

Intern uformell kommunikasjon og skolelederen



**”Vem
Siger Hva
Genom Vilken Kanal
Til Vem
Med Vilken Effekt?”
(Windahl og McQuail, 1978 s.16).**

Masteravhandling i pedagogikk med vekt på pedagogisk ledelse
NLA Høgskolen
Våren 2015
Av Kristine Kalvatn
Veileder Ola Hoff Kaldestad

Forord

Arbeidet med denne avhandlingen har vært en interessant og lærerik prosess. Å skrive en masteravhandling krever både innsatsvilje, lyst og interesse. Det har vært både spennende og utfordrende, og til tider har det vært en tålmodighetsprøve fra planleggingsfase til ferdig skrevet avhandling. Ved at jeg ble gravid mens jeg holdt på med masteravhandlingen, gjorde at jeg måtte ta et opphold i skrivingen. Til tross for morgenkvalme og noe redusert arbeidskapasitet, var denne perioden en fin tid. Jeg fikk avhandlingen litt på avstand, og kunne reflektere over problemstillingen og temaet på en ny og annerledes måte. Det gav meg flere tanker og ideer på hva jeg ville fokusere på, og hva jeg egentlig hadde interesse for.

Valg av tema har hele veien vært en motivasjonsfaktor for meg, da kommunikasjon er noe jeg har vært interessert i og nysgjerrig på i lang tid. Det at jeg har valgt å avgrense til den interne uformelle kommunikasjonen, har mye å gjøre med at jeg er opptatt av de mellommenneskelige relasjonene, betydningen av hvem og hvordan man er i møte med andre. Det har også sammenheng med det jeg selv har opplevd i arbeidslivet, studier og vanlige hverdagssituasjoner forøvrig. Jeg har opplevd at den uformelle kommunikasjonen er særskilt viktig og har stor innvirkning på mennesker enten i positiv eller negativ forstand. Noen opplever seg selv som lite ”flinke” til ”småprat” i uformelle sammenhenger, mens det for andre igjen kan det virke helt naturlig og enkelt. Alle er forskjellige. I organisasjons-sammenheng er det likevel en kommunikasjonsform man må ta stilling til, og slik forskningen viser, er det en stadig viktigere faktor som gjør seg gjeldende i både offentlige og private organisasjoner:

Intern kommunikasjon i dagens organisasjoner utvikler seg mer og mer i to retninger. På den ene siden vil det si mer bruk av elektroniske kanaler, og på den andre siden er det den uformelle, muntlige kommunikasjonen som utmerker seg mer og mer (Erlie, 2006 s.13).

Jeg ønsker å bevisstgjøre leseren på viktigheten av kommunikasjonsbegrepet i organisasjoner og setter derfor søkelys på temaet mitt allerede fra introduksjonsdelen.

Bergen, 27. april 2015

Kristine Kalvatn

Takk til:

Jeg ønsker å takke alle som har hjulpet meg gjennom prosessen og hatt troen på meg hele veien. Slagordet har vært ”You can do it!”

Først vil jeg takke min kjære mann, som hele veien har oppmuntret meg og hatt troen på meg. Du har hele veien hørt på meg, når jeg har vært engasjert og boblet over med noe interessant jeg har lest eller skrevet om. Jeg er takknemlig for at du alltid har vært der, også når jeg har vært sliten og ikke klart å holde tårene tilbake. Alle frokostene på sengen, var uvurderlig når jeg hadde morgenkvalme. Takk for at du har tatt deg tid til å lese gjennom oppgaven min flere ganger, og komt med ros, ris og konstruktiv kritikk. Du er kunnskapsrik, kvalitetsbevisst, detaljert og dyktig. Du den aller beste.

Takk til min kjære datter, Petrine, som kom til verden i løpet av skriveprosessen. Med deg på laget har arbeidet vært en glede. Du er et underverk og en spesiell skatt som jeg er så inderlig glad i.

Takk til min kjære familie, svigerfamilie og gode venner, som har vist interesse og støtte gjennom denne prosessen. Takk for forståelse, tanker og at dere har brydd dere om meg og hvordan det går med avhandlingen. Setter stor pris på dere.

En spesiell takk til Harald, svigerfaren min og tidligere rektor, for deling av kunnskap, gode ord og formuleringer i korrekturlesingen av oppgaven.

Takk til Ola Hoff Kaldestad som har vært veilederen min gjennom hele prosessen. Takk for alle gode innspill og vurderinger fra deg. Du har hjulpet meg videre når jeg har stått helt fast. Takk for tiden du har brukt på å veilede, inspirere og motivere. Har satt stor pris på din kunnskap, vennlighet, kloke råd og gode ord.

Avslutningsvis vil jeg også rekke en takk til mine studievenner ved masterstudiet i pedagogikk. Dere har vært mine gode samtalepartnere og venner i opp - og nedturer gjennom denne prosessen. Takk for alt dere har gitt av dere selv, for de gode lunsjpausene vi har hatt sammen, og for all god hjelp jeg har fått vedrørende studiet mitt. Dere er gull verdt.

Sammendrag

Dette er en masteravhandling i pedagogikk med vekt på ledelse, skrevet ved Norsk Lærerkademi (NLA) Høgskolen i Bergen. Avhandlingen omhandler temaet kommunikasjon, og er avgrenset til den interne uformelle kommunikasjonen i organisasjoner. Innenfor denne kommunikasjonsformen har jeg valgt å ha et ledelsesperspektiv, der skolelederen vil bli undersøkt. Formålet med avhandlingen vil være å drøfte den interne uformelle kommunikasjonen i sammenheng med skolelederen, der effekten samt konsekvensen av denne typen kommunikasjon mellom lederen og medarbeiderne vil stå sentralt.

Avhandlingens forskningsspørsmål:

Hvilke muligheter og utfordringer står skolelederen overfor i sin uformelle kommunikasjon med medarbeiderne?

Den metodologiske tilnærmingen for denne studien, vil være et litteraturstudium. Bakgrunnen for valget bærer i at kommunikasjonsbegrepet kan være et stort og omfattende område å drive feltarbeid på, for den interne kommunikasjonen generelt og den uformelle kommunikasjonen spesielt i organisasjoner. Det kan for eksempel være vanskelig å fange opp hvor og når den uformelle kommunikasjonen skjer, siden den kan oppstå kontinuerlig gjennom hele dagen i organisasjoner. Den kan også finne sted mellom flere parter enn kun mellom ledelsen og medarbeiderne. En annen utfordring kan være at det er vanskelig å få tak i interessenter, da det er skoleledere jeg er på jakt etter. Med dette som bakgrunn, vurderes denne metoden som hensiktsmessig, og gir i stor grad mulighet for å besvare forskningsspørsmålet mitt.

Oppgaven er delt inn i fem kapitler. *Første kapittel* tar for seg innledning, tema, avgrensning og begrunnelse for tema, forskningsspørsmålet og begrepsavklaringer. *Andre kapittel* beskriver det teoretiske referansegrunnlaget, som jeg ønsker å ta utgangspunkt i for avhandlingen. Det handler generelt om kommunikasjonsbegrepet, og vil ligge som bakgrunnsstoff for resten av avhandlingen. Videre vil avhandlingens hovedtematikk, henholdsvis intern- og uformell kommunikasjon i organisasjonsmessig sammenheng bli beskrevet. Her inkluderes også et lederperspektiv, der skoleorganisasjonen og skolelederen blir omtalt. Kildene som jeg ønsker å ta utgangspunkt i blir også introdusert og begrunnet for

her. *Kapittel tre* tar for seg litteraturstudium, som er mitt metodevalg. Hermeneutikken blir introdusert og sett på i et kommunikasjonsperspektiv. Videre blir det sett på forskningstroverdighet (reliabilitet og validitet) under kildekritikk, samt forskningsetikk som er gjeldende innenfor et litteraturstudium. *Kapittel fire* omhandler selve analysen, tolkningen og drøftingen av kildene jeg har valgt ut. Kildene blir presentert og funn av den interne uformelle kommunikasjonen hos skolelederen blir sett på i sammenheng med de fire organisasjonsmessige fortolkningsrammene til Bolman og Deal; Struktur, kultur, human resource og politikk. Disse rammene vil fungere som et analyse- og strukturingsverktøy for avhandlingen. Oppsummeringer og refleksjoner kommer i *kapittel fem*.

En hovedkonklusjon vil være at kommunikasjon er det som binder mennesker sammen, og innenfor en organisasjon spiller både den formelle og uformelle interne kommunikasjonen en viktig og avgjørende rolle. Ser man på effekten av den uformelle kommunikasjonen i skoleorganisasjonen, kan det tyde på at skolelederen kan være med å bidra til at denne kommunikasjonsformen blir tatt hensyn til, og tilrettelagt for til det beste for de ansatte og organisasjonen som helhet. Ved å se på den uformelle kommunikasjonen mellom skolelederen og medarbeiderne, kan den by på både muligheter og utfordringer. Det handler om hvordan den uformelle kommunikasjonen blitt håndtert og inkludert, og hvordan det tilrettelegges for denne samhandlingen i organisasjonen. Den uformelle kommunikasjonen kan med andre ord være en nøkkelfaktor som kan bidra til å nå organisasjonens målsettinger.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	9
1.1 TEMA FOR AVHANDLINGEN	9
1.2 AVGRENSNING OG BEGRUNNELSE FOR TEMAVALG	10
1.2.1 AVGRENSNING OG BEGRUNNELSE FOR TEORIVALG	12
1.3 FORMULERING AV FORSKNINGSSPØRSMÅLET	12
1.4 BEGREPSAVKLARINGER	14
2. TEORETISK REFERANSEGRUNNLAG	17
2.1 KOMMUNIKASJON	17
2.1.1 HVA BETYR KOMMUNIKASJON?	18
2.1.2 ANTAGELSER OM KOMMUNIKASJON	19
2.1.3 PERSPEKTIVER PÅ KOMMUNIKASJON	19
2.1.4 KOMMUNIKASJONSPROSESSEN	20
2.2. KOMMUNIKASJONSTYPER I ORGANISASJONER	26
2.2.1 ORGANISASJONSKOMMUNIKASJON	27
2.2.2 LEDELSES- OG LEDERKOMMUNIKASJON	28
2.3 INTERN KOMMUNIKASJON	30
2.3.1 HVA ER INTERN KOMMUNIKASJON?	30
2.3.2 DEFINISJONER	31
2.3.3 FUNKSJONER VED INTERN KOMMUNIKASJON	34
2.3.4 INTERN KOMMUNIKASJON VIKTIG?	34
2.3.5 ETISKE PRINSIPPER OG DILEMMAER I ORGANISASJONER	35
2.3.6 FORMELL OG UFORMELL INTERN KOMMUNIKASJON	37
2.3.7 DET UFORMELLE I DEN INTERNE KOMMUNIKASJONEN OG LEDELSE I SKOLEN	41
2.4 INTRODUKSJON AV DET GENERELLE TEORIGRUNNLAGET OG LITTERATURKILDENE	42
2.4.1 DET GENERELLE TEORIGRUNNLAGET	43
2.4.2 INTRODUKSJON AV DE FIRE LITTERATURKILDENE	43
3. METODE	49
3.1 VALG AV METODE	49
3.1.1 LITTERATURSTUDIUM	51
3.2 HERMENEUTISK TILNÆRMING TIL TEKSTEN	53
3.2.1 HERMENEUTIKK OG KOMMUNIKASJON	55
3.3 VALG AV ANALYSEPERSPEKTIV	55
3.3.1 PRESENTASJON AV ANALYSE- OG STRUKTURERINGSVERKTØY	56
3.4 KILDEKRITIKK	59
3.5 ANALYSE OG TOLKNING	62
3.6 FORSKNINGSETIKK	63
4. ULIKE AKTØRERS PERSPEKTIVER PÅ INTERN UFORMELL KOMMUNIKASJON OG SKOLELEDEREN	67
4.1 INTERN KOMMUNIKASJON OG DEN STRUKTURELLE RAMMEN	68
4.1.1 STRUKTURELLE ANTAGELSER	69
4.1.2 TRADISJONELL KOMMUNIKASJON OG STRUKTUR	70
4.1.3 INTERN UFORMELL KOMMUNIKASJON, STRUKTUR OG LEDELSE I SKOLEN	73
4.1.4 DE ULIKE ORGANISASJONSMODELLERNE	74
4.1.4.5 FORMELLE OG UFORMELLE NETTVERK OG STRUKTURER	88
4.1.5 OPPSUMMERING STRUKTUR	91
4.3 INTERN KOMMUNIKASJON OG DEN KULTURELLE RAMMEN	92
4.3.1 DE UFORMELLE KANALERNE OG NETTVERKENE	96
4.3.2 INTERN UFORMELL KOMMUNIKASJON, KULTUR OG LEDELSE I SKOLEN	96

4.3.3 OPPSUMMERING KULTUR	99
4.4 INTERN KOMMUNIKASJON OG HUMAN RESOURCE- RAMMEN	100
4.4.1 HISTORISK PERSPEKTIV	100
4.4.2 ANTAGELSER	101
4.4.3 DIALOGEN I DEN INTERNE UFORMELLE KOMMUNIKASJONEN OG LEDELSE I SKOLEN	102
4.4.4 MENNESKELIGE BEHOV	104
4.4.5 OPPSUMMERING HUMAN RESOURCE- RAMMEN	111
4.5 INTERN KOMMUNIKASJON OG DEN POLITISKE RAMMEN	112
4.5.1 KARTLEGGING AV DET POLITISKE TERRENGET	114
4.5.2 NETTVERK OG KOALISJONER	114
4.5.3 KJØPSLÅING OG FORHANDLING	115
4.5.4 OPPSTILLING AV HANDLINGSPLAN	116
4.5.5 OPPSUMMERING POLITIKK	120
5. OPPSUMMERENDE REFLEKSJON	123
<hr/>	
5.1 FUNN I UNDERSØKELSEN	124
5.2 VIDERE FORSKNING	128
6. REFERANSELISTE	131
<hr/>	
6.1 LISTE OVER ILLUSTRASJONER	134

1. Innledning

”Kommunikasjon handler ikke bare om fakta, men i høyeste grad også om følelser” (Erlie, 2012 s.46).

1.1 Tema for avhandlingen

I denne masteravhandlingen har jeg valgt kommunikasjon som tema. Kommunikasjon er noe som angår alle mennesker i alle sammenhenger, og er et omfattende og innholdsrikt tema, som kan fremstilles og belyses fra mange ulike perspektiv. Jeg har avgrenset tema til intern kommunikasjon i organisasjoner, der jeg vil vektlegge den mellommenneskelige og uformelle kontakten. Jeg er opptatt av konsekvensene av denne type kommunikasjon, vilkårene for god kommunikasjon, og fokuset ledelsen har på dette arbeidet i organisasjoner.

Oppgaven vil handle om hvilken betydning og innvirkning menneskers kommunikasjon har for hvordan bestemte organisasjoner fungerer på ulike nivå. Innenfor den interne uformelle kommunikasjonen, vil jeg se på hvordan lederen kan være med å tilrettelegge for utvikling og forbedring, samt opparbeide en forståelse og kompetanse for undersøkelse av denne type kommunikasjon i organisasjoner. Erlie refererer til hvordan Kaufmann og Kaufmann presenterer sitt syn på uformell kommunikasjon (Erlie, 2006) i organisasjoner ”en organisasjons formelle kommunikasjon utgjør bare ”skjelettet,” mens den uformelle kommunikasjonen er så betydningsfull at den ofte sies å representere selve ”sentralnervesystemet” i organisasjonen (Erlie, 2006 s.52).

Store deler av den interne kommunikasjonen i organisasjoner er formell og planlagt. Samtidig skjer det mye uformell kommunikasjon som ikke er planlagt og som kan være vanskelig å kontrollere for ledelsen (Erlie, 2006 s.52). Målet for denne avhandlingen vil ikke være å fokusere på å kontrollere den uformelle kommunikasjonen, men tvert i mot å undersøke hvilken bevissthet det er rundt effekten av den uformelle kommunikasjonen. Hvilke muligheter og utfordringer finnes i den uformelle kontakten mellom leder og medarbeidere? Jeg ønsker å se på de strukturelle, kulturelle, relasjonelle og politiske sidene ved organisasjoner, med sikte på at den uformelle kommunikasjonen skal bli så konstruktiv som mulig.

Hvor og når oppstår den uformelle kommunikasjonen, og hvilke uformelle kanaler er det som ofte blir brukt i organisasjonssammenheng? Hvordan kan ledere prøve å forstå hvordan de uformelle nettverkene fungerer, selv om de ikke kan kontrollere den uformelle kommunikasjonen? Er den uformelle kommunikasjonen noe håndfast, noe som kan gripes og/eller begripes, eller er det bare noe som tilsynelatende skjer tilfeldig? Hva vil det egentlig si å være uformell, og hvilke sammenhenger finner man mellom den formelle og uformelle kommunikasjon som oppstår i organisasjoner?

Utover i avhandlingen vil jeg drøfte viktigheten av den interne uformelle kommunikasjonen, og hvordan den foregår i organisasjoner. Mitt teoretiske referansegrunnlag har jeg hentet fra fagområdene kommunikasjonsteori, intern kommunikasjonsteori og organisasjons- og ledelsesteori. Siden dette er en pedagogisk relatert oppgave med fokus på menneskers samhandling i organisasjoner, har jeg anvendt teori innenfor samfunnsvitenskap, psykologi, pedagogikk og organisasjonsteori innenfor skolen.

For å undersøke kommunikasjonsbegrepet i sammenheng med skolelederen, har jeg valgt å gjennomføre et litteraturstudium. Jeg vil ta for meg valg av tematikk, og videre metode, og begrunne hva jeg ønsker å ta utgangspunkt i og vektlegge i denne avhandlingen.

1.2 Avgrensning og begrunnelse for temavalg

Utgangspunktet for valg av tema bunner i en nysgjerrighet og interesse for hva kommunikasjon er, og hvordan den fungerer både i privatlivet og i jobbsammenheng. Gjennom erfaring har jeg selv opplevd at mange av utfordringene og problemene ofte skyldes dårlig kommunikasjon, eller mangel på kommunikasjon, der informasjon ikke blir gitt/levert, eller ikke når frem til mottaker slik den er ment fra avsender. Mangel på eller svikt i kommunikasjonen kan begrunnes ut fra flere ulike faktorer, som for eksempel kultur, språk, bruk av nettverk, mengde i den forstand at vi ikke kommuniserer, eller ”overload” at det kommuniseres for mye eller på et for høyt nivå til at mottakeren får forståelse for budskapet. Det kan også være et uttrykk for manglende tillit i kommunikasjonen, utydelig kommunikasjon, eller mangel på felles språk i vid betydning, slik at en kommuniserer forbi hverandre.

Beer og Nohria (2000) referert i Brønn og Arnulf (2014 s.33) viser til tidligere forskning, som tyder på at ”opptil 70 prosent av alle planlagte organisasjonsendringer ikke når de fastsatte målene på grunn av mangelfull kommunikasjon.” Forskningen bekrefter med dette viktigheten av at kommunikasjonen fungerer godt innad i organisasjonen, og spesielt rundt endringsprosesser som kontinuerlig oppstår i organisasjoner.

Gjennom mine tidligere studier innenfor pedagogikk og prosjektledelse, har kommunikasjon vært et aktuelt og viktig tema. Både egen erfaring og kunnskap viser at manglende kommunikasjon eller svikt i kommunikasjonen ofte kan oppstå i organisasjoner. Hva er det som legges til grunn når det oppstår svikt i den interne kommunikasjonen, og hvilke konsekvenser kan det få for den uformelle kommunikasjonens funksjon? Hvorfor er det slik at vi noen ganger unngår å kommunisere, eller når man først kommuniserer noe, blir det misforstått? Hvilken betydning kan dette få i en jobbsammenheng? Det kan være mange årsaker til at kommunikasjonen ikke fungerer optimalt, og det er noe jeg ønsker å reflektere over i avhandlingen min.

Intern kommunikasjon kan undersøkes i ulike organisasjonstyper. Jeg har valgt å se på intern kommunikasjon innenfor skolesystemet, og hvordan skolelederen opererer i forhold til den uformelle kommunikasjonsformen. Jeg vil undersøke de interne kommunikative forholdene som oppstår mellom leder og medarbeider, og hvordan denne samhandlingen foregår. I denne sammenheng vil leder bli betegnet som skoleleder, og medarbeidere som medarbeiderne. Jeg definerer skoleleder som den som er skolens leder, men vil i mange av kildene mine bli omtalt som rektor. Årsaken til at jeg ønsker å se på kommunikasjonsbegrepet i en kunnskapsorganisasjon, har mye å gjøre med den store forandringen og utviklingen som har skjedd de siste årene. Det viser seg ekstra krevende på skoler, der det har vært svake tradisjoner for ledelse, og der endring av lederrollen i skolen krever at rektor har kompetanse og vilje til å lede (Meld. St. 31, 2007-2008).

Jeg ønsker å ha et lederperspektiv innenfor den interne uformelle kommunikasjonen, der jeg vil gjøre rede for ledelsesbegrepet og ledelse innenfor skolen, og hvilken innvirkning ledere/skoleledere har for hvordan kommunikasjonen fungerer i virksomheten. Hovedvekten vil ligge på det mellommenneskelige, relasjonelle og uformelle aspektet innenfor kommunikasjon og ledelse i organisasjoner generelt og skolen spesielt.

Både den verbale og non- verbale kommunikasjonen er både viktig og relevant i den interne uformelle kommunikasjonen. Likevel har jeg valgt å ikke gå nærmere inn på disse, men snarere konsentrere meg om hvordan den uformelle kommunikasjonen blir tatt hensyn til og tilrettelagt for av skoleleder. Grunnlaget for dette er at jeg må avgrense et omfattende tema, til å undersøke deler av det som rommer den uformelle kommunikasjonen.

1.2.1 Avgrensning og begrunnelse for teorivalg

For å strukturere og avgrense et omfattende tema, vil jeg ta utgangspunkt i Bolman og Deal sin terminologi innenfor organisasjon og ledelse. De har delt organisasjonsfeltet inn i fire forskjellige fortolkningsrammer: *Struktur, kultur, human resource og politikk*. Jeg vil se disse i sammenheng med intern kommunikasjon i organisasjoner. Bolman og Deal (2009) vil hjelpe meg å analysere og strukturere datainnsamlingen min inn under deres fire ulike perspektiv. Det gir en oversiktlig og avgrensende måte å arbeide med temaet på, og leseren får noen faste holdepunkt og en rød tråd gjennom oppgaven. Siden Bolmann og Deal refererer til andre forfattere og forskere i sin litteratur, har jeg valgt å referere til deres tolkninger og referanser av disse.

I forhold til videre valg av teorigrunnlag for avhandlingen, har jeg valgt å skille mellom det generelle teorigrunnlaget og litteraturkildene som utgjør det innsamlende datamaterialet for analysen min. Kildene i et litteraturstudium har en annen funksjon enn det generelle teorigrunnlaget og de fire kildene vil bli drøftet opp i mot det generelle teorigrunnlaget og Bolman og Deal sin terminologi i kapittel 4. For å tydeliggjøre dette skillet, vil jeg i kapittel 2 liste opp forfatterne av det generelle teorigrunnlaget og deretter introdusere de fire ulike litteraturkildene jeg har valgt.

De fire litteraturkildene mine blir introdusert forholdsvis kortfattet i kapittel 2, da jeg heller har valgt å beskrive disse mer utfyllende i analysen min og slik unngå for mye gjentakelse.

1.3 Formulering av forskningsspørsmålet

Å velge termen forskningsspørsmål eller problemstilling, kan begrunnes ut fra ulike syn. Termen ”problem” kan lett assosieres med at det forskes på problemer, mens det viser seg at

samfunnsforskere interesserer seg for mer enn problemer. I henhold til denne begrunnelsen, benyttes betegnelsen forskningsspørsmål, som indikerer at forskningen ofte tar utgangspunkt i nysgjerrighet hos den som forsker (Thagaard, 2009 s.51). Selv om Thagaard i sin bok bruker termen problemstilling med bakgrunn i at denne betegnelsen er godt innarbeidet i litteratur om metode, har jeg valgt å bruke termen forskningsspørsmål i denne avhandlingen. Grunnen for dette ligger i at jeg har et ønske om å arbeide ut fra en nysgjerrig holdning, fremfor å nødvendigvis fokusere på ”problemer” i undersøkelsen av kommunikasjonsaspektet.

Min nysgjerrighet på kommunikasjonsbegrepet, og det å samhandle med andre, har fascinert meg over lang tid. Vi er skapt til å leve i relasjoner til andre mennesker, og det å nå frem med et budskap er viktig for å bli forstått, få anerkjennelse og kontakt med andre. Hvordan vi tolker og forstår hverandre, og kompleksiteten som ligger i det relasjonelle og uformelle aspektet av kommunikasjon, er noe av utgangspunktet for utviklingen og utformingen av forskningsspørsmålet. Spørsmål som omhandler *hva* undersøkelsen skal handle om, vil i denne sammenhengen si å utforme et forskningsspørsmål, eller i følge Thagaard en problemstilling (Thagaard, 2009 s.51). Jerdal referert i Thagaard (1998 s.19-20) sier at for å oppnå en god problemstilling, finnes det noen kriterier for dette:

En god problemstilling er at den er tydelig nok til å gi retningslinjer for de metodiske og faglige valgene forskeren må foreta i løpet av prosjektet. Problemstillingen må også være tilstrekkelig avgrenset til at den kan realiseres innenfor de rammene forskeren må forholde seg til. Samtidig må problemstillingen være åpen nok til at prosjektet kan utforske temaer som viser seg interessante underveis. Forskningen innebærer å bli kjent med noe på forhånd ukjent. Det kan bety at det først er når forskeren har satt seg inn i temaet at hun eller han finner ut hva som er interessant å undersøke. (Jerdal, 1998 s.19-22 referert i Thagaard, 2009 s.51)

Videre beskriver Thagaard at en problemstilling danner utgangspunktet for undersøkelsen, men samtidig fastslår hun at utformingen av problemstillingen er en prosess som vedvarer gjennom hele forskningsprosjektet. Begrunnelsen for dette er at problemstillingen påvirkes av datainnsamlingen forskeren gjør, og slik analysen utføres (Thagaard, 2009 s.47). Dette har også gjort seg gjeldende i denne avhandlingen, der forskningsspørsmålet har forandret seg fra begynnelse til slutt. Den litteraturen jeg har valgt underveis, har vist seg å være med å prege slik forskningsspørsmålet er blitt endelig utformet.

Avhandlingens forskningsspørsmål:

Hvilke muligheter og utfordringer står skolelederen overfor i sin uformelle kommunikasjon med medarbeiderne?

Underspørsmål:

Hvilke forhold bør skolelederen ta hensyn til, med tanke på bevissthet rundt effekten av den uformelle kommunikasjonen mellom skolelederen og medarbeiderne i skoleorganisasjonen?

Den faglige begrunnelsen for utformingen av forskningsspørsmålet, bør i følge Thagaard inneholde en begrunnelse for hvorfor tematikken som studeres er viktig (Thagaard, 2009 s.53). Med tanke på at den uformelle kommunikasjonen er hovedfokuset i denne avhandlingen, kan viktigheten av tematikken begrunnes ut fra at denne kommunikasjonsformen har fått større oppmerksomhet, samt har en mer innflytelsesrik posisjon for slik dagens moderne organisasjoner fungerer. I tillegg kan det begrunnes ved at det i denne undersøkelsen ikke har blitt funnet så alt for mye relevant teori om det uformelle aspektet i skoleorganisasjonen. Dette blir fremhevet og gitt begrunnelse for gjennom avhandlingen.

1.4 Begrepsavklaringer

I organisasjonssammenheng er det vanlig å veksle mellom bruken av begrepene *informasjon* og *kommunikasjon*, og det å tilpasse det til ulike språk og sammenhenger. Når man bruker begrepet informasjon, handler det ofte om opplysninger, fakta og formidling av et budskap fra en sender til en mottaker. For å presisere at det skjer en prosess der budskapet utveksles mellom to parter, vil det egne seg å bruke begrepet kommunikasjon. Det vil være med å tydeliggjøre at det skjer en tovegskommunikasjon mellom likeverdige parter, der budskapet som blir formidlet krever en forståelse av mottaker gjennom dialog. For at det skal opparbeides god intern kommunikasjon, kreves det at budskapet formidles på en forståelig måte fra ledelsen til de ansatte og omvendt. Dette vil være en gjensidig prosess som angår begge parter, der hensikten er å bidra til at virksomhetens mål blir nådd. Erlieen viser til en huskeregel for hvordan man skiller mellom bruken av informasjon og kommunikasjon, der hun poengterer at kommunikasjon betegner ”prosessen” og informasjon ”produktet” eller

”budskapet.” Det vil si at i en kommunikasjonsprosess, er det informasjon som blir formidlet mellom partene (Erlie, 2012 s.17-18).

Innenfor den interne kommunikasjonen foregår det både formelle og uformelle kommunikasjons- og informasjonsprosesser. Jeg vil avgrense til å fokusere på den uformelle kommunikasjonen, da denne kan ha et formål både i forlenging av og i motsetning til den formelle informasjonen i organisasjonen. I denne avhandlingen vil jeg se på skillet mellom det formelle og uformelle aspektet, men samtidig reflektere over hvilken sammenheng man kan finne mellom de to kommunikasjonsformene.

2. Teoretisk referansegrunnlag

I det teoretiske referansegrunnlaget beskrives teorien jeg ønsker skal være oppgavens utgangspunkt. Begreper og aspekter som er aktuelle innenfor tematikken intern kommunikasjon vil bli behandlet, der den uformelle og relasjonelle kommunikasjonsbiten vektlegges. Målet vil være å undersøke hvordan denne delen av kommunikasjonen fungerer innad i organisasjoner, og hvordan ledere kan være med å tilrettelegge for utvikling og forbedringer der det trengs. Først vil jeg gi en utgreiing om kommunikasjon som grunnleggende begrep, da dette vil være bakgrunnsstoff for de teorier som brukes for å behandle hovedtemaet intern kommunikasjon. I presentasjonen av den interne kommunikasjonen, vil den uformelle kontakten bli sett på i et lederperspektiv innenfor kommunikasjon. Her vil jeg kort presentere hva jeg legger i ledelsesbegrepet, og hva ledelse innenfor skolen kan innebære. Videre vil det bli beskrevet ulike kommunikasjonstyper som gjør seg gjeldende i organisasjoner, der organisasjons- og ledelseskommunikasjon vektlegges. Teoridelen avsluttes med at jeg beskriver den interne kommunikasjonen i sammenheng med skolelederen.

2.1 Kommunikasjon

Det er ingen overdrivelse å si at vi lever i et kommunikasjonssamfunn, der tekniske nyskapinger som mobiltelefoner og internett legger føringer for hvordan vi kommuniserer både lokalt og globalt. Økende kommunikasjon og samhandling skjer på tvers av landegrenser, og parallelt med samfunnet forandrer og utvikler kommunikasjonen seg kontinuerlig i en dynamisk prosess (Bredenløw, Helder og Nørgaard, 2009 s.241).

Den teknologiske utviklingen har ført til at vi trenger mer informasjon, og det på en effektiv og rask måte. For at vi mennesker skal kunne leve sammen som individer og i samfunnet som helhet, vil kommunikasjon være et helt avgjørende og essensielt fundament. Med tanke på omstruktureringer som følge av økt tempo i samfunnsutviklingen, har kravet til samhandling også gjort seg gjeldende i offentlig og privat sektor. Dette påvirker hvordan kommunikasjonen fungerer i organisasjoner, hvilke nettverk som brukes for å formidle informasjon, og hva som blir vektlagt av ledelsen i virksomheten. Samfunnsendringen har ført til økende krav til fleksibilitet og omstillingsevne innenfor organisasjonsmessige sammenhenger. Intern kommunikasjon er i følge Erlie en kritisk faktor for å lykkes i

omstillingsprosesser, på grunn av at kravet for informasjon, motivasjon og toveis-kommunikasjon utspiller seg i høyeste grad (Erlie, 2006 s.13). Dette gjør at det også stilles høyere krav til ledelsen og lederrollen, og hvordan det planlegges og tilrettelegges for god intern kommunikasjon i organisasjoner.

2.1.1 Hva betyr kommunikasjon?

Ved å kommunisere formidles et budskap, der man har som mål å skape forståelse og kontakt med andre. Kommunikasjonsbegrepet kan ha ulike definisjoner, antagelser og perspektiver. Jeg vil presentere hvordan noen kommunikasjonsforskere ser på dette begrepet, for å bekrefte kompleksiteten.

Det opprinnelige opphavet til ordet ”kommunisere,” kommer av det latinske ordet ”communicare,” som betyr å ”gjøre felles.” Svennevig mener dette er et godt utgangspunkt for en definisjon av begrepet, men at det ikke nødvendigvis er så enkelt å få frem hva det vil si å ”gjøre noe felles” for to eller flere parter (Svennevig, 2009 s.49). Hva ligger i begrepet ”å gjøre felles,” og hva er det som skal gjøres felles? Hvem bestemmer det som gjøres felles, og hvor ligger ansvaret for det som bestemmes å være felles? Eli Glomnes definerer også kommunikasjon som ”å gjøre felles,” men fokuserer på å skape fellesskap mer enn å gjøre selve informasjonen felles (Glomnes, 1991 s.9).

Einarsen poengterer at kommunikasjon fra et psykologisk perspektiv betyr, ”samhandling eller overføring av informasjon mellom mennesker” (Einarsen, 2005 s.33). Denne definisjonen befinner seg innenfor den tradisjonelle måten å se på kommunikasjon, der kommunikasjon handler om den prosessen der personer, eller grupper sender eller utveksler informasjon. Det utpregende fokuset går på overføring av informasjon, men i følge Jacobsen og Thorsvik vil heller ikke dette være tilstrekkelig. De argumenterer for at begrepet inneholder mer enn bare overføring av informasjon, og legger til overføring av ideer, holdninger, assosiasjoner og følelser (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.280).

2.1.2 Antagelser om kommunikasjon

Det er tydelig at kommunikasjon handler om mer enn bare overføring av informasjon mellom to parter. Jansson (2009) referert i Brønn og Arnulf (2014 s.30) viser til tre antagelser som beskriver mellommenneskelig kommunikasjon i organisasjoner:

1. Kommunikasjon handler mer om en prosess enn en tilstand.
2. Kommunikasjon finner sted mellom flere mennesker og knytter de sammen i tid og rom.
3. Kommunikasjon har et innhold eller et objekt eller noe som gjøres felles.

2.1.3 Perspektiver på kommunikasjon

Det finnes varierte oppfatninger av hva som er kjernen i kommunikasjonsbegrepet, men i følge Brønn og Arnulf (2014) kan det sammenfattes i to ulike tradisjoner eller perspektiver innenfor kommunikasjonsvitenskapen. De viser til to grunnleggende og anerkjente kommunikasjonsperspektiver, der det ene er kommunikasjon som ”overføring” av et budskap, og det andre er kommunikasjon som ”deling” av et budskap (Brønn og Arnulf, 2014 s.31).

”Overførings” -perspektivet som oppstod i forskningen i 1920-1940 årene, har lenge vært dominerende i det vestlige samfunnet. Globaliseringen har ført til den utbredte bruken av digitale medier, der konsekvensen har blitt ytterligere økning i overført kommunikasjon. I overføringsprinsippet, er det effektiv formidling av et budskap som står i sentrum. Det handler om enveiskommunikasjon, der et budskap formidles via en kanal eller et medium fra en sender til en mottaker. Dette perspektivet kritiseres for ikke å ta hensyn til tolkningsaspektet, og det faktum at enhver mottaker har sin egen tolkning av et budskap. Det som står i fokus er valget av riktig kommunikasjonskanal, og det å formulere et tydelig budskap som er tilpasset mottaker. Man kan beskrive dette synet på kommunikasjon ut fra korrespondanseteorien for sannhet. Forutsetningen vil være at språket kan gjenspeile virkeligheten, og gi et objektivt bilde av hvordan virkeligheten ser ut (Brønn og Arnulf, 2014 s.32-33).

”Delings”- perspektivet har et mer konstruktivistisk og subjektivt perspektiv, og samsvarer med den opprinnelige betydningen av kommunikasjon ”å gjøre felles.” Dette synet står i

kontrast til overføringsprinsippet, ved at tolkning og forståelse av et budskap settes i sentrum. Det er her vesentlig at kommunikasjonsdeltagerne skal oppnå en noenlunde felles forståelse. Kommunikasjon blir her sett på som et middel for å skape, påvirke og bevare relasjoner, fremfor å bare se det som en spredning eller overføring av budskap. Kommunikasjonen oppfattes også som en kontinuerlig læringsprosess, der det skapes en viss mening, og det opprettholdes en viss sosial konstruert virkelighet blant en gruppe mennesker (Brønn og Arnulf, 2014 s.34).

