Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Birgit Bremer Mejdal

Krevende personalsaker

En studie av skoleleders håndtering av lederansvaret

Masteroppgave i skoleledelse

Juni 2021

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Birgit Bremer Mejdal

Krevende personalsaker

En studie av skoleleders håndtering av lederansvaret

Masteroppgave i skoleledelse
Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Forord

Mange før meg har skrevet masteroppgave, og det var med stor ydmykhet at jeg gikk i gang. At dette ville bli slitsomt var jeg ikke i tvil om, det hadde jeg hørt alt om. Likevel, når jeg nå sitter med de avsluttende ordne, kan jeg se tilbake på noen uker og måneder som absolutt har vært overkommelige. Kanskje henger det sammen med at det ikke har vært andre fristelser i en nedstengt verden? Høsten 2020 og våren 2021 har ikke vært den dummeste perioden å fordype seg i et masterprosjekt. Med alle strengt smittevernregler har fritiden i høy grad kunnet benyttes til egen forskning på hjemmekontoret, uten at jeg har opplevd å gå glipp av stort av en grunn: Ingenting er så galt at det ikke er godt for noe...

Jeg har også mange og takke for at jeg er i havn. Først går takken til intervjupersonene mine for at de sa seg villige til å stille til fokusgruppeintervju om temaet mitt. Dette la grunnlaget for empirien, og uten dem hadde det ikke blitt noen oppgave. Så er det andre jeg vil takke for all støtte og oppmuntring undervegs: Familie venner og kollegaer – som alltid heier på meg med gode ord og en varme til å bli rørt av. Ikke minst vil jeg takke mannen min, som har gitt meg alt av tid og rom jeg trenger, vartet meg opp og støttet meg ubetinget – tusen takk Hans! Tid og rom har også veilederen min gitt. Ingen råd har vært for konkrete, eller styrende – dermed har jeg vært nødt til å bruke god tid på tilbakemeldingene- kna dem og gjøre betydningen av dem til mitt. Dette har gjort at oppgaven min har kunnet utvikle seg innenfra, så tusen takk til Thomas Dahl for fantastisk faglig innsikt og god pedagogisk kløkt.

Til slutt en ekstra takk til mine fine foreldre. Da faren min ble dødssyk undervegs i masterarbeidet mitt, og jeg en dag uttrykte at jeg ikke trodde jeg kunne greie å fullføre oppgaven min midt oppi alt vi sto i, stoppet begge to samtidig opp i bevegelsen, kikket på meg og utbrøt i kor: *Du kan ikke gi deg nå!*

Faren min vil være med meg i tankene når resten av flokken samles for å feire at jeg likevel kom i mål.

Birgit Bremer Mejdal
Levanger, mai 2021

Sammendrag

Problemstilling: *Hvordan må en leder opptre i en vanskelig personalsak for å ivareta organisasjonen som helhet?*

Etter åtte år som skoleleder, har jeg gjort meg noen erfaringer fra vanskelige personalsaker og det er dette som er hovedårsaken til at jeg ønsker å arbeide med dette i min studie. Andres master -og doktorgrader har også inspirert meg, og gjort meg motivert for eget arbeid med dette temaet.

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode, og benytter semistrukturert intervju. Jeg har kombinert dette med fokusgruppeintervju. Det er tre hovedtillitsvalgte for Utdanningsforbundet som er mine intervjupersoner.

Alle de tre intervjupersonene var opptatt av utfordringer knyttet til både sin egen og andres rolle i de mest krevende sakene. Dermed dreier funnene i stor grad om hvilken form for lederstøtte som trengs i håndteringen av vanskelige personalsaker, i tillegg til hvordan hovedtillitsvalgte kan påvirke og medvirke i slike saker.

Andre funn i studien handler om at det kan være avgjørende for leder å bygge legitimitet i personalet i fredstid. Det kom videre fram at det er viktig å unngå unnfallenhet, ved at leder er på – og tar tak i kritikkverdige forhold fortløpende og ikke samler det opp til en stor sak. Betydningen av å unngå saksbehandlingsfeil er også et sentralt funn.

Det som kanskje er aller mest framtredende i oppgaven, handler om at det er svært vanskelig å lykkes i de aller mest krevende personalsakene, nesten uansett hva leder gjør, og at utfallet i verste fall kan gi negative konsekvenser for alle involverte parter.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1 - INNLEDNING **1**

BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA 1
Krav og forventninger til en rektor 1
AVGRENSNING AV OPPGAVEN 2
Lederperspektivet 2
Elevperspektivet 2
Ansatteperspektivet 2
PROBLEMSTILLING 3
OPPSUMMERING AV KAPITTEL 1 3

KAPITTEL 2 - TEORETISKE PERSPEKTIVER OG FORSKNING **4**

BAKGRUNNEN FOR VALG AV LITTERATUR 4
Lederperspektivet 4
Legitimitet og ledelse 5
Tillit og ledelse 6
REKTORS RETT OG PLIKT TIL Å STYRE 7
Lærerens arbeidstakerkompetanse 7
Læreres stillingsvern 7
SAKSBEHANDLING OG SAKLIGHET 9
LEGITIMITET I LEDERROLLEN 10
MAKT OG TILLIT 12
ANARKISTISK BESLUTNINGSTEORI 13
OPPSUMMERING AV KAPITTEL 2 14

KAPITTEL 3 - METODE **15**

EGEN LIVSVERDEN 15
KVALITATIV METODE 15
FORSKNINGSSTRATEGI OG DESIGN 16
FENOMENOLOGI OG HERMENEUTIKK 16
VALG AV INTERVJUPERSONENE 17
SEMISTRUKTURERT FOKUSGRUPPEINTERVJU OG INTERVJUGUIDE 18
STRATEGI FOR DATAINNSAMLING 19
INNSAMLING AV DATA - GJENNOMFØRINGEN AV INTERVJUET 20
ANALYSE 22
KVALITET 24
Validitet 24
Reliabilitet 25
Forskningsetikk 26
OPPSUMMERING AV KAPITTEL 3 27

KAPITTEL 4 – FIRE CASER **28**

PRESENTASJON AV FIRE CASER FRA DATAMATERIALET 28
Case 1 – Sedelighetssak 28
Case 2 - Summen av småting som til slutt blir til en stor 29
Case 3 – Eldre arbeidstakere som skvises ut 30
Case 4 Oppsigelse på sviktende grunnlag 30
OPPSUMMERING KAPITTEL 4 31

KAPITTEL 5 EMPIRI OG DRØFTING **32**

INNLEDNING 32
FØR PERSONALSAKEN TAR TIL 32
Oppsummering og konklusjon 35
OPPSTART AV EN SAK – INNGANGEN 36
Oppsummering og konklusjon 37
UNDERVEGS I SAKEN – SELVE HÅNDTERINGEN 38
Oppsummering og konklusjon 42
AVSLUTNING - ETTER SAKEN 43
Oppsummering og konklusjon 45
HOVEDTILLITSVALGTES ROLLE 46
ETISKE REFLEKSJONER – LEGITIMITET, MAKT OG TILLIT 47
OPPSUMMERING AV KAPITTEL 5 48

KAPITTEL 6 KONKLUSJON OG AVSLUTNING **49**

OPPSUMMERING AV RESULTATER 49
Bygge legitimitet, også i fredstid 49
Unngå unnfallenhet, ta tak i kritikkverdige forhold 49
Unngå saksbehandlingsfeil 50
Søke hjelp/lederstøtte 50
Trekke inn tillitsvalgte 50
Vanskelig å lykkes i de vanskeligste sakene 51
AVSLUTNING 51
Refleksjon rundt forskningsprosessen 51
Noen refleksjoner i forhold til oppgavens tema 52
Behov for videre forskning 52

LITTERATURLISTE 54
VEDLEGG 1 55

Kapittel 1 - Innledning

Bakgrunn for valg av tema

Rektorrollen har mange fasetter, og innbefatter mye ansvar. Det er leder som blant annet har rett og plikt til både å agere, og følge opp, når ting viser seg å ikke være godt nok på arbeidsplassen. Det å lede en skole på en god måte, krever at rektor evner å ta tak i hendelser som truer enten læringsmiljøet til elevene eller arbeidsmiljøet for de ansatte. Jeg har selv kjent på kroppen at dette er et krevende felt, og jeg har tenkt at det hadde vært interessant og spennende å forske på denne delen av ledergjerningen. Da jeg etter hvert bestemte meg for å skrive en masteroppgave i skoleledelse, bød muligheten seg for alvor til å se nærmere på dette.

Krav og forventninger til en rektor

Nasjonale myndigheter er tydelige på hvor viktig rektor er for at elevene skal få den opplæringen de har krav på, og Utdanningsdirektoratet har utarbeidet artikkelen: *«Krav og forventninger til en rektor»* (Udir,2020). Denne omhandler hva som kreves av rektor når målet er at skolen skal har høy kvalitet i opplæringen av elevene. Artikkelen er ikke underskrevet, men innledes med at dokumentet først ble laget i 2008, etter en grundig prosess med de viktigste aktørene og interessentene i utdanningssektoren. Den ble sist revidert i 2020, og framstår som en tydelig veileder over alt det lederrollen rommer. Selv om innholdet nyanseres gjennom at kravene og forventningene er å regne som et idealbilde av en rektor, så fastholdes det at lederansvaret i prinsippet er altomfattende. Blant annet står det:

> *«Alle ledere må tilpasse sitt lederskap til sin egen personlighet, sine egne forutsetninger og sine egne styrker og svakheter.»*
>
> Og
>
> *«Det forventes at rektor har tilstrekkelig god fagkompetanse og legitimitet til å kunne gjøre gode faglige vurderinger samt utnytte faglig kompetanse i organisasjonen»* (Udir,2020).

Jeg har en god stund undret meg over hva som gjør at noen rektorer lykkes med å tilpasse seg, og oppnå legitimitet, mens andre ikke klarer det like godt.

Avgrensning av oppgaven

Lederperspektivet

Ifølge Eriksen:

> *«.. har rektor som leder et omfattende regelsett som skal forvaltes. Av lovgiving kan nevnes opplæringsloven, forvaltningsloven, offentlighetsloven, barneloven og arbeidsmiljøloven»* (Eriksen, 2018, s. 227).

For å ramme inn besvarelsen har jeg tatt utgangspunkt i et lite utvalg av dette regelsettet. Kommuner og rektorer har ansvar både overfor elever og ansatte. Elever har rettigheter etter opplæringsloven, mens ansatte har rettigheter etter arbeidsmiljøloven. Det er ikke ment å gjøre unntak fra reglene i arbeidsmiljøloven i skolemiljøsaker. Valg jeg har tatt i denne masteroppgaven må ses i lys av dette.

> *«I situasjoner der en elev eller foreldre beskylder en lærer eller annen skoleansatt for krenkelser, har skolen et todelt ansvar. Skolen er pliktig å sørge for at eleven har et trygt og godt skolemiljø, i tillegg til plikten til å ivareta den ansatte som blir anklaget for å krenke en elev»* (Saint-Sollieux, L. og Wiig, I. 2020).

Utdanningsdirektoratet peker på at gjennom sin styringsrett kan kommunen gripe inn i ansattes arbeidsforhold (Udir, 2020).

Elevperspektivet

Det er alltid skolens ansvar å sørge for at elevene har et trygt og godt læringsmiljø, og faglig utbytte av opplæringen. Dette kan beskrives som selve kjerneoppgavene til skolen. Da den nye §9A trådte i kraft fra 1. august 2017, ble blant annet fokuset på det som kalles §9A-5 - saker forsterket. Her omhandles tilfeller der elever opplever seg krenket av voksne på skolen. Det er ikke vanskelig å se for seg at læringsutbyttet reduseres kraftig hvis en elev er utrygg på en eller flere voksne på skolen.

Ansatteperspektivet

Arbeidsmiljøloven regulerer personalets rettigheter til et godt psykososialt arbeidsmiljø. Ifølge Eriksen (2018) vil det alltid være et visst konfliktnivå der hvor det er flere enn én person til stede på en arbeidsplass: *«Det at det med jevne mellomrom vil oppstå konflikter blant kolleger, i forhold til ledelsen eller i forhold til elever og foresatte, er noe enhver lærer*

må akseptere, uten at det skal gå utover den arbeidsprestasjonene som arbeidsgiver kan forvente» (Eriksen, 2018, s. 82). At det blir begått feil, og at det oppstår konflikter må altså påberegnes. Men ved alvorlige personalkonflikter kan veien til et dårlig arbeidsmiljø være kort. Det å skal utføre en komplisert jobb, gjennom tett samarbeide med andre, kan være krevende. Hvis en i tillegg opplever å måtte forholde seg til en konflikt, er det lett å forstå at det kan gå på helsa løs. Eriksen (2018) viser til at det i en arbeidshverdag kan være både travelt og hektisk, men at et godt humør kan gjøre jobben i et arbeidsteam lettere. På den andre siden av skalaen kan en som bidrar til et dårlig arbeidsmiljø, noen ganger – i ytterste konsekvens – bli sagt opp fra sin stilling (Eriksen, 2018, s. 82).

Problemstilling

Problemstillingen i denne oppgaven er som følger:

> *Hvordan må en leder opptre i en vanskelig personalsak,*
> *for å ivareta organisasjonen som helhet?*

Ut fra analysen er det to spørsmål som viser seg å være sentrale; hvilken form for lederstøtte trengs i håndteringen av vanskelige personalsaker? Og hvordan kan tillitsvalgte påvirke og medvirke i vanskelige personalsaker? Dette var ikke spørsmål jeg hadde tenkt veldig bevisst på før fokusgruppeintervjuet, eller før jeg startet bearbeidingen av det empiriske materialet. Det var intervjupersonene som fokuserte på dette i intervjuet. Gjennom bearbeidingen av datamaterialet ble jeg derfor raskt interessert i å stille disse spørsmålene i min studie.

Oppsummering av kapittel 1

Kort oppsummert så har jeg i kapittel 1 gjort rede for valg av tema, og avgrenset oppgaven - før jeg presenterte oppgavens problemstilling.

Kapittel 2 - Teoretiske perspektiver og forskning

Bakgrunnen for valg av litteratur

Formålet med valg av litteratur har vært å få en teoretisk forankring til problemstillingen min, i tillegg til å øke innsikten i empirien. På den måten ønsker jeg å oppnå en bedre forståelse av hvordan en leder må opptre i en vanskelig personalsak, sånn at også organisasjonen som helhet blir ivaretatt.

I dette kapitlet presenteres først andres forskning innenfor ledelse og leders legitimitet i personalhåndtering. Etter det redegjøres det for rektors styringsrett, som konkretiseres med eksempler fra rettspraksis. Videre beveger jeg meg over til aktuell teori om ledelse, før jeg avslutter med rektor som leder med fokus på makt og tillit.

Lederperspektivet

Før jeg bestemte meg for å ta for meg krevende personalsaker i eget masterprosjekt, hadde jeg ikke lest andres arbeid innenfor sammen tema. Ved å søke i Oria, og Google Scholar oppdaget jeg fort at det tidligere er skrevet både masteroppgaver og doktoravhandlinger som omhandler leders legitimitet i vanskelige personalsaker. Det var både spennende og lærerikt å se hva som var skrevet om emnet fra før, og det ga meg en fornyet motivasjon for eget arbeid.

Masteroppgaven i utdanningsledelse fra 2011 «*Rektor – balansekunstner av rang? Hvilke lederstrategier benytter rektorer i videregående skole i vanskelige personalsaker?*», fant jeg ved å søke i Google Scholar på stikkordene «personalsaker rektor». Her viser blant annet Rud og Stavrum til at håndteringen blir lettere hvis rektor kommuniserer tydelige kvalitetskrav til lærerne. Det vil på sin side være avhengig av om skolen faktisk har tydelige standarder.

Ved å søke på nøkkelordene «legitimitet rektor», fant jeg en doktorgradsavhandling fra 2010, skrevet av Hege Myhre. Dette er en kasusstudie om relasjonene mellom rektor og lærere i tre norske grunnskoler, med tittelen: *«Den sosiale konstruksjonen av rektorposisjonen i grunnskolen»*. Myhre peker her på noe interessant om legitimitet, i sammendraget står det blant annet:

> *«De overordnede problemstillingene i dette forskningsprosjektet er hvilke forventninger lærere i grunnskolen har til rektorposisjonen, hvordan rektorer forholder seg til forventningene fra lærerne, og hvordan lærernes forventninger til rektorene henger sammen med endrede rammer rundt skolene på samfunnsnivå»* (Myhre, 2010, sammendraget).

Og videre om hva som bidrar til å gi leder legitimitet:

> *«Rektor ser ut til å oppnå legitimitet til å gjøre denne sorteringen dersom lærerne i neste omgang får anledning både til å diskutere og til å omforme de nye impulsene i forhold til egen kontekst. Dette ser ut til å være bakgrunnen for at lærerne ønsker at rektor viser et autentisk engasjement for deres spesifikke praksis, og ser ut til å henge sammen med at lærerne forsvarer livsverdenaspektet i lærerprofesjonaliteten»* (Myhre, 2010, sammendraget).

Dette sier noe om viktigheten av at rektor har god kjennskap til praksisfeltet, og at legitimitet oppnås ved at rektor er tett involvert i lærernes arbeid.

Ved å søke «personalsaker rektor» i Google Scholar fant jeg også masteroppgaven Britt Nordgård skrev i 2014, med tittelen *«Når lærere ikke fungerer»*, der var problemstillingen: *«Hvordan velger rektor å gå frem når en lærer ikke fungerer i jobben?».* Avslutningsvis i denne besvarelsen peker Nordgård på følgende problemstilling:

> *«Rektorene skal på den ene siden tenke på elevenes beste, og på den andre siden påse at lærerne har en trygg arbeidsplass. Hvordan skal rektor ivareta arbeidstakere og samtidig finne en god løsning for skolen»* (Nordgård, 2014, s. 52).

Det var spesielt artig å se at Nordgård sier noe om behovet for å forske videre innenfor akkurat det temaet jeg hadde lyst til å utforske. Det gjorde meg tryggere og sikrere på at dette er relevant og interessant for flere enn meg, og det motiverte meg til å spinne videre innen beslektede tema.

