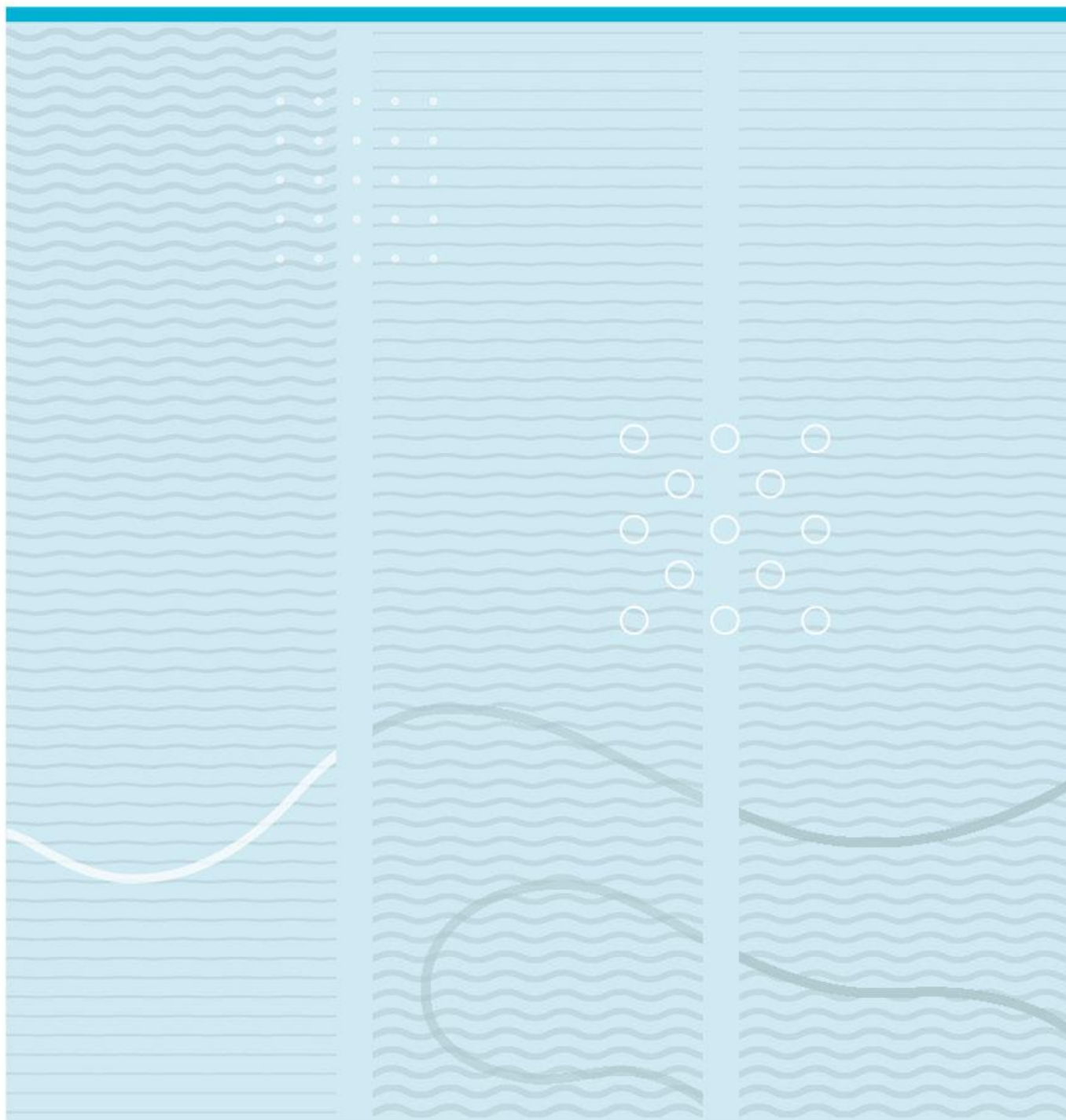


Mari Elise Urke

Styrers relasjonsledelse i barnehage

En studie om styrers refleksjoner rundt deres samspill med personalet



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Mari Elise Urke

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne studien gir en inngående innsikt fra styrere i barnehage, rundt deres refleksjoner over egen praksis, med tanke på det relasjonelle samspillet med ansatte. Det er fire barnehager med fem styrere som blir intervjuet, der tre av barnehagene er kommunale og en privat. Ut ifra de kommunale barnehagene så er det en barnehage som ble intervjuet med to styrere. Denne studien er basert på fire forskningsspørsmål for å kunne svare på oppgaven. Det første forskningsspørsmålet tar for seg hvilke etiske dilemmaer og vanskelige avveininger styrerne reflekterer over, og det kommer frem ulike refleksjoner fra styrerne, men det viser seg at de reflekterer jevnlig over etiske dilemmaer og vanskelige avveininger. De erkjenner også betydningen av å utøve god dømmekraft og foreta etiske vurderinger. Det andre forskningsspørsmålet handler om hvilken måte styrerne opplever at de gjennom dialog og kommunikasjon bidrar til trivsel hos personalet. Styrerne tydeliggjør at deres erfaringer med dialog og kommunikasjon spiller en sentral rolle i å bidra til trivsel for de ansatte. De fremhever elementer som autentisitet, ærlighet, positiv tilbakemelding, anerkjennelse, lytting og humor som viktige for å skape et positivt arbeidsmiljø. De ønsker å vise for eksempel interesse og bekreftelser gjennom dialogen. Det tredje forskningsspørsmålet handler om hvordan styrerne bruker refleksjon som et verktøy for å legge til rette for et godt samspill med sine ansatte, og det blir brukt som et sentralt verktøy på ulike måter, derav gjennom refleksjoner over handling, og etter handling og det reflekteres over arbeidsforholdene også. Det siste forskningsspørsmålet handler om hvordan arbeidssituasjon og oppgaver kan få betydning for gjennomføring av relasjonsledelse? Studiens funn peker på at styrernes arbeidssituasjon og organisatoriske endringer kan være utfordrende for gjennomføringen av relasjonsledelse. Økt administrativt arbeid og begrenset tid til samarbeid med kollegaer og medarbeidere, kan påvirke relasjonene til personalet på en negativ måte. Det kan være nødvendig med bedre ressursfordeling, støtte og tid til refleksjon for å styrke relasjonsledelsen og den faglige rollen. Samlet sett gir studien en god forståelse av styrenes refleksjoner og praksis ut ifra det relasjonelle samspillet med de ansatte. Etisk bevissthet, kommunikasjonsevner og bruk av refleksjon som verktøy er sentrale elementer. Dog er det misnøye rundt støtteordninger og ressursfordeling, der styrers arbeidssituasjon og administrative oppgaver, samt organisatoriske endringer skaper utfordringer.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|------------|
| Sammendrag | ii |
| Innholdsfortegnelse | iii |
| Forord | v |
| 1 Innledning | 1 |
| 1.1 Problemstilling:..... | 3 |
| 2 Teori | 4 |
| 2.1 Ledelse | 4 |
| 2.1.1 Menneskesyn i ulike perspektiver | 5 |
| 2.2 Ledelse i barnehagen | 7 |
| 2.3 Etikk..... | 8 |
| 2.4 Relasjonsledelse | 10 |
| 2.4.1 Kommunikasjon og dialog | 13 |
| 2.4.2 Trivsel | 17 |
| 2.4.3 Humor | 19 |
| 2.4.4 Motivasjon..... | 19 |
| 2.5 Refleksjon | 20 |
| 2.6 Administrativt arbeid og utadrettet ledelse | 22 |
| 3 Metode | 26 |
| 3.1 Design..... | 26 |
| 3.2 Bakgrunn | 28 |
| 3.3 Utvalg | 29 |
| 3.4 Forskningsprosessen | 29 |
| 3.5 Gjennomføring av intervjuene | 30 |
| 3.6 Forskerrollen og objektivitet | 30 |
| 3.7 Validitet og reliabilitet | 31 |
| 4 Analyse og drøfting | 34 |
| 4.1 Kort presentasjon av informantene | 34 |
| 4.2 Hvilke etiske dilemmaer eller vanskelige aveiinger reflekterer styrerne over? | 35 |
| 4.3 På hvilken måte opplever styrer at hun gjennom dialog og kommunikasjon bidrar til trivsel hos personalet? | 40 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.4 | Hvordan bruker styrer refleksjon som et verktøy på ulike måter for å legge til rette for et godt samspill med de ansatte? | 49 |
| 4.5 | Hvordan kan styrers arbeidssituasjon og oppgaver få betydning for gjennomføring av relasjonsledelse? | 51 |
| 5 | Konklusjon | 60 |
| | Litteraturliste | 62 |

Forord

Det har vært en lang prosess, med mye sykdom. En del hindringer som jeg har måtte overkomme, og en del planer som har måtte endres på for å ferdigstille denne studien.

Det er mange jeg vil takke for at denne studien har blitt til. Den første jeg vil takke er min gode veileder Jorun Ulvestad. Veiledningen har vært så lærerik og jeg har etter hver veiledning lært noe nytt og fått mye inspirasjon til å arbeide og skrive videre på oppgaven. Jeg er takknemlig for at jeg fikk Jorun som veileder. Hennes kunnskap og positivitet har virkelig vært uunnværlig.

Tusen takk til alle informantene i barnehagen som har stilt opp og delt deres opplevelser og erfaringer. Det var utrolig spennende å ha disse intervjuene og få innblikk i deres arbeid, samt var alle imøtekommende og positive til temaet.

Jeg vil også takke familie og venner som har støttet meg i denne prosessen og som heier på meg, og ikke minst takk til min samboer Allan som har vært med meg på denne lange reisen. Tusen takk for at du har stått med min side og har ville hjelpe meg så godt du kan, selv om du også har mye å gjøre. Du har motivert og støttet meg, og har delt av din kunnskap mang en gang.

Tusen takk!

Skoppum, dato>

Mari Elise Urke

1 Innledning

«Den relasjonelle lederkompetansen utgjør kjernen i god ledelse» (Skivik, 2018, s. 23).

Hvordan lederen behandler, og er ovenfor sine ansatte kan bety mye for hvordan relasjonene blir. Lederskap er heller ikke noe enkelt og fast. Handlinger er dynamiske, som gjør at en må handle annerledes fra situasjon til situasjon, og da kan kompetanse på relasjonsledelse komme godt med. Denne oppgaven ser på styrers lederrolle innenfor barnehageyrket, og den tar for seg styreres egne refleksjoner og opplevelser. Litteraturen på området gir kunnskap om hva en leder bør gjøre, men mindre kunnskap på deres opplevelser av seg selv som leder, i relasjonelle situasjoner til sine ansatte. Denne mangelen kan føre til mindre erfaringsbasert kunnskap, siden styrere ikke like lett kan lære av hverandre utenfor sitt eget nettverk. På dette grunnlag undersøker oppgaven styrers egne erfaringer gjennom 4 intervjuer med styrere i barnehage, og et skriftlig materiell som grunnlag for intervjuet. Dette var et infoskriv fra planleggingsdager og et forberedelsesskriv for pedagogisk ledermøter. Jeg intervjuet styrere fra både kommunal og privat sektor, der noen har vært styrer lengre enn andre. Denne studien undersøker styrernes refleksjoner over sin egen relasjonsledelse med tanke på sine samspill med de ansatte. Å studere styrere sin opplevelse, kan gi oss informasjon om hva de retter søkelyset på med tanke på relasjonsledelse.

I barnehagen har det skjedd mange endringer. Barnehageloven kom i 1975, og sist vedtatt i 2005 (Barnehageloven - bhl, 2005). Her blir det slått fast hva som er formålet til barnehagen.

Rammeplanen er en forskrift til loven (Kunnskapsdepartementet, 2017), og viser til en mer utdypende ramme for hva barnehagehverdagen skal inneholde. I den nye rammeplanen har det kommet tydeligere frem hva som er styrers rolle og ansvar. Det er styrer som har ansvar for at personalet får tatt i bruk sin kompetanse, og et godt samarbeid med sitt personale skal komme gjennom forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

«Pedagogisk ledelse går ofte hånd i hånd med personalledelse» hevder Gotvassli (2019, s. 65).

Styrere skal lede barnehagen som en pedagogisk virksomhet, der kjernen av arbeidet er basert på omsorg, danning, lek og læring for barna. De som er mest aktive med barna er personalet, og styrer befinner seg gjerne litt lengre unna barna i det daglige. Styrerne arbeider mer aktivt med personalet og er mindre sammen med barna. Det er gjort mindre forskning på ledelse og personalutvikling, men mer på det pedagogiske innholdet (Guldbrandsen, Johansson & Nilsen, 2002, referert i Gotvassli, 2019, s. 18). Selv om at interessen har økt for ledelsesspørsmål i

barnehagen de siste årene, så er det fremdeles relativt lite. Dette kan ha en sammenheng med liten tradisjon for å forstå barnehagen i et organisasjonsperspektiv (Gotvassli, 2006; Hyrve & Sataøen; Børhaug et al. 2011, referert i Gotvassli, 2019, s. 18).

En stor grunn for valg av akkurat dette temaet er at jeg sitter med en interesse for ledelse, samarbeid og relasjon. Jeg har selv spilt fotball på høyt nivå, og vært noen år i militæret. Ut ifra dette, samt andre jobberfaringer, så har jeg sett og kunne føle på gode og litt mindre gode lederskap opp gjennom årene. Jeg har selv merket hvilken effekt gode handlinger og god kommunikasjon kan føre til, og ut ifra dette springer denne interessen ut fra. Derfor har jeg også selv en egeninteresse for å undersøke, og til å få et større innblikk i det å være en leder.

Denne oppgaven bygges hovedsakelig på teori fra temaet relasjonsledelse, men også teori fra administrasjon og utadrettet ledelse. For å kunne svare på problemstillingen tar jeg for meg fire forskningsspørsmål. Teorien som er valgt er tenkt til å hjelpe meg med å svare på disse forskningsspørsmålene, og det første jeg tar for meg er teori på ledelse generelt. Dette for å vise til teori som relasjonsledelsen er bygget på, og for å lage en naturlig innsnevring til teori om relasjonsledelse. Etter den litt mer generelle ledelsesteorien presenterer jeg teori rundt barnehageledelse. Deretter går vi inn på tematikken etikk, som er grunnleggende for relasjonsledelse. Videre går vi nærmere inn på relasjonsledelsen, og dette temaet rommer veldig mange elementer, men jeg har valgt ut noen spesifikke emner som jeg mener er relevante. Emnene det er snakk om er kommunikasjon og dialog, trivsel, anerkjennelse, humor, motivasjon og refleksjon. Videre vil jeg med denne oppgaven trekke inn administrativ ledelse, som er oppgaveorientert og noe fra utadrettet ledelse også. Det handler da om miljøet rundt barnehagen og barnehagen samarbeidspartnere. For en bør ikke utelukke at den administrative ledelsen og den utadrettede ledelsen kan ha en påvirkning på relasjonsledelsen eller omvendt, så den er av relevans.

Nå skal vi se videre på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

1.1 Problemstilling:

Hvilke refleksjoner har styrer over egen praksis, med tanke på det relasjonelle samspillet med sine ansatte

Forskningsspørsmål:

- Hvilke etiske problemstillinger reflekterer styrer over?
- På hvilken måte opplever styrer at hun gjennom dialog og kommunikasjon bidrar til trivsel hos personalet?
- Hvordan bruker styrer refleksjon som et verktøy på ulike måter for å legge til rette for et godt samspill med de ansatte?
- Hvordan kan styrers arbeidssituasjon og oppgaver få betydning for gjennomføring av relasjonsledelse?

2 Teori

2.1 Ledelse

Det første kjente verket med teori om strategisk ledelse er *kunsten å krige* (norsk utgave 1999, referert i Skivik, 2018). Verket er skrevet av Sun Zi, cirka 500 år før vår tidsregning, og siden da har ledelse vært et sentralt tema. I kjølvannet av den industrielle revolusjonen oppstod den moderne ledelsen, og siden da har det vært en stor utvikling på feltet. Det har sett ut til å være periodevise vekslinger mellom det å være på den ene siden opptatt av de strukturelle, strategiske og administrative forholdene, og på den andre siden de menneskelige forholdene. Fra de siste ti årene har de administrative og menneskelige perspektivene vært mer balansert. Det er konstruert et skille mellom administrasjon som på engelsk betegnes *management*, og ledelse som betegnes *leadership*, men de går begge under begrepet ledelse selv om det er et skille mellom dem (s.25). Slik som Skivik (2018) selv gjør, forholder jeg meg til ledelse som *leadership* i dette prosjektet. Det vil altså si at jeg er hovedsakelig opptatt av de menneskelige forholdene, men jeg kommer også til å komme inn på administrative forhold, og hvordan disse forholdene kan påvirke hverandre (s.25).

Arnulf (2020, s. 8) skriver at ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål, og ordet har vokst fram på grunn av behovet for å mobilisere folk. Dog handler to vesentlig elementer i begrepet ledelse om frivillighet og autonomi. Kanskje kan man høre utsagn som om at visse samfunnsgrupper må finne seg i mer ledelse, men det er begrepsmessig strengt tatt umulig påpeker Arnulf (2020). Det man kan «*finne seg i*» er styring, men en kan kun «*slutte opp*» om ledelse (s.9). I samfunnet er bruken av begrepet ledelse nokså upresis, og dette kan være et tegn på at begrepet fortsatt er under utforming. Ordet har blitt brukt mer rundt det 20. århundret, og har blitt et felles begrep over hele verden. I dag kan ledelse sies å være Norges vanligste yrke. Ifølge Statistisk Sentralbyrå var det i starten av 2020 til sammen 102 561 bedrifter som hadde mer enn fem ansatte i Norge. Det tilsier at det finnes like mange toppledere i landet (Arnulf, 2020, s. 10).

Lederrollen generelt er også i endring, og speiler at samfunnet er i endring. Det er for eksempel stadig flere som tar høyere utdanning og det stilles strengere krav til lederes utvikling. Vi som mennesker har blitt mer krevende med at vi har fått flere juridiske rettigheter (Skivik, 2018, s. 14–

15). Når det gjelder barnehagen, så kan en nå være mer opptatt av å få barnehageplass der det beste pedagogiske tilbudet finnes. Det har også skjedd en økning i de demokratiske rettighetene. Det er i en mye større grad flere brukerråd og utvalg som skal ha medvirkning i den daglige drift. Disse aktørene bidrar altså et press på lederen. I tillegg er det mer lønnsomt å ha færre ledere og flere til tjenesteproduksjonen. Resultatet blir da flere samtalepartnere, større ansvar og en større gruppe ansatte å lede nå enn før. Samt er det også krav til etisk ledelse, og lederen blir også stilt til ansvar for at de ansatte arbeider forsvarlig og etisk. Det er mange utfordringer en leder må forholde seg til, og det er gitt mange «*oppskrifter*» på hvordan en kan møte utfordringene i administrasjons- og organisasjonsteori. Strategisk kompetanseutvikling, og endringsledelse er to av mange modeller, og de tar for seg ledelsesmessige utfordringer på et mer overordnet nivå. Forholdet mellom lederen og medarbeideren er på et mikronivået, og dette nivået kan fort komme i skyggen (Skivik, 2018, s. 14.15).

2.1.1 Menneskesyn i ulike perspektiver

For å nærme oss begrepet relasjonsledelse trekker jeg inn tre menneskesyn representert innenfor tre ulike perspektiver. Først vil jeg trekke inn administrative management. Dette var en bedriftsorientert teoretisk retning fra tidlig 1900-tallet. Her ble organisasjonen betraktet som helhet og teorien fokuserte på ledelse. Henri Fayol (1841-1925, referert i Larsen & Slåtten, 2014, s.46) er en av de mest kjente bidragsyterne og er blant annet kjent for sine ledelsesprinsipper. Noe av disse prinsippene var at en leder skal kun ha ansvar for 6-8 personer, for med flere personer så ble ikke kontrollen effektiv nok. Et annet prinsipp var at ansvarsfordelingen måtte være klar og tydelig, og et siste prinsipp var at den som har ansvar må også ha myndighet (46).

