

Edita Komar

Relasjonell ledelse

En relasjonsorientert personalleder i barnehagen

Masteroppgave i Pedagogikk, studieretning utdanning og oppvekst

Veileder: Ingvild Kvale Sørenssen og Pål Aarsand

November 2020



Edita Komar

Relasjonell ledelse

En relasjonsorientert personalleder i barnehagen

Masteroppgave i Pedagogikk, studieretning utdanning og oppvekst
Veileder: Ingvild Kvale Sørensen og Pål Aarsand
November 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Relasjonell ledelse

En relasjonsorientert personalleder i barnehagen



Edita Komar

Kandidatnummer: 10001

Masteroppgave

Pedagogikk – utdanning og oppvekst

PED3906

Trondheim, 16. November 2020

 **NTNU**
Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven handler om hvordan pedagogiske ledere opplever rollen som personalledere i barnehagen. Grunnen til at jeg valgte å skrive en masteroppgave om dette er på grunn av at ledelse i løpet av utdanningen min har vært et av de temaene jeg likte best og som jeg følte jeg mestret godt. Når jeg fikk min første jobb som pedagogisk leder i en barnehage innså jeg at ledelse i praksis ikke var så svart og hvitt som jeg hadde sett for meg, men bestod av mange gråsoner, muligheter og utfordringer. Jeg følte at enkelte dager kom lederrollen naturlig, mens andre dager strevde jeg med å finne *meg selv* som personalleder. Dette ønsket jeg mer kunnskap om og finne ut av hvordan andre pedagogiske ledere opplever rollen sin som relasjonsorienterte personalledere så derfor ble valg av problemstilling veldig riktig for masteroppgaven min.

Jeg har hatt en utrolig lærerik prosess underveis i arbeidet mitt med masteroppgaven. Det har vært både utfordrende og krevende å skrive denne oppgaven rett etter en foreldrepermisjon og fulltidsjobb, men samtidig spennende og interessant. Å skrive denne masteroppgaven har til dags dato vært det mest spennende og mest utfordrende skriftlige arbeidet. Jeg har blitt utrolig knyttet til masteroppgaven min og føler virkelig jeg kunne ha skrevet i det uendelige på dette temaet. Samtidig kjenner jeg også at det er godt å ha kommet i mål og at visjonen jeg hadde for denne masteroppgaven er synlig for andre.

Tusen takk til mine dyktige veiledere; Pål Aarsand og Ingvild Kvale Sørensen. Dere møtte meg med et smil og ga meg god veiledning til videre arbeid. Vår veiledning ble noenlunde annerledes enn jeg hadde sett for meg da jeg startet utdanningen min på NTNU på grunn av Covid-19, men jeg følte meg ivaretatt og at dere aldri var langt unna. En stor takk til informantene i barnehagen som har stilt opp og delt deres erfaringer og opplevelser - uten dere hadde ikke denne studien vært det den har vært. Avslutningsvis ønsker jeg å takke den godeste kjæresten min, Emir som har motivert meg og støttet meg uendelig i arbeidet med masteroppgaven. Takk for at du har tatt så utrolig godt vare på vår nydelige sønn, Elian slik at jeg fikk den tiden jeg trengte til å arbeide med oppgaven og fullføre den! Dere to har vært en stor inspirasjon og motivasjon i fullførelsen av masteroppgaven!

Tusen takk!

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven handler om å undersøke hvordan pedagogiske ledere opplever rollen sin som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen. I denne masteroppgaven ser jeg på problemstillingen min utfra et relasjonelt perspektiv ved å ha fokus på relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Historisk sett har barnehager som organisasjon hatt flat struktur, men i senere år har også barnehagen som organisasjon utviklet seg til en tydeligere ledelse og til dels en mer hierarkisk fordeling. Min fascinasjon av relasjonsledelse startet tidlig, og jeg fant ut at dette var et felt det behøvdtes mer kunnskap om. Derfor var det veldig naturlig å skrive en masteroppgave om nettopp dette.

Hovedteorien som danner det store grunnlaget for denne masteroppgaven er Jan Spurkeland sin teori om relasjonsledelse og relasjonskompetanse, og leder-medarbeider-utveksling teorien. Spurkeland retter sitt fokus på den menneskeorienterte lederstilen. Spurkeland skriver lite om den oppgaveorienterte eller administrative lederstilen, da han mener at god ledelse krever god relasjonskompetanse. Denne studien har bestått av seks informanter fra tre ulike barnehager i Trondheim. Metoden som ble benyttet i denne studien er kvalitativt forskningsintervju. Etter å intervjuet ledere i barnehagen, og sammen med dem skapt datamaterialet har jeg belyst dette ved å bruke relevant teori.

Datamaterialet i denne studien viser at det er gjennomgående blant pedagogiske ledere utfordrende å finne en balansegang mellom lederrollen og vennerollen. Ledere er opptatt av å se medarbeiderne sine fra et helhetligperspektiv, som både sine medarbeidere, men også mennesker med et privatliv, som kan ha innvirkning i arbeidet deres. Tillit blir ansett som det viktigste i relasjonen mellom leder og medarbeider hos alle informantene. Videre er en god og åpen dialog, med tilbakemeldinger nøkkelbegrep i denne studien. Gjennomgående ser pedagogiske lederne viktigheten med relasjonsledelse, men de praktiserer det i ulik grad. Vi ser også i datamaterialet mitt at den flate strukturen fortsatt henger igjen i flere av barnehagene selv om det nå er blitt mer hierarkisk.

Summary

The theme of this master's thesis is about examining how pedagogical leaders experience their personnel leader role in preschools. In this master's thesis, I look at my research question from a relational perspective by focusing on relationship management and relationship competence. Historically, preschools as an organization have had a flat structure, but in recent years, preschools as an organization have also developed into a clearer management and partly a more hierarchical distribution. My fascination with relationship management started early, and I quickly found out that this was a field, I needed more knowledge about, and therefore it was very natural to write a master's thesis on just this.

The main theory that forms the major basis for this master's thesis is Jan Spurkeland's theory of relationship management and relationship competence, and the leader-member-exchange theory. Spurkeland focuses on the human-oriented leadership style. Spurkeland writes little about the task-oriented or administrative leader style, as he believes that good leadership requires good relationship skills. This study consisted of six informants from three different preschools in Trondheim. The method used in this study is a qualitative research interview. After interviewing leaders in preschools, and together with them creating the data of this study, I have elucidated this by using relevant theory.

Findings in this study show that it is generally challenging among pedagogical leaders to find a balance between the leader role and the friend role. Leaders are concerned with seeing their employees from a holistic perspective, as both their employees, but also people with a private life, that can have an impact on their work life. Trust, is considered the most important thing in the relationship between leaders and employees, among all the informants. Furthermore, a good and open dialogue, with feedback is a key concept in this study. Pedagogical leaders generally see the importance of relationship management, but they practice it to varying degrees. We also see in my findings that the flat structure still lingers in several of the preschools, even though it has now become more hierarchical.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
1.0 Innledning og begrunnelse for valg av tema	7
1.1 Problemstilling	9
1.2 Avgrensing av oppgave og valg av teori	9
1.3 Disposisjon av oppgaven	10
2.0 Teori	10
2.1 Lederrollen og barnehagen som organisasjon – gjennom historien	11
2.2 Ledelse og lederrollen	12
2.2. Ledelse som handling – lederstil	14
2.3 Leder-medarbeider-utveksling	15
2.4 Relasjonsledelse	16
2.5 Relasjonskompetanse	18
2.6 Radarhjulet	19
2.6.1 Menneskeinteresse	20
2.6.2 Tillit og relasjoner	21
2.6.3 Dialog og tilbakemeldinger	22
Humor og relasjoner	24
2.6.4 Konflikthåndtering	26
2.7 Roller og etikk i barnehagen	27
3.0 Metode	31
3.1 Forskningsdesign	31
3.2 Kvalitativ metode	31
3.3 Forforståelse	33
3.4 Utvalg av informanter	34
3.5. Gjennomføring	34
3.5.1 Transkribering	35
3.6 Analysemetode	36
3.6.1 Pålitelighet	36
3.6.2 Validitet	37
3.6.3. Metodekritikk	37
3.7 Etske betraktninger	38
4.0 Kort presentasjon av barnehagene	39
4.1. Presentasjon av resultater og drøfting	40

4.2 Ledelse og lederrollen	41
4.3 De ulike lederstilene	44
4.4 Innsikt i hele mennesket	47
4.5 Tillit som bærebjelken	49
4.6 Den viktige dialogen	52
4.7 En latter forlenger relasjonen?.....	54
4.8 Støttende ledelse og viktige tilbakemeldinger	56
4.9 Den utfordrende relasjonsledelsen	58
6.0 Avslutning og oppsummering.....	64
7.0 Videre forskning	66
Litteraturliste.....	67
Vedlegg.....	70
Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring	71
Vedlegg 2 – intervjuguide.....	75
Vedlegg 3 – NSD godkjenning.....	77

1.0 Innledning og begrunnelse for valg av tema

"En kultur som vil, ansatte som kan og en ledelse som får det til å skje"

Jens P. Heyerdahl d.y (Den norske ledelsesmodellen, 2013).

Dette sitatet fant jeg tidlig i arbeidet med masteroppgaven min, og desto mer jeg arbeidet med masteroppgaven desto mer kunne jeg relatere sitatet til oppgaven min. Min erfaring som pedagogisk leder lærte meg at ledelse handler om at vi skal gjøre hverandre gode og være lojale mot de normer og verdier og den kulturen organisasjonen har utviklet i fellesskap. Etter egen erfaring så er hver del av organisasjonen en viktig del av puslespillet, og puslespillet kan ikke bli helt uten alle delene på plass. I dag fokuseres det mye på relasjoner i forbindelse med utøvelse av ledelse i de fleste typer organisasjoner. Relasjonsledelse er basert på interesse for mennesker og hva som skjer i møte mellom mennesker. Relasjonsledelse handler om å bry seg om andre og arbeide for jobbtilfredshet og trivsel. Det handler også om å kunne motivere personalet for arbeidsoppgavene. Relasjonsledelse medfører at følelser blir akseptert fra alle sider i en organisasjon, og ledelsen foregår gjennom samspill og dialog (Skogen, 2013, s. 43).

Jeg har alltid vært nysgjerrig på om det er en sammenheng mellom hvordan et menneske blir behandlet og ytelsen de investerer i utførelsen av arbeidet sitt. Min oppfatning av ledelse var at dersom jeg og medarbeiderne mine skulle være gode pedagoger, gode kollegaer, rollemodell for både barn og hverandre, måtte det begynne med meg som leder. Jeg må vite hvordan jeg skal være en god leder for medarbeiderne mine. Jeg måtte ha kunnskap om hvordan jeg som leder bidrar til arbeidsmiljøet hvor mine ansatte trives, føler seg anerkjent og verdsatt. Arbeid i barnehagen er preget av et tett samspill, både i relasjon barn – barn, barn – voksen og voksen – voksen. I barnehagen er man avhengig av hverandre, og man er tett på hverandre (Gotvassli, 2015, s. 193). Lederen i barnehagen har ansvar for en hel organisasjon med alle arbeidsoppgavene det innebærer. Den enkelte medarbeider påvirker både arbeidet og lederstilen med sin kompetanse og barnehagen som helhet tjener på at medarbeiderne fyller ulike roller og kan bidra i felleskapet (Skogen, 2013, s. 45). Jeg har vært av den forståelsen at jeg må kjenne medarbeiderne mine for å kunne lede dem. Jeg må forstå hvor de kommer fra for å vite hvordan jeg skal lede de rettferdig ut fra deres individuelle behov. Jeg har behov for

å kjenne mine medarbeidere, som 24-timers menneske. Hvem vedkommende er privat og på jobb. For å klare dette måtte jeg lære mer om ledelse. I jakten min etter mer kunnskap kom jeg over begrepene relasjonsledelse og relasjonskompetanse. De fanget meg umiddelbart fordi de setter fokus på om relasjoner har noe å si for hvordan ledere utøver ledelse i barnehager. Slik begynte min begeistring for relasjonsledelse, og jeg visste at den dagen jeg skal skrive en masteroppgave, skal jeg skrive om nettopp det.

Bakgrunnen for valg av tema er min interesse for ledelse, relasjoner og de mange ulike måtene å lede og være leder på. Forfattere som Skogen og Ødegård, har vært opptatt av at det ikke har vært så mye fokus og oppmerksomhet omkring ledelse innad barnehagesektoren. Det har vært langt større fokus på pedagogiske og faglige utfordringer enn pedagogisk ledelse. Pedagogiske ledere utfører mange lederfunksjoner i mange ulike situasjoner, og det er derfor viktig å se nærmere på dette temaet og belyse det. I følge Ødegård forbereder ikke barnehagelærerutdanningen studentene godt nok til å håndtere ulike lederoppgaver i barnehagen, spesielt de som omhandler personalledelse (Ødegård, 2011, s. 245). Våren 2017 var jeg en nyutdannet barnehagelærer og jeg fikk umiddelbart jobb som pedagogisk leder i en barnehage. Det ble en ny og spennende hverdag å gå fra skolebenken og lære om pedagogikk og ledelse til å faktisk utøve pedagogikk og ledelse. Jeg erfarte relativt raskt at jobben som pedagogisk leder var krevende og at det var behov for ytterlig kunnskap knyttet til pedagogisk ledelse. Jeg hadde tidligere arbeidet selv som assistent i flere barnehager hvor ting «gikk av seg selv» i stor grad på grunn av at personalet hadde arbeidet så lenge sammen og alle visste hva som skulle til for en vellykket arbeidsdag. Denne oppfatningen gikk jeg inn med at det ville det gjøre for meg også med en gang. Det jeg ikke tenkte over var at det tok tid, tydelig ledelse, gode relasjoner og innsats fra den pedagogiske lederen for å komme på det punktet hvor «alt gikk av seg». Det kom ikke av seg selv uten videre. Denne erfaringen ga meg en tankevekker og fikk meg til å tenke på hvordan andre pedagogiske ledere opplever rollen sin som personalleder. På bakgrunn av den erfaringen jeg gjorde meg ønsket jeg å undersøke hvordan pedagogiske ledere opplever rollen sin som personalledere i barnehagen.

1.1 Problemstilling

Hensikten med denne masteroppgaven er å skaffe dybdeinnsikt i og kunnskap om hvordan pedagogiske ledere opplever den relasjonsorienterte personallederrollen ved å være både profesjonelle og relasjonelle personalledere ovenfor medarbeiderne sine. Personalledelse handler om blant annet om å motivere personalet, støtte og inspirere og arbeide med personalutvikling (Lundestad, 2012, s. 20). Det er mange lederstiler å velge mellom og det kan være utfordrende å endre lederstilen avhengig av situasjonen eller medarbeideren. Noen situasjoner krever en annen lederstil og noen medarbeidere har behov for en klar, tydelig og veiledende ledelse, mens andre arbeider godt selvstendig. Det å oppfatte hvilken lederstil en situasjon og hva enhver medarbeider har behov for kan til tider være utfordrende samtidig som man ønsker å finne en god balanse mellom hvor mye selvbestemmelse personalet får og hva de faktisk må gjøre på grunn av organisatoriske krav og forventninger fra høyere opp. Etter å ha tatt et stup inn i teori om relasjonsledelse, tidligere forskning og det jeg allerede jeg tilegnet med av kunnskap har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan opplever pedagogiske ledere rollen som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen?

Det er gjort tidligere forskning på relasjonsledelse, men lite på relasjonsledelse i barnehage. Jeg har vært nysgjerrig på om for mye fokus på det relasjonelle aspektet kan gå på bekostning av ledelse? Ikke minst har jeg vært nysgjerrig på om hva skjer når man som leder ikke klarer denne balansegangen? Velger personalledere da å være en leder eller venn, eller kanskje en balansegang mellom begge deler?

1.2 Avgrensning av oppgave og valg av teori

Målet med denne masteroppgaven er å undersøke og drøfte pedagogiske ledere sin erfaring og opplevelse av en relasjonsorientert personallederrolle i barnehagen. Denne studiens overordnede problemstilling om hvordan opplever pedagogiske ledere rollen som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen er en bred problemstilling og derfor ser jeg

behovet for avgrensning og presisering av problemstillingen. Masteroppgaven min er basert på hvordan seks pedagogiske ledere i tre barnehager i Trondheim opplever rollen sin som personalledere. Jeg har valgt å forske innad barnehagefeltet på grunn av at dette er et felt som interesserer meg og som jeg har kjennskap til. Hovedteorien som danner det store grunnlaget for denne masteroppgaven er Jan Spurkeland sin teori om relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Jeg baserer også forskningen mye på Gotvassli sin teori om ledelse i barnehagesektoren.

1.3 Disposisjon av oppgaven

Masteroppgaven består av 7 kapitler. Kapittel 1 tar for seg innledningen og bakgrunnen for valg av tema, barnehagen som organisasjon og et historisk tilbakeblikk på ledelse og lederrollen. I kapittel 2 presenterer jeg teorigrunnlaget for oppgaven. I teorigrunnlaget viser jeg til det ulike kunnskapsgrunnlaget som ligger til grunn for problemstillingen min om hvordan pedagogiske ledere opplever rollen som relasjonsorienterte personalledere. I dette kapitlet definerer jeg ledelse og støtter meg til ulike teorier som omhandler ledelse. Jeg har i denne sammenheng sett nærmere på blant annet leder-medarbeider-utveksling teorien og Jan Spurkeland sin tilnærming til relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Kapittel 3 handler om valg av metode og hvordan undersøkelsen ble gjennomført. Metoden jeg har valgt er kvalitativ metode og kvalitativt forskningsintervju som jeg mener var mest hensiktsmessig i mitt forskningsarbeid. I kapittel 4 presenterer jeg kort mine informanter, mine funn og hvor jeg deretter drøfter mine funn i lys av presentert teori. Et funn jeg fant meget interessant er hvor utfordrende det kan være for pedagogiske ledere å finne en balansegang mellom det å være leder og venn. Avslutningsvis i kapittel 6 oppsummerer jeg hovedpunktene i denne masteroppgaven. I kapittel 7 sier jeg noen ord om videre forskning.

2.0 Teori

I problemstillingen min om hvordan pedagogiske ledere opplever rollen som relasjonsorienterte personalledere ønsker jeg først å se på barnehagen som organisasjon, definere begrepet ledelse, før jeg ser nærmere på leder-medarbeider-utveksling teorien og Jan Spurkeland sin teori som omhandler relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Hovedvekten vil være på de nevnte teoriene da denne masteroppgaven omhandler relasjonsledelse og det er

det jeg finner som mest interessant samtidig som jeg ser behovet for å forske på dette feltet da det er lite forskning gjort på dette til nå. Jeg mener også at kulturteori, rolleteori og teori om den utfordrende ledelse vil påvirke og ha betydning i besvarelsen av problemstillingen min.

2.1 Lederrollen og barnehagen som organisasjon – gjennom historien

En organisasjon er et bevisst, stabilt og målrettet samarbeid mellom mennesker gjennom arbeidsdeling og et hierarki av autoritet og ansvar (Bø & Helle, 2014, s. 220). Frem til 1970 var barnehagen en relativt ny institusjon i Norge. Barnehagen på det tidspunktet ble ledet av modne, bestemte, myndige og kunnskapsrike kvinner. Disse kvinnene ledet barnehagen med sin faglighet og autoritet, som var akseptert. Dette omtales som et gammeldags lederideal, men det skapte forutsigbarhet og trygghet (Gotvassli, 2015, s. 20). Denne ledelsesformen var ikke flat, og berte preg av hierarki. Etter 1970-1980 skjedde det store endringer i barnehager og med lederrollen. Det ble opprør mot den gamle og autoritære måten å styre på, mens retten til å ta avgjørelser, retten til frihet, omsorg for enkelt individet ble vektlagt. Mange unge og nyutdannede førskolelærere ble rekruttert til lederoppgaver i barnehagesektoren. Styreren i barnehagen ble mer deltagende i arbeidet og mistet mye av lederoppgavene sine i fremveksten av nyutdannede barnehagelærere (Gotvassli, 2015, s. 20). Den flate strukturen, få rutiner og stort handlingsrom er noe man mer og mer går bort fra også i barnehager, og barnehager får også en mer formell struktur hvor det utvikles en mer hierarkisk og rutinert organisasjonsform (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2012, s. 34).

