvilken grad bruker du tekstmarkører, som «smiles» o.l. i dine e-poster?
- I. Noen ganger kan vi som ledere kjenne ubehag i forkant av samtaler med enkelte medarbeidere. Hender det at du for enkelthets skyld velger å formidle krevende budskap gjennom en e-post i stedet for i et personlig møte? Hvis ja, kan du utdype dette?
- J. I hvilken grad og hvordan bruker du SMS meldinger i kommunikasjon mellom deg og dine ansatte?
- K. Hvordan opplever du at bruk av SMS meldinger påvirker din arbeidshverdag?

#### **4. Kommunikasjon – analoge møter**

- A. Hva er din opplevelse av medarbeidersamtaler?
- B. Hvordan oppleves det for deg å ta initiativ til samtaler med mennesker du ikke kjenner fra før?
- C. Hva setter du størst pris på i enkeltmøter med dine ansatte?
- D. Hvordan tror du andre opplever deg i direkte møter med dem?
- E. Oppfatter du deg selv som en typisk introvert eller typisk ekstrovert person?
- F. Hva gjør du når du skal hente ny energi?
- G. Kan du beskrive egne følelser når du gjennomfører «en vanskelig samtale»?

#### **5. Relasjon – leder/medarbeider**

- A. Hvilke tanker har du om det å lede kunnskapsmedarbeidere?
- B. Kan du beskrive din opplevelse av «en god relasjon» i jobbsammenheng?
- C. Som leder er du i en rolle hvor du kan utøve makt over din medarbeider, og dere er således i en asymmetrisk relasjon. Hva mener du er viktig for deg å ta hensyn til i denne type relasjon?
- D. Hvor mye mener du dine medarbeidere bør vite om deg?
- E. Er det noen medarbeidere du anser som viktigere for deg som leder enn andre? I så fall, kan du utdype hvorfor? Hvordan opplever du relasjonen mellom deg og den/de viktigste medarbeiderne dine? Kan du beskrive kommunikasjonsmønsteret mellom dere?
- F. Finnes det eksempler på e-post/SMS mellom deg og medarbeider som har utløst relasjonelle utfordringer?

#### **6. Metarefleksjon**

- A. Når du tenker på din bruk av e-post og SMS, i hvilken grad opplever du verktøyene som nyttige i ditt personal-lederarbeid?
- B. Når du tenker på din bruk av e-post og SMS, i hvilken grad opplever du verktøyene som utfordringer i ditt personal-lederarbeid?
- C. Hvordan har du opplevd dette intervjuet?
- D. Har intervjuet bragt noen nye tanker til deg – i så fall hvilke?

### 8.3 Vedlegg 2 Registreringsskjema

Rektor i grunnskolen Hordaland	Intervju nr.	Dato:
Kjønn og alder		
Hvor lang praksis som leder?		
Hvor mange arbeidssteder som leder?		
Hvor lenge i nåværende stilling?		
Hvor stor er egen ledergruppe?		
Hvor mange ansatte ved skolen?		
Er det tillagt undervisning i stillingen - i tilfelle ja - % størrelse?		
Hvilken relevant lederutdanning har du?		
Hvor mange dager har du deltatt på kurs/samlinger utenfor egen skole det siste halve året?		
Hvor ofte bruker du digitale verktøy - og hvilke verktøy bruker du?		



## 8.4 Vedlegg 3 Samtykkeskjema

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## «Ledelse- i møtet mellom maskiner og mennesker»

### *En kvalitativ studie av Lise Holsen*

#### **Bakgrunn og formål**

Vår digitale verden har de seinere år forandret rammen for utøvelse av ledelse. Hvordan utøves denne utfordringen, som på den ene siden ligger i å ha tilgang til rask formidling og kommunikasjon gjennom e-post/ SMS, og på den andre siden å ivareta den enkelte medarbeider gjennom en direkte, tillitsvekkende og relasjonsbyggende atferd?