Et ganske gjenkjennelige prinsipp for barnehagen også. I følge Fayol så burde administrasjon inneholde planlegging, koordinering, organisering, kontrollering og å gi direktiver. Planlegging innebar det å se fremover og legge opp strategier, mens koordinering gikk ut på å harmonisere aktivitetene. Organisering handlet om å bygge opp strukturen i organisasjonen og kontroll innebar å kontrollere om regler ble fulgt. Det å gi direktiver handlet om å vedlikeholde de tilsattes aktiviteter (Fischer og Sortland, 2001, referert i Larsen & Slåtten, 2014, s. 46). Administrative management har fått en del kritikk for å for eksempel overse den formelle siden ved

organisasjonen. Menneskesynet var også basert på et mekanisk syn. En helt annen retning som fokuserte på de uformelle sidene var human relation (Larsen & Slåtten, 2014, s. 46).

Human relation er en viktig retning i organisasjonsteorien og kan knyttes til tiden fra 1930. Her skal en motiveres av fellesskapet og samhold, ikke av lønn og frykt. De ansatte skal stimuleres til samtale, arbeide med prosesser og trives på jobb. Human relation fremmet fellesskapet og grupper. Noen trekk for human relation var for eksempel at de uformelle sidene ved organisasjonen var viktigst, og det var de sosiale belønninger som var de viktigste motivasjonsfaktorene. Ros og fellesskapstilknytning er noen eksempler på sosiale belønninger. Påvirkning er mest effektiv i situasjoner med gjensidig kommunikasjon og deltagelse. En kritikk til human relation var at det kunne bli for stort fokus på prosessene. Det kunne føre til at man ikke ble ferdig med diskusjonene og at det da kunne føre til utsettelse (Larsen & Slåtten, 2014, s. 48).

Det siste perspektivet er human resource og dette perspektivet oppsto som en retning på 1960-tallet, med fokus på mennesker, lederstil, motivasjon og roller. Her så en på individet og ens individuelle behov. Det ble lagt vekt på menneskets behov og tok avstand fra kun å tenke gruppe og fellesskap slik som human relation gjorde. Douglas McGregor (referert i Larsen & Slåtten, s. 49) knyttes gjerne til human resource, og han var inspirert av Maslow og hans behovspyramide. Det øverste behovet i pyramiden er selvrealisering. McGregor hadde et søkelys på kompetanseutvikling og individ tilpassende utfordringer. Han er kjent for teori X og Y (trivsel og motivasjonsfaktorer). Innenfor human resource perspektivet burde lederen være en ressursutvikler og arbeidsplassen skulle være som en læringsarena for de ansatte. Noe kritikk til human resource er at det blir forenklet for mye og at teorien kan ta for gitt at ikke alle mennesker har samme behov, et eksempel er at ikke alle like interessert i selvutvikling (Larsen & Slåtten, 2014, s. 50).

Det har vokst frem mange ledelsesteorier ut ifra human relation og human resource. En av dem er da relasjonsledelse og til felles baseres disse teoriene på et positivt menneskesyn, der de ansatte blir sett på som kompetente, selvstendige, reflekterende og læringsvillige arbeidere (Larsen & Slåtten, 2014, s. 53). Jeg vil komme nærmere inn på relasjonsledelse litt senere. Det neste vi skal se litt nærmere på er styrers ledelse i barnehagen.

2.2 Ledelse i barnehagen

En av de største organisasjonene vi har i Norge i dag er barnehagen, og barnehagen er en viktig samfunnspolitisk organisasjon som skal ivareta barn gjennom omsorg, lek, læring og danning. En leder er en organisator, planlegger, menneskekjenner og administrator. En styrer skal altså planlegge barnehagens arbeid, organisere planene og veilede personalet i gjennomføringen av arbeidet. Styreren må påse hele tiden at arbeidet forløper som ønsket gjennom kontroll og oppfølging. Rollen til styreren er spredt over mange områder, og styrerens ansvar ligger ovenfor barna, foreldrene og personalet. I tillegg har styreren ansvar for den administrative delen av arbeidet, som innebærer økonomisk ansvar, ansvar for å skrive rapporter, utfylling av skjemaer, samarbeid med arbeidsgiver, samarbeid med andre barnehager, samarbeid med andre institusjoner, og å drive saksbehandling. En leder må da kunne planlegge driften, og organisere den på en tilfredsstillende måte. Det kan gjøres med ulik grad av innflytelse fra personalgruppen, samt må styrer kunne klargjøre arbeidsoppgaver for personalet og gripe inn der det trengs. Det er viktig å gi klar og tydelig informasjon (Skogen, 2021, s. 28).

Skogen (2021) påpeker at barnehagens overordnede mål omhandler barnas utvikling og læring, men det hun også vil få frem er at det også er et mål at personalet er fornøyd med arbeidet de gjør. Personalets trivsel vil i større grad bidra til god kvalitet i arbeidet enn om en var foruten trivsel hevder hun (s.30). Viktige lederoppgaver er å kunne gi motivasjon, anerkjenne og ha kjennskap til støtte- og belønningssystemer. Verbal ros er en veldig motiverende belønningsform og da menes det tilbakemelding gjennom språket. En annen lederoppgave er å delegerer oppgaver. Medarbeidere skal føle seg betydningsfulle og føle at de er en viktig del av barnehagens arbeidsliv. I forbindelse med relasjonsledelse må styrer også vite hvordan en kan klare å utvikle trivsel for de ansatte, og forebygge for stress. Dette kan skje gjennom å ta i bruk medarbeidernes kompetanse slik at de får utnyttet evnene sine ved å arbeide med noe de trives med, og få de til å føle seg betydningsfulle. En styrer må kunne forholde seg til konflikter og kunne samarbeide med andre. Nok en viktig oppgave i barnehage er å bygge opp en felles pedagogisk plattform. Noe som er sentralt er å forstå at mennesker med ulike syn kan forenes i lik praksis (Skogen, 2021, s. 29).

En styrer har mange oppgaver, og de er vanskelige. De fleste oppgaver kan løses, men ikke alle. Det som ikke må glemmes er det overordnede målet, som er barns danning, utvikling, lek og

læring. Samtidig er det et mål at personalet er tilfreds på sin arbeidsplass og tilfreds med sitt arbeid. Om personalet trives vil de i større grad bidra til god kvalitet i arbeidet med barna, enn om de ikke trives (Skogen, 2021, s. 30). Barnehagen bør være i endring for å utvikle seg slik som alle andre organisasjoner. Nettopp fordi det har kommet nye oppgaver og strukturen har endret seg. Barnehagen skal være en lærende organisasjon slik som det står i rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det bør derfor være en dyktig leder, som klarer å gjøre gode endringer for barnehagen. Det er viktig at lederen setter søkelys på områder som er viktige for den enkelte barnehage. Det kan være vanskelig å få til en god dra-kultur i barnehagen om en tar på seg for mange mål, og de føles uoppnåelig. Dette kan være et hinder for å skape motivert personal, og det vil virke demotiverende om en ikke opplever å se resultater av det arbeidet som blir gjort. Med jevne mellomrom bør personalet få bekreftelser enten fra leder, medarbeidere eller ved å se at de oppnår resultater av arbeidsinnsatsen. Det gjelder så vel som for barn som for voksne, for både personal og barn bør få tilbakemelding på det de får til og det de mestrer. Det gjelder både for de voksnes arbeid, samt som for barnas lek. Alle bør se resultater av aktiviteten sin. Dette kan gjøre hver enkelt stolt og motivere for videre deltakelse og utvikling (Skogen, 2021, s. 39).

2.3 Etikk

«God ledelse er avhengig av god og sterk etikk. Med etikk mener vi her bevissthet om forholdet mellom rett og galt, og evnen til å identifisere og velge det som er rett eller viktig» (Syse, 2015, s. 368). Mange mener også at etikk baseres på, eller handler om respekt for andre mennesker som bærere av rettigheter og verdighet (Syse, 2015, s. 368). Det kan være nyttig med regler, planer, prosedyrer og mål når det skal foretas gode valg i kompliserte situasjoner, men det kreves også god dømmekraft, skjønn og etiske vurderinger. Etikk kan knyttes til læren om den moralske atferden. Moral er forbundet til praksisen vår, det vi gjør gjennom våre handlinger (Irgens, 2021, s. 113–114). I dagligtalen blir etikk og moral gjerne brukt om hverandre. Det er ikke et så kraftig skille, men det er nyttig å være oppmerksom på skillet. De legger føringer for å ha et bevisst forhold og kritisk blick til hva som faktisk er etisk eller moralsk (Syse, 2015, s. 369).

Ethice er det greske ordet for etikk. Mange moralfilosofer skiller ikke mellom etikk og moral. De kan ha samme betydning, men Lingås (2019) ser på et visst skille som hensiktsmessig (s.14-15).

Det er Lingås (2019) sin definisjon av etikk: «*Etikk er den verdibaserte refleksjonen mennesker gjør om sine holdninger, sine handlinger og sin atferd for å unngå at de verdiene de setter høyt, blir forsømt eller krenket, eller for å fremme realisering av disse verdiene*» (s.15). Etikken skal veilede oss i unormale og uforutsette situasjoner. En setter ord på verdiene, for å finne ut av hva som er gode eller rette handlinger (Lingås, 2019, s. 15).

Grunnmuren for påvirkning i relasjonsledelse baseres på et humanistisk og etisk menneskesyn, og ledere er i en mer påvirkningsposisjon enn andre. De må derfor forstå hvilke etiske utfordringer som følger med denne rollen, bedre enn andre. Det ligger et stort ansvar rundt å påvirke andres menneskers trivsel, utvikling og karriere (Spurkeland, 2017, s. 20). «*Etisk ledelse er blitt definert som det å vise normativ passende atferd gjennom personlige handlinger og i kontakt med andre, og fremme slik atferd overfor medarbeidere*»(Hannah, Avolio & Wulumbwa, 2011, referert i Spurkeland, 2017, s. 20).

Stig Berge Matthiesen (2012, sitert i Spurkeland, 2017, s. 20) snakker om fem prinsipper for etisk ledelse:

1. «Lederens beslutningstaking i etiske dilemmasituasjoner.
2. Lederens væremåte i hverdagen – overfor ansatte og andre grupperinger.
3. Lederen som moralsk forbilde – hvordan etiske prinsipper følges i forhold til egne interesser.
4. Lederens evne til å lære andre om etikk og moral.
5. Lederens evne til å sette grenser ved regelbrudd».

En må ha et etisk ståsted når en er leder, og det å drive med ledelse handler dermed om etiske valg. Ved å lede mennesker så berører en sensitive strenger hos hver enkelt. Det bør være innebygd en etisk ryggrad i relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider. Dette skal sikre medarbeiderne mot urettferdighet, maktmisbruk, psykisk og fysisk skade (Spurkeland, 2017, s. 21).

En leder påvirker medarbeiderens grunnleggende forutsetninger for å være mentalt

friske, for å utvikle seg, for å få et godt selvbilde og for å føle seg verdsatt. Den etiske grunnholdningen handler derfor om å forplikte seg til å ikke skade andre mennesker. Dette er det etiske credo (Spurkeland, 2017, s. 21).

Lederen må derfor være grundig i sitt samspill med sine medarbeidere, og undersøke den enkeltes forventninger og forutsetninger for deres bidrag. Her trengs det støtte gjennom tilrettelegging, empati og dialog. Idrettstrenere og personlige trenere er ideelt sett aktive prestasjonshjelpere, og dette må ledere også være. Relasjonsledelse handler derfor om å individualisere ledelse, og å tilpasse ledelsen til hver enkelte som ledes. En mer kollektiv eller standardisert ledelse er å betraktes som administrativ ledelse, hevder Spurkeland (2017). Det er en etisk anledning til å bygge tillit i hver samtale, ved å praktisere ærlighet og god dømmekraft (s.21). Det er viktig å kjenne seg selv, tenke samarbeid og vise medarbeidere tillit. Etisk lederskap er sammensatt, og det er et poeng i at ledere bør reflektere over seg selv, og sin egen lederrolle. Lederen bør også finne på gode måter for å ivareta samarbeidet med sine medarbeidere, da gjennom etisk blikk og med hensyn (Eide & Aadland, 2020, s. 180).

Et etisk utgangspunkt fordres ut fra relasjonsledelse også. Det handler om både ydmykhet og ærbødighet ved å lede andre mennesker, samt å være etisk bevisst (Spurkeland, 2017, s. 12). Det er dermed relevant med teori om etikk når en gjør undersøkelser rundt temaet relasjonsledelse.

2.4 Relasjonsledelse

Skivik (2018) skriver at «*relasjonell ledelse handler om å omgås og arbeide sammen med andre*». I hundrevis av år har det blitt utviklet kunnskap rundt temaet. Det vil aldri være slik at disse teoriene blir allmenngyldige og endelige. Det er heller ikke nok med en innføring i slike teorier gjennom utdanningen, for å bli en kompetent leder (s. 21). Effektive ledere trenger praksisbasert kunnskap ved siden av det teoretiske. Lederen må også ha kunnskap om seg selv, sine ansatte, evne til refleksjon og analysere. Teori som ikke blir til egen lokal (internalisert) kunnskap vil ikke bedre ledelsen (s.21-22). Henry Mintzbergs (referert i Skivik, 2018, s.22) har et treffende utsagn om at «teoretisk lederopplæring skaper like gode ledere som teoretisk svømmeopplæring skaper svømmere». Skivik (2018) skriver at det ligger mye klokskap i dette utsagnet, og at ledelse må læres i praksisen. Ledelse og handling er to sider av samme sak, og det er gjennom handling

kompetansen vises. Skal en utøve bedre lederskap i praksis, må det skje gjennom handling (s.22-23).

Når lederens oppgave er å nå organisasjonens mål ved å arbeide gjennom andre, så er evnen til å påvirke andre også viktig. Det er gjennom lederens relasjon til medarbeidere at påvirkning i stor grad skjer, og derfor er den relasjonelle kompetansen viktig for dagens ledere påpeker Skivik (2018, s. 24). Relasjonsledelse handler om å gjøre andre gode (noe fotballen har fanget opp. Der brukes begrepet ofte). I samspill med sine ansatte blir den psykiske styrken satt på prøve. Ledelse gjennom dialog medfører tett kontakt, og det er mange faktorer som bør henge sammen. For eksempel bør følelser bli akseptert. De hører ikke bare hjemme på fritiden, for hele vår tilværelse er preget av følelser, og all kommunikasjon er full av følelser. Å skille mellom jobbatferd og fritidsatferd bør unngås for jobblivet er ikke stort annerledes enn resten av tilværelsen. Undertrykkelse av følelser kan gjøre vondt verre, og en leders integritet og tillit blir bedømt etter hvorvidt en oppleves som troverdig, eller som et helstøpt menneske. De som spiller en rolle blir som regel lite troverdige (Spurkeland, 2017, s. 23).

Et samspill er avhengig av gjensidig positiv påvirkning, og den som vil påvirke samspillet må operere i et spenningsfelt mellom seg selv og et annet menneske. Spurkeland (2017) hevder at relasjonsledelse handler om å påvirke menneskene i organisasjonen. Det kreves da menneskekunnskap, individorientering, samspillserfaring og genuin interesse for psykologiske mellommenneskelige forhold. Dermed stilles det adskillelig større krav til emosjonell dyktighet, enn det en faglig administrativ rolle gjør. Det bør være et mål å utvikle høy kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeider, der tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum. Å lede består av å være i en aktiv relasjon, men hvor sterkt engasjert en leder skal være er også en kunst i seg selv. I et leder-medarbeider-forhold bør det finnes levende og aktive relasjoner, og om en eller begge parter melder seg ut dør relasjonen (26-27).

Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil, og tradisjonelt sett har oppgaveorientert lederstil vært et motstykke skriver Spurkeland (2017), og han skriver at ingen vil hevde at oppgaveorientering ikke er viktig, men relasjonsteoretikere vil fastholde teambygging og samarbeid som grunnleggende for å bli produktiv. Denne vinklingen ligger i utgangspunktet innenfor humanistisk psykologi som vektlegger subjektive jobbopplevelser, og hvordan relasjoner

mellom leder og personal påvirker trivsel og produktivitet. Behovet for anerkjennelse, individets behov for utvikling, selvrealisering og behovet for sosiale relasjoner står sentralt i denne tenkningen (s.44). Spurkeland (2017) viser til Carl Rogers (Evans, 1978) som hevder at relasjonen mellom leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor produktive medarbeidere er. Han viser til undersøkelser av menneskeorientert ledelse sammenlignet med produksjonsorientert ledelse, og her blir det vist at menneskeorienterte ledere er høyproduktive sammenlignet med de produksjonsorienterte som er lavproduktive. Ledere viser da evne til å skape målrettet og motivert innsats gjennom klar kommunikasjon og involvering. Rogers er opptatt av at personlig kraft og styrke blir utløst ved en menneskeorientert lederstil og at en leder øker sin innflytelse gjennom deling av makt (s.44-45).

På flere måter er ledere pedagogiske tilretteleggere for mestring og den mentale helsen til medarbeidere kan da styrkes. Spurkeland refererer til Bandura (1997) som har gitt en viktig dimensjon til sosial kognitiv teori. Tilnærmingen legger vekt på observasjon av andre, samt modellæring som nå kalles selvspsykologi. Begrepet «*self-efficacy*» er Bandura blitt kjent for, som på norsk er selveffektivitet eller som i dag gjerne kalles subjektiv mestringsevne. Mestringsfølelse er vel så viktig som motivasjonsfaktor som andre medvirkende objektive problemløsningsevner. Det kreves ledere som blir pedagogiske tilretteleggere av mestrings situasjoner og gir tilbakemeldinger som kan styrke mestringsfølelsen (Spurkeland, 2017, s. 45).

Noen av Peter Senge (referert i Mostad et al., 2021, s. 36) sine disipliner i hans egen teori angående det å være en lærende organisasjon, kan også trekkes inn. Teorien bygger på fem disipliner. Personlig mestring er den første, og handler om individets endringskompetanse. Det å ha en vilje til å utvikle seg. Den andre disiplinen er de mentale modellene med våre grunnleggende oppfatninger av verden. Vår oppfatning av virkeligheten, og i en lærende organisasjon reflekteres det over hverandres ulike oppfatninger og modeller i fellesskap. Den tredje disiplinen er felles visjoner, og dette kan utvikles gjennom aktiv deltakelse av alle i organisasjonen. Den fjerde og nest siste disiplinen er gruppelæring, og handler om å øke sin egen innsikt gjennom å ta del i andre sine perspektiv, og dele individuell kunnskap og erfaringer med andre. Den siste disiplinen er systemtenkning, og denne disiplinen binder alle disiplinene sammen til en helhet av teori og praksis, for alle disiplinene bør påvirker hverandre.

Senge (referert i Spurkeland, 2017) sine disipliner personlig mestring og gruppelæring, kan også trekkes inn med tanke på Banduras subjektive mestringsevne. Gjennom et nært samspill mellom ledere og medarbeidere skjer læring i organisasjoner. Dialogen som verktøy legger Peter Senge særlig vekt på for å skape en felles retningsfølelse. Gruppefokuset til Peter Senge og Personfokuset til Carl Rogers er hovedelementer innen relasjonsledelse, for relasjonsledelse har et klart mål om å være en av de beste, og løse de oppgavene bedriften har satt seg som mål (s.45-46).

Relasjonsledelse har et positivt menneskesyn som utgangspunkt. Det tilsier at medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål. Medarbeidere skal ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse (Spurkeland, 2017, s.47). Det snakkes også om en positiv avhengighet innenfor relasjonsledelse. Skulle en relasjon få slitasje med vonde opplevelser, bør tiltak settes inn for å rette opp i relasjonen for å gjøre den trygg og samarbeidssmessig igjen. Hele konseptet med relasjonsledelse går ut på å gjøre alle relasjonene i et arbeidsforhold medvirkende til at både nå organisasjonens mål, og at de ansattes trivsel er på topp (Spurkeland, 2017, s.52).