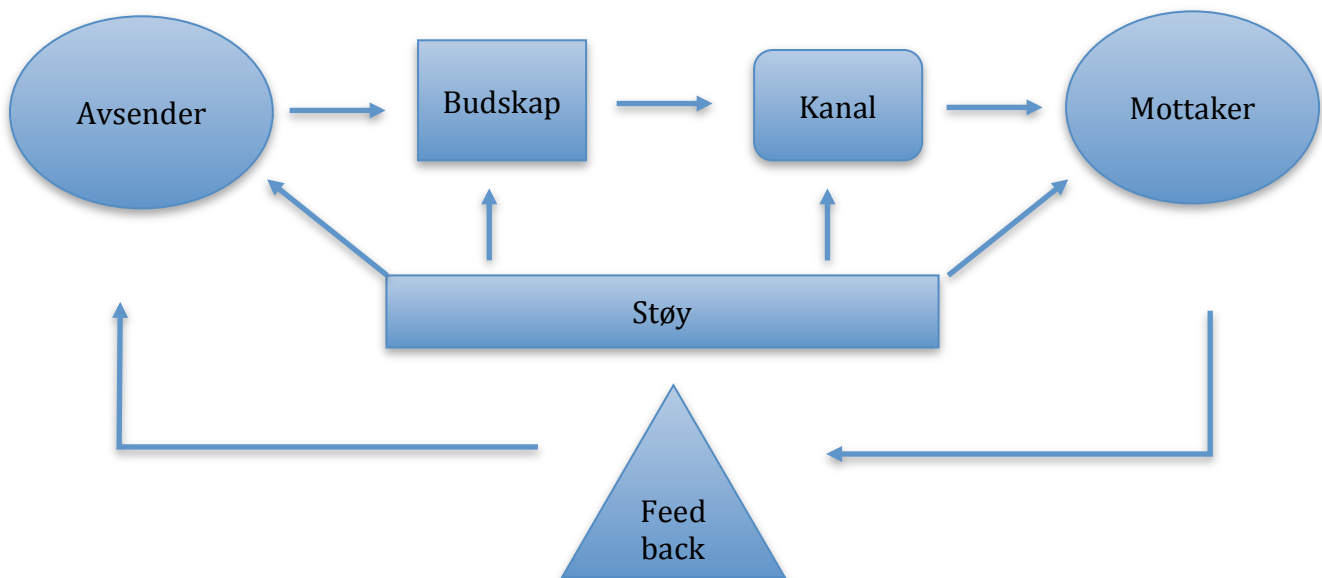
Disse perspektivene forekommer også hos flere andre forskere, som blant annet PR-forskeren James Grunig referert i Brønn og Arnulf (2014 s.32). Han kaller de to perspektivene for asymmetrisk og symmetrisk kommunikasjon. I denne sammenhengen betegner Grunig asymmetrisk som ”enveis- kommunikasjon med en gitt, lineær og forutbestemt effekt.” Kommunikasjonen går her ut på hva organisasjonen gjør ”mot” noen, fremfor ”med” noen. Når organisasjonen og dens mottakere har like store muligheter til å påvirke hverandre, oppstår den symmetriske kommunikasjonen. For at den symmetriske kommunikasjonen skal fungere godt, vil det å være åpen for å lytte til andre og vise villighet til å endre egne standpunkt være noen viktige forutsetninger (Brønn og Arnulf, 2014 s.32).

Perspektivene har en stor forklaringsverdi, da man ut fra disse kan analysere, forklare og prøve å forstå hvorfor organisasjonskommunikasjon ikke alltid fungerer optimalt. De påvirker også hvordan kommunikatorer som ledere, medarbeidere og flere andre i en organisasjon kommuniserer, og håndterer ulike kommunikasjonsspørsmål. I tillegg virker det innpå hvilken status kommunikasjonen i organisasjonen får (Brønn og Arnulf, 2014 s.31).

2.1.4 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonsprosessen i organisasjoner er definert som ”en bestemt rekke av handlinger hvor informasjon overføres fra en sender til en mottaker” (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.280). Jeg ønsker å se på denne prosessen med utgangspunkt i Shannon og Weaver sin lineære kommunikasjonsmodell. Modellen baserer seg i utgangspunktet på en matematisk teori om kommunikasjon, og ble først utviklet av Shannon og hans medforfatter Warren Weaver i 1949. Den består av de ulike funksjonene budskap, sender, kanal og mottaker, som er ordnet lineært i forhold til hverandre som vist under i figur 1. I første omgang ble denne modellen brukt for å beskrive og analysere kommunikasjonsproblem innenfor det matematiske aspektet.

Videre har den blitt betjent og utviklet av mange andre forskerne innenfor kommunikasjons-teorien, og har slik dannet grunnlaget for store deler av tenkningen også innenfor dette feltet (Windahl og McQuail, 1978 s.18).



Figur 1: Utgangspunkt i den lineære kommunikasjonsmodellen av Shannon og Weaver (egenkomponert figur).

Kilde: Windahl og McQuail: Kommunikasjonsmodeller, 1978 s.18-19

En modell er en generaliserende beskrivelse av et bestemt fenomen. Vi må derfor ha klart for oss at det er ingen aspekt av virkeligheten som kan tvinges inn i en enkel modell. Hvilke modeller man bruker, er avhengig av hvilket aspekt av begrepet man ønsker å beskrive (Bredeløw, et.al., 2009 s.29-29). Jeg har valgt å se kommunikasjonsbegrepet i lys av den lineære modellen, da jeg er opptatt av senderens og mottakerens koding og dekoding av et budskap. Modellen er likevel blitt karakterisert kritikkverdigg på grunn av sin linearitet og brist på feedback eller tilbakemelding. De Fleurs (1966) referert i Windahl og McQuail (1978 s.18-19) mente at Shannon og Weavers modell burde videreutvikles, og tilførte feedbackprinsippet til modellen. Dette er noe jeg vil ta med i beskrivelsen min, da det er en viktig del i fortolkningsprosessen av et budskap, og for hvordan kommunikasjonen foregår i organisasjoner. Videre har modellen også blitt kritisert for å være både grunn og forenkende i forhold til virkeligheten, men modellen viser også til noe helt grunnleggende i all kommunikasjonstenking (Jørgensen, 2001, s.22).

I enhver kommunikasjonsprosess må det identifiseres hvem som kommuniserer med hvem, og hvordan deltakerne fungerer som sender (dvs. den som gir informasjon) og mottaker (dvs. den som mottar informasjon). Vekselvis gir og mottar partene informasjon, der de over tid danner seg egne oppfattelser og forsøker å påvirke den andres oppfatninger.

Kommunikasjonen er her en dynamisk prosess, som vil si at forholdet mellom sender og mottaker endres hele tiden (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.282).

Innenfor kommunikasjonsforskning er den kjente statsviteren Harold D. Lasswell referert i Windahl og McQuail, (1978 s.16) anerkjent for den mest siterende frasen, når det gjelder å beskrive en kommunikasjonshandling:

**”Vem
Siger Hva
Genom Vilken Kanal
Til Vem
Med Vilken Effekt?”**

Kommunikasjonsprosessen går ut på at en sender må ”kode” informasjonen, som vil si å formulere og uttrykke det budskapet som han eller hun ønsker å formidle. Videre må sender velge en ”kanal” eller ”medium” for å overføre meldingen, og her finnes det mange ulike typer å velge mellom. Mottaker må ”dekodet” informasjonen, som vil si at mottakeren må fortolke meldingen og danne seg en mening om hva senderen ønsker å formidle.

Tilbakemelding er det siste leddet i prosessen, og handler om at mottakeren gir et svar til senderen på informasjonen som er mottatt (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.281-284). Videre vil jeg gi en kort innføring i de ulike komponentene som beskrives i den lineære modellen i figur 1.

2.1.4.1 Avsender eller kommunikator

Tidligere kommunikasjonsmodeller opererte med en *avsender* eller en *kommunikator*, og en oppfatning av at det var senderen som kontrollerte og styrte kommunikasjonsprosessen (Windahl og McQuail, 1992 s.8). Termene avsender og kommunikator ble regnet som likeverdige, og ansett for å stå bak budskapet som ble formidlet. I dag har vi fått en endring på dette synet, på grunn av at det ofte er flere personer involvert i prosessen. Det kan derfor være vanskelig å skille mellom, eller avgjøre hvem som er avsenderen (Jørgensen, 2001 s.21). For

å avklare de ulike kommunikasjonsrollene, og gi mottakeren det beste utbytte av budskapet, vil det være hensiktsmessig å skille termene avsender og kommunikator fra hverandre. Avsenderen er initiativtakeren som står bak det tematiske innholdet og utformingen, mens kommunikatoren er den som designer og produserer, og teknisk sett leverer budskapet til mottakeren (Windahl og McQuail, 1992 s.9).

2.1.4.2 Medium eller kanal

Begrepene *kanal* og *medium* blir ofte brukt om hverandre, selv om flere kommunikasjonsforskere skiller mellom de to begrepene. Kanal blir betegnet som "the physical means of carrying the signal," som oversatt vil si "de fysiske midler som brukes for å frakte signalet." Det handler om kapasiteten og evnen som trengs for å viderefremde informasjon, og har lite med meningsinnholdet å gjøre. Et medium beskrives som "an intermediate agency that enables communication to take place," som kan oversettes til "en mellomliggende etat som muliggjør at kommunikasjon skal kunne finne sted." Informasjonen kan formidles gjennom en eller flere kanaler, og blir ofte brukt synonymt med "massemedier." En fremstilling på denne måten representerer et snevert syn på kommunikasjon, hvor man ikke tar i betraktning at også mennesket kan ta på seg rollen som medium, der prosessen foregår mellom to eller flere mennesker. Å definere hvilke kanaler og medier som er tilgjengelige for bruk, vil derfor være viktig i organisatoriske kommunikasjonssituasjoner. Dette for å kunne bedre planlegge og vurdere hvilke ressurser som er til disposisjon, og hva som egner seg å bruke til enhver situasjon (Windahl og McQuail, 1992 s.11).

Jacobsen og Thorsvik hevder i tillegg at kommunikasjonens effektivitet øker jo bedre avsender er til å formidle budskapet gjennom bruk av bilder og metaforer, samt bruk av flere kommunikasjonskanaler. Ved å gjenta budskapet gjennom flere ulike kanaler, desto mer effektiv blir kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.283).

2.1.4.3 Budskap eller innhold

Det sentrale i en kommunikasjonsprosess er viderefremming av selve *budskapet*. Denne termen har mange forskjellige meninger, og kan forstås ulikt. Jeg vil presentere Windahl og McQuail's tre dimensjoner av begrepet.

Budskap blir først fremstilt som et sett med ord eller bilder, som uttrykkes et sted "liksom ord i en avisannonse eller bilder i en tegneserie." Denne tilnærmingen har et overflatefokus, som ikke har noen underliggende betydninger knyttet til seg, altså ordene eller teksten i seg selv gir mening. Den andre dimensjonen innebærer at budskapet har en betydning eller mening, som er gitt og tiltenkt av den som er senderen av budskapet. En tredje dimensjon er når budskapet har en mening, som tilskrives *innhold* av de som mottar budskapet (Windahl og McQuail, 1992 s.11).

2.1.4.4 Mottaker eller målgruppe

Det kan oppstå forvirring ved betingelsene som benyttes for å beskrive den mottakende part i en kommunikasjonsprosess. Windahl og McQuail (1992) eksemplifiserer slik: "refererer *mottaker* til den tiltenkte mottakeren, eller til selve mottakeren?"

For å få en klar forståelse av kommunikasjonsprosessen, vil det være avgjørende å gi en kort definisjon av dette elementet (Windahl og McQuail, 1992 s.12). De to betegnelsene *mottaker* og *målgruppe* blir sjeldent sett på som identiske, men det kreves likevel et distinkt skille mellom disse to (Jørgensen, 2001 s.23). Med *målgruppe* menes den gruppen som er de tiltenkte mottakere, de som budskapet opprinnelig skal formildes til. Mottakere vil være å anse som den gruppen som budskapet når, uavhengig om det var tiltenkt eller ikke. Her vil valg av kanal være avgjørende for om budskapet når frem, og blir forstått av de som faktisk mottar budskapet (Windahl og McQuail, 1992 s.11).

2.1.4.5 Feedback eller feedforward

De fleste kommunikasjonsmodeller inkluderer en slags tilbakemelding. *Feedback* eller *tilbakemelding* er i følge Windahl og McQuail "mottakerens reaksjon på avsenders kommunikasjon" (1992 s.16).

Denne funksjonen oppfattes ofte som et steg bort fra den lineære modellen, og over i en mer dynamisk og sirkulær modell (Jørgensen, 2001 s.23). Dette er en feiloppfatning og mistolkning av virkeligheten i følge O`Sullivan referert i Windahl og McQuail (1992 s.16), som anser feedback – funksjonen som ” it is only there to increase the effectiveness of the linear process.”

Jørgensen (2001) påpeker at ”Feedback i seg selv sikrer ikke mottaker mer makt, men kan resultere i at avsender får en mer effektiv kontroll på mottaker” (Jørgensen, 2001 s.23). Oppfatningen *feedforward* eller *forstyring*, kan noen ganger bli behandlet sammen med tilbakemeldinger. Feedforward er opplysninger om mottakere og deres mulige reaksjoner som er samlet inn av en avsender før kommunikasjonsprosessen oppstår (Windahl og McQuail, 1992 s.16). Det kan brukes som et redskap for å sikre seg informasjon om mottakerens reaksjonsmønster og preferanser, som igjen kan gi en større mulighet til å treffe med det budskapet som initieres. Denne forkunnskapen om mottaker, kan også være med å øke sjansen for en effektiv kommunikasjon (Jørgensen, 2001 s.23).

2.1.4.6 Støy i kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon er en grunnleggende faktor, når det gjelder ledelse og samarbeid i organisasjoner. Samarbeid med andre skjer mer eller mindre kontinuerlig både internt og eksternt. Alt er vel og bra så lenge denne samhandlingen går som den skal, men det er ofte vanskelig å unngå at hindringer eller kommunikasjonsproblemer oppstår underveis i prosessen. Dette kalles for ”støy” i kommunikasjonsprosessen, og kommunikasjonsproblemerne kan ofte grupperes innenfor de tre begrepene: koding, dekoding og kanalvalg.

Det kan oppstå kommunikasjonsproblemer når sender *koder* melding og mottaker *dekoder* den. Her er valg av kanaler som blir brukt for å formidle budskapet avgjørende. Når sender koder et budskap, er det viktig at man har mottakeren i tankene, slik at meldingen kan rettes mot og tilpasses slik man ønsker at mottakeren skal tolke den. Ofte kan valg av ord, uttrykk, språk og en sjargong formidle noe annet enn det senderen hadde intensjoner om. Det er også avhengig av hvilke kanaler som brukes, for slik budskapet oppfattes. Det er forskjell på ansikt-ansikt kommunikasjon, som også formidler det kroppslige og non-verbale uttrykket, som for eksempel det å sende meldingen på mail. Ulike kanaler stiller ulike krav til meldingens utforming og innhold, og er en viktig faktor å ta hensyn til ved valg av kanal. En

utfordring som kan skape problemer i kommunikasjonen, er hvis kanalen ikke er egnet for den meldingen man ønsker å formidle. På denne måten kan det hende at mottaker ikke mottar viktig informasjon. Kanalen kan også begrense mulighetene for tilbakemelding, som igjen kan være til hinder for en mulig toveiskommunikasjon. Gjennom bruk av feil kanal, kan det omfatte at flere aktører blir tatt med i prosessen, som igjen kan føre til endring og manipulering av den informasjonen som var tenkt fra sender.

Et annet problem kan være at sender og mottaker har ulike profesjoner med ulike erfaringer, og dermed kan det hindre at kommunikasjonen blir forstått riktig, eller tolket av mottaker på en slik måte den var tenkt fra sender sin side. Det vil være flere forstyrrende faktorer som kan spille inn, når mottaker mottar budskapet. Blant annet kan mottakeren sin selektive oppmerksomhet være det som influerer, når en tolker og vurderer meldingen. Hvordan mottakerens holdning og oppfatning er av senderen, kan også ha innvirkning på tolkning og forståelse av budskapet (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s.255-257).

Dette er et utdrag av mange mulige problemstillinger man kan risikere å møte på i en kommunikasjonsprosess, og som kan virke ”støy-aktig” eller forstyrrende, og eventuelt hindre at informasjonen når frem slik den er ment. De tre ulike komponentene koding, dekode og valg av kanal ser vi henger nøye sammen, og påvirker hverandre og hvordan budskapet blir formidlet og oppfattet av de ulike interessentene. Dette vil være viktig å sette fokus på av ledelsen i en organisasjonssammenheng, for å forhindre at slike problemstillinger skaper støy i kommunikasjonsprosessen. Hvis man ser på kommunikasjon i organisasjoner, ser vi at mange av kommunikasjonsprosessene ofte foregår gjennom bruk av ulike *kommunikasjonstyper*. Jeg vil i det følgende presentere noen av de typene jeg ser på som relevante for denne avhandlingen.

2.2. Kommunikasjonstyper i organisasjoner

I organisasjoner finnes det mange ulike kommunikasjonstyper, der iblant organisasjonskommunikasjon, ledelses – og lederkommunikasjon, forretningskommunikasjon og PR- og markedskommunikasjon. Med utgangspunkt i den interne kommunikasjonen i organisasjoner, ønsker jeg å se på forholdet mellom menneskene og organisasjonen, og hvordan de møter krav og behov som oppstår hos begge parter. Det vil være hensiktsmessig å gå inn på

organisasjonskommunikasjonen, siden det mellommenneskelige og relasjonelle aspektet står sentralt her. Når jeg nå har valgt å ha et lederperspektiv innenfor den interne kommunikasjonen, vil det også være relevant å gå se nærmere på ledelses- og lederkommunikasjon (Brønn og Arnulf, 2014).

2.2.1 Organisasjonskommunikasjon

”Organisasjonskommunikasjon dreier seg om kommunikasjonsteori slik den anvendes for organisasjoner, og hvordan organiseringen av sosiale kollektiver dannes og påvirkes av kommunikasjon” (Brønn og Arnulf, 2014 s.51).

Det er kommunikasjonen som knytter sammen mennesker i en organisasjon. Goldhaber (1993) hevder at ”kommunikasjon er byggematerialet som binder sammen alle relasjoner” (Brønn og Arnulf, 2014 s.50-51). Kommunikasjon vil være det sentrale når vi er i relasjon til, og forholder oss til andre i organisasjoner. Det handler om å dele informasjon i et miljø med gjensidig tillit og respekt. Hensikten vil være å styrke eller endre holdninger, og dermed atferd, og slik oppnå spesifikke og målbare resultater (Brønn og Arnulf, 2014 s.52).

Når organisasjoner skal utvikle strategier, planlegge og ta avgjørelser, skjer det en prosess mellom mennesker. Menneskene er avhengig av å kommunisere i disse prosessene, når de skal utføre oppgavene sammen. Den mellommenneskelige og relasjonelle kommunikasjonen innad i organisasjonen blir av stor betydning, med tanke på de formelle og uformelle inntrykk som skapes av lederne og de ansatte. Det som skapes på det interne plan, har også innvirkning på organisasjonens omdømme og hvordan den fremstår og imøtekommer eksterne kontakter. ”Alle organisasjoner er en del av et større hele som er satt sammen av mange systemer, og er gjensidig avhengige av både interne og eksterne miljøer for å fungere” (Brønn og Arnulf, 2014 s.50).

For å oppfylle og tilfredsstillende behov, krav og målsettinger innad i en organisasjon, er organisasjonen avhengig av at den interne og eksterne kommunikasjonen fungerer på best mulig måte. Det er vanligvis lederne som har ansvar for å anskaffe og beholde ressurser i organisasjonen. Det vil derfor være av stor betydning at de beskytter organisasjonens

omdømme via den mellommenneskelige og uformelle kommunikasjonen (Brønn og Arnulf, 2014 s.51).

2.2.2 Ledelses- og lederkommunikasjon

Ledelseskommunikasjon handler om hvordan ledere kommuniserer, og hvordan de utvikler og formidler kunnskap (Brønn og Arnulf, 2014 s.54).

Praktikeren Jan Spurkeland er opptatt av hvordan interaksjon og samhandlinger foregår mellom mennesker i organisasjoner. For å oppnå denne kontakten og samhandlingen, vil det i følge Spurkeland innebære at ledere utvikler dyktighet i å kommunisere og skape relasjoner (Spurkeland, 2012 s.11).

Innenfor ledelse har ledere ulike typer roller. I følge Mintzberg (1973) referert i Brønn og Arnulf (2014 s.53), er de fleste lederroller også kommunikationsroller. Vi kan kategorisere de ulike rollene, ved å dele de inn i:

- Mellommenneskelige roller (frontfigur, leder og kontaktperson)
- Informative roller (overvåker, formidler, og talsperson)
- Beslutningstaker rollen (problemløser, ressursfordeler og forhandler)

Ledelse og lederroller står sentralt innenfor kommunikasjon i organisasjoner. Ved å ha et lederperspektiv i denne oppgaven, vil jeg i det følgende kort beskrive begrepet fra et generelt allment ståsted, for så å gå mer spesifikt inn på skoleleder og ledelse i skoleorganisasjonen utover i avhandlingen.

2.2.2.1 Ledelsesbegrepet

Det er mange måter å forstå ledelsesbegrepet på. Generelt innenfor fag – og forskningslitteratur om ledelse og organisasjoner refererer Presthus til Nylehn (1997 s.103), som forstår ledelse på denne måten:

Fenomenet ledelse er for mangfoldig til at det kan fanges opp på en enkel måte, og det er mer fruktbart å anlegge ulike perspektiver, som hver for seg kan gi deler av en forståelse som aldri vil kunne bli enhetlig. (Presthus, 2010 s.64)

Presthus henviser til Møller (2006b, s.29) i forhold til litteratur innenfor forskningsfeltet skoleledelse, som viser til hvordan skolelederbegrepet har endret seg over tid. Her kommer det frem at forskere innenfor feltet har ”for lengst gitt opp ambisjonen om å komme frem til en entydig definisjon.” Hun poengterer at det kan være en tendens å definere ledelse ved hjelp av fagtermer som forutsetter effektivitet og/eller resultat.

Brønn og Arnulf beskriver at ledelse kan handle mye om det å skape mening. Her blir mål, roller og arbeidsoppgaver meningsfulle for dem som skal delta i arbeidet. Sammenhengen mellom ledelse og kommunikasjon kommer tydelig frem i en slik forståelse, da målsettingen, arbeidsformen, innsatsen og det sosiale fellesskapet gir mening (Brønn og Arnulf, 2014 s.127). Brønn og Arnulf poengterer videre at:

Ledelse – er et moderne begrep som er både forbundet med forskjellige begreper som makt, styring og administrasjon. Det dreier seg om å skape oppslutning fra folk som i hvert fall prinsipielt kunne villet noe annet, og er derfor sterkt knyttet til kommunikasjon. (Brønn og Arnulf, 2014 s.142)

Ledelse er en sentral faktor i forhold til det å opprettholde og forbedre kommunikasjonsstrømmen i enhver organisasjon (Bolman og Deal, 2009 s.383).

Lederperspektivet innenfor intern kommunikasjon i skoleorganisasjonen, vil som sagt bli sett på i sammenheng med de ulike fortolkningsrammene jeg beskriver i den kommende analyse- og drøftingsdelen (se kap.4). I ledelsesprosessen har de ulike rammene sitt særegne perspektiv. Det å skifte fortolkningsramme er en kunst enhver skoleleder burde opparbeide seg, for å komme seg videre og forbi snevre og forenklete oppfatninger av hva ledelse er. Det vil likevel ikke være tilstrekkelig, da ingen av perspektivene er det eneste rette for en hver situasjon og til alle tider. Her gjelder det å ta i betraktning lederens personlige egenskaper og ferdigheter, samt bruke pedagogisk skjønn i den enkelte situasjon (Bolman og Deal, 2009 s.395).

Å velge ramme eller briller å se gjennom for skoleledere, er ikke nødvendigvis enkelt. Det vil være hensiktsmessig å velge fortolkningsramme ut fra situasjon, men da er det avhengig av at

ledere har kompetanse og kunnskap om hvilke som egner seg å bruke til enhver tid. Spørsmål som kan stilles, er om skoleledere mestrer å kombinere flere fortolkningsrammer, og slik utvikle en mer helhetlig tilnæringsmåte?

I det følgende vil det bli sett på hovedtemaet intern kommunikasjon, hvor den uformelle kommunikasjonen vektlegges. Videre tar jeg for meg ledelse i skoleorganisasjonen, og hvilke muligheter og utfordringer skolelederen står ovenfor i den uformelle kommunikasjonen i møte med sine medarbeidere.

2.3 Intern kommunikasjon

I denne delen av det teoretiske referansegrunnlaget vil jeg beskrive hovedtemaet mitt, intern kommunikasjon i organisasjoner. Her vil jeg konsentrere meg om den uformelle og relasjonelle kommunikasjonsbiten, og hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå på dette området i organisasjonssammenhenger. Det vil bli sett på viktigheten av intern kommunikasjon og dens funksjoner, samt etiske dilemmaer og problemstillinger. Videre vil jeg beskrive forskjellen på formell og uformell kommunikasjon, der jeg vil gå inn på det uformelle perspektivet i størst grad. Jeg vil gi et kort historisk innblikk i uformell kommunikasjon, for å beskrive viktigheten av den i et organisasjonsmiljø. Dette kan også være relevant bakgrunnsstoff med hensyn til drøftingen av de ulike organisasjonsmessige faktorene: struktur, kultur, human resource og politikk.

Ulike kommunikasjonsforskere har ulike definisjoner av både intern kommunikasjon og uformell kommunikasjon. I det følgende vil jeg belyse noen av disse definisjonene. Videre vil jeg gjøre rede for ulike kommunikasjonsveier, der i blant vertikale og horisontale, interne og eksterne, samt formelle og uformelle veier. Disse aspektene vil jeg gå inn på i ulik grad, der hovedvekten vil bli lagt på de perspektivene som fremmer det jeg ønsker å undersøke i denne oppgaven.

2.3.1 Hva er intern kommunikasjon?

Erlie er tydelig på at det er en nær sammenheng mellom intern og ekstern kommunikasjon. Hun poengterer at god intern kommunikasjon er en forutsetning for å skape god kontakt med kunder, publikum, presse, myndigheter og omgivelser. Ved at det er medarbeiderne som

møter de ulike eksterne parter, vil behov for kompetanse som trengs for å møte eksterne behov være av betydning. I tillegg bør en ha innsikt og kunnskap om hvordan den eksterne kommunikasjonen påvirker de interne behovene som befinner seg i organisasjonen. Når den interne kommunikasjonen fungerer som den skal, er det en motivasjonsfaktor for de ansatte i organisasjonen. Erlie er tydelig på at fornøyde og motiverte medarbeidere er ambassadører som er med å skape et godt bilde utad, og gir dermed en positiv profilering og godt omdømme for organisasjonen (Erlie, 2012 s.23).

2.3.2 Definisjoner

”Definisjoner er viktige fordi de avslører hvilke forhold vi er tilbøyelige til å se etter, og de bestemmer også i noen grad hva vi vil og kan se. De er retningsgivende for hva vi ser etter” (Jørgensen, 2001 s.32). Det er mange ulike definisjoner og måter å se på begrepet intern kommunikasjon. Bente Erlie definerer intern kommunikasjon som ”informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike enheter eller deler av organisasjonen” (Erlie, 2012 s.17).

Erlie beskriver i sin norske oversettelse at organisatorisk intern kommunikasjon har som hensikt å ”identifisere, opprette og vedlikeholde et godt forhold mellom organisasjonen og dens medarbeidere, til gjensidig nytte og for å takle usikkerhet i omgivelsene” (Erlie, 2012 s.17). Her viser det at forholdet mellom organisasjon og menneske henger nøye sammen. Et godt samspill mellom lederen og medarbeiderne, vil være en viktig og nødvendig forutsetning for at organisasjonen skal nå sine mål, og for at trivsel, engasjement og motivasjon skal finne sted hos de ansatte (Erlie, 2012 s.17). Vi lever i en tid der vi trenger mye informasjon, og vi trenger det fortløpende. Goldhaber hevder vi har blitt en nasjon av ”fast-fact addicts,” og bruker begrepet ”junk-fact industries” når han skal forklare hva han mener kommunikasjonsutviklingen har ført til i vår tid:

Just as our fast-snacks industry has become a junk-food industry, so have our fast-fact industries- television and advertising- become our junk-fact industries. Like junk food, junk communication provides substances but not nourishment. We will be starving for the quality communication that feeds the inner dialogue- the continuous conversation between “the you” onstage and “the you” standing in the wings that works on the questions: Who am I? What am I? (Goldhaber, 1993 s.5)

Det er ikke enkelt å finne en entydig og avgrenset definisjon eller forståelse av hva intern kommunikasjon består i. Innenfor definisjoner hentet fra faglitteraturen, vektlegges ofte de interne relasjonene. Herunder vil jeg gjøre rede for Gerard. M. Goldhabers paradigme og definisjon av intern kommunikasjon.

2.3.2.1 Goldhabers definisjon og paradigme

I figur 2 samler Goldhaber ulike momenter fra flere paradigmer, og gir dermed en mer helhetlig forståelse av hva intern kommunikasjon er (Jørgensen, 2001). Han tar utgangspunkt i tre punkter, når han skal beskrive hva han mener er det viktigste fra ulike definisjoner og forståelser:

1. Organizational communication occurs within a complex open system, which is influenced by and influences its environments, both internal (called culture) and external.
2. Organizational communication involves messages and their flow, purpose, direction, and media.
3. Organizational communication involves people and their attitudes, feelings, relationships, and skills (Goldhaber, 1993 s.14).

Goldhabers syn på intern kommunikasjon, har sitt utgangspunkt i disse tre punktene nevnt ovenfor, og danner det man kaller for ”Goldhabers paradigm of organizational communications,” fremstilt i figur 2.



Figur 2. Goldhabers paradigme av organisasjonskommunikasjon

Kilde: Goldhaber: Organizational Communication, 1993 s.15 (delvis egen konstruert).

Figuren viser oss at det er et samspill mellom intern kommunikasjon og ulike faktorer som blant annet kultur og struktur. I tillegg påvirkes den av eksterne faktorer som omgivelser og miljø. De forskjellige faktorene står i forhold til hverandre, og påvirkes av hverandre. Goldhabers funksjonalistiske paradigme fører til, og danner grunnlaget for den endelige definisjonen av intern kommunikasjon:

“Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty” (Goldhaber, 1993 s.14-15).

Goldhaber har delt inn persepsjonene i organisasjonskommunikasjonen i syv nøkkelenheter: “This perception of the field of organizational communication includes seven key concepts: process, message, network, interdependence, relationship, environment, and uncertainty” (Goldhaber, 1993 s.15).

Jørgensen (2001) fremhever at det er en omfattende men samtidig konkret definisjon, som favner om de viktigste tilgrensende fagområdene. Definisjonen viser at den har et funksjonalistisk utgangspunkt, ved at den vektlegger så vel organisering, beslutningstaking og

planlegging som kontrollering og koordinering. På den andre siden viser definisjonen og paradigmet at den også er humanistisk – og kulturorientert, der den inkluderer mennesker, budskap, mening, kultur, omgivelser og miljø. Gjennom dette velger Goldhaber å vektlegge helhet og sammenheng, der han trekker ut det beste av hvert paradigme, og danner sin egen virkelighetsforståelse (Jørgensen, 2001 s.36).

Goldhaber oppsummerer hvor viktig organisasjonskommunikasjon er på følgende måte:

As evidence of its importance, organizational communication has been called "the life blood of the organization," "the glue that binds the organization," "the oil that smooths the organization's functions," "the thread that ties the system together," the "force that pervades tiously, I once labeled communication "the organization embalming fluid. (Goldhaber, 1993 s.5)

2.3.3 Funksjoner ved intern kommunikasjon

Det er nyttig å kjenne til generelle egenskaper eller funksjoner ved intern kommunikasjon, for å forstå samspillet mellom menneskene i en organisasjon. Denne kompetansen vil også bidra til å skape og utvikle god intern kommunikasjon, som er viktig for at organisasjoner skal fungere optimalt. I kommunikasjonsteorien deles disse funksjonene inn i fire punkter:

1. En sosial funksjon – skape følelse av fellesskap og samhørighet; man gir hverandre trygghet og omsorg.
2. En ekspressiv funksjon – skape identitet; man bekrefter overfor seg selv og andre hvem man er.
3. Informasjonsfunksjon – overføre eller skaffe seg kunnskap.
4. Kontrollfunksjon – resultatorientert kommunikasjon for å påvirke holdninger og handlinger (Erlie, 2006 s.20-22).

2.3.4 Intern kommunikasjon viktig?

"Intern kommunikasjon er viktig for blant annet virksomhetens mål og kommunikasjonsbehov, samt medarbeidernes kommunikasjonsbehov" (Erlie, 2006 s.30).

Erlie snakker om at behovet for kommunikasjon, dreier seg både om fakta og følelser (se sitat kap.1). Det er viktig at organisasjonen har et klart og tydelig mål, som blir videreformidlet til de som skal utføre arbeidet. Dette vil bidra til å skape motivasjon hos de ansatte, og et utgangspunkt for et godt samarbeid. Behovet for å skape og opprettholde gode mellommenneskelig forhold til kollegaer, vil være av betydning for å skape trivsel og engasjement for jobben som skal gjøres. Å utvikle gode relasjoner og fortrolige og tillitsfulle forhold, kan også gjøre det enklere for den enkelte medarbeider å meddele eventuelle frustrasjoner eller utfordringer som kan komme. Samtidig som medarbeidernes behov for tilhørighet og følelse av å jobbe sammen mot et felles mål, vil den rene fakta-kommunikasjonen også være av stor betydning. Det er viktig for de ansatte å få den informasjonen som trengs, for slik arbeidet forventes utført og delegering av hvem som skal gjøre hva. En avgjørende faktor for å møte medarbeidernes kommunikasjonsbehov, vil i følge Erlie være at ledelsen starter med å informere om hva som skal gjøres, og forsikrer seg at alle involverte har fått relevant informasjon, før arbeidet igangsettes (Erlie, 2006 s.30).

2.3.5 Etske prinsipper og dilemmaer i organisasjoner

Det finnes et hav av etske utfordringer og dilemmaer i offentlige og private organisasjoner, og som gjenspeiler den tiden vi lever i. Noen av de mest utbredte problemstillingene vi har, er blant annet korrupsjon, skatteunndragelse, rå-salg, inhabilitet, trakassering eller villedende markedsføring (Brønn og Arnulf, 2014 s.95). Hva er egentlig etsk kommunikasjon, og hvordan kan skolelederen være med å bekjempe problemene og utfordringene som kan oppstå i en skoleorganisasjon, på en etsk korrekt og riktig måte?

Etsk kommunikasjon kan oppfattes og forstås ulikt. Hvis vi ser det med utgangspunkt i en individualisert tradisjon, inspirert av Immanuel Kants moralfilosofi, går den ut på at ”individer tar ansvar for sin personlige atferd”, der den formidler nøyaktig informasjon om ulike handlingsalternativer. Her bevares respekten for individets verdighet, og støtter opp under relasjonelle og individuelle valg (Brønn og Arnulf, 2014 s.98-99). Slik jeg ser det, handler det ikke om at skolelederen har det hele og fulle ansvaret alene, for at den etske kommunikasjonen skal foregå på en korrekt og god måte i virksomheten. I følge Brønn og Arnulf hevdes det at hvert enkelt individ bærer ansvaret for sin personlige atferd. Likevel vil

skolelederen kunne legge føringer gjennom egen holdning og verdiformidling, som igjen vil påvirke og prege individene i organisasjonen.

På den andre siden kan etisk kommunikasjon, som blant andre er utformet av Jurgen Habermas, forstås i et kollektivt perspektiv. Det handler om at det oppstår diskusjoner, som går ut på at kollektivet får ytre seg fritt på grunnlag av visse regler som skaper den etiske kommunikasjonen. Med andre ord er etisk kommunikasjon noe man skaper sammen som kollektiv. Selv om disse to ulike perspektivene som Kant og Habermas representerer virker langt fra hverandre, opptrer de gjerne side om side i det virkelige liv. De kan virke som supplerende alternativer, og kan betinge hverandre (Brønn og Arnulf, 2014 s.98-99).