Tradisjonelt har lederne i barnehagen hentet sin rolleautoritet fra det pedagogiske arbeidet med barna og samarbeidet med foreldrene, men nå er den rollen i endring, og den blir stadig utvidet og mer kompleks. Den nye lederrollen og nye synet på barnehagen som organisasjon gjør det nødvendig å se på barnehagen med nye briller videre (Gotvassli, 2015, s. 29). På 1980-tallet ble det mer fokus på det pedagogiske lederansvaret og personallederoppgaver, og det behøvdes en tydeligere struktur og en høyere pedagogisk kvalitet i barnehagen. Ikke lenge etter kom den nye barnehageloven og rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver som gav overordnede mål og rammer for det pedagogiske innholdet. Disse utviklingstrekkene har nok bidratt til at lederrollen gradvis har blitt sterkere fokusert på planer, mål, gjennomføring og evaluering av det pedagogiske arbeidet. Det har også bidratt til en utvikling av lederrollen

hvor lederne i sterkere grad opptrer som strukturerte og aktive pedagogiske ledere som setter klare mål for virksomheten. Lederne begynte i sterkere grad å se på seg selv som ledere med stort personalansvar, og ikke bare de administrative oppgavene, men oppgaver som daglig motivasjon, konfliktbehandling og kompetanseutvikling blir sentrale oppgaver (Gotvassli, 2015, s. 22). Det er viktig fremover at lederen er mer synlig enn noen gang og er barnehagens stemme, ved å være en forkjemper for hva barnehagen vil, og hvordan barnehagen skal identifiseres videre (Gotvassli, 2015, s. 29).

2.2 Ledelse og lederrollen

Det er mange ulike definisjoner på ledelse og jeg velger å vise til noen av de i dette kapittelet. Det er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse. Det er likevel mulig å trekke ut noen sentrale kjennetegn som går igjen i et flertall av definisjoner, nemlig det at ledelse dreier seg om en prosess hvor en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Skogstad, 2015, s. 17). Ledelse innebærer sosial innflytelse samtidig som denne innflytelsen må ha en praktisk hensikt. Den praktiske hensikten er sitt kjernepunkt knyttet til måloppnåelse. Lederens hovedoppgave er å motivere til innsats og sørge for arbeidet blir samordnet, organisert og utført slik at avdelingen når sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451). Ledelse handler også om å skape oppslutning blant medarbeiderne i barnehager om mål og oppgaver, og virkemidlene er ofte bruk av kommunikasjon, tette relasjoner og medvirkning (Gotvassli, 2015, s. 36). Ledelse er en mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelsen av ett eller flere spesifiserte mål (Gotvassli, 2006, s. 70). I følge Gotvassli er en leders viktigste oppgave er å skape et felles verdigrunnlag for hele organisasjonen. På sikt må medlemmene av organisasjonen føle en tilhørighet til og sterk identitet med organisasjonen, for det er bare på den måten at organisasjonen kan sikre seg at den vil overleve. I barnehage sammenheng vil dette si at lederens viktigste oppgave er å bygge opp en pedagogisk plattform og et verdigrunnlag som er gjennomdiskutert og etter hvert blir nedfelt i personalets holdninger, tanker og atferd (Gotvassli, 2015, s. 40).

Det er ikke mulig å isolere en personlig egenskap som karakteriserer ledelse, og det er heller ikke mulig å isolere et knippe av personlige egenskaper som til sammen forklarer lederskap, men personlig egenskaper hos lederen har betydning for gruppens presentasjoner. I pedagogisk arbeid kreves det i høy grad personlige egenskaper. I barnehage er det bruk for et voksent menneske i lederrollen som tør å sette hele sin personlighet i bevegelse, som tør å vise omsorg og kjærighet (Gotvassli, 2015, s. 38). Noen trekk som kan sies å være viktige som personalleder i barnehage er blant annet tillit, kjærighet og omsorg, ærlighet, tålmodighet og toleranse, engasjement og saklighet, og glede og humor (Gotvassli, 2015, s. 39). Ledere kan oppfattes som formidlere og skapere av mening i tilværelsen for de ansatte. Barnehager er i stadig endring og de ansatte har ofte et stort behov for en samlende og stabiliserende "kraft". En slik leder vil oftest prioritere utvikling av grunnleggende verdier og pedagogisk grunnsyn i sin barnehage, samtidig som lederen prøver å være en god rollemodell (Gotvassli, 2015, s. 40).

Gotvassli nevner fire typer ledelse innenfor retningen nevnt ovenfor er institusjonell ledelse, karismatisk ledelse, transformativ ledelse, ledelse som forvaltning av mening og symbolsk ledelse. Institusjonelt lederskap handler først og fremst om begreper som verdier og normer, tillit og legitimitet. Det institusjonelle perspektivet på ledelse fokuserer på at ledere må tilpasse organisasjonen til de større institusjonelle omgivelsene som den er del av. Tillit forutsetter at organisasjonenes verdigrunnlag reflekterer de rådende normene i omgivelsene, og at organisasjonsstruktur, arbeidsforhold, strategi og prosedyrer er i overensstemmelse med det som er allment antatt å være passende. Karismatisk ledelse vil si ledere som appellerer til håp og idealer hos sine medarbeidere og fremstår ofte som gode rollemodeller for sine medarbeidere i både ord og handling. Den karismatiske lederen kommuniserer høye forventninger til medarbeidernes presentasjoner samtidig som hun eller han uttrykker tillit til dem (Gotvassli, 2015, s. 40-43). Transformasjonsledelse handler om idealisert innflytelse, altså å være en god rollemodell. Ledere i barnehagen er personer som blir lagt merke til, omtalt, observert og analysert. Dersom lederen er respektert, sett opp til og godtatt som en god rollemodell, vil det også prege atferden til medarbeiderne og de vil forsøke å "kopiere" det lederen står for. Til slutt handler transformasjonsledelse om ivaretaking av den enkelte og at lederen sørger for at de får nye utfordringer som ofte kan skje gjennom bevisst delegering av oppgaver og ansvar etter den enkeltes forutsetninger (Gotvassli, 2015, s.43-44). Å ha et

anerkjennende perspektiv på samspillet mellom medarbeiderne er viktig ettersom et slikt samspill er blant annet preget av at vi ser på hverandre som likeverdige samspillpartnere, hvor man gir medarbeiderne retten til å ha egne erfaringer og opplevelser (Lundestad, 2013, s. 96).

Ledelse som forvaltning av mening understreker at ledelse er å skape, utvikle og opprettholde en spesiell kultur. En organisasjonskultur kan gi oss kodene vi trenger i barnehagen for å forstå ting, hendelser og symboler. Å forstå og prøve å påvirke kulturen i barnehagen i ønsket retning anses som en viktig faktor ved ledernes arbeid med tanke på endring og påvirkning. Kulturen styrer atferd ved å gi modeller for handling og den integrerer nye medlemmer i organisasjonen. I organisasjoner som barnehager blir ansatte ofte skiftet ut, men til tross for dette vil organisasjonen bevare kunnskap, atferd, mentale kart og normer og verdier over tid (Gotvassli, 2015, s. 44-45). Barnehager er "intense og tette" organisasjoner. Personalet arbeider tett på hverandre, og nærheten er fysisk og psykologisk stor. Dette gjør at leders karisma lettere kan få virke. Muligheten for en leder i barnehagen til å opptre som en motivator og inspirator i det daglige arbeidet er også betydelig ettersom lederen deltar i det daglige pedagogisk arbeidet på avdelingene (Gotvassli, 2015, s. 46).

2.2. Ledelse som handling – lederstil

Lederstil kan defineres som lederens grunnleggende trekk eller mønster i sin atferd slik det oppfattes av andre (Gotvassli, 2015, s. 47). Det er altså avgjørende hvordan andre oppfatter og betrakter lederen, og ikke hvilken oppfatning lederen selv har av sin stil. Det som skiller de fleste lederstilene fra hverandre er først og fremst graden av styrende atferd, hvor oppgaveorientert lederen er, og graden av menneskeorientering, altså hvor opptatt lederen er av å støtte medarbeiderne. Dersom en leder har styrende atferd vil det si at lederen er oppgaveorientert. Lederen er opptatt av presise mål, at oppgaver skal utføres, setter tidsfrister og driver grundig planlegging og oppfølging av medarbeidere foruten tett veiledning og kontroll av arbeidet. Støttende atferd hos lederen vil si at lederen er menneskeorientert. Lederen er opptatt av medarbeiderens ve og vel, bruker svær mye toveiskommunikasjon, er opptatt av alle skal "trives" på jobben, og at medarbeiderne skal delta i de fleste beslutninger og er redd for at konflikter skal ødelegge miljøet (Gotvassli, 2015, s. 47).

Selv om det er gjennomført en del forskning på hvilken type ledelse en leder bør utøve i barnehage for å få de beste resultatene er resultatene varierte. Et hovedtrekk er at støttende og relasjonsorienterte ledere vanligvis gir mer tilfredse medarbeidere. Effektiv ledelse vil likevel være avhengig av situasjonen. Valg av ledelsesform bør være situasjonsbetinget, fordi lederen alltid må ta hensyn til de variablene som hører med i samspillet (Gotvassli, 2015, s. 52). Medarbeiderne vil prege situasjonen med sine holdninger og sin atferd. Lederen må selv velge hensiktsmessig lederstil etter først å ha foretatt en vurdering av situasjonen i barnehagen, som for eksempel lederen selv (personlighet), medarbeidernes kompetanse og forhold som er knyttet til selve oppgaven (viktighet, kompleksitet, tid). Som leder i barnehage er det viktig med medarbeiderkompetanse da dette varierer mye i barnehagen. Medarbeiderne er sammensatt med svært ulik erfarings- og utdanningsbakgrunn, og det er relativt stor gjennomtrekk i personalgruppene. En hensiktsmessig lederstil vil si at lederen bruker forskjellige tiltak overfor forskjellige medarbeidere. En god situasjonsbetinget ledelse som tar hensyn til medarbeidernes kompetanse, sørger for at det blir samsvar mellom medarbeidernes kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger og de oppgavene og utfordringene vedkommende møter. Ifølge Gotvassli så fungerer mennesket best når det er en balanse mellom den kompetansen vi innehar, og de utfordringene vi blir stilt overfor. Når denne balansen er tilstede, befinner mennesket seg i flytsonen. Blir utfordringene for store, fører det til bekymring og angst. Er kompetansen for stor i forhold til utfordringene, opplever mennesket kjedsomhet og frustrasjon (Gotvassli, 2015, s. 53-54).

2.3 Leder-medarbeider-utveksling

I mange teorier om ledelse har man vært opptatt av ledelse først og fremst ut fra lederens ståsted, nærmere bestemt hvordan lederen påvirker medarbeidere, og hvordan kjennetegn ved medarbeidere og organisasjonen eventuelt virker inn på lederatferden i en slik enveisprosess. Teorien om leder-medarbeider-utveksling vektlegges også dette aspektet ved ledelse, samtidig som perspektivet utvides til å inkludere hvordan det gjensidige samspillet i dyaden mellom leder og medarbeider påvirker resultater som tilfredshet med lederen, presentasjoner og tilhørighet i organisasjonen. Det vil altså si at lederskap og medarbeiderskap handler om gjensidig påvirkning (Skogstad, 2015, s. 35). I den første delen av leder-medarbeider-

utveksling forskningen ledet av Yukl (2009) var en opptatt av hvilken relasjon leder hadde til hver enkelt av sine medarbeidere. I denne delen fant forskere ut at det utviklet seg ofte to typer relasjoner mellom lederen og medarbeiderne, en inngruppe og utgruppe. I inngruppen inngår alle de medarbeiderne som utvikler en nær og sterk relasjon til lederen. De som er i inngruppen får flere oppgaver og mer ansvar. Det innebærer også flere fordeler som det å få mer informasjon, flere påvirkningsmuligheter, mer tillit og omsorg fra lederen. De som havner de som har et distansert og mer formelt forhold til lederen. Dersom noen fra utgruppen ønsker å komme over i inngruppen må de gjøre en innsats ved å ta på seg ekstra arbeidsoppgaver og engasjere seg mer.

I den andre delen av leder-medarbeider-utveksling forskningen var fokuset på leder-medarbeider-utveksling og effektivitet. Når det er høy kvalitet på leder-medarbeider-samspillet medfører dette mindre personalgjennomtrekk, mer positive presentasjonsvurderinger, flere forfremmelser, sterkere engasjement i organisasjonen, mer interessante arbeidsoppgaver, bedre arbeidsmoral, mer oppmerksomhet og støtte fra lederen, mer deltakelse fra medarbeidere og en raskere karriereutvikling. De som utvikler nære og tillitsfulle relasjoner til lederen vil utgjøre et A-lag (inngruppen), mens de som ikke gjør dette vil utgjøre et B-lag (utgruppen). Leder-medarbeider-utveksling teorien tar opp en viktig, men samtidig problemfylt side ved ledelse, nemlig forskjellsbehandling. En avdeling som opplever denne gruppeinndelingen kan resultere i sterke opplevelser av urettferdighet og misnøye med jobben, men det stilles også et etisk spørsmål, om det er etisk riktig med en slik forskjellsbehandling. Leder-medarbeider-utveksling teorien er et viktig bidrag, ikke bare for å forstå betydningen av at ledelse handler om gjensidige påvirkninger, men også på den måten at lederen må arbeide målrettet for å utvikle gode relasjoner til alle sine medarbeidere (Skogstad, 2015, s. 36).

2.4 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse handler mer om klokskap enn teknikker som kan læres på kurs. Den menneskeorienterte ledelsestilnærmingen kan ikke tilegnes lett fordi den må baseres på naturlig interesse for mennesker og forholdet mellom mennesker. Dermed blir

relasjonsteorien sterkt knyttet opp mot psykologi, pedagogikk og sosiologi. Lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd forenes. Lederskap kan du finne i din nærhet om du ser etter dem som baserer sin ledelse på opparbeidet tillit og respekt (Spurkeland, 2017, s. 19). Ledelse eksisterer ikke i enerom, det er alltid et forhold mellom to eller flere mennesker. I relasjonsledelse skilles det mellom ledelse og administrasjon. Ledelse handler om menneskelige samhandlingsforhold, mens administrasjon handler om alt en leder må ivareta av økonomi, strategi og systemer for å få organisasjonen til å fungere. Administrasjon kan sikkert være en utfordring for mange ledere, men ledelse av mennesker er det som blir mest forsømt. Å påvirke mennesker i en organisasjon gjennom relasjonsledelse kreves det menneskekunnskap, samspillerfaring, individorientering og genuin interesse for psykologiske mellommenneskelige forhold. I relasjonen mellom leder og medarbeider må det være et mål om å utvikle høy kvalitet, hvor tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum (Spurkeland, 2017, s. 25-26).

Ledelse handler om å gjøre andre gode og da må du investere i relasjoner til dem (Spurkeland, 2020, s. 15). Du kan ikke lede mennesker uten å kjenne noe til livet deres. Du må bak fasaden for å bli leder – på utsiden blir du bare administrativt ansvarlig for andre mennesker. Det er viktig i relasjonell ledelse å skille mellom personalansvaret fra oppgaveansvaret (Spurkeland, 2020, s. 70). Ikke alle relasjoner utvikler seg bare i en god retning. Heller ikke alle relasjoner i et arbeidsforhold skal nå fram til nære og intime vennskap. Det kan være trygt og godt nok med en relasjon som er avklart og forutsigbar for begge parter. En relasjon blir bare så god som hver av partene tillater den å bli, det vil si at begge parter har ansvar for å bygge, vedlikeholde og videreutvikle en relasjon. Skal en leder få gode relasjoner med sine medarbeidere er det viktig å være synlig for dem, ikke bare fysisk, men også mentalt. Ansatte legger mest vekt på i forholdet til sin leder, er det å bli sett som er det viktigste av alt. Dette innebærer blant annet at de blir møtt med respekt, selv om lederen ikke deler synspunktene (Nakling & Vavik, 2010, s. 20-21).

2.5 Relasjonskompetanse

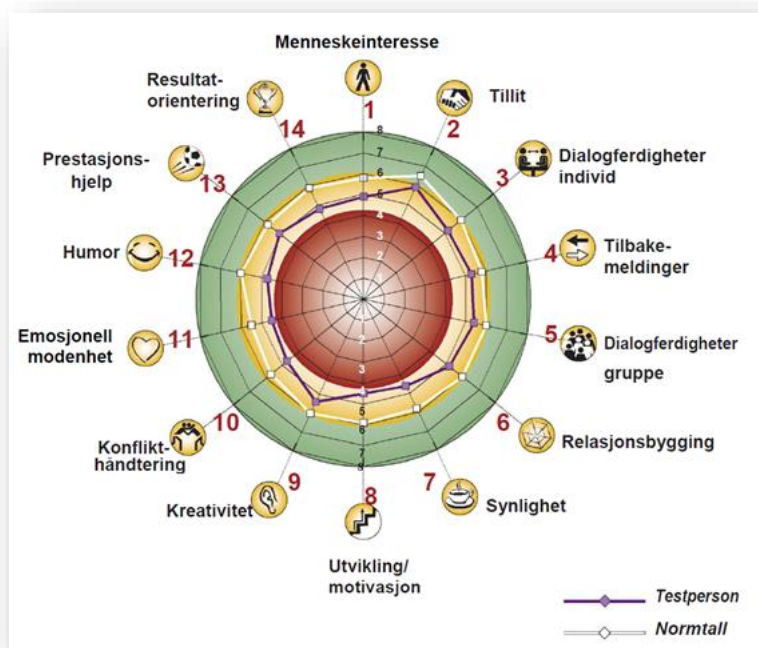
Relasjonskompetanse handler om de ferdigheter, evner og holdninger som et menneske trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker (Spurkeland, 2017, s. 215). Dette kan sees på som kjernen i all vår sosiale aktivitet og i grunn er dette det mest fundamentale i hele vår mellommenneskelige tilværelse (Spurkeland, 2017, s. 215). I følge Spurkeland så blir mennesker født med et sett av sosiale evner og i kjernefamilien starter den første treningen av det som omtales som relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017, s. 217). Den første relasjonsbyggende aktiviteten er viktigere enn alt annet som kommer senere. Det innebærer mot, initiativ og bevissthet til kontaktatferd og dermed starte en relasjon. Det handler i stor grad om det relasjonelle initiativ som betyr menneskets evne til å åpne eller starte en relasjon. Relasjonelt initiativ, kontaktatferd og gode samtaler er noe som kan trenes opp. Mennesker som går inn i en relasjon med et dominerende ego, mister all informasjon om de andre og støter dem ofte fra seg. Relasjonelt initiativ er å bygge mange og raske broer til andre mennesker. Felles interesser og felles kjente er ofte fellespunkter for disse broene, sammen med barn og familie. Ofte brukes ordet kjemi når man får god kontakt med andre. Mennesker med god relasjonskompetanse vet hvordan kontakt opprettes, og gjennomfører konkrete kontaktskapende handlinger for å lykkes i relasjonen (Spurkeland, 2017, s. 218 -219).

Overflatiske mennesker vil si de som kun beveger seg på ufarlighetsplanet gjennom en hel samtale. De ufarliggjør alt de snakker om med en dose ironi og usikkerheten og de emosjonelle sperrene er tydelige i slik atferd. Kontaktpunktene uteblir fordi ingenting av betydning berøres, slike samtaler kan betegnes som parallellmonologer, hvor to mennesker snakker til hverandre uten kontakt fordi de ikke mater å treffe et eneste viktig emne hos den andre (Spurkeland, 2017, s. 219). Et dypere nivå berøres når tema som barn og familie blir snakket om. Forskjellen er at emosjonelle og personlige relasjoner gir et dypere og tettere grep i samtalen. Alle mennesker trenger relasjonskompetanse for å delta i arbeidslivet og for ledere er det helt avgjørende (Spurkeland, 2017, s. 219-220).

Medarbeidere som gir tilfredsstillende score på sin leders relasjonskompetanse, vil akseptere og godta sin leder. Medarbeidere som gir sin leder lav score, sliter med å akseptere og godta lederen som sin leder (Spurkeland, 2017, s. 220). Dette er veldig interessant for organisasjonen, lederen selv og for de som blir leder. For organisasjonen betyr det at ledere med lav relasjonskompetanse hindrer og setter ned enhetens prestasjonsevne. For lederen betyr lav relasjonskompetanse lav arbeidsinnsats fra de ansatte, kontinuerlige problemer og konflikter med egne medarbeidere. For medarbeiderne betyr lederes lave relasjonskompetanse et vedvarende problem hvor de demotiveres og hindres i sine presentasjoner. I verste fall kan dette bety sykemeldinger og i bestefall kan det bety stagnasjon, mistriivsel, lavere innsats, lav identifikasjon og lojalitet, unngåelse og omgåelse av lederen, "lær å leve med" atferd, eller et sett av uengasjert atferd som gjør at medarbeiderne kan holde ut. Medarbeidere med slike ledere utvikler ofte en form for sabotasjeatferd. Sabotasjeatferd handler om at medarbeideren ikke ønsker å gjøre sitt beste eller gjør noe annet enn forventet. Dette er noe alle mennesker er innom i arbeidslivet sitt, men noen mennesker lever i denne tilstanden regelmessig eller ofte. Ingen ledere kan beskytte seg mot å score lavt på relasjonskompetanse i en eller annen ledersituasjon, men de relasjonskompetente lederne vil sjeldnere rammes av lederlag og de vil fortere oppdage og innse at noe må justeres. Ved å innse en dårlig ledersituasjon ved å vise ydmykhet og innse sine feil kan man gjøre opp for sin fremtidige ledelse (Spurkeland, 2017, s. 221).