2.4.1 Kommunikasjon og dialog

Spurkeland (2017) sin oppfatning av kommunikasjon er at det er et stort begrep, et slags samlebegrep for alle mellommenneskelige kontaktformer, signaler og formidling. Skriftlige former som data og tegnbaserte systemer, samt alt som blir kommunisert via atferd og kulturelle uttrykk innebæres i kommunikasjon. Både verbal og ikke verbal atferd inkluderes (s.94). Innenfor relasjonsledelse er hensikten å effektivisere og forenkle kommunikasjonen mellom menneskene. Det er også blitt mer kritisk hvordan den enkelte klarer å prioritere og sile ut hva som er nyttig og relevant ut ifra all den informasjon som blir pøst ut nå til dags. Å forholde seg til den informasjonsflommen som blir tilbudt blir trolig mer og mer umulig (Spurkeland, 2017, s.161). Lederens forhold til sine medarbeidere kan forstås som en portefølje av relasjoner. Det blir økt variasjon av informasjon. Mange samtaler vil være uten betydning, men likevel kan de spille en viktig rolle i å få frem annen betydningsfull informasjon. Enkelte øyeblikk er verdifulle, og noen samtaler er bortkastet tid. En leder kan ikke fullt og helt vite hva som kommer ut av en samtale (Arnulf, 2018, s. 122).

«For å få del i, må en selv dele» er en god kommunikasjonsregel. Kommunikasjonen i miljøet vil ofte åpne seg dersom en leder evner å dele tanker, ideer, til og med og svakheter med sine medarbeidere. Det kan få flere til å gi noe av seg selv, uten at de føler de mister ansikt eller at de får følelsen av at det er greit å utlevere uferdige tanker og egne svakheter. Hvor inviterende er det ikke å høre en trygg person si noe som en ikke selv får til, noe personen trener på eller vil forbedre. Ledere bør ikke være redde for å vise noe av det de sliter med. Det er bare ærlig og sympatisk, samt viser det at de jobber med seg selv og har selvinnsett. Bildet av de kan også bli mer nyansert, og det bør også synliggjøres på jobben at du er et levende og sårbart menneske i stadig utvikling (Spurkeland, 2017, s.161). Etter hvert som en blir mer kjent, vil en merke sympatier og antipatier lettere. En må lære å håndtere negative følelser innenfor relasjonsledelse og å bearbeide dem. En medarbeider er aldri helt håpløs eller usympatisk, for alle har både sympatiske og mindre sympatiske trekk. Bokstavelig talt setter følelsene oss i bevegelse. Lystbetonte situasjoner tiltrekker oss, og ulystbetonte situasjoner gjør som regel det motsatte. Likevel bør en tenke over at vårt mentale bilde av en annen person er formet og laget av oss selv. Vi selv har ansvar for vår oppfatning av andre. En er selv ansvarlig for sitt eget inntrykk og skal en snu et negativt inntrykk av et annet menneske, bør en starte med seg selv og sitt eget mentale bilde av personen og hvordan det ble formet (Spurkeland, 2017, s.164-166).

Innenfor ledelse er relasjonsbegrepet på mange måter en erkjennelse av at følelser alltid finnes mellom mennesker, og de må tas på alvor. Forholdet og kommunikasjonen mellom samarbeidspartnere er i fokus ut ifra relasjonsbegrepet og har som mål å trenge dypere inn i det emosjonelle og ikke-verbale skriver Spurkeland (2017); «Hvor ofte har du ikke oppdaget at følelser styrer mer enn fornuft? Beslutninger blir tatt på grunnlag av magefølelser, intuisjon, sympatier og antipatier – og gjerne på tvers av logiske analyser» (166). En leder er også utsatt for følelsesmessige påvirkninger. Det kan være krevende å møte mennesker på følelsesplanet, men ledere må kunne ha mot til å være til stede og lytte aktivt til følelsesladde beskrivelser og betroelser. Relasjonsledelsen omsorgsdel handler om å være tilgjengelig og å være en god samtalepartner for medarbeiderne. Vise interesse og være villig til å lytte og prøve å forstå, for det betyr ikke alltid at en skal prøve å løse personalets problemer. Videre skriver Spurkeland (2017) at «relasjonsledelse er å ta i bruk både hjernen og hjertet, intellektet og emosjonene for å finne de beste løsningene» (s. 166-167).

Det å forstå andres behov og kunne etablere sterke bånd mellom relasjonelle avhengigheter handler relasjonsledelse om. Aktiv lytting er noe av svaret på dette skriver Spurkeland (2017). En må lære å lytte etter dypere årsaker og bakenforliggende strømninger. Være våken og våge å dykke ned, og se på det en ansatt kommer med. Det man kanskje bare tror er toppen av et isfjell. I samspill der det blir brukt ord som kan røpe et følelsesbudskap, kan en stille oppfølgings spørsmål. Slike ord kan være for eksempel: vanskelig, urolig, problematisk, vondt, turbulent eller kritisk som beskriver noe ved jobb- eller hjemmesituasjon. Disse ordene kan en betrakte som en invitasjon til å få vite mer. Hvor langt en skal dykke inn i det kan en selv eller sammen med sin samtalepartner bestemme. Da kan en ta rollen som lytter, og ofte hjelper man sin samtalepartner til å se ting klarere bare ved å stille spørsmål (s.169).

Vi beveger oss fra behag – til ubehag – og tilbake hver dag i ulike situasjoner. Disse overgangene kan gi en følelse av å ligge mellom tilfredshet og utilfredshet og i arbeidslivet teller følelsene bare mer og mer hevder Spurkeland (2017, s.170). En er ute etter arbeidstakere med godt humør fordi positive emosjoner kan påvirke arbeidsmiljøet, innsatsen og helsen. Barry Straw med flere (1994, referert i Spurkeland, 2017) konkluderte med mange positive effekter for ansatte med positiv emosjonell legning. De kan da både være mer kreative og har bedre evne til å utvikle seg selv (s.170). Personers evne til å registrere og håndtere egne og andres følelser kan beskrives som emosjonell intelligens (Mayer, 1997, referert i Spurkeland, 2017). En kan for eksempel ha høy eller lav kontakt med sine egne følelser. Har en god kontakt med sine egne følelser, eller finnes det en distanse der. For å kunne forstå og vise empati er dette et nødvendig utgangspunkt. En må kunne ta egne følelser på alvor. Det innebærer også å kunne forholde seg til andres følelser så samt som sine egne. Når en er sliten, trengs det hvile. Det er noe med å klare å vise omsorg for seg selv. I situasjoner der en er i ferd med å la seg styre av sine følelser, bør en klare å stoppe opp, og heller la fornuften overta. Da besitter en kognitiv kontroll (Spurkeland, 2017, s. 171).

Emosjonell intelligens kan bidra til mindre overveldende følelser, der en klarer å kjenne grenser for eget utløp. Det innebærer også at en vet noe om hvordan følelser også smitter videre på andre. Entusiasme og begeistring farer som ild fra tue til tue. Empati er å forstå andre sine følelser og det medfører en evne til å spørre om og undersøke andre personers tanker og følelser. Gjennom dialogen kan dette skje, og mellommenneskelige ferdigheter fører oss videre på veien til

sosial intelligens (Spurkeland, 2017, s.171). Gjennom undersøkelser vises det til at glede når ut til flere sosiale lag og kan vare opptil ett år. Slik som influensa sprer seg kan omtrent lykkefølelsen også gjøre (Christakis & Fowler, 2008, referert i Spurkeland, 2017, s.171). Følelser påvirker omgivelser og setter stemninger gjennom for eksempel humor eller en mer negativ følelse som sorg. I gamle dager ble konger oppmuntret av hoffnarrer og skalder som kunne spre glede, eller si sannheter og komme med følelsesbudskap (s. 171).

Gjennom dialogen bygges relasjoner og dialogen står i kontrast til diskusjonen og debatten som samtaleform. Dialogen er av en brobyggende og undersøkende form, mens diskusjon og debatt har mye kamp og avvisning i seg. Diskusjon og debatt formen er en vinn-tap-samtale, mens debatten er enn vinn-vinn-samtale. Gjennom dialogen trenger man dypere inn i forståelsen mellom mennesker. Dialogen er full av spørsmål og har til hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt for hverandre. Dialogen er sentral innen god kommunikasjon og går dypere for å finne kjernen og underliggende motiver og holdninger (Spurkeland, 2017, s.65). Innenfor dialogen er man også likeverdige. For den som er veldig dominant kan det være vanskelig å dempe sin dominans, og for den som er litt mer stillfarende og underdanig kan ha vanskeligheter med å heve sin stemme og synlighet, for å klare å medvirke og for å bli oppfattet som likeverdig. Vi er ikke like og en må få lov til å opptre forskjellig enten om en er introvert eller ekstrovert, og med kollegial hjelp og med invitasjonskraft er det lettere for deltagelse (Spurkeland, 2017, s. 68). «*Maktdeling er det også når en gjør bruk av utstrakt delegering. I moderne demokratisk tenkning sier en at ved å dele makt får en leder større innflytelse*» (Rogers,1995, sitert i Spurkeland, 2017, s.69). Det vil si at en leder kan overføre deler av maktområdet til sine medarbeidere, men en leder har alltid ansvaret for det en delegerer videre. En kan da trekke inn tillit og risikovillighet. Å betrakte medarbeiderne sine som likeverdige kan være et sunt utgangspunkt for maktdeling. Medarbeiderne er ofte like erfarne, intelligente, lojale og interesserte i bedriften som en selv. Utvikling av tillitsfull relasjon kan være alt som skal til for å slippe tak i en rekke oppgaver (Spurkeland, 2017, s. 69).

Dialogen gir bekreftelse og oppmerksomhet til den som deltar. Bare noe så enkelt som å hilse og spørre hvordan samtalepartneren din har det, kan gi dem bekreftelse. Si navnet deres kan være positivt i en innledning, og å gi positive bemerkelser kan gi den andre parten en god og stimulerende bekreftelse. Det kan være veldig vondt å ikke bli visst noe interesse for, fra

mennesker som for eksempel ikke tar seg tid til å hilse. I motsetning er det lett å ta kontakt med mennesker som vet å sette pris på deg (Spurkeland, 2017, s.77). Følelsen av å bli tatt på alvor og bli hørt, er noe av det som oppleves som anerkjennelse, og det er en kunst å være anerkjennende til stede i samspill med andre. Det blir da delt synspunkter og oppfatninger uten å gjøre krav på å ha det rette svaret (Spurkeland, 2017, s.174-175).

2.4.2 Trivsel

En kan yte mer hvis en trives i hverandres selskap, og som Spurkeland(2017) påpeker så «skal det være gøy å jobbe sammen, og da kommer gjerne de gode resultatene av seg selv» (s.195). Ordet trivsel forstås ikke bare på en måte, men det er vanlig å bruke betegnelsen når en uttrykker en tilstand hos mennesker. Når en trives så føler en seg generelt fornøyd med livet, glad og tilfreds. En besitter en positiv forventning til fremtiden, har tiltakslyst og energi. En sentral faktor for trivsel er å være i miljøer som gir mulighet til god selvrealisering. Det betyr at vi kan engasjere oss i virksomheter som er utfordrende, meningsfulle og interessante både på fritid og på jobb, samt er det viktig å føle en viss mengde av anerkjennelse fra sine nærmeste og en grad tilhørighet til de også (Skogen & Haugen, 2021, s. 178). Skogen & Haugen (2021) formulerer følgende definisjon av trivsel: «*Trivsel refererer til den følelsesmessige tilstanden som en person har i forhold til seg selv og omgivelsene sine, avhengig av hvilken grad personen får tilfredsstilt sine forventninger til utfordrende og interessante ytelser, samt sosiale samværsformer*» (s.179).

Når det kommer til arbeidsplassen, så opplever alle gode og mindre gode dager, men et viktig kjennetegn på trivsel, eller at man liker sin jobb er at man har lyst til å gå på jobb hver dag. Mistrives en derimot, kan misnøyen føre til at en gruer seg for å komme på jobb (Skogen & Haugen, 2021, s. 180). Arbeidsmiljøloven(2005 s. § 4.2) fremhever arbeidsgiverens ansvar ovenfor sine arbeidstakere bl. a. gjennom å tilrettelegg for:

At arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling. Arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder, og øvrige forutsetninger. Det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar.

Dette ansvaret som beskrives her forbindes med trivsel, påpeker Skogen & Haugen (2021). Både eier og leder i barnehagen er lovpålagt å legge best mulig til rette for arbeidsforholdene, slik at hver enkelt arbeidstaker skal kunne trives. Det at arbeidstakeren gleder seg til å dra på jobb, eller om det føles ut som et ork, kan variere. Kanskje ligger jobbtilfredsheten et sted midt imellom. For å se nærmere på begrepet jobbtilfredshet, så er det en forskjell mellom trivsel og jobbtilfredshet. Begrepet er mer kontekstbundet enn trivsel, og kan forstås som det følelsesmessige hensynet en har til seg selv forbundet med jobben. Det kan handle om at en får tilfredsstilt sine egne forventninger til sosiale samværsformer og utfordrende aktiviteter. Det følelsesmessige aspektet er å finne både i definisjonen på trivsel og jobbtilfredshet. Motivasjonsaspektet er også sentralt ved jobbtilfredshet spesielt og trivsel generelt. Det er mange faktorer som bidrar til indre motivasjon for et arbeid, som også er forbundet med tanke på trivsel på arbeidsplassen (Skogen & Haugen, 2021, s. 180–181). Både jobbtilfredshet og motivasjon er altså knyttet til trivsel, og i det følgende vil jeg derfor se nærmere på dem begge i sammenheng med tanke på relasjonsledelse.

2.4.2.1 Jobbtilfredshet

Sentrale faktorer som kan bidra til jobbtilfredshet, som barnehageledelsen må forholde seg til er Fysisk arbeidsmiljø, utfordrende arbeidsoppgaver basert på ansvar og anerkjennelse, personlige egenskaper og sosiale relasjoner (Skogen & Haugen, 2021, s. 184). Disse faktorene er ikke uavhengige av hverandre. Hvis lederen gjør det en kan for å gi sine arbeidstakere et best mulig fysisk miljø, lar de delta i beslutninger og gir arbeidsoppgaver som er utfordrende tilrettelagt for den enkelte, så kan dette bidra til at det oppstår gode sosiale relasjoner (Skogen & Haugen, 2021, s. 187). Ser vi nærmere på sosiale relasjoner så legges det også til rette for at:

I en arbeidsatmosfære kjennetegnet av gode relasjoner, opplever medarbeiderne en rekke positive forhold, sosial støtte, tilhørighet, delaktighet, omsorg, at noen bryr seg og involverer seg i det de gjør, at de får respekt fra andre for egen kompetanse, at de blir sett og hørt, føler trygghet rundt det å komme med opplevelser som er vanskelige, uten at det skal bli brukt mot dem (Skogen & Haugen, 2021, s. 187).

Disse forholdene kan være med på å skape både trivsel og jobbtilfredshet. Det er mange forhold som kan trekkes inn i relasjonsledelse som kan bidra til eller innvirke på jobbtrivselen i barnehagen.

2.4.3 Humor

Innenfor relasjonsledelse kan humor være et kontaktskapende virkemiddel, og å møte mennesker som en kan spøke litt med, kan være mye lettere enn å møte mennesker som ikke vil ut av sin alvorlighet. Det er lett å omgås glade mennesker og det trengs mindre relasjonelt mot for å kontakte slike personer. Humor kan virke likeverds fremmede og avstanden mellom leder og ansatt kan reduseres betraktelig når et smil kan deles. Gjennom humor finner mennesker hverandre skriver Spurkeland (2017) og han har ofte lurt på hvor mye humor betyr for nærkontakten mellom mennesker. Han har da kommet fram til at humor er svært viktig for opplevelsen. Humoren skaper en felles arena. Latter og smil trekker mennesker sammen og kan skape samhørighet. Latter og smil kan også sammenlignes med stramming og avslapning av muskler. Felles sans for humor og felles glede er lim i et arbeidsmiljø så vel som i familien. Humor og kreativitet er nært knyttet sammen. For eksempel kan humor sette oss i stand til å tenke friere. Den kan fjerne sperrer og løfte prosesser ut av tunge, trege og konvensjonelle spor (s.138).

Humor kan deles i to kategorier: varm humor og kald humor. Varm humor er ikke farlig for andre, mens kald humor rammer andre mennesker. Varm humor er relasjonsbyggende og trygg, mens kald humor er destruktiv og ødeleggende for relasjoner. Sarkasme og ironi er i sin grunnform ondskapsfull og banal og den passerer ofte etiske grenser uten at noen våger å gå imot i frykt for å bli ansett som en «Karen» eller en som ikke forstår dobbeltheten eller dybden i det som ble sagt. Dersom humor og latter blir kvalt, kan det være fare på ferde. Spurkeland (2017) skriver videre at han tror ledere skal ha tilstrekkelig atmosfæresans for å klare registrere hva som skjer (139). Spurkeland (2017, s.138) viser til noe forskning som underbygger viktigheten av humor. Blant annet Uneståhl, 2001, Gottman, 1999, Svebak, 2000 og Avolo m. fl, 1999. Sistnevnte hevder ledere bør trenes til å handtere humor på arbeidsplassen fordi det bedrer resultater. Videre understreker Spurkeland humorens viktighet for å klare å prestere noe.

2.4.4 Motivasjon

«En god relasjon er i seg selv motivasjon», hevder Spurkeland (2017, s. 115). Det er mellom ulike individers spenningsfelt relasjonen oppstår. En leder kan skyve sine medarbeidere fra seg eller

trekke de mot seg og det samme gjelder for medarbeiderne, men lederen har et ansvar for å skape gode arbeidsforhold og meningsfullt arbeid som kan trekke medarbeidere mot seg. Det er et poeng at lederen klarer å se sin egen påvirkningskraft og vet hva som kan få egne medarbeidere til å trives og gi de motivasjonskraft. Den faktoren som kan være avgjørende for at noen velger å komme på jobb istedenfor å levere inn en egenmelding, kan være lederens evne til å støtte og gi oppmerksomhet. En leder må vite hva som motiverer den enkelte (Spurkeland, 2017, s. 116). Det er gjort undersøkelser i Norge som viser at en mer formell og upersonlig relasjon til egen leder gir svakere arbeidsprestasjoner (Kuvaas mfl., 2012, referert i Spurkeland, 2017, s. 117). Det er ikke slik at motivasjonen fra lederen skal hentes inn ved spesielle anledninger, derimot bør den komme fra lederens helhetlige lederstil. Det skal være hyggelig å se sine medarbeidere og ledere. En skal inspireres av arbeidsmiljøet, men en har selvsagt ansvar for sin egen motivasjon også.

2.5 Refleksjon

Mange ledere er opptatt av å utvikle seg, og de møter ofte forventinger fra andre om slik utvikling. Vi kan derfor snakke om at ledere står i en kontinuerlig læringsprosess. Det er imidlertid ikke nok med kun handling for å lære. Refleksjon må også komme inn i bildet. *«Både klassiske studier og nyere norske studier viser at lederen har stor handlingstvang – det skjer mye på en gang – at det er lite rom for refleksjon og ettertanke i en travel hverdag»* (Skivik, 2018, s. 23). Ledelsen kan falle i en autopilot tilstand. Derfor bør lederen ha en fleksibel lederstil tilpasset situasjon og person. Lederen må da lære mer om seg selv og hvilken effekt en har på andre, samt klare å analysere medarbeidernes behov og den bestemte situasjon. En metode med mindre *«forskningsprosjekter»* i praksisen, der en forsker på egen ledelse, kan kanskje være med på å utvikle godt lederskap. Den kompetansen som er vanskeligst å utvikle, men som er den viktigste er den relasjonelle kompetansen hevder Skivik (2018, s. 23).

Et endeløst jag, uten refleksjon gir lite læring og bearbeiding av det som hendte i hverdagen. Løser saker i et heseblesende tempo og er langt inne i neste sak før vi får trukket pusten. Hvordan går det med ettertanken, bearbeidingen og læringen under slike forhold? Jeg vil påstå at mye viktig læring uteblir, og dermed er det fare for å gjøre de samme dumhetene om igjen (Spurkeland, 2017).