Ved håndtering av utfordringer og problemer i skoleorganisasjoner, har skoleledere som oftest ett vidt spekter av valgmuligheter når det kommer til hvilken type etisk kommunikasjon vedkommende vil satse på. Brønn og Arnulf refererer til fem hoved-muligheter, som kan bidra til at ledere kan dra nytte av både kollektivets og individets ytringsfrihet:

1. God ytringsfrihet i et organisasjonsdemokrati, er preget av at ledere har mulighet til å utvikle en trygg, åpen og mangfoldig kultur. Her åpnes det for at ulike meninger kan ytres, brytes mot hverandre eller overlappes. Ved en slik høy grad av ytringsfrihet, skaper det en kultur der den enkelte får mulighet til å ytre seg fritt, men også at organisasjonen fritt kan ytre seg kollektivt.
2. Et annet alternativ for at ledere kan bidra til å tilrettelegge for en god ytringsfrihetskultur, kan være å etablere mindre, interne offentligheter i organisasjonen. Et etisk råd i denne sammenheng, kan fungere som et forum som kan åpne for at alle berørte parter kan diskutere en bestemt sak åpent og på likefot. Et etisk råd kan også tolkes som ”en indre arena som kan utnytte organisasjonens sosiale kapital best mulig i møte med organisasjonens kommersielle utfordringer”.
3. Det ”å gå tjenestevei” er et velkjent begrep innenfor demokratiske organisasjoner. Det går ut på å gå veien ”om en veletablert tillitskjede av profesjonelle aktører”, som har som mål å skape tillitsfulle dialoger. Disse kan være formaliserte beslutningsfora, som styre, tillitsmannsapparat, fagforeningsfora, leder-grupper, human resource- avdeling, allmøte og lignende.

4. Det kan oppstå sensitive etiske problemer, som ledere må behandle med forsiktighet. I et psykologisk perspektiv trenger man å takle ekstrem og patologisk atferd, der det kan være påkrevd å snakke med noen få man har særskilt tillit til i organisasjonen.
5. De etiske problemene som oppstår i organisasjonen, er ikke alltid like lette å fange opp, selv gjennom organisasjonens ytringsfrihet, etiske råd, tjenesteveier og uformelle møteplasser. Likevel har ledere en mulighet til å være forberedt på slike ”unntakstilstander” som etter all sannsynlighet vil dukke opp før eller siden. For eksempel kan skoleledere etablere gode tiltak for varsling av et problem, skape rutiner for varsling, og oppmuntre de ansatte til å varsle ved eksterne nødstilfeller (Brønn og Arnulf, 2014 s.100-101).

Disse fem beslektede formene for etisk kommunikasjon kan komme i konflikt med hverandre, i form av etiske dilemmaer. En leder kan komme i dilemma, da flere av de etiske formene kan tas i bruk for å løse et og samme problem. Det kan foreligge gode grunner til å velge hver av disse kommunikasjonsformene, samtidig som hver av dem byr på betydelige problemer. Hva gjør man som leder, og hvilket dilemma velger man? (Brønn og Arnulf, 2014 s.100-101).

2.3.6 Formell og uformell intern kommunikasjon

”Kommunikasjon er informasjon som beveger seg gjennom formelle og uformelle nettverk på kryss og tvers i organisasjonen” (Erlie, 2012).

Innenfor kommunikasjon er det vanlig å skille mellom formell og uformell kommunikasjon i organisasjoner. Den formelle kommunikasjonen er:

Alle planlagte ordninger og opplegg for formidling av informasjon som er relatert til organisasjonens hierarkiske styringssystemer (ofte i form av instruksjoner fra ledere og tilbake-rapportering fra underordnede) og etablerte ordninger for samarbeid og koordinering mellom ulike medarbeidere eller grupper av medarbeidere i organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s.258-263)

Hvis vi ser på den kommunikasjonen som skjer utenfor den formelle kommunikasjon, omtales det i organisasjonslitteraturen som uformell kommunikasjon. Hvor medarbeidere møtes

foregår ”småpraten,” ”minglingen” eller med andre ord den uformelle kommunikasjonen kontinuerlig. Den tar ofte opp det som alle har felles, som blant annet forhold på arbeidsplassen, arbeidsoppgaver, ledere og kolleger. Det rettes ofte et spesielt fokus på lederne i forhold til det de gjør, eller ikke gjør, samt informasjonen de formidler gjennom den formelle kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s.258-263).

Ser man i Norsk etymologisk ordbok definerer og beskrives forskjellen på begrepene formell og uformell slik:

Formell:

som angår (den ytre) formen;
etter reglene; korrekt, stiv.
Av fransk/orme/, avle (De Caprona, 2013 s.801).

U-formell:

prefiks med nektende eller motsettende betydning
(i ord som uønsket, umulig, uhell ,uformell) (De Caprona, 2013 s.1544).

Ved å spesifisere til den uformelle interne kommunikasjonen, fant jeg det nødvendig å kort belyse noe av den formelle kommunikasjonen, siden disse henger nøye sammen og er vanskelig å adskille. Den formelle kommunikasjonen setter også den uformelle i relieff, og vil derfor være et viktig bakteppe for å forstå den uformelle kommunikasjonen. Grunnen til at jeg ikke kan gå inn på det formelle område i større grad, har med omfanget på denne oppgaven å gjøre, tidsperspektivet jeg har til rådighet, men mest av alt at det er ønskelig å sette søkelyset på den uformelle kontakten i denne sammenhengen.

2.3.6.1 Chester Bernard – Et historisk blikk på uformell kommunikasjon

I et historisk tilbakeblikk finner vi at en av de første organisasjonsteoretikerne som ble oppmerksom på betydningen av uformell kommunikasjon i organisasjoner, var Chester Barnard referert til i (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Han understreket sterkt at:

Uformell kommunikasjon er noe som alltid vil forekomme der mennesker er samlet, og at forsøk på å kontrollere denne prosessen bare vil føre til motreaksjoner, oppfinnsomme tiltak for å skjule kommunikasjonen, og mye bruk av energi på å omgå ledelsens forsøk på kontroll. (2007 s.263-268)

Barnard hevdet at gode ledere måtte benytte de uformelle kommunikasjonsnettverkene i organisasjonen, som et supplement til den formelle kommunikasjon. På en slik måte kunne man formidle informasjon og skape engasjement og motivasjon blant medarbeiderne. I moderne organisasjoner er betydningen av uformell kommunikasjon blitt mye større, sammenliknet med tidligere. Det jobbes stadig mer i team, og dermed tar de stilling til hvordan arbeidet skal gjøres i fellesskap. Den hierarkiske styringen er blitt redusert, og større handlefrihet og makt er blitt delegert til de ansatte. Det vil si økt selvstyre i kulturelle fellesskap, der uformell kommunikasjon får større innflytelse for hvordan de skal handle på vegne av organisasjonen. I følge Jacobsen og Thorsvik viser forskning at uformell kommunikasjon sprer informasjonen mye raskere enn den formelle kommunikasjonen. Det vises også at underordnede generelt har mer tillit til informasjon som formidles gjennom uformelt prat, enn formell kommunikasjon fra lederen. Det er derfor mange som har endret synet på uformell kommunikasjon fra noe forstyrrende, til å betrakte det som en nødvendig og ønskelig prosess, som er en integrert del av det sosiale liv i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s.263-268).

2.3.6.2 Uformell kommunikasjon i organisasjoner

Organisasjoner er i bunn og grunn de systemer der mennesker samhandler og løser oppgaver sammen. De har en formell struktur, en kultur og noen uformelle maktforhold, samtidig som de inngår i et sett omgivelser (Jakobsen og Thorsvik, 2013 s.26). Jakobsen og Thorsvik definerer en organisasjon som ”en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jakobsen og Thorsvik, 2013 s.18).

Dette sosiale systemet består altså av at mennesker samhandler i en sosial kontekst. Det er preget av samarbeid gjennom sosiale relasjoner og systemer, for å oppnå organisasjonens målsetting. Den interne kommunikasjonen blant de ansatte kan både være formell og planlagt, samt uformell og ikke-planlagt kommunikasjon. Erlien poengterer at høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen kan redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner. På lik linje vil den mellommenneskelige kontakten og den uformelle kommunikasjonen alltid være en viktig faktor som enten støtter opp om, eller bryter ned den formelle kommunikasjonen innad i organisasjonen (Erlien, 2012 s.17). Det vil være viktig å jobbe parallelt med disse områdene, formell og uformell kommunikasjon, for å bidra til å styrke kommunikasjonen i organisasjonen. Hvis bare den formelle biten vektlegges, og den

uformelle biten ignoreres eller nedprioriteres som en viktig ressurs eller supplement til den formelle kommunikasjonen, kan det fort oppstå utfordringer på det kommunikative plan i organisasjonen. Dersom man relaterer intern uformell kommunikasjon til skolelederen og ledelse i skolen, kommer Peter Senge med en påstand om hva han mener er viktig å sette høyt på prioriteringslisten i lærende organisasjoner: ”De organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivå i organisasjonen” (Senge, 1999 s.10).

Ut fra Senge sitt perspektiv handler det mye om hvordan mennesker blir møtt og forstått. Hva som motiverer den enkelte kan variere fra person til person, og i forhold til kommunikasjon bør det ses i lys av at vi alle tolker og forstår et budskap forskjellig. I skolen vil det være viktig at skolelederen har kjennskap til sine ansatte, og evne til å kommunisere på en måte som fremmer trivsel og motivasjon hos den enkelte.

Generelt i organisasjoner er den intensjonale handlingen en type kommunikasjon som finner sted hele tiden. Mennesker som arbeider sammen er avhengige av å løse oppgaver sammen, og dermed er det svært viktig at informasjonen som formidles blir forstått slik den er ment. Mangel på informasjon, grunnet dårlig kommunikasjon, kan være en viktig kilde til frustrasjon, demotivasjon og sinne i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s.250). Jacobsen og Thorsvik definerer kommunikasjon i organisasjoner som: ”En kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt” (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s.250-251).

Lærebøker fra 1980-tallet hevder at kommunikasjon er en organisatorisk basisprosess, og er selve limet som danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper mening og samhold. Som følge av utviklingen av ny teknologi, endring i arbeids- og samfunnsliv, har virksomheter måttet organisere seg på nye måter, og dermed har også kommunikasjonen blitt viktigere enn noen gang. I nyere tid har teknologien endret mye av arbeidsoppgavenes karakter, og måten folk jobber på. Organisasjonene står ovenfor flere krav og forventninger enn før, og en viktig nøkkelfaktor i velfungerende organisasjoner er effektiv kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.278). Jeg vil se nærmere på hvordan denne utviklingen har påvirket skolen som organisasjon, med fokus på den uformelle kommunikasjonen mellom skolelederen og medarbeiderne.

2.3.7 Det uformelle i den interne kommunikasjonen og ledelse i skolen

Man kan skille ulike typer organisasjoner på mange måter, men det er mest vanlig å skille mellom vareproduserende eller tjenesteytende organisasjoner, samt offentlige og private organisasjoner. Skolevirksomheten hører til under den tjenesteytende organisasjonen i den offentlige sektor. I følge Jacobsen og Thorsvik viser de til en vanlig oppfatning, der det argumenteres for at offentlige organisasjoner er så spesielle at de trenger en egen organisasjonsteori. Men de peker samtidig på at de offentlige og private organisasjonene i stadig større grad blir likere hverandre, på grunn av de offentlige reformenes utvikling som har skjedd de siste 20 årene (Jakobsen og Thorsvik, 2013 s.30). Kravene innenfor de offentlige reformene, har fokusert på effektivitet, konkurranse, og begrepet New Public management (NPM) har fått større fotfeste i mange offentlige organisasjoner. I skolevirksomheten har dette også preget hvilke krav som stilles til skolelederen. I dagens skole er fokuset sterkt rettet mot ledelse og kompetanse, der viktige begreper som tydelighet, klare mål, inspirasjon, vilje og evne utpreger seg (Andreassen, Irgens og Skaalvik, 2010). I følge Stortingsmelding nr.31 (Kunnskapsdepartementet, 2007-2008), som handler om kvalitet i skolen, ser vi at det stilles store krav til rektors lederrolle. Endringer i lederrollen i skolen krever at rektor har kompetanse og vilje til å lede, men også at det skapes aksept blant de ansatte for at det utøves (Meld. St. 31, 2007-2008 s.44). Undersøkelser som er blitt gjort tidligere, viser at rektorer med omfattende lederutdanning synes å være tryggere og mer tilfredse i jobben enn andre. De benytter seg også mer av tilgjengelig faglitteratur og deltakelse i etterutdanning enn rektorer med mindre eller ingen formell lederutdanning (Meld. St. 31, 2007-2008 s.48). Her viser det et tydelig behov for kompetente ledere i dagens skolevirksomheter, der ledelse blant annet handler om relasjonsbygging og det å jobbe i et trygt og kunnskapsrikt felleskap i lag med sine medarbeidere.

Det fremheves i Stortingsmelding 30 (Kunnskapsdepartementet, 2003-2004) at den ”tydelige leder” er en forutsetning for å utvikle gode skoler, mens ”føyelige ledere”, som brukes for å betegne rektorer som gir lærerne stor grad av tillit og autonomi, antas å bidra til å opprettholde tradisjonelle mønstre i opplæringen. I boken ”Skolen som arbeidsplass” henviser Skaalvik til Beatty (2011), som hevder at: ”Profesjonalitet hos rektor blir feilaktig forstått som å forholde seg kjølig til medarbeidere og unngå følelsesmessige relasjoner. Hun kaller denne måten å forholde seg til medarbeidere på for ”emotional silence”” (Skaalvik og Skaalvik, 2012 s.21).

Noe av det en leder har ansvar for, er blant annet å utvikle en kollektiv kultur. Endringer i rektorrollen i Norge og i andre land, innebærer økt ansvar for skolens virksomhet, som igjen fører til økt beslutningsmakt. I følge Skaalviks undersøkelser, samt bekreftelse av lærerne selv, har utviklingen ført til større avstand mellom rektor og lærerne. Skaalvik og Skaalvik understreker at en kollektiv kultur:

(...) utvikles gjennom kollegiale drøftinger i fora der lærerne opplever at det er legitimt å ytre meninger og komme med forslag, og der formålet er å drøfte seg frem til gode løsninger som hele kollegiet kan stå bak(...). (Skaalvik og Skaalvik, 2012 s.21)

Ved å se den nye rektorrollen gjennom Beattys perspektiv og Skaalviks undersøkelser, vil det oppstå utfordringer i forhold til kommunikasjonen og samhandlingen mellom rektor og lærerne. Hva vil større avstand mellom rektor og lærere ha å si for den mellommenneskelige kommunikasjonen mellom partene, og kan eventuelt mindre samhandling føre til at den uformelle kommunikasjonen svekkes? Hvilke konsekvenser eller utfordringer kan dette få for skoleorganisasjonen som helhet? Dette er problemstillinger som vil bli drøftet rundt i drøftingskapittelet (se kap.4).

2.4 Introduksjon av det generelle teorigrunnlaget og litteraturkildene

Innledningsvis i dette kapittelet vil det generelle teorigrunnlaget kort bli omtalt. Videre vil litteraturkildene som er valgt til analyse i denne avhandlingen, bli introdusert. Det vil være informativt for leseren å vite litt om konteksten rundt de ulike kildene jeg har valgt, hvordan kildene er blitt brukt og hva den enkelte kilden har tatt for seg av relevans for denne avhandlingen. Forfatterne og/eller forskerne innenfor det generelle teorigrunnlaget vil bli introdusert først. Videre vil jeg gå mer spesifikt inn på og presentere litteraturkildene jeg har valgt å analysere, tolke og drøfte i sammenheng med det generelle teorigrunnlaget, og Bolman og Deal sine fortolkningsrammer.

Forfatterne og/eller forskerne jeg refererer til i avhandlingen, blir brukt på forskjellige måter. For eksempel har jeg brukt Erliens (2009) teori om intern kommunikasjon generelt og en definisjon innenfor ledelsesbegrepet av Presthus (2010) i det generelle teorigrunnlaget. Disse to kildene bruker jeg også som to av litteraturkildene mine, men har der tatt utgangspunkt i andre områder og/eller deler av deres teori.

2.4.1 Det generelle teorigrunnlaget

Det generelle teorigrunnlaget handler om kommunikasjon generelt og intern uformell kommunikasjon spesielt. Når jeg har snakket om kommunikasjon som bakgrunnsstoff for forståelse av den interne uformelle kommunikasjonen, vil jeg referere til de forfatterne og/eller forskerne jeg i hovedsak har brukt:

- Arnulf, Jan Ketil og Brønn, S. Peggy. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*.
- Erlien, Bente (2003). Intern kommunikasjon. *Planlegging og tilrettelegging*.
- Jacobsen, Dag Ivar og Thorsvik, Jan. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*.
- Jacobsen, Dag Ivar og Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*.
- Windahl, S. And Signitzer, B. H. with Olson, J. T. (1992). *Using Communication Theory. An Introduction to Planned Communication*.
- Goldhaber, G. M. (1993): *Organizational communication*
- Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organization*.

Videre har jeg avgrenset til å fokusere på skolen som organisasjon, med utgangspunkt i den interne uformelle kommunikasjonen mellom skolelederen og medarbeiderne. I det generelle teorigrunnlaget innenfor skole, har jeg primært valgt å referere til disse forfatterne og/eller forskerne:

- Senge, M. Peter. (1999). *Den femte disiplin- Kunsten å skape lærende organisasjoner*.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2012). *Skolen som arbeidsplass - Trivsel, mestring og utfordringer*.
- Kunnskapsdepartementet. (2007-2008). *Kvalitet i skolen*.
- Presthus, Anne Marie (2010). *Dialog, interaksjon og verdier. En studie av tre rektors arbeid i hverdagen*.

2.4.2 Introduksjon av de fire litteraturkildene

For de spesifikke litteraturkildene har jeg valgt fire ulike kilder, som beskriver forskjellige perspektiv på den interne uformelle kommunikasjonen innenfor organisasjoner generelt og skoleorganisasjonen spesielt. Alle kildene har tatt for seg en eller flere av Bolman og Deal sine perspektiver, som er noe av grunnlaget for at disse er aktuelle å bruke i forhold til kriteriene for valg av litteraturkilder. Hovedkildene for datamaterialet mitt blir videre introdusert i de påfølgende underkapitlene.

2.4.2.1 Litteraturkilde 1

Erlien, Bente (2006). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget

Boken *Intern kommunikasjon- planlegging og tilrettelegging* av Bente Erlien, er en av kildene jeg har valgt å bruke i dette forskningsprosjektet. Jeg har valgt denne boken med bakgrunn i at den tar opp samme tematikk som er valgt for avhandlingen. Den gir en generell innføring i begreper og perspektiver innenfor intern kommunikasjon, og hvordan man som leder eller informasjonsarbeider kan planlegge og tilrettelegge for god intern kommunikasjon. Boken tar utgangspunkt i mottakerens behov for informasjon og dialog, og ser på både formelle og uformelle informasjonskanaler, med praktiske eksempler både fra privat og offentlig sektor. Jeg vil spisse oppgaven til å fokusere på den uformelle kommunikasjonen i skolevirksomheten, og hvilken effekt den har for slik den fungerer mellom ledelsen og medarbeiderne.

Siden jeg ikke har funnet så mye aktuell teori/forskning som går konkret på skolelederen og den uformelle interne kommunikasjonen i skoleorganisasjonen, ser jeg på denne boken som et godt alternativ å ta utgangspunkt i for analyse og tolkning. Jeg ser også denne boken som relevant i forhold til drøfting og refleksjon rundt den interne uformelle kommunikasjon, og slik jeg ønsker å knytte det opp mot ledelse i skolen som organisasjon.

2.4.2.2 Litteraturkilde 2

Eye, Gisle Vincent. (2011). *Skoleledelse og kommunikasjon. Perspektiver på skoleledelse og kommunikasjonsprosesser sett fra pedagogens ståsted*. (Masteravhandling). Høgskolen i Hedmark: Masterstudium i offentlig ledelse og styring (MPA) Avdeling for Økonomi- og ledelsesfag

En annen kilde jeg har valgt å bruke i dette forskningsprosjektet, er avhandlingen *skoleledelse og kommunikasjon*, skrevet av Gisle Vincent Eye. Denne kilden har direkte link til det jeg ønsker å undersøke, nemlig kommunikasjon og ledelse innenfor skolevirksomheten. I følge Eye er formålet med avhandlingen å gi skoleledere innsikt i hvordan kommunikasjonspraksis kan erfares hos en tilfeldig gruppe pedagoger. Målet er at disse erfaringene skal kunne gi

mulighet for skolelederen å evaluere egen kommunikasjonspraksis, som igjen kan gi rom for forbedringer og forandringer.

Eye henviser til Sætre (2009) når han beskriver at kommunikasjon er en fundamental prosess i organisasjoner, og at kommunikasjonsegenskaper er viktig på alle nivåer og prosesser som pågår i en organisasjon. Han vektlegger at vi forstår vår verden gjennom fortolkninger av virkeligheten, der det ligger mekanismer som på ulike vis vil kunne få konsekvenser relatert til formålet med kommunikasjonen og for budskapet som ønskes formidlet. Det blir fremhevet at mennesker kommuniserer og samhandler gjennom kommunikasjonsprosesser og gjennom ulike kanaler. Han viser også til visse organisasjonstrekk, som enten kan fremme eller hemme denne kommunikasjonsprosessen (Eye, 2011 s.14). Her kommer han inn på de ulike organisasjonsmessige faktorene som struktur, kultur og human resource. Han ser på hvordan en organisasjon er bygget opp, gjennom blant annet de sosiale strukturene og de formelle rammene og strukturene.

Avhandlingen sentrerer rundt to områder innenfor kommunikasjonspraksis i pedagogenes hverdag. Det dreier seg om erfaringer omkring pedagogiske prosjektrelaterte prosesser, og anskaffelser av pedagogisk utstyr, slik som PC og liknende. Innenfor disse områdene fokuserer Eye på ulike perspektiver, som går inn under skoleledelse og kommunikasjonsprosesser sett fra pedagogens ståsted.

Eye har undersøkt tre av de fire perspektivene som Bolman og Deal (2009) beskriver i sin organisasjonslitteratur. Jeg vil belyse hva han har tatt med under disse perspektivene, og analysere og tolke disse i forhold til tematikken for avhandlingen min.

2.4.2.3 Litteraturkilde 3

Skogstad, Haakon. (2010). *Personalledelse i kunnskapsorganisasjoner. Master of management.* (Masteravhandling).

Trondheim: NTNU- Norges teknisk -naturvitenskaplige universitet. Fakultetet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, pedagogisk institutt

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Haakon Skogstad sin avhandling i denne oppgaven, når jeg skal se på den politiske rammen innenfor Bolman og Deal sine perspektiver. Bakgrunnen for dette, ligger i at han tar for seg tematikken personalpolitikk, som er aktuelt for meg å

undersøke innenfor denne rammen. I kunnskapsorganisasjoner, som er det han har sett på, fremhever han at det er ”kompetanse” som er råvaren, og denne råvaren er enten nedfelt i medarbeidernes hoder eller i de strukturer og mønstre som virksomheten består av.

Han har brukt observasjon som metodologisk tilnærming, for å reflektere rundt hva som er de viktigste redskapene for en kunnskapsleder i ledelsesutøvelsen. Skogstad har tatt utgangspunkt i ledelsesparadigmet ”endringsledelse” og konstruert sin egen definisjon på ledelse, nemlig at ”ledelse er kunnskaping.” Her fokuseres det på barrierer som står i veien for nettopp ervervelse og deling av kunnskap. Han beskriver ulike personalpolitiske virkemidler som; kompetansebygging, motivasjon, uformell kommunikasjon, team og tillit. Jeg vil konsentrere meg mest om den uformelle kommunikasjonen, og hvordan han belyser den i forhold til personalpolitikk. Videre vil jeg drøfte dette i sammenheng med relevant teori og egen tolkning av materialet.

2.4.2.4 Litteraturkilde 4

Presthus, Anne Marie (2010). *Dialog, interaksjon og verdier. En studie av tre rektorers arbeid i hverdagen* (Doktoravhandling). Oslo: Universitetet, det utdanningsvitenskaplige fakultet.

Den fjerde kilden er Anne Marie Presthus (2010) sin doktor avhandling ”Dialog, interaksjon og verdier,” der det generelle formål er å utvikle kunnskap om hva som konstituerer rektors ledelse av pedagogisk virksomhet i det daglige arbeidet i skolen. Det er i avhandlingen gitt omfattende beskrivelser av rektorenes daglige arbeid. Presthus fremlegger at ”intensjonen har vært å få frem et helhetlig perspektiv som kunne danne grunnlag for forståelsen av de tre rektorenes skoleledelse.” I avhandlingen peker Presthus på utfordringer og muligheter rektorene står ovenfor i sitt daglige arbeid, med den hensikt å gi et bidrag for bedre å forstå rektorers ledelse ut fra de mange aktivitetene som inngår i arbeidet. Studien vektlegger det relasjonelle, der rektorene investerer i intellekt og følelser i arbeidet og i relasjonene til medarbeiderne, elevene og de foresatte. I studien kommer det frem at ”de tre rektorene viste både i tale og handling, en sterk involvering i elevenes og personalets læringsprosesser”. Det ble gjennomført en kvalitativ kasusstudie, der de tre rektorene ble skygget gjennom hele arbeidsdager og hver rektor ble skygget i fem uker hver. Det utviklet seg kontekstuelle intervjuer (samtaler) i skyggingen med rektorene. Presthus sin avhandling viser hvordan rektorenes arbeid i hverdagene var preget av travel virksomhet og karakterisert av at rektorene

hadde mange jern i ilden. Analysen til Presthus kom frem til fire gjennomgående dimensjoner; strukturell dimensjon, personlig dimensjon, etisk dimensjon og en deliberativ dimensjon. De tre rektorene arbeidet med disse fire dimensjonene på en integrerende måte, for å mestre en flerdimensjonal og kompleks virksomhet. Studien tyder også på at ledelse ikke bare handler om å lage en rasjonell handlingsplan, men i stor grad investerte rektorene både i intellekt og følelser i det daglige arbeidet (Presthus, 2010 s.258-261).

Det tyder på at Bolmann og Deal (2009) sin terminologi er innvevd i de ulike delene av avhandlingen og i litteraturen som helhet. Derfor ser jeg på denne kilden som relevant å bruke i analysen min, og at den tar for seg et lederperspektiv der kommunikasjonen mellom skoleleder og medarbeiderne er i fokus, noe som også blir gjort i denne avhandlingen.

3. Metode

På generell basis handler forskning om å finne svar på noe man stiller spørsmål om/til, undrer seg over eller ønsker å finne ut av. Det utvikles og formuleres en problemstilling, som skal være med å gi retning for arbeidet. For videre innhenting av datamateriale og analyse, understreker Thagaard imidlertid at det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning. Den retningsgivende problemstillingen vil ofte naturlig justeres gjennom forskningsprosessen, etter hvert som man får mer innsikt i datamaterialet og analysen av disse (Thagaard, 2013 s.31-32). I tillegg viser det at en arbeider ut fra en hermeneutisk tilnærming til materialet, der man hele tiden veksler mellom å se på del og helhet. Slik kan man tilpasse den videre datainnsamlingen til tidligere analyser av materialet, noe som også vil være gjeldende for min avhandling (Thagaard, 2013 s.31).

Professor Karin Widerberg påpeker at fokuset først og fremst bør være rettet mot hvordan vi best kan nærme oss det vi ønsker å finne svar på (Widerberg, 2001 s.58). Mitt felt handler om intern kommunikasjon i organisasjoner, og hvordan den uformelle kommunikasjonen mellom to parter (skoleleder og medarbeiderne) kan være med å bygge opp eller bryte ned organisasjonen. For å besvare forskningsspørsmålet mitt på best mulig måte, har jeg valgt litteraturstudium som metode.

3.1 Valg av metode

”Forskningsmetode er de framgangsmåtene vi bruker for å besvare eller belyse de spørsmålene vi har stilt” (Kleven, 2011 s.15).

Kvalitativ og kvantitativ metode er de to overordnende metoder som er mest vanlig å bruke innenfor forskning. Kvalitet innenfor kvalitativ forskning handler om ”karakteren” eller ”egenskapen” hos noe, mens kvantitet innenfor kvantitativ forskning handler mer om mengden av en karakter eller egenskap. Forskjellen mellom disse er at kvalitativ forskning er mer innholds ”søkende,” mens kvantitativ forskning er mer innholds ”styrt” (Widerberg, 2001 s.15).

Jeg ser det mest hensiktsmessig å legge hovedvekten på en kvalitativ tilnærming, på grunn av at jeg vil fokusere på fenomenet, egenskapen eller karakteren ved det relasjonelle – og mellommenneskelige perspektivet innenfor kommunikasjonsteori, og hvordan vi tolker, forstår og blir forstått. Kvalitative metoder prioriterer nærhet og fleksibilitet, som kan gi forskeren tilgang på kunnskap som det ellers kunne vært vanskelig å få tak i. Metoden vil også kunne gi dypere kunnskap, enn hva den objektiverende overflatekunnskapen som kvantitative metoder kan gi (Kleven, 2011 s.18). Innenfor kvalitativ forskning finnes det mange ulike metoder å bruke som for eksempel observasjon, intervju, tekstanalyse, bildeanalyse, diskursanalyse, dokumentanalyse og litteraturstudium.

Ved å velge en tekstanalytisk studie i form av et litteraturstudium, har jeg et ønske om å gå dypere inn i foreliggende data om kommunikasjonsbegrepet, og belyse, analysere og drøfte den interne og uformelle kommunikasjonen som et generelt grunnbegrep i skolen. Dette for å sette et kanskje noe ”forsømt” tema på dagsordenen, og undersøke nærmere hvilke tiltak som blir gjort av skolelederen for vedlikehold og kontinuerlige forbedringer av kommunikasjonen i organisasjonen. Jeg ønsker å få større innsikt i hva som er forsket på tidligere, og se på hvilke utfordringer som har fått fokus i historisk kontekst i forhold til kommunikasjon, da spesielt innenfor den uformelle kommunikasjonen. Jeg vil også drøfte hvordan den utvalgte litteraturen beskriver tematikken jeg har valgt innenfor uformell intern kommunikasjon, og hvilken rolle skolelederen har når det kommer til denne typen kommunikasjon i skoleorganisasjonen.

I følge Silverman kan foreliggende tekster ofte være lett tilgjengelige for forskeren, og har ikke de etiske begrensninger for analyse av tekstene som analyse av feltdata har. Foreliggende tekster kan for eksempel være dokumenter som beskriver organisasjoners retningslinjer og virksomhet. Dersom valget av metode innebærer å utvikle og bearbeide data fra feltarbeid, er relevante tilnærminger for eksempel intervju og observasjon, eller en kombinasjon av disse (Thagaard, 2013 s.58).

Om jeg hadde valgt å bruke intervju eller observasjon som metode, kunne jeg muligens undersøkt om teorien stemmer med praksis i større grad, og omvendt. Jeg kan se at dette kunne vært nyttig og interessant, men på grunn av temavalg ville det likevel bydd på utfordringer. Fra organisasjon til organisasjon kan den interne uformelle kommunikasjon ses på og forstås ulikt. Vil eventuelt like strategier og metoder som blir brukt i en organisasjon

være formålstjenende for flere? Eller vil det alltid være forskjeller i alle organisasjoner, der man må tilpasse og implementere ulike strategier og metoder for å oppnå god intern og uformell kommunikasjon?

Ved å observere den uformelle kommunikasjonen som foregår mellom skolelederen og medarbeiderne, ville det vært nyttig å observere over lenger tid. Tidsaspektet og omfanget jeg har for denne oppgaven, ser jeg derfor på som en utfordring. I tillegg kunne en også gått glipp av mange relevante kommunikasjonssituasjoner, fordi de involverte fort endrer språk når observatøren er nær. Å intervju kunne vært et bedre alternativ, der jeg kunne stilt eksplisitte spørsmål, og få mer konkrete svar på hvordan organisasjonen arbeider på dette området. Men også her finnes begrensninger. Intervjuformen ville ikke nødvendigvis gitt innsikt i hvordan kommunikasjonen fungerer i praksis. Man kan nok opparbeide seg en viss innsikt, men et intervju vil ofte være en litt ”kunstig” metode i forhold til hva som egentlig foregår i praksis. Intervju avhenger også respondentens tolkning av kommunikasjonen, og det kan dermed være vanskelig for forskeren å komme gjennom dette filteret. Hvis jeg hadde hatt mer tid, ville det kanskje vært hensiktsmessig å ta i bruk både intervju og observasjon, for å se om teori og praksis samstemte i organisasjonen.

3.1.1 Litteraturstudium

Et litteraturstudium baserer seg på analyse av publisert forskning som hovedmateriale for undersøkelsen. Tradisjonelt sett har gjennomgang og vurdering av tilgjengelig forskning vært gjeldende for å opparbeide seg mer innsikt og kunnskap på et område. I et litteraturstudium går man systematisk gjennom publikasjonene som finnes på området, og forsøker å komme til konklusjoner som synes å være gyldige. Publikasjoner som er aktuelle å ta i bruk innenfor et litteraturstudium, kan blant annet være dokumenter, tidsskriftsartikler og publisert forskning innenfor valgt tema (Befring, 2007 s.51).

Tekstanalyse som et litteraturstudium, handler om at ”forskeren ikke studerer eller integrerer med levende vesener. Man kan si at det kroppslige og språklige uttrykket er frosset” (Fangen og Sellerberg, 2011 s.268). Lindgren siterer betydningen av en tekstanalyse slik:

”Tekstanalyse handler om å sammenfatte tekst og kontekst. Den har til hensikt å vise hvordan språkbrukens sosiale, historiske, kulturelle og politiske sammenheng påvirker hvilke betydninger og hvilken mening som skapes” (Fangen og Sellerberg, 2011 s.268).

Ser man på den avgjørende forskjellen mellom tekstanalyse, og intervju og observasjon, vil det allerede foreligge et materiale som ikke lar seg påvirke av forskeren. For eksempel er teksten lik for alle som leser den, men kan naturligvis leses, tolkes og forstås ulikt. Ved å vise til hvordan fenomenet kommer til uttrykk i teksten, vil forskeren være det viktigste verktøyet for innhenting av datamaterialet (Fangen og Sellerberg, 2011 s.268).

Forskningsrelevansen av et litteraturstudium vil i hovedtrekk bidra til:

- Oppsummere sentrale funn, teorier og konklusjoner.
- Klargjøre hvilke konklusjoner som har sterk og svak støtte i forskningslitteraturen.
- Avdekke inkonsistente funn og peke på problemstillinger som er lite utforsket.
- Oppsummere hovedtendenser ved bruk av forskningsmetoder.
- Avdekke grunnlagspremiss og eventuelle skeiv-vinklinger ved foreliggende forskning.
- Gi en vurdering av framtidige forskningsbehov på området (Befring, 2007 s.51-52).

Et litteraturstudium har både faglig relevans og kan gi ideer til videre vitenskapelig fornyelse. Men ser man på utfordringen ved bruk av et tradisjonelt litteraturstudium, viser det at det baserer seg på forskers subjektive skjønn. Her blir vurderingene til den som gjennomfører arbeidet helt avgjørende. Likevel kan arbeidet utføres av forsker med den kvaliteten og troverdigheten som trengs for å vurdere publikasjonene, ved at en makter å vurdere ut fra visse kriterier og at man har tilstrekkelig fagkompetanse på området. En viktig hovedregel innenfor et litteraturstudium, vil være å gjennomføre en ”kritisk vurdering av kvaliteten og relevansen” av den forskningen man velger. Det videre fokuset bør være rettet mot arbeid som har kommet frem til andre konklusjoner enn majoriteten, og her vil det være nyttig å systematisere publikasjonene ut fra sentrale faglige kriterier (Befring, 2007 s.52).

En tekstanalyse kan bidra til at en kan gjøre en bredere kartlegging, og få et større helhetsbilde på hvilke utfordringer som knytter seg til kommunikasjonsbegrepet i organisasjoner. Valg av tekster kan bidra til økt fokusering på hvordan det arbeides med den uformelle kommunikasjon mellom leder og medarbeiderne, og det kan muligens gi flere

perspektiv og vinklinger ved drøfting av tematikken. Det kan også lønne seg tidsmessig, der jeg bruker all tid på å gå inn i tekstens materiale. En annen grunn for å velge et litteraturstudium, er hvilke tekster eller aktører jeg ønsker å undersøke. Siden jeg vil se på den uformelle kommunikasjonen i et lederperspektiv, kan det være vanskelig å velge ut en gitt situasjon, der et eventuelt feltarbeid i form av et intervju eller et observasjonsstudium skulle blitt gjennomført. Dette på grunn av at den uformelle kommunikasjon kan oppstå spontant gjennom hele dagen i organisasjonen, og foregå mellom flere parter enn bare leder og medarbeiderne. Et feltarbeid i form av et intervju kan også krevende i forhold til å få tak i skoleledere som informanter, da de ofte er svært opptatt. I et eventuelt observasjonsstudium, kan utfordringen være at det kreves å observere ulike settinger og situasjoner over lengre tid, for å få en viss oversikt over hvordan den uformelle kommunikasjonen foregår mellom partene.