2.6 Radarhjulet

Radarhjulet viser en enkel oversikt over 14 dimensjoner i relasjonskompetanse. For å kunne utføre relasjonsledelse må man ha relasjonskompetanse, og de 14 punktene i radarhjulet er en oversikt over hvilke ferdigheter en leder må beherske. På høyre side av hjulet ligger noen dimensjoner som er ferdighetsbaserte og som kan trenes opp raskt, mens på venstre side i hjulet finnes noen emosjonelle dimensjoner som krever lang og målrettet trening. (Spurkeland, 2017, s. 214). Noen av punktene vil jeg utype nærmere ettersom disse har større betydning for masteroppgaven min og dette begrunner jeg med at mine fokusområder omhandler kun deler av relasjonskompetansen og radarhjulet.



Figur 1. Radarhjul som viser måleinstrumentet for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020, s. 18).

2.6.1 Menneskeinteresse

Menneskeinteresse er en humanetisk holdning som verdsetter mennesket (Spurkeland, 2020, s. 25). Menneskeinteresse står først i radarhjellet og markerer det grunnleggende i relasjonskompetanse. Uten en genuin interesse for mennesker er det vanskeligere å oppnå de andre dimensjonene (Spurkeland, 2020, s. 26). Denne dimensjonen fungerer som en paraply over de andre dimensjonene i radarhjellet og har en overlappende karakter over flere andre. Hovedelementene i menneskeinteresse er at man må ha en positiv nysgjerrighet på medarbeidere, være aktivt engasjert i medarbeiderne, ha sosial/relasjonell intelligens og evne til å vise positive følelser for dine medarbeidere (Spurkeland, 2020, s. 27). Å være nysgjerrig i møte med andre viser relasjonelt initiativ. Ledere som viser initiativ i den innledende fasen i møte med nye medarbeidere bidrar til at medarbeidere føres nærmere hverandre, føler seg velkomne og sett (Spurkeland, 2020, s. 28-30).

Å være aktivt engasjert i medarbeiderne sine handler om å forså mer av 24-timersmennesket og se helheten i andre mennesker (Spurkeland, 2020, s. 25).. Alle mennesker har et 24-timersliv hvor arbeidet bare en del av dagen, mens fritiden er en helt annen del som oftest består av ektefeller, barn, familie, vennskap, interesser og lidenskaper. Når en leder evner å se menneskets 24-timersliv kan lederen engasjere seg empatisk i ledelse av denne medarbeideren (Spurkeland, 2020, s. 26). Det å se medarbeiderens unike livssituasjoner gir lederen mulighet til å lede relasjonelt, og dersom lederen ikke vet alle "overskriftene" i medarbeiderens liv, er lederen frakoblet alle emosjonelle og empatiske sider ved ledelse (Spurkeland, 2020, s. 27). Det kan være utfordrende for de fleste mennesker å legge bort bekymringer, utfordringer eller vanskelige perioder i livet sitt hjemme når man er på jobb. Ledelse handler om å behandle folk ulikt, men rettferdig. Dette omtales som tilpasset ledelse, hvor medarbeideren får den formen for ledelse som virker best på motivasjon, arbeidsinnsats og utvikling (Spurkeland, 2020, s. 30). Det ikke er meningen at en leder skal snoke i privatlivet eller være nysgjerrig på medarbeiderne sine, men at det er viktig med innsikt i medarbeidere sine privatliv fordi deres ytelse på jobb er avhengig av de omgivelsene de er en del av. En leder som har forståelse for de ulike forutsetningene medarbeidere kommer på jobb med kan lettere tilpasse og tilrettelegge i tunge perioder. Ledere som håndterer slike tunge perioder på en slik måte er mer modent, enn de lederne som foretrekker å glemme at medarbeiderne har et privat liv (Spurkeland, 2017, s. 105). Personlige emosjonelle relasjoner handler altså ikke om å legge seg opp i andre menneskers privatliv. På en arbeidsplass vil det si at man må bry seg om hvordan andre har det. Når man har det tungt er det godt å ha en arbeidsplass hvor man føler at man blir tatt imot og føler seg velkommen (Fløistad, 2002, s. 404). Å vite veldig mye om privatlivet til sine medarbeidere kan være tungt for leders egen psykiske helse. Ledere er også utsatt for følelsesmessige påvirkninger, særlig når en har mot og evne til å møte mennesker på følelsesplanet kan det være krevende (Spurkeland, 2017, s. 166)

2.6.2 Tillit og relasjoner

Bærebjelken i en relasjon er tillit og det er avgjørende at ledere arbeider med å utvikle tillit i forholdet til sine medarbeidere. Tillit er et sentralt begrep i relasjonskompetanse. Når tilliten faller i grus, vil all annen relasjonskompetanse være mindre verdt (Spurkeland, 2017, s. 221). Tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider gir sterk positiv påvirkning på medarbeiderens mentale helse. Tillitrelasjonene gir mindre mentale helseplager og stress hos medarbeiderne,

samtidig er tillitsbaserte relasjoner viktig slik at lederen stoler på sine medarbeideres kompetanse og vilje til å utføre en god jobb (Spurkeland, 2020, s. 16-18). Relasjonsledelse gir mer innflytelse gjennom mindre kontroll. Ved å kjenne dine medarbeidere kan du åpne for stor grad av selvledelse og ved å dele makten med medarbeiderne får lederen større innflytelse. Grunnlaget for dette er tillitt og selvstendighet, ettersom medarbeideren vet hva som forventes da dette ble avtalt i relasjonsbyggingsprosessen. Når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse ettersom tillitsforholdet ordner det meste (Spurkeland, 2017, s. 28). Tillit gjør samarbeid lettere (Grimen, 2009, s. 75). Tillit kan ikke reguleres av posisjoner, den må bygges inn i relasjoner (Spurkeland, 2020, s. 50). For ledere er tillit helt avgjørende for innflytelse og påvirkning. Tillit er en følelse som ikke lett lar seg reparere og brudd i bærebjelken vil trolig aldri gro. Tillit er aldri en konstant faktor i et forhold, den beveger seg med opplevelser og erfaringer fra begge sider. I relasjonsledelse sies det at god atferd avler god atferd og at utvist tillit avler returnert tillit (Spurkeland, 2020, s. 39-41).

Tillit må bygges stein på stein da tillit trenger tid. Tillit er ikke noe som oppstår spontant og plutselig, men noe som behøver å vises over tid (Spurkeland, 2020, s. 44). To mennesker må bevise sin gjensidige tillit ved repeterte handlinger over tid. Mennesker bruker ulik tid for å etablere tillit (Spurkeland, 2020, s. 45). Etablert tillit gjør det vanskeligere å gå ut i konflikt. Mange vil ikke skade relasjonen ved å påpeke irritasjonsmomenter hos andre, da bærer denne relasjonen preg av relasjonell feighet, som igjen kan føre til tillitsslitasje. Det betyr å tære på tilliten ved unnskyldende eller overbærende atferd i frykt for å skade relasjonen. Tillit kan med andre ord utsette konfliktreaksjoner og føre til unnvikende og feig atferd. Slik tillit mangler et viktig element, nemlig åpenhet for dialog (Spurkeland, 2020, s. 48).

2.6.3 Dialog og tilbakemeldinger

Dialog vil si den likeverdige og balanserte samtalen (Spurkeland, 2017, s. 58). Relasjoner bygges gjennom dialog og den er brobyggende mellom mennesker (Spurkeland, 2017, 65). Dialogen er full av spørsmål og har som hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt. Dialogen er sentral innen god kommunikasjon og er viktig i det daglige arbeidet med relasjonsbygging (Spurkeland, 2017, s. 66). Dialogkoden er to menneskers unike og optimale

måte å snakke sammen på, og når dialogkoden oppstår kan samtalen bli positiv for begge parten (Spurkeland, 2017, s. 59). En felles dialogkode er med på å bidra til likeverd og symmetri i dialogen. Dersom man ikke finner dialogkoden i dialogen kan mennesker bli slitne og stresset av samtalen (Spurkeland, 2017, s. 59). Det er viktig at lederen stiller flere spørsmål enn lederen svarer på selv (Spurkeland, 2017, s. 61). Dialogen gir alltid en vinn-vinn-opplevelse hvor deltakerne føler at de blir hørt og verdsatt (Spurkeland, 2017, s. 59).

Det er et sterkt jeg-du-forhold som alltid oppleves i møte mellom to mennesker når begge opplever å bli lyttet til, forstått og betraktet som en likeverdig partner (Spurkeland, 2020, s. 66). Relasjoner bygges best i direkte møte mellom mennesker. Den som ikke behersker dialog, blir aldri kjent med folk. Den som ikke behersker dialog, kan heller aldri bli en god leder (Spurkeland, 2020, s. 67). De sju viktigste kommunikasjonsferdighetene i dialog er å lytte aktivt, stille åpne spørsmål, vise anerkjennende atferd, bygge på andres tanker og ideer, involvere alle, avklare standpunkter og argumentere konstruktivt (Spurkeland, 2017, s. 61-62). Medarbeidersamtalen kan være en fin mulighet å bli kjent med sine medarbeidere og andre deler av livet og kompetansen deres samt finne ut noe om bredden og dybden i personligheten lederen har foran seg. Medarbeidersamtalen kan være et godt utgangspunkt å oppdage fellesinteresser og styrke relasjonen mellom medarbeideren og lederen (Spurkeland, 2017, s. 110-111).

Medarbeidere har behov for tilbakemelding og bekreftelse på arbeidet, både positiv og negativ tilbakemelding (Spurkeland, 2020, s. 98). I relasjonsledelse anses tilbakemelding som en motivasjonsfaktor i utførelsen av arbeidet. Det finnes tre varianter for tilbakemelding ifølge Spurkeland. Positiv tilbakemelding, negativ tilbakemelding og ingen tilbakemelding. Den positive tilbakemeldingen handler om ros og er en viktig del av anerkjennelse. Negativ tilbakemelding vil si ris eller korrektiv, konstruktiv kritikk. Ingen tilbakemelding sees på som neglisjering eller psykisk nedbryting. Det kan påvirke sykefraværet i en organisasjon i stor grad. Det behøves mye kompensasjon på fritiden for å ha helse og mot til å møte hverdagen på jobb. Ifølge Spurkeland gjør god og menneskeorientert ledelse folk friskere. I tillegg er det slik at halvsyke mennesker går på jobb fordi det er bedre der og mer meningsfylt enn å være alene i senga. I et inkluderende arbeidsmiljø setter mennesker pris på at du er der, som om

innsatsen er redusert (Spurkeland, 2020, s. 98-99). En leders oppgave er å tilrettelegge for mestringssituasjoner, og være en coach for medarbeidere. Det innebærer ros og tilbakemeldinger (Spurkeland, 2017, s. 39).

Som leder har man noen få verktøy for motivasjon og ros er noe av det viktigste i dette arbeidet. Svikter en leder på ros, mister man grepet på ledelse. Det er viktig at ros ikke blandes med ris. En tilbakemelding som for eksempel "jeg er stort seg fornøyd med dere" er en uklar og blandende melding som egner seg til å skape usikkerhet. Psykologien i slike "Mixed Messages" er at ris får oppmerksomhet hos mottakerne, og at ros overses. Ros skal være konkret, muntlig og uten reservasjoner, og den minste "men" ødelegger rosens verdi. Ris skal være til hjelp og derfor kan den kun formidles i en positiv relasjon og så lenge den andre personen vil deg vel (Spurkeland, 2020, s. 109-111). Lederen har store muligheter til å påvirke klimaet i en barnehage ved hjelp av kommunikasjon. Faste medarbeidersamtaler som er strukturerte og planlagte samtaler, er en av lederens viktigste arenaer for å bli kjent med den enkelte medarbeiders holdninger og forventninger til arbeidet. Det er svært viktig at lederen hele tiden gir konstruktive tilbakemeldinger på det arbeidet som utføres. Jobbinnhold som gir rikelig med anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar vil skape høy grad av tilfredshet hos medarbeiderne. Dersom dette mangler, blir ikke vedkommende kun aktivt utilfreds, men også mer nøytral og distansert (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 219). Det å gi konstruktive tilbakemeldinger på medarbeidernes arbeid er et sentralt ledd i det å skape trivsel og trygghet, noe som tilsier at lederen bør innarbeide gode tilbakemelding rutiner (Haugen & Skogen, 2013, s. 114). I en gruppe med mennesker har lederen den største makten til å påvirke medarbeiderens følelser (Goleman, 2002, s. 24). Hvis deres følelser blir påvirket i retning av entusiasme, kan arbeidspresentasjonen stige mye, men hvis mennesker drives i retning av uvilje og redsel, vil de miste konsentrasjonen og prestere dårligere (Goleman, 2002, s. 25-26).

Humor og relasjoner

Humor hører hjemme i et arbeidsmiljø, og lederen har ansvar for at humoren er tilstede ifølge Spurkeland. Humor stimulerer kreativitet, utvikling, lagfølelse og samhold (Spurkeland, 2017, s. 22). Humor kan brukes som kontaktspekende tilnærming, og at det skaper en lett tone i arbeidermiljøet samtidig som humor hos lederen kan få medarbeidere til å slappe av (Spurkeland, 2020, s. 290). Ledere uten glimt i øye får ikke høy aksept hos sine medarbeidere, og man kan se på humor som en suksessfaktor for ledelse (Spurkeland, 2020, s. 291). Dimensjonene humor og tillit har en høy korrelasjon, selv om det ikke er lett å forklare hvorfor det er slik. Det kan tyde på at i hierarkiet av relasjonsbyggende elementer er ikke humor lang tunna tillitt eller så er kanskje humor medvirkende til å bygge tillit. Humor kan også være en viktig del av A-faktoren, aksepten, hos en leder. Det er naturlig å tro at humor understøtter og bekrefter tillit, og ofte er humor innledende og viktig i en relasjon (Spurkeland, 2020, s. 292).

Ofte kan humor sees på som noe unyttig og ha det artig kan synes som en motsetning til det å arbeide. Studier gjennomført av Furman & Ahola viser imidlertid at bruk av humor kan være svært effektivt for å løse problemer (Furman & Ahola, 2002). I denne studien ble to grupper satt til å utløse en utfordrende oppgave. Den ene gruppen forberedte seg til oppgaven ved å se en video om effektiv problemløsning, mens den andre gruppen så en video med utdrag fra komedie. Gang på gang viste det seg at gruppen som hadde ledd sammen, løste det gitte problemet raskere enn gruppen som hadde studert problemløsningen. Det er ingenting som knytter et team så godt sammen som felles humor (Lundestad, 2013, s. 98).

Det er viktig å skille mellom varm og kald humor. Varm humor kjennetegnes ved at det er humor som kun vil glede andre og gjøre andre vel, bygge kontakt og relasjoner, og ikke skade noen. Kald humor har som oftest hensikt til å såre eller skade noen, bryte eller skade en relasjon, eller markere avstand og kjørlighet (Spurkeland, 2020, s. 293). Humor styrker relasjoner mellom mennesker og gir en følelse av nærhet, varme, kontakt, samhørighet og vennskap (Spurkeland, 2020, s. 294). Humor bidrar også til at mennesker yter mer ved at de senker skuldrene og når de kjenner tryggheten og anerkjennelsen fra lederen vil medarbeidere også gjøre en bedre jobb (Spurkeland, 2020, s. 295). Alle har opplevelser på gruppepresentasjoner og teamfølelse, og ofte er det en sammenheng mellom stemningen i

teamet og deres presentasjoner. Spurkeland viser til studier gjennomført av Barsade og Ward, som sier at godt humør og entusiasme har stor innflytelse på teamets resultater. Det miljøet du tør å eksponere din humor i betegnes som trygghetsområder da det er et humorområdet du kjenner deg komfortabel med og tør å eksponere deg (Spurkeland, 2020, s. 299-300).

2.6.4 Konfliktbehandling

Konflikt er noe av det mest naturlige i en relasjon (Spurkeland, 2020, s. 231). Konflikt kan sies å bestå av to faser, den konstruktive fasen og den destruktive fasen. Den konstruktive fasen består av spenninger som er håndterbare for partene, hvor relasjonen kan styrkes ved å bli testet. Den destruktive fasen består av lite kontroll og gjensidig og langvarig misnøye, og at partene bevisst ødelegger den kvaliteten som en gang var i relasjonen (Spurkeland, 2020, s. 231). Konflikter kan være skjulte, åpne, ubevisste eller bevisste. Uenighet er ikke det samme som konflikt, men kan ofte føre til konflikt (Lundestad, 2010, s. 46). Relasjonell nærhet og avhengighet er en viktig faktor i enhver konfliktanalyse, jo tettere bånd, desto større kan konfliktene være. Samtidig kan tettere relasjoner gjør at partene raskere ordner opp mellom seg (Spurkeland, 2020, s. 237). Det er viktig at ledere har kunnskap og erfaring i konfliktbehandling ifølge Spurkeland. Ledere må være rådgivere, meglere, forhandlere og beslutningstakere i konfliktsituasjoner. Svært ofte blir vedvarende konflikter forsøkt taklet gang på gang uten hell. Ledere og medarbeidere lever med konflikter over år og finner kun dempingmekanismer som gjør det levelig med konflikten. Mangel på ærlighet og direkte tilbakemeldinger utydeliggjør og tilslører fakta og trivselsproblemer. Dette gjør at både lederen lider samtidig som de ansatte lider og blir avkrefte, som igjen kan føre til energiløshet og sykemeldinger (Spurkeland, 2020, s. 247).

Gotvassli skriver at i barnehageforskning finnes det ofte et lavt konfliktnivå i barnehagen, men det betyr ikke at konflikter ikke eksisterer (Gotvassli, 2015, s. 192). Det kan heller bety at organisasjonen fungerer etter harmonimodellen, altså at de fornekte konflikter og forsøker å holde problemer og diskusjoner unna (Gotvassli, 2015, s. 192). Barnehagen preges av et tett samspill og tette relasjoner til andre, fordi man er avhengig av hverandre og veldig tett og nær hverandre. I barnehagen slipper man ikke "unna" og ofte må man vise sterke følelser i samvær

med andre, og det faglige kan bli vevd inn i det personlige. Denne nærheten kan bli "kvelende" for mange og være en kilde til konflikt. I barnehagen må både lederen og medarbeiderne tenke, vurdere og planlegge mens de handler, samtidig som dette må skje i samspill med andre. Det må informeres om hva som skjer, hvorfor det skjer, om det er andre måter å gjøre det på. Dette er krevende kommunikasjonsmessig og her kan kommunikasjonsproblemer lett oppstå. Det blir rom for tolkninger, tvetydigheter, misforståelse og fravær av kommunikasjon, og et klart grunnlag for at det kan oppstå konflikter (Gotvassli, 2015, s. 193). Det kan skilles mellom funksjonelle og dysfunksjonelle konflikter. Konflikter som på lengre sikt tjener gruppens eller organisasjonens målsettinger, kan betegnes som "produktive" og funksjonelle, mens konflikter som hindrer eller sterkt forsinker arbeidet med å nå sentrale mål, må betegnes som dysfunksjonelle. Hovedproblemer med konflikter er at konflikter som regel blir ødeleggende hvis vi prøver å benekte eller skjule at de eksisterer (Gotvassli, 2015, s. 197- 199).

2.7 Roller og etikk i barnehagen

Begrepet rolle handler om hvilken plass et menneske har i en gruppe, og hvilken "hatt" den personen bærer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 342). Det handler også om summen av de forventningene som er rettet mot en spesifikk rolleinneholder. Noen roller blir tildelt gjennom ulike posisjoner innenfor organisasjoner, mens noen skaper man selv. Rolleskaping handler om å ta initiativ til å inneha en rolle ved å ta over ansvar som ikke tilhører ens egentlige rolle. Det kan være at man lærer seg å utføre oppgaver som tilhører en viss rolle (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 343). Når en leder får motstridende forventninger rettet mot seg, kan det oppstå en rollekonflikt. Forskning viser at rollekonflikter kan forårsake dårlig jobbtilfredshet, stort personalgjennomtrekk og manglende engasjement for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 344). I barnehagehverdagen er det mange roller som skal fylles. Når noe må fikses fort kan man ta på seg rollen som vaktmester, noen ganger i møte med ansatte må man spille rollen som psykolog, og ikke minst lederrollen. Når man på denne måten går ut og inn i ulike roller, snakker man ofte om å skifte hatter. I løpet av en arbeidsdag må pedagogiske ledere skifte hatt eller rolle ofte. Når det kommer til lederrollen er det viktig å være bevisst på at lederhatten sitter fast og kan ikke tas av, for medarbeidere vil alltid se på lederen som lederen selv om hatten er av (Nakling & Vavik, 2010, s. 38).