Dette er noe Argyris og Schön (referert i Gotvassli, 2019) kaller enkelkretslæring, og blir beskrevet som ren feilretting. Atferd justeres på grunnlag av erfaringer helt til de oppnår ønsket resultat. Et eksempel fra barnehagen kan være hvis det er uro i barnegruppen så kan det bli korrigert ved å bruke belønninger eller ved å flytte på barna internt i gruppen. Dermed blir det ikke stilt kritiske spørsmål om pedagogikkens innhold og organisasjon. Dobbelkretslæring inkluderer i tillegg en drøfting og eventuelt endring av målsettinger, normer og diskusjon om pedagogisk grunnsyn, samt de kriteriene som styrer den første typen læring (s.100).

I en travel hverdag med lite pusterom vil mye viktig læring utebli. I følge Schön (referert i Irgens, 2021) benytter vi kunnskap i handling når vi løser oppgaver vi behersker godt. Ved hjelp av denne kunnskapen handler vi uten at vi må tenke konsentrert over hvordan vi skal gå fram. Tenkningen ligger nærmest innvevd i handlingen» (s.82). Om en ikke får det resultatet en hadde tenkt, eller som en er vant til å oppnå kommer det et valg. Enten kan man ignorere oppgaven som var tenkt, eller så kan en reflektere og eventuelt gjøre forandringer. To ulike måter å reflektere på er enten å stoppe opp i handlingen, eller vente til etter handling og reflektere *over* handling. Denne første kan betegnes som *refleksjon i handling*, mens handlingen skjer i nåtid. Den andre innebærer *refleksjon over handling*, å tenke tilbake på det som har skjedd. Det vil si å reflektere over hvorfor det ikke gikk som det skulle, eller hvorfor det gikk bra. Dette kan en lære av, og kanskje da handler en annerledes i en annen situasjon. Når det gjelder *refleksjon i handling*, så kan altså refleksjonen bidra til endringer mens vi er i handlingen. Det er nødvendig at en da tenker kritisk over resultatene vi ikke hadde regnet med.

Hargreaves & Fullan (2014) referer også til Schön, som knytter profesjonalitet til reflekterende praksis. Reflekterende praksis blir sett på som kjernen, og består av to aspekter som Schön vektlegger: en reflekterer samtidig som en handler, og en reflekterer over handlingen etterpå som nevnt tidligere (s.118). Det imidlertid Hargreaves & Fullan (2014) legger til er et tredje aspekt: *refleksjon rundt handlingen*. Dette er *refleksjon rundt miljøet rundt handlingene*. Hvilke arbeidsforhold som kan distrahere oss eller ikke, og dette kan være en drivkraft for endring i de forholdene du jobber i. Dette kan skje ved å stoppe opp og reflektere over hverdagen og arbeidsforholdene, noe som kan kanskje bidra til fremdrift (s.118-119).

2.6 Administrativt arbeid og utadrettet ledelse

Administrativ ledelse i barnehage består av tradisjonelle administrative oppgaver som rapportering, holde orden på dokumenter, arkivering, innkjøp og formell kontakt med foreldre og andre. Det inngår også ulike typer organisering under dette punktet, slik som oppgave- og ansvarsfordeling. Ofte handler det om oppgaver som er bestemt av og skal leveres til andre utenfor barnehagen, søknader og rapporter som skal skrives, frister som skal holdes og rutiner som skal lages og følges opp. En annen viktig del er å forholde seg til lover, forskrifter, instruksjoner, retningslinjer og politiske vedtak (Haakonsrud & Kanestrøm, 2009, referert i Gotvassli, 2019, s. 306–307).

Det er styreren som sagt som har det overordnede ansvaret for at arbeidet blir utført i henhold til lovverk. Rutiner skal følges og styreren har ansvar for at organisasjonen fungerer i hverdagen (Lundestad, 2021a, s. 231). I følge Wadel (1997, referert i Lundestad, 2021a) kan administrasjon utøves på ulike måter i en organisasjon. Den ene måten er en byråkratisk administrativ ledelse med et preg av «*slik skal det gjøres*»-kultur og den andre måten er mer innovativ tilnærming med preg av en «*slik kan det gjøres*»-kultur (s. 231). Men en innovativ tilnærming legges det mer vekt på bruk av skjønn og det å være fleksibel innenfor rammene. Administrasjon handler jo om det praktiske orienterte arbeidet som utføres i en organisasjon, men det krever at styreren også har gode evner til endring og kreativitet, siden uforutsette hendelser kan oppstå. Dette kan være for eksempel å finne nye tidspunkter for et avdelingsmøte eller å gjennomføre veiledning med medarbeidere grunnet sykdom. Denne administrasjonen er viktig for å klare å finne møtepunkter for å planlegge, og for å reflektere over det pedagogiske arbeidet (Lundestad, 2021a, s. 231).

Ut i fra Gotvassli sin (1990, referert i 2019) tidligere forskning, så viser han til at styrere brukte mest tid på den administrative funksjonen. Etter denne oppgaven ble den pedagogiske ledelsen plassert, og relasjonsledelsen var den som ble brukt minst tid på. Den store tidsbruken på administrative oppgaver dreier seg muligens om at lederne måtte gjøre mye av arbeidet selv. Heller ikke utdanningen ga god opplæring til å mestre oppgavene (s.307). Det er også en annen hypotese på hvorfor lederne bruker mindre tid på relasjonsledelsen, og det går ut på at lederne flykter inn i den administrative funksjonen. De bruker for mye tid på den, og kan bortforklare at de

ikke har tid til de vanskelige personaloppgavene som for eksempel konfliktløsning skriver Gotvassli (2019, s. 307).

Litt nyere studier viser også at barnehagestyrere fortsatt bruker mye tid på den administrative ledelsen. Strand (2011, referert i Gotvassli, 2019, s. 307) viser til at det blir brukt 25 % mer på de administrative oppgavene enn det styrerne selv tror, og dette er noe Gotvassli (2019) reflekterer over. Han reflekterer om hva som kan være årsaken, og om at dette kan være ønsker fra lederne om å faktisk bruke mindre tid på det administrative enn det de faktisk gjør (s.308). Deretter trekker Gotvassli inn forskning fra Børhaug & Lotsberg (2016), samt Lundestad (2012) som trekker fram at til tross for mer bruk av standardiserte systemer og merkantil hjelp, så brukes 25 til 30 % av tiden til styrere nettopp til det administrative arbeidet. Dette kan være grunnet en økning i administrative oppgaver (s.308).

I barnehagen har arbeidet blitt mer rutinisert, for eksempel har kravene til skriftlighet i form av handlingsplaner økt. Barne- og familiedepartementet innførte på 1990-tallet fagområder som barnehagen skal arbeide systematisk med, og i 2006 fikk utdannings- og forskningsdepartementet ansvaret for barnehager og ble samtidig omdøpt til Kunnskapsdepartementet. Det ble da lagt en del føringer for barnehagene som nå har kommet inn under utdanningsforløpet. Østrem et al. (2009, referert i Gotvassli, 2019) finner også tilsvarende data i utdanningsforbundets undersøkelser angående hvilke oppgaver som har økt i arbeidsmengde (s.308).

Gjennom litt senere forskning fra Børhaug & Lotsberg (2016, referert i Gotvassli, 2019) kommer det frem at styrere ønsker å bruke mer tid på pedagogisk ledelse og personalledelse, og mindre tid på de administrative oppgavene. De samme forfatterne viser dog til at ledelsesoppgavene har blitt mer utadrettet og styrerne har mange utadrettede oppgaver som tar for mye av styrernes tid. Noen eksempler er samspill med foreldrene. det er den oppgaven som det blir brukt mest tid på, så kommer kontakt med instanser utenfor barnehagen etter det. Dette kan være instanser som har kompetanse barnehagen trenger, som for eksempel barnevernet (s.308). Ut ifra denne kunnskapen om administrativ lederfunksjon skal vi gå videre inn på utadrettet ledelse.

Det som har endret seg mest i forbindelse med barnehage som en organisasjon er påvirkninger fra omgivelsene hevder Skogen (2021), og kravene til barnehagen har blitt svært synlige.

Barnehagen har endelig blitt oppfattet som en del av utdanningsforløpet for et menneske. Det kommer dermed krav til driften som tydeliggjør barnehagens viktige rolle, og det er mange som ønsker å mene noe om barnehagen; foreldre, barn, utdanningsinstitusjoner og politikere. Det gir lederen av barnehagen store utfordringer med å holde seg oppdatert, både faglig og på informasjon fra ulike nivåer og ulike sider (s.40).

Utadrettet ledelse i barnehagens omgivelser er tett knyttet til ledelse innover i barnehagen. I grenselandet mellom barnehageorganisasjonens ytre og indre liv befinner styrernes arbeid. Styrerne har en fot innenfor og en fot utenfor organisasjonen, og dette kan forstås som en medierende eller meglende funksjon som utadrettet ledelse kan få (Paulsen, 2014, referert i Ljunggren & Moen, 2021, s. 141). Skolelederens medierende funksjon har fire dimensjoner argumenterer Paulsen for. I advokat-dimensjonen er det lederen som forvalter organisasjonens interesser og posisjoner, og de tre andre dimensjonene er bindeledd, koordinator eller portvokter. Portvokterrollen kobler Ljunggren og Moen sammen til det Aldrich og Herker (1977, referert i Ljunggren & Moen, 2021, s. 141) ser på som viktig i lederens grenserolle, altså informasjonshåndtering. Det innebærer å skjerme organisasjonen for unødvendig støy.

Å være styrer kan føles ensomt og sosiale relasjoner er en av de faktorene som kan bidra til jobbtilfredshet. Positive og gode sosiale relasjoner for både medarbeidere og ledere kan bidra til en følelse av tilhørighet, støtte eller at man føler seg sett og hørt. Likevel møter ledere et vanskelig dilemma mellom ønsket om nærhet og kontakt, samtidig som et behov for noe distanse til medarbeiderne (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 45). Ledere behøver dog gode sosiale relasjoner med andre, og en mulighet for dette er nettverksgrupper for styrere. Det å styre kan føles ensomt ut, og ved nettverksmøter kan man ta opp felles problemstillinger i lederrollen. Slike nettverk kan oppleves som matnyttig og verdifullt og kan være en faktor som bidrar til at ledere fortsetter i lederrollen over lengre tid (Lundestad, 2021b, s. 247).

Strand (2007, referert i Børhaug & Lotsberg, 2016) til og med påpeker at det er viktig for styrere å bygge relasjoner til andre styrere i nettverk med barnehager utviklet av private barnehageeiere også. Det gjelder også med tanke på spesialiserte eksperter i staben, barnehageeiere og til fagforeningen. Samt strategiske partnere som høyskoler, kommunen og andre aktører på oppvekstfeltet må det også bygges relasjoner til (s.46). Nettverk kan bidra med faglig utvikling for

styrere, og ut i fra en evalueringsrapport av rammeplanen kommer det frem at de i et styrernetverk, og i den kommunale barnehagemyndigheten har møter som er faglig rettet (Ljunggren et al., 2017, s.71, referert i Lundestad, 2021b, s. 248). Lundestad (2021b, s. 248) skriver også at styrere ser på faglige møteplasser som en viktig del av å heve kompetansen, og gir muligheter for bredere faglig refleksjon på tvers av barnehager (s.248).

3 Metode

Metoden kan bli sett på som et redskap eller en fremgangsmåte. Det er det middelet som egner seg til å belyse problemstillingen min på en best mulig måte (Dalland, 2017, s. 51). Temaet blir det jeg ønsker ny kunnskap om og problemstillingen er det spørsmålet som jeg ønsker besvart. Målet med denne masteroppgaven er å få mer kunnskap og innsikt om hvilke refleksjoner styrerne har over egen praksis, med tanke på samspillet hun¹ har til sine ansatte. Altså er det styrerens relasjonsledelse jeg ønsker mer kunnskap om og innsikt i. I dette metodekapittelet vil jeg forklare hvorfor jeg har valgt å bruke en kvalitativ metode og et kvalitativt intervju og utdype litt rundt temaet. Videre belyser jeg forhold som handler om bakgrunn, utvalg av informanter, forskningsprosessen, gjennomføring av undersøkelsen, etterarbeid, forskerrollen og objektivitet, validitet og reliabilitet til slutt.

3.1 Design

I denne studien har jeg valgt å bruke et kvalitativt design med intervju. Kvalitative metoder er egnet til å skape nærhet til datainnsamlingen, analyse og tolkning av resultater. Gjennom nærheten og fleksibilitet til datainnsamlingssituasjonen som ikke er fast strukturert på forhånd, kan jeg få tilgang til kunnskap som ellers kan være vanskelig å få tak i. Jeg som utforsker, er selv et viktig instrument i datainnsamlingen som skjer i et semistrukturert intervju (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 21–22) . Noen eksempler kan for eksempel være om man intervjuer en ukjent person, må relasjonen etableres og utvikles gjennom intervjuet. Vi vil begge påvirke samtalen med vår egen væremåte, og i de første minuttene mellom introduksjonen og de første spørsmålene er det viktig med en introduksjon. En kan bruke de minuttene før intervjuet til å bli litt kjent, og kanskje identifisere ting man har til felles. Underveis i intervjuet er det greit å gi informanten nok tid til å tenke ut svar. Pauser kan også være produktive, og kan bidra til rikere svar. Kroppsspråket er av betydning, der man kan vise om en opplever et tema som sensitivt for eksempel (Gleiss & Sæther,

¹ Alle intervjuobjektene er kvinner.

2021, s. 90–91). Dette var kun noen av flere poeng som jeg selv var bevisst over med tanke på intervjuene.

Med et semistrukturert intervju kan informantens livsverden lettere tre frem. Temaet skal forstås gjennom deres egne perspektiver. Denne metoden er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor en ønsker å forstå informantenes opplevelser, og forstå hvordan de reflekterer over dette (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46; Tjora, 2017) . Deres meninger, holdninger og erfaringer ble studert, og deres verden ble forsøkt å bli sett på fra deres ståsted. Dette ble gjort gjennom en samtale som er mer eller mindre lik samtaler i dagliglivet, men med et formål. Det er verken en åpen eller en lukket samtale, men det kan heller være en blanding av dem begge. Det er brukt en intervjuguide for å sirkle inn bestemte temaer, og åpne spørsmål som gjør det lettere for informanten å gå i dybden og fortelle enda mer rundt temaet.

Det ble gjennomført både individuelle intervju og ett gruppeintervju. Dette gruppeintervjuet som ble gjennomført, kom i stand med at informantene hadde et sterkt ønske om å bli intervjuet i lag. Fordi fortalte at de pleier å gjøre det meste i lag og at de da var mest komfortable. Det kom overraskende på meg, og der og da var det vanskelig for å argumentere imot. Jeg mener også at jeg fikk noe mer ut fra å intervju de i lag, samt noe veldig interessant ut av akkurat dette gruppeintervjuet. Det interessante var deres dynamikk seg imellom, og noe de gjorde var å avslutte hverandre sine setninger, eller hvis den ene stoppet opp så kom den andre på banen og fortalte noe. Det var ikke intensjonen å ha et gruppeintervju, men kanskje om jeg bare hadde intervjuet den ene styreren slik som var planlagt, kunne det kanskje vært at det hadde påvirket intervjuet på en negativ måte. For eksempel kunne den ene styreren følt seg mer ukomfortabel og påvirket både lengde og ærlighet på svar. Siden de er vant til å gjøre det meste i lag og samarbeider godt, så tok jeg den vurderingen der og da, og gjennomførte et gruppeintervju.

Gruppeintervju ligner på det individuelle intervjuet med at forskeren henvender seg til informantene, og har en aktiv rolle under intervjuet. Forskeren stiller spørsmål og følger opp informantenes svar. Med gruppeintervju kan det komme opp en dynamikk mellom informantene som kan frembringe en annen type informasjon enn individuelle intervjuer. Samtalen rundt et tema kan få frem nye tanker og dynamikken forsterkes, gjennom impulser fra flere personer og ikke bare forskeren. En annen grunn for å gjennomføre et gruppeintervju kan handle om å studere samspillet dem imellom. Slik som utvikling av deres synspunkter i plenum, hvordan forskjellige

argumenter bygger på hverandre, eller hvordan turtakingen er mellom dem (Gleiss & Sæther, 2021, s. 80–81).

I utgangspunktet hadde jeg også tenkt til å gjennomføre en ikke deltagende observasjon, i forkant av intervjuene. Styrer skulle da bli observert i samspill med sine medarbeidere ved bruk av skygging. En forskningsmetode med observasjoner i bevegelse. Informanten blir i denne metoden fotfulgt, eller som fortalt å skygge informanten i sitt dagligdagse arbeid. Hensikten er å undersøke hva som gjøres i praksis (Czarniawska, 2007, 20014; McDonald, 2005; McDonald & Simpson, 2014, referert i Hognestad & Bøe, 2017, s. 60). Dette kunne bli brukt som kilde til tematikken som jeg og styrer kunne snakke sammen om, og jeg vurderte dette som et godt utgangspunkt for en samtale. Grunnet situasjonen med pandemi ble det ikke mulighet for å gjennomføre denne metoden. Jeg luftet også tanken om å skygge til mine informanter, og fikk svar på at dette ville bli vanskelig å få til. Jeg ble deretter opptatt av at et skriftlig materiell som kunne være et supplement for skygge-metoden. Materialet ga noe konkret arbeid fra styrer som vi kunne prate rundt. Dette materialet kunne være et informasjonsskriv fra styrer til sine medarbeidere om planleggingsdager eller pedagogisk ledermøter. Det skriftlige materialet ble brukt som et grunnlag for å tenke med og derved utvikle gode spørsmål, i den hensikt med å utforske styrers relasjon til sine medarbeidere.

3.2 Bakgrunn

Tradisjonelt sett har barnehager vært organisert i ett bygg og med avdelinger. Bemanningen består av pedagogiske ledere med universitets- eller høyskoleutdanning, barne – og ungdomsarbeidere som har fagbrevutdanning og ansatte uten utdanning. Det skjedde endringer i 2018 (Barnehageloven - bhl, 2005), der en nå skal ha flere medarbeidere med pedagogisk utdanning. Barnehagene organiseres på ulike måter og selv om det finnes ulike ledelsesmodeller så er det som regel styrer som er nærmeste leder for de ansatte, og det overordnede ansvaret for barnehagen er det styreren som har. Rammepåplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) for barnehage viser til at barnehagen skal ivareta relasjoner barna har seg imellom, mellom personalet og barna, mellom foreldrene og personalet og styrer ovenfor sitt personal. Barnehagen er dermed en arena med høyt søkelys på relasjoner.

3.3 Utvalg

I utvelgelsen av informanter gjorde jeg et strategisk valg, der jeg valgte personer som jeg selv mener har bestemte erfaringer og kunnskaper for å besvare problemstillingen og som kan sikre at de empiriske funnene ville belyse min problemstilling (Dalland, 2017, s. 57). Masteroppgaven baseres på fem informanter hvor alle arbeider som styrere i barnehage. Jeg hadde fire intervjuer, der to styrere i samme barnehage ville intervjues i lag, mens de tre andre var individuelle intervjuer. For å skaffe informantene ble snøballmetoden brukt som strategi. Metoden kan forstås som en type nettverksbygging, der en person man kjenner blir spurt om kjennskap til andre som kan være relevante å intervjuer. Denne kontakten kan bidra til å utvide forskerens nettverk (Gleiss & Sæther, 2021, s. 42).

Jeg kontaktet dermed virksomhetslederen i den aktuelle kommunen, som ga meg tips om noen barnehager. Jeg sendte så ut e-post, og fikk svar fra tre barnehager som var interessert. Den fjerde ble jeg tipset om av en bekjent, med kjennskap til en som nylig har blitt styrer. Jeg var ute etter å intervjuer styrere med både lang erfaring og kortere erfaring som styrer. En av styrerne hadde mindre enn to års erfaring og noen hadde over 21 års erfaring. Med ulik erfaringsmengde og opplevelser som kriterier så antok jeg at informantene ville belyse problemstillingen i denne masteroppgaven. Grunnen til at jeg ville ha noe ulik erfaringsmengde var fordi jeg ville se om det kunne ha betydning for måten å se på ledelse.