Ulemper ved et litteraturstudium kan blant annet være at man ikke får innhentet datamateriale fra praksis, og undersøkt i hvilken grad teori og praksis samsvarer. Dette vil selvsagt også være avhengig av hvilken litteratur jeg velger å bruke i studien, og hvilke perspektiv jeg velger å ta. Kommunikasjon dreier seg om å gjøre noe felles, eller å komme til en felles forståelse av budskapet som blir formidlet gjennom den interne - og uformell kommunikasjon i virksomheten. Det handler om at alle bidrar med den de er, og sin forståelse og fortolkning av noe. Målet må være å få en større forståelseshorisont i samhandling med andre. Betegnelsen forståelseshorisont finner man innenfor hermeneutikken, og vil være et fokusområde jeg ønsker skal være noe av kjernen i tilnærmingen til tekstene jeg har valgt for denne oppgaven.

3.2 Hermeneutisk tilnærming til teksten

”Hermeneutikk” er avledet av det greske ordet ”hermeneus”, som betyr tolk eller fortolker (Bredenløw, et.al., 2009 s.63).

Hermeneutikken har sine røtter tilbake til de tidligere teologer og filologer (1600-1700-tallet), der streben etter å finne den rette forståelsen av de overleverte tekstene, og søken etter ”sannheten” var det sentrale (Bredenløw, et.al., 2009 s.63). Videre har hermeneutikken utviklet seg til å bli en filosofisk teori om all forståelse, der grunnlaget er menneskets relasjon til sine omgivelser og dets fortolkning av verden (Widerberg, 2001 s.138).

Det hermeneutiske begrepet er i utgangspunktet et forsøk på å reflektere over hvordan man faktisk forstår og tolker i humanistiske vitenskaper, som for eksempel innenfor en litteraturanalyse. En hermeneutisk prosess er en fortolkende prosess, som innebærer at allmenne trekk og sammenhenger trekkes inn i de konkrete observasjonene vi gjør av en tekst (Repstad, 2007 s.121).

Et grunnleggende prinsipp innenfor den hermeneutiske prosessen, som ble utviklet av vitenskaps-filosofen Wilhelm Dilthey (1833-1911), er vekselvirkningen mellom del og helhet. Det handler om å se delene av en tekst ut fra teksten som helhet. På samme tid blir også helheten forståelig på bakgrunn av vår forståelse av enkeltdelene. Dette sentrale prinsippet i den hermeneutiske læren, blir ofte referert til som “den hermeneutiske sirkel” eller “hermeneutiske spiral” (Hjardemaal, Kleven og Tveit, 2011 s.191). Denne spiralbevegelsen gir mulighet for en kontinuerlig utdypning av meningsforståelsen, og kan dermed bidra til å utvide vår forståelseshorisont i møte med teksten (Repstad, 2007 s.121).

I en hermeneutisk tolkningsprosess av tekster, er også forskerens forforståelse en sentral faktor. Den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer, beskriver forforståelse som “det grunnlaget jeg som leser har for å forstå en tekst”. Det vil være avhengig av hvilke fordommer man har med seg fra fortiden, og den personlige, sosiale, kulturelle og historiske bakgrunn, for slik man som forsker forstår det teksten prøver å si/formilde (Hjardemaal, et.al., 2011 s.193). Min forforståelse, i form av mitt menneskesyn, min utdanning, min pedagogiske forankring og min forkunnskap om de temaene teksten tar opp, vil alltid prege min fortolkning av teksten, og er en viktig faktor å være bevisst på gjennom fortolkningsprosessen. Hvis jeg skal vise til noe av min forforståelse, eller hva jeg har vært og er opptatt av gjennom mine ”subjektive briller”, dreier det seg i stor grad om relasjoner og den mellommenneskelige uformelle kontakten. Både privat og i utdanning min, har jeg ulike erfaringer på det relasjonelle plan om hvordan kommunikasjonen spiller en viktig rolle i møte med andre. De kommunikative forholdene kan både bidra til løsninger og muligheter i en fastlåst situasjon, men kan også by på utfordringer og dilemmaer. I denne avhandlingen har del og helhet blitt sett på og arbeidet med parallelt, noe som har hjulpet meg til å se flere perspektiver underveis i undersøkelsen.

De hermeneutiske prinsippene som er beskrevet ovenfor, er nødvendige å ha som bakgrunnsteppe for forståelse av hvordan prosessen i denne undersøkelsen foregår. Leseren

bør ha i minnet at min fremstilling av refleksjoner og tolkninger er gjort ut fra mitt subjektive ståsted, som også påvirker de teorier, begreper og kategoriseringer jeg har valgt å bruke i denne oppgaven.

3.2.1 Hermeneutikk og kommunikasjon

Gregory Batesons er en anerkjent teoretiker innenfor mange vitenskapelige felt. Hans teorier handler om å forstå situasjoner i en profesjonell sammenheng. Kommunikasjonsteori er et av hans hovedfelt, der han setter fokus på relasjonen som grunnleggende forståelsesramme. Relasjonsperspektivet er å anlegge/betrakte som helt grunnleggende, da vi på alle nivå forholder oss til relasjoner snarere enn gjenstander og fysiske realiteter. En av Batesons påstander er at vi mennesker har et ”grunnleggende kommunikasjonsperspektiv på verden,” ved at vi ikke forholder oss direkte til virkeligheten, men at vi har tilgang til virkeligheten gjennom våre ideer, vår forståelse og vår persepsjon av virkeligheten. Vi alle forstår og tolker verden forskjellig, og en sentral ide vil være at vi skaper den verden vi er en del av og ser på. Han mener at all erfaring er subjektiv og all persepsjon er en tolkning, og dermed kan vi ikke se på verden med objektive øyner (Ulleberg, 2004 s.15-18).

I lys av Batesons perspektiv, kan den interne uformelle kommunikasjon befinne seg i en kontinental europeisk tradisjon innenfor konstruktivismen. Den metodologiske tilnærmingen innenfor konstruktivismen, vil blant annet være den dialogiske og hermeneutiske tilnærmingen (Denzin og Lincoln, 2011). For min oppgave vil det si at jeg som forsker har et subjektivt syn på virkeligheten, og det påvirker de valg jeg har tatt i denne undersøkelsen. Det belyser også at jeg har et hermeneutisk perspektiv på hvordan jeg arbeider med tekstene jeg har valgt, ved at jeg vekselvis studerer del og helhet hver for seg, for så å sette det sammen igjen, og slik gi en utvidet helhetsforståelse av meningsinnholdet.

3.3 Valg av analyseperspektiv

Litteraturen for denne avhandlingen, er valgt på bakgrunn av vurderingen min av relevans, aktualitet og tilgjengelighet. Det er interessant å undersøke den interne uformelle kommunikasjonen i skolen i lys av tidligere forskning og faglitteratur, som både beskriver og legger føringer for kommunikasjon og lederskap i organisasjoner. For å avgrense

litteratursøket, har jeg valgt å ta for meg litteratur innenfor norsk forskning, skandinavisk og amerikansk forskning, med klar hovedvekt på den norske. Dette har sin begrunnelse i at kommunikasjons- og organisasjonsbegrepet er et stort og omfattende tema, der søkeresultatene er mange og brede. Det finnes mengder av ulike typer skandinavisk og amerikansk kommunikasjons- og organisasjonsforskning, men det blir for omfattende å kartlegge dette i denne avhandlingen.

Søk etter intern uformell kommunikasjon i skoleorganisasjonen, har gitt meg begrensede funn av relevant litteratur. Dette har vært en utfordring for meg, hvor jeg har måttet finne nærliggende søkebegrep. Samtidig var det en pekepinn på at området er et dagsaktuelt og viktig område å forske på. Siden jeg vil se kommunikasjonsbegrepet innenfor forhold i den norske skoleorganisasjonen, vil det legge føringer for hvilke litteraturkilder jeg velger å ta utgangspunkt i. I det følgende vil jeg presentere analyse- og strukturingsverktøyet jeg har valgt å ta utgangspunkt i for denne avhandlingen.

3.3.1 Presentasjon av analyse- og strukturingsverktøy

Jeg har valgt å strukturere analysen etter Bolman og Deal (2009) sin terminologi i boken *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. I terminologien finner vi de fire organisatoriske fortolkningsrammene struktur, kultur, human resource og politikk.

Det er flere grunner til at jeg vil strukturere oppgaven etter disse perspektivene. Jeg ble først og fremst veiledet til å benytte meg av Bolman og Deal sin teori. Terminologien virket særlig relevant å bruke i forhold til tematikken for denne oppgaven. Bolman og Deal (2009) utpekte seg blant flere andre, som beskriver lignende forskningsmateriale. For å illustrere hva de står for og mener innenfor tematikken for denne avhandlingen, vil jeg i det følgende presentere fortolkningsrammene innledningsvis i metodekapitlet. Jeg vil også vise til i hvilken grad disse forskerne har vært med å påvirke valget av de andre kildene, som jeg benytter meg av i oppgaven.

3.3.1.1 Fortolkningsrammene og den interne kommunikasjonen

De fire ulike fortolkningsrammene til Bolman og Deal (2009) vil i denne avhandlingen bli presentert og knyttet opp mot den interne kommunikasjonen. Disse fortolkningsrammene vil hjelpe meg å strukturere og organisere stoffet jeg arbeider med. Samtidig finner jeg også denne inndelingen både konstruktiv og nyttig, i den forstand at den bidrar til å konkretisere aktuelle faktorer som påvirker den interne kommunikasjonen i skoleorganisasjonen. Innenfor forskning blir disse rammene ofte undersøkt i sammenheng med kommunikasjonsbegrepet, og dermed ser jeg på disse fortolkningsrammene som relevante og viktige for tematikken i avhandlingen. I det følgende vil jeg beskrive hva de fire fortolkningsrammene innebærer, og hvilke ”rammer” eller ”briller” ledere kan ta i bruk. Gjennomgående vil jeg se fortolkningsrammene i lys av lederskap og ledelse, med fokus på skolelederen sin uformelle kommunikasjon med medarbeiderne internt i skoleorganisasjonen.

3.3.1.2 De fire fortolkningsrammene - hva er det?

For mennesker er det viktig å forstå verden vi lever i, og strukturere og ordne de fakta som foreligger. Å ha noe håndfast å forholde seg til, som for eksempel en mental modell, kan være med å danne utgangspunkt for forventninger og hypoteser. Gøran Carstedt, som var leder for omleggingene ved Volvos franske divisjon i 1980-årene, hevder at det å ha en modell eller et begrep å forholde seg til, er en forutsetning for utvikling og læring. Det finnes mange betegnelser på slike mentale modeller, som blant annet kart, tankemodeller, skjemaer og kognitive briller. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Goffman (1974) referert i Bolman og Deal (2009 s.35) sin mentale modell, og som bruker termen fortolkningsrammer- de brillene vi ser gjennom. ”En fortolkningsramme er en mental modell- et sett av ideer eller antakelser som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt terreng” (Bolman og Deal, 2009 s.35).

3.3.1.3 Fire fortolkningsrammer- fire briller

Bolman og Deal viser til den samfunnsvitenskapelige forskningen, der de prøver å fange inn noen viktige retninger innenfor organisasjonsteori. Forskningen er særlig basert på fagområdene sosiologi, psykologi, statsvitenskap og sosialantropologi. De har et mål om

anvendelig kunnskap, og har sammenfattet Goffmans mentale modell i fire overordnende perspektiver eller fire fortolkningsrammer, basert på forskning og praksis (Bolman og Deal, 2009 s.39).

- Den strukturelle rammen
- Den kulturelle rammen
- Human resource- rammen
- Den politiske rammen

Slike fortolkningsrammer vil kunne være med å strukturere og organisere stoffet, som har innvirkning på kommunikasjonen i virksomheter. Fortolkningsrammene bidrar til at en kan tenke bredere innenfor kommunikasjonsutfordringene i skolen, og i større grad konkretisere hvor de ulike utfordringene finner sted. De kan også være til hjelp for ledere i forhold til å legge opp en strategi og struktur for hvordan man kan arbeide med kommunikasjonsaspektet i organisasjonen.

3.3.1.4 Begrunnelse for valg av kilder

Utgangspunktet mitt i Bolman og Deal sin teori, har lagt føringer for hvilke andre kilder jeg har valgt å bruke i dette litteraturstudiet. En forutsetning har vært at kildene som skal brukes, har tatt for seg et eller flere av de perspektivene som Bolman og Deal viser til i sin litteratur. På denne måten har jeg klare sammenligningsgrunnlag å ta utgangspunkt i for drøftingen. Samtidig har kommunikasjonsaspektet hele veien vært ledetråden for hva som har blitt sett på og undersøkt av litteratur. Alt i alt har jeg vært avhengig av at kildene som har blitt valgt, presenterer kommunikasjonsbegrepet innenfor fortolkningsrammene som Bolman og Deal refererer til.

Bolman og Deal sin terminologi vil bli brukt som utgangspunkt for analyse og tolkning av datamaterialet jeg har valgt. Litteraturen jeg har valgt vil bli drøftet i lys av disse perspektivene. Slik vil jeg undersøke hvordan de ulike skribentene ser på begrepene, og hva de velger å fremheve i sin litteratur. Grunnen til at jeg vil ta utgangspunkt i disse fortolkningsrammene, er at jeg ser dem som aktuelle perspektiv og de har en fruktbar inndeling av tematikken for denne oppgaven. Bolman og Deal sine fortolkningsrammer vil

fungere både som et analyse- og strukturingsverktøy, for slik jeg vil drøfte kommunikasjonsbegrepet med fokus på skolen som organisasjon. Hvilke perspektiver blir inkludert, eller eventuelt ikke inkludert, og hva fokuserer de ulike aktørene på innenfor de fortolkningsrammene de har beskrevet? Hvilke likheter og forskjeller finner man, og har noen av tekstene mer fokus på det uformelle aspektet innenfor kommunikasjon, enn de andre? Noe av det jeg ønsker å undersøke, er med andre ord hvordan de ulike fortolkningsrammene kan ses i sammenheng med den interne kommunikasjonen, da spesielt på den uformelle kommunikasjonen med henblikk på skolelederen.

De fire litteraturkildene for analysen min:

1. Bente Erliens bok: Intern kommunikasjon
2. Gisle Vincent Eyes avhandling: Skoleledelse og kommunikasjon
3. Haakon Skogstads avhandling: Personalledelse i kunnskapsorganisasjoner
4. Presthus, Anne Maries dr. avhandling: Dialog, interaksjon og verdier

Disse kildene er blitt presentert ytterligere i kapittelet om ”Introduksjon av de fire litteraturkildene” (se Kap. 2.4.2). Likevel ser jeg det hensiktsmessig å gi en begrunnelse for valg av disse i metodekapittelet, på grunn av at disse fire er hovedkildene i litteraturtilfanget for denne oppgaven. De fire omhandler en bok og tre masteravhandlinger. Siktemålet er å undersøke tematikken ut ifra ulike perspektiver innenfor forskning. Videre har de utvalgte kildene tatt for seg en eller flere av Bolman og Deal sine fortolkningsrammer. Ved å se på kildene i forhold til Bolman og Deal sin terminologi, gir dette også et sammenligningsgrunnlag for analyse og drøftingsdelen. De forskjellige aktørene har beskrevet og inkludert kommunikasjonsperspektivet på ulike måter, og har vært en avgjørende faktor å ta hensyn til. Siden det har vært en utfordring å finne litteratur som står til de kravene jeg har for denne avhandlingen, har dette også lagt føringer for den litteraturen som jeg har valgt.

3.4 Kildekritikk

Kildekritikk har som hensikt å finne frem til hvor pålitelig/troverdig og relevant informasjonen i kildene er. Er kildene til å stole på, og er de sanne? For å si noe holdbart om kildene, vil det ikke være tilstrekkelig å bruke kildene på en forsvarlig måte, eller å tolke de

rett. Det handler i høyeste grad også om å se på forholdene som ligger rundt kildene, og de faktorene som har virket inn på frembringelsen av disse (Tveit og Kleven, 2011 s.163). Kjeldstadli (1997) poengterer at ”det beste råd for å bestemme kilders troverdighet er å prøve å finne innbyrdes uavhengige dokumenter om samme emner og kryssjekke informasjonen” (s.106).

I denne sammenhengen handler det om tilliten og troverdigheten av forskningsarbeidet som foreligger, og om den er av tilstrekkelig kvalitet (Befring, 2007 s.113). Det at et litteraturstudium baserer seg på subjektivt skjønn, er som sagt et kritisk punkt ved denne typen undersøkelse. Kritisk i den forstand at de vurderingene jeg som forsker gjør, også har avgjørende effekt på arbeidets validitet og reliabilitet.

Reliabilitet kan knyttes til ”spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte.” Valget mitt i å analysere og drøfte tekster, vil i følge Thagaard oppnå høy reliabilitet dersom flere forskere har kommet frem til de samme resultatene. I følge Silverman (2006) referert i Thagaard (2013 s.202), vil det være hensiktsmessig å gjøre forskningsprosessen så transparent som mulig, for å styrke og øke reliabiliteten. Dette innebærer detaljerte beskrivelser av forskningsstrategi og analysemetoder, samt beskrivelse av det teoretiske ståsted som representerer grunnlaget for våre tolkninger.

Validitet er knyttet til selve tolkningen av datainnsamlingen, og handler om gyldigheten av de tolkninger forskeren kommer frem til. For å presisere begrepet, handler det om hvor gyldig tolkningene vi kommer frem til er, i forhold til virkeligheten vi har studert (Thagaard, 2013 s.204). Det er viktig å være bevisst de faktiske forholdene som tekstene står i, slik at man som forsker ikke tillegger ”funnene, informasjon eller egenskaper de ikke har.” Det vil være hensiktsmessig at man har objektivitet til tekstene som leses, slik at man ikke tolker funnene på en måte som gir mening i forhold til det man personlig ønsker (Taule, 2012 s.26).

For å vurdere kildene og forfatterens troverdighet, kan man også dele det inn i ytre og indre kildekritikk. I følge Tveit (2011) er det ingen klare regler for hvilke forhold som skal trekkes inn i den ytre kildekritikken, men han har likevel avgrenset til fire hoved-forhold den ytre kildekritikken tar for seg:

- Opphavsperson
- Tid og sted
- Reliabilitet
- Grad av samtidig kontroll

”Ytre kritikk er viktig, men den indre kritikken er avgjørende” (Tveit, et.al., 2011 s.163).

Den ytre kritikken har ikke noe direkte kontakt med budskapet i kildene å gjøre, men forteller noe om forholdene rundt. Dermed flytter vi oss over til den indre kildekritikken, der innholdet i budskapet blir det viktige og avgjørende. Denne kritikken dreier seg om sannhet. Er det sant det som kilden forteller eller ikke? Hva er sannhet? For å vurdere om en kilde er troverdig og sann, vil en forutsetning være å kjenne til kildens opphavsmann og dens kompetanse. Er ikke opphavet til kilden kjent, vil den forholdsvis være uten verdi (Tveit, et.al., 2011 s.163-166).

Fagboka og avhandlingene jeg vil bruke, er av kjent opphav. I tillegg vil jeg benytte meg av offentlige dokumenter og muligens noen avisartikler som er aktuelle for forskningsspørsmålet mitt. Her vil jeg legge til at offentlige dokument fra departement, regjering og Storting kan normalt regnes som mer pålitelige enn til dømes avisartikler. Samtidig kan ulike aviser ha en utfyllende og korrigerende funksjon. Selv om offentlige dokumenter regnes som mer pålitelige enn aviser, advarer Befring om at det likevel finnes situasjoner der offentlige dokumenter ikke er troverdige, der de kan gi en ensidig politisk fremstilling av et saksforhold (Befring, 2007 s.37). Når jeg skal gå inn i politiske dokument, vil dette være viktig, og i noen tilfeller avgjørende å ta med i vurderingen av tekstene jeg leser.

I prosessen å velge ut litteratur, har jeg hatt som mål å finne så relevant og aktuell tekster som mulig. Et viktig skille går mellom førstehånds og annenhånds kilder.

En primærkilde kan være, men er ikke alltid, en førstehåndskilde. En primærkilde er den første kjente versjonen av en kilde som forskeren har tilgang til. Senere kilder, for eksempel avskrifter eller referater av primærkilden, er da sekundærkilder. (Kjeldstadli, 1997 s.106)

Ved at temaområdet jeg skriver om stadig er i utvikling, vil litteratur som går langt tilbake i tid muligens stå i fare for å ikke være relevant lenger. Likevel kan man finne at eldre primærkilder fortsatt kan være aktuelle kilder som jeg da tar utgangspunkt i innenfor visse temaområder.

3.5 Analyse og tolkning

”Data taler ikke for seg selv. De må fortolkes” (Repstad, 1993 s.83).

Når jeg skal vurdere de ulike tekstene jeg har valgt, vil det være min oppgave å analysere og tolke disse. Innenfor tekst og tekstforståelse vil det å analysere si å løse opp helheten i en tekst, og å gjøre rede for enkeltdeler av teksten. Enkeltdelene kan avgrensnes på ulike nivåer, og perspektivene man velger i analysen kan være mange. Men for at noe skal kunne kategoriseres og deles opp, må det foreligge eller oppfattes som en helhet, som en avgrensbar sammenheng. I analysen gjør man seg kjent med teksten og leser den inngående og grundig. Analysen er et verktøy for selve tolkningen av teksten. Det å tolke vil si å forklare en tekst eller en tekstdel i en større sammenheng. De to begrepene analyse og tolkning kan lett forveksles. En tolkning går ut på å avklare en helhetsforståelse av teksten, der man setter delene sammen igjen for å finne et tema eller budskapet i teksten. En grunnlagt tolkning er avhengig av analysen, og tolkningen gir analysen perspektiv, mål og retning (Vinje, 1993 s. 29-30).

I følge Pål Repstad (1993 s.83) fremhever han at begrepene analyse og tolkning i praksis vanligvis finner sted samtidig, og glir over i hverandre, men at de i en analytisk sammenheng kan skilles. Repstad beskriver begrepene på en noe lignende måte som Vinje (1993 s.29-30) slik:

Å analysere data representerer en prosess der man ordner data slik at de får struktur, og dermed blir lettere tilgjengelig for tolkning. Tolkning av data er en begrunnet vurdering av data i forhold til den problemstilling som tas opp i studien, og i forhold til teorier som setter funn fra studien inn i en større sammenheng. (Repstad, 1993 s.83)

I lys av de nevnte teoriene vil analysen av datamaterialet mitt redegjøre for de enkelte delene og de ulike perspektivene jeg har valgt. Videre vil jeg tolke tekstene, med den hensikt å kunne gi en mest mulig fullstendig helhetsforståelse av det sentrale meningsinnholdet. Avsluttende vil jeg gjennomføre kritiske vurderinger av hvor autentisk og pålitelig kildene mine er, og begrunne tolkningene jeg gjør av disse.

Ved å analysere og tolke tekstene i lys av forskningsspørsmålet jeg har formulert for denne avhandlingen, vil det i følge Repstad være å sette den uformelle interne kommunikasjonen inn i en større sammenheng og gjøre en mer helhetlig vurdering av fenomenet. Videre vil det

være å se kildene i sammenheng med de teorier og perspektiver jeg har valgt, ved å gå fra helhet til del og omvendt.

3.6 Forskningsetikk

I følge ”Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora” [NESH], som pedagogikk hører inn under, er ”de særegne forskningsetiske forpliktelsene til dels knyttet til den rollen forskningen har, innenfor disse områdene samfunnsfag, humaniora, juss og teologi i samfunnet” (NESH, 2012).

NESH har utarbeidet spesielle etiske retningslinjer for forskning innenfor litterære tekster, og belyser etiske utfordringer og dilemmaer knyttet til analyser og tolkning av disse. Jeg vil belyse noen av de etiske forholdene, som er aktuelt for min analyse og tolkning av de utvalgte tekstene. I analyseringen og tolkningen, vil det være viktig å følge de etiske retningslinjene som foreligger både fra NESH og andre godkjente steder, som i denne sammenheng gjelder for skriftlige tekster: ”Forskning som ødelegger kildemateriale, reiser spesielle etiske problemer. Informasjonsverdien må avveies mot graden av ødeleggelse eller omforming av forskningsobjektene” (NESH, 24. September 2003).

I NESH sitt sitat ovenfor og generelt innenfor forskning, finner man at etikk er viktig. Gjennom litteraturstudium støter man stadig på etiske dilemmaer, der man må forholde seg til de etiske retningslinjene som foreligger. Det vil være viktig at jeg som forsker har satt meg inn i de retningslinjer som er gjeldende for den metoden jeg har valgt, for ikke å ødelegge eller tillegge kildematerialet noe. Det vil også være hensiktsmessig å se på informasjonsverdien i forhold til forskningsobjektene, slik at det kan avveies mot graden av eventuell ødeleggelse eller omforming av meningsinnholdet i kildene. I følge Bø handler etikk om morallære, der etikken undersøker grunnlaget og prinsippene for den moralske vurderingen og den moralske handlingen (Bø, 2013 s.69).

Moralsk sett vil det være viktig å ikke tillegge tekstene en annen mening enn den forskeren selv har beskrevet. Her vil objektivitet være avgjørende, for at forskningsresultatet skal bli så troverdig som mulig (Taule, 2012 s.27).

Grenness (2012) tar for seg spørsmålet om forskere kan være subjektive eller ikke. Han viser til at det naturligvis ikke er ett gitt svar på dette, men at det finnes krav og forpliktelser til

virksomheter som utgir seg for å være forskning. Han fremhever blant annet at det finnes krav om nøytralitet og verdifrihet, men at det er et krav som ikke alle forskere umiddelbart vil underkaste seg (Grennes, 2012 s.47). I enighet med Taule (2012), tolker jeg det slik at det ikke finnes noen klare normer for objektivitet, men at det er etisk viktig å skille mellom egne og andres meninger, samt det som kommer frem i forskningens resultater. Det å være subjektiv, krever at man må være tydelig på når dette finner sted, slik at det ikke kan misforstås av den aktuelle leser (Taule, 2012 s.27).

I følge Thagaard (2013) er en persons måte å uttrykke seg på, preget av den forståelsen vedkommende har av sine erfaringer. Disse beskrivelsene av erfaringer og synspunkter settes inn i en sammenheng, som oppleves som meningsfylt for personen. Her kan analysen karakteriseres som en dialog mellom forskerens og deltakernes forståelse. Imidlertid er det forskeren sitt faglige perspektiv som strukturerer analysen og tolkningen av dataene, fordi en viktig målsetting for forskeren er å bringe sin egen tolkning inn i materialet. Når forsker på denne måten trekker sin egen tolkning inn i materialet, kan dette by på etiske dilemmaer. Analyser av diskurser, litterære tekster og fortellinger tar utgangspunkt i deltakernes forståelse av sin situasjon. Men tolkningen og presentasjonen av resultatene representerer forskerens fortolkning av deltakernes forståelse. I presentasjon av resultatene innebærer det en fortolkning av en allerede fortolket virkelighet. I en slik sammenheng er det viktig at forskeren er oppmerksom på hvordan hun eller han kan beskytte deltakernes integritet i analyser av data (Thagaard, 2013 s.152-155).

Jeg ser det stilles særlige krav til meg som forsker, og hvordan mine egne holdninger kan påvirke valg av tema, metode og tolkning av forskningsfunn. Som forsker er det viktig å være sine holdninger, fordommer og forutsetninger bevisst, og vite hvordan man skal forholde seg til disse gjennom forskningen. Det vil også prege hvilket samfunns- og menneskesyn forskeren har, som igjen vil påvirke analysen og drøftingen av forskningen. Det er derfor viktig å være reflektert over seg selv som forsker gjennom forskningsprosessen, slik at man gjør bevisste valg og følger de etiske retningslinjene i møte med ulike språk og kulturer. Ved å gjøre et litteraturstudium, trenger jeg ikke søke om godkjenning hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste [NSD] da jeg ikke skal undersøke noen informanter. Likevel må jeg være bevisst på at de innsikter og resultater jeg kommer frem til i forskningen, kan få store konsekvenser samfunnsmessig. Det ligger et særlig ansvar hos forskeren for

hvordan forskningsresultater formidles, tolkes og til en viss grad for hvordan de fortolkes av andre (NESH, 2012).

4. Ulike aktørers perspektiver på intern uformell kommunikasjon og skolelederen

Forskningsspørsmålet for denne avhandlingen:

Hvilke muligheter og utfordringer står skolelederen overfor i sin uformelle kommunikasjon med medarbeiderne?

Med utgangspunkt i en slik problemstilling, er det i avhandlingen blitt sett på fenomenet kommunikasjon som et generelt fundamentalt begrep. I denne sammenhengen vil det si at kommunikasjonsbegrepet blir forstått som en grunnleggende funksjon, som danner utgangspunkt for de kommunikative forhold jeg ønsker å fokusere på og undersøke i denne avhandlingen (Gundersen, 2009 s.186). Kommunikasjonsbegrepet er videre operasjonalisert til å fokusere på den interne og uformelle kommunikasjon mellom skolelederen og medarbeiderne, og hvilke muligheter og utfordringer som finnes i den uformelle kommunikasjonen innad i skoleorganisasjonen.

Bolman og Deal (2009) sin terminologi, ved fortolkningsrammene struktur, kultur, human resource og politikk, er blitt presentert som ulike organisatoriske faktorer, som påvirker den interne kommunikasjonen som oppstår i organisasjoner. Disse vil videre bli brukt som et analyse- og strukturingsverktøy for analyse- og drøftingsdelen.

For å besvare forskningsspørsmålet mitt, vil jeg i det følgende drøfte hvordan ulike aktører ser på den interne uformelle kommunikasjonen i sammenheng med Bolman og Deal sine fortolkningsrammer. Hvilke av disse rammene har de ulike aktørene valgt å belyse i sin teori, og hvilke muligheter og utfordringer finner man i forhold til den interne uformelle kommunikasjonen innenfor disse rammene i en skoleorganisasjon?

I det følgende vil jeg presentere og analysere de ulike fortolkningsrammene til Bolman og Deal, og se terminologien deres i sammenheng med det generelle teorigrunnet og de fire utvalgte litteraturkildene. Innenfor hver fortolkningsramme blir det gjennomgående først sett på den generelle tematikken, for deretter å rette fokuset mot skolelederens interne uformelle kommunikasjon med sine medarbeidere i skolen. Analyse- og drøftingsdelen tar for seg hvilke måter de forskjellige rammene kan være med å forme den interne uformelle

kommunikasjonen mellom skolelederen og medarbeiderne, og hvilke muligheter og utfordringer som ligger der for skolelederen i denne type samhandling i skolen.

4.1 Intern kommunikasjon og den strukturelle rammen

”Tradisjonell linjeinformasjon følger organisasjonsstrukturen” (Erlie, 2006 s.104).

Forskning tyder på at intern kommunikasjon og struktur henger nøye sammen.

Organisasjonskartet er ofte det som beskriver den formelle strukturen, og vil påvirke hvordan den interne formelle kommunikasjonen foregår i organisasjonen. Kartet er en tradisjonell måte å beskrive en organisasjon og dens struktur på, og viser et bilde som gir en oversikt over ansvarsområder, grupperinger og nivåer som befinner seg i organisasjonen. Det kan fremstilles pyramideformet, der autoritetspersoner og ledelsen befinner seg øverst og et antall fotfolk nederst (Bolman og Deal, 2009 s.69). I tillegg til den formelle kommunikasjonen, belyser Erlie at den gjeldende strukturen i organisasjonen også er med å legge føringer for hvordan den uformelle kommunikasjonen foregår (se Kap.5.1).

Erlie viser til at både den interne formelle og uformelle kommunikasjonen vil følge den gjeldende organisasjonsstrukturen. Et spørsmål man her kan stille er om det vil være konstruktivt å ta like mye hensyn til begge kommunikasjonsformene under alle typer strukturer, eller om det uformelle aspektet er mer avgjørende under enkelte strukturer fremfor andre? Dette vil jeg drøfte mer under ”De ulike organisasjonsmodellene.”

Eye legger også frem i sin avhandling at vi finner både formelle og uformelle strukturer i organisasjoner, og at de formelle strukturene ofte blir ordnet ved bruk av et organisasjonskart gjennom en hierarkisk oppbygging. Han hevder, i likhet med Erlie, at den uformelle kommunikasjonen er vel så viktig som den formelle kommunikasjonen, og at det handler i stor grad om kommunikasjon gjennom atferd. Sætre (2009) referert til i Eye viser sin definisjon på struktur “som mønstre formet gjennom atferd” (Eye, 2011 s.15).

Jørgensen (2001) støtter også opp under at strukturen har en klar innvirkning på hvordan kommunikasjonen fungerer innad i organisasjoner. Hun påpeker at strukturens rammebetingelse vedrørende mengde av informasjon, valg av type, samt retning på

kommunikasjonskanaler skjer innenfor de rammene som indirekte settes av kommunikasjonsstrukturen (Jørgensen, 2001 s.58).

Jørgensen viser til ulike strukturelle betingelser som er styrende for hvordan kommunikasjonen foregår i en organisasjon. Blant annet påvirker strukturen valg av type og retning på kommunikasjonskanaler, og etter min tolkning vil det si at strukturen er med og legger føringer for om kommunikasjonen går vertikalt, horisontalt, eller på kryss og tvers i organisasjonen. Bolman og Deal bekrefter at ulike strukturer preger hvordan kommunikasjonen foregår i en organisasjon, og refererer til Mintzberg sine fem ulike organisasjonsmodeller. I det følgende vil det bli sett på strukturelle antagelser og tradisjonell kommunikasjon. Videre i drøftingen vil jeg se på den strukturelle rammen i sammenheng med Mintzberg sine ulike organisasjonsmodeller. Her vil det bli sett på hvordan de ulike modellene påvirker kommunikasjonsprosessen, og hvilken effekt det kan ha på den interne uformelle kommunikasjonen mellom skolelederen og medarbeiderne.

4.1.1 Strukturelle antagelser

Det finnes en mengde antagelser om hva den strukturelle rammen innebærer. Strukturelle antagelser avspeiler tro på at ”rasjonalitet og en passende fordeling av formelle roller og ansvar, vil minimalisere avledende personlige faktorer og få folk til å yte maksimalt” (Bolman og Deal, 2009 s.73).

Antagelsene viser at den strukturelle rammen har et rasjonelt styringsfokus. Det vil si fokus på måloppnåelse, effektivitet, samordning og kontroll, yteevne og eventuelle analyser og omstruktureringer ved mangler og svakheter (Bolman og Deal, 2009 s.73). Organisasjonsstrukturen i den vestlige verden i dag, preges av en flatere og mer sammentrykt struktur. Man kan se en tendens å ”slanke” bedrifter gjennom reduksjon av arbeidskraften og antall nivåer i hierarkiet. Årsaken til den flate strukturen handler om kravene som stilles til organisasjonene. Det ligger et økende press på å skape organisasjoner med større kapasitet til innovasjon (Norhaug, 2002 s.295).

4.1.2 Tradisjonell kommunikasjon og struktur

Gjennom studier har det tradisjonelt sett blitt mest fokusert på samsvaret mellom formell struktur og kommunikasjon. Under den formelle strukturen vil det vanligvis skilles mellom vertikal og horisontal kommunikasjon. Vertikal kommunikasjon skjer mellom ledere og underordnede på de ulike hierarkiske nivåer, mens horisontal kommunikasjon skjer mellom kolleger i samme enhet, eller mellom ulike enheter på samme nivå (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.289-291). Parallelt oppstår den uformelle kommunikasjonstypen, som ikke er avhengig av offisielle kanaler, men krysser både sementerte strukturer og kommandolinjer (Jørgensen, 2001 s.41). Når man snakker om informasjonsflyt, er det ikke bare noe som skjer oppover og nedover i organisasjonen. Informasjonen går på tvers i organisasjonen, der utveksling av budskap skjer på kryss og tvers i et nettverk av formelle og uformelle kanaler (Erlien, 2012 s.18-19). For å beskrive hvordan den interne kommunikasjonen foregår, vil jeg først ta for meg den vertikale og horisontale kommunikasjonen, for så å gå inn på ulike typer kommunikasjons- nettverk og kanaler. Her vektlegges de uformelle kanalene.

4.1.2.1 Vertikal kommunikasjon nedover og oppover

I den vertikale samhandlingen vil høyere nivåer (ledere/sjefer) i hierarkiet koordinere og kontrollere arbeidet til de underordnede. Det kan oppstå kommunikasjonsproblemer, når informasjon kommuniseres vertikalt nedover eller oppover gjennom flere hierarkiske nivåer. Kommunikasjonen og budskapet kan gjennom nivåene bli fordreid, på grunn av at enhver mellomleder vil tolke meningen ut fra sin egen arbeidssituasjon, verdier, situasjonsoppfatning, forståelse og sosiale identifikasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.289-291).

4.1.2.2 Horisontal kommunikasjon

Horisontal kommunikasjon går på samhandlingen som skjer innad og mellom formelle organisatoriske enheter, som for eksempel avdelinger. Studier viser at kommunikasjon er mest utstrakt innenfor en formell organisasjonsenhet, der ansatte har like eller beslektede oppgaver, enn mellom ansatte i ulike organisasjonsenheter (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.289-291).