Jeg ønsker å forske på dette gjennom følgende problemstilling: *Hvordan løser skoleledere utfordringen som ligger i å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, og samtidig håndtere en bevisst bruk av e-post /SMS som daglig verktøy i personalledelsen av de samme medarbeiderne?*

Oppgaven er en masterstudie gjennomført av Lise Holsen, student ved Høgskolen i Sogn og Fjordane. Studien gjennomføres av studenten alene, og er finansiert av studenten selv.

Studien er en eksplorativ studie, som gjennomføres ved hjelp av kvalitative dybdeintervju av 6-10 rektorer fra grunnskoler i Hordaland fylke. Utvalget av intervjupersoner blir gjort ved den såkalte «snøballmetoden». Det vil si at personene velges ut på bakgrunn av omtale fra andre som kjenner til interessefeltet til den enkelte. Du blir altså forespurt fordi jeg antar at du er særlig opptatt av den relasjonelle delen av personalledelse.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Dersom du ønsker å bidra til studien vil dette arte seg slik:

- Datainnsamlingen vil skje gjennom en samtale, altså et personlig intervju av deg – gjennomført av Lise Holsen.
- Det er fint om du setter av ca 2 timer til denne samtalen.
- Jeg ønsker her å vite litt om følgende: Din bakgrunn, utdanning og ledererfaring. Videre litt om din bruk av digitale verktøy i hverdagen, hvordan du tenker om personalledelse generelt, og hva du tenker om din egen personalledelse spesielt. Hvilke utfordringer kjenner du på i egen hverdag, og kan du gi eksempler på hvordan digital kommunikasjon eventuelt har hjulpet deg eller har vanskeliggjort ledelsen av dine medarbeidere.
- Intervjuet vil bli registrert med digital lydopptaker, og i etterkant transkribert til bruk i analyseprosessen.

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

- Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Svarene vil anonymiseres og registreres som «Rektor A», B , mv. Navneliste og koblingsnøkkel vil oppbevares adskilt.
- Det vil bare være studenten selv og veileder som vil ha tilgang til dataene.
- Den enkelte deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i den senere publikasjonen av oppgaven.
- Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2013, men det tas høyde for at det kan gå noe lengre tid.
- Når oppgaven er ferdig godkjent og resultatene publisert, vil lydopptak og transkribering slettes.

**Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Lise Holsen, tlf. 952 81 321 eller [lise.holsen@hfk.no](mailto:lise.holsen@hfk.no).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

**Med vennlig hilsen**

**Lise Holsen**

**Student**

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **8.5 Vedlegg 4 Meldeskjema NSD**

## MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Tittel	Ledelse - i møtet mellom maskiner og mennesker	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Sogn og Fjordane	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Avdeling for samfunnsfag	
Institutt	Institutt for samfunnsvitenskap	
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Øyvind	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Glosvik	
Akademisk grad	Doktorgrad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
Stilling	Dosent	
Arbeidssted	Høgskolen i Sogn og Fjordane	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Adresse (arb.sted)	Postboks 133	
Postnr/sted (arb.sted)	6851 SOGNDAL	
Telefon/mobil (arb.sted)	99258709 / 57722641	
E-post	oyvind.glosvik@hisf.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Lise	
Etternavn	Holsen	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Grimseidvegen 494	
Postnr/sted (privatadresse)	5259 HJELLESTAD	
Telefon/mobil	95281321 /	
E-post	connectus.as@gmail.com	
5. Formålet med prosjektet		
Formål	Vår digitale verden har de seinere år forandret rammen for utøvelse av ledelse. Hvordan utøves denne utfordringen, som på den ene siden ligger i å ha tilgang til rask formidling og kommunikasjon gjennom e-post/ SMS, og på den andre siden å ivareta den enkelte medarbeider gjennom en direkte, tillitsvekkende og relasjonsbyggende atferd?  Problemstilling: Hvordan løser skoleledere utfordringen som ligger i å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, og samtidig håndtere en bevisst bruk av e-post /SMS som daglig verktøy i personalledelsen av de samme medarbeiderne?	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.  Maks 750 tegn.
6. Prosjektomfang		
Velg omfang	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enkel institusjon</li> <li>○ Nasjonalt samarbeidsprosjekt</li> <li>○ Internasjonalt samarbeidsprosjekt</li> </ul>	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som