3.4 Forskningsprosessen

I utarbeidelsen av intervjuguiden gjennomførte jeg et pilotintervju med en bekjent som arbeider som pedagog i barnehage. På denne måten fikk jeg testet ut utformingen av spørsmålene mine og fikk også trening i å gjennomføringer av intervjuer. Pilotintervjuet ga meg også noen ekstra tilleggsspørsmål som jeg brukte i de endelige intervjuene. Jeg gjorde også noen småendringer med spørsmålene jeg hadde fra før (Gleiss & Sæther, 2021, s. 95). Pilotintervjuet ga meg også en pekepinne for hvor lang tid det var behov for å sette av til intervjuene. Det var krevende å få på plass alle intervjuene.

Dagen før første intervju, fikk jeg en e-post om at styreren måtte utsette intervjuet. Deretter sendte jeg to e-poster hvor jeg ville avtale et nytt tidspunkt, uten å få noe svar. Over en lengre periode hvor jeg ikke fikk noe svar, bestemte jeg meg for at jeg måtte heller prøve å finne en ny informant. Jeg sendte en ny e-post til de som ikke hadde svart første gang, fra de virksomhetslederen tipset meg om, og jeg forhørte meg med en styrer jeg nylig hadde hilst på. Den sistnevnte sa seg villig til å stille som informant.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Det vil si i den enkelte barnehagen hvor styrerne holdt til, noe som var mer praktisk for informantene. Intervjuene ble tatt opp med en diktafon-app. Varigheten av intervjuene var noe forskjellig, men det lengste varte 75 minutter.

Jeg startet intervjuene med noen innledende spørsmål som var enklere å svare på. Så bar det videre til refleksjonsspørsmål som dannet kjernen i intervjuet. Under intervjuet var det naturlig å stille oppfølgingsspørsmål og utdypende forklaringer. Jeg avsluttet intervjuet med noen spørsmål om hva de tenkte om dette intervjuet, og det å bli intervjuet av meg (Tjora, 2017, s. 144–146). Jeg opplevde stort engasjement rundt temaet fra informantene mine, og jeg opplevde at alle informantene mine reflekterer over egen lederrolle til vanlig, men at intervjuet også ga de en oppfriskning og at det var godt å kna enda dypere i sine egne refleksjoner.

3.6 Forskerrollen og objektivitet

Jeg har god kjennskap til barnehagesektoren og lederrollen siden jeg selv har jobbet i barnehage, og har vært i rollen som både barnehagelærer og pedagogisk leder. Jeg har også vært bevisst på at min forhåndsoppfatning kan påvirke min tolkning og forståelse av informasjonen. Min forforståelse består av tanker og fordommer rundt det som undersøkes. Forforståelser og fordommer er bare det man bærer med seg. Det er en dom på forhånd, så det er den eller de meningene vi har på forhånd om et fenomen, før vi undersøker det. Når det har blitt klargjort hvilke tanker en har på forhånd kan det bli lettere å lete etter data som eventuelt kan avkrefte disse (Dalland, 2017, s. 58).

Når det gjelder min problemstilling så hadde jeg noen tanker på forhånd også. Jeg så på ledelse som en mulighet til å påvirke og skape trivsel på arbeidsplassen og ville ha mer innsikt i styreres egne opplevelser av det relasjonelle samspillet. Det er viktig for meg som utforsker at jeg er bevisst mine verdier på både det menneskelige, politiske og det faglige plan, fordi dette vil kunne styre min forståelse av temaet relasjonsledelse. Begrepet objektivitet er vanskelig. Noen andre ord for objektiv er saklig eller upartisk. Det motsatte er usaklig objektiv, og da lar en sine personlige oppfatninger dominere. Jeg var i direkte møte med mine informanter som bidrog med data, og jeg som menneske er selv et subjekt. Jeg kommer ikke utenom å måtte redegjøre for mine egne verdistandpunkter til det jeg undersøker (Dalland, 2017, s. 58). I så fall så er det veldig vanskelig, men å være seg selv bevisst på sine egne verdier og oppfatninger, kan jeg kanskje ta lettere del i informantenes livsverden uten å bli partisk eller usaklig.

Jeg vil også beskrive meg selv som en ganske nysgjerrig person som ikke sitter på alle svarene selv og synes det er spennende og lære nye ting eller lære hvordan andre tenker med et ganske så åpent sinn. Jeg sitter også på en tankegang som går ut på at jeg hele tiden vil lære, og utvikle meg selv. Det er alltid noe å lære og som nevnt før så er jeg spesielt interessert i det relasjonelle aspektet.

3.7 Validitet og reliabilitet

I dette arbeidet reflekteres det over kvaliteten på eget forskningsarbeid. Hvor pålitelig (reliabilitet) og hvor gyldig (validitet) arbeidet mitt er. I henhold til dette må jeg være bevisst på at forskning ikke blir vurdert likt. En annen person som leser mitt arbeid, ser kanskje noe annet som jeg ikke har sett. «*Fordi øyet som ser – og de kriteriene man tar utgangspunkt i – påvirker hva man ser etter*» (Patton, 2002, sitert i Gleiss & Sæther, 2021, s. 201). Forskning er en sammensatt og det brukes forskjellige tilnærminger, metoder, mål og tar utgangspunkt i forskjellige vitenskapsteoretiske antagelser om hvordan verden henger sammen (ontologi) og om hvordan man kan utvikle kunnskap (epistemologi) (Gleiss & Sæther, 2021, s. 201). Kvalitativ forskning plasseres inn under det sosialkonstruktivistiske ytterpunktet, men det kan også befinne seg i midtpunktet, og eller over i den positivistiske delen. Det er også innenfor den positivistiske tradisjonen at begrepene reliabilitet og validitet er utviklet for forskningskvalitet, men de har bearbeidet og tilpasser andre måter å tenke på rundt forskningskvalitet for den

sosialkonstruktivistiske tradisjonen også. Noen forskere velger dog å bruke andre begreper som refleksivitet og troverdighet innenfor en sosialkonstruktivistisk tradisjon. Innenfor positivistisk tradisjon med kvantitativ forskningsmetode er det vanlig å stille to spørsmål for å vurdere relabiliteten i et forskningsprosjekt: *Hvordan har datamaterialet blitt påvirket av måten det er blitt samlet inn på, og kan forskningsresultatene reproduseres av andre forskere* (Gleiss & Sæther, 2021, s. 202). I den sosialkonstruktivistiske tradisjonen er en også opptatt av at datamaterialet og forskningsprosessen er til å stole på. Det etterstrebes ikke å være så objektiv som mulig, men heller så legges det vekt på å være balansert, og en bør inkludere alle relevante perspektiver i analysen, samtidig som forskeren reflekterer over egen fortolkning, og hvordan sette preg på datamaterialet (Gleiss & Sæther, 2021, s. 203).

Selv om det ikke etterstrebes å være så objektiv som mulig, har jeg i dette arbeidet prøvd å være meg selv bevisst på min egen fortolkningsevne, og jeg har prøvd å tenke ut ifra et litt mer objektivt ståsted. Dog kan ikke egen fortolkningsevne utelukkes. Det er mange faktorer som kan spille inn. Informantene kan ha blitt påvirket av selve intervjuet, og informanter kan ha blitt påvirket av meg. Kanskje kan de ikke slappe helt av eller ikke føler seg komfortable i mitt nærvær, eller bare grunnet at de blir intervjuet. Dette kan da igjen gjøre at de svarer annerledes enn hva de egentlig ville ha svart, enn om de var i en komfortabel situasjon. De kan for eksempel bli påvirket av hvordan jeg stiller mine spørsmål, eller rett og slett bli påvirket av hvordan jeg selv ser meg. Jeg fikk dog tilbakemeldinger fra samtlige at de synes det var fint å bli intervjuet av meg, og at jeg var lett å snakke med. Dette gjorde at det var lettere å åpne seg opp og at de ikke følte seg forhørt, men det kan også tenkes at det kun ble sagt for å være hyggelig.

Mine spørsmål var basert på temaet relasjonsledelse og jeg ville få frem refleksjoner fra deres egen praksis. Utvalget mitt var begrenset, men likevel opplever jeg at det er stor konsensus (enigheter) innenfor enkelte områder styrerne reflekterer rundt. Det vil da ikke være utenkelig å få samme svar ved også å gjennomføre intervjuer med den samme intervjuguiden i en annen kommune.

For å validere mitt forskningsarbeid kan jeg knytte det mine informanter har fortalt meg om, og se likheter i det skriftlige materialet som de har gitt til sine medarbeidere. Dog ga ikke alle informantene ut et slikt skriftlig materiell, og det å gjøre observasjoner av praksisen ville nok gitt

mer validitet, enn det jeg kan med et skriftlig materiell. Dermed skjer det en validering av deler av arbeidet. En annen grunn for mitt arbeids troverdighet er at de temaene og forskningsspørsmålene jeg har valgt, er viktige temaer innenfor relasjonsledelse, men jeg kan ikke se bort ifra om en annen skulle gjort en slik oppgave, at de kanskje ville lagt vekt på noe annet enn det jeg har valgt ut.

For å analysere funnene er det tatt i bruk kodeprogrammet Maxqda (*MAXQDA | All-In-One Qualitative & Mixed Methods Data Analysis Tool*). Jeg har derved hørt på hva som har blitt sagt og skrevet det ned, for å få med meg mest mulig av det som ble fortalt, og så er det greit å bearbeide tekstene i etterkant.

Jeg har søkt om godkjenning fra norsk senter for dataforskning (NSD) og ved gjennomføring av intervjuet brukte jeg appen diktafon som lagrer lydfilene eksternt på sikker nettside: Nettskjema, som holder et høyt sikkerhetsnivå slik at man trygt kan lagre data opp til fortrolige data med sensitive personopplysninger, helseopplysninger etc.

4 Analyse og drøfting

Jeg søker kunnskap om styrers refleksjoner rundt relasjonsledelse, og jeg tar utgangspunkt i å svare på analysen ved å dele opp datamaterialet og svare gjennom forskningsspørsmålene. Med utgangspunkt i forskningsspørsmåla, undersøker jeg først hvilke etiske dilemmaer eller vanskelige avveieringer styrerne reflekterer over. Det andre forskningsspørsmålet tar for seg hvilken måte styrerne opplever at de gjennom dialog og kommunikasjon bidrar til trivsel for personalet. Tredje forskningsspørsmålet ser vi nærmere på hvordan styrerne bruker refleksjon som et verktøy på ulike måter for å legge til rette for et godt samspill med de ansatte, og det siste forskningsspørsmålet handler om hvordan styrenes arbeidssituasjon og oppgaver kan få betydning for gjennomføring av relasjonsledelse.

4.1 Kort presentasjon av informantene

Alle informantene har fiktive navn, og det samme gjelder for barnehagene de er styrer for. Det er nevnt tidligere den ene barnehage er privat også har vi tre kommunale barnehager.

- Solåsen barnehage er den private barnehagen og her er Eva en av to styrere. Jeg intervjuet kun Eva. Den andre styreren hadde en mer administrativ rolle, mens Eva tar seg av det pedagogiske, personalet og foreldrene. Hun har rundt to års erfaring som styrer, men arbeidet flere år som pedagogisk leder i samme barnehage.
- I Skogli barnehage intervjuet jeg to styrere, som heter Tone og Elise. De er samarbeidende styrere for denne barnehagen. Tone har arbeidet åtte år som styrer i denne barnehagen. Hun har også vært styrer for en annen barnehage i fire og et halvt år. Til sammen har hun vært styrer i tolv og et halvt år. Elise har tre år som styrer totalt og da kun i Skogli barnehage.
- Regnbuen barnehage har Ida som styrer. Hun har vært styrer i denne barnehagen i 16 år, men totalt 21år som styrer.

- I Furulia barnehage er Anne styrer. Hun har vært styrer i denne barnehagen i seksten år. Før arbeidet hun som pedagogisk leder i den samme barnehagen.

4.2 Hvilke etiske dilemmaer eller vanskelige avveieringer reflekterer styrerne over?

Et av områdene jeg har undersøkt er styrernes refleksjoner rundt etiske problemstillinger og vanskelige avveieringer. Dette er hendelser som kan ha skjedd, noe som de kan støte på, eller tanker rundt temaet som de reflekterte rundt. Tone fra skogli barnehage som er styrer sammen med Elise fortalte at de opplever noen ting som er vanskelig. «*Etiske dilemmaer er det jo hele tiden*» forteller Tone. Elise legger så til:

Det syns jeg vi har sånn jevnlig. Det kan gå på ting vi trenger, ikke trenger, burde og ikke burde gjøre (...), hvor vi går noen runder innimellom med hva som er lurt og hva som ikke er lurt å gjøre. Hva kan det føre til? Slike ting snakker vi mye om.

Elise frembringer at de gjennomgår dilemmaer og at det da kan være nødvendig med noen ekstra runder for å bestemme seg om hvilke valg de skal ta. Ida forklarer at en kan bruke mentalisering, hele tiden prøve å se seg selv utenfra og vurdere situasjoner en kommer opp i. Eva forklarer også om utfordrende situasjoner med personalet og hvordan de da skal gå frem: «*Hva kan være klokt å gjøre og hvordan kan vi møte denne personen annerledes?*». Anne fra Furulia barnehage sier også at etiske dilemmaer handler for eksempel om hvilke tilbakemeldinger en skal gi i en gitt situasjon og om en skal si noe i det hele tatt.

Alle styrerne fremhever det å gjøre vurderinger og refleksjoner, og det kan ses i sammenheng med det Irgens (2021, s. 113-114) påpeker om at god dømmekraft, skjønn og etiske vurderinger er av betydning, når det skal foretas gode valg i kompliserte situasjoner. Visse situasjoner kan da også være mer avhengige av gode vurderinger og gode valg enn andre, men å gjøre vurderinger i seg selv vil nok bli sett på som noe positivt i de fleste situasjoner. En kommer heller ikke for uten at man kan lære av både gode erfaringer, samt mindre gode erfaringer også. Det virker som at de er

bevisste over at deres rolle innebærer utfordringer rundt etiske dilemmaer, samt bevissthet på deres påvirkningsposisjon. Dette kan ses i sammenheng med det Spurkeland skriver om at ledere er i en større påvirkningsposisjon enn andre, og de da bør forstå hvilke etiske utfordringer som følger deres rolle. Dette kan også ses igjen i de ulike eksemplene som jeg nå vil komme med.

Styrerne kom med forskjellige eksempler på hva de så på som vanskelige avveginger eller etiske dilemmaer. Tone kom med et eksempel for sykefravær. Personalet skal da ringe om morgenen, og en av de ansatte ga tilbakemelding på at dette opplevdes som veldig vanskelig. Det var grunnet hvordan Tone tok imot beskjedene om fravær. Tone hevder at hun har brukt mye tid på denne saken. Det er noen tydelige forventninger om at en må ringe og si ifra om sitt fravær om morgenen, men ikke for tidlig heller. Tone forteller at en kanskje ikke vet mye om situasjonen hjemme for eksempel, og at det da kan være provoserende hvis hun spør om den ansatte om hva mulighetene er for å ta en seinvakt? Dette er også et spørsmål de kommunale styrerne i kommunen kan spørre om, som man skal ha fått et skriv på, når man er ansatt. Et skriv om hva som skal gjøres når en ikke kan komme på jobb om morgningen. Tone forteller at det kan ha blitt misforstått, eller blitt tatt opp på en feil måte og det ble en utfordring for medarbeideren. Det har da ikke vært en god relasjon der og da, men hun har snakket med vedkommende rett etterpå. Tone fortalte at hun har klart å få til en god relasjon etter hvert, og at de forstår hverandre litt bedre nå. De ble enige om at det kommer til å ta den tiden det tar, og at det var viktig med å ordne tid til å snakke sammen. Det ble da satt ord på hva som gjør ting vanskelig, og vedkommende fortalte også hva som var utfordrende hjemme hos dem. Tone er altså opptatt av hvordan hun møter vedkommende i telefonsamtalen når det er snakk om sykefravær og at en bør ta til betraktning at man kanskje ikke vet hvordan ting er på hjemmefronten. Det å vite at det er en sammenheng mellom jobb og hjemmefront. Hun er også opptatt av å få nok tid til å prate ut problemer, samt jobbe for å opparbeide en god relasjon.

Til dette eksempelet kan vi trekke inn det Syse skriver om nyttige planer, regler eller prosedyrer for at det skal foretas gode valg i kompliserte situasjoner. Nå har det seg slik at i de kommunale barnehagene i denne kommunen, så finnes det en mal for sykefravær som skal følges. Det kan også ses i sammenheng med det Syse skriver videre om at situasjoner er kompliserte, så det kreves da skjønn, god dømmekraft og etiske vurderinger. Det kan jo kanskje tenkes at vedkommende ikke hadde satt seg godt nok inn i denne malen og med hvilke spørsmål en styrer

da kan eller skal spørre vedkommende om, men Tone var ikke opptatt av dette hun heller. Hun er opptatt av hvordan det å møte de ansatte i telefonsamtalene. Hun påpeker selv, og vurderer rundt hvordan hun muligens kunne være med på at gjøre situasjonen verre.

Dette kan også ses i sammenheng med det Elise forteller om ulikhet:

Hvordan kan vi få dette mennesket til å åpne seg? Med en annen person så trenger vi kanskje ikke å tenke slik i det hele tatt, for det er en helt annen relasjon. Slik er det jo med barna også, og en tilpasser seg den man er i samspill med.

Situasjoner er kompliserte og derfor kreves det skjønn, for man er ikke den samme lederen ovenfor alle i barnehagen som Elise påpeker. Dette kan relateres til de fem prinsippene for etisk ledelse som Matthiesen har. Prinsipp nummer to som er om lederens væremåte i hverdagen, overfor sine ansatte, og andre grupperinger. Det handler også om lederens beslutningstaking som er det første prinsippet. Hvilke vurderinger lederne gjør fra person til person og fra situasjon til situasjon. Tone og Elise er altså opptatt av å tilpasse seg den personen de er i samspill med, for at vedkommende lettere kan klare og åpne seg opp.

Ida fortalte også om menneskers ulikheter. For eksempel så opplever man å få umiddelbar kontakt med noen, eller at man får et godt samspill, mens med andre må en kanskje jobbe litt ekstra med det. Et eksempel Ida kom med var om en ny person som hadde vært ute av arbeid i en periode. Personen hadde hatt en skikkelig knekk og var veldig utilpass. Ida jobbet derfor med å skape trygghet og tillit:

Vise at jeg vil deg vel. Jeg sier dette til deg fordi (..), og etter hvert kunne jeg se hvordan selvtilliten og tilliten økte. Både omsorgen jeg viste henne og det å stille krav på en utfordrende måte i passe doser, kan kanskje ha bidratt til å hjelpe henne

Kanskje bidro Idas støtte til å forbedre den ansatte sin mentale helse, en forutsetning Spurkeland setter søkelys på for å kunne klare å utvikle seg og for å føle seg verdsatt, og for å skape et godt selvbilde. Det er det etiske credo som handler om å ikke skade andre mennesker. Ida påpeker også om en person ligger nede, så er det ikke vits å sparke den. Der igjen kommer det etiske credo inn. «Jeg må på en måte ivareta arbeidsplassen og oppdraget vårt, men det er ikke en motsetning å ivareta det mennesket». Ida påpeker videre at en bør finne en balansegang, og tenke at det er en prosess. Hun kjenner av og til på følelsen over fravær, med forklarer at det er hennes rolle å tåle det. Alle mennesker kan av og til få noe som hindrer dem, men det finnes alltid løsninger. Her kan en trekke inn det tredje prinsippet for etisk ledelse. Om hvordan etiske prinsipper følges i forhold til egen interesse. En kan jo tenkes at høyt fravær kan gi styrer utfordringer med å ivareta barnehagens oppdrag og praksis, men det og samtidig klare å være et moralsk forbilde med å se den enkeltes behov, bør også tas i betraktning. Det Ida er opptatt av er å ivareta de hun jobber sammen med. Noen bygger man kanskje lettere en relasjon til enn andre, men det er viktig og finne en god balanse i å ivareta oppdraget og arbeidsplassen, samtidig som en ivaretar de en jobber med.