Legitimitet og ledelse

I denne sammenhengen synes jeg det er interessant å undersøke hva andre sektorer enn skole sier om legitimitet og ledelse. På den måten kan en lettere se sammenhengen mellom legitimitet i skolelederrollen, og andre typer sektorer. Etter et søk i Google Scholar på begrepene «legitimitet og ledelse», fant jeg en udatert fordypningsoppgave innen helse, med problemstillingen: *«Gjennom historien vår, teoriene og drøftingene vil vi studere hvordan en kan utvikle legitimitet for ledelse i spesialisthelsetjenesten».* (Ottar Bjerkeset Helse Nord Trøndelag HF, Edit Johnsen Helse Finnmark HF, Kirsten Haugland Akershus

universitetssykehus HF, Tove Hovland Helse Førde HF, ikke datert, s. 5). Her refereres det til at autoritet skiller seg fra makt ved at autoritet også inneholder et element av legitimitet. Autoritet gjør det dermed mulig å få gjennomført mål mot andres interesser uten at det skjer mot deres vilje. Hvor mye makt en kan ha, avhenger av størrelsen på maktbasen og jo mer legitim makt jo mindre motstand (Bjerkeset mfl, ikke datert, s.9. Sørhaug 2004 s 45).

> *«Lederlegitimitet kan forstås som den anerkjennelse medarbeidere tilfører lederen ut fra hans eller hennes måte å lede på og er således aksept eller godkjennelse av lederens evne til å anvende sin makt* (Bjerkeset mfl. ikke datert, s. 9, Bulukin 2005, s 4).

Gode beslutninger kan altså forstås som legitime beslutninger og kan gi positive reaksjoner fra medarbeider til leder. Disse positive reaksjonene underbygger lederens legitimitet.
En leder som utøver lederskap er en formell leder, men en leder som ikke vinner gehør utøver ikke lederskap (Bjerkeset mfl. ikke datert, s. 10. Thylefoss, 2004, s 276)

Tillit og ledelse

Ved å søke på begrepene «tillit ledelse» i Google Scholar, fant jeg en masteroppgave innen økonomi og administrasjon, skrevet i 2012 av Ståle Ulvin Garberg ved Norges handelshøyskole i Bergen, med tittelen *«Effektiv ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Verdien av tillit»*. Målet for oppgaven var å undersøke hvorvidt det finnes et grunnlag for å se på tillit som en hovedfaktor innen god ledelse, i stedet for et biprodukt, slik det ofte blir behandlet i dag. Problemstillingen her var: *«Hvilken rolle har tillit når det gjelder å på best mulig måte lede kunnskapsmedarbeideren?»* Her oppsummeres tillit blant annet ved at det er en psykologisk tilstand hvor den ene parten velger å stole på, eller forvente, at en annen part vil opptre på en måte som er fordelaktig eller i det minste ikke skadelig for vedkommende (Garberg, 2012, s. 19, Kramer, 1999). Garberg viser til at han opplever at tillit er den faktoren som gir lederen virkelig makt til å effektivt lede og gjennomføre (Garberg, 2012, s 3).

Disse perspektivene fra andres forskning er interessante og nyttige å ta med seg videre inn i arbeidet med hvordan en leder bør opptre i en vanskelig personalsak, for å ivareta organisasjonen som helhet. Og jeg vil komme enda nærmere inn på det senere i dette kapitlet.

Rektors rett og plikt til å styre

Jeg går nå over til rektors styringsrett, og bruker eksempler fra rettspraksis som konkretisering.

Lærerens arbeidstakerkompetanse

Ifølge Eriksen (2018) beskrev Hålogaland lagmannsrett i en dom fra 2016 at en lærer ikke hadde arbeidstakerkompetanse. De faktiske forhold her var at læreren ikke evnet å legge gamle saker bak seg, eller å se framover. Vedkommende hadde liten evne til selvrefleksjon rundt egen rolle i de mange konfliktene han var involvert i. Han nektet for at han hadde feil, og nektet å etterkomme de beskjeder og vedtak som ble fattet. Dette var en svært spesiell sak, og det var trolig første gangen begrepet arbeidstakerkompetanse ble brukt av domstolene. Før den tid er begrepet skikkethet drøftet i lignende saker, for eksempel i Høyesterett i 2003 (Eriksen, 2018, s. 175).

Læreres stillingsvern

Ifølge Eriksen (2018) har lærere hatt et særskilt sterkt stillingsvern helt siden 1860. Stillingsvernsreglene i arbeidsmiljøloven er regulert i flere forskjellige bestemmelser, og hovedbestemmelsen vedrørende oppsigelse er regulert i aml. §15-7, som lyder: «*Arbeidstaker kan ikke sies opp uten at det er saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold*». (Eriksen, 2018, ss. 142, 145).

Eriksen (2018) viset til at det kun er én dom som drøfter manglende klasseledelse som oppsigelsesgrunn. Oppsigelsen ble imidlertid kjent ugyldig av Borgarting lagmannsrett, årsaken var at det ikke var foretatt evaluering av veiledningen som ble gitt. Vedkommende burde også fått tilbud om en annen stilling (Eriksen, 2018, s. 155).

Det som derimot er den mest vanlige oppsigelsesgrunnen, er manglende samarbeidsevne. Dårlige samarbeidsevner kan påvirke et arbeidsmiljø i negativ retning, og et eksempel kan være at en lærer har vanskelig for å forstå og akseptere andres syn. Det kan oppleves svært utmattende for et arbeidsmiljø at en kollega ikke gir seg, selv om en beslutning er tatt i en sak. Hvis vedkommende i tillegg stadig er i konflikt med både elever og ledelse, kan det i ytterste fall ende med oppsigelse. Rettspraksis viser for eksempel til en dom fra Gulating lagmannsrett

i 2008, der en lærer ble oppsagt med begrunnelse i nettopp omfattende samarbeidsproblemer (Eriksen, 2018, ss.155, 156).

I en dom fra Frostating lagmannsrett fra 2017, omhandles blant annet elevenes psykososiale læringsmiljø. Saken dreide seg om en lærer som var sint, ropte og hadde en uakseptabel språkbruk i klasserommet. Den endte med oppsigelse, etter at lagmannsretten hadde konkludert med at lærerens opptreden var markant under hva som kan forventes i barneskolen (Eriksen, 2018, s156). Hvis en rektor kan dokumentere at en lærer har mobbet en elev, kan dette danne grunnlaget for en oppsigelse. Grunnen er at en lærer har en særskilt posisjon i forhold til elevene, og elevene har krav på et godt psykososialt miljø (Eriksen, 2018, s. 173).

Enhver berøring med et visst seksuelt preg fra en lærer overfor elever, kan danne grunnlag for oppsigelse eller avskjed. Dette til tross for at selve handlingen ikke regnes som straffbar. Årsaken er det tillitsforholdet det skal være mellom eleven og foreldrene på den ene siden, og læreren på den andre siden (Eriksen, 2018, s. 161).

At en lærer har et alkoholproblem på fritiden, er i utgangspunktet ikke oppsigelsesgrunn. Alle kommuner er knyttet til en AKAN-avtale, og det forplikter både arbeidsgiver og arbeidstaker. Ved bruk av rusmidler i arbeidstiden, eller at en eventuelt kommer på skolen i åpenbar bakrus, kan det danne grunnlag for en oppsigelse (Eriksen, 2018, s. 172).

I samtaler med skoleledere har Eriksen avdekket at det er en samstemt oppfatning blant rektorer at lærere ikke kan sies opp som følge av sykdom. Dette til tross for at oppsigelsesvernet er begrenset til de tolv første månedene av arbeidsuførhet. En oppsigelse av en slik art må begrunnes i forhold som at det er vanskelig å skaffe vikarer eller at det blir manglende kontinuitet i arbeidsytelse fra lærer som i sin tur går utover elever og kollegaer. Et annet argument er at det skaper vanskeligheter i planlegging og administrasjon av skolen. Frostating lagmannsrett har i en dom fra 2004 foretatt en interesseavveining mellom arbeidsgivers behov opp mot lærerens behov for trygghet, og hvordan en oppsigelse vil virke negativt for læreren. Begrunnelsen for oppsigelsen var hennes langvarige sykemelding fra juli 2000, og fram til hun ble oppsagt i november 2002 (Eriksen, 2018, ss 166, 167).

Før det går så langt at saker ender i rettsvesenet, er det mye oppfølgingsansvar som ligger til rektor. Det er også mange typer problemstillinger som oppstår i skolehverdagen, uten at det er så alvorlig at man umiddelbart tenker på rettspraksis, eller oppsigelse. Det kan her være snakk om saker knyttet til påståtte mangler i læreres arbeidsprestasjoner, mangel på evne til klasseledelse, dårlige formidlings -og samarbeidsevner, det at en lærer møter uforberedt,

og/eller kommer for sent til undervisningen. Slike klanderverdige forhold kan i en del tilfeller føre til oppstart av en personalsak. I den sammenhengen er det viktig at saksbehandlingen går riktig for seg.

Saksbehandling og saklighet

Før en eventuell oppsigelse peker Eriksen (2018) på at det er flere forpliktelser som gjelder overfor den ansatte. Jeg vil se på noen av dem, og til slutt peke på betydningen av korrekt saksbehandling

Kravet om saklig grunn innebærer at lærerne skal ha et trygt stillingsvern. Når saklig grunn skal vurderes, kan ikke arbeidstakers forhold vurderes isolert, men må ses i sammenheng med arbeidsgiversiden og hva virksomhetens interesser tilsier. Det betyr at hensynet til elevene og samfunnet for øvrig må vektlegges. Dermed oppstår det en interesseavveining mellom de to hensynene (Eriksen, 2018, s. 145). Eriksen (2018) skisserer saksbehandlingen i tre mål: 1. Rektor skal finne ut hva som har skjedd, kjenne til hvilket regelsett som skal brukes, og bruke det rett. 2. Saksbehandlingen skal framstå som rettferdig og tillitsvekkende overfor den det gjelder. Det innbefatter å få tilgang til alle relevante dokumenter og til å få uttale seg underveis i saken. 3. Saksbehandlingen skal skje rimelig hurtig. Det er viktig å komme fram til en rask avgjørelse, for å unngå unødig stort ubehag for den det gjelder, samt redusere negativ påvirkning på hele eller deler av kollegiet, i tillegg til elevene (Eriksen, 2018, s. 179).

Her følger en redegjørelse om prinsippet om kontradiksjon, veiledningsplikten og advarsel. I utformingen av statstjenestemannsloven av 1918 ble det kontradiktoriske prinsipp lagt til grunn. Det vil si at for å nå saksbehandlingens tre mål, må den saken gjelder få gjøre rede for sitt syn på saken etter hvert som den utvikler seg. Vedkommende må også holdes fortløpende orientert om saksbehandlingen (Eriksen, 2018, s 179).

Selv om det ikke er skriftlig nedfelt, er det er del av arbeidsavtalen at arbeidsgiver har en veiledningsplikt overfor arbeidstaker. Hvor lenge veiledningen skal pågå varierer fra sak til sak. Viser veiledningen resultater bør den fortsette, hvis ikke må den avsluttes. Veiledningsplikten gjelder hvis det oppstår en situasjon av mer varig karakter, hvor den ansatte ikke behersker en eller flere sider av yrket godt nok. Veiledningsplikten gjelder ikke ved akutte utenforliggende hendelser, som samlivsbrudd elle dødsfall i familien. Den er heller

ikke gjeldende ved svært klanderverdige forhold, som for eksempel sinne og uakseptabel språkbruk overfor elevene (Eriksen, 2018, ss 181, 182).
Videre er det enklest for rektor å forholde seg til begrepene advarsel og veiledning med hensyn til lærerens utførelse av arbeidet. I begge tilfellene må rektor gjennomføre en kontradiktorisk behandling, mens forskjellen er at en advarsel primært skal være en sanksjon på mangelfullt utført arbeid, mens veiledning er en tilrettevisning av hvordan arbeidet skal utføres. En annen forskjell er at en advarsel kan påklages og eventuelt bringes inn for domstolene for prøvelse (Eriksen, 2018, s. 184). Hvis det viser seg at det blir aktuelt å gi den ansatte avskjed, er det som Eriksen uttrykker som det *«... alminnelig antatt at en arbeidsgiver må reagere innen rimelig tid ...» (Eriksen, 2018, s. 192).* Hva som er rimelig tid, må imidlertid avgjøres konkret i hver enkelt sak.

Legitimitet i lederrollen

Innledningsvis i denne oppgaven presenterte jeg et lite utvalg fra artikkelen: *«Krav og forventinger til en rektor*» (Udir, 2020), der det blant annet står at det forventes at rektor har tilstrekkelig god fagkompetanse og legitimitet, og at lederskapet må tilpasses egen personlighet. Jeg skal nå gå litt nærmere inn på hva dette kan innebære. Jeg vil presentere noe relevant teori, i tillegg til å benytte andres forskningsarbeid.

Sørhaug (1996) legger vekt på at ledelse er en mangfoldig og sammensatt virksomhet. Ledelse er ikke et fag, men som leder er det helt nødvendig å ha et forhold til organisasjonens faglige virksomhet. Her kan det trekkes paralleller til Myhres doktorgrad, der hun hevder at det ser ut som rektor oppnår legitimitet gjennom å viser et autentisk engasjement for lærernes spesifikke praksis. Sørhaug viser kompleksiteten i lederrollen ved å peke på at en leder må kunne håndtere både faglige, politiske og psykologiske prosesser samtidig (Sørhaug, 1996, s. 45). Sørhaug forklarer behovet for ledelse med at så lenge en organisasjon kan følge sine egne regler, trenger den strengt tatt ikke noe ledelse: *«Den kan nøye seg med en administrasjon, vil mange si. Men i det øyeblikket noe uforutsett og uregulert oppstår, så oppstår også behovet for en ledelse som setter en retning og om nødvending skaper regler»* (Sørhaug, 1996, s. 25).

Morgan oppsummerer ledelse som en prosess bestående av planlegging, organisering, ordrer, koordinering og kontroll (Morgan, 2016, s.30). Morgan bruker videre den politiske metaforen til å forklare at: *«organisasjoner innerst inne er politiske i betydningen at man alltid må finne måter å skape ordne på og angi retning for folk som har potensielt forskjellige og motstridene*

interesser». Morgan peker på at: *«Noen ledere vil opptre høyst autoritært, mens andre vil være de sanne demokrater»* (Morgan, 2016, s.162).

Bjerkeset mfl er i sin oppgave opptatt av å undersøke hvordan en kan utvikle legitimitet for ledelse i spesialisthelsetjenesten, og peker i den forbindelse på at autoritet skiller seg fra makt ved at autoritet også inneholder et element av legitimitet, og at jo mer legitim makt jo mindre motstand (Bjerkeset mfl s.9. Sørhaug 2004 s 45). Dette kan i neste omgang handle om at en mer demokratis leder oppnår større legitimitet, og dermed kan oppnå mer enn en autoritær leder, fordi det kan være som Bjerkeset mfl. sier; at en leder som utøver lederskap er en formell leder, men en leder som ikke vinner gehør utøver ikke lederskap (Bjerkeset mfl. s. 10. Thylefoss, 2004, s 276)

Om vi beveger oss tilbake til skolesektoren, og Eriksens definisjon av ledelse, så viser han til opplæringsloven §9-1 der det blant annet står at en rektor skal holde seg fortrolig med skolens virksomhet og arbeide for å videreutvikle denne (Eriksen, 2018, s. 229).

Sørhaug (1996) hevder at ledelsesfunksjonen befinner seg i krysningspunktet av det motsetningsfylte avhengigheten mellom makt og tillit (Sørhaug, 1996, s. 24). *«Lærerne får i utgangspunktet tillit til å drive opplæring av elever, mens hvis det viser seg at resultatet av denne tilliten ikke er tilfredsstillende, må makt utøves»*. (Sørhaug, 1996 s. 25)

Andenæs og Møller (2016) beskriver skolens regelverk som omfattende, komplekst og inngripende, og at samhandlingsperspektivet er ett av fire overordnede perspektiver som skal bidra til å forstå systemet om hvordan skolen skal drive sin virksomhet (Andenæs og Møller, 2016, s. 28).

> *«Skal skolen lykkes – ikke minst med hensyn til godt psykososialt læringsmiljø og arbeidsmiljø – er det helt grunnleggende at skolens leder er i stand til å realisere samhandlingsperspektivet i konstruktiv dialog basert på gjensidig respekt i alle disse relasjoner». (Andenæs og Møller, 2016, s. 29).*

Når Udir (2020) forventer at rektor blant annet har legitimitet, og videre vektlegger at alle ledere må tilpasse sitte lederskap til sin egen personlighet, så kan det være litt vanskelig å få tak på hva det faktisk innebærer. Likevel er det nærliggende å tenke at det handler noe om nettopp evnen til å bygge relasjoner, opptre demokratisk, samt vise god faglig integritet og engasjement for lærernes arbeid. I neste omgang kan det som Sørhaug, (1996) sier handle om

at ledelsesfunksjonen befinner seg i det motsetningsfylte avhengigheten mellom makt og tillit (Sørhaug, 1996, s. 24).

Makt og tillit

Jeg vil her ta for meg noen teoretisk perspektiver på ledelse i lys av makt og tillit.

Morgan oppsummerer maktbegrepet ved å peke på at de fleste organisasjonsteoretikere tar utgangspunkt i en definisjon lansert av den amerikanske statsviteren Robert Dahl. Dahl hevder at makt har å gjøre med ens evne til å få en annen person til å gjøre noe han eller hun ellers ikke ville gjort (Morgan, 2016, s. 178). Ifølge Morgan er:

> *«Organisasjonens politiske liv enormt komplekst. Det er vanskelig å få tak på selv før vi ta innover oss ulike personligheter og sammenstøt mellom personligheter som blåser liv i rollene og i deres konflikter. Noen ganger er konfliktene svært direkte og åpenbare for alle som vil se dem. Andre ganger ligger de under overflaten»* Morgan, 2016, s. 177).