En verdiorientert ledelse er prosessorientert og tar tid. Ifølge Skogen er dette et av lederens viktigste arbeidsområder i barnehagen (Skogen, 2013, s. 50). Med en verdiorientert leder vil personalet føle felles forankring i et forpliktende arbeidsfelleskap, noe som igjen kan øke motivasjon for arbeidet (Skogen, 2013, s. 50). Studier som er gjennomført av studenter av Nakling og Vavik, viser at mange ledere i barnehagen er redde for å utfordre den likehetsnormen som regjerer i mange barnehagen. Mange toner ned sin maktposisjon slik at den posisjonen man har som leder på avdelingen ikke skal virke truende på likhetsnormen (Nakling & Vavik, 2010, s. 25). Dette kan omtales som "flat struktur". Dette er et begrep som man kjenner igjen fra tidligere, når det var viktig at det ikke syntes hvem som var lederen på avdelingen, at alle var like mye verdt og at det skulle ikke være åpenbart at noen hadde en stilling høyere enn de andre (Nakling & Vavik, 2010, s. 26). Denne redselen for at andre skal tro at man som leder setter seg over ansatte, får noen ledere til å tone ned den maktposisjonen de faktisk har. Dette kan resultere i at man blir en utydelig leder som vegrer seg for å ta avgjørelser (Nakling & Vavik, 2010, s. 27). Det er viktig å presisere at ingen stilling er mer verdifull enn de andre i barnehagen, og alle må jobbe sammen, gjøre sin jobb og fylle sin rolle best mulig for at barnehagen samlet skal kunne oppnå best mulig kvalitet. Det at en leder utøver den kontrollen og makten en har, betyr ikke at man trækker på sine ansatte, men gjør snarere at man fyller rollen sin og gjør jobben sin. Det er viktig å være bevisst på å ikke utnytte sin makt til å bare gode seg selv som leder, og ikke personalet sitt (Nakling & Vavik, 2010, s. 28).

Relasjonsledelse har et humanetisk og etisk menneskesyn som grunnmur for påvirkning. Relasjonsledelse er en invitasjon til å se på påvirkninger av andre mennesker, som kan forsvares ut fra etiske normer (Spurkeland, 2017, s. 20). Den som leder andre mennesker må ha et etisk ståsted. Å lede mennesker krever gode holdninger, og å påvirke andre menneskers trivsel, karriere og utvikling er meget ansvarsfullt, og yrkesetikk må være tilstede. Den etiske grunnholdningen handler om å forplikte seg til å ikke skade andre mennesker. For å beherske dette må ledere undersøke den enkeltes forventninger og forutsetninger, og hjelpe den enkelte gjennom empati, dialog og tilrettelegging. En leder påvirker medarbeiderens grunnleggende forutsetninger for å være mentalt friske, for å utvikle seg, få et godt selvbilde og føle seg verdsatt (Spurkeland, 2017, s. 21). Dersom en relasjon blir for nær kan det være utfordrende å opptre profesjonelt og rettfærdig ifølge Spurkeland. Dette kan føre til forskjellsbehandling av

medarbeidere, som igjen kan gi dårlig arbeidsmiljø og sjalusi på arbeidsplassen. Det kan også være utfordrende å forbli venner dersom en medarbeider krever fordeler på bakgrunn av relasjonen. Dere kan også dekke over feil som en medarbeider gjør for å beskytte den medarbeideren. Dette kan gjør at en leder går inn i en tillitsslitasje, hvor lederen godtar for mye, unnskylder og utsetter konflikter som burde vært håndtert (Spurkeland 2020, s. 34)

2.8 utfordringer med relasjonsorientert ledelse og lederrollen

Omsorg og trygghet er to begrep som ofte finnes på den positive og anerkjente delen av en popularitetsskala, mens på den andre siden kan man finne begrep som makt og kontroll. Dette er to ord som ofte er forbundet med noe negativt, men likevel to begrep som en leder utvilsomt må forholde seg til. En viss form for kontroll må enhver leder utøve i arbeidet sitt, og det er en viktig del av lederjobben (Nakling & Vavik, 2010, s. 26). En leder som har gode kontrollrutiner, vet hva som foregår og kan lettere forsvare sine ansatte og gå god for arbeidet som gjøres. For å utøve kontroll er en leder avhengig av en viss mental distanse til dem lederen skal kontrollere. Dette skal kombineres med den tidligere nevnte viktige nærheten. I en barnehage er ofte relasjoner så nære at de til tider kan være forvekslende lik vennsrelasjoner. Da blir muligheten for å drive kontroll langt vanskeligere. Som leder må man finne balansen mellom nærheten og distansen til ansatte, slik at man kan etablere gode relasjoner, men også beholde den nødvendige distansen man behøver for å kunne utføre alle sidene av jobben. Enhver lederstilling har også makt, og det kan være i form av avgjørelser som må tas samt en langt større innflytelse over arbeidssituasjonen til ansatte enn de selv har (Nakling & Vavik, 2010, s. 26).

Alle har et ønske om å være godt likt på jobben, men kriteriene for å være godt likt som leder, kollega og venn er ulike (Nakling & Vavik, 2010, s. 40). Studier av flere pedagoger ifølge Nakling og Vavik, viser at mange pedagoger forteller om relasjoner på jobb som er så nære at de til tider er vanskelig å skille fra en vennerelasjon, og noen opplever også at det er i en vennerelasjon og ikke i en leder-medarbeider-relasjon (Nakling & Vavik, 2010, s. 40). Dette er en svært tydelig problematikk i barnehagen ettersom relasjonene er så nære. I en leder-medarbeider-relasjon vil den formelle makten være plassert hos den ene, og dette skaper

ubalanse som kan gjøre det svært utfordrende å være venn med sine ansatte. Det er ikke umulig, men det krever en meget skarp balansegang å mestre det (Nakling & Vavik, 2010, s. 41).

En destruktiv ledelse kan handle om atferd rettet både mot underordnede og mot virksomheten (Einarsen, Skogstad og Aasland, 2015, s. 212). Forskning på lederatferd og lederstil konsentrerer seg om to lederstiler, produksjonsorientering og menneskeorientering. Innenfor dette er gode ledere opptatt av både menneskene de leder, og de oppgavene de har ansvaret for. Ineffektive eller destruktive ledere er verken opptatt av mennesker eller oppgaver. I de fleste tilfeller opptrer man enten destruktiv overfor medarbeidere eller over virksomheten, eventuelt overfor begge. Ledere som innvilger sine medarbeidere flere goder enn de har rett til, på bekostning av virksomheten eller andre som arbeider der er destruktive sett fra et virksomhetsperspektiv. En leder som demotiverer og trakasserer sine underordnede, men styrer arbeidet i avdelingen på en måte som sikrer at mål nåes og verdier skapes, er også en destruktiv leder sett fra relasjonsperspektivet (Einarsen et al., 2015, s. 212).

Den ene dimensjonen handler om hvor konstruktiv eller destruktiv leder er i arbeidet med å ivareta virksomhetens oppgaver, mål og ressursutnyttelse. Den andre dimensjonen handler om hvor destruktiv eller konstruktiv leder er med hensyn til å ivareta ansattes motivasjon, helse og trivsel. Ved destruktiv atferd saboterer eller underminerer ledere enten medarbeideres motivasjon, helse og trivsel og /eller virksomhetens oppgaver, mål og ressurser. Det kan være mange årsaker til at en leder viser destruktiv lederatferd, og en av de er at en misfornøyd og frustrert medarbeider kan irritere og frustrere lederen sin gjennom dårlige arbeidspresentasjoner, slik at det utløser irritasjon og aggressivitet hos lederen. Ved en langvarig destruktiv ledelse, som kan gi blant annet psykiske plager hos medarbeidere, betraktes som helsefarlig ledelse og bør unngås helt (Einarsen et al., 2015, s. 208).

3.0 Metode

Metode kan sees på som et verktøy eller et redskap som tas i bruk for å besvare spørsmål eller få ny kunnskap innenfor et felt (Larsen, 2010, s. 17). I masteroppgaven vil det si problemstillingen min ettersom det er spørsmålet jeg ønsker besvart og det er temaet jeg ønsker ny kunnskap om. Målet med denne masteroppgaven er å gi innsikt og kunnskap om hvordan pedagogiske ledere opplever rollen som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen. I denne delen vil jeg gjøre rede for hva som kjennetegner kvalitativ metode og kvalitativt intervju. Videre viser jeg til min forforståelse, utvalg av informanter, gjennomføringen av undersøkelsen, analyseprosessen og etiske dilemmaer som kan oppstå ved å gjennomføre undersøkelser.

3.1 Forskningsdesign

Det er viktig å belyse at det finnes mange ulike kvalitative forskningsdesign og kvalitative undersøkelser og at disse kan gjennomføres på ulike måter. I arbeidet mitt med denne masteroppgaven har jeg valgt individuelt intervju med informantene mine som metode. Dette egner seg godt når det er få informanter som skal undersøkes, og når man ønsker å få frem informantenes fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 147). Denne metoden kjennetegnes ved at forsker og informant har en dialog, og det ikke legges begrensninger for hva informanten kan si. Dette intervjuet foregår som regel ansikt til ansikt. Som forsker vil du sitte igjen med store mengder data som skal analyseres (Jacobsen, 2015, 148). Den innsamlede dataen kan være ord, setninger, historier og det benyttes som oftest lydopptak og noteres underveis. Årsaken til at jeg velger dette forskningsdesignet er at jeg skal undersøke hvordan pedagogiske ledere opplever personallederrollen sin med tanke på det relasjonelle aspektet. For at jeg skal kunne gå mer i dybden og analysere grundig datamaterialet jeg samler er det hensiktsmessig for meg at antall informanter er relativt få ellers vil jeg ikke klare å nærme meg materiale så dypt.

3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode har som formål å fange opp meninger og opplevelser som ikke kan måles (Dalland, 2012, s. 112). Ettersom jeg er interessert i hvordan pedagogiske ledere opplever

rollen sin som personalledere så blir deres tanker, opplevelser og erfaringer sentrale. På bakgrunn av det mener jeg at kvalitativ metode er den metoden som egner seg best for meg å ta i bruk. Kvalitative metoder gir en god mulighet for å få en helhetsforståelse av noe og de gir intervjueren en fordel ved at man kan stille utfyllende og utdypende spørsmål underveis (Larsen, 2010, s. 26). Det vil si at kvalitative metoder er fleksible og jeg har muligheten til å styre intervjuet i den retningen jeg har behov for. Et eksempel på det er at jeg kunne endre intervjuguiden underveis for å få besvart spørsmål eller få mer utfyllende svar.

Hvordan opplever pedagogiske ledere rollen som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen?

Målet med mitt forskningsarbeid og intervjuene er få en forståelse og et innblikk i hva andre pedagogiske ledere tenker om relasjonsledelse i barnehagen. I forkant av intervjuet forberedte jeg meg ved å lese teori om hvordan innta intervjuer-rollen. Intervjueren kan bruke en intervjuguide med planlagte spørsmål, samtidig som intervjueren kan stille nye spørsmål. En intervjuguide skal være der for å lede deg gjennom intervjuet (Dalland, 2017, s. 167). En slik teknikk kan sikre at problemstillingen blir tatt opp (Løkken og Søbstad, 2013, s. 121). Et kvalitativt intervju kan være mer eller mindre strukturert (Larsen, 2010, s. 82). Intervjuet mitt var halvstrukturert. Det at intervjuet mitt var halvstrukturert vil si at jeg hadde en intervjuguide som et utgangspunkt, men at temaet og rekkefølgen på spørsmålene kunne variere. Dette gjorde at vi kunne bevege oss mer friere underveis i intervjuet. Jeg prøvde ut intervjuguiden på en barnehagelærer jeg kjenner i forkant av intervjuene for å se om spørsmålene var forståelige. Det å teste ut intervjuguiden på forhånd ser jeg i ettertid var positivt da noen av spørsmålene gjerne var lik hverandre og jeg kunne fjerne dem fra intervjuguiden eller erstatte dem med bedre spørsmål.

I intervjusituasjonen har jeg vektlagt det å være lyttende ovenfor informantene, deres historie og opplevelser ved å stille åpne spørsmål og være engasjert i det de forteller. Et intervju er et møte mellom mennesker og det er viktig å gjøre et godt inntrykk (Dalland, 2017, s. 165). Jeg

valgte å ha fokuset på informanten og det var viktig for meg å at informanten føler seg trygg på meg og at samtalen skulle være så flytende som mulig. Når man skal forsøke å skrive ned det som blir sagt kan man lett miste oversikten og muligheten til å tolke underveis (Dalland, 2017, s. 175). Jeg noterte kun tenkepauser, mimikk og kroppsspråk som var fremtreende underveis i intervjuet. Det var viktig for meg å ha åpne spørsmål og at de fikk frem informantens opplevelser og ikke spørsmål som bekreftet mine egne antagelser eller fordommer. Jeg var bevisst på mine antagelser og fordommer i utarbeidelsen av spørsmålene, og omskrev enkelte spørsmål flere ganger slik at de var åpne og ikke ledende spørsmål. Jeg ønsket å legge vekt på å være aktiv lyttende og følge informanten og deres fortellinger ved å stille oppfølgingsspørsmål og ikke bare være fokusert på spørsmålene i intervjuguiden. Jeg vil si at dette fungerte godt med de informantene hvor samtalen kom naturlig og de svarte på mer enn jeg spurte om. Hos et par informanter måtte jeg være mer fokusert på intervjuguiden da jeg måtte ta mer styring for at samtalen skulle gå videre.

3.3 Forforståelse

Når man går i gang med en problemstilling har man allerede tanker eller fordommer på det man ønsker å undersøke, altså man har en forforståelse (Dalland, 2017, s. 226). Min forforståelse vil kunne påvirke funn og hvordan de blir tolket. Derfor har jeg i arbeidet med masteroppgaven vært bevisst på min forforståelse når det kommer til temaet. Med tanke på problemstillingen min hadde jeg noen tanker på forhånd. Jeg så på ledelse som en mulighet til å påvirke og nå mål med hjelp av andre medarbeidere. Jeg fant til tider personallederrollen utfordrende og visste ikke alltid hvordan jeg skulle håndtere ulike situasjoner og/eller medarbeidere. Som nyutdannet var jeg av den forståelsen av at det var mye av årsaken til at personallederrollen var til tider utfordrende, og jeg ble nysgjerrig om «det ble bedre eller lettere» etter noen års arbeidserfaring. Av forforståelse hadde jeg i stor grad kjennskap til arbeidsoppgaver hvor personalledelse ofte er fremtredende, men det jeg med denne masteroppgaven ønsket mer kunnskap er om de seks ulike pedagogiske ledere opplever rollen sin utførende når relasjonene blir for «nær og tett» eller om det heller gir flere muligheter. I arbeidet med masteroppgaven har jeg hatt noen antagelser om hvilke funn jeg vil finne, og i etterkant ser at noen av de funnene stemte, mens andre ble jeg overrasket over.

3.4 Utvalg av informanter

I utvelgelsen av informanter gjorde jeg et strategisk valg og valgte informanter som kunne besvare problemstilling og sikre at mine empiriske funn skulle belyse problemstillingen min. Et strategisk valg er når man velger personer som du selv mener har bestemte kunnskaper eller erfaringer (Dalland, 2017, s. 163). Jeg sendte ut e-post til barnehager i Trondheim kommune, hvor jeg informerte om problemstillingen min og de pedagogiske lederne som følte selv de var aktuelle kontaktet meg tilbake. Underveis i prosessen følte jeg at jeg manglet materiale og derfor søkte jeg etter flere informanter. Jeg oppsøkte noen barnehager for å finne de siste informantene da jeg i denne omgangen ikke fikk respons på e-post. I rekrutteringen opplevde jeg pedagogiske lederne som imøtekommende, de viste interesse for masteroppgaven min og ønsket å være en del av studien. De mente at problemstillingen var spennende og meget relevant for arbeidet i barnehagen. Jeg gjennomførte intervjuene i løpet av foreldrepermisjonen min.

Masteroppgaven min baseres på seks informanter (fem kvinner og en mann) i tre ulike barnehager hvor alle arbeider som pedagogiske ledere. Det kom ikke inn nye perspektiv som gjorde at jeg opplevde at jeg hadde nok informasjon. Utvalgsriteriene mine til informantene var at de måtte ha formell utdanning som barnehagelærer (tidligere førskolelærer), at de arbeider som pedagogisk leder i en barnehage og at de minst har arbeidet i den stillingen og på samme arbeidsplass de siste to år. På bakgrunn av dette var valget mitt strategisk. En av informantene mine hadde kun 2 års erfaring som pedagogisk leder, mens de andre hadde over 10 års erfaring som pedagogiske ledere. Med utgangspunkt i disse kriteriene antok jeg at jeg ville få et utvalg av informanter med blant annet kvalifikasjoner, erfaringer og opplevelser som ville belyse problemstillingen i denne masteroppgaven. Årsaken til at jeg ønsket pedagogiske ledere med noe ulik utdanningsbakgrunn og erfaring er fordi jeg ville se om det hadde betydning for måten de så på ledelse.

3.5. Gjennomføring

Med utgangspunkt i denne masteroppgaven overordnede problemstilling om hvordan pedagogiske ledere opplever personallederrollen i barnehagen. Videre med utgangspunkt i

overordnet problemstilling, egen interesse, for forståelse, egne erfaringer som pedagogisk leder utarbeidet jeg en intervjuguide som skulle bidra til å gi meg ny og økt kunnskap om problemstillingen min. Intervjuguiden ble også laget på bakgrunn av veiledning som jeg fikk av mine to veiledere. Jeg gjennomførte seks intervju i tre ulike barnehager i Trondheim. Jeg har endret litt på problemstillingen etter intervjuet ettersom mine funn svarte på noe annet. I utgangspunktet var problemstillingen min: Hvordan opplever pedagogiske ledere rollen som personalledere i barnehagen? Denne problemstillingen følte jeg var litt for åpen og generell til å besvare det jeg ønsket. Jeg så dermed behovet for å omformulere og spisse problemstillingen min til å omhandle mer om det relasjonelle aspektet. Jeg landet på problemstillingen: Hvordan opplever pedagogiske ledere rollen som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen? Alle informantene fikk tilsendt tema vi skulle snakke om slik at de kunne være forberedt, men jeg ønsket ikke å sende over spørsmålene på forhånd da jeg mener at samtalen kanskje ikke hadde hatt en like god flyt. Underveis i intervjuene oppdaget jeg at med noen av informantene måtte jeg følge intervjuguiden mye og stille spørsmålene, mens andre informanter besvarte flere spørsmål underveis i samtalen slik at jeg ikke måtte følge intervjuguiden så nøye.

3.5.1 Transkribering

Intervjuene varte i ca. 45 – 60 minutt. Jeg benyttet lydopptak og lydopptak er et uvurderlig hjelpemiddel ettersom det tar vare på alt som blir sagt (Dalland, 2017, s. 175). Jeg ser i ettertid at det var hensiktsmessig å bruke lydopptak ettersom jeg kunne fokusere og lytte til informantene under intervjuet samtidig som det var betryggende å vite at dersom jeg går glipp av noe eller glemmer noe ut, har jeg muligheten til å høre samtalen igjen under transkripsjonen. Da jeg kom hjem samme dag begynte jeg å transkribere med en gang slik at fikk med meg verdifulle funn på papir mens de enda var ferskt i minne. Transkriberingen av intervjuene var et omfattende arbeid og det ble mange sider på enkelte informanter. Jeg passet på å være nøye i transkriberingen og skrev merknader ved siden av dersom informanten hadde tenkepauser, kroppsspråk som kanskje var fremtreende, stemmeleie eller latter i forbindelse med historier de fortalte. I ettertid er jeg meget fornøyd med denne innsatsen ettersom det gjorde at jeg ble bedre kjent med materialet mitt og selv etter å ha lagt oppgaven "på hylla" deler av foreldrepermisjonen kunne jeg lett fortsette der jeg avsluttet når jeg startet arbeidet med masteroppgaven igjen.

3.6 Analysemetode

Når man analyserer bryter man tekst ned i mindre deler. Prosessen er en mellomting mellom det å analysere og systematisere. Målet er å se en sammenheng og få et overblikk som man i utgangspunktet ikke hadde (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Det første steget i analysemetoden for meg var å bli godt kjent med materialet mitt. Det krevde at jeg leste mange ganger gjennom transkriberingen. Etter å ha lest en del ganger gjennom materialet mitt oppdaget jeg hvilke temaer som gjentok seg og hvilke teorier jeg kunne knytte det opp til. Deretter startet jeg med koding. Koding handler om nedbryting av en tekst i håndterlige stykker og tilføyelse av et eller flere nøkkelord til et teststykke så det senere kan gjenfinnes (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 355). Jeg leste igjennom datainnsamlingen min og sorterte mine funn. For å ha god orden og struktur i dette arbeidet fikk hver informant sitt navn. Deretter fargekodet jeg svarene i ulike kategorier som hadde hver sin fargekode. Et eksempel er alle funn som omhandlet kategorien ledelse og lederrollen var gule. Dette gjorde det lettere for meg å se hva som gikk igjen med tanke på ledelse og lederrollen hos de ulike informantene. Dette gjorde jeg med flere kategorier, så fort hva som gikk igjen og hva jeg kunne bruke for å presentere mine resultater. Jeg brukte empirien min for å se hvilken av de 14 dimensjonene som radarhjulet tar for seg går igjen hos informantene mine og deretter dannet jeg kategorier som jeg plasserte i den delen av radarhjulet de hørte til.