4.1.2.3 Kommunikasjonsnettverk

Vi ser at organisasjoner preges mer enn tidligere av delegering, teamarbeid og nettverksarbeid. Det har ført til reduksjon i studier av hvordan den formelle strukturen former kommunikasjon. Oppmerksomheten har i større grad rettet seg mot kommunikasjon mellom flere aktører, både vertikalt og horisontalt, og kalles kommunikasjonsnettverk. Vi kan dele inn to typer kommunikasjonsnettverk, som er ”grupper” eller ”i og mellom organisasjoner”. I grupper er man opptatt av hvilke type nettverk som er mest effektive å bruke, for å løse ulike typer oppgaver. I nettverket ”i og mellom organisasjoner” der derimot, kartlegges det først og fremst hvem som kommuniserer med hvem, samt innholdet i kommunikasjonen.

Kommunikasjons-nettverkene baserer seg generelt sett på to grunnleggende elementer:

- ”Noder” - knutepunktet for hvor sender og mottaker møtes
- ”Forbindelser” - valg av kommunikasjonskanal, samt koding og dekodning av budskapet (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.291-293)

4.1.2.4 Kommunikasjonskanaler

Når man skal formidle et budskap, er det avgjørende hvilken kanal eller kanaler man bruker for å nå frem til mottaker. Sentralt i forskningen om kommunikasjonskanaler står ”kanalens evne til å formidle rik informasjon.” Erlie påpeker at en kanal gir mulighet for å formidle rik informasjon når den:

- kan overføre mange ulike signaler samtidig
- gir mulighet for rask tilbakemelding
- gir mulighet for å bruke naturlig (muntlig) språk
- gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre (Erlie, 2006 s.284)

I vår tid finnes det mange ulike typer kommunikasjonskanaler å velge mellom. Det er mest vanlig å skille mellom skriftlige og muntlige kanaler, der hovedforskjellen ligger i evnen til å formidle rik informasjon.

Fordelen ved skriftlig kommunikasjon er at budskapet kommer klart og tydelig frem, og gir mindre mulighet for feiltolkning. Den kan også nå frem til alle mottakere, selv om ikke alle har vært tilstede på eventuelle møter. Siden det er et skriftlig dokument, kan det tas frem igjen ved en senere anledning, dersom det er nødvendig eller behov for det. En leder kan også argumentere for at det er en effektiv måte å kommunisere på, ved at man slipper å kommentere på stedet, og det kan på denne måten være med å spare tid (Jørgensen, 2001 s.47). Ulempen er at den gir relativt begrenset mulighet til å formidle rik informasjon gjennom en melding. Det er en mer upersonlig kommunikasjonsform, og kan åpne for feiltolkning ved at mimikk og kroppsspråk uteblir. I tillegg er det usikkert hvor lang tid det kan ta før sender får tilbakemelding fra mottaker. I motsetning til den skriftlige kommunikasjonen, kan all muntlig kommunikasjon ha mulighet for å formidle rik informasjon, og få raske tilbakemeldinger fra mottaker. Muntlige kanaler kan være både formelle og uformelle. I organisasjonssammenheng viser studier at ansikt- til –ansikt kommunikasjon er den mest effektive kanalen å bruke (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.285).

Den uformelle kommunikasjonen er ofte ansikt- til –ansikt kommunikasjon, og den pågår kontinuerlig. De uformelle arenaene kan være ”mingling” eller ”småprat” i gangene, i lunsjrommet, på kurs eller i andre sammenhenger, der medarbeiderne har behov for å snakke sammen på samme eller ulike nivå. Jørgensen (2001) fremhever at forskning kan tyde på at det uformelle kommunikasjonsfeltet ofte konsentrerer seg omkring dannelsen og spredningen av rykter, og ”man spør seg om denne formen for kommunikasjon er av det gode eller av det onde.” Det kan tenkes at ”behovet for å vite” ofte er årsaken til at det oppstår rykter, som for eksempel det å vite hva som angår sin egen arbeidsplass, den enkeltes plass i fellesskapet, samt visjoner og planer for fremtiden. Jørgensen virker spørrende til om den uformelle kommunikasjonen har oppstått på grunn av mangelfulle formelle kanaler, eller om den formelle og uformelle kommunikasjonen kan være supplerende og utfyllende for hverandre, og en nødvendig brikke i det totale kommunikasjonsbildet (Jørgensen, 2001 s.49).

I senere tid har utviklingen ført til fremveksten av elektroniske kanaler, som baseres på informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). Denne IKT- ”revolusjonen” har ført til at skillet mellom skriftlig og muntlig kommunikasjon er blitt redusert. Kommunikasjonskanaler som e-post, chat, felles databaser, nettmøter, video- og telefonkonferanser plasserer seg i mellom skriftlig kommunikasjon og ansikt- til –ansikt kommunikasjon med hensyn til hvor rikt informasjonen kan formidles gjennom kanalene (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.285).

4.1.3 Intern uformell kommunikasjon, struktur og ledelse i skolen

Innenfor den strukturelle rammen blir ikke ledelse beskrevet noe særlig, og enkelte strukturteoretikere hevder at ledelse verken er viktig eller grunnleggende. Andre teoretikere derimot hevder det motsatte, at ledelse er både grunnleggende og avgjørende for at organisasjoner skal oppnå målsettinger og ha suksess (Bolman og Deal, 2009 s.396).

Presthus sin studie tyder på at ledelse innenfor den strukturelle rammen i skoleorganisasjonen, både er viktig og grunnleggende. I studien tas det utgangspunkt i ledelse og rektorenes ledelsesarbeid, som er knyttet til kjernevirksomheten i skolene de er ledere for og dens pedagogiske virksomhet (Presthus, 2010 s.65). Her legges det frem at pedagogiske virksomheter ofte "(...) initiate change to reach exiting and new goals. Occasionally they lead in order to perserve what is valuble, such as, protecting core school functions (...)" (Cuban, 1988 s.6 I: Presthus, 2010 s.65). I følge Spillane (2006) som Presthus (2010 s.65) referer til, indikerer dette at ledelse ikke alltid handler om å initiere endringer, men kan også handle om å bevare status quo, eller til og med forhindre forsøk på endring.

I Presthus i sin avhandling blir ledelse og ledelsesprosessen forstått gjennom et distribuert ledelsesperspektiv. Distribuert ledelse har i de siste 5-10 årene vært et uttrykk som i økende grad er blitt brukt i forbindelse med forskning på ledelse generelt og skoleledelse spesielt (Bennett, et al., 2003; Gronn, 2002b; Ottesen og Møller, 2006 I: Presthus, 2010 s.65). I det distribuerte perspektivet fremlegger hun at ledelse kan forstås som "en prosess hvor både rektorene og de som rektorene leder, deltar." Hensikten med å bruke et distribuert perspektiv, er å få frem hvordan rektorer samspiller med andre innenfor historiske faktorer og kulturen skolearbeidet foregår i (Presthus, 2010 s.65).

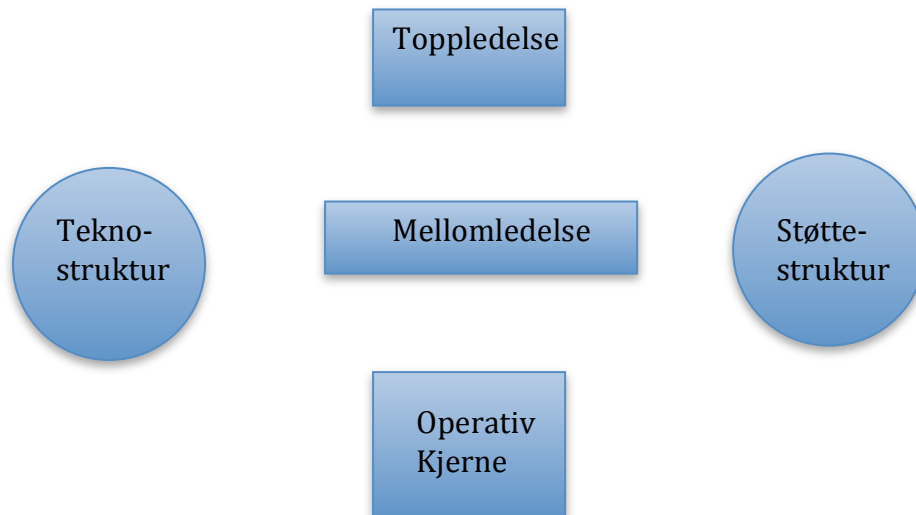
I likhet med Brønn og Arnulf (2014) (se. Kap.2.2.2.1), kan det tolkes at Presthus også fremhever at ledelse kan dreie seg om å skape mening. Mening i den forstand at skolelederen ser på samspillet mellom skoleleder og medarbeiderne som meningsfullt i det daglige arbeidet. Her kan det også tyde på at den uformelle dialogen i kommunikasjonen er av stor betydning for skolelederens kontakt og samspill med sine medarbeidere. I det distribuerte perspektivet handler det blant annet om at skolelederen er deltagende i sitt lederskap, og i denne sammenhengen deltagende i den uformelle småpratene med sine medarbeidere.

4.1.4 De ulike organisasjonsmodellene

Ulike organisasjonsmodeller fungerer ulikt, i forhold til ulike måter å kommunisere på. Mintzbergs organisasjonsmodeller er ofte blitt referert til, når ulike organisasjonsstrukturer blir beskrevet (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.94). Hans fremstilling av fem grunnleggende strukturelle modeller er: enkel struktur, maskinbyråkrati, fagbyråkrati, divisjonalisert struktur og adhockrati (Bolamn og Deal, 2009 s.104-112). Jeg vil legge spesielt vekt på den interne uformelle kommunikasjonen innenfor disse ulike organisasjonsmodellene, og se det sammen med det teorigrunnet og de kildene jeg har valgt å bruke i avhandlingen min. Jeg vil presisere at begrepene *strukturer* og *modeller* blir brukt litt om hverandre, da jeg er av den oppfatning at modellene representerer ulike strukturer. For å kunne få en best mulig forståelse av Mintzberg (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.94) sine fem organisasjonsmodeller, ser jeg det hensiktsmessig først å belyse Mintzbergs argumentasjon om at alle organisasjoner består av fem hoveddeler:

1. En operativ kjerne (ansatte)
2. En mellomledelse
3. En toppledelse (leder/ledelsen)
4. En teknostruktur
5. En støttestruktur

Linjeorganisasjonen utgjør de tre første punktene. Stabsfunksjonen viser de to siste punktene. Den fem-delte figuren (figur 3) gir en ny dimensjon til konvensjonelle fremstillinger av linje-stab-organisasjonen, men viser fortsatt at den inneholder en struktur som er konstruert som en tydelig, toppstyrt pyramide (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.94).



Figur 3: The five Pulls on the organization - De fem hoveddelene i en organisasjon

Kilde: (Mintzberg, 1979 s.302)

4.1.4.1 Adhokrati (Ad hoc) struktur

Adhokrati strukturen fungerer godt ved raske endringer i omgivelsene, og turbulens i organisasjonen. Strukturen er en motsetning til en hierarkisk inndeling av organisasjonen, og preges lite av blant annet regelverk, kleskoder, firmabiler, spiserom for sjefene, fjonge titler samt andre status-lignende betegnelser. Ved en slik struktur kan uklare maktstrukturer, vage mål og innbyrdes motstridende ansvarsfordeling, legitimere kontroverser, meningsforskjeller og utfordre tradisjoner. I tillegg kan manglende sammenheng og manglende beslutsomhet, stimulere til utforskning, egenvurdering og læring. Ulempen ved et miljø der den lokale kreativiteten nærmest får fritt spillerom, er at det er vanskelig å gjennomføre en tidsriktig og samordnet kursendring, når dette behovet melder seg i organisasjonen (Bolman og Deal, 2009 s.111-112).

Erlie har i likhet med Bolman og Deal tatt utgangspunkt i Mintzbergs organisasjonsmodeller, når hun har beskrevet ulike strukturer i organisasjoner. Hun betegner adhokrati-modellen også som en matrise- og prosjektrelatert organisasjonsstruktur, som hun beskriver slik: ”En matriseorganisasjon innebærer at en person tilhører flere grupper i organisasjonen på samme tid. Man setter sammen en prosjektgruppe med folk som hentes fra ulike fagmiljøer, som skal løse en gitt oppgave sammen” (Erlie, 2006 s.98).

Matrise-organisasjonen ser vi her er basert på prosjekter og fleksible organisasjonsformer, der eksperter fra ulike fagområder blir satt sammen i prosjekter for å løse en gitt oppgave. Denne formen er også preget av åpne kontorlandskap, der kommunikasjonen går på kryss og tvers mellom de ansatte. Her finner man liten grad av stabilitet, trygghet og forutsigbarhet (Erlie, 1997 s.86). Hvordan den interne kommunikasjonen fungerer, kan være vanskelig å gripe til en hver tid, av den grunn at man ikke alltid har kontroll over de raske endringene som skjer i omgivelsene. Her kan den uformelle kommunikasjonen spille en viktig rolle som supplement for den formelle kommunikasjonen, der det vil være nødvendig å samhandle kontinuerlig med hverandre for å løse både forutsette og uforutsette oppgaver sammen.

En fordel med en slik fleksibel struktur, i forhold til intern kommunikasjon, er at den bidrar til å skape kontakt mellom mennesker på tvers av den formelle organisasjonsstrukturen (Erlie, 2006, s.98). Strukturen kan passe for noen, men for andre kan den virke både stressende og uforutsigbar, og ikke minst by på interne kommunikasjonsutfordringer. I følge Erlie er en av de største utfordringene at hver medarbeider må forholde seg til to lederskikkelser samtidig, lederen som er personalansvarlig i organisasjonen og lederen for prosjektet den enkelte tar del i (Erlie, 1997 s.86).

Det at medarbeidere deltar i prosjekter i tillegg til organisasjonens vanlige drift, kan by på ulike kommunikasjonsutfordringer. For medarbeiderne kan utfordringene ligge i at det blir flere ledere å forholde seg til, som igjen kan føre til at den interne kommunikasjonen kan være vanskelig for ledelsen å planlegge og tilrettelegge for. Innenfor en slik dynamisk og fleksibel struktur, tolker jeg at den uformelle kommunikasjonen både kan være avgjørende og styrkende for den interne informasjonsflyten, eller nedbrytende og ødeleggende, alt etter hvordan den blir brukt, og om den foregår på en etisk riktig måte eller ikke.

Ser vi tilbake på adhokrati-begrepet, beskriver Bolman og Deal strukturen som en "fleksibel og selvfornyende organisk form, som opprettholdes av horisontale virkemidler." Disse miljøene gjenkjennes i uensartede, lite regelstyrte miljøer, som gjør seg nytte av fordeler som ellers strukturplanleggere ser på som ulemper (Bolman og Deal, 2009 s.111-112). Mintzberg siterer adhokratiets læresetning som "break away from established patterns," som oversatt til norsk blir "fritak fra etablerte mønstre" (Mintzberg, 1979 s.432).

Min tolkning er at en slik læresetning bærer preg av at slike organisasjoner ikke følger faste prosedyrer, som inneholder faste regler og retningslinjer for hvordan arbeidet skal gjennomføres. Jeg tolker videre at det er stor frihet og åpenhet for kreative ideer og løsninger, som ikke alltid følger tjenestevei- prinsippet. Her vil jeg si at denne strukturelle modellen skiller seg fra de fire andre modellene til Mintzberg, som følger mer regelbaserte og prosedyrerelaterte strukturer. ”Horisontale virkemidler” tolker jeg i denne sammenhengen som den kontakten og samhandlingen som foregår på divisjonsnivå, der den interne kommunikasjonen for det meste utspiller seg mellom partene innenfor en og samme divisjon eller avdeling. En fordel ved adhocokrati strukturen, er at den kan fungere godt ved raske endringer, og at den uformelle kommunikasjonen fungerer som et supplement for den formelle kommunikasjonen under slike omstendigheter (Bolman og Deal, 2009 s.111-112).

Her tolker jeg at den uformelle kommunikasjonsformen foregår jevnlig mellom kollegiale innenfor samme divisjon. Den kan også på denne måten fungere som et supplement til den formelle kommunikasjonen, og en arena for å reflektere rundt den informasjonen som blir gitt gjennom de formelle kanalene. Slik jeg ser det, viser det at denne strukturen inkluderer både den formelle og uformelle kommunikasjonen, men i ulik grad. Det at den uformelle kommunikasjonen fungerer som et supplement til den formelle kommunikasjonen, kan tyde på at den formelle kommunikasjonen er den som blir mest planlagt og tilrettelagt for. Samtidig er det avhengig av hvilke rammer som ligger rundt, for hvordan den uformelle kommunikasjonen kan virke supplerende til den formelle kommunikasjonen. Under en slik struktur, hvor man finner liten grad av stabilitet, trygghet og forutsigbarhet (Erlie, 1997 s.86), kan det også være uforutsigbart hvilken effekt den uformelle kommunikasjonen kan få.

Innenfor skolesystemet kan det være aktuelt å undersøke i hvilken grad det kommuniseres via de uformelle kanalene. Det kan blant annet dreie seg om skolelederens kunnskap og bevissthet rundt viktigheten av den uformelle kommunikasjonen. Viser skoleledere en bevissthet rundt bruken av de uformelle kanalene, eller skjer det mer tilfeldig? Forsknings-spørsmålet i denne avhandlingen stiller spørsmål om hvilke muligheter og utfordringer som kan ligge i den uformelle kommunikasjonen, og hvilke konsekvenser det eventuelt kan det få, om denne kommunikasjonsformen brukes i liten grad, eller i verste fall uteblir mellom partene. Behov for rask levering av informasjon kan prege skoleorganisasjonen, der skolelederne står ovenfor krav om kvalitet og effektivitet (se Meld. St. 31, 2007-2008). Innenfor kommunikasjons-utviklingen hevder Goldhaber (1993) at vi har blitt en nasjon av ”fast-fact

addicts”, og bruker begrepet ”junk-fact industries.” Han uttrykker videre at om bruken av dialogen i kommunikasjonen utelates, vil vi “(...) be starving for the quality communication that feeds the inner dialogue (...)” (se Kap.2.3.2). Kun bruk av formelle og teknologiske kanaler, uten dialogen i den uformelle kommunikasjonen, kan tyde på at medarbeidernes og virksomhetens behov ikke nødvendigvis blir tilfredsstilt. For skoleledere vil dette være nyttig å være bevisst på, for å sikre god informasjonsflyt i møte med sine medarbeidere. I Presthus sin analyse kommer det frem følgende:

Mindre samtaler og dialog viste seg å være tydelige verktøy i rektorenes daglige arbeid og at rektorene vektla betydningen av gode strukturer for dialog og samarbeid. De arbeidet for å få god informasjonsutveksling og de prioriterte å bruke tid på å delta i dialoger, både i mindre dialoger i den daglige småpraten og mer i formelle dialoger med enkeltpersoner, elevene og personalet. (Presthus, 2010 s.242)

Her tyder det på at skolelederne har et bevisst forhold til hvilken betydning gode strukturer har, for å sikre god informasjonsflyt både gjennom den uformelle og formelle kommunikasjonen. Det at verktøy som mindre samtaler, dialoger og samarbeid ble vektlagt, vil kunne bidra til at informasjonsflyten i virksomheten styrkes og utvikles. Studien viser også at informasjonsutvikling handler om å prioritere og sette av tid til deltagelse i blant annet mindre dialoger i den daglige småpraten. Dette kan tyde på at den uformelle kommunikasjonen blir prioritert og sett på som en viktig del av det daglige arbeidet til skolelederne.

I tillegg til mulighetene som kan ligge i den uformelle kommunikasjonen, kan det også oppstå utfordringer utover det å prioritere og sette av tid til den uformelle småpraten. Studien viser blant annet at det kom mye informasjon inn til skolene, og i denne sammenhengen oppstod det særlig to utfordringer rektorene stod overfor i forhold til informasjonsflyt: å avpasse mengde og velge ut innhold. I følge Presthus kan en fare ved å gi ut for mye informasjon være at personalet blir ”overlesset.” Dette kan føre til at personalet må bruke mye tid og krefter på å holde seg informert. På den andre siden kan det å være for sparsom med informasjonen bidra til at den ikke støtter godt nok opp om å utvikle læringsprosessene i skolene. I følge Presthus kan det hevdes at gode strukturer for informasjonsutvikling er viktig for å utvikle en kultur for åpen utveksling av informasjon. I studien kommer det også frem at en utfordring og en viktig oppgave, var hvilken informasjon rektorene skulle legge hovedvekt på. Uten fokus og en bevissthet rundt dette, tyder studien på at tyngdepunktet i skolens virksomhet kan

komme til å hoppe fra et innspill til et annet, som igjen kan gjøre det vanskelig å holde fokus i arbeidet (Presthus, 2010 s.242-243).

Noe av det rektorene understreket som et viktig element i virksomheten, var betydningen av god informasjonsflyt internt i skolene. I følge Presthus sin studie var nødvendigheten av å ofte gi kort og aktuell informasjon viktig for å bidra til at den daglige virksomheten i skolene skulle bli greit. Det ble også gitt kortere informasjon om saker som ble utdypet i lengre formelle møter senere. Dette gav også mulighet for å gi dem som var spesielt interessert, til å kontakte rektorene i etterkant for å innhente mer informasjon (Presthus, 2010 s.242).

Det kommer her frem at skolelederne bidro til bedre informasjonsflyt, ved tilrettelegging av den uformelle kommunikasjonen både i forkant og etterkant av formelle møter, samt gjennomgående i det daglige arbeidet.

Studien til Presthus viser at den uformelle kommunikasjonen i en del sammenhenger også bidro til at rektorene kunne fortelle litt om hvilke erfaringer og innspill de hadde fått fra instanser utenfor skolen. I småpratene kunne det komme opp diskusjoner om aktuelle temaer innenfor skolevirksomheten, som satte lys på småpratens kunnskapsledende funksjon, i tillegg til at undervisningsopplegg og lignende også ble diskutert på forskjellige møter (Presthus, 2010 s.158-159).

I følge Presthus sin studie tyder det på at alle tre rektorene var opptatt av å sikre informasjonsflyt. Dette for å gi oversikt og informasjon til personalet, uten at det tok for mye av medarbeidernes tid. Det var imidlertid svært forskjellig hvordan de sikret denne informasjonsflyten, og hvilke verktøy som ble tatt i bruk (Presthus, 2010 s.163).

Jeg vil trekke frem noen aktuelle eksempler fra Presthus (2010 s.164-166) sin undersøkelse, i forhold til hvilke verktøy som ble brukt, for å sikre informasjonsflyt.

Den ene skolevirksomheten hadde IKT som et satsningsområde, der skolens internett var hovedverktøyet for å sikre informasjonsflyt. På intern-nettet ble det kommunisert daglig mellom skolelederen, medarbeiderne og andre aktører. Ser vi mer på den spontane og uformelle informasjonsutvekslingen, møtte de fleste opp for å dele morgenkaffen på personalrommet og for å slå av en prat. Her ble det også gitt beskjeder fra skoleleder om

nødvendig, og like ofte var det også noen av personalet som tok kontakt med skoleleder (Presthus, 2010 s.164).

En annen skoleleder hadde hver morgen personalet til et kortere morgenmøte på mellom ti og femten minutter. Her kom ofte mange av de ansatte litt før tiden, for å småprate over en kaffe før møtet tok til. Målet var først og fremst ikke diskusjon, men snarere å formidle informasjon og eventuelt løse akutte problemer der og da. Her var et av verktøyene til skoleleder daglig å skrive en ”stikkordsprotokoll” i forbindelse med morgenmøte, for å sikre informasjonsflyten. I protokollen ble det skrevet ned punkter både før og etter morgenmøte, og alle hadde plikt til å lese gjennom denne som lå fast på personalrommet. Skolelederen var selv veldig fornøyd med ordningen, da ordningen forpliktet både han og medarbeiderne til å skaffe seg informasjon. I forhold til den uformelle kommunikasjonen, hadde skoleleder en rekke mindre uformelle samtaler i for- og etterkant med enkeltpersoner i personalet (Presthus, 2010 s.164).

Den tredje skolelederen brukte et ukentlig informasjonsskriv, som et viktig verktøy i arbeidet med informasjonsflyten. Presthus sin studie kommer frem til at et slikt skriv ikke nødvendigvis bare kan betraktes som en monolog fra rektor, men er et eksempel på det som kalles en ”mikrodialog.” For å sikre informasjonsflyten, hadde skolelederen og tre inspektører daglig møte for å utveksle informasjon, men det var likevel ikke satt av tid til grundige diskusjoner. De ble tatt opp på blant annet ledermøter. Informasjonen ble videreført ved at de tre inspektørene hadde møte med personalet. Diskusjoner som eventuelt oppstod mellom medarbeiderne og inspektørene, ble videreformidlet til ledermøter hvor skolelederen og inspektørene deltok (Presthus, 2010 s.165).

I følge Presthus viser gjennomgangen hvordan de ulike rektorene vektla arbeidet med å velge ut sentral informasjon, få frem informasjon fra personalet og å formidle informasjon ut i skolene. I forhold til det praktiske arbeidet med informasjonsflyten, kom det frem både uformelle rutiner og faste strukturer. Presthus beskriver at hensikten blant annet var å sikre at personalet fikk en kontinuerlig felles oversikt over hva som foregikk på skolen. Videre poengterer hun at dette kunne støtte opp under den fortløpende dialogen i skolene, og noe som kan være med å bidra til samhandling og samspill i en organisasjon (Presthus, 2010 s.165).

Presthus referer til Sørhaug (1996) når hun beskriver at ”kunnskapsorganisasjoner omfatter ledelsesansvar og lederarbeid i like stor grad fortolkninger som beslutninger,” der relevant

informasjon og informasjonsflyt er nødvendig for at det i ledelse av skoler skal kunne gjøres både fortolkninger og beslutninger (Presthus, 2010 s.166).

Ser vi til Presthus (2010) sin studie og hvilke verktøy som ble tatt i bruk for å sikre informasjonsflyt i virksomheten, tyder det på at skolelederen var med å tilrettelata for at den uformelle kommunikasjonen skulle finne sted, men på ulike måter. Studien tyder på at den uformelle kommunikasjonen blant annet ble brukt til å diskutere og snakke om det som ble informert og snakket om i den formelle kommunikasjonen. Den formelle og uformelle samhandlingen brukes vekselvis av skoleleder for at informasjonsflyten skal bli så optimal som mulig, og for at alle parter skal få del i informasjonen. Studien tyder også på at den ene skolelederen ikke har direkte kontakt med sine medarbeidere, som igjen tyder på at det er avstand mellom partene. Kan det ha med utviklingen i skolen å gjøre, og de nye kravene som stilles til skolelederne? Og hvilke konsekvenser kan så denne avstanden få for skolelederens uformelle kommunikasjon med sine medarbeidere?

4.1.4.2 Enkel struktur

I likhet med Mintzberg, hevder Erlie at den gjeldende strukturen i organisasjonen legger føringer for hvordan den uformelle kommunikasjonen foregår. Med andre ord kan man si at de ulike organisasjonsmodellene til Mintzberg legitimerer eller åpner for den interne uformelle kommunikasjonen på forskjellige måter, der det uformelle aspektet inkluderes og fremmes i ulik grad.

Ser vi for eksempel på organisasjonsformer som kjennetegnes av en enkel struktur, opereres det som oftest bare med to nivåer: det strategiske toppunktet (leder/ledelsen) og et operativt nivå (ansatte) (Bolamn og Deal, 2009 s.106). Det skjer en eksplisitt samordning mellom ledelsen og de ansatte, der ledelsen benytter direkte overvåking og tilsyn som koordineringsmekanisme av den daglige driften i virksomheten. Her har ledelsen mulighet til å ha oversikt over den løpende aktiviteten, samt anledning til oppfølging av sine ansatte. I den enkle strukturen fremtrer det et fravær av de kjente tekniske - og organisatoriske elementene, som teknostruktur, støttende stabsfunksjoner og forvanskede eller unødvendige ledd i organisasjonsoppbyggingen. Enkle strukturer oppstår som oftest i mindre organisasjoner, og gir en høyere grad av fleksibilitet og er mer tilpasningsdyktige. Ulempen med denne organisasjonsformen, vil være uklare ansvarsområder og administrative problemer og

utfordringer kan oppstå (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.94). I forhold til den uformelle kommunikasjonen hevder Mintzberg at ”arbeidet er lite formalisert, og at den interne kommunikasjonen for det meste foregår på det uformelle plan” (Mintzberg, 1979 s.306).

Denne strukturen viser at den uformelle kommunikasjonen er noe som kontinuerlig foregår på to nivåer, nemlig mellom lederen og medarbeiderne, og vil derfor være svært viktig å ta hensyn til slik jeg ser det. Ved at Mintzberg henviser til at arbeidet innenfor en enkel struktur er lite formalisert, kan det tyde på lite organisering og planlegging i faste former, og at det kommuniseres minimalt på det formelle plan. Dermed er min forståelse at kommunikasjonen mellom partene for det meste foregår gjennom de uformelle kanalene. I denne sammenhengen kan det være nødvendig å undersøke hvordan den uformelle kommunikasjonen fungerer, og om det eventuelt er noen forbedringer som kan eller bør bli gjort. I organisasjoner har alle et ansvar for å bidra til forbedringer der det trengs, men i følge Erlie (2006) bør ledelsen være de som tar ansvar for å iverksette tiltak om nødvendig.

Ved at det meste av kommunikasjonen foregår gjennom uformelle kanaler, vil nok denne strukturen, etter min vurdering, ikke være tilstrekkelig å bruke i en skoleorganisasjonen. Skolesystemet har forandret seg betydelig, i form av omorganisering og ansvarsfordelingen som både skoleleder og medarbeiderne har måttet forholde seg til. På grunn av disse forandringene, har samhandlingen mellom skolelederen og medarbeiderne blitt svekket i det daglige arbeidet. Dette formidles blant annet i Meld. St. 31 (2007-2008) (se Kap.2.3.7). Det interessante å merke seg her, er de utfordringene som utvikler seg på grunn av mindre samhandling mellom lederen og medarbeiderne. I forhold til mitt fokusområdet, som går på det uformelle aspektet, vil det være relevant å sette spørsmålstegn ved hvilke konsekvenser dette kan føre til for den uformelle kommunikasjonen mellom partene. Hvilket syn har for eksempel skoleledere på effekten av denne kommunikasjonsformen, og blir det tatt hensyn til innenfor utarbeiding av den strukturelle rammen i organisasjonen?

Dersom man på den andre siden ser på de skoler som fortsatt representerer en liten organisasjon, kan muligens en enkel struktur likevel fungere. I mindre organisasjoner er det lettere å omgås ved naturlige møteplasser, som for eksempel i gangen, ved lunsjbordet eller i fellesområder som brukes av alle. Under slike forhold tolker jeg at den uformelle ”småpraten” mellom skolelederen og medarbeiderne er noe som oppstår kontinuerlig i løpet av en arbeidsdag. I mindre organisasjoner kan også sannsynligheten være stor for at flere oppnår

hyppigere kontakt med lederen i løpet av en ordinær arbeidsdag, enn i organisasjoner med flere ansatte. Dette er selvsagt avhengig av at skolelederen er tilstede, og at denne kommunikasjonsformen fremmes gjennom den gjeldende strukturen. Det vil også spille inn på om denne kommunikasjonsformen blir hensyntatt i skolen sitt verdigrunnlag og kultur, og at det slik utvikles en bevissthet hos både skolelederen og medarbeiderne rundt effekten av denne samhandlingen.

4.1.4.3 Fagbyråkratisk struktur vs. maskinbyråkratisk struktur

Ser man på hvilke av Mintzberg sine modeller som egner seg best i skoleorganisasjonen, vil det i følge Jørgensen (2001 s.60) ofte være en fagbyråkratisk struktur der ”man kan finne denne type struktur i skoler og universitet, og man kan henvise til for eksempel lærere, som kan styre og planlegge egen arbeidsdag relativt fritt.”

Den fagbyråkratiske strukturen er preget av en flat og desentralisert struktur, der makt er desentralisert både vertikalt og horisontalt (Mintzberg, 1979 s.349). Det vil si at den formelle og uformelle kommunikasjonen kan gå på kryss og tvers i organisasjonen. Her får den operative kjernen større beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeidet. Den preges også av profesjonalisering, der de ansattes kompetanse er standardisert. Det faglige nivået holdes jevnt, gjennom systematisk rekruttering av profesjonelle som representerer en felles fagkunnskap (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.97-98). Denne strukturen blir sett på som en motsetning til maskinbyråkratiet, der kontroll er et sentralt begrep som utspiller seg i denne sammenhengen. Fordelene er klare ansvarsforhold, stabilitet, forutsigbarhet og standardisering som fremmer produktivitet. Dette har imidlertid også sine ulemper, ved at organisasjonen kan fremstå som rigid og vanskelig å endre. Sentraliseringen av beslutningsmyndighet påvirker de ansattes mulighet for autonomi. Dette kan få konsekvenser for organisasjonen som helhet, ved at de ansattes motivasjon, engasjement, kompetanse og informasjon av relevans for organisasjonen blir svekket. Denne organisasjonsformen har blitt massivt kritisert, nettopp fordi den virker dysfunksjonell i forhold til dagens krav om fleksibilitet og omstruktureringer (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.97-98). Innenfor en maskinbyråkratisk modell, arter den interne kommunikasjonen seg kun gjennom formaliserte retningslinjer, da hovedsakelig gjennom de formelle tjenestelinjene i organisasjonen (Jørgensen, 2001 s.60). Her kritiseres den sterkt for å virke dysfunksjonell i forhold til dagens krav om fleksibilitet og omstruktureringer (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.97-98).

Hvis man ser på den fagbyråkratiske modellen, i motsetning til den maskinbyråkratiske, kommer det frem at den uformelle og formelle kommunikasjonen både kan gå vertikalt og horisontalt, og på kryss og tvers i organisasjonen. Noe av grunnlaget for dette, ligger i at den operative kjerne har fått tildelt større beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeidet. Med henblikk på skoleorganisasjonen står den overfor krav om kvalitet og fleksibilitet, og i stortingsmelding 31 (Kunnskapsdepartementet, 2007-2008) finner vi at det stilles store krav til dagens skoleledere. Endringer i lederrollen i skolen krever at rektor har kompetanse og vilje til å lede, men også at det skapes aksept blant de ansatte for at det utøves (Meld. St. 31, 2007-2008 s.44).

Slik jeg tolker det handler det i stor grad om samhandlingen mellom skolelederen og medarbeiderne, og hvordan kommunikasjonsprosessen foregår mellom partene. Hvilke kommunikasjonskanaler blir tatt i bruk, og hvordan preger det kommunikasjonen i organisasjonen?

Ved at kravene til lederrollen har forandret seg betydelig, kan det ha ført til mindre kontakt og samhandling mellom skoleleder og medarbeiderne. Man kan stille seg undrende til om den uformelle kommunikasjonen i det hele tatt finner sted mellom skolelederen og medarbeiderne, og eventuelt i hvilken grad det skjer. Min tolkning vil være at mindre kontakt medfører at den uformelle kommunikasjonen mellom leder og medarbeider svekkes, og kan resultere i at kommunikasjonen mellom partene for det meste baserer seg på den formelle kommunikasjonen. Hvilke konsekvenser og/eller utfordringer kan dette medføre i forhold til informasjonsflyten mellom partene, og kan tiltak som omorganisering og endring av strukturen eventuelt forbedre de kommunikative forholdene?

Ser vi til Presthus (2010) sin studie, tyder hennes forskning på at de tre skolelederne både tilrettela og deltok i uformelle og mer spontane samtaler sammen med personalet ved skolene. Hun beskriver at ”deltagelsen i disse mer spontane og uformelle samtaler kan betegnes som småprat, et begrep som i denne sammenhengen er hentet fra Ekman (1999).” Presthus beskriver at det i skyggen tydelig kom frem hvordan rektorene gjerne deltok i uformelle samtaler i løpet av dagen. Hun tolker at denne deltagelsen i småpraten var en del av rektorenes daglige arbeid, og at det var med å bygge opp relasjonen til og en gjensidig tillit i personalet sitt over tid. Presthus legger til at rektorene på denne måten utnyttet småpraten, og

kan over lengre tid på denne måten ha en funksjon som lim i organisasjonen (Presthus, 2010 s.157-158).

I Presthus sin studie beskriver hun at det kom frem mange eksempler på at lærere eller andre, i løpet av dagen, hadde en kort prat med rektor, eller rektor og noen flere. Arenaer for disse småpratene var for eksempel personalrommet og morgenkaffen før undervisningen startet. Så lenge rektorene ikke var forhindret av noe, pleide alle tre å være tilstede en liten stund på personalrommet hver morgen, for slik å delta i den uformelle småpraten. Andre tiltak eller måter rektorene deltok i den uformelle kommunikasjonen på, var blant annet at de gikk litt rundt på skolen i løpet av dagen. Rektorene gikk sjelden uanmeldt inn i undervisningen for å gi beskjeder eller for å kontrollere noe. Besøkene foregikk nærmere bestemt når de ble invitert til noe eller bare for å småprate. Presthus beskriver også at ”småprat kan også være en betegnelse på samtaler når lærere, elever, vaktmester og andre, *stakk hodet inn* gjennom den åpne døren til rektors kontor og utvekslet noen ord” (Presthus, 2010 s.158).