Morgan (2016) hevder at makt er det middelet som til slutt løser interessekonflikter. Makt virker inn på hvem som får hva, når og hvordan (Morgan,2016, s.178).

Klev og Levin viser som Morgan til Robert Dahls perspektiver på maktbegrepet, og at dette er uløselig knyttet til interesser, til åpne eller latente konflikter og deres utfall. Makt er i dette bildet et eller annet trykk som en aktør kan skape for å endre en annen aktørs adferd i en retning som den ellers ikke ville tatt (Klev og Levin¸ 2016, s.114). Å ha makt over en annen vil si å kunne forvalte et sosialt trykk som former den andres handlinger. Dahls maktbegrep forklarer fenomenet gjennom menneskelige aktører, konflikter rundt bestemte saker og utfall av konfliktene der noens interesser vinner frem på bekostning av andres (Klev og Levin, 2016, s. 115). Det vesentlige her er at selve tilnærmingen, der makt oppfattes som noe som utspiller seg i åpne konflikter (Klev og Levin, 2016, s. 115). Makten oppstår kanskje ikke gjennom at makthaverne gjør noe, men av at andre faktisk viser seg villige til å underordne seg (Klev og Levin, 2016, s. 116). Det viktigste er selve maktstrategien som ligger i å forme folks rasjonalitet og skape legitimitet i forkant av potensielle konfliktfylte beslutninger, slik at det ønskede utfallet for maktutøveren også blir det utfallet de øvrige aktørene strever for å oppnå (Klev og Levin, 2016, s. 117).

Rektorenes profesjonelle skjønn, eller evnen til å anvende faglig og erfaringsbasert kunnskap, er ifølge Andenæs og Møller (2016) i mange tilfeller helt avgjørende for hvordan vurderinger blir gjort og tiltak iverksatt. Rektorer utøver myndighet ved å omsette lov og forskrift i praktisk handling i sin skolehverdag. Elevene har krav på et godt opplæringstilbud, i et trygt og godt læringsmiljø (Andenæs og Møller, 2016, s.161).

Sørhaug (1996) viser til at det ligger en dyp ambivalens i det forhold at ledelse samtidig, og i de samme relasjonene, baserer seg på både makt og tillit (Sørhaug, 1996, ss.25, 26). Han peker videre på at «*Makt er noe man har, den er knyttet til posisjoner og utfoldes gjennom handling, men fungerer som både en prosess og en tilstand*» (Sørhaug, 1996 s. 22). Sørhaug definerer videre makt som kapasiteter i personer og institusjoner som får folk til å gjøre ting de (sannsynligvis) ellers ikke ville gjort, og at maktbegrepet best forstås som et flytende uttrykk. Sørhaug hevder at både makt og tillit kan minne om energi, fordi det skapes betingelser for mobilisering til handlinger og samhandling (Sørhaug, 1996, s. 22). Organisering baserer seg alltid på både makt og tillit, og begge er størrelser som både truer og forutsetter hverandre. Det kan utrykkes som at makten spiser sitt eget grunnlag, og faller sammen (Sørhaug, 1996 s. 23).

Som jeg var inne på over her, tar Garberg i sin masteroppgave for seg verdien av tillit sett opp mot effektiv ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Han opplever at tillit er den faktoren som gir lederen virkelig makt til å effektivt lede og gjennomføre (Garberg, 2012, s 3).

Anarkistisk beslutningsteori

Organisasjonsteorien anarkistiske beslutningsmodeller, blir gjerne kalt «søppelkasseprosesser» på norsk. Ifølge Jacobsen (2015) er det få artikler med norsk forfatter som har fått større internasjonalt gjennomslag. Teoriens opprinnelse er fra en tid da organisasjonsfaget var i rask vekst, og arbeidsmiljøloven fra 1977 var ny. På samme tid oppstod det et behov for en norsk organisasjonsteori til bruk i forskning, utredning og undervisning (Jacobsen, 2015, s. 103). Her vil jeg kort ta for meg den delen av teorien som har forankring til beslutningsprosesser knyttet til valg og organisasjonsstruktur. Årsaken til at jeg mener dette er relevant er at kommuner, men også skoler, er avanserte organisasjoner der det til enhver tid skjer mye. Det kan til tider være vanskelig å få oversikt, og det er mange aktører som skal samarbeide om å gi komplekse tjenester til befolkningen.

Forfatterne av artikkelen som først omtalte organiserte anarkier, definerte dette som *« .. organisasjoner med dårlige definerte og inkonsistente preferanser og interesser, uklare teknologi samt flytende deltakelse»* (Jacobsen, 2015, s. 104). Ifølge Jacobsen (2015) er det en sterk vekst av organisasjoner som yter komplekse tjenester, og at dette er organisasjoner med slike anarkistiske trekk (Jacobsen, 2015, s. 104).

Til tross for at teoriens utgangspunkt var å forstå en spesiell type organisasjon, og hvordan valg ble tatt i slike organisasjoner, har visse elementer fått sitt eget liv i organisasjonsteorien. For det første er det strømmeperspektivet på beslutninger, som kort sagt handler om at det i alle organisasjoner til enhver tid «flyter» et sett problemer, løsninger og deltakere. Her betraktes altså ikke problemer som noe som trekker til seg løsninger og deltakere. For det andre tar ikke teorien noen forutsetninger om individuell rasjonalitet, men heller at individuelle motiver for å delta i valgsituasjoner kan variere enormt. Det tredje elementet er ideen om at beslutningsprosesser i organiserte anarkier slett ikke alltid fører til at problemer løses, men at det heller er unntaket i organiserte anarkier. Problemene beveger seg i stedet fra arena til arena, ofte fulgt av de samme deltakerne. Det fjerde og siste elementet er teoriens sterke vekt på hvordan (nettopp) organisering påvirker hvordan oppmerksomhet påvirkes, strømmen kobles, hvordan tidsrytmen formes og hvilke beslutningsutfall man ender opp med (Jacobsen, 2015, s. 105).

Oppsummering av kapittel 2

I dette kapitlet pekte jeg først på masteroppgaver og en doktorgrad som har inspirert meg både i forkant og underveis i eget arbeid. Så har jeg definert noen sentrale begrep, gjennom å vis til hva andre har skrevet og redegjort for. Vider har jeg tatt med teori knyttet til rektors rett og plikt til å styre, herunder rett saksbehandling. Deretter fokuserte jeg på legitimitet i lederrollen generelt, og i skolelederrollen spesielt. Jeg har tatt for meg balansepunktet mellom makt og tillit, også dette sett opp mot relevante momenter fra andres forskning. Kapitlet ble avsluttet med et avsnitt om anarkistiske beslutningsmodeller, også kalt søppelkasseprosesser.

Kapittel 3 - Metode

Jeg vil innledningsvis i metodekapitlet redegjøre for egen livsverden, og videre begrunne de metodiske valgene mine, i tillegg til å beskrive egen forskningsprosess. Avslutningsvis blir det redegjort for kvaliteten i studiet.

Egen livsverden

Jeg jobber som rektor ved en barneskole som ligger på landsgjennomsnittet når det gjelder elevtall, det har jeg gjort i seks år. Før det var jeg assisterende rektor i ett -og et halvt år på en 1-10 skole. Gjennom årene som skoleleder, har jeg gjort meg en del erfaringer når det gjelder krevende personalsaker. Selv om sakene har vært ulike, har jeg erfart at håndtering og utfall har vært viktig for både den saken gjelder, og for organisasjonen som helhet. Postholm og Jacobsen (2018) peker på at forskere må etterstrebe og sette parentes rundt egne antakelser og fordommer knyttet til fenomenet. Det er viktig å ikke la egne erfaringer få dominere forskningen. Det er vanskelig å være bevisst egne fordommer, men det er viktig å være bevisst egen subjektivitet. Som forsker må en prøve å legge dette fram som en del av konteksten for funnene, og la eget forhold til fenomenet være en del av analyseprosedyren (Postholm og Jacobsen, 2018 ss. 76, 77). I og med at jeg selv har gjort meg egne erfaringer i håndteringen av personalsaker, prøver jeg å være veldig bevisst egen rolle i arbeidet med denne oppgaven. Jeg etterstreber hele tiden å holde en kritisk distanse i analysearbeidet og drøftingene. Selv om det er vanskelig, er det et mål at jeg skal tre ut av rektorrollen og inn i studentrollen når jeg jobber med denne besvarelsen. Målet er altså at jeg skal se på saken utefra. Jeg skal bruke de dataene intervjupersonene gir meg til å reflektere, og å analysere det de forteller. Samtidig er realiteten at egne erfaringer ligger som et bakteppe. Dette kan virke som positiv subjektivitet i utformingen av studien, ved at jeg som forsker kan bidra med en innsikt i oppgavens innhold og intensjon.

Kvalitativ metode

I følge Nyeng (2018) kvalifiserer samfunnsvitenskapelig forskning enten som kvalitativ eller kvantitativ. Kvalitativ metode er fellesnavnet på ulike metoder som brukes til å identifisere og beskrive kvaliteter ved sosiale fenomener, og har ingenting med at kvalitativ metode har bedre kvalitet enn kvantitativ metode (Nyeng, 2018, s. 71). I denne masterbesvarelsen har jeg valgt å benytte kvalitativ metode fordi vanskelige personalsaker er komplekse fenomener, og

jeg er opptatt av å få fram ulike erfaringer, oppfatninger og synspunkter angående fenomenet. Befring (2015) hevder at kvalitative metoder kan karakteriseres som fleksible og lite formaliserte, og gir dermed rom for både improvisasjon og kreative tilpasninger (Befring, 2015, s. 109.

Kvalitativ tilnærming kan inngå i mange former for kombinert design (Befring, 2015, s 11). Hvis jeg i tillegg hadde benyttet meg av kvantitativ metode, ved å bruke spørreundersøkelse, kunne jeg nådd langt flere hovedtillitsvalgte. Det ville gitt mer bredde til oppgaven min. Det hadde også vært interessant å høre med andre aktører enn hovedtillitsvalgt, for eksempel hvis jeg ha snakket med rektorer om dette, og kanskje også intervjuet oppvekstsjefer. Det å undersøke med flere ulike roller, ville kunne gitt mer dybde i oppgaven min, noe som også i sin tur kunne bidratt til at funnene mine ble mer generaliserbare. På den måten ville jeg trolig fått enda flere momenter som kunne belyst problemstillingen. Samtidig ville dette tatt mye mer tid, og omfanget ville blitt betraktelig større enn dette oppgaveformatet.

Forskningsstrategi og design

Gjennom hele prosessen har intensjonen min vært å finne det som Postholm og Jacobsen (2018) beskriver som best mulige samsvaret mellom problemstilling og forskningsdesign (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 57). Postholm og Jacobsen (2018) viser til at liten N-studie kan benyttes som tilnærming for å redusere risikoen for overfladisk kunnskap. Liten N-studie har mange likhetstrekk med den mer kjente casestudien, men mens casestudie ofte er rettet mot at det er vanskelig å løsrive forskningsfunn fra konteksten, gjelder ikke dette i samme grad for N-studier (Postholm og Jacobsen, 2018, ss. 65, 74). Det er grunn til å anta at krevende personalsaker oppstår i alle organisasjoner fra tid til annen, og dermed er fenomenet «kontekstløs». Når jeg er interessert å få oversikt over hvordan vanskelige personalsaker som fenomen forstås og håndteres i ulike organisasjoner var det nødvendig å få tilgang til data fra flere kommuner (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 75).

Fenomenologi og hermeneutikk

I følge Postholm og Jacobsen (2018), vil ofte fenomenologiske tilnærminger falle inn under liten N-studier, nettopp fordi de legger vekt på ulike forståelser og fortolkninger av et fenomen (Postholm & Jacobsen, 2018 s. 77). Den fenomenologiske tankeretningen ble

utviklet av den tsjekkisk-tyske filosofen Edmund Husserl (1859-1938), og det sentrale her er å beskrive hvordan fenomenene i og rundt oss framtrer for oss (Befring, 2015, s. 110). Ifølge Befring (2015) har kvalitative analyser forankring i fenomenologiske og hermeneutiske fagtradisjoner. Fenomenologiske perspektiver innebærer å sette fokus på menneskers forståelse av seg selv og sine livssituasjoner, og deres oppfatninger av erfaringer og opplevelser. Det er derfor viktig for meg å være bevisst at andre kan sitte inne med andre oppfatninger og fortolkninger om det samme fenomenet. Det basale utgangspunktet for fenomenologiske studier innebærer at virkeligheten er slik de hovedtillitsvalgte selv opplever den, og at deres opplevelse av egen livsverden gir grunnlag for å kunne forstå deres oppfatninger, meninger og handlinger (Befring, 2015, s. 109). Hermeneutiske metoder handler i første rekke om fortolkning av data i tekstform, blant annet av utskrifter av intervjudata (Befring, 2015, s. 110).

Valg av intervjupersonene

Informanter i forskning har krev på at absolutt alle opplysninger om personlige forhold blir behandlet konfidensielt (Befring, 2016, s. 32). Det var svært viktig å kunne anonymisere intervjupersonene, da det var tildeles sensitive opplysninger som skulle behandles i oppgaven min. Det stilles krav til at innsamlede forskningsdata til vanlig skal være anonymisert (Befring 2016, s. 32). Etter en del vurderinger kom jeg fram til at det ikke var nødvendig å skille mellom mannlige og kvinnelige informanter, da det ikke er relevant for analysen. Det var heller ikke viktig hvor de kommer fra, fordi det er fenomenet håndtering av krevende personalsak som skulle undersøkes. Jeg ønsket imidlertid å benytte frikjøpte tillitsvalgte fra omtrent like store kommuner, slik at referansegrunnlaget var omtrent samsvarende. Ifølge Befring (2016) bør deltakere i fokusgruppeintervju ha omtrent de samme forutsetningene for å bidra (Befring 2016, s. 77). Intervjupersonene jeg endte opp med, jobber alle tre i omliggende kommuner til Trondheim. Trondheim ville jeg unngå, fordi denne kommunen skiller seg ut som betraktelig større enn andre kommuner i samme region. De tre tillitsvalgte har innehatt vervet som hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet mellom henholdsvis fem og tolv år. To av dem hadde vært plasstillitsvalgt i flere år før de ble hovedtillitsvalgt i egen kommune, og en hadde i tillegg vært lokallagsleder. Alle tre er utdannet allmennlærere, med arbeidserfaring fra både barne- og ungdomstrinn. I dette masterarbeidet var det ikke nødvending å skille de tre hovedtillitsvalgte fra hverandre. Det var summen av det de sa i dialogen seg imellom jeg

var ute etter. Dette ble førende for at de ikke blir identifisert på annen måte enn som intervjupersoner.

Prosessen med selve utvelgelsen startet med at jeg møtte en i målgruppa på et møte som gjaldt noe helt annet. Jeg fortalte om studiet mitt og tema for masteroppgaven, og spurte videre om det kunne være aktuelt for han å delta som informant. Jeg fikk positivt svar med en gang, og vi avtalte at jeg skulle sende en skriftlig henvendelse med nødvendig informasjon. De andre to ble kontaktet via e-post, etter at jeg hadde lett dem opp på deres respektive kommuners hjemmesider. Etter å ha fått rask positiv respons på henvendelsene, ringte jeg dem for å forklare hvorfor jeg ønsket et fysisk møte, og svare på eventuelle spørsmål. For meg var det avgjørende at vi fikk til å møtes fysisk, tross covid-19 restriksjoner. Årsaken var at jeg var ute etter gruppedynamikken, noe som ikke lar seg gjenkalle i møter på skjerm. Vi avklarte hvordan vi skulle kunne få det til, med tanke på nødvendige smittevernhensyn. Hvis dette ikke hadde latt seg gjøre, var planen min å endre til individuelle intervju.

Semistrukturert fokusgruppeintervju og intervjuguide

Det semistrukturerte intervjuet kjennetegnes ved at det er strukturerte spørsmål, mens svarene er åpne og frie (Befring, 2015, s 75). I følge Postholm og Jacobsen (2018), skapes kunnskap i møtet mellom intervjuer og forsker. Her stilles spørsmål der det passer inn i kommunikasjonen, i tillegg til at jeg som forsker er åpen for innspill fra intervjupersonene som jeg ikke har tenkt på før intervjuet (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 121).
Å kombinere dette med fokusgruppeintervju passet i denne sammenhengen godt fordi jeg ønsket å samle en gruppe, og invitere dem til meningsutveksling om et angitt tema (Befring, 2015, s. 76). Jeg ønsket å få fram både samlende og motstridende oppfatninger de hovedtillitsvalgte satt med. Det var derfor hensiktsmessig at de hadde samme forutsetningene for å bidra. Jeg hadde underveis i intervjuet en viktig rolle i å sørge for at alle de tre intervjupersonene fikk mulighet til å fremme sine oppfatninger. Jeg var bevisst på å legge opp til en aktiv samtale, og jeg var oppmerksom på at ingen fikk dominere gruppen for mye. Undervegs foretok jeg noen korte oppsummeringer, både for å få bekreftet at jeg hadde oppfattet dem riktig, og for å kunne komme i posisjon til å styre samtalen i ønsket retning (Befring, 2015, s. 77).

Det er vanlig at forskeren i forkant av et fokusgruppeintervju har utarbeidet en plan som dekker over områdene som problemstillingen og forskningsspørsmålene rammer inn (Postholm & Jacobsen, 2018, s122). Jeg hadde utarbeidet en intervjuguide som åpnet for at jeg kunne bevege meg utenfor de forberedte spørsmålene. Dette gjorde at jeg kunne komme med spørsmål som var relevante å stille i situasjonen, samt stille spørsmålene i intervjuguiden i tilfeldig rekkefølge. Denne pendlingen mellom deduksjon og induksjon viser til en abduktiv tilnærming (Postholm & Jacobsen, 2018, ss. 121, 127). Underveis i intervjuet lyttet jeg nøye til det som ble sagt, og brukte det jeg hørte til å styre samtalen mot relevante ting jeg ønsket å høre mer om. Dette førte til at jeg i løpet av intervjuet fikk stilt spørsmål jeg ikke hadde tenkt på i egen forberedelse.