Et eksempel Anne kom med var fra da hun kom inn som ny styrer, og det virket som at en av de ansatte hadde tatt lederrollen i barnehagen. Denne vedkommende var verneombud og fagarbeider, og Anne måtte ta noen kamper med henne, noe grunnet at vedkommende ikke helt møtte barna på en god måte. Konfrontasjon måtte til fortalte Anne, men det var fortsatt ubehagelig. Denne konfrontasjonen kan ses i sammenheng med det femte prinsippet for etisk ledelse. Lederens evne til å sette grenser ved regelbrudd. Det er lov om barnehager og rammeplanen som en skal forholder seg til i barnehagen. Disse to gir ansatte i barnehagen rammer for hva som skal skje i en barnehage, og en kan henvende seg til den når som helst, og særlig i nødvendige situasjoner. Spurkeland skriver også at ledere er i en større påvirkningsposisjon enn andre, og det innebærer å forstå hvilke etiske utfordringer som følger rollen, noe det kan se ut til at Anne også er klar over. I dette tilfelle var det behandling av barna som måtte forbedres, samt tørre og ta den konfrontasjonen med hun som prøvde å styre barnehagen. Anne er altså opptatt av å ta de konfrontasjonene som trengs, selv om det er ukomfortabelt. Hun merket seg at det var en som tok en større rolle enn det vedkommende hadde, spesielt når denne rollen innebar ulemper for barna. Anne prøvde da å tenke på barnas beste og ville forbedre deres hverdag. Dette vil nok ikke vært en fordel for å skape en god relasjon

til akkurat denne ansatte, men det kommer selvsagt an på hvordan Anne tok opp dilemmaet, men hun forklarte selv at de har fått en ganske god og sterk relasjon selv om en litt vanskelig start. Dermed kan vi anta at Anne har arbeidet med å skape en god relasjon, dog denne vanskelige starten.

Eva er også inne på krav om det å være en god barnehage. Det er mange formaliteter og krav rundt dette, og hun forteller videre at det som må til for å få til en god kultur i barnehagen, er å bruke tid på gulvet.

Til å se hverandre i relasjon med hverandre, og med barna for å kunne skape de gode møtene. For å få til et godt arbeid, så trenger vi å være på stedet og se hverandre. Vi vet til tider at bemanningen er sårbar, der man er en voksen på seks barn (de største barna), eller en på tre (de yngste barna), men likevel så krever barn veldig ulikt.

Ved å være til stede så kan en få et bedre innblikk i hvordan sitt eget personal er ovenfor barna og se hvordan de ansatte samarbeider, men man kan også vise frem egne gode holdninger og handlinger som der igjen kan påvirke de ansattes væremåte generelt, og ikke kun når samspillet skjer der og da. En kan kanskje lære andre om etikk og moral gjennom sin egen væremåte, slik som det står i det fjerde prinsippet for etisk ledelse. Lederens evne til å lære andre om etikk og moral må ikke kun skje gjennom ord eller undervisning. Det kan også vises gjennom handlinger og egen væremåte.

Eva forteller at hun er ofte inne på avdeling og bistår, fordi hun vet hvor travelt det kan være. Hun hjelper til mye på småbarnsavdelingen fordi det er der hun selv har arbeidet mest, og vet hvor sårt det kan være der om en ansatt er borte. Noen mener kanskje hun burde valgt en annen avdeling forklarer hun, men trekker da inn det å ha begrunnelser for sine valg. «den rettferdiggjøringen må hele tiden balanseres. En må ligge i forkant. Jeg trodde faktisk ikke før denne styrer-jobben at vi skulle bruke så mye tid på organisering og struktur». Dette er også et godt eksempel på at Eva må ta en etisk vurdering over hvem hun tror trenger mest hjelp. Hun ser også at dette kan skape

uenigheter, men hun har analysert, og brukt sin egen dømmekraft og vurdert fram sitt valg. Hun har også registrert hvor mye tid som går til å organisere og strukturere. Eva er altså opptatt av å lage en god kultur i barnehagen og for å kunne klare dette må man bruke tid på gulvet. Hun vil se de hun jobber med, og være til stede for å skape de gode møtene. Her kan hun se hvordan de ansatte er ovenfor barna og for hverandre. Dette er også en plattform for henne der hun selv kan vise frem gode holdninger og handlinger. Hun prøver også å begrunne sine valg når vanskelige valg skal tas, med hjelp av å analysere prøver hun på å finne en bra løsning.

Samlet sett viser funnene at styrerne i barnehagene reflekterer over ulike etiske dilemmaer og vanskelige avveginger i sitt arbeid. De opplever at slike dilemmaer oppstår jevnlig og det kan kreve noen ekstra runder med refleksjon for å ta gode valg. Etiske dilemmaer kan omhandle hva som er lurt å gjøre og hva som er konsekvensen av ulike handlinger. Styrerne erkjenner også viktigheten av å utøve god dømmekraft, skjønn og foreta etiske vurderinger i komplekse situasjoner for å ta gode beslutninger. Ved å være til stede og vise god væremåte, kan styrerne også lære andre om etikk og moral gjennom sine handlinger. Deres evne til å gjøre refleksjoner, utøve dømmekraft og foreta etiske vurderinger kan spille en stor rolle i å ta gode beslutninger og for å skape en god barnehagekultur og gode relasjoner.

4.3 På hvilken måte opplever styrer at hun gjennom dialog og kommunikasjon bidrar til trivsel hos personalet?

Empirien viser til styrenes refleksjoner om hvordan de selv bidrar til personalets trivsel. Det kan være et vanskelig spørsmål å svare på, fordi det er ens egen anelse en må forholde seg til. Eva fra Solåsen barnehage og Anne fra Furulia barnehage svarer at de håper at de bidrar til trivsel. Anne fra Skogli barnehage sier «Jeg tenker jo at vi gjør det», mens Ida fra Regnbuen barnehage går rett på og forklarer hvilke kvaliteter som kan bidra til å skape trivsel:

Jeg må være så autentisk som mulig. Ærlig i de tilbakemeldingene jeg gir.

Virkelig skryte og anerkjenne. Fortelle hvor stor pris jeg setter på dem.

Det er noe som er en sånn ferskvare egentlig. En må hele tiden gi tilbakemeldinger.

Være konkret i tilbakemeldingene. For eksempel: Det var skikkelig bra det du delte,

og du viser at du virkelig kjenner barnet. Å bidra til trivsel gjøres på forskjellige måter, om det er med ord, kake, konfekt, ros, individuelt, i gruppe osv.

Ida viser til forskjellige måter en kan bidra til å skape trivsel på, og det å bidra til trivsel er en ferskvare. Noe som hele tiden bør forekomme, for det er ikke et enkelttiltak. Ida understreker og er opptatt av viktigheten av autenticitet og ærlighet i tilbakemeldinger. Hun legger vekt på å skryte og anerkjenne personalet. Tilbakemeldinger som gis bør også være konkrete.

Det å anerkjenne, og se de en jobber med og deres arbeid løftes frem fra alle styrerne. Anne sier «*vise at jeg ser de på en måte*». Hun understreker viktigheten av å se personalet på en måte som viser at de blir anerkjent.

Eva forklarer at de må føle seg sett og møtt i hverdagen. Gi positive tilbakemeldinger og den klappen på skulderen kan bidra til at en føler seg sett. Eva forklarer:

Det er viktig å føle seg betydningsfulle i den jobben de gjør. Kunne rose de og veile de der det trengs. Du kan kommentere at i den situasjonen syns jeg du var ordentlig god. Så fin du var som håndterte det sånn, eller hvordan du møter barnet på. Jeg tror arbeidsmiljøet handler mye om å føle seg sett, og å føle at den jobben du gjør er betydningsfull.

Eva legger også vekt på det å være konkret i tilbakemeldinger, og å gi tilbakemelding på det en ser i praksis, slik som Ida gjør. Eva påpeker også betydningen av å føle seg betydningsfull i jobben en gjør. Å føle seg sett, og verdsatt i arbeidsmiljøet er sentralt for å skape trivsel, ifølge Eva.

Tone frembringer også det å se hva personalet gjennomgår. De tøffe periodene, og et eksempel er pandemien. Hun trekker også inn det å være lyttende. Elise legger til at en må gjøre småting for dem og formidlingen er relevant også for å skape trivsel. Alle styrerne er altså opptatt av å se, og anerkjenne personalet sitt. Finne måter en kan se de ansatte på, og dialogen er et verktøy som blir

nevnt. Det å være lyttende og gi positive tilbakemeldinger som blir nevnt tidligere, kan også ses i sammenheng med det Spurkeland skriver om at dialogen skal være en brobyggende og undersøkende form. Positive tilbakemeldinger kan vi trekke inn under kategorien brobygging. Det å lytte kan også passe fint under brobygging og i en undersøkende tilnærming. Samt der de også med på å skape anerkjennelse som styrerne er opptatt av.

Spurkeland poengterer at om en trives i hverandres selskap kan en yte mer, og det skal være gøy å jobbe sammen. De gode resultatene kommer da av seg selv. Spurkeland trekker også frem anerkjennelse i forbindelse med relasjonsledelse, samt knytter Skogen & Haugen inn anerkjennelse med tanke på trivsel for de ansatte, som styrerne også gjør. Styrene legger vekt på anerkjennelse som en viktig faktor for å kunne trives på jobb, slik som Skogen & Haugen.

Eva: Det jeg er opptatt av er at hvis du skal trives på jobb, så skal du trives og ha det bra hjemme også. Hvis en strever på hjemmebane med en ting, så kan det være godt å kanskje dele det med noen som har forståelse for hvordan man kan tilrettelegge.

Det Eva forklarer her kan vi se i sammenheng med det Spurkeland skriver om ledelse gjennom dialog medfører tett kontakt, og mange faktorer bør da henge sammen. Et eksempel han kommer med er å føle seg akseptert. Det å bli akseptert er det samme som anerkjennelse. Du aksepterer, respekterer og godtar den andre slik den er. Spurkeland skriver at kommunikasjon er full av følelser og følelser hører ikke kun hjemme på fritiden. Det å lage et skille mellom jobbatferd og fritidsatferd bør unngås. Dette kan vi se paralleller på, igjennom det Eva forklarte oss om at trivsel er viktig på både hjemmebane og på jobben. Vi kan også legge til det Tone sa «*at når de ansatte trives, så påvirker det også barna og foreldre. Det er jo en sånn vekselvirkning*». Som kan knyttes til det Spurkeland sa om at hvis, en trives så kan en yte mer. De gode resultatene kommer da av seg selv. Resultatene kan så refereres til påvirkningen på barna og foreldrene i barnehagen.

Gode relasjoner bygges gjennom kommunikasjon. Anerkjennelse er en viktig faktor som har blitt redegjort for. En annen faktor som Spurkeland ser på som en god kommunikasjonsregel er at for å

få ta del i, må en selv kunne dele. Det er ærlig og sympatisk å dele, og en kan vise at en har selvinnsikt. Dette er også noe Ida poengterer:

Det å dele noe av seg selv. Jeg har levd noen år, og har personlige erfaringer. Man må på en måte vise at jeg også har støtt på noen utfordringer, ikke sant. Det er jo egentlig det som ligger til grunn for en god relasjon og kommunikasjon. Det å finne veien inn, og få den tryggheten og tilliten i en relasjon.

De andre styrerne tar også opp dette temaet, og Anne bruker også ordet raus. Det å være raus, som handler om å dele med andre. Gi av seg selv til andre. Styrerne legger vekt på det å dele og være rause i kommunikasjonen med personalet. Ida poengterer betydningen av å vise at man også har støtt på utfordringer og at dette kan legge grunnlag for god relasjon og kommunikasjon. Hun fremhever behovet for å finne veien til hverandre, og skape trygghet og tillit i relasjonene. Både styrerne og Spurkeland setter søkelys på, og er opptatt av god kommunikasjon, og gjennom relasjonsbygging kreves det at man er villig til å dele og å være raus.

Spurkeland hevder at dialogen gir bekreftelse og oppmerksomhet til den som deltar. Bare noe så enkelt som å hilse på hverandre, og spørre hvordan du har det, kan gi bekreftelse. Det og si navnet til den du snakker med kan gi en positiv bekreftelse. Dette er også noe Ida er opptatt av. Hun påpeker det å ta kontakt jevnlig og daglig, samt det med å hilse på hverandre med navn er noe hun ser på som viktig. Om ikke en blir vist noe interesse, som det å akkurat ta seg tid til å hilse på hverandre, kan føles vondt som Spurkeland skriver om.

Det å være lyttende som Tone fremmer, er også noe Spurkeland tar for seg når han skriver om kommunikasjon. Det at man prøver å forstå, betyr ikke alltid at en skal prøve å løse personalets problemer og en må ta i bruk både hjernen og hjertet, intellektet og emosjonene. Lytte etter dypere årsaker og bakenforliggende strømninger. Vi kan trekke inn noen viktige poeng fra Elise her også. Hun sier at man må skape trygghet for de ansatte og vise at man vil deres beste. Altså det å tenke med hjertet og emosjonene, som Spurkeland trekker fram. Det å være anerkjennende og

lyttende, samt se hver enkelt der de er, er viktige elementer for å kunne tilrettelegge for utvikling, og dette kan også bidra til å skape mestringsfølelse for de ansatte.

Bandura som er kjent for begrepet selveffektivitet, eller det som kalles subjektiv mestringsevne som Spurkeland henviser til, legger vekt på at lederne er pedagogiske tilretteleggere av mestringssituasjoner, og gir tilbakemeldinger som kan styrke mestringsfølelsen. Ida og Eva sin vektlegging av konkrete tilbakemeldinger er i tråd med Banduras konsept om en subjektiv mestringsevne, eller selveffektivitet. Det er også i tråd med Senge sin første disiplin, personlig mestring. Ida nevner betydningen av å være konkret i tilbakemeldingene, men Ida og Eva nevner begge eksempler om å kommentere spesifikke situasjoner der medarbeider gjør det bra, eller viste innsikt i et barns behov. Dette bidrar til å forsterke mestringsfølelsen og kan bygge opp selveffektivitet hos de ansatte. Å gi konkrete tilbakemeldinger bidrar til å tydeliggjøre hva som er godt utført, og kan gi oppmuntring til videre utvikling og engasjement, men det er vel kanskje ikke enhver tilbakemelding som kan oppleves som positiv.

Derimot kan vi trekke inn at styrerne viser til betydningen av humor og glede. Noe som ligger i det, er at en kan gjøre feil. Alle kan gjøre feil, og det kan kanskje hjelpe om styrerne også tørr å drite seg litt ut til tider. Det å bidra til trivsel er ingen enkel sak, og det finnes ikke kun en fasit, men kan bli vist på ulike måter i hverdagen som styrerne påpeker.

Spurkeland hevder også at følelser påvirker omgivelser. Det kan settes stemning gjennom humor, eller så kan stemningen trekkes ned negativ, gjennom sorg for eksempel. Humor ses i sammenheng med trivsel, og styrene påpeker humorens plass i relasjonsledelse. Anne sier at humor og glede er viktig. *«Si ja til innkjøp av rare ting som kan bli brukt i barnehagen. En må være litt raus. Det er ingen som holder på noe fasitsvar»*. Dette med fasitsvar er også noe Tone og Elise snakker om og viser til. Tone hevder også *«å drite seg litt ut, gjør noe med stemningen, at andre også kan gjøre feil da»*. Elise tilføyer at *«de vet vi tåler ganske mye. Vi er ikke noe persilleblad og det er et godt tegn. Jeg tåler det meste, så det er bare å prøve å utfordre meg»*. De legger også til det å ha godt humør fremmer trivsel, og vi kan se dette i sammenheng med det Spurkeland skriver om at felles sans for humor og glede er lim i et arbeidsmiljø og humor kan være et kontaktskapende middel. *«Det å drite seg litt ut»* som Tone sier, kan gjøre at det blir lettere for andre å omgå deg, og da trengs det mindre relasjonelt mot for å kontakte personen som

Spurkeland hevder. Elise sier de ansatte vet at de tåler mye, som kan fremme likeverd, og avstanden mellom ansatte og styrever reduseres med smil og humor.

Spurkeland hevder at en god relasjon er i seg selv en motivasjon og ut ifra det styrerne har kommet med, som for eksempel anerkjennelse og det å være lyttende til sine ansatte, kan gi motivasjon. Trives du i jobben din kan dette også gi deg motivasjon. Det å gi konkrete tilbakemeldinger kan også fremme motivasjon slik som noen av styrerne har snakket om, så det styrerne har påpekt kan speiles i Spurkeland sin setning om at en god relasjon er en motivasjon i seg selv. Lederen må klare å se sin egen påvirkningskraft, og vite hva som kan få egne medarbeidere til å trives og hva som trengs for å gi de motivasjon. Ida forteller at en må følge opp hver enkelt, og det arbeidet har hun jobbet med i mange år og sier at dette er en jobb man aldri blir ferdig med. Hun refererer så til Barns psykiske helserettigheter fra Arne Holte: «*Deltagelse, fellesskap, trygghet, mestring, mening i livet, identitet og selvrespekt. Dette gir så mye mening for meg fordi det gjelder alle mennesker i alle aldre*». Hun legger til at vi mennesker er veldig sosiale og avhengige av å være i et fellesskap. Det å ha kunnskap og finne mening i det man gjør. Selv om disse faktorene for barns psykiske helserettigheter er skrevet for å ta vare på barn så, kan de også tas i betraktning for alle og enhver slik som Ida påpeker, og disse er klare faktorer som kan bidra til motivasjon. Det er lederen som har ansvar for å skape gode arbeidsforhold og meningsfullt arbeid som Spurkeland påpeker, og kanskje kan disse syv faktorene være til hjelp.

Det å føle seg prioritert kan også gi motivasjon. Tone og Elise påpekte det å avlaste sine ansatte. Elise forklarte at det er noen oppgaver som de har som de gjør for fellesskapet, for der kommer Tone og Elise inn og hjelper til en del også. De tar seg av en del ting som ville tatt medarbeiderne bort fra barna. Elise vil være en styrer som tilrettelegger for at sine ansatte skal få gjort best mulig jobb med barna, og de har blitt fortalt at de er veldig tilgjengelige styrere. De har døren åpen og legger bort tingene de holder på med om noen kommer inn på kontoret og vil ta noen ord. Dette kan synliggjøre for medarbeiderne at deres arbeid er meningsfullt og kanskje at de får en følelse av at styrerne tilrettelegger for at de skal få fokusere på det som er viktigst, og ikke minst kan dette kanskje bidra til kommunikasjon, ved å vise at de er tilgjengelige. Det innebærer selvsagt at de legger bort det de driver med, og faktisk bryr seg om hva som skal bli sagt. Dette kan vi også trekke inn under kategorien; det å være anerkjennende.

Eva påpeker også det med å hjelpe sine medarbeidere. Hun er mye på gulvet selv. Hjelper til inne på avdelingen for hun vet hvor travelt det kan være, og gir et eksempel på at det ikke er godt være tre voksne på tolv ettåringer.

Da går jeg inn og hjelper til der i dag. Jeg tror det handler om å ha et godt arbeidsmiljø, og at du blir sett i den viktige jobben du gjør. Det blir ikke bare tenkt at i dag må dere klare dere, men at du strekker deg litt da».

Eva forteller også at hun av og til rydder kjøkkenet for eksempel, slik at de på jobb kan være nærmest barna, og får gjennomført bestemte aktiviteter. I Eva sin uttalelse understreker hun viktigheten av å skape et godt arbeidsmiljø og anerkjenne den viktige jobben medarbeiderne gjør. Hun er opptatt av, og legger vekt på betydningen av å aktivt hjelpe og støtte kollegene sine ved å selv delta i oppgavene og ansvarsområdene, slik som Tone og Elise også gjør. Eva erkjenner utfordringene personalet står overfor, som for eksempel en lav voksen-til-barn ratio, og viser sin forpliktelse til å lette arbeidsbelastningen ved å trå til og hjelpe til.

Dette samsvarer med idene presentert av Spurkeland, som vektlegger lederens ansvar for å skape gunstige arbeidsforhold og meningsfylt arbeid. Spurkeland foreslår at ledere bør prioritere de ansattes trivsel, gi støtte og sikre at arbeidet har betydning. Evas handlinger gjenspeiler denne tilnærmingen ved aktivt å delta i oppgavene, og å vise empati overfor sine medarbeidere. Når styрere er aktiv deltagende og tar del i arbeidsbelastningen, som for eksempel å ta oppvasken på kjøkkenet, er dette kanskje en liten ting som kan bety mye i en hektisk hverdag som igjen kan redusere arbeidsbelastningen, og kanskje bygge relasjoner og fremme trivsel for de ansatte.