Oppgi øvrige institusjoner		har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
<b>7. Utvalgsbeskrivelse</b>		
Utvalget	Rektorer i grunnskolen i Hordaland fylke	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, innsatte.
Rekruttering og trekking	Studien anses å være en eksplorativ studie - bruk av "snøballmetoden".	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Førstegangskontakt opprettes av forsker Lise Holsen ved telefonkontakt som etterfølges av skriftlig informasjon om studien.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den.  Les mer om dette på våre temasider.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	6-10 personer	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
<b>8. Metode for innsamling av personopplysninger</b>		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar		
<b>9. Datamaterialets innhold</b>		
Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Det samles inn opplysninger om den enkeltes egen vurdering vedr bruk av e-post /SMS i sin lederhverdag, samt om leders formelle kompetanse, ledererfaring og bevissthet om egne lederutfordringer.	Spørreskjema, intervju-/temaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet.  NB! Vedleggene lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er  NB! Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger innhentes/registreres i forbindelse med prosjektet.
Spesifiser hvilke		

Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.  Kryss også av dersom ip-adresse registreres.
Hvis ja, hvilke?		
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?		
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn		
<b>10. Informasjon og samtykke</b>		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonsskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begrunn		NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 16 Vedlegg.  Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.  Last ned vår veiledende mal til informasjonsskriv
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
<b>11. Informasjonssikkerhet</b>		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den?		NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		

Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten</li> <li><input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten</li> <li><input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten</li> <li><input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin</li> <li><input type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett</li> <li><input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi</li> <li>■ Lydopptak</li> <li>■ Notater/papir</li> <li><input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode</li> </ul>	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Behandles lyd-/videoopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	<p>Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-/bildefil.</p> <p>Les mer om behandling av lyd og bilde.</p>
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Makinen er beskyttet med brukernavn og passord. Maskinen står i låsbart rom.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	Det kan benyttes Ipad med taleopptaker. Denne er passordbeskyttet og oppbevares i låsbart rom.	NB! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, til hvem?		
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraksreguleres
Hvis ja, hvilken?		Les mer om databehandleravtaler her
<b>12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser</b>		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Kommentar		Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes
		Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk

Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja ● Nei ○	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?	Bergen Kommune v/ Fagavdeling barnehage og skole	
<b>13. Prosjektperiode</b>		
Prosjektperiode	Prosjektstart:01.12.2013 Prosjektslutt:01.06.2015	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter.  Prosjektslutt Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.NB! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata.  Les mer om anonymisering
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	Opptak og transkribering vil bli slettet når oppgaven er ferdig godkjent og resultatene publisert.	Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet.  Les om arkivering hos NSD
<b>14. Finansiering</b>		
Hvordan finansieres prosjektet?	Studenten finanseierer selv prosjektet	
<b>15. Tilleggsopplysninger</b>		
Tilleggsopplysninger		
<b>16. Vedlegg</b>		
Antall vedlegg	2	



Øyvind Glosvik  
Institutt for samfunnsvitenskap Høgskulen i Sogn og Fjordane  
Vie, Postboks 523  
6800 FØRDE

Vår dato: 07.11.2013

Vår ref: 36178 / 2 / MB

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.11.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>36178</i>	<i>Ledelse - i møtet mellom maskiner og mennesker</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskulen i Sogn og Fjordane, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Øyvind Glosvik</i>
<i>Student</i>	<i>Lise Holsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Marianne Bøe

Kontaktperson: Marianne Bøe tlf: 55 58 25 83

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Lise Holsen [connectus.as@gmail.com](mailto:connectus.as@gmail.com)

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices:*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@sv.uit.no](mailto:nsdmaa@sv.uit.no)



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 36178

Personvernombudet legger til grunn at prosjektet klareres med Bergen kommune og skolenes ledelse.

Det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet. Informasjonsskrivet til utvalget er tilfredsstillende utformet.

Forventet prosjektslutt er 01.06.2015. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserende opplysninger fremgår. Navneliste/koblingsnøkkel, lydopptak og samtykkeerklæringer slettes. Indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes, omskrives eller kategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.