I følge Postholm og Jacobsen (2018), er «tre og gren – modellen» den mest egnede formen for intervju i en masteroppgave. Her etterstreber forskeren å stille alle spørsmålene i intervjuguiden. Til tross for at «elv og kanal-modellen» ikke regnes som like sikker når det gjelder å få svar på en hovedproblemstilling, valgte jeg likevel å benytte denne. Fordelen var at jeg da kunne utforske en idé, et begrep eller sak og forfølge det (Postholm og Jacobsen, 2018, ss. 124, 125).

Strategi for datainnsamling

Befring (2016) sier at som hovedprinsipp består intervjuet av en samtale mellom en forsker som spør, og en informant som gir svar (Befring, 2016, s. 74). På et tidlig tidspunkt i prosessen vurderte jeg å intervjue informantene individuelt. Fordelen kunne vært at jeg fikk muligheten til å gå i dybden på det de fortalte. Jeg kunne i større grad stilt oppfølgingsspørsmål til den enkelte, uten å samtidig konsentrere meg om, eller ta hensyn til andre. Når jeg likevel endte med å benytte fokusgruppeintervju, var det fordi jeg ønsket å samle en mindre gruppe mennesker og la dem få, formidle egne erfaringer, stiller spørsmål til hverandre og diskutere. Gjennom mitt daglige virke som rektor er jeg vant til, og komfortabel med, å samle grupper av mennesker og styre kommunikasjonen. Erfaringsvis kommer det mye interessant når deltakerne får snakke mest mulig fritt ut fra en gitt agenda. En annen viktig oppgave jeg har i slike møtepunkt, er å sørge for en god og åpen atmosfære (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 127). Slik øker muligheten for at alle får lyst til å uttale seg, og at det blir rom for at ulike tanker og meninger kommer fram. Det er imidlertid viktig å skille mellom når deltakeren er enige om noe, og når de uttaler seg individuelt (Postholm & Jacobsen, 2018 s.

127). Jeg presenterte emnene som skulle diskuteres fortløpende (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 127). Årsaken til at jeg benyttet meg av denne metoden er fordi den, i likhet med det strukturerte intervju, har som målsetting å forstå deltakernes perspektiver (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 120).

Innsamling av data - gjennomføringen av intervjuet

Intervjuguiden ble bygd opp ved at jeg først ville starte med noen innledende og oppklarende spørsmål. Hensikten var å bli litt kjent med intervjupersonene ved at de fikk fortelle litt om seg selv, sin bakgrunn og hvordan de selv opplever egen rolle hovedtillitsvalgt. Innledningsvis fikk de også fortelle om en selvvalgt case, som var relatert til hvordan en leder må opptre i en vanskelig personalsak. Dette hadde jeg planlagt på forhånd, og årsaken var todelt: For det første ønsket jeg at intervjupersonene koblet seg på problemstillingen for intervjuet så fort som mulig, slik at fokuset i samtalen ble på det jeg ønsket. For det andre ville jeg at vi skulle få et felles grunnlag for videre kommunikasjon, som en felles forståelse eller et bakteppe i intervjuet. Underveis i dialogen kom intervjupersonene inn på innholdet i casene flere ganger, ved at de viste til dem som eksempler når de snakket om ulike risikofaktorer i behandlingen av en krevende personalsak. Jeg opplevde at casene ble en samlende rammefaktor som bidro til at det ble en god flyt i dialogen mellom intervjupersonene.

Den første halvtimen av intervjuet dreide seg i stor grad om hovedtillitsvalgtrollen. Intervjupersonene snakket en del om dilemmaet de står i: På den ene siden skal de representere medlemmene i barnehage og skole, mens de på den andre siden har kontor i kommunens rådhus og treffer kommunens ledelse oftere enn de møter egen medlemmer. Intervjupersonene delte mange gode eksempler og refleksjoner. De hadde tydelig flere felles referanser innenfor dette spenningsforholdet, og dynamikken i dialogen var god. Selv satt jeg og overveide om jeg kanskje skulle endre problemstillingen, til å omhandle hovedtillitsvalgtrollen, og ikke lederrollen. Jeg valgte til slutt å verken utelate dette perspektivet, eller la det få spille hovedrollen. Resultatet ble i stedet at hovedtillitsvalgtrollen en sentral del av besvarelsen.

I intervjuguiden hadde jeg forberedt en del forskningsspørsmål. Målet og hensikten var å sikre at jeg hadde så gode spørsmål som mulig, med tanke på å finne svar på

hovedproblemstillingen for oppgaven. I tillegg var det en viktig forutsetning for at jeg skulle kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål til informantenes underveis i intervjuet. Slik gikk det imidlertid ikke, da intervjupersonenes perspektiver viste seg å gå utover mine antakelser og forberedte forskningsspørsmål. Der jeg for eksempel hadde tenkt at de kom til å peke på rektors utdanning og erfaringsbakgrunn, evnen til å anerkjenne og se de ansatte, eller andre mer detaljerte eksempler på rektors lederstil, var ikke intervjupersonene så mye innom det. De sa riktignok litt om det, gjennom vektlegging på at rektor ikke må framstå som opptatt av bare en ting, men evne å vise totaliteten i ansvaret. -Og videre bry seg om de ansatte i fredstid. Det ble likevel lagt mer vekt på nødvendigheten av at rektor må få gode råd, og benytte seg av dem, når det drar seg til med krevende personalsaker. De var også opptatt av egen rolle som hovedtillitsvalgt, og hvordan de kan bidra i de vanskelige sakene. Derfor ble dette mest relevant å forske på.

Samtalen ble mer naturlig av at jeg tok lydopptak under fokusgruppeintervjuet. Det gjorde at jeg kunne lene meg mer tilbake, og konsentrere meg om å stille oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål og oppklarende spørsmål underveis. I tillegg bidro det til at jeg lettere kunne se an når de ulike spørsmålene fra intervjuguiden var passende å stille, og om det eventuelt var behov for mer oppklarende spørsmål. Dette for å oppnå dybde, detaljrikdom og mer nyanserte svar (Postholm & Jacobsen, 2018, ss. 132, 133). Disse spørsmålene kan også bidra til å utdype og forklare det som er sagt, for eksempel ved å spørre: Kan du gi meg eksempler på dette? Har du flere eksempler på dette? Kan du fortelle mer om dette? For å sikre at jeg forsto intervjupersonene riktig, benytte jeg meg av noen stoppunkt for å sjekke dette ut. Jeg gjentok med egne ord det som ble sagt, og spurte om jeg hadde oppfattet dem rett.

En utfordring som oppsto underveis i intervjuet var at på et tidspunkt var samtalen i ferd med å flyte ut. Jeg var forberedt på at det kunne skje, og hentet oss inn på sporet ved å avbryte der det passet. Måten jeg gjorde det på var ved å peke at det de fortalte var interessant, og følge opp med å si at det hadde vært fint med et eget møte med dette som tema. Jeg førte oss så tilbake til tematikken for samtalen. Dette skjedde kun en gang, så det ble ikke et problem.

Selv om jeg valgte en intervjuform som jeg i utgangspunktet er komfortabel med, var det viktig å være godt forberedt. Før selve gjennomføringen av intervjuet forberedte jeg meg ved å arbeid med relevant teori som omhandler tematikken rundt leders opptreden i krevende personalsaker. Det gjorde det lettere å utforme spørsmål til intervjuguiden. På den andre siden gjorde det at jeg måtte være nøye med å unngå at egne teorier og subjektivitet farget innholdet

i samtalen. Jeg prøvde å være bevisst på dette, og etterstrebet å ikke blande meg for mye inn i dialogen, men heller lytte godt til det som kom fram, og videre ta tak i nøkkelord de selv kom med. Man kan si at det er å utøve påvirkning av retningen på dialogen, men samtidig så var det visse ting jeg var ute etter å få undersøkt gjennom intervjusituasjonen. Dette skjæringspunktet mellom å la intervjupersonene snakke fritt, og styre dialogen var viktig for å få data som både var relevante og objektive. Gjennom samtalen og diskusjonene rundt temaet vanskelige personalsaker, fikk jeg innsikt i samspillet og gruppedynamikken mellom intervjupersonene. Målet er ikke at deltakerne skal komme frem til enighet eller løsninger på spørsmålene (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 127), målet er derimot å få intervjudeltakerne til å snakke mest mulig seg imellom. Jeg håndterte det så godt det lot seg gjøre fortløpende i intervjusituasjonen. I ettertid ser jeg at det kunne vært interessant og stoppet opp underveis og spurt oppfølgingsspørsmål som: «Er du enig i det han sier»? «Ser du det på samme måte, eller tenker du at det kunne vært håndtert annerledes»? «Ser noen av dere andre at det var noe annet som kunne vært mer heldig og gjort eller sagt her»? På den måten kunne jeg gitt rom for å komme med andre synspunkter. Samtidig ville jeg blande meg minst mulig i dialogen intervjupersonene imellom.

I forkant av intervjuet spurte jeg intervjupersonene om jeg kunne få ta kontakt med dem igjen i etterkant, for å oppklare eventuelle uklarheter. Alle tre svarte bekreftende. Det føltes som en fin mulighet, med tanke på at jeg hadde valgt fokusgruppeintervju. Risikoen var reell for at jeg ikke klarte fange opp alle øyeblikk der jeg burde stoppet opp og stilt oppfølgingsspørsmål eller inngående spørsmål. I ettertid viste det seg unødvendig å kontakte noen av dem igjen.

Analyse

Befring (2016) peker på at når det foreligger et omfattende og variert kvalitativt materiale, vil det være behov for en strukturerende og forenklende bearbeiding (Befring 2016, s. 114). Jeg valgte å starte bearbeidingen av datamaterialet med å lytte til opptaket gjentatte ganger. Det gjorde at jeg kunne «høre» intervjupersonene mens jeg jobbet med det skrevne datamaterialet, det hjalp meg i det videre arbeidet. Etter at jeg hadde transkribert lydopptaket, det vil si å gjøre intervjuet om til skriftlig form, bearbeidet jeg materialet gjennom å foreta en tematisk analyse (Postholm & Jacobsen, 2018, ss. 188, 189). I og med at casene var et vesentlig bidrag i datamaterialet ble det viktig å trekke dem fram, og gi dem plass i besvarelsen. Målet med det er å øke egen og andres forståelse av tematikken i denne oppgaven.

Videre valgte jeg å kategorisere datamaterialet kronologisk; før en sak tar til, oppstart av en sak, selve håndteringer, og avslutningen av en sak. Ifølge Jacobsen (2015) er en av hoved essensene i anarkistiske beslutningsprosesser tidsdimensjonen. Her oppheves den tradisjonelle tidsoppfatningen som blir tatt for gitt i mer tradisjonelle beslutningsteorier; nemlig at problemet kommer før løsningen (Jacobsen, 2015, s. 104).

Når jeg likevel velger å drøfte datamaterialet i en kronologisk struktur, er det fordi kronologien trådte så tydelig fram for meg gjennom bearbeidingen av intervjuet: Intervjupersonene pekte alle på rektors evne til å bygge gode relasjoner tidlig i ansettelsesforholdet, og rektors evne til å ta opp uheldige episoder med ansatte på en god måte, selv om det ikke nødvendigvis kvalifiserer til å starte en personalsak. Intervjupersonene var opptatt av at hvis tilliten mellom leder og ansatt i utgangspunktet er god, tåles det mere av både den saken gjelder, og i enheten for øvrig både før, under og etter en krevende personalsak.

Eriksen (2018) peker på at for å lykkes med tiltak av arbeidsrettslig karakter, må rektor etablere nær kontakt med kollegiet, både på gruppe og individnivå (Eriksen 2018, s. 233). Eriksen (2018) oppsummerer lovgivers krav og forventninger til en rektor, og det kan forståes som at når læringsmiljøet til elvene, eller arbeidsmiljøet til ansatte er truet, er det rektors ansvar å agere (Eriksen 2018, s. 233). Ifølge Eriksens undersøkelser presterer mellom 0 og 12% av lærerne ved en skole ikke som ønskelig. I slike tilfeller må rektor følge opp overfor den ansatte. Gjennom en samtale må rektor vise tydelighet, slik at vedkommende får anledning til å endre atferd. Videre vil noen lærere ha behov for hjelp og støtte for å forbedre seg, og innenfor rimelige rammer er rektor forpliktet til å yte slik hjelp (Eriksen 2018, s. 233). Denne retten og plikten til å styre kan dermed innbefatte og starte personalsaker når det er nødvendig, og slike prosesser fordrer krav til saklighet, og rett saksbehandling.

Med utgangspunkt i det intervjupersonene formidlet i intervjuet, og Eriksens teori om rektors styringsrett, mener jeg det er hensiktsmessig at strukturen i oppgaven kan gjenspeile en kronologisk oppbygging, fra før en sak starter, oppstart av en sak, selve håndteringen og avslutning av en sak. Dette til tross for at søppelkasseteorien kan tolkes som at den ikke understøtter dette.

Kvalitet

Kvaliteten på forskningen innbefatter muligheter for både å styrke og svekke forskningsarbeidet. Ulike kriterier for kvalitet vil kunne vektlegges forskjellig i ulike sammenhenger, og det vil kunne rettes kritikk mot alle ledd i en forskningsprosess (Befring, 2016 s. 19). Det betyr at jeg må reflektere over spørsmål tilknyttet to forhold: For det første må jeg kunne undersøke hva slags konklusjoner jeg har dekning for å trekke ut fra det intervjupersonene fortalte rundt håndtering av krevende personalsaker. Dette forholdet viser til forskningens gyldighet (validitet). For det andre må jeg undersøke om resultatene som forskningsprosjektet har endt med er til å stole på, et forhold som viser til forskningens pålitelighet (reliabilitet). Eksempel her kan være å vurdere intervjusituasjonen, og hvordan intervjupersonene eventuelt påvirket hverandre i dialogen. Kanskje ville de svart annerledes om jeg hadde intervjuet dem hver for seg. Først når dette er på plass kan jeg se om kunnskap for eksempel har blitt konstruert som følge av møte mellom teori og empiri, eller mellom meg selv som forsker og intervjupersonene (Postholm & Jacobsen, 2018, ss. 220, 222).

Validitet

I kvalitative forskningsmetoder benyttes ofte personlige intervjuer for å innhente data, og kvalitative metoder har stor relevans når det søkes innsikt i ulike fenomener og problemer (Befring, 2016 s. 30). Da valget mitt falt på kvalitativ metode i datainnsamlingen, var det fordi jeg var ute etter å oppnå økt forståelse av et fenomen, og ikke med mål om å bygge eller teste allmenngyldig teori. Ved å gjennomføre fokusgruppeintervju med tre frikjøpte tillitsvalgte fikk jeg muntlige kilder som ga meg tolkninger i form av ord (Nyeng, 2018 s. 71). I og med at jeg som forsker blir «hovedinstrumentet» i intervjuet (Befring, 2016 s54), var det viktig å være bevisst egne forventninger og forutinntatte oppfatninger som kunne være med å påvirke tolkningen av det som ble sagt. Jeg måtte ta høyde for egen forutforståelse, og være nøye med å skille mellom hva intervjupersonene faktisk sa, og videre hvordan jeg som forsker fortolket og vurderte det som ble sagt. I og med at jeg hadde en del erfaring med krevende personalsaker før jeg skulle intervjue informantene, ble det viktig å etterstrebe validiteten. Jeg var derfor bevisst på å ikke kommentere, eller blande meg i refleksjonene som oppsto mellom intervjupersonene. I etterkant ser jeg at det var lurt å ha tatt en bevisst lyttende rolle, for jeg kjente undervis på en sterk lyst til å bli med i samtalen, og ikke bare lede den. Jeg kjent at jeg ble engasjert, og ønsket å delta i refleksjonen med mine egne erfaringer og opplevelser. Da jeg skulle høre gjennom opptaket i etterkant, var jeg spent på om jeg hadde klart å ikke si mer

enn nødvendig. Dette kan knyttes til generaliseringsvaliditet, som handler om å gjøre forskningens resulter så gjeldene som mulig for andre personer, tider eller situasjoner (Befring, 2016 s. 55). Lydopptaket viste heldigvis at jeg selv hadde klart å ikke komme med egne erfaringer, og dermed gi føringer i samtalen. I denne studien etterstreber jeg å beskrive det unike ved forskjellige fenomener og situasjoner. Mye av de opplevelsene intervjupersonene delte med hverandre ble bekreftet ved at de viste til lignende erfaringer fra tilsvarende situasjoner. Dette økte den generelle verdien av det hver av dem sa, selv om det fortsatt er et lite datagrunnlag. I min rolle som møteleder, kunne jeg imidlertid stille noen evaluerende spørsmål. Ikke for å vurdere gyldigheten av det de sa opp mot mine egne meninger, men mer for å sikre at jeg hadde forstått dem rett, ut fra tema og problemstillingen som var utgangspunktet for fokusgruppeintervjuet. Det å benytte generaliseringsvaliditet og evalueringsvaliditet kan være med på å styrke validiteten, og dermed verdien av masterstudien min (Befring, 2016, s. 55).

Reliabilitet

I følge Nyeng (2018) er reliabilitet nødvendig, men ikke en tilstrekkelig betingelse for god forskning (Nyeng,2018, s. 105). Reliabilitet gir uttrykk for nøyaktigheten og stabiliteten av data (Befring, 2016 s. 53). Selv om reliabiliteten kan være vanskelig å måle i kvalitative studier, er det et krav alle prosessene i forskningen skal gjennomføres på en reliabel måte. Det vil si at hele framgangsmåten som benyttes i studien skal beskrives så nøye som mulig. I bearbeidingen av datamaterialet, ble jeg oppmerksom på at intervjupersonene framsto veldig samstemte. De bekreftet hverandre i det som ble sagt, både med ord, ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Kanskje var det reelt at med samme rolle i tre sammenlignbare kommuner i størrelse og struktur hadde gjenkjennbare erfaringer og referanser. Likevel er det greit å merke seg at kanskje både stemningen og dynamikken i intervjusituasjonen gjorde det enklest å være enig, og ikke like lett å gå imot det en av de andre sa. På et tidspunkt opplevde jeg at en av intervjupersonen la fram et litt annet syn enn en av de andre. Han argumenterte likevel så forsiktig, at det ikke var lett å oppfatte det der og da. Hva denne lille uenigheten dreide seg om er behandlet nærmere i kapittel 4, under overskriften: «Undervegs i saken – selve håndteringen». Kort sagt var de noe uenig i egen rolle knyttet til hvordan og hvor mye de som hovedtillitsvalgte bør involvere seg i selve håndteringen av en krevende personalsak.