4.1.4.4 Divisjons struktur

I en divisjonalisert organisasjonsform blir avdelinger ofte betegnet som divisjoner. Denne konfigurasjonen består av flere selvstendige enheter, og det handler om hvordan disse ulike divisjonene blir koordinert og styrt. I utgangspunktet er divisjonene uavhengige av hverandre, ved at de ikke er samlet under en ledelse eller koordineres gjennom felles regler og hierarkisk kontroll. Denne divisjonsbaserte formen blir ofte betegnet som ”konsernstruktur,” og er mest utbredt i privat sektor, og organisasjoner som driver med flere forskjellige virksomheter, eller samme virksomhet i ulike markeder. Divisjonene kan drives nærmest som egne bedrifter, der delegert beslutningsmakt og resultatansvar ligger hos divisjonslederne. På grunn av en mer kompleks struktur, koordinerer man ved å standardisere resultatene (målstyring) i divisjonen, og fører videre en sterk resultatevaluering (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.101-102).

Fordelen med en divisjonsstruktur er at den gir stordriftsfordeler, ressurser og muligheter til raske reaksjoner. Samtidig som den økonomiske risikoen holdes under kontroll, blir det tilgjengelig andre spenninger og risikoer som skapes. Det kan oppstå spenningsfelt mellom hovedkontoret og divisjonene, der hovedkontoret forsøker å kontrollere, mens divisjonslederne prøver å unngå denne kontrollen ovenfra. En divisjonsstruktur kan også føre

til andre risikoer. Et eksempel på en slik risiko, kan være at hovedkontoret mister oversikten og kontrollen over driften. En leder legger dette frem på følgende måte ”Hovedkontoret har begge beina plantet i løse luften” (Bolman og Deal, 2009). Det viktige for å kunne håndtere divisjonsrelaterte foretak, vil være å ha klart målbare og pålitelige vertikale informasjons-systemer. Ved at det ofte er stor avstand mellom produksjonsarbeiderne og hovedkontoret (ledelsen), kan den interne kommunikasjonen svekkes noe. Det kan føre til at det som burde blitt tatt opp med ledelsen, blir omsnakket gjennom uformell kommunikasjon innad i divisjonene. Et bindeledd mellom arbeiderne og ledelsen, vil være lederen for den enkelte divisjon. Likevel kan det by på utfordringer, når de ansattes behov og ledelsens kravpålegg skal imøtekommes (Bolman og Deal, 2009 s.110-111). Høy kvalitet på den interne kommunikasjonen mellom toppledelsen og divisjonsledelsen, vil derfor være en nødvendig forutsetning slik jeg ser det. Både for at samhandlingen skal fungere optimalt på horisontalt og vertikalt nivå i organisasjonen.

Divisjonsstrukturen er den siste av Mintzbergs modeller som jeg vil beskrive i denne avhandlingen. I hovedtrekk kjennetegnes strukturen ved at den er inndelt i ulike divisjoner (avdelinger), der hver av divisjonene i utgangspunktet er uavhengige av hverandre. Den enkelte divisjon har sin egen leder, i tillegg til en overordnet toppledelse som leder alle divisjonene. Den uformelle kommunikasjonen skjer horisontalt innad i divisjonene, og foregår lite på vertikalt nivå eller med toppledelsen. Hvilke konsekvenser kan det by på ved bruk en slik struktur i skolen, og hvordan vil det prege den uformelle kommunikasjonen mellom skolelederen og medarbeiderne?

Siden divisjonsstrukturen for det meste blir brukt innenfor privat sektor, vil denne strukturen mest sannsynlig være lite relevant for skoleorganisasjonen, eller vil den det? Kan eventuelt deler av strukturen gjenkjennes i skolen, ved at skolelederen står ovenfor andre krav enn tidligere? For eksempel kan vi igjen se til kravene som stilles til skoleledelsen (se Kap.2.3.7 s.38). Kravene innebærer blant annet økt ansvar og beslutningsmakt for skolens virksomhet. Dette tyder på at det er skapt større avstand mellom skolelederen og medarbeiderne, som igjen har ført til mindre samhandling mellom partene på det kommunikative plan.

Divisjonsstrukturen kan fortrinnsvis legge føringer for at den uformelle kommunikasjonen svekkes mellom partene, på grunn av manglende kontakt og samhandling vertikalt i organisasjonen. Likevel kan den uformelle kommunikasjonen finne sted mellom de ansatte

innad i divisjonene, og med lederen for hver divisjon. Dette vil være positivt for informasjonsflyten innenfor divisjonene, men kan by på kommunikasjonsutfordringer mellom divisjonene og med toppledelsen. På hvilke måter?

Det handler om hvilken kontakt og kommunikasjonsform som finner sted, eller ikke finner sted mellom partene på tvers av divisjonene. En forutsetning kan være hvordan en mottar og tolker et budskap, og ikke minst om alle har blitt informert i tilstrekkelig grad. Svikt i tilbakemeldinger, i form av feedback og feedforward, kan også legge hindringer for informasjonsflyten mellom avsender og den aktuelle mottaker. Det kan også være avgjørende om skolelederen ser på kommunikasjonsprosessen, enten som ”overføring” eller ”deling” av informasjon.

Jacobsen og Thorsvik argumenterer for at kommunikasjon inneholder mer enn bare overføring av informasjon, og legger til overføring av ideer, holdninger, assosiasjoner og følelser (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.280). Deres argumentasjon støttes av Arnulf og Brønn sine perspektiver på kommunikasjon, som viser at:

I ”overførings” prinsippet, er det effektiv formidling av et budskap som står i sentrum. Det handler om enveiskommunikasjon, der et budskap formidles via en kanal eller et medium fra en sender til en mottaker. Dette perspektivet kritiseres for ikke å ta hensyn til tolknings-aspektet, og det faktum at enhver mottaker har sin egen tolkning av et budskap. (Arnulf og Brønn, 2014 s.34)

”Delings” perspektivet har et mer konstruktivistisk og subjektivt perspektiv, og samsvarer med den opprinnelige betydningen av kommunikasjon ”å gjøre felles”. Dette synet står i kontrast til overføringsprinsippet, ved at tolkning og forståelse av et budskap settes i sentrum. Det er her vesentlig at kommunikasjonsdeltagerne skal oppnå en noenlunde felles forståelse. (Brønn og Arnulf, 2014 s.34)

Her kan det tyde på at hovedforskjellen mellom overføring og deling av et budskap, dreier seg mye om tolkningsaspektet. Slik jeg tolker det, ville det ideelle for skoleorganisasjonen være å basere seg på ”delings”- perspektivet, der alle har sin virkelighetsoppfatning som bakgrunn for sin forståelse av et budskap. Det vil være hensiktsmessig at skolelederen tar høyde for dette i kommunikasjonsprosessene som foregår i organisasjonen. Hvordan? Ledelsen kan blant annet tilrettelegge for at både den interne formelle og uformelle kommunikasjonen kan være med å styrke informasjonsflyten, med den hensikt å skape felles forståelse av et gitt

budskap i den grad det er mulig. Det kan også være hensiktsmessig at kommunikasjonen går på kryss og tvers i organisasjonen, både gjennom formelle og uformelle kanaler og nettverk, for slik å styrke informasjonsflyten mellom skolelederen og medarbeiderne. Det negative ved kun å tenke ”delings”- perspektivet, vil være at det kan få konsekvenser for hvor effektiv kommunikasjonen foregår. På samme tid vil det være avhengig av om ”overførings”- prinsippet, ved bruk av enveiskommunikasjon, formidler budskapet på en slik måte at mottakeren forstår det på den måten som er tenkt fra avsender.

4.1.4.5 Formelle og uformelle nettverk og strukturer

”For å forstå kommunikasjonslandskapet må du se både på det formelle organisasjonskartet og på uformelle nettverk og strukturer i organisasjonen” (Erlie, 2006 s.104).

Erlie fremhever i dette sitatet at det er sammenheng mellom de formelle og uformelle strukturene og nettverkene i en organisasjon. Hun viser også til et hovedprinsipp innenfor intern kommunikasjon, som dreier seg om at ”informasjonen beveger seg kontinuerlig gjennom formelle og uformelle nettverk på kryss og tvers i organisasjonen” (Erlie, 2006 s.91-92).

Dette hovedprinsippet tolker jeg som et generelt prinsipp. Ser man det derimot i sammenheng med Mintzberg sine ulike modeller, kan det tyde på at den gjeldende strukturen også er den som legger føringer for hvordan den interne kommunikasjonen foregår i en organisasjon. Det kommer frem at de ulike strukturene virker inn på den interne kommunikasjonen ulikt, og vil legge føringer for om kommunikasjonen går vertikalt, horisontalt eller på kryss og tvers i organisasjonen.

Ser man på Erlies hovedprinsipp i lys av Mintzbergs modeller, tolker jeg det slik at det viser en eksplisitt tilknytning til den fagbyråkratiske modellen, fremfor til dømes en ren enkel struktur, adhoc struktur, maskinbyråkratisk eller en divisjons struktur. En fagbyråkratisk modell viser en desentralisert struktur, som både går vertikalt og horisontalt, og vil dermed følge Erlies hovedprinsipp, om at den interne formelle og uformelle kommunikasjonen går på kryss og tvers i organisasjonen. Det viser også at den formelle og uformelle

kommunikasjonen vil stå i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre, som igjen vil påvirke hvordan kommunikasjonen fungerer i organisasjonen.

I studien til Presthus brukte rektorene den uformelle småpraten til å stadig å luften nye ideer for personalgruppen. Dette for å få personalets spontane reaksjon på dem, og navigere seg frem til hva som ville være et godt forslag til et mer formelt innspill i et senere leder- eller personalmøte. På denne måten kunne rektor unngå at forslagene blant annet kunne føre til konflikter mellom han og personalet (Presthus, 2010 s.158).

Her tyder det også på at den uformelle kommunikasjonen blir supplerende til den formelle, og at rektor bruker den uformelle kommunikasjonen som strategi for å møte personalet på best mulig måte og for å unngå konflikter og eventuelle uenigheter.

4.1.4.6 Det uformelle aspektet

I forhold til den uformelle kommunikasjonen og kanalene som brukes, henviser Eye til Jacobsen og Thorsvik (2007) sitt utsagn som sier at ”synet på de uformelle kanalene har endret seg fordi det foregår viktig informasjon her som de ansatte vil kunne stole mer på enn den formelle, spesielt under usikkerhet” (Eye, 2011 s.15).

Slik jeg tolker det, tyder Eye i sin teori på at utfordringen ligger hos ledelsen, når det kommer til kommunikasjon under usikkerhet. Han påpeker at det vil være viktig at ledelsen sørger for tilstrekkelig, god og informativ informasjon gjennom de formelle kanalene. Videre mener han at viss ikke dette skjer, vil konsekvensen av den uformelle kommunikasjonen få en dominerende plass. Dette vil kunne være med å skape usikkerhet og en ryktebørs som ikke alltid er til det beste for organisasjonen (Eye, 2011 s.15).

I Erlens forskning vektlegges de uformelle linjene i stor grad, og hun viser til at: ”I en organisasjon finnes det alltid grupper av mennesker som snakker sammen på tvers av de formelle strukturene og danner grupper eller nettverk i mer eller mindre faste former” (Erlie, 2006 s.92).

Her poengteres det at uformelle strukturer og nettverk stadig dannes i organisasjoner. Erlie fremhever at de uformelle strukturene må ses i sammenheng med de formelle strukturene ut

fra et organisasjonskart. Kartet kan gi kunnskap om nyttige veier for transport av informasjon, synliggjøre eventuelle grenser som blokkerer informasjonsflyten og åpne for toveis-kommunikasjon. Hun hevder at hvis man skal forstå en organisasjon, må man sjekke om terrenget stemmer med de formelle strukturene i organisasjonskartet (Erlie, 2006 s.92).

I følge Erlie kreves det at ledelsen sjekker om det er samsvar mellom det formelle organisasjonskartet og det som skjer i terrenget i organisasjonen. Her tolker jeg det som at teori og praksis må gå hand i hand, for at kommunikasjonsprosessene og informasjonsflyten skal fungere optimalt. Strukturen må samsvare med slik tingene fungerer i praksis, hvis ikke kan det oppstå kommunikasjonsutfordringer som kan forårsake ulike typer konsekvenser for organisasjonen. Eye henviser til Nylehn (2001) når han i likhet med Erlie sier at: ”Både de sosiale strukturene og de formelle rammene og strukturene kan både hemme og fremme informasjonsutveksling og forståelse av informasjon, noe som kan relateres til forskjellige kommunikasjonsprosesser i organisasjonen” (Eye, 2011 s.14).

Innenfor både de formelle og uformelle strukturene skjer det forskjellige kommunikasjonsprosesser, der ulike kanaler og nettverk tas i bruk. Når Eye bruker begrepet sosiale strukturer, tolker jeg det slik at det favner om store deler av det uformelle aspektet. For ledelsen vil det være nødvendig å ha en viss innsikt i hvilke uformelle strukturer som finnes i organisasjonen, og hvordan disse fungerer. På denne måten kan man lettere utøve lederskap som tilfredsstillende og imøtekommer de ansattes behov på det som går utover de formelle strukturene. Det handler om å være en synlig og tilgjengelig leder, og følge med på og ha kjennskap til hva som rører seg i organisasjonen. Ledelsens innsikt i eventuelle hindringer i informasjonsflyten som kan skape kommunikasjonsproblemer, vil være en forutsetning for å kunne forbedre og tilrettelegge for gode kommunikative forhold innad i organisasjonen.

4.1.4.7 Kommunikasjonsproblem

”Organisasjonsstrukturen kan bli en barriere for informasjonsflyten” (Erlie, 2006 s.104).

I organisasjoner oppstår det ofte kommunikasjonsproblemer av ett eller annet slag, og i følge Erlie kan det skyldes selve strukturen, og løsningen er i mange tilfeller en omorganisering (Erlie, 2006 s.91). Erlie har selv opplevd at hverken den formelle eller uformelle kommunikasjonsstrukturen, og hvordan disse fungerer, har vært grunnen til kommunikasjons-

problemene, men at det har vært selve strukturen som måtte forandres på (Erlie, 2006 s.99). ”Et virkemiddel for å skape bedre kommunikasjon kan være å endre organisasjonsstrukturen” (Erlie, 2006 s.104).

Det er en stor og avgjørende sammenheng mellom kommunikasjon og struktur innad i organisasjoner, og i følge Erlie kan det ofte være behov for å omorganisere ved å forandre på hvilke strukturer som brukes. Det dreier seg om å finne den strukturen som fremmer den eller de kommunikasjonsformene man ønsker skal være gjeldende i organisasjonen. Har ledelsen en strategi om at både den formelle og uformelle kommunikasjonen skal fungere godt, krever det innsikt og kunnskap om hvilke organisatoriske modeller/strukturer som best kan oppnå dette. Størrelsen på organisasjonen og hvordan organisasjonen er inndelt i avdelinger/divisjoner, spiller også inn på hvilken struktur som passer best.

4.1.5 Oppsummering struktur

Struktur og kommunikasjon har en sterk kopling. Den strukturelle rammen og hvilke organisasjonsmodeller man bruker i en organisasjon, henger nøye sammen med hvordan den formelle og uformelle interne kommunikasjonen foregår. Med andre ord kan man si at strukturen blant annet legger føringer for hvilke formelle og uformelle kanaler og nettverk som blir brukt i organisasjonen. Strukturen vil også påvirke om kommunikasjonen går vertikalt oppover og nedover, horisontalt eller på kryss og tvers i organisasjonen.

Dersom den formelle kommunikasjonen ikke fungerer optimalt gjennom de strukturelle rammene, vil dette få konsekvenser for hvordan den uformelle kommunikasjonen vil arte seg. Misnøye og rykter kan formere seg raskt gjennom de uformelle kommunikasjonskanalene, og kan i mange tilfeller resultere i at både feil- og/eller fordreid informasjon blir utvekslet. Ønsket informasjon kommer dermed ikke gjennom i kommunikasjonsprosessen, og kan i verste fall gå utover organisasjonen som helhet. Min tolkning er at de formelle strukturene vil være avgjørende og virke inn på de sosiale strukturene, og dermed prege hvordan den uformelle kommunikasjonen foregår i virksomheten.

Ser vi på denne kommunikasjonsformen mellom skolelederen og medarbeiderne, viser det at de nye kravene til skolelederen kan være med å legge hindringer i informasjonsflyten mellom partene. Slik jeg tolker det fører disse kravene til at den uformelle kommunikasjonen ikke blir

tatt hensyn til, i like stor grad som den formelle kommunikasjonen. På bakgrunn av dette, kan det oppstå kommunikasjonsproblemer som kan gå utover organisasjonen på flere nivå. Det kan tyde på at det vil være avgjørende at skolelederen ser på sammenhengen mellom strukturen og den interne kommunikasjonen. Hvordan de uformelle og formelle kanalene og nettverkene blir brukt, kan også være avgjørende for hvilke tiltak som kreves, for å oppnå best mulig informasjonsflyt i organisasjonen.

4.3 Intern kommunikasjon og den kulturelle rammen

Det strukturelle perspektivet handler om måten arbeidet forsøkes delt, koordinert og styrt på. I teorien kan det høres fornuftig og enkelt ut, men i praksis er det ikke alltid at den formelle strukturen fungerer slik den er ment. Jacobsen og Thorsvik fremlegger i sin teori at:

Innenfor den strukturelle rammen oppstår det ofte avvik mellom forventet atferd, og den faktiske atferden. For å få en forståelse for avviket i det strukturelle perspektivet, vil det være hensiktsmessig å anvende det kulturelle perspektivet som kan være med å utfylle det strukturelle i organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.126)

Her viser de til sammenhengen mellom den strukturelle og kulturelle rammen, og at den kulturelle kan være med å utfylle den strukturelle rammen. Jeg vil i det følgende se på hva den kulturelle rammen innenfor organisasjoner blir betegnet som, og se det i sammenheng med det kommunikative perspektivet innenfor skoleorganisasjonen.

Organisasjonskultur som fenomen skiller seg fra andre kulturer og kulturelle prosesser, ved at den utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.129). En organisasjonskultur kan ha mange ulike definisjoner, og er avhengig av hvilken faglig innfallsvinkel man ser det fra. Erlie refererer til en generell og populær definisjon av organisasjonskultur, som er ”måten vi gjør tingene på her hos oss” (Erlie, 2006 s.106).

Overland derimot (2009) refererer til Bang (1999), når han definerer organisasjonskultur som et sett felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Disse utvikles i en organisasjon, når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene. For en skole kan dette være grunnleggende antakelser om skole, opplæring og læring. Antagelsene bygger på verdier, normer og kunnskaper som er nedfelt i skolens tradisjon (Overland, 2009 s.57).

Jacobsen og Thorsvik refererer til den mest anerkjente definisjonen innenfor organisasjonskulturen, nemlig Edgar Schein sin definisjon:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.130)

En slik definisjon av organisasjonskultur gir først mening når man knytter begrepet ”kultur” til en eller annen gruppe i organisasjonen, som deler et sett av grunnleggende antagelser. Schein påpeker også at kultur er basert på læring, som viser til hvordan man tilpasser virksomhetens måte å gjøre ting på, til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Det understrekes også at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer. Det vil si at nyansatte sosialiseres inn i gruppens meningsverden, og lærer hvordan ting skal oppfattes og forstås, hva som er riktig og galt, og hva som er ”kjørereglene” eller passende atferd i gruppen. I tillegg poengterer Schein at organisasjonskultur har noe med følelser å gjøre, og ikke bare hvordan vi oppfatter og tenker: ”Følelser påvirker hvordan vi danner oss meninger om handlingsmiljøet som vi daglig beveger oss innenfor. Hvordan vi tenker omkring det vi opplever på jobben, kan være sterkt preget av følelser” (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.130-131).

I motsetning til den formelle strukturen, kan ikke organisasjonskulturen nedfelles skriftlig av den grunn at antagelsene befinner seg ”inne i hodet” på medlemmene, enten bevisst eller ubevisst.

Det finnes ulike kulturelle typer, og man kan tenke at alle organisasjoner har en helt unik og egenartet kultur. Ved å se på kultur i organisasjoner på denne måten, blir det ofte slik at man overser om det finnes kulturer som er vanskeligere enn andre. Det har igjen ført til at det har blitt forsøkt å lage ulike kulturelle typologier, som blant annet kulturell styrke og kulturell type. En sterk kultur vil si ”i hvilken grad kulturen preger det som skjer i organisasjonen.” Likevel er den kulturelle typen den mest dominerende, som viser til typiske kjennetegn ved kulturer. Spørsmålet man kan stille seg, er om det er en innovativ og risikovillig kultur, en

byråkratisk og tradisjonell kultur, eller om det er en læringsorientert kultur? (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.139).

Her reflekteres det over at kultur først gir mening når det knyttes til en gruppe eller en organisasjon som deler et sett med felles antagelser. Nye medlemmer blir sosialisert inn i det som gruppen oppfatter som den gjeldende kulturen. Samtidig påpeker Shein at det i stor grad også dreier seg om følelser, som går utover både den tanke og oppfattelse som finner sted.

Innenfor et kommunikasjonsperspektiv, viser Erlie til at kommunikasjonen er det vesentlige elementet innenfor organisasjonskulturen, både internt og eksternt. Organisasjonskultur dreier seg om ”mønstre for menneskelig samhandling og gjentakende atferd og kommunikasjon.” Innenfor kulturen kommuniseres det hele tiden, og kulturen blir vurdert og utviklet gjennom tolkning og handling (Erlie, 2006 s.107). Min tolkning er at det i stor grad handler om hvilket menneskesyn og virkelighetsoppfatning man har, og måten det påvirker hvordan en kommuniserer og forstår andre på. Eye fremhever i sin avhandling at intern organisasjonskommunikasjon og kultur henger nøye sammen, og viser til noen hovedtrekk som Goldhaber (1993) tar for seg, i forhold til organisasjonskommunikasjonen og kultur:

Kommunikasjon skjer i et komplekst, åpent system i et samspill mellom den interne bedriftskulturen og bedriftens omgivelser. Den har ulike egenskaper og et formål, og vil bli overført gjennom ulike media eller kanaler. Og ikke minst involverer kommunikasjonen mennesker, deres holdninger, følelser og kompetanse. (Eye, 2011 s.17)

Her tolker jeg at den interne kommunikasjonen er en viktig del av den interne bedrifts- eller organisasjonskulturen. Det viser også at det er sammenheng mellom den interne kulturen og omgivelsene rundt, som igjen vil påvirke den interne kommunikasjonen. På den andre siden kan man også si at den interne kommunikasjonen preger organisasjonskulturen, og i følge Eye har det blant annet å gjøre med hvilke medier og kanaler som tas i bruk. Selv om man generelt sett kan finne noen åpenbare kjennetegn på organisasjonskulturer, har likevel enhver organisasjon sin egen kultur. Erlie beskriver tydelig at kommunikasjonen blant annet spiller en avgjørende rolle for hva som kan skille ulike organisasjonskulturer:

Kommunikasjonen avspeiler de dypereliggende kulturforskjellene, de som går på holdninger, samarbeid, entusiasme og stå-på-vilje, fokus på produkter eller service, konkurransementalitet, vilje til å ta sjanser og prøve nye ting, konflikthåndtering,

omsorg for hverandre, individuelle prestasjoner eller felles ansvar for resultatene. (Erlie, 2006 s.105)

Erlie legger til at en organisasjonskultur ytre sett kan oppfattes annerledes enn det den egentlig er. Det handler om hvordan man ser og hva man ser etter. Arbeidet i ulike organisasjoner kan utføres på helt like måter, men det som ofte skiller kulturene fra hverandre er selve måten man kommuniserer på. ”Sett deg inn i organisasjonens kultur, den danner rammen for all intern kommunikasjon” (Erlie, 2006 s.137).

I forhold til den interne kommunikasjonen, påpeker Erlie viktigheten av å ha kunnskap om kulturen i organisasjonen. Det handler blant annet om å forstå og analysere de kulturelle faktorene som påvirker den interne kommunikasjonen. På den andre siden påvirker også den interne kommunikasjonen kulturen i organisasjonen (Erlie, 2006 s.105). Her tolker jeg at det er et gjensidig påvirkningsforhold, der man må jobbe parallelt med å utvikle og forbedre organisasjonen på begge hold. Man må se intern kommunikasjon i forhold til kulturen og omvendt. Her vil det være avgjørende at ledelsen har forståelse og kunnskap om hvordan dette påvirkningsforholdet kan være, og hvordan man kan arbeide med utvikling og forbedring på feltet. Erlie råder til å skape bevissthet blant ledere og medarbeidere om hvordan kulturforskjeller påvirker kommunikasjonen, og legger vekt på at ”det er et lederansvar å kjenne kulturen og eventuelt sette i verk tiltak for å endre den” (Erlie, 2006 s.105).

Slik Erlie beskriver det, påvirker ledere kulturen gjennom egen atferd og holdninger. Ofte kommuniserer handling sterkere enn ord. Den interne kommunikasjonen blir i stor grad påvirket av kultur, verdier og atferd i virksomheten. Samtidig er en av funksjonene til den interne kommunikasjonen, at den skal bygge, forsterke og endre kulturen der det trengs (Erlie, 2006 s.105). Her tolker jeg igjen at det er et gjensidig påvirkningsforhold, der det ene kontinuerlig påvirker det andre. Ledere må kjenne kulturen for å kunne gjøre de rette tiltakene. Ved å gjøre ”nytte” av den interne kommunikasjonen, kan det være med å bidra til utvikling og endring der det trengs. Det vil også være viktig å sette fokus på verdiskapning, der bevisstgjøring av egne og andres holdninger og verdier settes i sentrum.

Videre vil jeg se på i hvilken grad de ulike aktørene har inkludert de uformelle kanalene og nettverkene, og hvordan disse virker inn på organisasjonskulturen.

4.3.1 De uformelle kanalene og nettverkene

Eye skriver at det vil foreligge en viss usikkerhet relatert til både kommunikasjonen og til informasjonen i en organisasjon. Han henviser til Erlie (1999), som påpeker at på grunn av denne usikkerheten, er det viktig å ha kjennskap også til det som ikke kan planlegges eller kontrolleres. Måten organisasjonen kan ta høyde for dette på, er ved at den planlagte delen utfylles av den uformelle og ikke-planlagte kommunikasjonen (Eye, 2011 s.18).

Eye viser at det er en klar sammenheng mellom organisasjonsstrukturen, kulturen og den interne kommunikasjonen. Under disse organisasjonsmessige faktorene, tolker jeg at Eye har inkludert det uformelle aspektet, som et supplement til den formelle kommunikasjonen og en viktig faktor å ta hensyn til. Hvordan det fokuseres på den uformelle kommunikasjonen i organisasjonen, vil prege hvordan organisasjonskulturen utvikler seg, og omvendt. Jeg tolker det slik, at det gjelder å ta høyde for den uformelle delen av kommunikasjonen, for å motarbeide usikkerheten som kan oppstå både innenfor den formelle strukturen og den formelle kommunikasjonen. Det er særlig ledelsens ansvar å tilrettelegge for, og forbedre den interne kommunikasjonen gjennom tiltak der det trengs. Her kreves det kjennskap av og innsikt i sammenhengen mellom de formelle og uformelle aspektene, og hva som er grunnen til at usikkerheten oppstår i organisasjonen.

4.3.2 Intern uformell kommunikasjon, kultur og ledelse i skolen

Tolke og fortolke erfaringer er begreper som gjør seg gjeldende for skoleledere innenfor den kulturelle rammen. Her ser lederne på historien, og hva den kan fortelle oss. Denne fortolkningsrammen kan få organisasjoner til å fremstå både som teater og som tempel. Organisasjonen som teater danner en scene der ”de enkelte aktørene spiller bestemte roller og håper å kunne formidle det riktige budskap til det riktige publikum.” Organisasjonen som tempel er ”et trosfellesskap, holdt sammen av felles overbevisninger, tradisjoner, myter, ritualer og seremonier.” Visjonær -ledelse er i sin natur kultur eller symbolorientert, og gjenspeiler at også lederne er visjonære, og følger visse faste framgangsmåter og ”manus:”

- De går foran som eksempel.
- De bruker symboler for å fange oppmerksomheten.
- De fortolker erfaring.

- De formidler en visjon.
- De forteller historier.
- Symbolorienterte ledere respekterer og bruker historien (Bolman og Deal, 2009 s.408-412).

Utviklingen har ført til at organisasjoner står overfor både kunnskapsmessige og markedsmessige utfordringer, og det viser seg at det eneste som er sikkert, er at det vil oppstå usikkerhet. Ledelse går da ut på å endre usikkerhet til mening, både for medarbeidere og for ytre samarbeidspartnere. Parallelt vil den effektive lederkommunikasjon bidra til å hjelpe medarbeiderne til å utvikle seg profesjonelt (Brønn og Arnulf, 2014 s.141-142).

I likhet med Eye er Erlie tydelig på at det er et klart lederansvar å kjenne kulturen og sette i verk tiltak der det trengs. Hun poengterer at ”ledere må være tilgjengelige og delta i uformell kommunikasjon med sine medarbeidere” (Erlie, 2006 s.137).

Min tolkning er at det innebærer at lederen må være en del av det kollektive miljøet, og delta i både den formelle og uformelle kommunikasjonen. Det å supplere den formelle kommunikasjonen med å ha innsikt i den uformelle kommunikasjonen som foregår i virksomheten, vil blant annet være nyttig i forhold til kartlegging av kulturen.

Erlie påpeker at det å kartlegge kulturen gjennom en analyse, er et viktig element før man eventuelt legger opp en strategi for å forandre på den. Likevel kan ikke ledelsen gjøre hele jobben alene. De kan til dels påvirke kulturen med sine holdninger, verdier og atferd, men trenger god hjelp fra andre parter i organisasjonen (Erlie, 2006 s.120).

Ut i fra funnene i Presthus (2010) sin studie, tyder det på at skolelederne kan være med å påvirke skolekulturen gjennom den uformelle kommunikasjonen. Studien peker blant annet på at ”rektorene brukte småpraten på til å få innsikt og ”kjenne på” skolekulturen, samtidig som de gjennom aktiv deltagelse i den, også påvirket den ved å innvirke på prosesser hvor normer ble reproduisert eller muligens også endret” (Presthus, 2010 s.159).

Ved å vise til skolevirksomheten, tolker jeg det slik at skolelederne trenger input og bidrag fra sine medarbeidere, for å kunne tilrettelegge og forandre kulturen til det beste for sine ansatte og for organisasjonen som helhet. Det vil være viktig å fange opp de utfordringer og

problemer som oppstår på det interne kommunikasjonsplanet, og gjøre bruk av både formelle og uformelle kommunikasjonskanaler. Det kan være med på å bidra til å endre klima, som gradvis kan være med å påvirke kulturen.

4.3.2.1 Respektive subkulturer

I større organisasjoner kan det både finnes en felles organisasjonskultur og et sett av subkulturer. Erlie beskriver at hyppig og nær kontakt mellom en gruppe av mennesker er grunnleggende for dannelsen av subkulturer. Disse subkulturene binder gruppemedlemmene sammen gjennom felles oppgaver, felles verdier, samme profesjon, samme generasjon, kjønn eller at de opprinnelig kommer fra ulike organisasjoner som er slått sammen (Erlie, 2006 s.109).

Slik jeg tolker det kan subkulturene være preget av både den formelle og uformelle kontakten, og kan dermed være en arena for å utvikle den uformelle interne kommunikasjonen. Det vil være hensiktsmessig at ledelsen har en visshet om hvilke subkulturer som finnes i organisasjonen, for å kunne dra nytte av disse. På den andre siden kan slike subkulturer også virke noe ekskluderende, for de som er på utsiden. For de som er en del av en slik subkultur, kan det være lett for å gjøre seg avhengig av den gruppen man tilhører. Det kan føre med seg at det er vanskelig å tilpasse seg nye grupper eller subkulturer, om det skjer omorganisering i organisasjonen.

4.3.2.2 Et flerkulturelt samfunn

Dagens samfunn er preget av å være flerkulturelt og internasjonalt, som også gjør seg gjeldende i dagens organisasjoner. Med fokus på skoleorganisasjonen, vil dette få innvirkning for slik kulturen og kommunikasjonen vil utspille seg. Erlie viser til Samovar (1981 i Bjerke 1998 s.35), når hun ser på disse to begrepene i sammenheng:

Kultur og kommunikasjon er to sider ved samme sak. Kulturen bestemmer hvem som snakker med hvem, om hva, og hvordan kommunikasjonen skjer. Kulturen påvirker også hvordan menneskene tolker budskapet, og hvilken vekt de tillegger det. Kulturen styrer også vurderingene om hvorvidt et budskap kan eller ikke kan formidles. Kulturen er selve kommunikasjonens fundament. Og ettersom kulturen varierer, varierer også kommunikasjonen. (Erlie, 2006 s.111)

Her viser det at kultur og kommunikasjon er nærmest uatskillelige, og at de påvirker hverandre hele tiden. I skolesammenheng tolker jeg at det vil være viktig å kjenne til, og ta hensyn til organisasjonens spesielle kultur og eventuelle subkulturer som danner seg. Skolelederen trenger å ha forståelse for de ulikheter som befinner seg innenfor nasjonale og etiske kulturer i virksomheten, og være klar over at dette virker inn på den interne kommunikasjonen (Erlie, 2006 s.112). På det formelle og uformelle plan kan dette by på utfordringer og misforståelser, dersom man for eksempel ikke snakker samme språk, har ulik kulturell bakgrunn og/eller er vant til en annen tradisjon.

4.3.3 Oppsummering kultur

Organisasjonskulturen påvirkes av omgivelsene og de rammene som er satt i organisasjonen. Det finnes mange ulike definisjoner av kulturbegrepet, samt mange faglige vinklinger å ta. Jeg har i denne avhandlingen valgt å undersøke det kommunikative perspektivet, og ser på sammenhengen mellom den uformell kommunikasjonen og kulturen i organisasjoner. Ser man på den interne kommunikasjonen, påpeker Erlie at det er viktig å sette seg inn i organisasjonskulturen, da den igjen setter rammer for den interne kommunikasjonen. Her viser det en eksplisitt tilknytning mellom begrepene, der kulturen spiller en avgjørende rolle for hvordan den interne kommunikasjonen utspiller seg i organisasjonen. Hun viser også til at det er gjennom kommunikasjonen at de dypere liggende kulturforskjellene ligger.

Eye legger frem at det ofte oppstår usikkerhet i organisasjoner. Dette kan få konsekvenser for hvordan den interne kommunikasjonen foregår. I endringsprosesser hevder Erlie at den planlagte delen utfylles av den uformelle og ikke-planlagte kommunikasjonen. Her kan det tolkes at det er gunstig å ta hensyn til de uformelle kanalene og nettverkene, spesielt under usikkerhet og endring i organisasjonen, og at det kan styrke den formelle kommunikasjonen innad i organisasjoner.

I Presthus sin studie kommer det blant annet frem at rektorene brukte småpratene til å få innsikt i og ”kjenne på” skolekulturen. Kulturen ble også påvirket og preget av skoleledernes aktive deltagelse og tilstedeværelse i virksomheten.

Den interne kommunikasjonen skjer i et samspill med organisasjonenes omgivelser. I min tolkning vil kulturen være med å sette en bestemt standard for slik den interne kommunikasjonen foregår i skoleorganisasjonen. Siden skolen også er preget av et flerkulturelt samfunn, der ulike subkulturer dannes, vil det igjen påvirke hvordan den uformelle kommunikasjonen foregår. Her tolker jeg at det er avgjørende hvilken forståelse, holdning og bevissthet skolelederen sitter inne med, i forhold til hvilke konsekvenser dette kan få for den interne kommunikasjonen i organisasjonen.

4.4 Intern kommunikasjon og human resource- rammen

”Hvordan oppnår man bedre personalledelse? Framgangsrike organisasjoner begynner med en klar human resource – filosofi” (Bolman og Deal, 2009 s.467).

Human resource (HR) perspektivet handler om forholdet mellom mennesker og organisasjoner, og hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør for og med hverandre. Når en som leder tar på seg HR-brillene, blir det særlig viktig å forstå mennesker, med deres sterke og svake sider, med fornuft og følelser, ønsker og frykt (Bolman og Deal, 2009 s.47).

Jeg vil i det følgende kort belyse det historiske perspektivet og antagelsene som ligger til grunn for utviklingen av human resource- rammen. Dette for å gi en bakgrunnsforståelse av HR-rammen innenfor denne avhandlingen. Videre vil jeg gå nærmere inn på den interne uformelle kommunikasjonen, dialogen i kommunikasjonen og ledelse i skolen.