Anne påpeker at det er viktig å være til stede. Hun var en gang på tur til Oslo med pedagogene, og de var på museum for å få inspirasjon til et prosjekt de skulle sette i gang med. Da var de også ute og spiste og hadde det litt hyggelig, men hadde også fokus på det faglige. Da hadde de også en prosess i forhold til teamkontrakt og de lagde en mal og skrev ned en del om hva som skulle prege deres samarbeid.

Anne sin vektlegging av å være til stede og engasjert i arbeidet samsvarer også med Spurkelands ideer om å skape et positivt arbeidsmiljø. Spurkeland fremhever viktigheten av at ledere legger til rette for at ansatte kan være engasjert og motivert. Anne sitt eksempel med å dra på en tur, for å hente inspirasjon og med dedikert tid til både sosialt samvær, og det faglige aspektet representerer tanken om å skape et miljø der ansatte kan blomstre. Det kan også vises videre til teamkontrakten Anne også var opptatt av med tanke på Spurkeland sitt fokus på å skape meningsfullt arbeid. Teamkontrakten fungerer som et verktøy for å etablere felles verdier, forventninger og måter å samarbeide på. Ved å involvere medarbeidere i utarbeidelsen av kontrakten kan det fremme en følelse av eierskap og samarbeid, noe som kan bidra til en positiv arbeidskultur. Her kan det tyde på at Anne hadde et gruppefokus også, slik som Peter Senge legger vekt på. Vi kan også trekke inn dobbeltekretslæring som Argyris og Schön er opptatt av. Med å lage en teamkontrakt drøftes det, målsettinger og normer endres på, kanskje fra et pedagogisk ståsted. Dette var ikke noe Anne selv nevnte, men det kan tenkes at teamkontrakten ble skapt på et slik grunnlag, fordi barnehageloven og rammeplanen skal følges.

I Et nært samspill mellom ledere og medarbeidere skjer det læring. Det er også vanlig i barnehagene at en også har pedagogiske ledermøter som alle informantene har påpekt at de har. På disse møtene er også styrerne til stede også. Her kan de dele kunnskap, reflektere over praksis, utforske nye tilnærminger og jobbe mot et felles mål. Barnehagene har også møter for kun fagarbeiderne og assistentene også, samt har de personalmøter der alle er til stede. Det kan også nevnes at de barnehagene har avdelingsmøter også. Her kan pedagogisk leder bringe videre hva som har vært under fokus på pedagogisk ledermøtene for eksempel. Til slutt har de medarbeidersamtaler, der lederen prater med kun en medarbeider om gangen. Dette er en samtale som gjør at man også kan bli bedre kjent, og Eva påpeker at de er veldig nyttige for å høre hvordan hver enkelt har det. Hva som motiverer de i jobben og fagligsett, og om det er noe de vil utfordre seg på.

Arbeidsmiljøloven fremhever også arbeidsgivers ansvar, og styrene viser gjennom anerkjennelse at arbeidet kan tilrettelegges med hensyn til hver enkelt medarbeider. De fokuserer også på å motivere sine ansatte som kan føre til personlig utvikling og faglig utvikling. Gjennom alle møtearenaene som er nevnt kan innflytelse skje. Gjennom det skriftlige materialet som Eva ga sine ansatte kan også dette ses i sammenheng med å motivere sine ansatte. I det brevet takket

hun og den andre styrelsen for innsatsen som ble gjort under pandemien. De fortalte hvor mye de satt pris på alle, og at de hadde lagt merke til all den positiviteten de ga, fleksibilitet, med at de hele tiden prøvde å finne gode løsninger. De brukte da altså en annen plattform for å vise frem takknemmelighet. Et brev som går ut til alle de ansatte, og mye mulig kunne dette brevet bidra til motivering. Denne takken kunne kanskje gi personalet et tegn på hvor betydningsfulle de er for styrelsen. Dette kan også ses i sammenheng med det Spurkeland skriver om det å sikre at arbeidet som blir gjort er betydningsfullt.

I det skriftlige materialet Ida kom med, hadde hun skrevet «*It takes a village*». Under skrev hun «*Dialog innebærer å strebe etter å forstå andres perspektiv og la egen virkelighetsforståelse formes og utfordres i møte med andre mennesker*». Til dette forklarte hun at en student hadde sagt til henne at studenten hadde vært til stede på et ledermøte en gang i en annen barnehage, og der var det kun virksomhetslederen som pratet, men på møtene i Ida sin barnehage var det mer dialog. Dette begrunnet Ida med at hun selv ikke sitter på alle svarene alene. Hun har innsikt, men det kan alltid hende at man tar feil. Hun vil gjerne invitere andre inn for å mene noe om noe, og fortalte at de hadde nylig hatt uenighet i gruppen og da hadde de et demokratisk valg. Dette kan ses i sammenheng med det Spurkeland skriver om at vi selv har ansvaret for vår egen oppfatning av andre. Det er en selv som er ansvarlig for sitt eget inntrykk, og med den setningen Ida kom med i skrevet om at dialogen innebærer å prøve å forstå andres perspektiv, og la egen virkelighetsforståelse formes og utfordres av andre samtreffes hverandre. Det Ida forklarer i eksempelet sitt, om at hun fremmer dialog i møtene hun har, og at hun selv ikke sitter på alle svarene viser til en åpenhet og klarer å styre egne følelser om å ha rett, som Spurkeland skriver om. Det kan tyde på at hun streber etter en kognitiv kontroll, og selv om at hun mener noe annet så gjennomfører hun demokratiske valg. Det at hun vil at personalet sitt skal delta på møter, og at hun gjerne vil invitere de inn for å mene noe, kan være positivt for de ansattes trivsel. Det samme gjelder om det er uenigheter, for med et demokratisk valg, så har i hvert fall flertallet fått sin vilje. Det er mye trolig at uten et demokratisk valg, så ville det blitt en dårligere stemning i personalgruppen. Dette kan også ses i sammenheng med det Rogers skriver om maktdeling, for ved å dele på makt kan en leder få større innflytelse.

Samlet sett opplever styrelsen at de kan bidra til trivsel hos personalet på mange måter gjennom dialog og kommunikasjon. Ifølge styrelsen er autentisitet og ærlighet i tilbakemeldinger viktig. De

legger vekt på å gi positive tilbakemeldinger, anerkjenne personalets innsats og fortelle dem hvor mye de setter pris på dem. Styrerne ser også betydning av å se personalet der de er, og ønsker å være lyttende og vise dem interesse. Gjennom dialog og kommunikasjon ønsker de å gi bekræftelse og oppmerksomhet til personalet. Styrerne legger også vekt på å skape en god stemning og humor i arbeidsmiljøet. Gjennom kommunikasjon og anerkjennelse ønskes det å skape trivsel og mestringfølelse for personalet, og konkrete tilbakemeldinger og anerkjennelse kan kanskje styrke medarbeidernes subjektive mestringsevne. Hvis personalet trives og føler seg verdsatt, kan dette også føre til økt motivasjon og engasjement som der igjen kan ha positive påvirkninger på barnas hverdag. Gjennom styrernes erfaringer og refleksjoner kan det tyde på at dialog og kommunikasjon er sentrale faktorer for å bidra til trivsel for personalet. Autentisitet, ærlighet, anerkjennelse, konkret tilbakemelding, lytting og humor er alle elementer som blir lagt frem av styrerne, og som de fremmer for at man kan skape gode relasjoner og et positivt og trivelig arbeidsmiljø. Dette samsvarer med ideene som er presentert.

4.4 Hvordan bruker styrer refleksjon som et verktøy på ulike måter for å legge til rette for et godt samspill med de ansatte?

Det å reflektere er Tone og Elise opptatte av, og i barnehage oppstår det hele tiden nye situasjoner forteller de. Tone og Elise reflekterer veldig mye i lag sier de, og de føler det er mye lettere å få reflektert når man har noen. «Det er jo litt sånn brun sneglehjerne innimellom, som jeg kaller det» forklarer Elise. Tone påpeker at de reflekterer mye i lag i vanskelige personalsaker, og der det er utfordringer. Hun trekker frem at etter ledermøter for eksempel, så reflekterer de rundt hva som ble snakket om på møtet, og at det ikke alltid er like lett å få med seg alt. Elise legger også til eksempler på refleksjon etter å ha et pedagogisk ledermøte. Der hun reflekterer over hvorfor hun ikke svarte tilbake, og kommer på hva hun kunne svart i etterkant. Kontorene deres er også i samme etasje og hvis en medarbeider kun står i døråpningen så kan de høre hva som blir sagt. I etterkant så kan de da snakke sammen og kan spørre spørsmål som «hvorfor sa du det egentlig?», eller «hørte du hva vi snakket om nå?» Tone og Elise trekker frem mye refleksjon som skjer etter handlingen. Dette er en av de to måtene Schön vektlegger, og da er det refleksjon over handlingen som kan gjøre at de kanskje handler annerledes i en annen situasjon, og kan ta lærdom av refleksjonen. De andre styrerne viser også til at de er opptatt av å reflektere.

Anne påpeker at hun reflekterer mye, og at en må ta enhver situasjon og enhver person for seg, der noen ting fungerer kanskje i en situasjon, men kanskje ikke i den neste, eller at en ting kan passe med en bestemt person, men så fungerer det ikke med en annen. Hun har også reflektert over medarbeidersamtalene på en ledersamling og fikk en god ide. Istedenfor å sitte på et kontor så kan man ta en walk and talk. Gå en tur, for eksempel i naturen. Du kan få en helt annen samtale påpeker hun, for naturen er veldig terapeutisk og naturen kan spille inn. Anne viser at hun reflekterer over handlinger slik som de forrige styrerne har nevnt, men hun kommer med det tredje aspektet som Hargreaves og Fullan legger til. Refleksjon rundt arbeidsforholdene, med å kanskje forbedre medarbeidersamtalene ved å gå en tur ute i naturen.

Ida hevder hun er en slik person, der hodekverna maler rundt veldig mye. Hun har en hund og spesielt da når hun går tur så reflekterer hun mye. *«Alle de tingene man opplever eller føler, som hva skjedde nå. Slike refleksjoner tenker jeg er essensielt, og det er på en måte så grunnleggende i meg»*. Hun påpeker også at man tenker samtidig som det skjer noe i nuet også, også er det andre ting som man ikke registrerer eller oppdager også. Da er det greit å ha noen som kan hjelpe deg å fange opp ting. Ida synliggjør da begge to måtene å reflektere over som Schön vektlegger, og hun påpeker også viktigheten med refleksjoner. Det er helt essensielt forklarer hun.

Eva tenker at samspill kan være situasjonsbetinget hun også. Hun viser også at hun reflekterer i nuet og i etterkant av samhandlinger. *«jeg kan ha tenkt der burde jeg møtt det annerledes, for det er veldig ofte i en hektisk hverdag da eller da ting oppstår. Det å kjenne på i etterkant om hvordan jeg kunne møtt den personen annerledes»*. Hun påpeker også at hun tror refleksjon handler om å være i forkant også. Hvordan man tar opp ting i rommet, med å tenke på hva man skal si som kan være med på å påvirke.

For jeg har jo kommet inn med en beskjed på en avdeling hvor en ser at den du prater til endrer helt ansiktuttrykk til frustrasjon, og man ser at personen ikke er enig. Da har jeg sagt at nå ser jeg at du ikke er enig, og du kan få tid til å komme inn på kontoret. Det handler om at det kan være et barn til stede, eller et annet personal, og i akkurat dette tilfellet så jeg på vedkommende kroppsspråk at dette var ikke det personen ønsket å høre

akkurat da, og dette ga meg nok en vekker i forhold til når du gir en beskjed. Hvor jeg tenkte at det jeg sa skulle bli oppfattet annerledes, men så ble det ikke det. Det er jo ting man hele tiden erfarer og tar med seg, så er det noe med å reflektere over det, å tenke på hvordan man kan gjøre det annerledes neste gang. Hele tiden reflekterer vi over situasjoner vi står i.

Hun legger også til at hun reflekterer etter handling, i handlingen og i forkant også. Hun reflekterer hele tiden, og for eksempel når hun sitter på kontoret og når hun går hjem. Hun tenker det er en del av å ha litt selvinnsikt. Man kan anta at hun ser på refleksjon som viktig når hun påpeker at man reflekterer hele tiden, og ved å reflektere har man muligens også en bedre selvinnsikt.

Samlet sett viser funnene at styrerne bruker refleksjon som et verktøy på ulike måter for å legge til rette for et godt samspill med sine ansatte. Tone og Elise reflekterer mye sammen etter handlingene, og ser på det å ha noen å reflektere med som veldig nyttig. Anne viser også til at hun reflekterer etter handlinger, samt over arbeidsforholdene også. Hun påpeker også at samspill er situasjonsbetinget og hver enkelt ansatt er forskjellig, så en må handle ulikt med tanke på hver enkelt medarbeider. Ida og Eva poengterer at de reflekter i nuet og etterpå også. Til slutt viser alle til at refleksjon er essensielt og de ønsker å være bevisste på sine handlinger og følelser. Det kan tyde på at de ser på refleksjon som en måte å kontinuerlig forbedre seg for å skape et positivt arbeidsmiljø.

4.5 Hvordan kan styrers arbeidssituasjon og oppgaver få betydning for gjennomføring av relasjonsledelse?

Her trekkes fram styrernes tanker rundt det administrative arbeidet og rundt utadrettet ledelse, i forbindelse med deres relasjonsledelse og samspill med sine medarbeidere.

Tone forteller at det har skjedd endringer i kommunen der det har gått fra syv virksomhetsledere til en virksomhetsleder, og oppgavene de hadde som styrere da, er helt annerledes siden den gang hun begynte i styrerrollen. Det var da en virksomhetsleder for tre barnehager, og det var et lederteam. Nå er det derimot blitt lagt mer ansvar og oppgaver på styrerne. Det går også på

bekostning av å være med sine medarbeidere, noe Tone og Elise er enige om. Tone legger til at de har fått «mye mer kontorarbeid, administrasjon, organisering og slike ting. Det var jo mange ting som de gjorde og ikke vi, som vi må gjøre nå». Hun forteller videre at det også går utover fag. Ikke like mye tid til å lese og forberede seg. De satt dager og arbeidet tre, fire stykker i lag før. Det er også mye mer krav til dokumentasjon enn det det var før. Dog ser de en fordel i at de er to, der de da kan fordele oppgavene. Tone og Elise er altså opptatt av at de har fått mer ansvar og oppgaver, som der igjen går på bekostning av tiden som blir brukt med å være med de ansatte. Det innebærer da mer kontorarbeid, administrasjon og organisering, samt andre lignende saker, for eksempel dokumentasjon. Ikke bare går det utover tiden en kunne vært med sine ansatte, men også ser de at det går ut over fag. De fremhever det arbeidet de gjorde før med andre styrere i lederteam. De var da flere dager i lag og arbeidet.

Anne forteller også at endringene har gitt de mer administrativt arbeid og mindre samarbeid med andre styrere. Noe hun også er negativ til. Anne forteller at de mistet mye lederressurs, spesielt etter den siste organiseringen i kommunen. Når hun ble ansatt så var hun både virksomhetsleder og styrer, og på den tiden arbeidet styrene veldig tverrfaglig. De ble så fordelt i seks store virksomheter. Da samarbeidet fire styrere, men nå er de kun en på hver sin tue. Det er også blitt slanket inn på de administrative delene på rådhuset og skyvet masse administrative oppgaver ut på styrerne forteller Anne. Hennes hverdag har dermed blitt helt annerledes. De må da også følge med på økonomi og alt som har med personalet å gjøre, slikt som fravær, ferie, økonomirapporter for eksempel. Hun legger også til at hun synes dette er en dårlig løsning:

fordi jeg som leder må kunne litt av alt. Da føler man hele tiden at man egentlig ikke kan det godt nok, og bruker unødvendig tid på det. Istedenfor å ha en som kan regnskap. Noen som kan gjøre det fort ikke sant, så det er sløsing av ressurser spør du meg.

Hun legger til at det går ut over hennes relasjon til barnegruppen og personalet. Det blir skeivere, der det administrative har tatt mye mer plass. Anne er altså opptatt av at de har mindre samarbeid med andre styrere hun også, samt ser hun også at de har fått flere administrative

oppgaver. Alt av økonomi, og alt det administrative rundt personalet. Det blir brukt unødvendig tid på dette, som der igjen går ut over hennes relasjoner til personalet og barnegruppen.

Ida forteller også at de har med den siste organiseringen fått mindre ledelsesressurser, og mer merkantile administrative oppgaver. Dette er ikke en ønsket situasjon for henne heller.

Vi har fått mange administrative oppgaver, sånn at den faglige lederrollen blir skadelidende, også kjemper jeg med å få til en så god balanse som jeg kan. Jeg samarbeider også med andre styrere med tanke på å prøve å løse en del oppgaver i fellesskap, men det har blitt vanskeligere med den siste omorganiseringen. Det syns jeg er veldig beklagelig, for det er jo beviselig at din rolle som styrer er veldig sammensatt og vanskelig. Jeg tror veldig på et styrerfellesskap fordi jeg har erfaring med det, og det har vært utrolig betydningsfullt.

Ida er også opptatt av at de har mer administrativt arbeid, og dette kan påvirke den faglige lederrollen. Hun tror på et styrerfellesskap, siden hun har erfaringer med det, og at det har vært veldig betydningsfullt for henne.

Ut ifra det Anne og Ida forteller, så tyder dette på at de også viser misnøye med den siste omorganiseringen slik som Tone og Elise gjør. Med tanke på Gotvassli sin forskning fra 1990 tallet viste han at styrerne brukte mest tid på den administrative funksjonen og minst på relasjonsledelsen. Gotvassli påpeker at dette kan skyldes i at styrerne må gjøre mye av arbeidet selv, og på den tiden ga heller ikke utdanningen god nok opplæring. Men fra litt nyere studier er det slik fortsatt. Når vi tar i betraktning det informantene forteller meg så kommer det fram fortsatt at det blir brukt mye tid på administrative oppgaver. Gotvassli reflekterer rundt hva som kan være årsaken for at styrerne tror de bruker 25 % mindre tid på det administrative enn det de faktisk gjør, og han trodde dette kanskje var et ønske fra de om å bruke mindre tid. Informantenes erfaringer stemmer også overens med dette, som indikerer at tradisjonelt brukes det mest tid på administrativt arbeid og minst tid på relasjonsledelse. Gotvassli trekker også inn forskning fra Lundestad, Børhaug & Lotsberg, som skriver at styrere bruker 25 til 30 % av tiden til det

administrative arbeidet, og det kan være grunnet en økning i administrative oppgaver. Basert på informasjonen gitt av informantene, viser det seg at styrerne opplever betydelige endringer og utfordringer i sin rolle som følge av den siste omorganiseringen i kommunen. Fra å gå fra flere virksomhetsledere, og et lederteam som delte ansvaret, til at oppgavene og ansvaret har blitt sentralisert på en enkelt styrer. De hevder at dette kan ha ført til økning i det administrative arbeidet, inkludert kontorarbeid, organisering og dokumentasjon slik som forskning påpeker. Dette går på bekostning av deres tid med medarbeidere og faglig utvikling.

Informantene uttrykker misnøye med endringene og mener at det har resultert i mer administrativt arbeid og mindre samarbeid med andre styrere. Dette kommer også frem fra forskningen som Børhaug & Lotsberg gjør litt senere, der det kommer frem at styrere ønsker å bruke mer tid på pedagogisk ledelse og personalledelse, og mindre tid på administrativt arbeid. Anne påpeker at det har vært en reduksjon i lederressurser, og Ida nevner den faglige lederrollen lider under de økte administrative oppgavene. Styrerne ser verdien av et fellesskap blant styrere og samarbeid for å løse oppgaver sammen.