Transkriberingen fra tale til tekst kan være særlig sårbar for reliabiliteten. Det finnes flere måter å løse det på, og selv brukte jeg god tid på dette arbeidet. Jeg startet med å høre gjennom lydopptaket flere ganger, før jeg skrev ned alt som ble sagt ordrett på bokmål. Deretter bearbeidet jeg den skrevne teksten, og kodet innholdet. Reliabilitet handler altså om hvor robust en undersøkelse er, eller om dataen er tillitsvekkende eller til å stole på (Nyeng, 2018, s 105).

Forskningsetikk

Forskningsetikk kan ifølge Nyeng (2018) grovt sett deles i to; forskningsinterne og forskningseksterne vurderinger (Nyeng,2018, s 159). Det siste gjelder blant annet forskerens forhold til intervjupersonene, og her har det vært viktig for meg å opptre på en måte som ikke på noen måte er skadelig for andre. Det viste seg at det første informasjonsskrivet jeg sendte til intervjupersonene ikke var helt tilstrekkelig i henhold til kravene i personvernforordningen. Jeg ble anbefalt å ta utgangspunkt i malen som NSD har utarbeidet. Dette er en god kvalitetssikring innenfor de forskningseksterne reglene, fordi det sikrer at intervjupersonene deltar etter fritt, informert samtykke (Nyeng,2018, s. 160).
Det var også viktig å få belyst hvordan personer som ble referert til som tredjepersoner skulle anonymiseres. I følgen Befring (2016) har informanter i forskning krav på at absolutt alle opplysninger om personlige forhold blir behandlet konfidensielt, samtidig som det er krav om at innsamlede data til vanlig skal være anonymisert (Befring, 2016, s. 32). Ganske tidlig i intervjuet stoppet den ene intervjupersonen opp, han ønsket å forsikre seg om at taushetsplikten ble ivaretatt. Dette tar jeg som en indikasjon på at jeg hadde vært for utydelig. I mitt daglige arbeid er taushetsplikt svært viktig, og det kan godt være at det gjør det til en taus kunnskap fordi det er så innarbeidet. Jeg fikk på denne måten en mulighet til å forsikre at alt ville bli anonymisert på forskriftsmessig måte. I intervjuet presenterte intervjupersonene ulike caser som omhandlet andre mennesker. I dialogen med NSD ble det derfor litt fram og tilbake med tanke på anonymisering. NSD konkluderte til slutt med at når tredjepersoner ikke blir navngitt i intervjuet, og heller ikke definert til en navngitt enhet, så betyr det at personidentifiserende opplysninger om dem ikke er gitt.

Gjennom bearbeidingen av materialet, reflekterte jeg over at jeg likevel hadde fått nok opplysninger til at jeg ved en del «etterforskning» kunne satt sammen elementer av opplysninger og til slutt kanskje kommet fram til navngitte personer som var involvert i sakene som ble presentert. Dette er imidlertid informasjon som er helt irrelevant for analysen

og konklusjonen av problemstillingen i denne masterbesvarelsen. Følgelig er det heller ikke av interesse for meg å eventuelt vite navnene på tredjepersoner. For å sikre at ingen andre heller skal kunne identifisere dem, er intervjupersonene anonymisert. Dette løser jeg ved å presentere dem samlet. Årsaken til at jeg kan gjøre det, er at de har en forholdsvis lik bakgrunn, både når det gjelder utdanning og erfaring. I tillegg er kommunestørrelsen der de jobber omtrent jevnstore. Jeg har fortløpende vurdert anonymiseringen jeg foretok, dette for å unngå at det jeg presenterer på noen måte skal være til skade eller ulempe for

intervjupersonene (Nyeng,2018, s. 161). Dette er indirekte knyttet sammen med viktigheten av å overholde anonymiteten til tredjepersonene. Jeg måtte sikre at heller ikke de som eventuelt leser oppgaven min kan legge sammen to-og-to for så å komme fram til hvem casene omhandler. På den andre siden måtte jeg sørge for at innholdet i besvarelsen ikke ble for vagt.

I tillegg til vurderinger av hvordan informasjonen ble presentert, ble det viktig å sørge for sikker lagring. I følge Nyeng (2018) er det å ivareta anonymitet og allment personvern, formalisert gjennom juridiske regler for hvordan blant annet lagring av data skal foregå (Nyeng,2018, s. 161). Det ble løst ved at etter at transkriberingen var gjort, ble det skrevne dokumentet lagret på min personlige OneDrive- Office 365, som er uttalt sikker i kommunen der jeg jobber. Både lydopptaket, og transkriberingen vil bli slettet så fort oppgaven er godkjent.

Oppsummering av kapittel 3

I dette kapitlet har jeg gjort rede for valg av metode, og for forskningsprosessen min. Jeg har også belyst min rolle som forsker, og forklart hvordan jeg har jobbet med innsamlingen og analysen av datamaterialet. Herunder begrunnet valget av kronologisk struktur. Det er også blitt redegjort for kvaliteten på studien, og etiske dilemma.

Kapittel 4 – Fire caser

Presentasjon av fire caser fra datamaterialet

Under forberedelsene mine før intervjuet, planla jeg å be intervjupersonene dele erfaringer fra vanskelige personalsaker de har stått i som hovedtillitsvalgt. Dette førte til at vi innledningsvis fikk presentert til sammen fire caser som var relevant for det vi videre skulle snakke om. Dette hjalp oss til å samle oss rundt temaet, og til å holde fokus gjennom hele fokusgruppeintervjuet. I tillegg viste det seg også å det ga meg en ide om at bearbeidingen av materialet kunne presenteres i en slags kronologisk rekkefølge. Det kommer jeg tilbake til i kapittel 5.

Under her vil jeg nå gjengi hovedessensen i casene, som alle omhandler personalsaker intervjupersonene hadde opplevd som krevende. Jeg har kalt dem følgende: Case 1 – «Sedelighetssak» Case 2 – «Summen av småting som til slutt blir til en stor», case 3 – «Eldre arbeidstakere som skvises ut» og case 4 – «Oppsigelse på sviktende grunnlag».

Case 1 – Sedelighetssak

Etter at en av Intervjupersonene hadde forsikret seg om at jeg ville anonymisere detaljer som kom fram, startet han og fortelle om en sedelighetssak fra en barneskole i egen kommune.

> *«Den største jeg har vært med på var en sedelighetssak. En ansatt ble anklaget for å både ha sagt og gjort ting mot barn som ikke er i henhold strafferettslig elle lærermessig. Det gikk på påstander som type erigert penis og det å ta på – og ganske klare brudd på intimgrense. En slik sak blir med engang løftet på hovedtillitsvalgts nivå».*

Intervjupersonen fortalte videre at rektor ved denne skolen gjorde sitt ytterste for å møte følelsene og anerkjenne mennesket hun var nærmeste leder for. Intervjupersonen var likevel tydelig på at det ikke har noe å si hvor dyktig du er som leder, for i de aller mest krevende personalsakene bommer man på inngangen nesten uansett hva man gjør: « .. *det blir jo veldig krevende når kommunen anmelder en lærer for et forhold».* Og «*Så hjalp det ikke at det var en del sånn usikkerhet rundt prosedyrer, usikkerhet rundt regelverk. Det var en del sånn saksbehandlingsfeil som man kunne ha unngått».* Det endte det med at politiet henla saken; «ingen straffbare forhold bevist», og vedkommende jobber fremdeles ved samme skole. Konsekvensene ble store både individuelt for den aktuelle læreren, og for kollektivet på skolen. Læreren ble psykisk ustabil, og fikk alkoholproblemer.

> *«Arbeidsmiljøet er jo sterkt preget av det her. Du får klikker; noen som støtter opp, og noen som jobber imot. Det er vanskelig å håndtere. Det er noe som kommer til å være med deg i lang tid etterpå som rektor. Hvis jeg koker det ned, så tenker jeg noen ganger at – enten så må den harde kjerne, for å bruke det begrepet, gå. Eller så må rektor bort».*

En tilleggsbelastning i denne saken, beskrev intervjupersonen på følgende måte:

> *«Og det som var vanskeligst for meg var at jeg kjente at det var noe usagt- at det var en historie her i historien. Noe som var med fra hine hårde dager. Fra gammelt av. At det var; han her har vi tenkt noe om før-følelsen var der. Og det dukket opp gjennom det arbeidsgiver valgte å legge fram av relevante vedlegg i saken. Arkivert fra 2001, som skulle vært slettet. Da begynner man som tillitsvalgt å tenke: Er dette en sak der rektor skulle ha veiledet på et tidligere tidspunkt? Klarer ikke kommuneledelsen samlet sett å skille hva som er saken her, og hva som er andre saker»?*

Case 2 - Summen av småting som til slutt blir til en stor

Den neste intervjupersonen fulgte opp med å fortelle om noen erfaringer han hadde gjort seg i egen kommune. Han har opplevd flere saker, der det har pågått det han beskriver som unnfallenhet.

Det kan vær at en lærer gjør en glipp i et klasserom, og kommer med utbrudd som: «Nå setter du deg din trollunge»! Eller «Ti stille»! I stedet for at rektor tar det opp med vedkommende med en gang, så nøles det litt for lenge. Dermed risikerer man at det kommer en ny mail fra en forelder som ikke er fornøyd. Til slutt så må rektor ta tak i det, og da kommer alt på en gang. Hvis det viser seg at dette er helt ukjent for den aktuelle læreren, så gjør det at saken blir mye mer komplisert enn den trenger å være.

Intervjupersonen har erfart at slike saker ofte starter med at det dukker opp noe som er så alvorlig at en må ta tak. Hvis rektor åpner prosessen med å si: «Og dette er ikke første gangen», da har intervjupersonen erfart at det eskalerer raskt, og at det vider blir veldig tøft:

> *«Det oppleves som at man opererer i gammel dritt, for å underbygge at; du er sånn du. Du har jo holdt på sånn i mange år du. Så er det egentlig snakk om en konkret sak. F.eks. at du har vært ufin med en elev som har foregått i et klasserom».*

Intervjupersonen beskriver det som at det føles som et karakterdrap, og begrunner det med at i disse jobbene går man i stor grad inn med personligheten.

Case 3 – Eldre arbeidstakere som skvises ut

Den tredje intervjupersonen hadde også lignende erfaringer med det som kan kalles unnfallenhet. Han fortalte om en krevende sak der det var snakk om nedbemanningsbehov ved en skole. Det oppsto flere uheldige problemstillinger underveis i prosessen. Det startet med at nærmeste leder ønsket å kvitte seg med eldre arbeidstakere i denne nedbemanningsprosessen:

> *«Ingen som har turt å si noe, men når det nærmer seg pensjon – DA skal vi begynne å ta opp det. For da vil vi egentlig at de skal slutte nå – de kan slutte. Så de blir på en måte skviset ut».*

I denne saken sto ikke arbeidsgiver samlet. Rektor opptrådte på egen hånd, og ikke i samsvar med det oppvekstsjef og personalsjef mente:

> *«Vi hadde jo noen kriterier i forhold til utvelgelse av den biten der. Vi konkluderte vel med at arbeidsgiver opptrådte som et trehodet troll i den saken der, fordi at enhetsleder sa en ting, og så var det oppvekstsjef og personalsjef som sa noe annet. Og som da støttet Utdanningsforbundet».*

Intervjupersonen beskrev det som at rektor opererte som i en tilsettingsprosess:

> *Det er jo spesielt da, å starte en omstillingsprosess der at oppsigelsene egentlig skal begrunnes i arbeidsgivers forhold på grunn av nedbemanning. Og så lager man en oppsigelsesgrunn av personlige forhold. Han skulle sitte igjen med de beste».*

Det ble ikke framlagt noe dokumentasjon på at rektor hadde veiledet dem, eller noe annet som tilsa at de ikke gjorde en god jobb. Det kom totalt overraskende på de det gjaldt. Det som videre skjedde var at da rektor ikke fikk viljen sin, allierte han seg med ansatte som ut fra de gitte kriteriene egentlig skulle skifte arbeidsplass.

> *«Vi satt jo i møter, og han (rektor) måtte ha med seg sin egen tillitsvalgt. Der han satt og fortalte at han måtte oppnå det og de resultatene. Det det hele endte med var jo at rektor måtte gå. Han sa opp selv, på oppfordring fra oppvekstsjefen».*

Case 4 Oppsigelse på sviktende grunnlag

Den ene av intervjupersonene delte en case til, der en styrer ved en barnehage i kommunen avdekket at en ansatt hadde rusproblemer på fritida. Uten at saken var meldt til AKAN først, eller dokumentert på noen måte, fikk styreren råd fra en rådgiver ved personalavdelingen om å si opp vedkommende. Styreren sier så opp den ansatte, og etter det eskalerte det raskt. Det ble plutselig en stor sak:

> *«Og da kommer selvfølgelig fagforbundet, som representerer dette medlemmet rett på advokatnivå. Og så må jo advokaten si at; men hør nå her. Vedkommende var ikke ruset på jobb. Vedkommende har ikke slått, har ikke vært uegnet på jobb. Ja – vedkommende har et rusproblem på hjemmebane, men det er en AKAN-sak. Her må vi inngå en AKAN-avtale».*

Intervjupersonen var tydelig på sårbarheten i at det er så personavhengig hvem som rådgir og veileder både ledere og ansatte:

> *«Og det er helt opplagt, slik jeg ser det, at styrer har fått feil råd. Og blir egentlig kastet til ulvene – rett opp imot kompetansesenteret til Fagforbundet i Trondheim, som er kjempedyktige. Og så er det styrerens navn som står på alle papirer. Det er hun som blir personifisert».*

Oppsummering kapittel 4

I kapittel 4 har jeg presentert de fire casene intervjupersonene delte i intervjuet. I neste kapittel vil teorien fra kapittel 2 bli drøftet opp mot både casene og empirien som ellers kom fram gjennom datamaterialet.

Kapittel 5 Empiri og drøfting

Innledning

Når jeg nå går over til å drøfte datamaterialet, benytter jeg både innholdet i de fire casene og det intervjupersonene ellers formidlet gjennom intervjuet. Jeg bruker eksempler fra casene, og informantenes betraktninger fra sin egen praksis, til å konkretisere og eksemplifisere underveis i drøftingen. I tillegg viser jeg til relevant teori.

Eriksen (2018) viser til at aml. §2-1 forplikter rektor i å sørge for at lærere har et godt arbeidsmiljø, og det innebærer at der det oppstår en konflikt i personalet, har rektor en plikt til å få løst konflikten (Eriksen, 2018, s. 237). Eriksen presiserer videre at kravene til rektors saksbehandling ikke er statisk, men dynamisk, og at dette innebærer at desto mer inngripende beslutningen er for den aktuelle læreren, desto mer kreves det av rektors saksbehandling. Det foreligger et saklighetskrav i all offentlig myndighetsutøvelse. (Eriksen, 2018, s. 258). I den såkalte Kårstø-dommen slo Høyesterett fast at:

> *« ..det må stilles visse krav til saksbehandlingen, og videre at det må foreligge et forsvarlig grunnlag for avgjørelsen som ikke må være vilkårlig eller basert på utenforliggende hensyn»* (Eriksen, 2018, s. 258).

Her viser rettspraksis hva som forventes av en rektor med hensyn til saksbehandling. Det kan (videre) få konsekvenser for rektor hvis han eller hun eventuelt misligholder plikten til å styre (Eriksen, 2018, s. 258). Med mål om å prøve og strukturere elementer som kreves av en rektor i håndtering og saksbehandling i krevende personalsaker, velger jeg derfor å drøfte datamaterialet etter følgende struktur: Før en sak tar til (fredstid), Oppstart av en sak (inngangen), Undervegs i saken (essensen av selve håndteringen) og ettervirkninger etter saken (konsekvenser på godt og vondt). Når det gjelder rollen til de frikjøpte tillitsvalgte, vil det flettes inn i alle delkapitlene i drøftingsdelen. Denne strukturen underbygges også av måten intervjupersonene framstilte håndtering av krevende personalsaker i fokusgruppeintervjuet.

Før personalsaken tar til

En av intervjupersonen pekte på at det er viktig for rektor å finne en god balanse, både oppover og nedover i systemet, og at dette er vanskelig, spesielt for nye rektorer. Han poengterte videre at hvis en ny rektor bommer i innsalget av seg selv i starten, så kan det bli vanskelig. Han utrykte det slik:

> *«For det blir ofte vi-og-dem, og kommer du inn som tallknuseren med stor T, så er det vanskelig å få med seg laget etterpå. Så det – det er en tilbakemelding - gjennomgående tilbakemelding fra medlemmer at -Han er bare opptatt av det, eller - hun er bare opptatt av det» Eh – Også tror jeg kanskje ikke rektor eller andre mellomledere er god nok til å kommunisere totaliteten i det som skal ivaretas da. Men vi ser at det er veldig – veldig krevende for rektorer – spesielt kanskje å treffe sine ansatte godt nok da. Jeg tror det er mange rektorer som kjenner på at – dem egentlig ikke er en del av kollegiet kanskje. De får den her – litt sånn rare følelsen når du går inn på personalrommet. Eller at du kjenner på at det er noe usagt – så det er vanskelig.»*

Sørhaug viser til at ledelse både først og sist er en relasjon, og at den er basert på et mandat. Dette mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit, som leder både blir gitt og må ta (Sørhaug, 1996, s. 45).