3.6.1 Pålitelighet

Forskningens pålitelighet knytter seg til vurdering av dataens kvalitet og til selve fremgangsmåten bak datainnsamlingen. I kvalitativ forskning vil forskerens fremgangsmåte og fortolkninger alltid ha betydning for hvilket datamateriale som produseres, og hvilke "funn" som gjøres. Kvalitativ forskning kan derfor ikke repliseres av en annen forsker med identisk resultat (Leseth & Tellmann, 2014, s. 16). For å komme denne utfordringen i møte er det avgjørende at forskeren gjør rede for hvordan datamaterialet er utviklet i løpet av forskningsprosessen. Dette krever at man gjør rede for effekten av egen rolle gjennom forskningsprosessens ulike stadier på en gjennomsiktig måte. Gjennom transparens og refleksivitet kan man oppnå pålitelighet i kvalitative studier. Det kan handle om at forskeren beskriver prosessen med å samle inn data, begrunner de valg man har gjort underveis, med

referanse også til sine egen rolle (Leseth & Tellmann, 2014, s. 17). Jeg har gjort et bevisst forsøk å beskrive prosessen min hvordan jeg valgte informanter, gjennomførte studien, transkriberingen og etiske betraktninger jeg har foretatt. Jeg har også begrunnet mine valg ved å utdype om hvorfor jeg har gjort de valgene jeg har gjort, hvor jeg også har nevnt min egen rolle som forsker flere ganger.

3.6.2 Validitet

Validitet kan defineres som gyldighet eller relevans (Larsen, 2010, s. 38). Validitet kan derfor handle om å samle inn data som er relevant i forhold til problemstillingen. Det er enklere å sikre god validitet i kvalitative undersøkelser på grunn av at man har mulighet til å stille utdypende spørsmål, stille flere spørsmål, informanten kan snakke fritt, både forskeren og informanten kan be om oppklaring dersom noe er uklart for å unngå misforståelser (Larsen, 2010, s. 26). Jeg erfarte dette under intervjuet hvor flere av spørsmålene kanskje kunne tolkes i ulike retninger, men ved å ha intervju hadde jeg anledningen til å utdype hva jeg legger i de ulike spørsmålene. Dette mener jeg sikret at jeg fikk en mer valid informasjon. I denne masteroppgaven skulle jeg gjerne ha stilt mer nærgående spørsmål til informantene og kanskje fått dem til å utdype mer når de har nevnt utfordringer, men jeg ønsket å tre forsiktig og ikke gjøre informantene ukomfortable.

3.6.3. Metodekritikk

Jeg fikk samlet mye data i min empiri, men jeg måtte velge ut det som jeg betraktet som det viktigste. Da jeg skulle velge ut det viktigste forsøkte jeg å se hvilke funn faktisk var relevant for problemstillingen min og svarte på det jeg spør om. En mulig feilkilde i intervju kan være i selve kommunikasjonsprosessen (Dalland, 2017, s. 120). Her kommer faktorer inn som om jeg og informanten har forstått hverandre. Har informanten forstått spørsmålet mitt og har jeg som intervjuer forstått svaret til informanten? Jeg benyttet meg av et halvt-strukturert intervju i forskningsarbeidet mitt. Dette gjorde at jeg og informanten kunne bevege oss mer friere underveis i intervjuet som var fordelen ved bruk av denne metoden. Ulempen ved bruk av denne metoden er at man får mye mer informasjon som man nødvendigvis ikke har behov for og dermed ender man opp med å bruke lengre tid på å analysere arbeidet.

På forhånd av en undersøkelse og innsamling av data har man en forforståelse som vi bringer med oss. I ettertid er det jeg som forsker som utfører et utvalg av data slik at det jeg har av forhistorie, kunnskap og holdninger virker også på hvordan jeg bearbeider dataen min og tolker den (Dalland, 2017, s. 121). Jeg hadde en problemstilling klar da jeg skulle på intervju så jeg hadde på forhånd tanker om hva jeg måtte finne ut slik at det skulle ha en relevans for problemstillingen min. Jeg var bevisst på hva jeg var ute etter og ”jaktet” etter det, noe som også kan ha påvirket mine funn. Det kan ha påvirket mine funn med tanke på at jeg i mine antagelser av hva jeg ville finne ut av egen tidligere erfaring utformet spørsmål som enten bekreftet eller avkreftet mine antagelser. Selv om jeg var bevisst på dette kan det likevel ha påvirket mitt datamateriale. Jeg prøvde bevisst å ikke ha for mange antagelser, men når man selv har erfaring med det man forsker på, opplevde jeg det vanskelig å legge alt jeg har erfart til side. Fordelen med å ha erfaring selv fra det man undersøker er at man kan en del på forhånd om det som bør bli forsket mer på, samtidig som ulempen er at man kanskje legger noen føringer underveis. Mange av mine oppfatninger og antagelser jeg hadde på forhånd fant jeg likevel ut at informantene mine ikke deler, spesielt de med mye mer erfaring enn det jeg har. Forskningsarbeidet mitt gir ikke grunnlag for generalisering, men den kan gi en indikasjon på hva som kan være viktig å jobbe videre med i barnehagefeltet.

3.7 Etiske betraktninger

Det kan oppstå etiske dilemma i arbeid med forskning og alle som gjennomfører et forskningsprosjekt må ta stilling til etiske prinsipper (Larsen, 2007, s. 15). Den 29.09.2019 sendte jeg inn søknad til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste) og 01.10.2019 fikk jeg søknaden godkjent til å begynne med masteroppgaven min. NSD fikk vedlagt intervjuguiden, informasjonsbrev med forespørsel om deltakelse og samtykkeskjema. I forskning som inkluderer informanter er det fire etiske momenter forskeren må være bevisst på. De fire momentene er informert samtykk, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle. Informert samtykke handler om å informere informantene om studien de skal ta del i på en slik måte at de vet hva deres deltakelse innebærer (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 88). I samtykkeskjemaet og informasjonsskrivet informerte jeg informantene at informasjonen vil være anonymisert og personvern overholdt slik at verken dem eller barnehagen kan gjenkjennes. Informantene fikk også en tydelig beskrivelse av arbeidet mitt og hva de kunne

forvente seg. De fikk også informasjon og innsyn i godkjenning av masteroppgaven av NSD. Informantene fikk også tydelig beskjed at de kan trekke seg når som helst, høre gjennom intervjuet eller lese det som blir transkribert.

I masteroppgaven min forsøkte jeg bevisst å ta hensyn til forskningsetikk ved å blant annet kontakte informantene mine før intervjuet hvor jeg sendte dem tema for oppgaven og problemstillingen. Alle informantene mine ble informert om at jeg ønsket å bruke lydopptak (MP3-spiller fra biblioteket) under intervjuet. Jeg informerte også om at jeg skulle transkribere intervjuet innen en uke også slette lydopptaket. Jeg passer på å informere informantene at transkriberingen av intervjuet vil bli lagret på min PC frem til masteroppgaven er levert som også er godkjent av NSD. Jeg har valgt i masteroppgaven min å gi fiktive navn til informantene mine og barnehagen deres for å anonymisere dem og som en del av de etiske betraktningene jeg har valgt slik at de ikke kan gjenkjennes. Informantene hadde mulighet selv til å velge om de ønsket å delta på bakgrunn av informasjonen de fikk. Det er viktig å ta hensyn til samtykke, anonymitet og taushetsplikt når man tar hensyn til forskningsetikk (Dalland, 2017, s. 166). Forskningsetiske spørsmål må være knyttet til alle ledd i forskningsintervjuet fra begynnelse til slutt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 87).

4.0 Kort presentasjon av barnehagene

Alle navn i denne masteroppgaven er fiktive navn. Dette gjelder navn på informanter og navn på barnehagene. Alle tre barnehagene jeg intervjuet er urbane barnehager som har eksistert i mange år. I Drømmehagen barnehage, intervjuet jeg to pedagogiske ledere, Hilde og Karen. Hilde jobber på en småbarnsavdeling (0-3 år) med 10 barn og de er 4 ansatte ved avdelingen. Karen arbeider også på en småbarnsavdeling (0-3 år) med 10 barn og 4 ansatte ved avdelingen. Begge pedagogiske lederne har over 10 års erfaring i den samme barnehagen.

I Eventyrlia barnehage, intervjuet jeg pedagogiske ledere, Pernille og Susanne. Pernille arbeider på en storbarnsavdeling (3-5 år) med 35 barn og en personalgruppe på 5. Susanne arbeider på en småbarnsavdeling (1 åringer) med 9 barn og 3 ansatte. Pernille har kun 2 års

arbeidserfaring som pedagogisk leder da hun nylig ble utdannet, mens Susanne har nesten 10 års erfaring fra ulike barnehager. I Trylleslottet barnehage intervjuet jeg Katarina og Emil. Katarina arbeider med stor barn (3-5 år) og basen hennes består av 19 barn og 3 ansatte. Emil arbeider på storbarnsavdeling (5 åringer/skolestartere) og gruppen hans består av 18 barn og 3 ansatte. Katarina har arbeidet i ulike barnehager og har nesten 10 års erfaring som pedagogisk leder, mens Emil har litt over 10 års arbeidserfaring fra den samme barnehagen. Videre i denne masteroppgaven presenterer jeg de funn som jeg mener er relevant for å gi ny og økt kunnskap om problemstillingen: Hvordan opplever pedagogiske ledere rollen som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen?

4.1. Presentasjon av resultater og drøfting

I dette kapittelet presenterer jeg resultater fra de seks intervjuene jeg gjennomførte med seks pedagogiske ledere. Spørsmålene i intervjuguiden var sortert i fire kategorier. Innledningsvis starter jeg med noen introduserende spørsmål for å bli kjent med utdanningsbakgrunnen til informantene, barnehagen og avdelingen de arbeider ved. Underveis i arbeidet med analysen kom jeg frem til noen aspekter som var fremtredende og som jeg mener kan belyse og bidra til å svare på problemstillingen min:

Hvordan opplever pedagogiske ledere rollen som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen?

Jeg velger å presentere mine etter følgende kategorier; Ledelse og lederrollen, de ulike lederstilene, innsikt i hele mennesket, tillit som bærebjelke, den gode og viktige dialogen, en latter forlenger relasjonen, støttende ledelse og viktige tilbakemeldinger og den utfordrende relasjonsledelsen. Dette valget begrunner jeg med bakgrunn i teorikapittelet mitt.

4.2 Ledelse og lederrollen

Når informantene mine snakker om personallederrollen sin så sier de alle at de er bevisst på sin rolle og at de er personalledere. En av informantene, Pernille opplever uklarhet rundt sin rolle. Pernille er ansatt som 50% pedagogisk leder og 50% som barnehagelærer. Dette gjør at hun til tider har vansker med å skille mellom det å være pedagogisk leder og «bare» barnehagelærer. Pernille opplever at hun har vansker med å «gå inn og ut» av rollen som personalleder fra dag til dag og at dette også påvirker hvordan personalet opplever henne som personalleder og kollega. Dette kan ses i sammenheng med det Nakling og Vavik skriver om at man skifter hatter når man går ut og inn i ulike roller. Selv ved dette hatt skifte vil medarbeidere alltid se på lederen som en leder selv om den lederhatten er på delvis (Nakling & Vavik, 2010, s.38). Dette kan forklare hvorfor, Pernille finner det utfordrende å gå inn og ut av de to rollene sine og hvorfor personalet kanskje ser på henne som en leder til tross for at stillingen er todelt.

Det som er felles for alle informantene er at de trives i rollen sin som personalledere. De er stolt over profesjonen sin, tar personallederrollen sin alvorlig og trives med å lede andre mennesker samt være en rollemodell. Emil sier:

Å være personalleder finner jeg som utrolig spennende. Jeg føler jeg hele tiden lærer noe nytt om det å være leder. Jeg ser på de andre pedagogiske lederne og hvordan de møter ulike situasjoner, og tenker "Ja, sånn kunne jeg og ha løst det". Jeg blir liksom aldri helt utlært selv etter mange år som pedagogisk leder.

Hilde liker at lederrollen gir henne muligheten til å forme arbeidsmiljøet i stor grad i den retningen hun selv ønsker. Hilde forteller at hun har gjennom flere år arbeidet for at verdier som blant annet tillit, ærlighet og omsorg er verdier som preger arbeidsdagen. Hilde sier at som leder må man gi av hele seg, for når det kommer fra hjertet synes det og av erfaring får man gjerne det samme i retur fra medarbeiderne dine. Dette kan sees i lys av det Gotvassli skriver om at personlige egenskaper hos lederen har betydning for gruppens presentasjon, og at i pedagogisk ledelse kreves det høy grad av personlige egenskaper hos lederen. I følge Gotvassli er det i barnehagen nødvendig med et voksent menneske i rollen som leder som tørr

å sette hele sin personlighet i bevegelse og tørr å vise omsorg, kjærlighet, tålmodighet og toleranse, ærlighet, glede og humor (Gotvassli, 2015, s. 38-39).

Informantene opplever at personalet deres forventer av dem å være det tittelen deres tilsier, en personalleder. Det som er felles er at informantene opplever at det er ønskelig at de er forståelsesfulle, tydelige og profesjonelle. Karen sier

Personalet forventer at jeg skal ha oversikt, kontroll og ta ansvar for det som er mine oppgaver. De forventer at jeg har kunnskap om barns utvikling, leder både barn og voksne. De forventer at jeg tar ansvar ved for eksempel uoverensstemmelser i personalgruppen eller i møte med foreldre. Jeg vil også si at de forventer at jeg skal være inkluderende. Og det er jeg, det er VI, og ikke jeg og dem. I alle arbeidsoppgavene er det slik og det er slik det skal være.

Det Karen sier kan sees i lys av transformasjonsledelse og en idealisert innflytelse, altså å være en god rollemodell. Ledere i barnehagen er personer som blir lagt merke til, omtalt, observert og analysert av sine medarbeidere. Dersom lederen er respektert, sett opp til og godtatt som en god rollemodell, vil det også prege atferden til medarbeiderne og de vil forsøke å "kopiere" det lederen står for (Gotvassli, 2015, s. 46). Det at Karen ser på arbeidsgruppen sin som "vi" og ikke som to atskilte parter, vil gi henne muligheten som leder i barnehagen til å opptre som en motivator og inspirator i det daglige arbeidet da det er også betydelig, ettersom lederen deltar i det daglige pedagogisk arbeidet på avdelingene (Gotvassli, 2015, s. 46).

Når det kommer til forventinger til personallederrollen fra personalet er det ulike svar fra informantene. Noen av informantene uttrykker at det ikke nødvendigvis alltid er samsvar mellom forventninger og hva som skjer i realiteten. I noen personalgrupper er det forventninger til personallederen som ikke er i tråd med hvordan personallederen selv ønsker å opptre som leder. Katarina sier:

Noen i personalgruppen min forventer at jeg som har ansvar for det pedagogiske innholdet og til enhver tid ha et pedagogisk opplegg klart og «dra lasset» for at dette

blir gjennomført. Dette er ikke jeg personlig enig i. Jeg er den som skal sørge for at avdelingen har et pedagogisk innhold og opplegg, men jeg mener at alle skal bidra i gjennomføringen og at alle på avdelingen er her for å gi barn et godt pedagogisk innhold. Jeg vil ikke si at jeg «lever opp» til forventningene til personalet mitt på dette område, men det handler også om å finne seg selv i personallederrollen og tørre å være nettopp det rollen min tilsier, en leder.

Dette kan sees i sammenheng med det Gotvassli skriver om at en leders viktigste oppgave er å skape et felles verdigrunnlag for hele organisasjonen. På sikt må medlemmene av organisasjonen føle en tilhørighet til og sterk identitet med organisasjonen, for det er bare på den måten at organisasjonen kan sikre seg at den vil overleve. I barnehage sammenheng vil dette si at lederens viktigste oppgave er å bygge opp en pedagogisk plattform og et verdigrunnlag som er gjennomdiskutert og etter hvert blir nedfelt i personalets holdninger, tanker og atferd (Gotvassli, 2015, s. 40). Det kan sees på som at Katarina nettopp forsøker å bygge opp denne pedagogiske plattformen, og et felles verdigrunnlag hvor alle skal yte og delta på lik linje, selv om hun har det overordnede ansvaret. Den ledelsen Katarina ønsker å utøve kan sees i lys av en verdiorientert ledelse som er prosessorientert og tar tid samtidig som det er et av lederens viktigste arbeidsområder i barnehagen. Med en verdiorientert leder vil personalet føle felles forankring i et forpliktende arbeidsfelleskap, noe som igjen kan øke motivasjon for arbeidet (Skogen, 2013, s. 50). Det kan altså kanskje tolkes som at jo mer alle føler tilhørighet til det de gjør jo mer kan det øke motivasjonen for arbeidsoppgavene og utførelsen av de i fellesskap.

Flere av informantene sier det at ofte opplever de at barnehagen har en flat struktur og til tider kan det føles som at man ikke blir tatt på alvor som leder. Katarina sier

Av og til blir det litt for flat struktur, og jeg vil jo ikke at arbeidsplassen skal være et hierarki, for alle skal bidra og alle synspunkt er viktige. Likevel føles det til tider at når man vil endre noe som kanskje de andre ikke er enige i, kan man føle en del motgang og ikke nødvendigvis at man blir tatt på alvor. Jeg tenker av og til sånn; jeg er jo faktisk en leder og har jo en autoritærposisjon, men når vi jobber så nært og utfører 80% av de samme arbeidsoppgavene så blir jeg nesten litt "nedgradert" og sett på mer som en av gruppa enn en leder.

Denne flate strukturen som Katarina nevner har tidligere vært meget karakteristisk for barnehager. Den flate strukturen, få rutiner og stort handlingsrom er noe man mer og mer går bort fra også i barnehager. Barnehager får også en mer formell struktur hvor det utvikles en mer hierarkisk og rutinert organisasjonsform (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2012, s. 34). Det at Katarina føler at rollen hennes ikke alltid er tydelig, og at ikke de andre nødvendigvis alltid ser på henne som en leder kan være et resultat av at det har tidligere vært en flat struktur. Det kan også være sannsynlig at hun ikke markerer seg som en leder ovenfor personalet sitt, som også er ganske vanlig i barnehagen som organisasjon. Det kan sees i lys av det Nakling og Vavik skriver om at mange ledere i barnehagen er redde for å utfordre den likehetsnormen som regjerer i mange barnehagen. Mange toner ned sin maktposisjon slik at den posisjonen man har som leder på avdelingen ikke skal virke truende på likhetsnormen (Nakling & Vavik, 2010, s. 25). Dette kan igjen omtales som "flat struktur" som preger en del i norske barnehager.

Det kan tyde på at Katarina føler en del usikkerhet hvor frampå hun bør være i lederrollen sin og hvordan dette vil bli mottatt av medarbeiderne hennes. Dette kan sees i sammenheng med det Nakling og Vavik skriver om at redselen for at andre skal tro at man som leder setter seg over de ansatte, får noen ledere til å tone ned den maktposisjonen de faktisk har (Nakling & Vavik, 2010, s. 25). Dette kan resultere i at man blir en utydelig leder som vegrer seg for å ta avgjørelser. Det er viktig å presisere at ingen stilling er mer verdifull enn de andre i barnehagen, og alle må jobbe sammen, gjøre sin jobb og fylle sin rolle best mulig for at barnehagen samlet skal kunne oppnå best mulig kvalitet (Nakling & Vavik, 2010, s. 26). Det at en leder utøver den kontrollen og makten en har, betyr ikke at man trækker på sine ansatte, men gjør snarere at man fyller rollen sin og gjør jobben sin. Det er viktig å være bevisst på å ikke utnytte sin makt til å bare gode seg selv som leder, og ikke personalet sitt (Nakling & Vavik, 2010, s. 27 – 28).

4.3 De ulike lederstilene

I følge mine data kan det tyde på at flere av pedagogisk lederne har dannet seg sin lederstil fordi de føler at de kjenner seg igjen i den lederstilen, og ønsker å lede på en bestemt måte.