4.4.1 Historisk perspektiv

Mary Parker Follett (1918) og Elton Mayo (1933,1945) er tidligere pionerer for det vi kaller human resource- rammen. I sin tid var de opptatt av arbeidernes rettigheter, og stilte spørsmål ved slik de ble behandlet. Arbeiderne hadde kun rett på å få sin avtalte lønn, og mot å arbeide hardt og adlyde ordre. Dette synet mente Follett og Mayo var urettferdig behandling av mennesker i arbeidslivet. Psykologisk sett hevdet de at menneskers ferdigheter, holdninger, energi og engasjement var viktige ressurser, som kunne anvendes til enten å skape eller ødelegge hele virksomheten (Bolman og Deal, 2009 s.149).

4.4.2 Antagelser

I følge Bolman og Deal argumenterer de for at mennesker enten kan skape eller ødelegge en virksomhet, ved å vise til visse grunnantagelser som human resource-perspektivet bygger på. Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt. Samtidig trenger enkeltmennesker og organisasjoner hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talent, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønn og framtidsutsikter. Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen – eller det går ut over begge parter. En balansert tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for (Bolman og Deal, 2009 s.150).

Gisle Vincent Eye har også inkludert det mellommenneskelige og relasjonsbaserte perspektivet til Bolman og Deal (2009) i avhandlingen sin, som nettopp går inn under human resource-rammen. Jeg vil ta utgangspunkt i denne avhandlingen, når jeg skal drøfte denne rammen i forhold til kommunikasjonsaspektet i skolen.

Eye henviser til Bolman og Deal (2009), når han sier at ”få arbeidsgivere tar seg tid til å utvikle dyktige og engasjerte medarbeidere” (Eye, 2011 s.25). Det handler om investering i menneskelig kapital. Han fremhever at når de ansatte er sterkt engasjert i arbeidet, bidrar det også til at de blir mer motiverte og mer produktive. Det Eye trekker frem i Bolman og Deal sitt HR-perspektiv, er ulike prinsipper og virkemidler som bør kunne implementeres i enhver organisasjon som satser på HR. Innenfor dette vil det viktigste prinsippet være å bygge opp, og innføre en HR-strategi. Denne strategien går ut på oppbygging av en felles tenkning om hvordan medarbeideren skal behandles, samt bygge denne tenkningen inn i organisasjonens struktur og incentivsystemer (Eye, 2011 s.25). Dette samsvarer med mitt eget teorigrunnlag, som også er hentet fra Bolman og Deal, der de vektlegger at ”en klar human resource-strategi er en forutsetning for å oppnå bedre personalledelse samt framgangsrike organisasjoner” (Bolman og Deal, 2009 s.467).

Min tolkning av HR-perspektivet slik Eye og Bolman og Deal legger det frem, er at det handler mye om det relasjonelle aspektet i organisasjoner. Hvordan relasjoner blir dannet og ivaretatt gjennom organisasjonens struktur, kultur og nettverk. Det dreier seg også i stor grad

om tids-aspektet, slik jeg ser det. For skolelederen innebærer det å sette av tid til å investere i den menneskelige kapitalen. Det handler om hvilke prioriteringer som blir gjort, og hvilket verdigrunnlag lederen og virksomheten innehar. I tillegg spiller det inn hvilke ”briller” lederen har på seg (se Kap.2.2.2.1), og hva som blir sett på som viktig og mindre viktig å prioritere. Ser for eksempel skolelederen viktigheten av å investere i sine medarbeidere, og er det en sammenheng mellom det og organisasjonens måloppnåelse og/eller suksess? Vil svekket prioritering av HR-perspektivet, få konsekvenser for den interne uformelle kommunikasjonen? I så fall, på hvilke måter?

Ved at HR-rammen i stor grad dreier seg om det relasjonelle, og det å samhandle gjennom de relasjonene som befinner seg i organisasjonen, tolker jeg at prioritering av denne rammen er avgjørende for både den formelle og uformelle interne kommunikasjonen. Avgjørende i den forstand at det er gjennom kommunikasjon at dialogen finner sted, og relasjoner blir dannet.

4.4.3 Dialogen i den interne uformelle kommunikasjonen og ledelse i skolen

Eye henviser til Spurkeland (2004), der han viser til at dialogen i kommunikasjonen er en av de viktigste ferdighetene og selve nøkkelen for å lykkes som leder. Dialogen betraktes som likeverdig, og balanserer samtalen. For at det skal være en reell dialog og ikke en monolog viser Eye til Spurkeland sine syv viktige egenskaper knyttet til dialogen, for at den skal bidra til relasjonsbygging. Egenskapene relateres til:

- aktiv lytting
- å stille åpne spørsmål
- å vise anerkjennende adferd
- å bygge videre på andres tanker og ideer
- involvering av alle
- avklaring av standpunkter
- konstruktiv argumentasjon (Eye, 2011 s.15)

I motsetning til struktur og ledelse, har human resource- rammen og ledelse fått noe større oppmerksomhet. Fokuset er rettet mot en mer humanistisk tilnærming innenfor ledelse, der mennesket blir satt i sentrum. Lederen kan bli sett på som en katalysator og/eller som en tjener (Bolman og Deal, 2009 s.401).

Human resource teoretikere går gjerne sterkt inn for åpenhet, omtanke, gjensidighet, lytting, veiledning, deltakelse og myndiggjøring. De ser på ledere som tilretteleggere og katalysatorer som bruker sin emosjonelle intelligens til å motivere og myndiggjøre de underordnede. Lederens makt springer ut av egenskaper som talent, omtenksomhet, lydhørhet og tjenestevillighet, ikke av posisjonen eller bruk av tvangsmidler. (Bolman og Deal, 2009 s.401)

Noen av de viktigste spørsmålene en leder kan stille seg, er om de man tjener utvikler seg som mennesker? Blir de, idet de tjenes, sunnere, klokere, friere, mer uavhengige og mer i stand til selv å tjene andre? (Bolman og Deal, 2009 s.401). Den anerkjente human resource- lederen Varsavsky anvender noen lederprinsipper som er viktig innenfor denne rammen:

- Human resource- ledere formidler en sterk tiltro til mennesker.
- Human resource- ledere er synlige og tilgjengelige.
- Effektive human resource- ledere myndig-gjør andre (Bolman og Deal, 2009 s.401).

Studien til Presthus (2010) tyder på at rektorene brukte småpratene og dialogen som en aktiv del av det daglige arbeidet. Det kommer frem at rektorene involverte seg og viste interesse for den enkelte og den enkeltes arbeid, og en viktig del var å stille ulike spørsmål til sine ansatte, som ”hvordan går det?” og ”hvordan gikk det med...?” For å følge opp spørsmålene, tok de seg ofte tid til å sette seg ned, lytte og prioritere tid til mindre samtaler her og der. En måte rektorene fremmet den uformelle kommunikasjonen på, var å praktisere å ha kontordøren åpen. Dette bidro til at spontane og uformelle samtaler forekom nesten daglig (Presthus, 2010 s.159).

Min tolkning er at dialogen har en viktig posisjon innenfor den interne kommunikasjonen i en organisasjon. Det handler om å bruke de formelle og uformelle kanalene som finnes i organisasjonen, for å komme i dialog med hverandre. Den gode dialogen er en forutsetning for å skape gode relasjoner, og krever mye av både lederen og den enkelte medarbeider. Det tar tid å bygge relasjoner. For skolelederen krever det at man setter av tid til å være en synlig og tilgjengelig leder, som prioriterer og er villig til å gå i dialog med sine medarbeidere. Det innebærer blant annet å lytte til den enkelte og grupper tankes og behov og vise en anerkjennende atferd ovenfor sine ansatte. Det kan være med å skape tillitsfulle relasjoner, og involvering av alle parter. Medarbeiderne får muligheter til å uttrykke sine meninger, ideer og

standpunkter. De har også et ansvar i å være imøtekommende og vise åpenhet overfor skolelederen.

Disse forutsetningene kan blant annet være med å styrke kontakten og relasjonene mellom skolelederen og medarbeiderne i organisasjonen. Denne synligheten og tilgjengeligheten i den uformelle kontakten, ser vi i Presthus (2010) sin studie som viktig for rektorene både i møte med personalet og elevene. Dialogens egenskaper kan også knyttes tett opp til og ses i sammenheng med hvilke menneskelige, og organisasjonsmessige behov som finnes i organisasjonen.

4.4.4 Menneskelige behov

I et av sitatene fra antagelsene viser det ”at organisasjoner er til for å oppfylle menneskelige behov.” Siden dette er et sentralt område jeg ønsker å fokusere på innenfor human resource-rammen, er det aktuelt å undersøke behovsbegrepet noe nærmere.

I visse akademiske miljøer er ”behov” et omstridt begrep. Bolman og Deal refererer til Salancik og Pfeffer (1977), når de trekker frem at enkelte forskere henviser til at begrepet er for vagt og at det er vanskelig å observere. Det blir også hevdet at menneskelige behov er forskjellige og sterkt miljøpåvirket, og dermed et vanskelig begrep å bruke når man skal forklare menneskelig atferd (Bolman og Deal, 2009 s150-151).

Bolman og Deal mener at sunn fornuft sier oss at behov er viktige, fordi vi alle har dem. Samtidig er det adskillig vanskeligere å fastslå hva behovene våre består i på et gitt tidspunkt, eller i en konkret situasjon. Innenfor forskning vil de fleste forskere, i følge Baker (2004), anse menneskelig atferd som et resultat av samspillet mellom arv og miljø. Dette er et komplekst samspill, og i følge Bolman og Deal vil en fruktbar tenkemåte være ”forestillingen om en vekselvirkning mellom arv og miljø når det gjelder menneskelige behov” (Bolman og Deal, 2009 s.151-152).

I min tolkning vil jeg trekke frem et sitat fra Bolman og Deal som sier at ”organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt. Samtidig trenger enkeltmennesker og organisasjoner hverandre” (Bolman og Deal, 2009 s.150).

I første rekke ser vi at behov er et omdiskutert og omstridt begrep, men i følge Bolman og Deal et viktig begrep, på grunn av at vi alle faktisk har behov. I denne sammenhengen dreier behov seg først og fremst om de menneskelige behovene, men samtidig mener Bolman og Deal at det vil være hensiktsmessig at systemets behov og menneskenes behov tilpasses hverandre, slik at ingen av partene skal lide under hverandre.

I det følgende vil jeg ta utgangspunkt i Maslows motivasjonsteori, som er en av de mest innflytelsesrike teoriene om menneskelige behov. I teorien ligger det en grunntanke om at mennesker motiveres ved en rekke forskjellige mangler eller behov. Han grupperte disse menneskelige behovene i fem ulike kategorier, som er oppstilt i et hierarkisk pyramidesystem fra det laveste til det høyeste (Bolman og Deal, 2009 s.151-152). Det er flere aktuelle punkt å belyse, men siden jeg ønsker å fokusere på behov, vil det være hensiktsmessig å gå inn på Maslows behovspyramide innenfor denne teorien, som også er den mest grunnleggende innenfor klassifikasjonsprinsippet i Maslows motivasjonsteori (Madsen, 1981 s.34). For å få en bakgrunnsforståelse for hvem han var og hans filosofi, vil jeg først gi et kort historisk tilbakeblikk. Videre vil jeg beskrive Maslows behovshierarki, og se det i sammenheng med human resource- rammen innenfor den interne uformelle kommunikasjonen i organisasjoner og ledelse i skolen.

4.4.4.1 Maslows filosofi

Den anerkjente psykologen Abraham Maslow (1908-1970) befant seg innenfor det man kaller moderne psykologi eller humanistisk psykologi. Den ble utviklet i etterkrigstiden ved at det oppstod nye tanker om vitenskap, og da spesielt nye synspunkter på mennesket. Fra å ha et positivistisk syn på mennesket, som hadde et mer objektivt menneskesyn, fremhevet det humanistiske menneskesynet en mer subjektiv tilnærming (Saugstad, 1998 s.513-521).

Maslows ble anerkjent som en av grunnleggerne av humanistisk psykologi. Dette var en alternativ oppfattelse av psykologi, sammenlignet med psykologien innenfor behaviorismen og psykoanalysen. Det humanistiske begrepet ble brukt for å markere en ny oppfattelse av psykologi, som fremhevet et nytt vitenskaps- og menneskesyn (Madsen, 1981 s.10).

Hvilken virkelighetsoppfattelse eller verdensbilde man har, vil i følge Maslow prege hvilket vitenskapssyn man har. Innenfor både psykologi og pedagogikk er det spesielt menneskesynet

som er det mest relevante innenfor virkelighetsoppfattelsen. Maslows menneskesyn kan betegnes som humanistisk, i den forstand at mennesket oppfattes som en art vesentlig forskjellig fra alle andre arter. Maslow hevder i sin teori at enhver psykolog har et bestemt menneskesyn, ubevisst eller bevisst, som preger deres teoridannelse og forskning. Han poengterer viktigheten av at det foreligger en bevissthet rundt psykologiens menneskesyn, for å kunne gjøre menneskesynet til gjenstand for kritisk diskusjon og eventuell revisjon (Madsen, 1981 s.16).

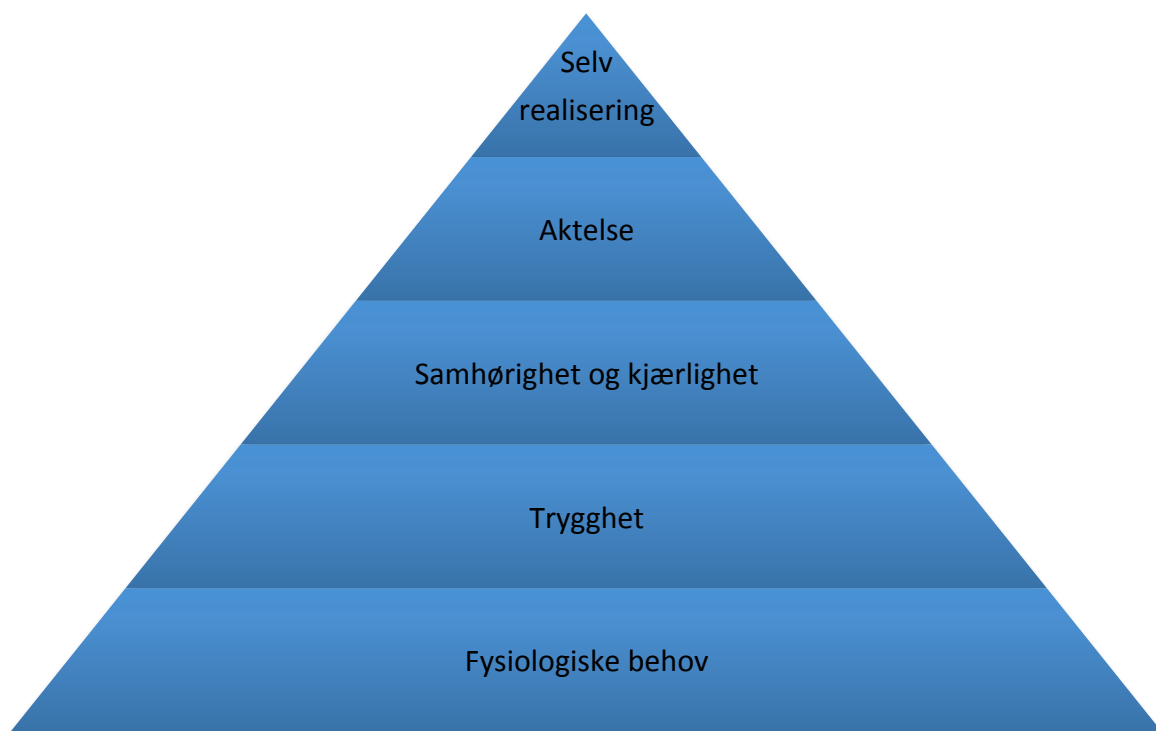
4.4.4.2 Maslows behovspyramide/ hierarki

”Behov” blir som sagt beskrevet og definert på flere forskjellige måter av ulike forfattere. Madsen sammenfatter Maslows behovsdefinisjon som et hypotetisk forklaringsbegrep, eller hypotetisk betegnelse på sentrale strukturer som foregår i dynamiske aktiverende prosesser. Disse prosessene kan også ha en styrende virkning (Madsen, 1981 s.36). Bolman og Deal støtter et slikt utsagn og poengterer at ”et behov kan defineres som en genetisk disposisjon for å gjøre visse erfaringer framfor andre. Behovene utløser og styrer atferden vår, og de varierer i styrke til forskjellige tider” (Bolman og Deal, 2009 s.152).

Ser man på sitatene til både Madsen og Bolman og Deal, viser de en klar sammenheng mellom behov, atferd og den interne kommunikasjonen som befinner seg i organisasjoner. Når vi snakker om menneskelige behov, ser vi først at det er en tydelig sammenheng mellom behov og menneskelig atferd. Behov vises å være sentrale strukturer som oppstår i dynamiske aktiverende prosesser, og som utløser og styrer vår atferd. I forhold til den interne kommunikasjonen, kan man si at atferd har en avgjørende rolle i den forstand at den er med på å legge føringer for hvordan samhandlingen foregår i virksomheten. Dersom man eksempelvis har en kollega med et behov for å bli sett, kan dette i mange tilfeller prege hvilken atferd denne personen viser i samhandlingen med andre i virksomheten. Her kan også den uformelle kommunikasjonen virke inn på slik menneskelige behov blir møtt og forstått. Den mellommenneskelige atferden kan enten være i negativ eller i positiv forstand.

For å få en dypere forståelse for atferds- begrepet, ser jeg det nødvendig å belyse to sider eller aspekter ved menneskers atferd før jeg går videre inn på behovsbegrepet. Jeg ser dette som relevant i forhold til hvordan den interne kommunikasjonen foregår innenfor human resource-

rammen. Det ”instrumentelle,” som vil si selve handlingen, er det første aspektet. Denne handlingen igangsettes og drives av individets behov, og styres av de kognitive prosesser samt oppfattelse av den aktuelle situasjonen. På samme måte er også tenkning i forbindelse med løsning av eventuelle problemer eller planlegging av handlingen, en del av dette aspektet i forhold til hvordan atferden utspiller seg. Den ”ekspressive” atferden er det andre aspektet, og handler om at individet uttrykker sin personlighet og evnestruktur. Forklaringen bak disse to aspektene, er at forskjellige individer kan utføre samme instrumentelle handling, men den ekspressive handlingen vil være forskjellig fra individ til individ. Disse to aspektene forekommer alltid sammen, men kan undersøkes og studeres hver for seg (Madsen, 1981 s.32). Maslows behovsteori hevder at menneskelige motiver eller behov har en hierarkisk oppbygging (Saugstad, 1998 s.520). Denne oppbyggingen kan deles inn i fem hierarkiske klasser:



Figur 4: Maslows behovshierarki

Kilde Bolman og Deal, 2009 s.152 med utgangspunkt i Conley (2007).

1. Fysiologiske behov

Det første trinnet er de fysiologiske behovene, som handler om sult, tørst og sex, samt beskyttelse mot kulde, varme, smerte og ubehag. Med andre ord de organiske behov som har med organismens kroppslige tilstand å gjøre.

2. Trygghet/Sikkerhetsbehovene

På det andre trinnet står behov for sikkerhet, stabilitet, beskyttelse, samt for struktur, orden og regelmessighet.

3. Samhørighet/kontakt-behovene

Det tredje trinnet handler om de behov man har for tilhørighet til andre mennesker og behov for å elske og å bli elsket.

4. Aktelse/selvhevdelsesbehovene

På det fjerde trinnet finner man de behov (esteem needs) som går på prestasjon og mestring. Individets ønske om å gjøre en innsats for fellesskapet, og det å bli verdsatt står i fokus.

5. Selvrealiseringsbehovene

I det siste og femte trinnet dreier det seg om behovene for å virkeliggjøre, aktualisere eller realisere de muligheter eller potensialer som man har. I dette trinnet kan vi også inkludere behovet for viten, forståelse sammen med estetiske behov (Saugstad, 1998 s.520).

I det følgende vil jeg undersøke hva Eye (2011) har beskrevet om behov, og viktigheten av dette innenfor kommunikasjon og ledelse i skolen.

4.4.4.3 Eye sitt behovsperspektiv innenfor kommunikasjon og ledelse i skolen

Hvis man ser på funnene i Eye sin avhandling, viser det tydelig at behov for aktiv deltagelse og bedre kontakt mellom lederne og medarbeiderne er ønskelig. Her spiller igjen dialogen i kommunikasjonen en viktig rolle, slik jeg tolker det. Undersøkelsen viser også at det er relativ stor forskjell mellom pedagogenes oppfatning av dagens praksis i forhold til ønsket praksis. For det meste ønsker pedagogene større deltagelse, og vil delta aktivt i prosessen fra informasjon blir gitt til beslutningene skal tas (Eye, 2011).

Jeg tolker det slik at det handler mye om hvordan den interne kommunikasjonen foregår i organisasjonen, og hvilke kanaler og nettverk som blir brukt for å bringe informasjonen dit den skal. Nytt for lederen seg bare av den formelle kommunikasjonen, eller bringer de også inn den uformelle kommunikasjonen? Og hvilke konsekvenser kan det få om ikke den interne uformelle kommunikasjonen blir tatt hensyn til i organisasjonen?

Min tolkning er at det dreier seg om hvilke strukturer som brukes, relasjoner som bygges og kulturer som dannes. Disse faktorene påvirker hverandre på ulike måter, og det vil være hensiktsmessig for skolelederen å arbeide med utvikling og forbedring av den uformelle kommunikasjonen parallelt innenfor de ulike områdene.

Eye sier videre at pedagogene opplever at de har liten grad av, eller ingen påvirkning. Undersøkelsen viser at aktiv deltagelse ønskes i større grad, både i prosjektrelaterte sammenhenger, men også for utstyr, da spesielt for utstyr de selv skal benytte som pedagoger. I følge funnene vil aktiv deltagelse føre til mer engasjement og positivitet hos pedagogene, samt deltagelse i implementering og gjennomføring av tiltakene (Eye, 2011).

Jeg tolker funnene i denne undersøkelsen som relevante i forhold til intern og uformell kommunikasjon i skoleorganisasjonen. Det handler om samspillet mellom skolelederen og medarbeiderne, og hvilke utfordringer som utspiller seg i hverdagen og i prosjektrelaterte sammenhenger. Det viser tydelig at medarbeiderne har et behov for mer deltagelse og medbestemmelse i avgjørelser, og det som skjer i organisasjonen. Denne deltagelsen bør finne sted fra informasjon blir gitt til beslutningene skal tas. Her kommer det kommunikative perspektivet inn. Det dreier seg om hvordan man kommuniserer via organisasjonens struktur, kultur og hvilken human resource- strategi som er implementert. Spørsmål man kan stille seg, er hvordan skolelederen kan trekke inn medarbeiderne til aktiv deltagelse, som igjen kan bidra til økt trivsel og arbeidsinnsats i organisasjonen? Hvilke tiltak bør og kan settes i gang, og hvilke prioriteringer bør skolelederen se på som nødvendige å iverksette?

Innenfor skoleorganisasjonen og HR-rammen vil det være hensiktsmessig, slik jeg tolker det, å se på den uformelle kommunikasjonen, og hvilken verdi den har i forhold til å skape dialog og relasjoner mellom skolelederen og medarbeiderne. Min tolkning er at gjennom den uformelle kommunikasjonen, kan dialogen være et viktig redskap for at ulike behov skal bli møtt og tilfredsstilt, som blant annet det å bli sett, hørt og anerkjent.

Det kan også være avgjørende hvilken ledelsesfilosofi skolelederen bygger på, for å skape de gode relasjonene og dialogen i kommunikasjonen. For å ta behovsbegrepet i retning ledelsesaspektet, vil jeg i det følgende ta for meg ulike lederperspektiver, og kople det til human resource- rammen og den interne uformelle kommunikasjonen i skolen.

4.4.4.4 Teori X og Y- i et lederperspektiv

En som har bygget videre på Maslows teori, er Douglas McGregor (1960). Bolman og Deal henviser til han, når de presenterer ledelsesteorier. Det at han har et lederperspektiv, er noe av grunnlaget for at jeg vil ta med noen av de refleksjonene han tilføyde Maslows teori om behov. McGregor utviklet en teori som han kalte ”Teori X” og ”Teori Y”, der han hevdet at lederes forhåndsantagelser om folk hadde en tendens til å bli selvoppfyllende profetier. Teorien handler mye om hvordan ledere ser på sine underordnede, og hvordan dette preger forholdet og samhandlingen mellom partene.

”Teori X” går ut på ”en rekke antagelser der kjernen er at de underordnede er passive og late, har små ambisjoner, foretrekker å bli ledet og motsetter seg forandringer.” I følge McGregor sitt syn på konvensjonell ledelsespraksis, kan også ”Teori X” bli delt inn i ”myk” og ”hard” utgave. Myk versjon i denne forstand, vil si å være konfliktsky og prøve å gjøre alle til lags. Det kan se harmonisk og fint ut på overflaten, men under ligger det strømmer av apati og likegyldighet. Hard versjon går ut på tvang, stram kontroll, trusler og straff fra ledelsen. Dette fører til et entydig maktforhold fra ledelsens side, og er langt fra det man kaller desentralisert ledelsespraksis. I følge McGregor (1960 s.61) handler ”Teori Y” om at ”ledelsens viktigste oppgave er å legge forholdene i organisasjonen til rette, slik at menneskene der best kan nå sine egne mål ved å rette sin innsats mot det som gir gevinst også for organisasjonen” (Bolman og Deal, 2009 s.153-154).

Hovedessensen i disse to teoriene handler om makt og kontroll. Lederen har et visst ansvar for hvilken ledelsespraksis som skal gjøre seg gjeldende i organisasjonen. Hvis de ansatte gir uttrykk for at de ikke er tilfredsstilt i arbeidet, vil spørsmålet være om lederen vil basere seg på ”Teori X”, ytre kontroll, eller på ”Teori Y”, prinsippet om selvkontroll. Spørsmålet er hvilke konsekvenser kan valg av ledelsespraksis medføre for den enkelte, og for organisasjonen? (Bolman og Deal, 2009 s.153-154).

Å investere i mennesker i skoleorganisasjoner, handler blant annet om at skolelederen setter av den tid og de ressurser det kreves for å utvikle engasjerte og dyktige medarbeidere. Det vil bidra til en velkvalifisert og motivert arbeidsstokk, som kan fungere som en sterk kilde til strategiske fordeler. En slik strategi er i tråd med grunnantakelsene i human resource-tenkningen. Det viser at virksomheter som gjør det godt, er dyktigere enn andre til å forstå og respondere på behovene både hos ansatte og kunder. På grunn av dette tiltrekker de seg bedre folk, som er motivert for å gjøre en solid innsats på arbeidsplassen (Bolman og Deal, 2009 s.164).

Ser man behov og atferds-aspektet i lys av den interne kommunikasjonen i skolen, vil det være viktig og avgjørende å ta hensyn til både den formelle og uformelle kommunikasjonen som foregår i virksomheten. Det er gjennom kommunikasjonen at behovene og atferden blir uttrykt, og det vil derfor være essensielt at skolelederen opparbeider en forståelse for og bevissthet rundt hvordan dette påvirker den samhandlingen som utspiller seg. Hvilke behov melder seg, og hvilke konsekvenser kan det få for atferden som oppstår mellom partene i kollegiale i organisasjonen? Oppsummert kan det være hensiktsmessig å ha forståelse for at selv om den ”instrumentelle” handlingen til to ulike parter kan være av samme art, tilfører den ”ekspressive” handlingen det særegne og personlige. Dette kan tydeliggjøres gjennom slik man kommuniserer, og hvordan man handler i møte med andre.

4.4.5 Oppsummering human resource- rammen

Human resource- rammen handler om forholdet mellom mennesker og organisasjon, og hvordan det investeres i den menneskelige kapital. I Eyes avhandling kommer det frem at om man ønsker å skape engasjerte og dyktige medarbeidere, vil det være nødvendig for enhver organisasjon å implementere en human resource- strategi. Denne strategien bør inneholde hvordan de menneskelige ressursene skal behandles i organisasjonen, og hvilken retning organisasjon ønsker å ta. Det dreier seg i stor grad om menneskelige behov, og hvordan disse blir tilfredsstilt i organisasjonen. Det kommer tydelig frem at relasjoner er viktig i denne sammenheng, og et hovedredskap for utvikling av disse er gjennom dialogen i kommunikasjonen.

Noen av funnene i Eyes avhandling er preget av at de ansatte ønsker mer aktiv deltagelse og bedre kontakt med ledelsen. Pedagogene uttrykker også at de har liten grad eller ingen

påvirkning. Her kommer det tydelig frem at kontakten mellom ledelsen og medarbeiderne er minimal. Hvordan kan dette forbedres? I denne avhandlingen kommer det frem at det vil være hensiktsmessig for skolelederen å se på den uformelle kommunikasjonsbiten, for å skape bedre kontakt. Dette kan igjen bidra til at dialogen finner sted i større grad, og at relasjoner mellom partene skapes.

4.5 Intern kommunikasjon og den politiske rammen

”Så lenge politikk inngår i alt sosialt liv, er det urealistisk å fjerne/eliminere politikken fra ledelsesarbeidet” (Bolman og Deal, 2009 s.246).

Endringer i organisasjonen og effektivitet har sammenheng med lederens politiske ferdigheter. For lederen som politiker kreves en avansert sosial ferdighet for å mobilisere og oppnå viktige mål i organisasjonen. Lederens evne til å samle mennesker om arbeidet, til tross for hindringer som oppstår, vil være en viktig forutsetning (Bolman og Deal, 2009 s.246).

Innenfor den politiske rammen vil jeg avgrense til å se nærmere på det personalpolitiske perspektivet, da dette omhandler de menneskelige ressursene i en organisasjon. Jeg vil ta utgangspunkt i Skogstad sin avhandling, fordi han nettopp beskriver denne tematikken. Jeg vil belyse noen av de ulike definisjonene han refererer til, for å vise et bredere bilde av hva personalpolitikk er innenfor den politiske rammen i en organisasjonssammenheng. Skogstad beskriver blant annet personalpolitikk som:

De generelle regler, retningslinjer og fremgangsmåter for hvordan det skal arbeides med de menneskelige ressursene i en organisasjon. Personalpolitikken er underordnet organisasjonens visjon og overordnede strategi, og er sideordnet andre politiske områder i organisasjonen som teknologipolitikk og økonomipolitikk. (Skogstad, 2010 s.32)

Skogstad henviser også til Odd Norhaug, som definerer personalpolitikk som ”de overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker å legge til grunn for styringen av sine menneskelige ressurser. Denne styringen omfatter planlegging, anskaffelse, utvikling, belønning, anvendelse og avvikling av arbeidskraft” (Nordhaug 2002). Den siste definisjonen Skogstad tar med, er Rigmor E. Grimsø (2005, referert i Skogstad, 2010) sin definisjon, som

sier at personalpolitikk er ”prinsipielle, generelle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressurser i organisasjonen.”

Ut fra disse ulike definisjonene av hva personalpolitikk er, tolker jeg det slik at det handler om samspillet mellom individ og organisasjon, der organisasjonen følger individet og ikke omvendt. Det dreier seg mye om hvordan ledelsen leder sitt personale gjennom prinsipielle regler og retningslinjer som er bestemt i organisasjonen.

Skogstad fremhever blant annet betydningen av personalledelse, som innebærer alle de aktiviteter lederen setter i gang og viderefører, for å sørge for at personalsituasjonen til enhver tid er optimal i forhold til den tjenesteutførelsen som skal finne sted (Skogstad, 2010 s.32).

I følge Skogstad (2010) bygger personalpolitikken i første rekke på virksomhetens ideologi, og de verdier organisasjonen legger til grunn for sitt menneskesyn. Han poengterer at personalpolitikken bør vise hvordan de overordnede prinsippene blir fulgt opp i arbeidet med de menneskelige ressursene. Helt konkret refererer Skogstad til at personalpolitikken ivaretar de retningslinjer og rammer som er satt for behandling av medarbeiderne, hvordan både lederen og medarbeiderne bør opptre i ulike situasjoner (atferd) og hvordan konflikter ønskes håndtert. Han legger til at personalpolitikken også skal kommunisere hvordan makt og myndighet er fordelt i tid og rom.

Her tolker jeg at den personalpolitiske rammen er av relevans for hvordan de menneskelige ressursene i organisasjonen blir tatt vare på. Det handler om visjonen og verdigrunnet som er satt i organisasjonen, og som igjen preger hvilket menneskesyn som gjør seg gjeldende. I denne sammenheng tolker jeg at den kunnskapen lederen sitter på innenfor det politiske feltet, vil være avgjørende for hvordan medarbeiderne blir behandlet.

I min tolkning har jeg støttet meg til Bolman og Deal (2009 s.246), som i sin mening fremhever at det er urealistisk å eliminere politikken fra det sosiale livet i organisasjonen, og de mener det er ledelsen som må sitte med de politiske ferdighetene i en organisasjon. Hva innebærer disse ferdighetene hos lederen i en skoleorganisasjon, og hvordan preger det den uformelle kommunikasjonen mellom skoleledende og medarbeiderne?

Bolman og Deal beskriver i sin teori fire politiske ferdigheter som en leder bør ha:

- oppstilling av handlingsplan
- kartlegging av det politiske terrenget
- nettverksarbeid
- koalisjonsbygging
- kjøpslåing og forhandling (Bolman og Deal, 2009 s.247)

Jeg vil belyse hva ulike ferdighetene innebærer, og legge hovedvekten på den første ferdigheten, oppstilling av handlingsplan. Denne vil bli sett på i sammenheng med de kildene jeg har valgt. Grunnen til at jeg i hovedsak vil ta for meg denne ene ferdigheten, har både med aktualitet og omfanget av denne oppgaven å gjøre, samt at kildene jeg har valgt, tar for seg denne delen av det politiske ståstedet innenfor ledelsesaspektet.

4.5.1 Kartlegging av det politiske terrenget

Det politiske terrenget kan kartlegges gjennom fire trinn:

1. Finn ut hvor de uformelle kommunikasjonskanalene går.
2. Finn fram til de viktigste politiske påvirkningsagentene.
3. Analyser mulighetene for mobilisering av både interne og eksterne aktører.
4. Foregrip de strategiene som de andre kan forventes å anvende.

En enkel måte å kartlegge det politiske terrenget på i en gitt situasjon er å utarbeide et todimensjonalt diagram over aktørene (deltakerne i spillet), makten (hvilken styrke hver enkelt aktør kan tenkes å anvende) og interessene (hva hver aktør ønsker). (Bolman og Deal, 2009 s.249-251)

4.5.2 Nettverk og koalisjoner

Det å skape nettverk og koalisjoner handler i stor grad om å skape og opprettholde gode relasjoner. Likevel skjer det ofte at ledere stoler for mye på fornuft og for lite på relasjoner, og dermed ikke får gjort jobben sin skikkelig (Bolman og Deal, 2009 s. 251).

Det vil være grunnleggende viktig å ha en maktbase som er solid nok for ledere som vil ha politisk innflytelse. Denne maktbasen inneholder flere ulike punkt, som er viktig å merke seg

for ledere. Det første vil være å finne ut hvem man trenger hjelp fra og bygge relasjoner til disse. Videre vil det være relevant med en kartlegging av hvem som vil være potensielle samarbeidspartnere, og hvem som kan tenkes å gjøre motstand. Det avgjørende vil være å bygge relasjoner til både med- og motparter, for å på den måten legge til rette for god kommunikasjon, opplæring og forhandlinger. Det vil være lettere og tryggere å samarbeide og forhandle med ledere som oppleves som troverdige, kompetente og fornuftige. En huskeregel i møte med de ulike partene er at ”en skal opptre som om hver enkelt var den aller viktigste personen for prosjektets suksess” (Erlie, 2003). Det vil være betydningsfullt hvordan man imøtekommer den andre, og hvordan den formelle og uformelle kommunikasjonen fungerer.

Videre i prosessen handler det om å gi belønninger mot å få ressurser og støtte, og slik bygge opp og legge til rette for et ressursgrunnlag, som presenteres for toppledelsen. Toppledere stiller ofte to faglige og politiske spørsmål til disse presentasjonene. ”Er dette en god ide? Hvordan vil de jeg har fullmakt fra, reagere på den?” Ved godkjenning av toppledelsen, kan det formaliseres koalisjoner og iverksettes konkrete planer for prosjektarbeidet (Bolman og Deal, 2009 s. 251-253).

Hovedpoenget er enkelt. Det er viktig at en leder opparbeider seg gode relasjoner, for man trenger venner og allierte om arbeidet skal bli gjennomført på en god måte. Ledelsen må bygge koalisjoner for å få støtte fra dem man har med seg.