> *«Dette er en vertikal relasjon som er åpen i begge ender. Ledelsen må få og ta makt og tillit både ovenfra og nedenfra. Denne kontinuerlige bytteprosessen gjør ledelse til en evig bevegelse» (Sørhaug, 1996, s. 45).*

Ifølge Sørhaug, (så) krever ledelsesfunksjoner at det spenningsfylte samspillet mellom makt og tillit hele tiden håndteres, og siden dette alltid har en tendens til å røre på seg, kan det være vanskelig og risikabelt å stå stille (Sørhaug, 1996, s. 45).

Intervjupersonene var alle enige om at det er avgjørende for rektor å bygge gode relasjonen til personalet i fredstid. Som en av dem sa: «*Du må kjenne folket ditt. Og du må like folk, og prøve å se det beste i alle*». De var samstemte i at da tåles det mer i relasjonen den dagen rektor må konfrontere en ansatt med et alvorlig forhold.

Alle intervjupersonene hevdet at det gjennomgående har pågått en unnfallenhet i skolen, ved at rektor har unnlatt å ta opp mindre kritikkverdige forhold med ansatte. For eksempel som i case 2, «Summen av småting som til slutt blir til en stor». Her var casen at foreldre har rapportert om at en lærer har kommet med nedsettende kommentarer mot en elev. Da kan leder (godt) ha tenkt at selv om det ikke er snakk om så alvorlige ting, så burde dette vært tatt opp med den læreren det gjelder. Likevel blir ikke hendelsen fulgt opp når det skjer, og dermed blir det heller ikke gjennomført noen form for veiledning. I stedet kan det komme fram tre år senere, når det dukker det opp en ny epost med en klage fra en foreldre.

En av intervjupersonene pekte på at når leder til slutt må ta tak i lærerens atferd, så blir konsekvensene ofte at det trekkes fram udokumenterte påstander for å underbygge at; «*Jo, det*

du gjør nå, det er egentlig det vi har sett før». «... var det en gang for 5 år siden, 10 år siden. Vi har jo sett». Men så er det aldri blitt tatt opp tidligere.

I case 3, «Eldre arbeidstakere som skvises ut», sier intervjupersonen:

> *«Det er erfaringa mi også. At dem venter så lenge. For det har egentlig skuret i lang tid, og så har de ikke turt å ta opp det. Jeg har ikke vært oppe i så alvorlige saker, men i forhold til 9A, så har det vært noe småtteri. Og da ruller det opp alt – sant. Og så viser det seg at det ikke er dokumentert noe alvorlig».*

Gjennom det intervjupersonene forteller, ser vi at leders unnfallenhet kan gå utover elever generelt, og særskilt sårbare elever spesielt. Eleven har ifølge opplæringsloven §9A rett på et trygt og godt læringsmiljø, og hvis det er en lærer som krenker en elev er det spesielt alvorlig, jfr. §9A- 5. FNs barnekonvensjon ble i 2003 gjort til norsk lov. Barnets beste-vurdering er et av barnekonvensjonens generelle prinsipper. (Andenæs og Møller, 2016, s. 40). Artikkel 3 nr. 1 lyder:

> *«Ved alle handlinger som berører barn, enten de foretas av offentlige eller private velferdsorganisasjoner, domstoler eller administrative myndigheter, skal barnets beste være et grunnleggende hensyn» (Andenæs og Møller, 2016, s. 40*).

Alle de tre intervjupersonene pekte på fordelene ved å bruke partsamarbeidet godt. En av dem sa at det er en stor fordel om man som leder får tillitsvalgte til å stå skulder mot skulder når ting pågår, når det er litt tøffe ting som skal skje. Han utdypet det ved å si: «*Jeg bruker å si at en god tillitsvalgt er et funn for enhver leder».* I Hovedavtalen innenfor KS-sektoren er det nedfelt regler om samarbeid mellom ledelsen og de ansatte gjennom tillitsvalgtapparatet (Eriksen, 2018, s. 259).

Om hovedtillitsvalgtrollen sa den ene intervjupersonen at dette også på mange måter er en krevende rolle. Han beskrev det ved at når en må dyrke lojalitet både oppover og nedover i systemet, så kommer en langt på vei i den samme spagaten som ledere gjør. Det er lett å få et overløperstempel i enkelte miljøer, og miste tillit med en gang en tar på seg tillitsvalgtrollen. Han uttrykt det på denne måten:

> *«Altså, relasjonelt så er jeg jo nærmere dem (kommuneledelsen), det er jo dem jeg treffer i det daglige - i tilfeldige møter i gangen, rundt lunsjbordet. Det er litt sånn.. I det daglige så er det jo dem jeg har mest kontakt med, men jeg er jo her for medlemmene».*
>
> Og:
>
> *«Jeg har egentlig bestemt meg for at den dagen jeg ikke klarer å nullstille meg, er jo den dagen jeg må slutte».*

En av de andre fulgte opp:

> «*Jeg tror jo man fort blir opplevd som en sånn inn-på-rådhuset-funksjon. Når man er misfornøyd med noe, så er det jo dem på rådhuset, og inne på kommunen – og da er du jo litt i den...*».
>
> Og:
>
> *« ...blitt mer og mer bevisst på det at nå har jeg vært hovedtillitsvalgt lengre enn jeg har vært lærer... Nå snakker jeg mer med ledere og skoleledelse enn jeg gjør med dem som er ute i klasserommene og ute i barnehagene. Så det er en sånn – nå må jeg passe på meg selv noen ganger».*

Det er god grunn til å tro at de frikjøpte tillitsvalgte har rett når de beskriver egen rolle ved at de først og fremst skal sørge for at prosesser går riktig for seg, i tillegg til å bistå medlemmet og gi medlemshjelp. De kan sikkert også til en viss grad veilede arbeidsgiver. Det er kanskje grunn til å tro at det også for dem kan gi noen tillitsutfordringer når saker drar seg til, og blir mer krevende. Det kan som de sier være vanskelig å framstå som lojal til flere parter på en gang. Jeg kommer nærmere tilbake til dette i delkapitlet om hovedtillitsvalgtes rolle.

Oppsummering og konklusjon

Oppsummert så ser vi at i både case 1 «Sedelighetssak», case 2 «Summen av småting som til slutt blir en stor» og case 3 «Eldre arbeidstakere som skvises ut» blir unnfallenhet hos nærmeste leder trukket fram. Når dette får så mye fokus i tre av fire caser, mener jeg gjør det verdt å merke seg. Kanskje skal jeg være oppmerksom på at fenomenet «unnfallenhet hos leder» ble forsterket gjennom dynamikken i intervjuet? Kanskje fikk det stort fokus i samtalen fordi intervjupersonene var samlet, og ikke ble intervjuet hver for seg? Samtidig opplevde jeg at dette var en reel utfordring i alle de tre nevnte casene. Eriksen peker på at rektors rett og plikt til å styre er omfattende. Eriksen gjør videre et poeng av at det er betenkelig at rektor kun bruke en liten del sin tid til dette, samtidig som det å bruke styringsretten overfor lærerne regnes som en av de viktigste oppgavene (Eriksen, 2018, ss. 268, 269). Det er grunn til å tro at denne delen av jobben blir lettere hvis rektor har legitimitet i personalet. Når relasjonen er god i forkant av en krevende sak, da kan rektor presentere mye i samtale med den det gjelder. Når det er bygd opp relasjoner i det intervjupersonene kalte «fredstid», da tåles det mer. Konklusjon her blir at hvis en nyansatt rektor skal oppnå nok legitimitet til å håndtere vanskelige saker i personalet sitt, så er det viktig å treffe rett i innsalget av seg selv i starten av arbeidsforholdet. Da må rektor kommunisere godt nok totaliteten i det som skal ivaretas, og

unngå å framstille seg selv som en leder som *bare* er opptatt av en ting, for eksempel økonomi.

Oppstart av en sak – inngangen

Alle de tre intervjupersonene var opptatt av oppstarten av en sak. De pekte på at hvis det er en historikk knyttet til en ansatt, men at dette ikke er tatt opp med vedkommende tidligere, da er det for sent hvis det oppstår en virkelig alvorlig sak. En av intervjupersonene uttrykte det å blande inn tidligere forhold med at det oppleves som at man operere i gammel dritt, mens det egentlig dreier seg om en konkret sak. Alle tre hadde erfaringer med at slike saker ble mye mer komplisert enn det de trengte å bli.

Enkelte ganger gir ikke en uformell oppfølging ønsket effekt, og som en av intervjupersonene sa: *«... det er jo arbeidstakere som mangler selvinnsikt. Det må vi være ærlige på, tenker jeg»*.

Eriksen (2018) peker på at i all offentlig myndighetsutøvelse foreligger det et saklighetskrav, samtidig som at kravene til rektors saksbehandling er dynamiske. Jo mer inngripende en beslutning er for den det gjelder, desto mer kreves det av saksbehandlingen. For eksempel betyr det at hvis saken gjelder arbeidstakers atferd, er kravet til saksbehandling strengere enn i mange andre tilfeller (Eriksen, 2018, s. 258).

Et annet fenomen intervjupersonene var samstemte i var det de kalte det menneskelige behovet for å søke støtte ved at man sier: «*Det er mange som mener det samme som meg, at dette er et problem»,* og *«Det er mange som opplever deg sånn»,* for som en av intervjupersonene sa*: «Hvem er de mange»?* De pekte på at det oppstår en distanse i dialogen, som du egentlig skal prøve å få til, om leder uttrykker seg på denne måten. De var opptatt av at leder må være konkret*: «Jeg opplever deg sånn»*.

Det er også positivt hvis ledere evner å snakke med ansatte om vanskelige ting, på en måte som gjør at de ikke føler seg beskylt eller degradert. Som det kom fram i case2 - «Summen av småting som til slutt blir til en stor»:

> *«Det er en utrolig viktig egenskap som leder, at du klarer å ta opp sånt – uten at den ansatte på et vis går helt i gulvet»*.

Eriksen (2018) sier at:

> *«En god dialog mellom ledelse og de ansatte vil alltid være konfliktdempende, som igjen gir en bedre skole for elevene» (Eriksen, 2018, s. 260).*

Hvis en lærer utfører arbeidet på en klanderverdig måte, mener Eriksen at rektor må gjennomføre samtaler med den ansatte før det iverksettes tiltak (Eriksen, 2018, s263). Et tiltak kan være at arbeidstakeren får en tilrettevisning, Dette er ikke er en ordensstraff eller en advarsel, men en veiledning som skal være retningsgivende for arbeidsforholdet. Før en beslutning om en tilrettevisning blir tatt, bør vedkommende både få uttale seg, få innsyn i eventuelle dokumenter og eventuelt korrigere beskyldningene (Eriksen 2018, s. 259).

I tilknytning til case 1 – «Sedelighetssak», gikk intervjupersonen så langt som å si at*:*

> *«I de mest krevende personalsakene så er jeg av den oppfatning at det har egentlig ikke noe å si hvor dyktig du er som leder. Fordi at du bommer på inngangen, nesten uansett hva du gjør».*

Hans oppfatning var at selv om rektor hadde gjorde sitt ytterste for å møte følelsene og anerkjenne mennesket, så «ramlet rektor igjennom», som har uttrykte det. Det ble rektor som ble arbeidsgivers ansikt utad på håndteringen, selv om det var kommunaldirektøren som formelt sto for anmeldelsen.

Oppsummering og konklusjon

Oppsummert så har kanskje intervjupersonene rett at det kan være noen mer eller mindre opplagte svakheter ved tillitsvalgsystemet. Som de sier, så har de ikke en arbeidsgiver som er ansvarlig for å følge dem opp, får ikke noen form for forventningsavtale eller forventningsavklaring. Det blir da som en sa: *«Veldig -veldig personavhengig»*, og *«Det er en sårbarhet i systemet».*

Alle de tre intervjupersonene pekte på viktigheten av at rektor ikke tar fram eventuelle tidligere saker i inngangen av en personalsak. Hvis det er en historikk knyttet til en ansatt, og særlig hvis det ikke er tatt opp med vedkommende tidligere, (da) er det for sent hvis det oppstår en virkelig alvorlig sak. Dette kan i utgangspunktet høres rett og rimelig ut, men kanskje er dette lettere i teorien enn i praksis. Særlig i de sakene der det faktisk ligger dokumentasjon på at det har vært veiledning tidligere, kan det muligens oppstå uklarheter på om det er relevant eller ikke. I intervjuet kommenterte jeg egen usikkerhet rundt lovbestemmelsen om at dokumentasjon i en personalsak skal slettes fra arkivet etter en viss tid. En av intervjupersonene trodde på sin side at dette egentlig ikke er fastsatt, men at det avhenger litt etter hvilken type sak det er snakk om. Ingen av de andre hovedtillitsvalgte hadde heller noe annet

svar på dette. Konklusjonen er kanskje at det ikke er så lett å treffe helt rett her, hvis det viser seg at lov og regelverk er vanskelig tilgjengelig for både hovedtillitsvalgte og rektorer. Oppfølgingsansvaret til rektor blir mer krevende jo mer alvorlig saken er, og kravet til saklighet og rett saksbehandling øker med alvorlighetsgraden. En eventuell vurdering av når det er rimelig å uforme en tilrettevisning, i form av en retningsgivende veiledning, og når det er berettiget med en advarsel er ikke alltid helt klar. Vi ser fra case 2-Småting som til slutt blir til en stor, at dette på mange måter en skjønnsmessig vurdering, da det ikke finnes en klar og definert grense. Det som imidlertid kommer klart fram gjennom både teorien og det intervjupersonene sa, er at hvis en lærer utfører arbeidet på en klanderverdig måte, må rektor gjennomføre samtaler med den ansatte før en eventuell beslutning om en tilrettevisning. Vedkommende det gjelder bør både få uttale seg, få innsyn i eventuelle dokumenter og eventuelt korrigere beskyldningene. Her er alle intervjupersonene entydige på at det er en god lederegenskap å klare og ta opp sånt med ansatte, uten at den det gjelder «går helt i gulvet». Da kan det være et godt grep som leder og bevisst unngå å pakke inn tilbakemeldingen ved å for eksempel si «det er flere som opplever deg sånn». Enkelte ganger må kanskje rektor likevel utvise makt på bekostning av tillit, for det er som informantene sier enkelte arbeidstakere som mangler selvinnsikt.

Undervegs i saken – selve håndteringen

Det er en (god) del risikofaktorer knyttet til at en sak utvikler seg i en uønsket og feil retning. En av intervjupersonene pekte på risikoen for dårlig håndtering hvis kommunen har uklare - eller i verste fall mangler prosedyrer. Usikkerhet knyttet til prosedyrer, og usikkerhet rundt regelverk, fører lett til saksbehandlingsfeil som man ellers kunne ha unngått. Dette ble fulgt opp, og eksemplifisert av en av de andre:

> *«Hvis man ser for seg at dette kanskje kan gå mot en oppsigelse, eller en type skriftlig advarsel – eller en omplassering, så må du ha gjort ting rett. Ellers så blir dette en diskusjon om saksbehandlingsfeil».*

Eriksen (2018) viser på den ene siden til at rettspraksis tydeliggjør rektors store fullmakter til å utøve styring (Eriksen 2018, s. 270). På den andre siden er skole historisk sett en sektor hvor læreren har hatt stor grad av innflytelse på innholdet i forskjellige typer beslutninger (Eriksen, 2018. s. 266). Det Eriksen ikke peker på er at skolen er en del av en kommune, og dermed er ikke alle avgjørelser delegert til rektor. Både oppsigelser, politianmeldelser eller avgjørelser

om at ansatte skal overflyttes til andre enheter, involverer flere enn rektor. Jo mer kompleks saken er, jo flere aktører kommer på banen. Dette kan gi gode muligheter for å finne gode løsninger, med det er også noen risikofaktorer ved det.

Intervjupersonene fra case 1 – Sedelighetssak, problematiserte kommunens delegasjonsreglement:

> *«Så hjalp det ikke at det var en del sånn usikkerhet rundt prosedyrer - usikkerhet rundt regelverk. Det var en del sånn saksbehandlingsfeil som man kunne ha unngått. Og da er man vel egentlig over på et annet veldig spennende felt som jeg har spilt inn: Er delegasjonsreglementet riktig rigget? Personlig så mener jeg at en trenivåleder – 1.linjeleder bør ikke si opp, hvis det er arbeidstakers forhold som ligger til grunn. Og det handler om at vi gjør det så sjelden at fare for helt opplagte feil er stor.*

Et moment som ble trukket fram og bekreftet av alle de tre intervjupersonene, var sårbarheten i råd man må og bør ta imot. I case 4 «Oppsigelse på sviktende grunnlag», sa intervjupersonen:

> «*det er en opplagt sårbarhet at det er så personavhengig i de ulike kommunene hvem som rådgir og veileder både ledere og ansatte*».

En av dem uttrykte det på denne måten:

> *« ..en annen sårbarhet som vi ser, at man er veldig avhengig av å ha en god personalavdeling . Man er avhengig av å ha en god kommuneadvokat. Også vet jeg jo at vår personalavdeling gir sprikende råd til lederne. Og så må jo egentlig lederne høre på personal(avdelingen). For den dagen de ikke hører på personal, da har vi en case – sant...»*

Dette ble underbygget av at intervjupersonen pekte på at en av rådgiverne i kommunen han jobber er krevende.

> «*Det er en tendens til at han oppleves som veldig arrogant og veldig karikert. Han blir ikke opplevd som et godt medmenneske i sakene. Så han har jeg en sånn skjult agenda på at han må jeg ekskludere fra de mest krevende personalsakene. Det har jeg tatt opp med personalsjefen selvsagt da. Jeg må jo forholde meg til at han er inne i de fleste sakene. Men i de mest krevende sakene så har jeg en agenda om å prøve å få han ut av saken. Og det synes jeg er vanskelig. Da følger jeg meg litt illojal, men jeg føler meg også forpliktet til å ta den runden med virksomhetsleder eller rektor eller hvem det nå skal være: jeg tror det er smart at du finner noen andre, eller at vi tar den selv.»*

Jacobsen (2015) tar for seg organisasjonsteori som omhandler anarkistiske beslutningsprosesser, på norsk døpt «Søppelkasseprosesser». Teorien tar utgangspunkt i at

universiteter er en spesiell typ organisasjon, og den prøver å forstå hvordan valg blir tatt i slike organisasjoner (Jacobsen, 2015, s. 104). På samme måte som universiteter er også skoler og kommuner organisasjoner som yter komplekse tjenester. Dermed kan vi kanskje si at skole og kommune, på lik linje med universiteter, er organisasjoner som er innenfor det som kalles «organiserte anarkier» (Jacobsen, 2015, s. 104). I vanskelige personalsaker må flere aktører inn, og følgelig må ulike krevende valg tas av flere involverte.