Lederstilene varierer fra pedagogisk leder til pedagogisk leder, men samtidig er det en del likheter. Susanne beskriver seg selv som en oppgaveorientert leder. Susanne forteller at hun vektlegger mål og resultat svært høyt i arbeidet sitt, og som leder er hun veldig opptatt av at arbeidsoppgavene skal utføres til riktig tid og være av god kvalitet. En oppgaveorientertleder er ofte styrende i atferden sin, opptatt av presise mål, og at jobben skal gjøres (Gotvassli, 2015, s. 47). Hilde på sin side beskriver seg som en menneskeorientert leder og er veldig opptatt av å støtte sine medarbeidere, selv om hun også ikke kommer unna å være oppgaveorientert, for jobben må gjøres uansett. Emil forteller at han er veldig opptatt av å være en god rollemodell for sine medarbeidere og opptatt av å "være på gulvet" med sine medarbeidere mer enn noen andre arbeidsoppgaver. Emil kan kjennes igjen i det Gotvassli omtaler som en karismatisk ledelse ved at slike ledere fremstår ofte som gode rollemodeller for sine medarbeidere i både ord og handling. Den karismatiske lederen kommuniserer høye forventninger til medarbeidernes presentasjoner samtidig som hun eller han uttrykker tillit til dem (Gotvassli, 2015, s. 43).

Karen forteller at det er vanskelig å definere seg som leder, for hun mener at hun ikke er en bestemt type lederstil, men at det kan endre seg fra dag til dag, time til time, og medarbeider til medarbeider. Dette kan sees i lys av det Gotvassli skriver om at valg av ledelsesform bør være situasjonsbetinget, fordi lederen alltid må ta hensyn til de variablene som hører med i samspillet. Medarbeiderne vil prege situasjonen med sine holdninger og sin atferd (Gotvassli, 2015, s. 52). Karen utdyper:

Jeg bruker nok ulike lederstil fra medarbeider til medarbeider, men det er fordi medarbeiderne mine har ulike behov. Noen har et behov om å være autonome i arbeidet sitt, mens andre har behov for en mer detaljstyrt ledelse. Jeg kan ikke lede den selvstendige medarbeideren på samme måte som den tilbaketente medarbeideren. På samme måte kan ikke jeg gi arbeidsoppgaver til en medarbeider som er over deres kompetanse, for da vil de ikke mestre dem. Av erfaring, vet jeg at hvis en medarbeider finner arbeidsoppgavene sine som utfordrende, så blir hverdagen på jobb mye vanskeligere enn den trenger å være. Jeg tror det er viktig å tolke enhver situasjon og medarbeider og velge ledelsesstil deretter.

Det Karen sier kan sees i sammenheng med det Gotvassli skriver om at en hensiktsmessig lederstil vil si at lederen bruker forskjellige tiltak ovenfor forskjellige medarbeidere (Gotvassli, 2015, s. 52). En god situasjonsbetinget ledelse som tar hensyn til medarbeidernes kompetanse, sørger for at det blir samsvar mellom medarbeidernes kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger og de oppgavene og utfordringene vedkommende møter (Gotvassli, 2015, s. 53). I følge Gotvassli så fungerer mennesket best når det er en balanse mellom den kompetansen vi innehar, og de utfordringene vi blir stilt overfor. Når denne balansen er tilstede, befinner mennesket seg i flytsonen. Blir utfordringene for store, fører det til bekymring og angst. Er kompetansen for stor i forhold til utfordringene, opplever mennesket kjedsomhet og frustrasjon (Gotvassli, 2015, s. 54).

Jeg var nysgjerrig på om lederne hadde noen tanker om kontroll og makten de faktisk har i form av stillingstittelen sin, og om de noen gang har følt at det påvirker deres relasjon til medarbeiderne deres. Katarina sier at hun føler det er viktig å ha kontroll i arbeidet sitt, og vite hva som gjøres til enhver tid. En viss form for kontroll må enhver leder utøve i arbeidet sitt, og det er en viktig del av leder jobben (Nakling & Vavik, 2010, s. 26). Susanne er veldig tydelig på at hun ikke tillater relasjonene å bli så nære da hun ikke har det behovet som leder selv, og mener at dette også påvirker hennes mulighet til å ha bedre kontroll. Susanne utdyper:

Jeg tror at når man tillater seg å bli for nær med personalet ditt så kan det være svært vanskelig å ha god kontroll, for du må hele tiden tenke hvordan det vil påvirke den vennskapelige relasjonen. Jeg tror nære relasjoner, tilnærmet vennskap, kan faktisk påvirke deg som leder og hvor god kontroll du har.

I en barnehage er ofte relasjoner så nære at de til tider kan være forvekslende lik vennsksapsrelasjoner (Nakling & Vavik, 2010, s. 26). Da blir muligheten for å drive kontroll langt vanskeligere. Som leder må man finne balansen mellom nærheten og distansen til ansatte, slik at man kan etablere gode relasjoner, men også beholde den nødvendige distansen man behøver for å kunne utføre alle sidene av jobben. Enhver lederstilling har også makt, og det kan være i form av avgjørelser som man må tas samt en langt større innflytelse over arbeidssituasjonen til ansatte enn de selv har (Nakling & Vavik, 2010, s. 26).

4.4 Innsikt i hele mennesket

Gjennomgående svarer alle pedagogiske lederne at det er viktig for de å ha innsikt og forståelse for hele mennesket, men i ulik grad. De fleste av informantene mine ser på det som viktig å ha gode relasjoner for å bedre kommunisere med sine medarbeidere om både arbeidslivet og privatlivet deres. De fleste har forståelse for at privatlivet kan spille inn på arbeidsinnsatsen til medarbeiderne sine. Hovedelementene i menneskeinteresse er at man må ha en positiv nysgjerrighet på medarbeidere, være aktivt engasjert i medarbeiderne, ha sosial/relasjonell intelligens og evne til å vise positive følelser for dine medarbeidere (Spurkeland, 2020, s. 25). Å være nysgjerrig i møte med andre viser relasjonelt initiativ. Ledere som viser initiativ i den innledende fasen i møte med nye medarbeidere bidrar til at medarbeidere føres nærmere hverandre, føler seg velkomne og sett (Spurkeland, 2020, s. 30).

Pernille sier at alt man opplever, på godt og vondt, får en innvirkning, og som leder kan man ikke forvente at folk skal legge lokk over privatlivet sitt bare fordi de er på jobb. Av og til må man ta individuelle hensyn i betraktning og legge til rette deretter. Dette kan sees i sammenheng med det Spurkeland skriver om at det ikke er meningen at en leder skal snoke i privatlivet eller være nysgjerrig på medarbeiderne sine, men at det er viktig med innsikt i medarbeidere sine privatliv fordi deres ytelse på jobb er avhengig av de omgivelsene de er en del av (Spurkeland, 2009, s. 105). En leder som har forståelse for de ulike forutsetningene medarbeidere kommer på jobb med kan lettere tilpasse og tilrettelegge i tunge perioder. Ledere som håndterer slike tunge perioder på en slik måte er mer modne, enn de lederne som foretrekker å glemme at medarbeiderne har et privat liv (Spurkeland, 2009, s. 105).

Det at Pernille tenker på at privatlivet og arbeidslivet ofte krysser hverandre kan vise hennes modenhet som leder, og en forståelse for hele mennesket. Dette kan også vise at Pernille bryr seg om sine medarbeidere og hvordan de har det. Personlige emosjonelle relasjoner handler altså ikke om å legge seg opp i andre menneskers privatliv. På en arbeidsplass vil det si at man må bry seg om hvordan andre har det. Alle lever i ulike relasjoner både i privatlivet og på jobben, og det er ikke til å unngå at alle sliter av og til. Når det er tilfelle er det godt å ha en

arbeidsplass hvor man føler at man blir tatt imot og føler seg velkommen (Fløistad, 2002, s. 404).

Jeg opplever at alle informantene mine genuint ønsker å skape en god relasjon til medarbeiderne sine, men i ulik grad. Fire av seks informanter sier at de alltid ønsker å være tilgjengelig for medarbeiderne sine, uansett om det er etter arbeidstid. Hilder sier

Dersom en kollega har behov å snakke med meg på en lørdag, da tar jeg telefonen uansett. Jeg tar ikke med meg den administrative jobben hjem, men den menneskelige relasjonen tar jeg gjerne med meg. Jeg tror ikke at det er mulig å legge alt av jobb på jobb. Hvis en av mine medarbeidere går gjennom en tøff periode, uansett om det har med jobben å gjøre eller privatlivet, finner jeg meg selv ofte å tenke over det. Enten jeg vil det eller ei, så kommer man tett innpå sine medarbeidere når man arbeider i barnehage.

Det Hilde sier kan sees i sammenheng med det Spurkeland skriver om å være aktivt engasjert i medarbeiderne sine handler om å forså 24-timersmennesket og se helheten i andre mennesker. Alle mennesker har et 24-timersliv hvor arbeidet bare en del av dagen, mens fritiden er en helt annen del som oftest består av ektefeller, barn, familie, vennskap, interesser og lidenskaper. Til sammen utgjør summen av arbeid og fritid helheten i menneskers livssituasjon. Når en leder evner å se menneskets 24-timersliv kan lederen engasjere seg empatisk i ledelse av denne medarbeideren. Det å se medarbeiderens unike livssituasjoner gir lederen mulighet til å lede relasjonelt. Det kan være utfordrende for de fleste mennesker å legge bort bekymringer, utfordringer eller vanskelige perioder i livet sitt hjemme når man er på jobb (Spurkeland, 2020, s. 25). Karen sier at det å kjenne mennesker er viktig og at man må virkelig gå inn for å bli kjent med personalet sitt og ikke bare vite noen få overfladiske ting om de. Det Karen sier kan sees i lys av at ledelse handler om å gjøre andre gode og da må en leder investere i relasjoner til dem (Spurkeland, 2020, s. 15). Ledere kan ikke lede

mennesker uten å kjenne noe til livet deres. Ledere må bak fasaden for å bli leder – på utsiden blir de bare administrativt ansvarlig for andre mennesker (Spurkeland, 2020, s. 70).

4.5 Tillit som bærebjelken

Alle informantene sier at de har forventninger til medarbeiderne sine og at tillit er veldig viktig i personalgruppen. De forventer at alle gjør jobben sin og legger mye tillit hos medarbeiderne sine for at det blir gjort. En av informantene sier at hun har tillit til sine medarbeidere, men det kan også variere fra medarbeider til medarbeider. Med enkelte medarbeidere synes hun det er utfordrende å ha tillit til at alt blir gjort. Hilde sier:

Tillit er kjempe viktig for meg. Vi må kunne stole på hverandre, føle oss trygg på hverandre og ville hverandre godt. Jeg må være ærlig at i noen tilfeller med enkelte medarbeidere er det vanskeligere å gi fra seg kontrollen og vite 100% at det blir gjort. Med de jeg kjenner bedre eller har en bedre relasjon til er det lettere å stole på at alt blir gjort.

Det Hilde sier her kan sees i lys av transformasjonsledelse om ivaretaking av den enkelte og at lederen sørger for at den enkelte får nye utfordringer som ofte kan skje gjennom bevisst delegering av oppgaver og ansvar etter den enkeltes forutsetninger (Gotvassli, 2015, s.43-44). Emil sier at tillit til sine medarbeidere er det viktigste våpenet for et godt samarbeid. Emil utdyper:

Tillit er kjempe viktig, og viktig å huske på at det går begge veier. Samtidig som det er viktig å gi den samme tilliten til alle og ikke velge ut hvem stoler jeg mer på og hvem stoler jeg mindre på. Det må være fair game.

Det Emil er inne på her med gjensidig tillit, kan være et godt eksempel på at i relasjonsledelse sies det at god atferd avler god atferd og at utvist tillit avler returnert tillit (Spurkeland, 2020, s. 40). Hilde og Emil sine syn på tillit er nokså like, men likevel skiller de seg litt fra hverandre ved at Hilde mener at tillit gis etter hvem hun har bedre relasjoner med, mens Emil mener det ikke skal være en faktor. Dette kan sees i lys av leder-medarbeider-utveksling teorien i og med at de sier noe om at tillit gis utfra hvilken relasjon leder har til hver enkelt av sine medarbeidere. Det kan virke som at hos Hilde at de som er i inngruppe relasjonen, altså de som har utviklet en nær og sterk relasjon til henne, får flere oppgaver, ansvar og ikke minst

mer tillit. De som hun kanskje ikke gir like mye tillit til kan være de som har et distansert og mer formelt forhold til henne, altså også det som omtales som utgruppen (Skogstad, 2015, s. 36).

Susanne mener at tillit tar lang tid for henne å etablere med medarbeiderne sine. Susanne sier for henne handler det om relasjonsbygging over lengre tid, hvor både hun og medarbeiderne viser lojalitet og tiltro til hverandre. Dette kan sees i lys av det Spurkeland skriver om at to mennesker må bevise sin gjensidige tillit ved repeterte handlinger over tid (Spurkeland, 2020, s. 44). Mennesker bruker ulik tid for å etablere tillit. Relasjonell kvalitet er opplevd positivt samspill og samhørighet over tid, altså når rekker av positive opplevelser og samspill bygger oppå hverandre, sees det på som tillit (Spurkeland, 2020, s. 45). Alle informantene mine forteller at de vektlegger tillit høyt. Katarina mener at tillit er noe av det viktigste for et godt samarbeid i barnehagen fordi det gjør arbeidet forutsigbart. Grimen skriver også at tillit gjør samarbeid lettere (Grimen, 2009, s. 75).

I følge Katarina så tar det lang tid å føle at man kan stole på hverandre. Hun mener at tillit er det viktigste for et godt samarbeid for når hun delegerer oppgaver må hun ha tiltro til at de blir faktisk gjort, uten at hun må være tilstede. Dette kan sees i lys av det Spurkeland skriver at ved å kjenne dine medarbeidere kan du åpne for stor grad av selvledelse og ved å dele makten med medarbeiderne får lederen større innflytelse. Grunnlaget for dette er tillitt og selvstendighet, ettersom medarbeideren vet hva som forventes da dette ble avtalt i relasjonsbyggingsprosessen. Når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse ettersom tillitsforholdet ordner det meste (Spurkeland, 2017, s. 28). Karen mener også at tillit er noe av det viktigste i en relasjon og at hun ser på det som hennes ansvar som leder å etablere god tillit til sine medarbeidere. Karen forteller at i etableringsfasen er det viktig for henne at medarbeiderne får muligheter som viser at de er tillitsfulle. Dette kan sees i sammenheng med det Spurkeland skriver om at tillit er bærebjelken i en relasjon og at det er avgjørende at ledere arbeider med å utvikle tillit i forholdet til sine medarbeidere (Spurkeland, 2017, s. 221).

Susanne på sin side har flere ganger vært på den andre siden av tillit, nemlig brudd på tillit. Susanne utdyper:

Jeg har opplevd noen ganger tillitsbrudd, og det har gjort at jeg er litt mer forsiktig i relasjon til mine medarbeidere når det kommer til å gi for mye tillit raskt. Tillit mener jeg tar lang tid å etablere, men samtidig er det ikke sånn at man kommer til et punkt hvor man har tillit og at man kan slutte å ivareta den og "bevise" den kontinuerlig. Tillit vil jeg si er noe man må jobbe med hele tiden, og mister man tillit er det vanskelig å få den tilbake. I slike situasjoner er jeg mer på og nær til jeg føler jeg kan ha tiltro igjen. Men det vil ta tid. Avhengig av hva tillitsbruddet var, kan det hende den tilliten kanskje aldri er helt der igjen.

Det Susanne sier kan vise at tillit kan ikke reguleres av posisjoner, den må bygges inn i relasjoner (Spurkeland, 2020, s. 50). For ledere er tillit helt avgjørende for innflytelse og påvirkning. Tillit er en følelse som ikke lett lar seg reparere og brudd i bærebjelken vil trolig aldri gro. Tillit er aldri en konstant faktor i et forhold, den beveger seg med opplevelser og erfaringer fra begge sider (Spurkeland, 2020, s. 39). Når tilliten faller i grus, vil all annen relasjonskompetanse være mindre verdt (Spurkeland, 2017, s. 221). Samtlige informanter mener at det er viktig å kunne stolte på hverandre og ha tillit til hverandre selv når ting ikke fungerer like godt. Pernille sier

Alle kan gjøre feil, alle kan glemme å gjøre noe eller ikke gjøre noe på måten som jeg kanskje hadde sett for meg, men jeg tenker at det må være greit at ikke alt alltid går som man hadde sett for seg. Som leder har man ikke tid til å gjøre alt selv, og jobben vi gjør krever et team for at det skal gå rundt, derfor er det viktig med tillit slik at man kan fordele arbeidsmengden og stole på at ting vil bli gjort selv om man ikke gjør de selv. Jeg mener så lenge viljen for å utføre en god jobb er der, og det skjærer seg av og til, så er det det viktigste. Hvis et par feil gjør at ledere mister all opparbeidet tillit til sine medarbeidere, så kan ikke det være godt å komme på jobb for den medarbeideren, og det tror jeg gir masse stress når tillit konstant må bevises og sees på som en vare med holdbarhetsdato.

Det Pernille sier kan ses på som at i relasjonen mellom leder og medarbeider må det være et mål om å utvikle høy kvalitet, hvor tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum (Spurkeland, 2017, s. 25-26). Det bør være rom for å feile og lære av egne feil. Det bør være rom for at ting ikke alltid går etter planen, uten at medarbeidere tar det til hjertet og at det

påvirker dem negativt. Det Pernille er inne på at en "dårlig dag" på jobb ikke skal gi så negative konsekvenser for medarbeideren at de er engstelig over å hele tiden bevise seg. Det kan sees i lys av at tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider gir sterk positiv påvirkning på medarbeiderens mentale helse. Gode tillitsrelasjoner gir mindre mentale helseplager og stress hos medarbeiderne, samtidig er tillitsbaserte relasjoner viktig slik at lederen stoler på sine medarbeideres kompetanse og vilje til å utføre en god jobb (Spurkeland, 2017, s. 26).

4.6 Den viktige dialogen

Alle informantene nevner hverdagen og alt som foregår der som den viktigste arenaen for å skape relasjoner. Det som går igjen hos alle informantene er den viktige dialogen, eller alle de små, store, lette og vanskelige hverdagssamtalene. Noen av informantene mente at den hverdagslige samtalen var den viktigste, mens andre mente at en mer organisert veiledningssamtale var bedre for enkelte ting. Fem av seks informanter sier at det mest utfordrende er å ha vanskelige samtaler, ha autoritærrollen og samtidig være relasjonsorientert. Emil sier:

Noen av mine medarbeidere kan jeg si ting lett til, både når ting er bra og når ting kan bli bedre uten at jeg tenker så mye over det. De er mottakelige for begge delene, mens andre må jeg ofte tenke gjennom hvordan jeg skal ordlegge meg for å være sikker på at den andre ikke oppfatter det som svært negativt. Men som regel går det mye bedre enn jeg tror, men det har hendt en gang at vedkommende tok seg svært nær av det jeg sa og vi hadde ikke samme formening om saken. Jeg har lært med tiden at ved slike samtaler er det viktigste at jeg også er lyttende og lar medarbeideren min få snakke, og føle seg hørt og tatt på alvor. Jeg prøver å passe på den individuelle medarbeideren alltid, samtidig som jeg må ha i bakhodet hva som goder arbeidsplassen min.

Det Emil sier kan sees i sammenheng med det Spurkeland skriver om at selv om lederen har en høyere posisjon er det viktig å tilstrebe likeverd i dialogen, og dette blir ofte betegnet som en symmetrisk relasjon. Det er lederen sitt ansvar ifølge Spurkeland å opprettholde denne symmetriske relasjonen i samtale med sine medarbeidere. Det kan handle om at lederen sørger for at den andre får anledning til å argumentere for sine synspunkter og at lederen undersøker graden av felles forståelse for det en snakker om. Dette kan handle om det som

omtales som dialogkode, som er med på å bidra til fullt likeverd og symmetri i dialogen (Spurkeland, 2017, s. 59). Det ser ut som at Emil lykkes i oppnåelsen av dialogkoden, og setter pris på argumentene og synspunktene til sine medarbeidere også.

Karen sier det ikke har alltid vært lett å kontrollere sin egen snakking til fordel for lytting. Dette er noe hun har jobbet mye med slik at det blir mer likeverd i samtale med henne og medarbeiderne hennes. Hun sier det at hun "overtok" medarbeidersamtalen ofte, og satt ikke igjen med så mye av synspunktene til medarbeideren i ettertid. Karen har virkelig jobbet med seg selv for å bli mer lyttende i møte med sine medarbeidere ifølge henne selv. Spurkeland skriver det at den som ikke behersker dialog, blir aldri kjent med folk. Den som ikke behersker dialog, kan heller aldri bli en god leder (Spurkeland, 2020, s. 67). Noen av de viktigste kommunikasjonsferdighetene i dialog er å lytte aktivt, vise anerkjennende atferd, bygge på andres tanker og ideer og involvere alle (Spurkeland, 2017, s. 61-62). Det er et sterkt jeg-du-forhold som alltid oppleves i møte mellom to mennesker når begge opplever å bli lyttet til, forstått og betraktet som en likeverdig partner. Dette kan kun oppnås dersom et mennesket går inn med hele sitt vesen (Spurkeland, 2020, s. 66-67). Det kan tolkes som at Karen innså sine egne svakheter som leder og arbeidet hardt med seg selv for å endre på dem, og går kanskje nå inn med hele seg selv i samtale med medarbeiderne sine og er bevisst på å se på de som likeverdige samtalepartnere. Ved å ha anerkjent egne svakheter kan hun ha forbedret noen av sine kommunikasjonsferdigheter i dialog med andre mennesker.