4.5.3 Kjøpslåing og forhandling

Fra et politisk ståsted står kjøpslåing sentralt i alle beslutningsprosesser, men det forbindes ofte med kommersielle og juridiske forhold, samt forhandlinger mellom partene i arbeidslivet (Bolman og Deal, 2009 s.254). Det finnes ulike tilnærminger til hvordan kjøpslåing og forhandling skal foregå. Jeg vil belyse to slike tilnærminger, som befinner seg på hver sin side av skalaen. Den første kalles ”posisjonskjøpslåing,” og er en av de best kjente beskrivelsene av en vinn-vinn tilnærmingsmåte. Det handler om at de ulike parter inntar sine posisjoner, og forhandler seg frem til en enighet, ved å gi etter for og ta fra hverandre. Fisher og Ury (referert i Bolman og Deal, 2009 s.254-255) som har utviklet ”getting to yes,” mener at en slik posisjonskjøpslåing er ineffektiv og utelukker muligheter for bedre løsninger. I følge

Fischer og Ury vil en gunstig tilnæringsmåte være det de kaller en ”prinsipiell kjøpslåing.” Denne har en strategisk oppbygging, inndelt i fire:

1. Skille mellom mennesker og problemer
2. Fokuserer på interesser, ikke på posisjoner
3. Tenke ut alternativer som gir gevinst for begge parter, i stede for å låse seg til det første alternativet som kommer
4. Insistere på objektive kriterier (Bolman og Deal, 2009 s.254-255)

Fischer og Ury (referert i Bolman og Deal, 2009 s.254-255) fokuserer på verdiskaping i forhandlinger, der en skal finne løsninger som er til det beste for begge parter.

For å være en konstruktiv leder og politiker i organisasjonssammenheng, kreves det ferdigheter til hvordan sette opp og utforme en handlingsplan, hvordan kartlegge det politiske terrenget, samt bygge opp et støttende nettverk både med allierte og med motstandere. Type tilnæringsmåte å bruke, bør vurderes ut fra hensyn til mulighetene for samarbeid, betydningen av langvarige relasjoner og verdier og etiske prinsipper (Bolman og Deal, 2009 s.262).

4.5.4 Oppstilling av handlingsplan

For å stille opp handlingsplaner, angir man strukturelt sett ”et mål og en planlagt serie av aktiviteter.” Ser man det fra et politisk ståsted, er den ”en erklæring om interesser en akter å forfølge, og et scenario for hvordan en skal få det en vil ha” (Bolman og Deal, 2009 s.247).

Bolman og Deal refererer til blant andre Kanters studie av interne grundere i amerikanske bedrifter (1983), som fastslår at ”enten du er mellomleder eller administrerende direktør – første skritt på veien til effektiv ledelse, er å stille opp en handlingsplan” (Bolman og Deal, 2009 s.247). En handlingsplan blir ofte brukt av ledere som ønsker å oppnå effektivitet, der planen har som hensikt å skape forandring. Vi finner to viktige elementer for utarbeiding av en slik handlingsplan, nemlig en visjon og en strategi. En visjons hensikt er å balansere de langsiktige interessene til de involverte partene mot hverandre, mens en strategi er til for at visjonen skal virkeliggjøres (Bolman og Deal, 2009 s.247). De poengterer at ”en visjon uten

en strategi forblir en illusjon. En strategi må ta i betraktning de viktigste kreftene som virker for og imot handlingsplanen” (Bolman og Deal, 2009 s.248).

Sensitivitet og makt er blant andre to viktige begreper, som gjør seg gjeldende ved utarbeiding av en handlingsplan. At ledere har evnen til å vite hvordan andre tenker, og hva de er opptatt av, er viktige egenskaper å ivareta i handlingsplanen. Makt- begrepet kan ofte bli oppfattet som noe strengt og et negativt ladet begrep, der ledere vet å sette makt bak sine krav. For at begrepet skal oppfattes som noe positivt og godt, må ledere vite hvor, når og hvordan makten skal settes inn (Bolman og Deal, 2009 s.248).

4.5.4.1 Intern kommunikasjon og en handlingsplan

I forhold til det å se på en handlingsplan i sammenheng med kommunikasjon, henviser Skogstad til en artikkel i Aftenposten som er basert på en undersøkelse blant kunnskaps- og teknologibedrifter. Denne omhandler hvilke egenskaper ledere selv oppfattet som sin viktigste lederegenskap (Skogstad, 2010 s.39). Her ble imidlertid ”evnen til å kommunisere” satt til å være den viktigste ledereenskapen i kunnskapsintensive virksomheter, noe Skogstad (2010) bekrefter ved å henvise til Kvalsund og Meyer, som i 2005 skrev følgende:

En organisasjon er menneskelig sett samhandling satt i system for å ta vare på felles interesser og nå felles mål... og ... derfor er det logisk at persondimensjonen dypest sett må ha forrang i ethvert system... Forfatterne uttrykker videre at samhandling forutsetter at man er felles om noe, og følgelig må dette komme til uttrykk på en eller annen måte; nemlig gjennom kommunikasjon. (Kvalsund og Maier, 2005 referert til i Skogstad, 2010 s.39-40)

Hvis man ser på den interne kommunikasjonen innenfor en handlingsplan, er det i følge Skogstad (2010, s.39-40) en lederoppgave å jobbe med kommunikasjonsstrategier som et viktig personalpolitisk virkemiddel. Han fremhever at det ofte sendes ut strategi- og handlingsplaner til medarbeiderne, men uten at det forsikres om at både ledere og medarbeidere har forstått intensjonen bak dokumentene, nemlig det å implementere en ny atferd. Skogstad eksemplifiserer fra sin egen arbeidsplass at de fleste ansatte uttrykker at de ikke vet hva organisasjonens personalpolitikk egentlig går ut på. Samtidig uttrykkes det en fortvilelse over at ”..så snart noen blir valgt til ledere mister vi den kontinuerlige kontakten med dem...” I denne sammenheng refererer Skogstad til Jacobsen og Thorsvik som postulerer

at ”småpraten,” den uformelle kommunikasjonen, nærmest er blitt nøkkelen til lederskap i moderne organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

4.5.4.2 Intern uformell kommunikasjon, politikk og ledelse i skolen

Med utgangspunkt i Chester Barnard (se Kap 2.3.6.1), vil jeg vise til hans syn på uformell kommunikasjon innenfor ledelse:

Uformell kommunikasjon er noe som alltid vil forekomme der mennesker er samlet, og at forsøk på å kontrollere denne prosessen bare vil føre til motreaksjoner, oppfinnsomme tiltak for å skjule kommunikasjonen, og mye bruk av energi på å omgå ledelsens forsøk på kontroll. (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s.263-268)

Barnard hevder at betydningen av uformell kommunikasjon i moderne organisasjoner har blitt mye større, sammenliknet med tidligere. I sin teori viser han til at det er stor sammenheng mellom ledelse og kommunikasjon, der han påpeker at gode ledere benytter seg av de uformelle kommunikasjonsnettverkene i organisasjonen, som et supplement til den formelle kommunikasjonen. Barnard fremhever at på denne måten kan man formidle informasjon og skape engasjement og motivasjon blant medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s.263-268).

Her tolker jeg at den uformelle kommunikasjonen spiller en stor rolle innenfor kommunikasjon og politisk ledelse, og at det krever at ledelsen sitter inne med visse sosiale ferdigheter. Bolman og Deal fremhever i sin litteratur hva de sosiale ferdighetene kan innebære:

De poengterer at som politiker kreves det en avansert sosial ferdighet, for å mobilisere og oppnå viktige mål i organisasjonen. Lederens evne til å samle mennesker om arbeidet, til tross for hindringer som oppstår, vil være en viktig forutsetning. (Bolman og Deal, 2009 s.246)

Her viser de til at blant annet sensitivitet og makt er to viktige begreper, som gjør seg gjeldende ved utarbeiding av en handlingsplan:

At ledere har evnen til å vite hvordan andre tenker, og hva de er opptatt av, er viktige egenskaper å ivareta i handlingsplanen. Makt- begrepet kan ofte bli oppfattet som noe strengt og et negativt ladet begrep, der ledere vet å sette makt bak sine krav. For at

begrepet skal oppfattes som noe positivt og godt, må ledere vite hvor, når og hvordan makten skal settes inn. (Bolman og Deal, 2009 s.248)

Hvordan kan ledere oppnå denne kontakten med sine medarbeidere? I følge Skogstad hevder han at den uformelle kommunikasjonen er et viktig personalpolitisk ledelsesverktøy. Han viser til forskning som sier at:

Den uformelle kommunikasjonen er en meget effektiv informasjonsspreder (Stohl & Redding 1987), og tillegg har et stort styrings- og læringspotensial (Robbins 1993). Særlig i tunge kunnskapsbedrifter er det i den uformelle kommunikasjonen at mandatet til lederskap gis. (Skogstad, 2010 s.40)

Uformell invitasjon til småprat kan være nøkkelen til å involvere, motivere og engasjere medarbeiderne. Det bidrar også til at medarbeiderne opplever å bli sett, hørt og anerkjent, noe som er et av de viktigste suksesskriteriene for at mennesker skal gjøre en god jobb til fordel utover egennyttens- for hele organisasjonen. (Skogstad, 2010 s.40)

Min tolkning er at i moderne organisasjoner vil den uformelle kommunikasjonen spille en avgjørende faktor for slik kontakten opprettholdes mellom leder og medarbeider. Uteblir denne delen av kommunikasjonen, kan det vanskeliggjøre at ledelsen får den tilstrekkelige kontakten og innsikten som behøves for å møte sine medarbeidere på en god måte. Med andre ord krever det at den uformelle kommunikasjonen støtter opp under den formelle kommunikasjonen, slik at ledelsen kan samhandle med sine medarbeidere på en mer helhetlig og transparent måte. Erlie poengterer:

Høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen kan redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner. På lik linje vil den mellommenneskelige kontakten og den uformelle kommunikasjonen alltid være en viktig faktor som enten støtter opp om, eller bryter ned den formelle kommunikasjonen innad i organisasjonen. (Erlie, 2012 s.17)

I skoleorganisasjonen, der avstanden mellom lederen og medarbeiderne er blitt større (se Meld. St. 31), vil det ikke nødvendigvis være tilstrekkelig at ledelsen har evne til å vite hvordan andre tenker, eller hva de er opptatt av. Det handler også om at disse lederegenskapene må få sitt utspill i møte med medarbeiderne, hvis det skal ha noen virkning. Her kan det tolkes at utfordringen først og fremst ligger i at det er økende avstand mellom partene, som igjen kan føre til mindre tid og kontakt med hverandre. Ved mindre samhandling kan kjennskap og bevissthet rundt hvem de andre er og hva den enkelte er opptatt av, svekkes i større grad.

Ser vi til Erliens sitat, har også innholdet som blir formidlet gjennom den uformelle kommunikasjonen stor innvirkning på forholdet mellom partene. Et spørsmål en kan stille seg, er om ”småpraten” eller den uformelle kommunikasjonen inneholder en konstruktiv samhandling som faktisk styrker den formelle kommunikasjonen, eller er det en ryktebørs full av spekulasjoner? I følge Peter Senge fremhever han at ”de organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivå i organisasjonen” (Senge, 1999 s.10).

Slik jeg tolker Senge (1999) dreier det seg her om hvordan mennesker blir møtt og forstått. Hva som motiverer den enkelte kan variere fra person til person, og i forhold til kommunikasjon bør det ses i lys av at vi alle tolker og forstår et budskap forskjellig. I skolen vil det være viktig at skolelederen har kjennskap til sine ansatte, og evne til å kommunisere på en måte som fremmer trivsel og motivasjon hos den enkelte.

Innenfor ledelse er den politiske rammen viktig for å drive organisasjonen fremover i den retningen som er ønskelig. Det er noen prinsipper som ligger til grunn for ledere som klarer å overbevise i trengselstider, og når det gjelder å forhandle seg frem på en riktig måte. Prinsipper for politiske ledere:

- Politiske ledere avklarer for seg selv hva de ønsker, og hva de kan oppnå.
- Politiske ledere kartlegger fordelingen av makt og interesser.
- Politiske ledere bygger forbindelser til viktige interessenter.
- Politiske ledere velger først å overbevise, dernest å forhandle, og bruker makt bare når det er nødvendig (Bolman og Deal, 2009 s.404-407).

4.5.5 Oppsummering politikk

Personalpolitikk dreier seg om hvordan menneskelige ressurser blir ivaretatt i en organisasjon. Ser vi på ledelsen som politisk ansvarlig, vil det blant annet innebære å sette opp en handlingsplan som inneholder de regler, retningslinjer og rammebetingelser som tar vare på disse ressursene i organisasjonen. Med henblikk på skoleorganisasjonen, som er preget av mindre samhandling mellom skolelederen og medarbeiderne, kan en slik handlingsplan være

konstruktiv å bruke for å nå organisasjonens målsetting. I tillegg vil den ramme inn hvilke behov som befinner seg i organisasjonen, og hvilken atferd man ønsker skal prege miljøet.

I oppstillingen av en politisk handlingsplan, kommer den interne kommunikasjonen inn som en viktig faktor. Hvordan samhandlingen foregår i en organisasjon, har vist seg gjennom relevant forskning og teori å prege både resultater, måloppnåelse og trivselsfaktoren i en organisasjon. Hvordan den formelle og uformelle kommunikasjonen foregår internt, kan være med å styrke eller svekke organisasjonen på flere plan. Her spiller det blant annet inn hvilke sosiale ferdigheter ledelsen innehar. I skolen innebærer det at skolelederen sitter på visse sosiale ferdigheter, som kan virke avgjørende for hvordan kommunikasjonen utspiller seg i møte med medarbeiderne.

Min tolkning er at økt samhandling gjennom den uformelle kommunikasjonen og bevissthet ved innholdet formidlet gjennom de uformelle kanalene, kan være med å styrke ”leder-medarbeider”- kontakten i organisasjonen.

5. Oppsummerende refleksjon

Kommunikasjon er noe som skjer kontinuerlig der mennesker møtes, og har vært et grunnleggende begrep som jeg har tatt utgangspunkt i for denne avhandlingen.

Begrepet har videre blitt avgrenset og operasjonalisert til å fokusere på den interne kommunikasjonen i organisasjoner, der den uformelle kommunikasjonen er blitt vektlagt. I følge Erlien (2006) har nettopp den uformelle, muntlige kommunikasjonen utmerket seg mer og mer i organisasjonsmessig sammenheng de siste årene, og det har vist seg at denne kommunikasjonsformen er en svært sentral del av hvordan slike organisasjoner fungerer. Ved at denne oppgaven har en pedagogisk forankring og et ledelsesperspektiv, er det blitt tatt utgangspunkt i skoleorganisasjonen med fokus på skolelederens interne uformelle kommunikasjon med sine medarbeidere. Den metodologiske tilnærmingen har vært i form av et litteraturstudium, da denne metoden kan være hensiktsmessig når det gjelder å besvare forskningsspørsmålet mitt:

Hvilke muligheter og utfordringer står skolelederen overfor i sin uformelle kommunikasjon med medarbeiderne?

Bakgrunnen for disse valgene, bunner i en nysgjerrighet og interesse for tematikken, samt at det er et aktuelt tema som gjør seg gjeldende i dagens organisasjonssammenhenger. Like fullt har det vært en utfordring å besvare forskningsspørsmålet mitt, da det ikke er blitt funnet så mye forskningslitteratur som konkret tar for seg det som går på den uformelle kommunikasjonen i skoleorganisasjonen. På bakgrunn av dette har jeg valgt litteratur som jeg mener er aktuell for tematikken min, hvor noen av kildene er anerkjent innenfor organisasjoner generelt, mens andre går mer spesifikt på skolen som organisasjonen. Dette begrunnes i avhandlingen.

Ser vi til på forskningsspørsmålet, har dette til hensikt å rette blikket mot lederskap og ledelse i skolen. Hvilke muligheter og utfordringer ligger det i den interne uformelle kommunikasjonen i organisasjonen, og hvilken bevissthet har skolelederen rundt effekten av denne kommunikasjonsformen? Oppsummert dreier det seg her om hvordan skolelederen kan dra nytte av den uformelle kommunikasjonen, for å møte både menneskelige og organisasjonsmessige behov og målsettinger som finnes i organisasjonen.

Den interne uformelle kommunikasjonen mellom skolelederen og medarbeiderne, kan være et omfattende prosjekt å undersøke. Siden kommunikasjon berører mange sider ved en organisasjons virksomhet, har jeg funnet det interessant å analysere datamaterialet i forhold til Bolman og Deal sin terminologi- de fire organisasjonsmessige perspektivene: Struktur, kultur, human resource og politikk. Innenfor disse rammene har det blitt sett på hvilke utfordringer og muligheter som ligger i den interne uformelle kommunikasjonen, og hvilke hensyn skolelederen bør ta i møte med menneskelige og organisasjonsmessige behov.

Selv om avhandlingen kanskje ikke har kommet frem til noen ”ny” kunnskap, har det i løpet av undersøkelsen kommet opp mange interessante og spennende funn som gjelder betydningen og virkeområdet for den interne kommunikasjonen. Funnene er basert på de ulike aktørenes teoretiske refleksjoner, holdninger/meninger og verdier, som videre er blitt analysert, tolket og drøftet i dette litteraturstudiet.

5.1 Funn i undersøkelsen

For det første viser funnene at den formelle og uformelle kommunikasjonen henger nøye sammen, og i følge Erlien poengterer hun følgende:

Høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen kan redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner. På lik linje vil den mellommenneskelige kontakten og den uformelle kommunikasjonen alltid være en viktig faktor som enten støtter opp om, eller bryter ned den formelle kommunikasjonen innad i organisasjonen. (Erlien, 2012 s.17)

Her ser vi at effekten av den uformelle kommunikasjonen, både kan få negative og positive konsekvenser alt ettersom den støtter opp om eller bryter ned den formelle kommunikasjonen. Det vil være avgjørende at skolelederen er bevisst rundt sammenhengen mellom den formelle og uformelle kommunikasjonsbiten, og at det arbeides med de muligheter og utfordringer som kan ligge i den interne uformelle kommunikasjonen. Dette kan igjen være med å styrke den formelle kommunikasjonsflyten i organisasjonen.

I Kapittel 2.3.6.1 refereres det til Chester Barnard, som sier:

Uformell kommunikasjon er noe som alltid vil forekomme der mennesker er samlet, og at forsøk på å kontrollere denne prosessen bare vil føre til motreaksjoner,

oppfinnsomme tiltak for å skjule kommunikasjonen, og mye bruk av energi på å omgå ledelsens forsøk på kontroll. (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s.263-268)

Her kommer det tydelig frem at Barnard ser på de uformelle kommunikasjonsnettverkene i organisasjonen som et supplement til den formelle kommunikasjon. Han hevder at gode ledere må benytte den uformelle kommunikasjonen på en slik måte, at den kan formidle rik informasjon og skape engasjement og motivasjon blant medarbeiderne. Det dreier seg ikke om at lederen skal inn og kontrollere hvordan den uformelle kommunikasjonen foregår, men heller inkludere og dra nytte av den og la den virke som et supplement til den formelle kommunikasjonen.

Ser vi generelt på den interne kommunikasjonen, i forhold til Bolman og Deal sine fortolkningsrammer, kommer det frem at disse rammene er med på å legge føringer for hvordan den interne kommunikasjonen foregår i organisasjoner. Ved å fokusere på den uformelle informasjonsflyten, tyder det på at de ulike fortolkningsrammene påvirker hvordan denne kommunikasjonen foregår, men på ulike måter.

Organisasjoner kan operere med ulike strukturer. Innenfor den strukturelle rammen har det blitt sett på Mintzberg sine organisasjonsmodeller, som viser til fem anerkjente strukturer som brukes i organisasjonssammenhenger. Ved fokus på skoleorganisasjonen, har det kommet frem at det er enkelte strukturer som passer bedre enn andre for denne type organisasjon. Blant annet kan det tyde på at den fagbyråkratiske modellen har vist seg å være en struktur som ofte blir brukt og egner seg innenfor skoler og universiteter. I forhold til den interne kommunikasjonen, er denne modellen med på å legge føringer og åpne muligheter for at den interne uformelle kommunikasjonen kan virke supplerende til den formelle kommunikasjonen.

Organisasjonskulturen påvirkes av omgivelsene og de rammene som er satt i organisasjonen, som for eksempel strukturen. Med henblikk på den kulturelle rammen, har de uformelle kanalene og nettverkene som dannes i organisasjoner blitt sett på. Funnene tyder på at man ikke nødvendigvis kan skille kulturen fra kommunikasjonen og omvendt. De fungerer i et samspill, der de hele tiden påvirkes av hverandre.

I skoleorganisasjonen finner man gjerne et flerkulturelt samfunn, der ulike subkulturer dannes. Funnene tyder på at det vil være viktig og avgjørende at skolelederen er bevisst på hvilke subkulturer som finnes, og hvordan den interne uformelle kommunikasjonen arter seg innenfor disse. Her vil blant annet språkforskjeller være noe skolelederen ofte må forholde seg til på en konstruktiv måte, og ha forståelse for i møte med sine medarbeidere. Innenfor den interne kommunikasjonen, kan det være hensiktsmessig at skolelederen viser tilstedeværelse, og er observant på den uformelle kommunikasjonen som foregår i de enkelte grupper og miljøer som dannes mellom medarbeiderne. Her kan det tyde på at den uformelle kommunikasjonen kan brukes til å øke bevisstheten og forståelsen for ulike måter å kommunisere på i en organisasjon.

I human resource-rammen har det blitt sett på de menneskelige og organisasjonsmessige behovene, og hvordan den interne kommunikasjonen påvirkes innenfor denne rammen. Eye (2011) trekker frem betydningen av at behov for kontakt og samhandling gjennom både formelle og uformelle kanaler og nettverk er viktig, og avgjørende for både trivsel og motivasjon hos den enkelte. Eye refererer også til at de ansatte ønsker mer kontakt og deltagelse, der de kan være med å påvirke i større grad. Her tyder det på et behov for gode relasjoner mellom lederen og de ansatte innad i organisasjonen, der skolelederen er bevisst på hvordan denne kontakten utspiller seg mellom partene. I forhold til det å skape og bygge gode relasjoner i organisasjonen, viser funnene at den uformelle kommunikasjonen kan være av stor betydning. Her kommer dialogen i kommunikasjonen inn, og spiller en stor rolle for utvikling og vedlikehold av nettopp det relasjonelle i organisasjoner. Undersøkelsen viser blant annet at dialogen er et nyttig verktøy å bruke for skolelederen, med tanke på det å knytte bånd og skape gode relasjoner i organisasjonen. Den uformelle dialogen har også en avgjørende effekt, for hvordan en kan oppnå gode relasjoner og skape bedre kontakt mellom skolelederen og medarbeiderne i skoleorganisasjonen.

Den politiske rammen er blitt avgrenset til å undersøke den personalpolitiske delen, som handler om hvordan de menneskelige ressursene i organisasjonen kan bli ivaretatt på best mulig måte. Funnene innenfor denne rammen, tyder på at det blant annet kreves en strukturert handlingsplan for å iverksette de regler, normer og retningslinjer skoleorganisasjonen ønsker å følge (Skogstad, 2010). Dette for å sette en ramme rundt hvilke mål, behov og atferd som befinner seg i organisasjonen, og på denne måten bevisstgjøre både skolelederen og medarbeiderne om hvilke rammer man ønsker skal være gjeldende i virksomheten. I forhold

til hvordan den interne kommunikasjonen foregår, er det kommet frem at sosiale ferdigheter hos skolelederen har en avgjørende effekt. Den uformelle kommunikasjonen vil helt klart være en arena for at disse sosiale ferdighetene skal kunne brukes og utvikles, og slik bidra til at den formelle kommunikasjonen kan reflekteres over og omtales på en annerledes måte enn gjennom de formelle kanalene.

Presthus (2010) sin studie tyder på at de tre rektorene er bevisst på tilrettelegging for den interne uformelle kommunikasjonen i skolen, og opptatt av hvilke arenaer som kan være aktuelle at småpratene kan finne sted. Ved at rektorene deltar på disse uformelle arenaene, kan det også tyde på at de har kunnskap om hvordan det uformelle aspektet kan virke inn på både det mellommenneskelige, relasjonelle og på organisasjonen som helhet. Det uformelle ligger også innprentet som en del av det daglige arbeidet hos rektorene, som også tyder på at de bevisst legger til rette for å delta i denne kommunikasjonsformen i virksomheten. I tillegg oppstår også småpratene mellom rektor og medarbeiderne ofte gjennom den åpne døren til rektors kontor, som kan tyde på at rektor gir den uformelle dialogen rom og plass, samt verdsetter den uformelle samhandlingen i møte med de andre. For personalet kan terskelen minke for å banke på rektorenes dør, om det skulle være noe man ønsker å ta opp eller bare det å slå av en prat. Den enkelte kan bli sett og hørt gjennom den uformelle kommunikasjonen, og muligheten for tillit- og relasjonsbygging fremmes.

En sammenfatting av funnene innenfor de ulike fortolkningsrammene, tyder på at fortolkningsrammene i hovedtrekk er perspektiver som kan brukes til å tolke og forstå den interne kommunikasjonen. Vi kan også se på rammene som redskaper eller verktøy for analyse og strukturering av den interne kommunikasjonen, og for mulighetene og utfordringene som kan ligge i den interne uformelle kommunikasjonen i organisasjonen. Det vil være hensiktsmessig for skolelederen å se både på den formelle og uformelle kommunikasjonen i sammenheng med disse rammene. Videre vil det være viktig hvilken bevissthet det er hos skolelederen om disse organisasjonsmessige faktorene, og hvordan de spiller inn på og legger føringer for hvordan den formelle og uformelle informasjonsflyten foregår.

En viktig erkjennelse i denne avhandlingen er kompleksiteten i interaksjonen mellom den interne uformelle kommunikasjonen og ulike organisasjonsmessige karakteristika. Et hovedfunn er hvordan disse fortolkningsrammene og den interne uformelle kommunikasjonen

står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre. I hovedsak går denne erkjennelsen ut på at de ulike fortolkningsrammene og den interne kommunikasjonen, kan påvirkes fra begge hold. Denne undersøkelsen peker likevel på at det som oftest er rammene som legger føringer for slik den interne kommunikasjonen foregår i virksomheten. Samtidig ved at det eksempelvis kan oppstå usikkerhet i en organisasjon, er det ikke alltid at rammene eller ”slik vi gjør det hos oss” –metoden, følger standarden. Den interne uformelle kommunikasjonen kan da enten støtte opp om, eller bryte ned den formelle kommunikasjonen. Med andre ord viser en slik tolkning at den interne kommunikasjonen, slik den foregår gjennom formelle og uformelle kanaler, også kan påvirke de ulike rammene som befinner seg i virksomheten. På denne måten kan man si at den interne kommunikasjonen har en hermeneutisk tilnærming, der man må se på delene hver for seg, samtidig som man må se begrepene i en større sammenheng, i en helhet.

5.2 Videre forskning

Siden den uformelle delen av kommunikasjonen har fått større oppmerksomhet og blitt verdsatt i økende grad innenfor organisasjoner de siste årene, er dette også noe samfunnet bør fokusere på og tilrettelegge for i både privat og offentlig sektor. I et samfunnsrelatert og politisk perspektiv, handler det om hvordan samfunnet ønsker å ta stilling til denne type samhandling, og hvordan det best kan legges til rette for dette i organisasjoner.

Det ville vært interessant å forske videre på betydningen og effekten av den uformelle kommunikasjonen i organisasjoner. For å ta det enda et steg videre, kunne det vært av interesse å se på hvilken bevissthet det ligger rundt den interne uformelle kommunikasjonen hos skolelederen, sammenlignet med bevisstheten hos lederen i en organisasjon innenfor næringslivet. Det er flere grunner til dette. For det første har det ikke blitt funnet så mye litteratur eller forskning som inneholder undersøkelser av den uformelle kommunikasjonen i skoleorganisasjonen. Organisasjonslitteraturen jeg har brukt, har for det meste vært relatert til organisasjoner i privat sektor. Er det en grunn for at det ikke finnes så mye forskning innenfor dette området i skolen, eller har tematikken eventuelt andre innfallsvinkler og blitt formulert på andre måter? Er det slik at det er større bevissthet om effekten av denne kommunikasjonsformen i privat sektor enn i offentlig sektor, og hva er eventuelt grunnen til dette?

For det andre undrer jeg meg over hvorfor den interne uformelle kommunikasjonen har fått mer oppmerksomhet innenfor organisasjoner de senere årene enn tidligere. Kan det være en økende bevissthet hos lederen, eller kan det være en konsekvens av at dagens organisasjoner er mer preget av større innovasjon og effektivitet enn før? Hvordan kan eventuelt den uformelle kommunikasjonen bidra til å opprettholde både de menneskelige og organisasjonens behov og målsettinger? Dette kan også være et interessant perspektiv å undersøke videre.

Det finnes en rekke forskningsområder innenfor kommunikasjons-, organisasjons- og ledelsesaspektet som det kunne vært interessant å forsket videre på. I denne avhandlingen har jeg fokusert på den mellommenneskelige og uformelle kommunikasjonen som foregår i organisasjoner, da spesielt i skoleorganisasjonen. Med bakgrunn i at det har vært vanskelig å finne litteratur som er innenfor denne tematikken i skolen, vil det etter min oppfatning være et behov for videre forskning innenfor dette feltet. Dette bunner i en subjektiv vurdering i forhold til at litteraturen som er brukt i denne avhandlingen, er noe mangelfull innenfor den litteraturen jeg har håndtert i dette arbeidet.

Avslutningsvis vil jeg poengtere at hensikten med denne avhandlingen, har vært å kaste lys på hvilke muligheter og utfordringer det kan ligge i den interne uformelle kommunikasjonen, og om mulig skape en bevisstgjøring rundt effekten av denne i organisasjoner. Den interne uformelle kommunikasjonen er kanskje et noe "forsømt" området innenfor kommunikasjonsaspektet i skoleorganisasjoner. Forskning innenfor dette feltet kan være med å bidra til at den uformelle kommunikasjonen får sin nødvendige plass, og blir verdsatt på agendaen i moderne organisasjoner.

6. Referanseliste

- Andreassen, Roy Asle, Irgens J. Eirik og Skaalvik M. Einar (red.). (2010). *Kompetent skoleledelse*.
Trondheim: Tapir Akademiske Forlag
- Arnulf, Jan Ketil og Brønn, S. Peggy. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (5.utg.).
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Befring, Edvard. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk* (2.utg.).
Oslo: Det Norske Samlaget
- Bolman, Lee og Deal E. Terrance. (2009). *Organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (4.utg.).
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Bredenløw, Torbjørn, Helder, Jørn og Nørgaard L. Jens. (2009). *Kommunikasjonsteori- en grundbog*.
København: Hans Reitzels Forlag
- Bø, Inge. Helle, Lars. (2013). *Pedagogisk ordbok. Praktisk oppslagsverk i pedagogikk, psykologi og sosiologi* (3.utg.).
Oslo: Universitetsforlaget AS
- De Caprona, Yann.(2013). *Norsk etymologisk ordbok*.
Oslo: Kagge Forlag AS
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). The discipline and practice of qualitative research. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Red.). *The sage handbook of qualitative research* (4. utg., s.1-19).
London: Sage.
- Einarsen, Ståle. (2005). *Den dyktige medarbeideren- Behov og forventninger*.
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Erlie, Bente. (2006). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging* (4.utg.).
Oslo: Universitetslaget
- Erlie, Bente. (2012). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*.
Oslo: Universitetslaget
- Eye, Gisle Vincent. (2011). *Skoleledelse og kommunikasjon. Perspektiver på skoleledelse og kommunikasjonsprosesser sett fra pedagogens ståsted*. (Masteroppgave).
Høgskolen i Hedmark: Masterstudium i offentlig ledelse og styring (MPA)
Avdeling for Økonomi- og ledelsesfag
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/132408/1/Skoleledelse%20og%20kommunikasjon.%20MPA%20Gisle%20Eye.pdf>
- Fangen, Katrine og Sellerberg, Ann-Mari. (2011). *Mange ulike metoder* (2.utg.).
Oslo:Gyldendal norsk forlag AS
- Glomnes, Eli. (1991). *Noen sier noe- Kommunikasjonsteori*.
Gjøvik: Landslaget for norskundervisning (LNU) og Cappelen Forlag AS
- Goldhaber, G. M. (1993): *Organizational communication*. (6th Edition).
New York: WCB Brown og Benchmark Publishers
- Grennes, Tor. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings – og utredningsarbeid for studenter* (2.utg.).
Cappelen Damm AS
- Gundersen, Dag. (2009). *Fremmedord blå ordbok* (17.utg.).
Oslo: Kunnskapsforlaget
- Hjardemaal, F. (2011). Vitenskapsteori I T.A Kleven, F. Hjardemaal, & K. Tveit (Red.). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. (s.15-18) (2.utg.).

- Oslo: Unipub
- Humaniora, samfunnsfag, juss og teologi. (2012a). *Forskningens særegne emner og rolle*. (NESH, sist oppdatert: 24.januar 2012). Hentet fra: <http://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Innforing-i-forskningsetikk/Humaniora-samfunnsfag-juss-og-teologi/>
- Humaniora, samfunnsfag, juss og teologi. (2012b). *Forskningens særegne emner og rolle*. (NESH, sist oppdatert: 24.januar 2012). Hentet fra: <http://www.svt.ntnu.no/psy/hms/forskningsetiske%20rett.pdf>
- Jacobsen, Dag Ivar og Thorsvik, Jan. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ivar og Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jørgensen, Janne. (2001). *Intern kommunikasjon i Norges KRUK – KRUM* (Hovedoppgave i pedagogikk). Bergen: Norsk lærerakademi, vitenskapelig høgskole
- Kleven, T.A (Red). (2011). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. (2.utg.) Oslo: Unipub
- Kunnskapsdepartementet.(2007-2008). *Kvalitet i skolen*. (Meld. St. 31 2008, 13.juni). Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2007-2008/stmeld-nr-31-2007-2008-.html?id=516853>
- Madsen K.B, Birte. (1981). *Personlighetens psykologi- Abraham Maslow*. Oslo: Dreyer Forlag og København: Forum A-S
- Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organization* (2.utg.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Nordhaug, Odd. (2002). *Strategisk personalledelse - utvalgte emne* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Overland, Bjørn. (2009). *Pedagogisk dannelse og skoleutvikling* (2.utg.). Otta: CAPPELEN DAMM AS
- Presthus, Anne Marie (2010). *Dialog, interaksjon og verdier. En studie av tre rektorers arbeid i hverdagen* (Doktoravhandling). Oslo: Universitetet, det utdanningsvitenskapelige fakultet.
- Repstad, Pål. (1993). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlag
- Saugstad, Per. (1998). *Psykologiens historie- en innføring i moderne psykologi*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Senge, M. Peter. (1999). *Den femte disiplin- Kunsten å skape lærende organisasjoner*. Oslo: Egmont hjemmets bokforlag og AIT Otta AS
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2012). *Skolen som arbeidsplass – Trivsel, mestring og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Skogstad, Haakon. (2010). *Personalledelse i kunnskapsorganisasjoner. Master of management*. (Masteravhandling). Trondheim: NTNU- Norges teknisk -naturvitenskapelige universitet. Fakultetet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, pedagogisk institutt
- Spurkeland, Jan (2012). *Relasjonskompetanse- resultater gjennom samhandling* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Svennevig, Jan. (2009). *Språklig samhandling- innføring i kommunikasjonsteori og diskursanalyse* (2.utg.). Fagernes: Cappelen DAMM AS

- Taule, Annelene. (2012). *Et litteraturstudie i pedagogikk med vekt på hva læring hos den enkelte deltaker i et team i lærende organisasjoner har å si for temaet og den lærende organisasjonens utvikling* (Masteravhandling).
Bergen: NLA Høgskolen
- Thagaard, Tove. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3.utg.).
Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4.utg.).
Bergen: Fagbokforlaget
- Tveit, Knut. (2011). Historisk forskningsmetode. I: T.A Kleven (Red.). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering* (2.utg.).
Oslo: Unipub
- Ulleberg, Inger. (2004). *Kommunikasjon og veiledning. En innføring i Gregory Batesons kommunikasjonsteori- med historier fra veiledningspraksis*.
Oslo: Universitetsforlaget.
- Vinje, Eiliv. (1993). *Tekst og tolkning. Innføring i litterær analyse*.
Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Widerberg, Karin. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*.
Oslo: Universitetsforlaget
- Windahl, S. And Signitzer, B. H. with Olson, J. T. (1992). *Using Communication Theory. An Introduction to Planned Communication*.
London: Sage publications Ltd.
- Windahl, Swen og McQuail, Denis. (1978). *Kommunikasjonsmodeller*.
Sweden: Studentlitteratur

6.1 Liste over illustrasjoner

Bilde forside:

<http://www.slideshare.net/hildefh/god-kommunikasjoniomstillingsprosesser>

Figur 1:

Kilde: Windahl og McQuail: Kommunikasjonsmodeller, 1978 s.18-19

Figur 2:

Kilde: Goldhaber: Organizational Communication, 1993 s.15 (delvis egen konstruert).

Figur 3:

Kilde: (Mintzberg, 1979 s.302)

Figur 4:

Kilde Bolman og Deal, 2009 s.152 med utgangspunkt i Conley (2007).