Søppelkasseteorien peker på at de individuelle motivene for å delta i saker der valg må tas kan variere enormt. Det kan handle om at ulike aktører kommer inn i saken på ulike tidspunkt. Ofte vil rektor starte dialogen og saksbehandlingen med den ansatte uten andre involverte. Deretter vil andre kobles på etter behov, som i case 3 «Eldre arbeidstakere som skvises ut». Her allierte rektor seg med noen ansatte som egentlig var de som skulle ha skiftet arbeidsplass. Disse hadde sin agenda, mens andre aktører i saken ikke delte det samme motivet. Her så vi at rektor sa en ting, mens oppvekstsjef og personalsjef sa noe annet.

Søppelkasseteorien peker på at det til enhver tid, i alle organisasjoner «flyter» et sett problemer, løsninger og deltakere, og at individuelle motiver for å delta i valgsituasjoner kan variere enormt. Teorien omhandler også ideen om at det er kun unntaksvis at problemer løses i organiserte anarkier. Problemene beveger seg i stedet fra arena til arena, ofte fulgt av de samme deltakerne. (Jacobsen, 2015, s. 105).

> *«Når problemer, løsninger og deltakere flyter inn og ut av beslutningsanledninger («søppelkasser») nærmest uavhengige av hverandre, blir tidspunktet for når de kobles, helt sentralt».* (Jacobsen, 2015, s. 104).

På et tidspunkt i intervjuet snakket intervjupersonene om at alle rollene må fungere i håndteringen av de vanskelige sakene. Jeg fulgte opp med å spørre om jeg hadde forstått dem rett når jeg har oppfatte at det er fordelaktig om hovedtillitsvalgt, nærmeste leder og personalavdelingen på et vis samarbeider slik at man får lagt en liten felles plan og kanskje har noen felles stoppunkt når en leder skal inn i noe som framstår som krevende. Alle tre bekreftet dette samstemt. Ifølge Jacobsen (2015) vil imidlertid ulike deltakerne ha ulike mengder energi til rådighet på ulike tidspunkt i saken. Dukker det for eksempel opp en sak samtidig med en annen, må deltakerne velge hvordan han eller hun vil anvende sin energi. Dette kan medføre en prioritering, og at noen saker dermed ikke blir koblet til spesielle deltakere. (Jacobsen, 2015, s. 104).

Intervjupersonene var opptatt av at hvis en leder skal gå inn i en sak, er det avgjørende viktig å ha en personalavdeling, eller i alle fall en form for lederstøtte. De må gi noen råd om hva det er som skal gjøres, og hva det er som skal skje når.

Ifølge søppelkasseteorien finnes det antakelser om det å velge, helt generelt: Den dominerende antakelsen var på et tidspunkt i beslutningsteorien at valg var problemløsning. Denne forutsetningen ble forlatt til fordel for en tanke om at valg heller må ses på som en mulighet som åpner seg. Valgsituasjoner er ofte uklare og usikre, og åpner derfor for svært ulike problemer, løsninger, interesser og deltakere, slik at

> *« ..et møte for å diskuter parkeringsplasser fort kan bli en anledning for å diskutere forskningsplaner, seksuell trakassering, lederlønninger og markedsføringsstrategi» (Karlsen (red.), 2015, s. 104).*

Dette kan overføres til case 3 – «Eldre arbeidstakere som skvises ut», der vi fikk høre at mens det ble jobbet med omstilling og nedbemanning i en skole, så ble det blandet inn påstått manglende egnethet hos eldre arbeidstakere. Intervjupersonen beskrev at det ikke var samsvar mellom det personalsjef og oppvekstsjef mente var kriterier i forhold til utvelgelse, og det rektor ønsket man skulle forholde seg til. Intervjupersonen sa:

> *«Det går ikke an å kvitte seg med to damer på 62 år fordi at dem ikke springer fort nok. Ja – så det var hurra meg rundt – for å si det mildt».*

På spørsmål om det ble gjort formelle feil, svarte intervjupersonen: *«Det ble gjort store formelle feil, ja»!* En av de andre kommenterte at selv om man har fått delegert rådmannens myndighet på egen enhet, så kan det ikke være frislipp i slike typer saker: «*Det må være en personalsjef eller rådmann som på et vis kan gripe inn og si ifra - stoppe saken».*

I stedet for å betrakte problemet som kjerne, det som trekker til seg løsninger og deltakere, åpner søppelkasseteorien opp for at det i alle organisasjoner til enhver tid «flyter» et sett problemer, løsninger og deltakere. Det kan i dette perspektivet like gjerne være løsninger som ser etter problemer, som omvendt (Karlsen (red.), 2015, s. 104).

> *«Tidsdimensjonen» blir i denne teorien helt sentral, nettopp fordi man har opphevet den tradisjonelle tidsoppfatningen som ble tatt for gitt i mer tradisjonelle beslutningsteorier: nemlig at problem kom før løsning.»* (Karlsen (red.), 2015, s. 104)

To av intervjupersonene var enige i at det ikke er så rent sjeldent at man som hovedtillitsvalgt tar noen uformelle prater underveis i behandlingen av en krevende personalsak. Begge var i utgangspunktet enige i at det kan være lurt. Likevel uttrykte den ene av dem at dette også kan

by på utfordringer, og begrunnet det med viktigheten av å ivareta den nødvendige konfidensialiteten:

> *«Og så driver du og renner litt sånn imellom, og prøver å rådgi. Hvis du er heldig da, så lykkes du veldig godt. Du klarer å være, på et vis en sånn edderkopp i midten som løser opp i ting..». «.. Det er en delikat situasjon å være i, for du kan bryte litt sånn taushetsplikt – eller tillit da. At du sitter med info. - du bringer det ikke videre - men du bruker det på et vis. Du skal være litt forsiktig med det».*

En av de andre bekreftet at det er veldig vanskelig balansegang, men uttrykte likevel at han tror det kan være smart å ta den utsjekken. Han beskrev det ved at man kan skissere saken på et generelt nivå, enten ved å ikke nevne navn, eller kanskje ikke nevne saken som sådan heller. Han understreket at han prøver å være veldig ryddig på dette, når han følger opp enkeltmedlemmer:

> *«For det handler om at jeg skal berede grunnen da, for å få til en best mulig inngang i en sak. Og da er jeg avhengig av den praten, enten uformelt eller formelt. Og da får jeg veldig – veldig ofte samtykke. I 99 av 100 tilfeller så får jeg samtykke. Og i de tilfellene jeg ikke får det, så ser jeg at det er veldig vanskelig å lykkes. For det er noe med det at sammen så kan vi være gode da».*

Oppsummering og konklusjon

I delkapitlet som omhandler selve håndteringen av en krevende sak, kommer det fram en del risikofaktorer knyttet til at en personalsak behandles feil, og dermed utvikle seg til å bli svært komplisert. Det pekes på at uklare eller manglende prosedyrer, eller usikkerhet rundt regelverk, kan være med å forverre saken. Dette knyttes i sin tur til sårbarheten i svak, eller i verste fall feilaktig, rådgiving fra personalavdelingen eller en rådgiver. I de mest komplekse sakene har ikke rektor mandat til å ta alle avgjørelser. Delegasjonsreglementet er ikke lagt opp til at rektor for eksempel skal kunne si opp folk fra kommunen uten at andre aktører blir involvert. I de mest alvorlige sakene kommer (alltid) hovedtillitsvalgte inn. Ut fra det en av intervjupersonene uttrykte, så kan også hovedtillitsvalgtrollen bidra til å komplisere saken. Ved å ikke ivareta den nødvendige konfidensialiteten, for eksempel ved at de foretar uformelle prater med involverte, kan uheldige råd bli gitt underveis i behandlingen av en krevende personalsak.

Det som kan være utfordrende her, og som søppelkasseprosesser peker på, er at aktører kommer inn i saken på ulike tidspunkt, har ulik energi å bruke og kan ha ulike og individuelle

motiver. Valgsituasjoner kan dermed bli uklare og usikre. Det kan skje saksbehandlingsfeil, som i sin tur kan føre til at problemer ikke løses. Resultatet kan bli at saken bare forflytter seg til stadig nye arenaer, (fortsatt) med de samme involverte.

Avslutning - etter saken

I case 1 «Sedelighetssak» snakket intervjupersonen om hvor krevende det er å skulle fortsette leder-ansattrelasjonen etter en vanskelig sak:

> *«I de mest krevende personalsakene, som når kommunen anmelder en lærer for et forhold, er det vanskelig å skulle følge opp mennesket etterpå. Du har helt opplagt mistet posisjon. Relasjonen mellom den ansatte og leder kan på et vis være ødelagt.*

En av de andre intervjupersonene fulgte opp dette:

> *«.. Kanskje har leder fått dårlige råd underveis, eller kanskje selv tråkket litt hardt uti. Det som da kan skje er at vi egentlig ser en ny konflikt – som har oppstått på grunn av saksbehandlingen». « .. Risikoen er at det kan gå mange år før det igjen er en grei relasjon mellom leder og ansatt. Tilliten er brutt».*

Ifølge Sørhaug (1996) baserer organisering seg bestandig på makt og tillit. Videre sier han at makt og tillit er størrelser som både truer og forutsetter hverandre. *«Enhver form for organisering må håndtere en paradoksal spenning mellom makt og tillit»* (Sørhaug 1996, s. 21). Videre viser han til at tillit har kvaliteter som minner om energi, og at den skaper betingelser for, og mobiliserer til handling og samhandling. Og at det å be om tillit alltid er prekært fordi det åpner muligheten for at den ikke finnes og derfor ikke kan gis (Sørhaug, 1996, ss. 22, 23). Har man makt, kan man alltid overkjøre behovet for tillit og tvinge fram ønskete handlinger hos folk. Over tid er imidlertid makt ute av stand til å fungere på egen hånd. Den spiser uvilkårlig opp sitt eget grunnlag og faller sammen av seg selv – til og med uten hjelp av ytre fiender (Sørhaug, 1996, s. 23)

Intervjupersonene fra case 1 – Sedelighetssak, problematiserte utfordringer som kan oppstå etter at en sak er avsluttet på følgende måte:

> *«I den saken her endte det med at politiet henla saken, «ingen straffbare forhold bevist». Men så er det - bygdedyret lever i beste velgående. Og da kommer det jo til det spennet som du skisserte i starten, mellom å ivareta individet på den ene siden, og systemet, kollektivet, enheten på den andre siden. Arbeidsmiljøet er jo sterkt preget av det her».*

Intervjupersonen med erfaringer fra case 3 «Eldre arbeidstakere som skvises ut» pekte også på at det lett oppstår et spenn mellom å ivareta individet på den ene siden, og systemet/ kollektivet, enheten på den andre siden. Han var opptatt av at et arbeidsmiljø blir sterkt preget når det oppstår krevende personalsaker:

> *«Det kan oppstå klikker, der noen støtter opp lederen og han eller hennes håndtering, og andre jobber imot. Dette er vanskelig å håndtere. Det er noe som kommer til å være med deg i lang tid etterpå som rektor».*

Informanten med erfaringer fra case 1 «Sedelighetssak» uttrykte seg videre slik:

> *«Så på den skolen det er snakk om her, så er jeg så enkel at jeg tenker at noen må ut. Ellers må vi holde på i 40 år. Det er ganske unge folk i den harde kjerne, og rektor er ung. Det er såpass mange at de får til et vi. Hvis du får en sånn klikk, en kjerne, med 5 - med 6 -med 10, så er det så mange, at du som rektor umulig kan lykkes. Det selv om du tar den individuelle oppfølgingen, og allierer deg med tillitsvalgte eller hovedtillitsvalgte – eller personal. Hvordan skal du lykkes med å ta et helt miljø? Det er krevende.»*

I intervjuet kommenterte jeg i denne sammenhengen tidsaspektet i saksbehandlingen. Jeg pekte på en mulig risiko ved at ting dras ut i tid. Særlig med tanke på at slike subkulturer, og grupperingene får mulighet til å blomstre. Når det brukes lang tid på slike prosesser, er det en risiko for at det kan sette seg i organisasjonen. Eriksen (2018) peker på at det er et viktig mål at saksbehandlingen skjer rimelig hurtig.

> *«Den læreren som er direkte berørt, vil føle på et stort ubehag når prosessen pågår. Ofte kan dette også ha påvirkning på hele eller deler av kollegiet og ikke minst elevene. Derfor er det viktig å komme fram til en rask avgjørelse»* (Eriksen, 2018. s. 179).

Sørhaug (1996) viser at til turbulens vil gjøre den organisatoriske balansen mellom makt og tillit sårbar på en åpenbar og konstant måte. Mye kan altså tyde på at ledelsens funksjon som personlig garantist for forhold som arbeidsro, anerkjennelse, legitimitet og tillit er økende. Videre peker Sørhaug på at et viktig element i ledelsens grenseregulering blir å absorbere støy, slik at de andre ansatte kan få ro og rom både til å være operative og til å drive utviklingsarbeid. (Sørhaug, 1996, s. 144).

Etter de vanskeligste personalsakene kan det også være krevende for hovedtillitsvalgte å beholde relasjoner og tillit. I tilknytning til Case 3 – «Eldre arbeidstakere som skvises ut», sa

intervjupersonen at det handler noe om forventningene det enkelte medlemmet sitter med, og at man som hovedtillitsvalgt kan bli veldig upopulær i enkelte sammenhenger:

> *«Vi holdt jo på med nedbemanning i en skole et år, og det var – det var - jeg vet ikke hvor mange det var– men det var mange som meldte seg ut på grunn av håndteringen av den saken da...Utdanningsforbundet – vi sto samlet, men vi måtte gå imot noen av våre medlemmer – og det var....» « .. det å kjenne på at du står veldig alene da – du har et fylkeslag som støtter opp – men du har ikke noen andre. Det - det syntes jeg var tøft. Men det er klart man lærer jo mye av å stå i slike prosesser».*

Han fulgte opp med at man kan bli oppfattet som at man er kompis med sjefen. De andre to hadde erfart det samme, nemlig at tillitsvalgte står i fare for å bli sett på som en forlenget arm til ledelsen. Fra Case 2 – «Summen av småting, som til slutt blir til en stor» sa intervjupersonen det på denne måten:

> *«Og det er en rolle tillitsvalgte fort kan få. Men det handler om å synliggjøre noe noen ganger da. For det er jo sånn at en kan ikke alltid få viljen sin. Det hender at en blir uenig, og da forventer de ansatte at nå skal tillitsvalgte gå inn å fikse dette her – ordne det! Også er det egentlig en umulig ting å ordne».*

Fra Case 1 «Sedelighetssak» utrykte intervjupersonen:

> *«Det er ekstremt vanskelig. I forlengelsen av det o-så store saken jeg pratet om – så mistet vi jo veldig mange medlemmer. Det var den harde kjerne – og det er et bevisst begrep jeg bruker altså. Der får vi ingen tillitsvalgt. For tillitsvalgt får med en gang passet sitt påskrevet – sant. Du får den kalde skulderen, du får blikket, og du får alt det her. Så det er ekstremt krevende i arbeidsmiljøsaker».*

Oppsummering og konklusjon

Alle de tre intervjupersonene utrykte at de mest krevende personalsakene får konsekvenser for flere enn den saken gjelder. Slike saker får i mange tilfeller i tillegg følger for både arbeidsmiljøet i enheten, rektor og den hovedtillitsvalgte. Etter det intervjupersonene sier er det ikke uvanlig med splittelser i arbeidsmiljøet, der noen støtter rektor og avgjørelsen som er tatt mens andre er uenig. Dette kan i sin tur bli vanskelig å håndtere for rektor, særlig hvis motstanden er stor, eller at mange ansatte står sammen om misnøyen. Her blir grensegangen mellom rektors evne og mulighet til å utøve makt stående på den ene siden, mens den nødvendige tilliten er på den andre siden. Kanskje har intervjupersonene rett i at det i en del tilfeller er umulig å igjenopprette den nødvendige balansen mellom makt og tillit, og at det blir avgjørende at noen skifter arbeidsplass for å kunne oppnå nødvendig ro.

Intervjupersonene var tydelige på at de mest krevende personalsaker ofte får negative konsekvenser for hovedtillitsvalgte. De peker på at det kan handler noe om forventningene det enkelte medlemmet sitter med, og at man dermed kan bli veldig upopulær i enkelte sammenhenger. Mistilliten kan i enkelte tilfeller gi seg utslag i beskyldninger om at de er «venn med sjefen», og konsekvensen kan bli at medlemmer melder seg ut, og at den hovedtillitsvalgte – som er valgt på åremål – blir byttet ut.