Katarina sier at hun alltid har sett viktigheten av medarbeidersamtalen. Katarina utdyper:

Medarbeidersamtalen har jeg alltid vært glad i. Det er en fin og avskjermet samtale, med kun meg og den medarbeideren det gjelder. Slike samtaler gir deg et hav av muligheter til å bli kjent med medarbeiderne dine både når det kommer til privatlivet deres, og samtidig deres tanker og ønsker i arbeidslivet. Målet mitt for medarbeidersamtalene nå er snakke mindre selv, og lytte mer og ikke minst få med meg motivasjonen for jobben, utfordringer og behov for tilrettelegginger.

Spurkeland skriver også det at medarbeidersamtalen kan være en fin mulighet å bli kjent med sine medarbeidere og andre deler av livet og kompetansen deres samt finne ut noe om bredden og dybden i personligheten lederen har foran seg. Medarbeidersamtalen kan være et godt utgangspunkt å oppdage fellesinteresser og styrke relasjonen mellom medarbeideren og lederen (Spurkeland, 2017, s. 110-111).

4.7 En latter forlenger relasjonen?

Det er gjennomgående likt svar på at det skal være et godt arbeidsmiljø på jobb og flesteparten mener at en god dose med humor er nødvendig. Humor hører hjemme i et arbeidsmiljø, og lederen har ansvar for at humoren er tilstede. Humor stimulerer kreativitet, utvikling, lagfølelse og samhold (Spurkeland, 2017, s. 22). Emil sier det at humor gjør stemningen bedre, og man føler seg mer avslappet rundt hverandre. Han sier også det at når en leder har en god dose av humor så blir han på en måte litt ufarliggjort, og ikke like skummel enn en veldig alvorlig leder, noe han personlig liker. Dette kan sees i lys av det Spurkeland skriver om at humor kan brukes som kontaktskapende tilnærming, og at det skaper en lett tone i arbeidsmiljøet samtidig som humor hos lederen kan få medarbeidere til å slappe av (Spurkeland, 2020, s. 290). Ledere uten glimt i øye får ikke høy aksept hos sine medarbeidere, og man kan se på humor som en suksessfaktor for ledelse. Humor kan også være en viktig del av A-faktoren, aksepten, hos en leder (Spurkeland, 2020, s. 292).

Emil utdyper viktigheten av humor på arbeidsplassen:

Jeg tar ikke med meg jobben hjem som kanskje noen andre, men når jeg er på jobb så yter jeg mye. Jeg bryr meg om de jeg arbeider med og vil at de skal ha det bra. Det skal være en avslappet stemning mellom oss. Jeg vil ikke bli sett på som en "sjef" og at vi ikke kan ha det artig sammen. Jeg har ofte gjemt nøklene til boden i dressen til en av mine medarbeidere før de ankommer som en spøk og sier at alt fra boden ble stjålet for vi kunne ikke finne nøklene til å låse i går. Så når de sjekker dressen sin og finner nøklene får de en klump i halsen at det er på grunn av at de glemte å legge de på plass. Jeg er glad i å gjøre noen rampestreker i ny og ne. Det letter litt på stemningen, man

får bedre relasjoner til hverandre og jeg blir bare en del av personalgruppen. Det liker jeg godt.

Da jeg spurte Emil om medarbeiderne hans gjorde rampestreker mot han eller om det kun var enveis, da lo han godt. Emil sier:

Om de gjør. De har blitt mestere på rampestreker. En gang avtalte de med noen foreldre at de skulle komme å hente barnet sitt når jeg var ute alene, også fant vi ikke barnet. De (personalet) hadde dratt en tur på butikken med guttungen. Jeg ble god og svett da kan du si når jeg trodde at en av barna var forsvunnet. Den var kanskje ikke så fin den rampestreken, for jeg ble oppriktig nervøs der, men i ettertid så er det jo bare artig å se tilbake på mange sånne episoder. Det skaper en god stemning og letter på humøret. Vi skaper minner på jobb og det er kult at de tar igjen.

Disse rampestrekene Emil nevner kan kjennetegnes som det Spurkeland beskriver som varm humor ved at det er humor som kun vil glede andre og gjøre andre vel, bygge kontakt og relasjoner, og ikke skade noen. Disse rampestrekene har glede, underholdning og vennlighet som sin intensjon (Spurkeland, 2020, s. 294). Viktigheten av humor på arbeidsplassen kan sees i sammenheng med det Spurkeland skriver om at humor styrker relasjoner mellom mennesker og gir en følelse av nærhet, varme, kontakt, samhørighet og vennskap. Humor bidrar også til at mennesker yter mer ved at de senker skuldrene og når de kjenner tryggheten og anerkjennelsen fra lederen vil medarbeidere også gjøre en bedre jobb. Humor er et sosialt tegn på aksept og samhørighet (Spurkeland, 2020, s. 295). Det kan tenkes at i personalgruppen til Emil at det er trygghet innad i gruppen, og at den avslappede stemningen som Emil liker godt, også er positiv for motivasjonen og arbeidsutførelsen i personalgruppa. Alle har opplevelser på gruppepresentasjoner og teamfølelse, og ofte er det en sammenheng mellom stemningen i teamet og deres presentasjoner, ifølge Spurkeland. Det miljøet du tør å eksponere din humor i betegnes som trygghetsområder da det er et humorområdet du kjenner deg komfortabel med og tør å eksponere deg (Spurkeland, 2020, s. 299-300). Et annet viktig aspekt som Spurkeland også nevner er at humor reduserer stress og angst, og i tillegg styrker humor selvfølelsen, som kan være veldig gunstig på en arbeidsplass.

4.8 Støttende ledelse og viktige tilbakemeldinger

Alle pedagogiske lederne ser behovet for å være støttende ledere. Hilde sier at noe av det viktigste for henne er at alle skal ha det godt på jobb og trives. Støttende atferd hos lederen vil si at lederen er menneskeorientert. Lederen er opptatt av medarbeiderens ve og vel, bruker svær mye toveiskommunikasjon, er opptatt av alle skal "trives" på jobben, og at medarbeiderne skal delta i de fleste beslutninger og er redd for at konflikter skal ødelegge miljøet (Gotvassli, 2015, s. 47). Karen sier også det at hun opplever jo mer støttende hun er som leder jo mer motiverte og gladere er menneskene hun leder på jobb. Et hovedtrekk er at støttende og relasjonsorienterte ledere vanligvis gir mer tilfredse medarbeidere (Gotvassli, 2015, s. 51). Hilde er ifølge seg selv en "stolt menneskeorientert leder", og kunne ikke hatt en annen lederstil, for da hadde ikke hun vært tro mot seg selv. Hilde sier:

Jeg må lede med den lederstilen som jeg tro mot. Jeg mener ikke at min lederstil passer alle, og er den eneste måten å lede på, men den passer meg. Årlig har vi medarbeiderundersøkelser og min avdeling scorer alltid høyt på trivsel og vi har generelt lavt sykefravær til å være barnehage. Det er ikke meningen å sammenligne, men andre avdelinger som har en annen måte å lede på, scorer ikke like høyt som vi gjør på de to tingene. Om det har med hvordan jeg velger å lede eller ikke, vil jeg ikke uttale meg så høyt om, men jeg vil heller ha mine medarbeidere på jobb selv om innsatsen deres ikke er høy på grunn av ulike ting, enn å ikke ha de der. Mine faste medarbeidere foretrekker jeg, selv på "halvtank" enn fem vikarer.

Måten Hilde beskriver seg selv kjennetegner mange trekk som Spurkeland beskriver som god og menneskeorientert ledelse som gjør folk friskere. Gode relasjoner mellom leder, medarbeider og mellom kolleger gjør folk friskere. I tillegg er det slik at halvsyke mennesker går på jobb fordi det er bedre der og mer meningsfylt enn å være alene i senga (Spurkeland, 2020, s. 98). I et inkluderende arbeidsmiljø setter mennesker pris på at du er der, som om innsatsen er redusert (Spurkeland, 2020, s. 99). En leders oppgave er å tilrettelegge for mestringssituasjoner, og være en coach for medarbeidere. Det innebærer ros og tilbakemeldinger (Spurkeland, 2009, s. 39). Det at Hilde tilrettelegger arbeidsdagen til medarbeidere når de ikke er helt friske, at de likevel skal klare å arbeide, viser mye omtenkksomhet, ros og tilbakemeldinger, at hun verdsetter de så høyt at hun foretrekker heller dem på "sitt verste" enn vikarer på sitt beste. En leder påvirker medarbeiderens

grunnleggende forutsetninger for å være mentalt friske, for å utvikle seg, få et godt selvbilde og føle seg verdsatt (Spurkeland, 2017, s. 20-21).

Emil er enig i det å være støttende som leder er viktig og sier at tilbakemelding er noe han verdsetter høyt:

For meg er det viktig at medarbeidere først tror på seg selv og at de får ting til, ellers krever det mye mer støtte av meg. Barn har et behov for bekreftelse når de gjør noe bra, og voksne mennesker er ikke annerledes. Vi er som barn, bare fysisk større. Alle har behov for anerkjennelse. Hvis jeg har medarbeidere som ikke tror på at de mestrer noe poengterer jeg alle de gode egenskapene den medarbeideren har, og at jeg har tiltro til at det får han eller hun til.

Mennesker har behov for tilbakemelding. Medarbeidere har behov for tilbakemelding og bekreftelse på arbeidet, både positiv og negativ tilbakemelding. I relasjonsledelse anses tilbakemelding som en motivasjonsfaktor i utførelsen av arbeidet (Spurkeland, 2020, s. 98-99). Kaufmann og Kaufmann skriver også at jobbinnhold som gir rikelig med anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar vil skape høy grad av tilfredshet hos medarbeiderne. Dersom dette mangler, blir ikke vedkommende kun aktivt utilfreds, men også mer nøytral og distansert (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 219). Det at Emil får frem de gode egenskapene hos en medarbeider som ikke har tro på seg selv og "selger inn" hos han eller hun mestringsfølelsen kan sees i sammenheng med at han bruke tilpasset ledelse og det er medarbeiders modenhet og kompetanse som sier noe om hvilken lederstil som egner seg i enhver situasjon. Ledere kan være instruerende, selgende, deltakende og delegerende i lederstilen sin (Hersey & Blanchard, 1993, s. 188). I slike tilfeller velger Emil å være en selgende leder, ved å selge medarbeiderens gode egenskaper inn hos medarbeideren selv, og gjennom dette får de tro på seg selv.

Jeg fikk inntrykket av at flere av informantene følte det var vanskelig å gi tilbakemeldinger til medarbeiderne sine. Ikke fordi de ikke ønsket, men det går litt i glemmeboka i en travel hverdag. Karen sier det at "jeg føler ikke jeg alltid strekker til på tilbakemeldinger, men jeg

passer alltid på å si når medarbeideren min skal dra for dagen, "tak for i dag og godt jobba". Det er min måte å si at jeg ser det du gjør og jeg setter pris på deg". Det kan se ut som at Karen er bevisst at hennes tilbakemeldinger har stor påvirkningsmakt hos hennes medarbeidere, og selv om hun ikke alltid føler hun gir god nok tilbakemelding, er hun bevisst på at tilbakemeldinger er viktige og makten de har. I en gruppe med mennesker har lederen den største makten til å påvirke medarbeiderens følelser. Hvis deres følelser blir påvirket i retning av entusiasme, kan arbeidspresentasjonen stige mye, men hvis mennesker drives i retning av uvilje og redsel, vil de miste konsentrasjonen og prestere dårligere (Goleman, 2002, s. 26).

4.9 Den utfordrende relasjonsledelsen

Når det kommer til utfordrende relasjoner og konflikter i de ulike barnehagene, er det store variasjoner i svarene fra de pedagogiske lederne. Noen ser utfordringene, men tar ikke nødvendigvis tak i de, mens andre er veldig snar med å ta opp konflikter og utfordringer de møter på som ledere. Katarina sier det at hun ikke opplever mye konflikter, men at det er mange frustrasjonsmomenter, som hun ikke nødvendigvis ser på som så store at det er noe i poeng i å ta de alltid opp. Man må velge sine kamper, mener Katarina. Det Katarina sier er noe som kjennetegner barnehager i stor grad. I følge Gotvassli er det ofte et lavt konfliktnivå i barnehagen, men det betyr ikke at konflikter ikke eksisterer. Det kan heller bety at organisasjonen fungerer etter harmonimodellen, altså at de fornekte konflikter og forsøker å holde problemer og diskusjoner unna (Gotvassli, 2015, s. 192). Det kan altså tenkes at det også eksisterer konflikter i barnehagen hos Katarina, men ved at hun "velger sine kamper" også ikke tar tak i flere problemer som eksisterer. På en annen side så kan det tenkes at selv om det er uenigheter, er det nødvendigvis ikke alltid konflikt i uenighetene. Lundestad skriver det at konflikter kan være skjulte, åpne, ubevisste eller bevisste. Uenighet er ikke det samme som konflikt, men kan ofte føre til konflikt (Lundestad, 2010, s. 46). Det kan da tolkes som at Katarina er mer bevisst på hva hun opplever som en uenighet og en konflikt, og handler deretter.

Flere av informantene opplever at balansegangen mellom kollega og leder som en utfordring. Emil forteller en historie om hvordan han opplever balansegangen:

Når jeg først startet i jobben som pedagogisk leder var jeg veldig opptatt av å bli likt. Nyutdannet, ingen ledererfaring og usikker på meg selv og rollen min. Jeg jobbet hardere for å bli en venn og være likt enn jeg jobbet for å være en leder. Det fungerte jo, helt til det ikke gjorde lenger. En av medarbeiderne var mye borte, gjorde ikke det han skulle og var ikke så deltakende med barnegruppen. Når jeg forsøkte å ta tak i det, så var det utrolig ubehagelig og det gikk på bekostning av det "vennskapet" vi hadde etablert på jobb. Slik var det flere ganger at min kollegarolle gikk utover arbeidet og flere følte at de kanskje ikke måtte bidra så mye. Jeg var egentlig oppgitt og følte at lederrollen var egentlig ikke noe for meg. Ett år senere ble det endringer på personalgruppene og jeg ble leder for en ny personalgruppe. Det var avgjørende for meg og lederrollen min. Jeg var ikke så nyutdannet lengre, hadde mer ledererfaring og sikrere på meg selv og lederrollen. Jeg tok ikke en høyere utdanning innenfor barnehagefeltet for å bli venn med alle. Jeg tok en høyere utdanning innenfor barnehagefeltet for jeg genuint fant det givende å arbeide med barn og fordi jeg ønsket å være en leder. Og denne gang, ble jeg det. Jeg ble en leder. Jeg tror nemlig ikke du kan ha begge rollene. Ikke etter min erfaring.

Karen deler også like tanker som Emil at balansegangen er utfordrende:

Det er vanskelig å gå fra den kollegarollen/venninerollen hvor vi snakker om den fantastiske daten medarbeideren min var på til lederrollen hvor jeg må kanskje ta tak i noe som ikke ble gjort dagen før. Det er ubehagelig, og jeg vet ikke alltid hvor grensen går mellom en venn og en leder.

Det både Emil og Karen sier her kan ses i lys av det Nakling & Vavik skriver om at alle har et ønske om å være godt likt på jobben, men kriteriene for å være godt likt som leder, kollega og venn er ulike (Nakling & Vavik, 2010, s. 40). Mange pedagoger forteller om relasjoner på jobb som er så nære at de til tider er vanskelig å skille fra en vennerelasjon, og noen opplever også at de er i en vennerelasjon og ikke i en leder-medarbeider-relasjon. Dette er en svært tydelig problematikk i barnehagen ettersom relasjonene er så nære. I en leder-medarbeider-relasjon vil den formelle makten være plassert hos den ene, og dette skaper ubalanse som kan

gjøre det svært utfordrende å være venn med sine ansatte. Det er ikke umulig, men det krever en meget skarp balansegang å mestre det (Nakling & Vavik, 2010, s. 41).

Pernille på sin side synes balansegangen er svært vanskelig og gruer seg alltid til å ta opp ting, til tider så mye at hun unngår å si noe. Pernille sier:

Jeg synes det er fryktelig vanskelig å ta opp ting. Jeg er ikke glad i konflikter og vil ikke ødelegge arbeidsmiljøet eller relasjonen jeg har til noen. Jeg har en medarbeider som jeg er en del med på fritiden og vi har en god relasjon. Hun gjør en del som jeg ikke synes er greit, men jeg tørr ikke å si ifra. Hun tar blant annet lengre pauser enn de andre, hun sniker seg ofte vekk fra avdelingen og bruker lang tid på å gjøre oppgaver som kanskje ikke tar så lang tid å gjøre. Hun har også egne barn i barnehagen på en annen avdeling og hun begynner å kle på dem og gjøre de klar i arbeidstiden sin, og går ofte 10-15 minutt før tiden. Dette gjør jo at det er mer arbeid på de andre og at det er mindre pedagoger til vår avdeling. Jeg synes ikke det er greit overhode, men jeg er redd det går utover vennskapet og relasjonen vår.

Jeg synes dette var meget spennende og stilte et oppfølgingsspørsmål. Legger de andre på avdelingen merke til dette og har de noen gang uttrykt hva de mener om det? Pernille svarte

De andre har snakket med meg om dette og at de ikke synes det er greit. De føler kanskje at det er forskjellsbehandling, men de forstår at det er ubehagelig på grunn av vennskapet. Nå har det seg sånn at hun det gjelder har fått seg en ny jobb og slutter om noen måneder, men en god ting som har kommet ut av det er at jeg har lært at jeg ikke lar dette skje igjen. Jeg synes det blir godt å begynne litt på nytt når det kommer inn nye medarbeidere, men jeg må være litt forsiktig i fremtiden med grensesetting.

Det Pernille sier kan sees i sammenheng med det Spurkeland skriver om at etablert tillit gjør det vanskeligere å gå ut i konflikt (Spurkeland, 2020, s. 48). Pernille sier det også selv, at hun misliker konflikter så sterkt at hun ofte lar være å si noe selv om det plager henne, og hun vet hun burde ta tak i det. Hovedproblemer med konflikter er at konflikter som regel blir ødeleggende hvis vi prøver å benekte eller skjule at de eksisterer (Gotvassli, 2015, s. 199).

Denne unngåelsen som Pernille viser kan sees i lys av at mange vil ikke skade relasjonen ved

å påpeke irritasjonsmomenter hos andre, da bærer denne relasjonen preg av relasjonell feighet, som igjen kan føre til tillitsslitasje. Det betyr å tære på tilliten ved unnskyldende eller overbærende atferd i frykt for å skade relasjonen. Tillit kan med andre ord utsette konfliktreaksjoner og føre til unnvikende og feig atferd. Slik tillit mangler et viktig element, nemlig åpenhet for dialog (Spurkeland, 2020, s. 48). Spurkeland skriver det at konflikt er noe av det mest naturlige i en relasjon og at ofte kan jo tettere bånd man har med noen, føre til desto større konflikter. Samtidig kan tettere relasjoner gjør at partene raskere ordner opp mellom seg (Spurkeland, 2020, s. 237). Det kan tolkes som at Pernille viser feig og unnvikende atferd i møte med denne medarbeideren, fordi hun er kanskje usikker i hvilken retning denne konfrontasjonen hadde gått, om de hadde ordnet rask på grunn av den nære relasjonen eller om konflikten hadde vært destruktiv for relasjonen. I følge Spurkeland så består konflikter av to faser, den konstruktive fasen og den destruktive fasen. Den konstruktive fasen består av spenninger som er håndterbare for partene, hvor relasjonen kan styrkes ved å bli testet. Den destruktive fasen består av lite kontroll og gjensidig og langvarig misnøye, og at partene bevisst ødelegger den kvaliteten som en gang var i relasjonen (Spurkeland, 2020, s. 231). Det er ikke lett å vite hvordan slike konflikter vil påvirke en så nær og tett relasjon både på arbeidsplassen, og i privatlivet, men å unngå den helt mener jeg kan ikke være godt for det helhetlige arbeidsmiljøet, og for de andre i personalgruppen. Pernille er ærlig på det at de andre ikke synes denne atferden er greit, og at de føler seg forskjellsbehandlet. Dette kan ses i sammenheng med at ledere og medarbeidere lever med konflikter over år og finner kun dempingsmekanismer som gjør det levelig med konflikten. Dette gjør at både lederen lider samtidig som de ansatte lider og blir avkrefte, som igjen kan føre til energiløshet og sykemeldinger (Spurkeland, 2020, s. 247). Det Pernille opplever kan være et eksempel på det Spurkeland skriver at dersom en relasjon blir for nær kan det være utfordrende å opptre profesjonelt og rettferdig. Dette kan føre til forskjellsbehandling av medarbeidere, som igjen kan gi dårlig arbeidsmiljø og sjalusi på arbeidsplassen. Det kan også være utfordrende å forbli venner dersom en medarbeider krever fordeler på bakgrunn av relasjonen (Spurkeland 2005, s. 34). Om denne medarbeideren krever disse fordelene eller om Pernille bevisst gir disse godene for å beskytte relasjonen, kan se ut som til å være uavklart i relasjonen mellom dem to, men jeg mener at det er noe som burde ha vært avklart tidlig for å ivareta de andre i personalgruppen, og ha rettferdige forventninger til alle. Når Pernille unngår å ta tak i disse utfordringene og ikke finner balansegangen mellom leder og venn, kan det gjøre at en hun går inn i en tillitsslitasje, hvor hun som leder godtar for mye, unnskylder og utsetter konflikter som burde vært håndtert (Spurkeland 2005, s. 34)

Selv om målet til Pernille ikke er å lede på en destruktiv måte, kan det likevel være tegn på at hun gjør det. Destruktiv ledelse kan både være rettet mot underordnede eller mot virksomheten. I dette tilfelle så kan det se ut som at Pernille innvilger sine medarbeidere flere goder enn de har rett til, på bekostning av virksomheten eller andre som arbeider der er destruktive sett fra et virksomhetsperspektiv (Einarsen, Skogstad og Aasland, 2015, s. 212). Emil på sin side ser ut til å ha funnet balansegangen mellom det å være produksjonsorientert og menneskeorientert. Einarsen, Skogstad og Aasland skriver at dette er gode ledere opptatt av både menneskene de leder, og de oppgavene de ha ansvaret for (Einarsen, Skogstad og Aasland, 2015, s. 212).

Susanne er den pedagogiske lederen som skiller seg en del ut fra de andre lederne. Hun har ikke det samme behovet for å være så nær og tett på medarbeiderne sine, og mener at et klart skille mellom privatliv og arbeidsliv er viktig for alle parter. Susanne sier at hun har forståelse for at alle kan ha det tungt i perioder, men at man også ikke må glemme hvorfor man er på jobb, nemlig for å jobbe og være der for barna. Hun utdyper

Jeg mener det er viktig å være forsiktig med å ikke være invaderende med sine medarbeidere, og at de også skal ha retten til privatliv. Jeg personlig har ikke et behov om å gå innpå personlige dype tema for å føle at jeg har en god relasjon, og at det vil bedre arbeidet som gjøres. For meg er det viktig å ha gode profesjonelle relasjoner som ikke behøver å bli private og intime. Jeg er kanskje litt tilbakeholden som person, og at alle skal vite alt om meg, eller at jeg skal vite alt om alle medarbeiderne, er for meg slitsomt og tar mye av energien min som kunne være brukt til å faktisk gjøre arbeidsoppgavene mine. Det kan fort bli litt for relasjonelt for min del.

Det å vite veldig mye om privatlivet til sine medarbeidere kan være tungt for leders egen psykiske helse. Ledere er også utsatt for følelsesmessige påvirkninger, særlig når en har mot og evne til å møte mennesker på følelsesplanet kan det være krevende (Spurkeland, 2009, s. 166). Barnehagen preges av et tett samspill og tette relasjoner til andre, fordi man er avhengig av hverandre og veldig tett og nær hverandre. I barnehagen slipper man ikke "unna" og ofte må man vise sterke følelser i samvær med andre, og det faglige kan bli vevd inn i det

personlige. Denne nærheten kan bli "kvelende" for mange og være en kilde til konflikt. (Gotvassli, 2015, s. 193). Utfra denne teorien kan det tenkes at Susanne unnviker mange konflikter, når hun ikke tillater relasjoner å bli så nære at de oppleves som kvelende og kilder til konflikt.

Nakling og Vavik skriver det at ikke alle relasjoner utvikler seg bare i en god retning. Heller ikke alle relasjoner i et arbeidsforhold skal nå fram til nære og intime vennskap alt (Nakling & Vavik, 2010, s. 20). Det kan være trygt og godt nok med en relasjon som er avklart og forutsigbar for begge parter. En relasjon blir bare så god som hver av partene tillater den å bli, det vil si at begge parter har ansvar for å bygge, vedlikeholde og videreutvikle en relasjon. Skal en leder få gode relasjoner med sine medarbeidere er det viktig å være synlig for dem, ikke bare fysisk, men også mentalt. Ansatte legger mest vekt på i forholdet til sin leder, er det å bli sett som er det viktigste av alt (Nakling & Vavik, 2010, s. 21). Det Susanne sier kan tolkes som at for henne er det nok at relasjonene er gode i form av at de er trygge, avklarte og forutsigbare. For henne er det ikke behov for å gå så mye i dybden og hun opplever ikke at dette påvirker henne i relasjon til sine medarbeidere, fordi hun er tydelig på hvilken relasjon hun ønsker til dem, en profesjonell relasjon, og da blir den "bare så god" som hun tillater den. Jeg mener at det er viktig som leder å skape den relasjonen som er hensiktsmessig for å kunne lede på en best mulig måte, og om det er en mer distansert og profesjonell relasjon eller en mer nær og profesjonell relasjon, er opp til lederen og medarbeideren å avgjøre. Jeg tolker det som at Susanne har slike relasjoner til alle medarbeiderne sine, og hun har ikke en A-gruppe eller en B-gruppe, og da mener jeg det er en rettferdig ledelse, da dette er et bevisst valg som hun tar i møte med alle sine medarbeidere.

Hilde mener at det er viktig at det er medarbeiderne som setter premissene for hvor personlig man skal bli og være med hverandre. Videre sier Hilde

Mennesker er ulike. Noen mennesker har et behov for å fortelle mye om seg selv og privatlivet, mens andre ønsker ikke å dele så mye om seg selv. Jeg har arbeidet med mennesker jeg knapt visste noe om, og det må jeg jo som pedagogisk leder respektere, selv om jeg personlig liker å gå "litt i dybden" på de jeg arbeider med.

Det Hilde nevner kan ses i lys av det Spurkeland omtaler som parallellmonologer, hvor to mennesker snakker til hverandre uten kontakt fordi de ikke mater å treffe et eneste viktig emne hos den andre. Det hender at mennesker arbeider sammen hele livet uten å vise kontaktatferd som gir de et fellespunkt. De snakker gjerne om vind og vær, fotball, mat og lignende. Dette er tema som ofte hører på det overflatiske nivået og dermed får ikke relasjonen noen styrke av kontakten (Spurkeland, 2017, s. 219). Et dypere nivå berøres når tema som barn og familie blir snakket om (Spurkeland, 2017, s. 219). Det kan tenkes at Hilde og disse medarbeiderne hun ikke ble så nær med ikke hadde noen fellespunkt, og at dermed ble ikke relasjonen så nær. Tidligere har Hilde sagt at hun har visst mye om medarbeiderne sine, og vært der for samtlige i veldig tunge og private livssituasjoner, som igjen kan tolkes som at hun kanskje hadde flere fellespunkt med de medarbeiderne.

I samtalen min med Katarina og Emil, nevner de hver en ting som jeg fant virkelig spennende. Katarina sier at hun tror at de fleste ledere ønsker å både ivareta medarbeiderne sine, men også organisasjonen som helhet. Hun er derimot usikkert om man alltid kan ivareta begge samtidig. Emil er usikker på om medarbeidere som opplever en menneskeorientert leder har bedre trivsel og forhold til lederen enn de som har en oppgaveorientert leder. Det var to viktige momenter som jeg ikke har hatt mye fokus på i mine spørsmål, men som likevel kan ha betydning for hvordan pedagogiske ledere opplever personalleder rollen sin. Ikke minst, hvordan det påvirker dem som ledere og hvilken ledelse og lederrolle de velger.

6.0 Avslutning og oppsummering

Innledningsvis viser jeg til sitatet "En kultur som vil, ansatte som kan og en ledelse som får det til å skje", og etter denne studien ser jeg enda tydeligere viktigheten av dette sitatet. Alle delene av sitatet er viktig for en relasjonsorientert ledelse i barnehagesektoren. Målet med denne masteroppgaven har vært å belyse hvordan pedagogiske ledere opplever en relasjonsorientert ledelse i barnehagen. Studien min viser at lederne er bevisst på sin rolle som personalledere, og opptatt av å ha gode relasjoner til sine medarbeidere, men i ulik grad. Noen av lederne er tydelig på at de finner ledelse utfordrende, at det fortsatt er preg av flat struktur i barnehagen eller at de ikke utmerker seg som lederen i personalgruppen. Gjennom studien

min kommer det frem at det er ulike oppfatninger hvor relasjonelt fokuset på ledelse er i de ulike barnehagene, og ikke minst blant de ulike pedagogiske lederne. Gjennom denne studien kommer det også frem at det til tider også er en del utfordringer med relasjonell ledelse, og balansegangen mellom det å være en leder og en venn. Samtlige informanter er enig i det at det er vanskelig å ta "den vanskelige samtalen" dersom relasjonen er for nær. En av lederne tok et bevisst valg, om å ikke la relasjonen bli så nær at det gikk utover ledelsen. Andre var også enig i det at man ikke kan ha begge deler, både være en leder og en venn med sine medarbeidere. Noen ledere opplever det som vanskelig å ha en like god relasjon med alle. Dette er nok en vanlig "problemstilling" i alle organisasjoner, men det blir problematisk dersom det gir grunnlag for forskjellsbehandling. Noe det gav grunnlag til hos noen av lederne, mens andre var bevisst på at det skulle det ikke gjøre.

Alle lederne var opptatt av tillit og hvor viktig tillit er i enhver relasjon. Lederne så på dialog og tilbakemeldinger som deres sterkeste "våpen" i hverdagen for å ivareta og utvikle det relasjonelle med sine medarbeidere. Flere av lederne kunne vise tegn til destruktiv lederatferd, enten det var destruktiv atferd rettet mot organisasjon eller mot sine medarbeidere. Ved at noen av lederne unngikk å ta opp utfordrende ting, var dette destruktivt mot organisasjon som helhet, mens de lederne som unngikk å bli så nær og tett på sine medarbeidere, kunne kanskje vise destruktiv atferd mot sine medarbeidere, ved at de satte organisasjonen før dem. De pedagogiske lederne og barnehagene i denne studien er forskjellige, men noen ting var de uten tvil helt like på. De ønsker det beste for sine medarbeidere, og verdsetter dem høyt. Alle er tydelig i sin sak: De kunne ikke ha gjort jobben uten sine medarbeidere.

Innledningsvis sier jeg noe om at min erfaring som pedagogisk leder lærte meg at ledelse handler om at vi skal gjøre hverandre gode og være lojale mot de normer og verdier og den kulturen organisasjonen har utviklet i fellesskap. Jeg sier også at jeg tror det er en sammenheng mellom hvordan et menneske blir behandlet og ytelsen de investerer i utførelsen av arbeidet sitt. Mye av mitt datamateriale bekrefter mine innledende tanker, som noe felles for flere av lederne i min studie. Mitt datamaterialet viser også at man må kjenne medarbeiderne sine for å kunne lede dem. Datamaterialet mitt viser også at man som leder må kjenne til medarbeiderne sine for å lede de rettferdig utfra deres individuelle behov. For å

lykkes som en relasjonell leder kan det være viktig å være interessert i menneskene man leder. Datamaterialet mitt viser at det er viktig å vise tillit til dem og arbeidet de gjør. Dialog er nøkkelen i en travel og hektisk hverdag, med ofte begrenset tid til hverandre. Alle tilbakemeldinger er bedre enn ingen tilbakemeldinger. Å være bevisst lederrollen sin og danne en felles organisasjonskultur, med felles verdier og holdninger er viktig for lederen, medarbeiderne og organisasjonen. Kanskje relasjoner og ledelse ikke er to motpoler. Det relasjonelle aspektet behøver kanskje ikke å gå på bekostning av ledelse og kanskje det ikke er nødvendig for personalledere å velge mellom å være en leder eller venn, kanskje kan ledere være begge deler dersom det blir mer fokus og økt kompetanse på relasjonell ledelse i en "nær og tett" organisasjon som barnehage.

7.0 Videre forskning

For videre forskning hadde det vært meget interessant å se på relasjonsledelse fra medarbeider perspektivet. Hvordan pedagogiske ledere selv opplever ledelse, og hvordan de faktisk utøver den sett utfra perspektivet på sine medarbeidere, hadde vært meget spennende som en forlengelse til denne masteroppgaven. Det kunne også vært interessant å sett på de andre delene av radarhjulet opp mot mine funn, og i hvilken retning de hadde påvirket denne masteroppgaven. To begrep som kom igjen i masteroppgaven er makt og den flate strukturen i barnehagen, er også to ting som hadde vært spennende å utforske videre på.

Litteraturliste

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget

Bru, J.K.L. (2013). *Den norske ledelsesmodellen. En bok om norsk ledelse, arbeidsliv og kultur*. Norge: Lederne

Bø, I., Helle, L. (2014). *Pedagogisk ordbok. Praktisk oppslagsverk i pedagogikk, psykologi og sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø., Ludvigsen, K. (2012). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M.S. (2015). *Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak*. I Einarsen, S. & Skogstad, A. *Ledelse på godt og vondt* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Fløistad, G. (2002). *Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon*. I: Skogstad., Skogstad, E (red.). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.

Furman, B., & Ahola, T. (2002). *Skap deg en bedre arbeidsplass! En løsningsfokuset tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

Goleman, D. (2002). *Positiv ledelse: Den emosjonelle intelligensens makt*. Oslo: N.W. Damm & Søn A/S.

Gotvassli, K.Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse* (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

- Gotvassli, K.Å. (2015). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.Å., Vannebo, B.I. (2016). *Strategisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen damm akademisk.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haugen, R., & Skogen, E. (2013). Holdninger og kommunikasjon. I Skogen, E. (red). *Å være leder i barnehagen*. (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter – bare til besvær?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Lundestad, M. (2013). Ledelse av gruppepsykologiske forhold i personalgrupper. I Skogen, E. (red). *Å være leder i barnehagen*. (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nakling, N., & Vavik, M. (2010). *Leder eller pedagog – ja takk, begge deler!* Oslo: GAN Aschehoug.
- Skogen, E. (2013). Ledelse i barnehagen. I Skogen, E. (red). *Å være leder i barnehagen*. (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretakende ledelse. Viktige perspektiver og modeller. I Einarsen, S. & Skogstad, A. *Ledelse på godt og vondt* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse* (3. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

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

Vedlegg

Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Pedagogisk ledelse i barnehagen

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å intervju pedagogiske ledere om hvordan de opplever rollen sin som leder. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å skrive en masteroppgave (studentoppgave) og på bakgrunn av dette behøver jeg pedagogiske ledere i barnehage til å stille opp til intervju.

Problemstillingen er: «Hvordan opplever pedagogiske ledere rollen som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institusjonen som er ansvarlig for forskningsprosjektet er Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU/Institutt for pedagogikk og livslang læring.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er i stor grad trukket tilfeldig utfra en liste over barnehager i Trondheim kommune. Utvalgskriteriene er at det er pedagogiske ledere ansatt i barnehagen. I første omgang får 10-15 barnehager e-post om deltagelse. Dersom det er lite svar om deltagelse vil utvalget velges mer systematisk.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden er intervju og/eller skriftlig besvarelse. Ved intervju vil det benyttes lydopptak for å enklere transkribere intervjuet i ettertid. Lydopptaket blir slettet med en gang intervjuet er transkribert (senest en uke etter intervju). Ved skriftlig besvarelse vil svarene anonymiseres ved å kode deltakernes besvarelse.

Jeg ønsker å intervju seks - ti informanter som er pedagogiske ledere. Intervjuet vil vare ca. 30-40 minutter og jeg har anledning til å komme til barnehagens lokaler både i arbeidstiden og utenom. Ved skriftlig besvarelse svarer deltaker og sender svar etter avtale/mulighet. Opplysningene som samles inn er hvordan du opplever det å være pedagogisk leder for en personalgruppe (både styrker, svakheter, muligheter og utfordringer).

Det er frivillig å delta

Deltagelse er frivillig. Du kan når som helst trekke deg uten å måtte oppgi en grunn. Dersom du velger å trekke deg vil alle dataene som omhandler deg blir slettet. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg (student) og veiledere fra NTNU som vil ha tilgang til dine opplysninger (svar). Veiledere vil ikke vite hvilken barnehage/pedagogisk leder som har deltatt. Tiltak jeg gjør for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene er at jeg kommer til å bruke fiktive navn på de ulike pedagogiske lederne når jeg transkriberer. De fiktive navn blir lagret på en egen navneliste adskilt fra øvrig data. Jeg skal kun bruke/publisere stillingen din (pedagogisk leder) i barnehagen i masteroppgaven min. Deltagerne vil ikke kunne gjenkjennes utover dette.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.06.2020. Etter at masteroppgaven leveres inn slettes all informasjon samlet inn i prosjektet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet/Institutt for pedagogikk og livslang læring har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket og godkjent denne masteroppgaven for videre arbeid.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU/Institutt for pedagogikk og livslang læring.

Pål Aarsand

E-post: pal.aarsand@ntnu.no

Telefon: 73590284

Ingvild Kvale Sørensen

E-post: ingvild.sorensen@ntnu.no

Telefon: 48141048

- Vårt personvernombud:
Thomas Helgesen
E-post: Thomas.helgesen@ntnu.no
Telefon: 93079038
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Pedagogisk ledelse i barnehagen* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (Stilling i barnehagen)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Problemstilling:

Hvordan opplever pedagogiske ledere rollen som relasjonsorienterte personalledere i barnehagen?

Introduserende spørsmål:

1. Hvilken stilling har du i barnehagen?
2. Hvor lenge har du arbeidet i barnehagen?
3. Hvor lenge har du arbeidet i barnehagen som pedagogisk leder?
4. Hvor mange ansatte er dere på avdelingen?
5. Hvorfor valgte du å bli barnehagelærer?
6. Er du pedagogisk leder på en avdelingsbarnehage eller basebarnehage?
7. Hvor lenge har du arbeidet med dine nåværende arbeidskollegaer?

Det daglige arbeidet i barnehagen

1. Kan du nevne noen daglige gjøremål på avdelingen/basen?
2. Hvordan fordeler dere de ulike arbeidsoppgavene? Faste fordelinger eller varierer dette?
3. Kan du nevne noen daglige gjøremål hvor personalledelse er framtrødende?
4. Er det noe eller noen som påvirker hvordan arbeidsoppgavene fordeles?
5. Hvem har hovedansvaret for å delegere arbeidet?
6. Hvordan opplever du din rolle når det kommer til å delegere arbeidsfordelingen?

Relasjoner i barnehagen

1. Hvordan vil du beskrive deg selv som pedagogisk leder?
2. Hvilke forventninger opplever du at personalet har til deg som pedagogisk leder?
3. Er det noen situasjoner/arbeidsoppgaver hvor du må lede mer enn i andre?
4. Hvilke personallederoppgaver bruker du mest tid på?
5. Hvilke arbeidsoppgaver opplever du er mest utfordrende når det kommer til pedagogisk ledelse av personalet?
6. Hvordan opplever du din rolle som personalleder?
7. Hvor godt vil du si at du kjenner personalgruppen din?
8. Hvordan vil du karakterisere relasjonen du har til dine medarbeidere?
9. Kan du fortelle om noen situasjoner hvor forholdet til personalet har gjort at ledelse har vært utfordrende når det kommer til blant annet profesjonalitet som personalleder?
10. Hvordan opplever du det å opptre profesjonelt og det å arbeide i så «nære» relasjoner? Utfordringer/Muligheter/Styrke /Svakheter?
11. Hvordan vil du beskrive lederstilen din?
12. Opplever du selv at du er en rollemodell for personalet ditt?
13. Hva opplever du som motiverende innen personalledelse?
14. Har dere sosiale begivenheter utenom arbeidstiden?
15. Føler du selv at personalgruppen er «nær og tett» på hverandre?
16. Hvordan opplever du rollen som personalleder i barnehagen?
17. Hva er det viktigste for deg som leder i relasjon med dine medarbeidere?

Vedlegg 3 – NSD godkjenning

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 419547 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

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 med vedlegg den 01.10.2019, 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:

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 alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.06.2020.

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 og 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 samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

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 behandles 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

TAUSHETSPLIKT

Informantene i prosjektet har taushetsplikt. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

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 om behandlingen 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/eller 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!

Ny innsending til NSD – forlengelse.

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 419547 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

NSD har vurdert endringen registrert 02.07.2020.

Vi har nå registrert 31.12.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden.

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kaja Amundsen

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