Hovedtillitsvalgtes rolle

Som allerede nevnt, så skal de ansattes tillitsvalgte tas med på råd for å tilfredsstille de ansattes behov for trygghet (Eriksen, 2018, s 259). Alle de tre intervjupersonene pekte på fordelene ved å bruke partsamarbeidet godt. En av dem sa at det er en stor fordel om man som leder får tillitsvalgte til å stå skulder mot skulder når ting pågår, når det er litt tøffe ting som skal skje

En av intervjupersonene var av den oppfatning at det i de mest krevende sakene er smart av ledere å ta en telefon til hovedtillitsvalgte, samtidig som man kontakter personalavdelingen. Som han sa:

> *«Jeg vil gjerne være den som rektorer og styrere ringer til, nesten før personal. Og så kan jeg ikke komme med svaret, men jeg kan komme med noen råd jeg også. Og det ser vi jo, at det kan gjøre at vi lykkes i større eller bedre grad».*

Intervjupersonen mente altså at rektor kunne fått nyttig innputt hvis vedkommende hadde ringt til hovedtillitsvalgte og spurt: *«Hva tror du i den saken her»?* En av de andre intervjupersonene hadde rukket å oppleve ulike personalsjefer, og forskjellige sammensetninger i personalavdelingen i egen kommune. Jeg forsto han som at dette hadde medført varierende kvalitet på lederstøtten som ble gitt. Han underbygget dette med å fortelle at han hadde erfart at rektor heller kontakter hovedtillitsvalgte enn personalavdelingen ved behov for lederstøtte i krevende personalsaker:

> *«... og det kan føre til at i perioder så ringer heller ledere til hovedtillitsvalgte enn til personalavdelingen. Da blir det litt sånn; hvem er det som har ansvaret? Er det hovedtillitsvalgte eller er det arbeidsgiver? Man må altså ikke gå så hardt inn i veiledning og rådgiving at man på en måte overstyrer arbeidsgiver. For det er arbeidsgiver som skal ta beslutninger, det er arbeidsgiver som har ansvar for å følge det opp i kommunen».*

Om egen rolle sa en av de andre intervjupersonene at det kan være en opplagt fare for at de «bøller med tjenestelinjene», som han uttrykte det, særlig i starten av karrieren. Han sa: *«Jeg bidro ubevisst til å eskalere saker». «.. jeg har etter hvert blitt mer bevisst det å dyrke tjenestelinjene»*. En annen hadde også erfart at det er fort gjort å tenke at: *«Dette skal jeg ordne opp for deg, for sånn kan det ikke være»*. Han hadde ganske fort lært at det kan være lurt å høre flere sider av saken. For som han sa, så er det som regel noe mer: *«Det er ikke sikkert at de har rett. Det er ikke sikkert at verden er sånn som f.eks. medlemmet kommer og sier»*. En av intervjupersonene var opptatt av at kommunen bør bli flinkere til å følge opp, og kanskje kvalitetssikre, jobben hovedtillitsvalgte skal utføre. Det kan handle om å være tydeligere på hva som forventes når de får en ny person i rollen. Han begrunnet det med at en er prisgitt den tillitsvalgte du får, så det å tilby kompetanseheving innen blant annet personalsaksarbeid hadde vært bra. Han sa at det går med fryktelig mye tid til veiledning, og andre ting du egentlig ikke kan. Det er krevende å lære alt selv. Han beskrev rollen på følgende måte:

> *«Det er noen opplagte svakheter ved tillitsvalgsystemet også, for jeg har ingen arbeidsgiver. Jeg har ingen som følger opp meg. Jeg har ingen forventningsavtale eller forventningsavklaring med noen. Ingen jeg leverer egenmelding til. I teorien så kan jeg la være å gå på jobb. Veldig -veldig personavhengig. Du er nødt til å få inn en tillitsvalgt som faktisk ønsker å komme på jobb».*

Etiske refleksjoner – legitimitet, makt og tillit

Intervjupersonene peker på hvilke alvorlige konsekvenser mistillit kan få for rektor og hovedtillitsvalgt. Det kan gi et grunnlag for å si at tillit er en svær viktig, eller til og med nødvendig faktor for å kunne utøve god ledelse. Hvis legitimiteten hos de man skal lede eller serve ikke er til stede, kan det i sin tur bli store utfordringer for rektor og hovedtillitsvalgt å få gjennomført det man i utgangspunktet har legalitet for. Det blir i alle fall svært krevende.
I arbeidet med krevende personalsaker, må man derfor etterstrebe å på den ene siden ta vare på den ansatte, og skolen som organisasjon på den andre. Her innbefattes både elevens læringsmiljø, og de ansattes arbeidsmiljø. I nødvendige prosesser knyttet til vanskelige personalsaker, kan det oppstå etiske dilemmaer. Sørhaug (1996) peker på at i organisasjoner vil maktkamper ofte rase rundt såkalte beslutninger. Med visse mellomform må en ledelse vinne beslutninger på bekostning av andre for å vise at dens makt er virkelig (Sørhaug, 1996, s. 52). I saker som de som presenteres i de fire casene, har rektor både en rett og en plikt til å ta grep og håndtere de utfordringene som beskrives. En ledelse kan aldri regne med å være i

fullstendig etisk balanse. Makt og legitimitet går ikke fullt og helt opp i hverandre (Sørhaug, 1996, s. 53). For å kunne garantere det legitime må en ledelse alltid ha en troverdig kapasitet til å overskride det legitime, med andre ord til å gjøre noe illegitimt. For å ta ledelse, må man kunne vise en evne til å kunne ødelegge noe eller noen (Sørhaug, 1996, s. 51).

Oppsummering av kapittel 5

I dette kapitlet har jeg drøftet casene, og annen informasjon intervjupersonene delte i fokusgruppeintervjuet. Datamaterialet er sett opp mot relevant teori, og empirien drøftes fortløpende. Oppbyggingen fulgte en kronologisk rekkefølge, fra før en sak starter til etter at den er over. Kapitlet ble avsluttet med noen etiske refleksjoner knytte til maktutøvelse sett opp mot tillit og legitimitet.

Kapittel 6 Konklusjon og avslutning

Oppsummering av resultater

I denne studien har jeg forsøkt å finne ut hvordan leder må opptre i vanskelige personalsaker for å ivareta organisasjonen som helhet.

Bygge legitimitet, også i fredstid

Studien viser at det er viktig å treffe med innsalget av seg selv i starten som nyansatt leder, og at mulighetene for å lykkes i vanskelige personalsaker øker hvis leder har opparbeidet seg legitimitet i fredstid. Myhre (2010) forsker i sin doktoravhandling på relasjonen mellom rektor og lærere i tre norske grunnskoler. Myhres funn viser blant annet at rektor ser ut til å oppnå legitimitet gjennom å vise et autentisk engasjement for lærernes spesifikke praksis (Myhre, 2010, s. 73). Dette samsvarer med funn jeg gjorde i denne studien, nemlig at hvis en rektor bommer på innsalget av seg selv som nyansatt, så kan det bli vanskelig å lykkes. Studien viser at det kan handle om at rektor ikke greier å oppnå legitimitet, fordi man framstår som for ensidig opptatt av andre ting enn det lærerne først og fremst bryr seg om. Som for eksempel økonomi.

Bjerkeset mfl. er i sin oppgave opptatt av å undersøke hvordan en kan utvikle legitimitet for ledelse i spesialhelsetjenesten. Her pekes det på at gode beslutninger kan forstås som legitime beslutninger – noe som igjen kan gi positive reaksjoner fra medarbeider til leder. Disse positive reaksjonene underbygger lederens legitimitet (Bjerkeset mfl., s. 10). Studien min viser også at det kan være avgjørende for rektor å bygge gode relasjonen til personalet i fredstid. Det kom fram at det er viktig å kjenne de ansatte, og se det beste i alle, for da tåler relasjonen mer den dagen rektor må konfrontere en ansatt med et alvorlig forhold.

Unngå unnfallenhet, ta tak i kritikkverdige forhold

Studien viser videre at det kan ha pågått en unnfallenhet i skolene, ved at rektor har unnlatt å ta opp kritikkverdige forhold med ansatte. Det kommer også fram at dersom ledelsen ikke evner å ta opp vanskelige og ubehagelige ting fortløpende, så blir saker kompliserte.

Rud og Stavrum (2011) peker i sin masteroppgave på at håndteringen av vanskelige personalsaker blir lettere hvis rektor kommuniserer tydelige kvalitetskrav til lærerne, og at det fordrer at skolen faktisk har tydelige standarder (Rud og Stavrum, 2011, s. 94). Funn i studien min viser at det er en god lederegenskap å klare og ta opp kritikkverdige forhold med en ansatt, uten at vedkommende går rett i gulvet.

Unngå saksbehandlingsfeil

Enkelte ganger må rektor utvise makt, og oppfølgingsansvaret til rektor blir mer krevende jo mer alvorlig saken er. Kravet til saklighet og rett saksbehandling øker med alvorlighetsgraden. Studien min viser at det er viktig å saksbehandle rett, men også at det er knyttet en del usikkerhet til prosedyrer og regelverk. I studien ser vi videre at dette kan føre til saksbehandlingsfeil som kunne vært unngått. Eriksen (2018) peker også på betydningen av korrekt saksbehandling, og skisserer den i tre mål som kort oppsummert dreier seg om å undersøke saken, foreta en rettferdig saksbehandling og sørge for en rimelig hurtig framdrift (Eriksen, 2018, s. 179).

Søke hjelp/lederstøtte

Studien viser at hvis en leder skal gå inn i en sak, er det avgjørende viktig å ha en eller annen form for lederstøtte. Det må gis noen råd om hva det er som skal gjøres, og hva det er som skal skje når. Samtidig viser studien at det kan være sårbart hvis leder får feil råd, og håndterer saken deretter. Dette kan i sin tur få negative konsekvenser for både den saken gjelder, nærmeste leder og organisasjonen som helhet. Likevel må leder høre på det rådgiver eller personalavdelingen sier.

Trekke inn tillitsvalgte

I dette studiet kom det også fram at hovedtillitsvalgte har en viktig rolle i håndteringen av de mest krevende personalsakene. Og hovedtillitsvalgte kan inneha ulike oppgaver: Den ene er å støtte medlemmet og sørge for at prosessen går riktig for seg. En annen rolle som kom fram i studien var at hovedtillitsvalgte kan være med på å rådgi leder, gjerne allerede tidlig i saken.

Studien viser videre at hovedtillitsvalgte må være forsiktig så det ikke blir uklart hvem det er som eier saken. Det må ikke være tvil om at det er arbeidsgiver som sitter med ansvaret. Studien viser at de mest krevende sakene også kan få negative konsekvenser for

hovedtillitsvalgte. Hvis tillitten blir brutt, kan medlemmer melde seg ut, og i ytterste konsekvens blir ikke hovedtillitsvalgt gjenvalg.

Vanskelig å lykkes i de vanskeligste sakene

Et hovedfunn i denne masteroppgaven er at det i de mest krevende sakene er det så og si umulig å lykkes helt, nesten uansett hva man gjør. Det kan tyde på at dette henger sammen med at ulike personer med ulike roller kan ha ulike mål og ulik agenda når de blir koblet på saken. Dette støttes av anarkistisk beslutningsteori, eller søppelkasseteorien (Jacobsen, 2015), som peker på at det i avanserte organisasjoner til enhver tid «flyter» et sett problemer, løsninger og deltakere. Her kan individuelle motiver for å delta i valgsituasjoner variere enormt. Teorien bygger på ideen om at beslutningsprosesser i organiserte anarkier slett ikke alltid fører til at problemer løses, men at det heller er unntaket (Jacobsen, 2015, s. 105).

Avslutning

Refleksjon rundt forskningsprosessen

Skolen er en kompleks organisasjon, med et stort omfang lov -og regelverk. Det er også et omfattende sett krav og forventninger til en rektor, som er ansvarlig for å forvalte dette regelsettet. Jeg valgte å fordype meg i temaet krevende personalsaker, var det fordi jeg lenge har hatt en ekstra interesse for dette. Bakgrunnen for denne interessen er at jeg gjennom snart åtte år som skoleleder har gjort meg noen erfaringer knyttet til hvordan en leder må opptre i vanskelige personalsaker, for å ivareta organisasjonen som helhet. Og gjennom arbeidet med denne oppgaven ble det fort både relevant og interessant å jobbe med aktuell lederstøtte som bør gis til rektorer i håndteringen av krevende personalsaker, og videre hvordan tillitsvalgte kan påvirke og medvirke i slike saker.

I utgangspunktet ar jeg i tvil om hvem jeg skulle benytte som informanter. Mest nærliggende var det å intervjue rektorer når jeg skulle undersøke hvordan de bør håndtere krevende personalsaker. Valget falt likevel til slutt på hovedtillitsvalgte, fordi jeg synes det er interessant å høre med noen som innehar en rolle i dette arbeidet, og er tett på, uten å sitte med den tyngste delen av ansvaret. Jeg angrer ikke på valget, for jeg synes jeg fikk fine perspektiver fra deres synsvinkel.

Angre gjøre jeg heller ikke på valget om å benytte semistrukturert fokusgruppeintervju. Jeg var svært spent i forkant, ville jeg få tilstrekkelig utbytte når jeg samlet tre intervjupersoner samtidig? Og ville jeg få nødvendige svar når jeg benyttet semistrukturert metode, og dermed slippe opp kontrollen og la samtalen mellom intervjupersonene få flyte så godt som fritt? Jeg opplevde at det gikk bra, selv om jeg den første halvtimen var litt usikker på om jeg burde la hovedtillitsvalgtrollen få spille hovedrollen i oppgaven min. Jeg tror ellers det var avgjørende å la alle tre dele erfaringer fra noen saker de hadde vært med på i egne kommune. Det gjorde at innholdet i den videre dialogen ble knyttet til det felles referansegrunnlaget.

Det var naturlig å benytte teori av Bjørn Eriksen (2018), som blant annet har gått i dybden på rektors rett og plikt til å styre. I tillegg til flere andre teoretikere, har jeg hatt stor glede og interesse av å lese Tian Sørhaug (1996). Han har blant annet lagt stor vekt på forhold knyttet til makt og tillit. Sist med ikke mist har jeg lyst til å nevne anarkistisk beslutningsteori, på norsk kalt «søppelkasseprosesser» (Jacobsen, 2015). Etter at veilederen min, Thomas Dahl, tipset meg om denne organisasjonsteorien datt det meste på plass.

Noen refleksjoner i forhold til oppgavens tema

Etter at jeg de siste månedene har dykket ned i arbeidet med denne masteroppgaven, er jeg nå på tur opp til overflata igjen, og klar for å prøve og sette eget arbeid i et større perspektiv. Det er spennende å prøve og heve blikket, og reflektere litt over hva jeg har lært. Selv så synes jeg helt klart at jeg har blitt klokere: Jeg forstår enda mer av hvorfor det kan være så krevende når alle aktuelle aktører skal dra i samme retning til samme tid i en vanskelig personalsak.

Selv om jeg har gjort oppdagelser som jeg tar med meg i eget arbeid framover, er det vanskelig å se for seg at de resultatene jeg har kommet fram til vil ha noen betydning for håndteringen av vanskelige personalsaker i et større perspektiv. Men kanskje kan oppgaven min få andre til å tenke i nye baner når de står overfor krevende personalsaker?

Behov for videre forskning

Gjennom datamaterialet fikk jeg høre mye om hvordan intervjupersonene så på sin egen rolle som hovedtillitsvalgt. Jeg fikk et unikt innsyn i ulike dilemmaer de står i, både når det er snakk om krevende personalsaker, men også når det gjelder andre forhold. De snakket en del

om behovet for klarere forventninger, når de ikke har noen arbeidsgiver som følger dem opp. De var også opptatt av kompetansebehovet, som de stort sett må finne ut av på egen hånd. Alle tre var i tillegg opptatt av ensomheten i rollen, som en sa: *«... jeg er nå stort sett alene på kontoret ..». «...det å gå fra en skole med 70 ansatte, til å sitte alene fem dager i uka, 7,5 time om dagen, det var - det var veldig krevende».* Det jeg likevel synes var det aller mest interessante, var da de snakket om hvor lett det kan være å få et overløperstempel når de slutter som lærere, og flytter inn på Rådhuset, sammen med «ledelsen».

Litteraturliste

Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanning* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm

Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Eriksen, B. (2018). *Rektors styringsrett* (2.utg). Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS

Befring, E. (2016). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. (1. utgave, 2. opplag). Oslo: Cappelen Damm AS

Nyeng, F. (2018). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori* (2. oppl.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Klev, R. Levin, M. (2016). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. 4. oppl.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Morgan, G. (2016). *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori* (5. oppl.). Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS

Andenæs, K. og Møller, J. (red). (2016). *Retten i skolen.* Oslo: Universitetsforlaget

Karlsen, J.E. (2015). *Veivisere i norsk organisasjonsforskning. Organisasjonsfaglig kanon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Busch, T. (2014). *Akademisk skriving. For bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Britt Nordgård, B. (2014). *Når læreren ikke fungerer. Hvordan velger rektorer å gå frem når en lærer ikke fungerer i jobben?* [Masteroppgave]. Universitetet i Oslo

Myhre, H. (2010). *Den sosiale konstruksjonen av rektorposisjonen i grunnskolen* [Doktorgradsavhandling]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Rud, H og Stavrum, E. (2011). *Rektor – balansekunstner av rang?*
Hvilke lederstrategier benytter rektorer i videregående skole i vanskelige personalsaker? [Masteroppgave]. Universitetet i Oslo.

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon:
Stål Ulvin Garberg, S.U. (2012). *Effektiv ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Verdien av tillit.* [Masteroppgave]. Norges handelshøyskole

Bjerkeset, O., Johnsen, E., Haugland, K. og Hovland, T. (u.å.). *Hvordan utvikle legitimitet for ledelse i helseforetakene?* [Fordypningsoppgave, Spesialisthelsetjenesten kull 3]

Utdanningsdirektoratet. (2020, 6.juli). *Skolemiljø Udir-3-2017.*
https://www.udir.no/regelverkstolkninger/opplaring/Laringsmiljo/skolemiljo-udir-3-2017/6.-hva-skal-skolen-gjore-aktivitetsplikten/

Utdanningsdirektoratet. (2017, 17. januar). *Krav og forventninger til en rektor*.

https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/

Saint-Sollieux, L. og Wiig, I. (2020, 6. mai). *Opplæringsloven kapittel 9A og ansattes rettigheter*. Webinar.

Vedlegg 1

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Master i skoleledelse ved NTNU

Referansenummer

358336

Registrert

22.11.2020 av Birgit Bremer Mejdal - bbm@verdal.kommune.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for lærerutdanning

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Thomas Dahl, thomas.dahl@ntnu.no, tlf: 98291181

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Birgit Bremer Mejdal, bbm@verdal.kommune.no, tlf: 41235413

Prosjektperiode

20.11.2020 - 15.06.2021

Status

14.12.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

14.12.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 14.12.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å

lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om fagforeningsmedlemsskap og alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a, jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER
NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET
NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Gry Henriksen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

NTNU

Kunnskap for en bedre verden