Eva er derimot i en privat barnehage der det styres på en annen måte. Denne barnehagen har et eierstyre, og det er foreldrene som er eiere. Det er fem representanter til sammen, der en er styreleder, nestleder og representanter. Det er altså styret som har bestemt at de skal være to styrere, og de har altså delte oppgaver som nevnt. Eva har ansvaret for den relasjonelle og den pedagogiske delen, mens den andre styreren har ansvaret for det administrative. Når Eva jobbet som pedagogisk leder og ble tilbudt styrerstillingen, ville hun ikke sitte som styrer alene:

Jeg føler jeg ikke får gitt den kvaliteten som de ansatte og barna trenger i en barnehage, for jeg ser hvilket tidspress du har på deg. De daglige oppgavene som styrer skal gjøre. Jeg har sett det på de styrerne jeg har jobbet med selv. Du har den som er veldig pedagogisk og faglig. Her kan det bli dårlig struktur på det administrative, så har du den som er god på det administrative, men kan tape på det faglige. Derfor tenker jeg at vi balanserer det nå med å ha to Styrere med delte arbeidsoppgaver. Da føler jeg du får mye mer kvalitet ut til barn, foreldre og ansatte. Jeg har kjent på det å sitte der og ha hele tyngden

av arbeidsoppgaver, men nå føler jeg at jeg kan gjøre en bedre jobb.

Eva sin erfaring i en privat barnehage med et eierstyre gir et interessant perspektiv på styrerrollen og arbeidsfordelingen. Eva er opptatt av og begrunner behovet for å ha to styrere med det høye tidspresset, og de daglige oppgavene en styrer må håndtere. Hun har observert at når en styrer har alt ansvaret selv kan det oppstå mangler i struktur og kvalitet. Ved å dele på oppgaver oppnår de en bedre balanse, og det kan påvirke til det bedre for barna, foreldre og de ansatte.

Jeg synes jo at den måten barnehagesektoren har utviklet seg, for det har blitt større og mer krevende når en snakker om å være leder. Samtidig som midlene og ansettelse av flere har stått stille. Det har ikke blitt gjort noe på mange år. Det å kanskje utvide noe med å ha en halv annen leder eller noe slikt. Det tror jeg ikke er så mange som praktiserer, for de tenker for et årsverk. Vi er ca. 16 og da er det egentlig en daglig leder eller en styrer bare, men det som jeg tenker med relasjonen så kommer vi fagligsett styrket ut av det.

Eva påpeker på lik linje med de andre styrene i at de har fått flere oppgaver uten tilstrekkelige ressurser til å håndtere dem. Hun erkjenner at barnehagesektoren har utviklet seg og blitt mer krevende for ledere, samtidig som midlene og ansettelse har stått stille i mange år. Eva peker på behovet for å vurdere alternative løsninger, for eksempel i å utvide styrerrollen ved å ha en delt lederstilling eller lignende. Hun tar opp at det kan være en fordel med arbeidsfordeling som styrker relasjonene og det faglige. Eva sine synpunkter bekrefter de andre styrene sine oppfatninger av en ubalanse mellom administrative oppgaver og lederrollen generelt sett. Hun erkjenner at det å ha ansvaret for alle oppgaver som styrer alene, kan føre til mangler i struktur og kvalitet. Ved å dele oppgaver og ansvar mellom styrere, kan det oppnås bedre kvalitet og mer tid til å ivareta barna, foreldre og de ansatte på en tilfredsstillende måte.

Tone og Elise som også er to styrere i lag, poengterer også hvor nyttig de ser på det å være to. Dog er de en større barnehage som er sammensatt av to barnehager, men det er ikke til å se bort ifra at å være flere styrere kan være en bonus. Når Tone fortalte at «etiske dilemmaer er det jo hele tiden», så luftet hun også høyt et spørsmål til Elise om hvilke eksempler de kunne komme med. Elise tok da opp tråden og svarte. Her kommer Elise selv inn for å støtte Tone i å svare. De bruker også «vi» istedenfor «jeg» veldig ofte når de svarer, som kan tyde på et godt samarbeid, i lag med støtten de gir hverandre. «Vi tuller litt med at vi blir som et gammelt ektepar» forteller Elise. Tone fortalte også at de pleier å støtte hverandre «hvis jeg stopper opp og ikke kommer på noe, så kommer Elise inn og omvendt da». De forklarer også at de bruker hverandre til å reflektere og drøfte rundt ting med, som jeg allerede har nevnt under forskningsspørsmålet angående refleksjon. Det er vel dog ikke alltid slik at det alltid er bedre med å være to, eller flere. Hva om en ikke kommer overens like bra, og mye skal nok klaffe for at det går like smurt som det virker som her hos Tone og Elise. Et slik arbeidsforhold kommer nok ikke ut fra det blå, men vi kan da trekke inn Børhaug & Lotsberg poeng, om at det å styre kan være nokså ensomt.

Anne som savner mer styrerfellesskap som de hadde før kan også ses i sammenheng med det Børhaug & Lotsberg poengterer om at det å styre kan være ensomt. Positive og gode sosiale relasjoner derimot kan bidra til en følelse av tilhørighet, støtte eller at man føler seg sett og hørt. Dette kan tyde på et vanskelig dilemma for styrere som har et ønske om nærhet og kontakt, men samtidig finnes det et behov for distanse til sine medarbeidere påpeker Børhaug & Lotsberg. Det er da Børhaug & Lotsberg foreslår nettverksgrupper for styrere som en mulig løsning. Dette er noe av det de kommunale styrerne fortalte meg om. Anne for eksempel fortalte at hun svaner mer styrerfellesskaps, slik som de hadde før.

Påvirkninger fra omgivelsene som Skogen skriver om, at kravene har blitt mer synlige, og at det er påvirkningene utenfra som har endret seg mest i forbindelse med barnehagen som en organisasjon, reflekterer også Tone og Elise over. Tone forklarer at «*det er mange som vil mye med barnehagene, sånn at det er viktig å si nei. Å si at det er dette her vi satser på nå, tenker jeg er viktig*». Elise «*det har vi vært veldig bevisste på*». Tone «*ja vi har jo det*». Dialogen mellom Tone og Elise peker på viktigheten av utadrettet ledelse og styrernes rolle i å håndtere barnehagens interesser og begrense unødvendig støy. Først og fremst indikerer Tone at det er mange interessenter som har ulike mål og ønsker for barnehagene som Skogen også poengterer. Dette

kan være eksterne partnere som foreldre, utdanningsinstitusjoner, politikere eller samfunnet generelt. Ved å si at det er viktig å si nei, erkjenner hun behovet for å sette klare grenser og prioritere bestemte områder eller tiltak. Dette indikerer en bevissthet om begrensningene i ressurser og fokus. Elise bekrefter at de har vært veldig bevisste på dette og antyder til at de har gjort bevisste valg i forhold til hvilke områder de ønsker å satse på. Dette indikerer en form for strategisk ledelse som tar hensyn til organisasjonens interesser og målsettinger.

Denne dialogen kan kobles til de fire dimensjonene av skolelederes medierende funksjon som Paulsen argumenterer for: advokat, bindeledd, koordinator og portvokter. Først og fremst kan vi se at Tone og Elise er engasjert i advokatdimensjonen, der lederen forvalter organisasjonens interesser og posisjoner. Ved å diskutere behovet for å si nei og fokuserer på bestemte områder, viser de en bevissthet om å beskytte barnehagens interesser og ressurser. De vurderer ulike hensyn og tar beslutninger som kan være til fordel for barnehagen. I tillegg kan dialogen knyttes til portvokterrollen. Portvokterrollen handler om informasjonshåndtering og å skjerme barnehagen for unødvendig støy. Ved behovet for å begrense og filtrere eksterne påvirkninger. Hun understreker viktigheten av at «*dette er det vi satser på nå*» noe som antyder behovet for å styre forventninger og retningen for barnehagen. Det kan også argumenteres for at dialogen berører dimensjonen av bindeledd og koordinator. Som bindeledd må lederen være i stand til å formidle og kommunisere tydelig til ulike interesser.

Samlet sett viser funnene at de styrernes arbeidssituasjon og oppgaver kan ha betydning for gjennomføring av relasjonsledelse, for funnene viser at styrerne i de kommunale barnehagene opplever betydelige endringer og utfordringer etter omorganiseringen i kommunen. Disse endringene har ført til økt administrativt arbeid og mindre tid til samarbeid med andre styrere, samt mindre tid til å være sammen med medarbeidere, noe som går utover relasjonene til personalet. Både når det gjelder å være på gulvet og se hva personalet arbeider med og hvor en selv best kan se hva som foregår, og se hvordan personalet arbeider, samt være støttende, en hjelpende hånd, gi veiledning og gi tilpassende utfordringer. Styrerne gir altså uttrykk for misnøye og mener at de ikke har tilstrekkelig ressurser til å håndtere de økte administrative oppgavene.

Eva i den private sektoren påpeker også at den administrative ledelsen tar for stor plass. Her praktiserer de en annen arbeidsfordeling der to styrere deler oppgavene mellom seg, og dette

viser seg å bidra til bedre balanse, struktur og kvalitet ifølge Eva. Funnene understreker behovet for alternative løsninger og bedre resursfordeling for å styrke relasjonsledelsen og den faglige rollen som styrer. Styrerne erkjenner behovet for mer støtte, samarbeid og tid til refleksjon. Studien peker dermed på viktigheten av å legge til rette for en arbeidssituasjon som fremmer relasjonsbygging og faglig utvikling for styrere i barnehager.

Noe som også blir tatt opp fra ida som ikke er nevnt her i denne studien er angående økt grunnbemanning. Ida forklarer at det er mange ulike partnere som stiller store forventinger til barnehagene, for eksempel foreldre, som kanskje før bare var glad for at de fikk barnehageplass til barnet sitt, men som nå har blitt en selvfølge, og det har blitt til at de stiller veldig høye krav utover rammene barnehagen har. Det problematiske dette forteller ida, at det faktisk ikke er en økt grunnbemanning. «*Vi er ikke alle på jobb fra vi åpner til vi stenger*».

Bemanningsnormen (Utdanningsdirektoratet, 2023) sier at man skal være minst én ansatt per tre barn under tre år, og én ansatt per seks barn over tre år. (kilde) det kan derfor se slik ut: Noen begynner tidlig for å åpne barnehagen, og så slutter arbeidsdagen tidlig, mens noen begynner seint og slutter arbeidsdagen sent, for å så stenge barnehagen. Den eller de som har en mellomvakt kommer en gang imellom tidligvakt og sen-vakten. Dermed er det kanskje en time der man er alene på avdeling med barna som har kommet tidlig og med barna som er igjen sent i barnehagen. Antallet på barn som er i barnehagen på dette tidspunktet er det vanskelig å si noe om, men er det flere barn enn det som skal være på en voksen, så kan dette bli ganske uoverkommelig. Det samme gjelder når personalet kun er to og det er flere barn til stede enn det normen sier.

Dette kan også ses i sammenheng med det Tone og Elise fortalte om at de har fått mye mere oppgaver som der igjen delegeres videre på personalet. Oppgaver som de kanskje hadde mer tid til å gjøre før. De forklarer at de selv har tatt noen runder for hvordan sikre at pedagogene skal klare å være mest mulig med barna, og Tone kommer med et eksempel fra koronatiden. Der møter ble tatt bort, og de fikk en opplevelse av at de kanskje ikke trenger alle disse møtene de har hatt likevel. For å få til avdelingsmøter for eksempel, så må personal fra andre avdelinger passe på barna, som gjør at flere avdelinger blir påvirket og det gir der igjen en ringvirkning med for lite personal i forhold til pedagognormen. Det er også vanlig med pedagogmøter sammen med

styreren, for dette er også en plattform for styrer til å komme nærmere arbeidet til sine ansatte på, men der igjen så blir det ringvirkninger på avdeling når et personal hver må bort fra avdelingen sin. Dette er også et tilfelle når de ansatte skal ha pause, at de blir for få ansatte i forhold til mengde barn. En kan da tenke seg at Tone og Elise ikke vil at dårlig bemanning skal gå utover barna, og at deres prioriteringer er her de ligger, men de mister dog en plattform de kan samhandle med personalet på.

Eva poengterer også at midler og ansettelse av mer personal har stått stille, og at det ikke har blitt gjort noe på flere år påpeker hun. Eva er altså også opptatt av at det ikke er nok ansatte. Det kan da se ut til at de ulike oppgavene som styrer har må gå videre til personal, samt mengde av ulike møter som må gjennomføres, kan gi en negativ ringvirkning med at det er mindre ansatte til stede med barna. Flere møter som styrer har med sine ansatte kan gi flere muligheter for å komme nærmere personalet, men kanskje kan dette gi en negativ effekt på personalets samspill tid med barna. Det å ha nok ansatte var noe som fire av de fem styrene var opptatt av, og det ble fortalt i sammenheng med at de pratet rundt sin egen arbeidssituasjon. Kanskje kan dette få betydning for deres relasjonsledelse.

5 Konklusjon

For å kunne svare på problemstillingen om hvilke refleksjoner styreren har over egen praksis, med tanke på det relasjonelle samspillet med sine ansatte, ser vi først på funnene fra det første forskningsspørsmålet og samlet sett så indikerer funnene på at styrerne reflekterer jevnlig over ulike dilemmaer og vanskelige avveginger i sitt arbeid. De erkjenner viktigheten av å utøve god dømmekraft, foreta etiske vurderinger og ta gode beslutninger. Gjennom sin praksis og handlinger kan styrerne også lære andre om etikk og moral. En helhetlig tenkning rundt disse etiske problemstillingene innebærer å ta hensyn til ulike perspektiver, verdier og normer, og være bevisst egne handlinger og konsekvensene av disse.

Med tanke på det andre forskningsspørsmålet viser det til at styrernes erfaringer rundt dialog og kommunikasjon spiller en sentral rolle i å bidra til trivsel hos personalet. Elementer som autentisitet, ærlighet, positiv tilbakemelding, anerkjennelse, lytting og humor blir påpekt av styrerne, og kan være viktige i å skape et positivt og trivelig arbeidsmiljø. Gjennom dialogen påpeker styrerne at de kan vise interesse, bekreftelse og gi oppmerksomhet til de ansatte. Dette kan være med og bidra til trivsel, mestringsfølelse og bygge gode relasjoner. Alle de ulike elementene styrerne tar opp kan gi personalet motivasjon og engasjement, noe som kan ha positive effekter på barnas hverdag og utvikling også. Styrerne tar altså opp ulike elementer som kan bidra til god relasjonsledelse, og for å lage gode samspill med sine ansatte.

Det tredje forskningsspørsmålet tar for seg hvordan de bruker refleksjonen som et verktøy, og de reflekterer på ulike måter for å legge til rette for et godt samspill med de ansatte. Styrerne ser dog samlet sett på refleksjon som veldig nyttig, og dette er noe de gjør veldig mye. De reflekterer over handlinger, og etter handlinger og det reflekteres over arbeidsforholdene også. Ved å være bevisste på sine handlinger, følelser og samspillet med de ansatte kan det bidra til at styrerne kontinuerlig forbedrer seg og klarer å skape et positivt arbeidsmiljø.

Det fjerde og siste forskningsspørsmålet har styrerne reflektert over at arbeidssituasjonen, og oppgavene til styrerne kan ha betydning for gjennomføringen av relasjonsledelse. Funnene viser at omorganisering og de økte administrative oppgaver kan føre til mindre tid til samarbeid med kollegaer og medarbeidere. Dette kan gå utover relasjonene til personalet og svekke styrers rolle

som relasjonsleder. Bedre ressursfordeling, støtte og tid til refleksjon kan være nødvendig for å styrke relasjonsledelsen og den faglige rollen til styrerne.

Funnene gir mulig rom for en alternativ forståelse hvor styrernes refleksjoner, etiske bevissthet og kommunikasjonsevner kan gi positive utslag og kan være sentrale aspekter for å skape et godt arbeidsmiljø og for å fremme trivsel hos personalet. Videre er det viktig å ta hensyn til styrernes arbeidssituasjon, oppgaver og ressurser for å sikre at de kan utføre god relasjonsledelse. Implementering av bedre støtteordninger og ressursfordeling kan kanskje bidra til å styrke styrernes rolle og deres evne til å skape gode relasjoner med personalet.

Funnene som er presentert gir også et godt svar på problemstillingen om hvilke refleksjoner styrerne har over egen praksis, og med tanke på det relasjonelle samspillet med ansatte. Funnene antyder at styrernes bevissthet om etikk, kommunikasjonsevner og evne til refleksjon kan være sentrale faktorer for å skape et godt arbeidsmiljø. Samtidig blir det klart at styrernes arbeidssituasjon, organisatoriske endringer og administrative oppgaver kan utgjøre utfordringer som kan kreve bedre ressursfordeling og støtteordninger for styrerne.

Dog ser jeg også egne begrensninger i denne studien. Det ble endringer i gjennomføringen av å hente inn informasjon. Der jeg skulle i utgangspunktet skygge informantene ved å så intervju de i etterkant, noe som ikke lot seg gjøre grunnet omstendighetene rundt pandemien. Det kan også være relevant å ha flere styrere å intervju, for å se om det kan sprike mer i svarene eller om de fortsatt er opptatt rundt mye av det samme.

Så det kan legges til at styrerne har lagt vekt på det å ha nok ansatte på jobb også, som ikke er kommet fram gjennom teorien. Her ble det fremhevet at det stilles veldig høye krav til barnehagerammene, men at det faktisk ikke er en økt grunnbemanning, for de er ikke alle på jobb samtidig fra de åpner til de stenger. Noen styrere har gjort endringer på hvor mange møter de har for at mangelen på personal ikke skal gå utover hverdagen til barna, og dette kan føre til at styrerne mister en møtearena med sine ansatte. Det kan også tenkes at dette problemet skaper andre utfordringer også. Kanskje ville andre spørsmål, og eller andre metoder frembrakt slike funn og her ligger det muligheter for videre forskning.

Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern* (LOV-2005-06-17-62).

Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse: Om ledelse på tvers av tid og sted*. Universitetsforl.

https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020042748524

Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utgave.). Universitetsforlaget.

Barnehageloven - bhl. (2005). *Lov om barnehager (barnehageloven)* (Lov-2005-06-17-64). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Samlaget.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal akademisk.

Eide, T., & Aadland, E. (2020). *Etikkhåndboka: Refleksjon, organisasjon, ledelse* (3. utgave.). KF.

Gleiss, M. S., & Sæther, E. (2021). *Forskningsmetode for lærerstudenter: Å utvikle ny kunnskap i forskning og praksis* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.

Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utgave.). Universitetsforlaget.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). Professional capital transforming teaching in every school. I S.

Sandengen (Red.), *Arbeidskultur for bedre læring i alle skoler: Hva er nødvendig lærerkapital?* Kommuneforlaget.

[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991433893354702202"](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Hognestad, K., & Bøe, M. (2017). Skygging som metode i lederutvikling i praksisopplæringen i

barnehagelærerutdanningen. I *Skygging som metode i lederutvikling i praksisopplæringen i barnehagelærerutdanningen*. <https://doi.org/10.23865/noasp.25>,

<https://doi.org/https://doi.org/10.23865/noasp.25>

Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon: En bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem* (2. utgave.). Fagbokforlaget.

- Kleven, T. A., & Hjordemaal, F. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: En hjelp til kritisk tolking og vurdering* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgave*. Udir. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider—Nye barnehageorganisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Lingås, L. G. (2019). *Etikk for pedagoger* (3. utgave.). Gyldendal.
- Ljunggren, B., & Moen, K. H. (2021). Meningsskapende lederpraksiser i møte med ytre krav og forventninger. I B. Ljunggren, K. H. Moen, & W. H. Iversen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (s. 139–150). Universitetsforlaget.
- [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999920156389402202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Lundestad, M. (2021a). Pedagogisk ledelse av medarbeidere i et relasjonelt perspektiv. I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (3. utgave.). Fagbokforlaget.
- [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999920136279802202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Lundestad, M. (2021b). Å ta vare på seg selv som leder. I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (3. utgave.). Fagbokforlaget.
- MAXQDA | *All-In-One Qualitative & Mixed Methods Data Analysis Tool*. (u.å.). MAXQDA. Hentet 13. desember 2023, fra <https://www.maxqda.com/>
- Mostad, V., Lindvig, Y., Skandsen, T., & Wærness, J. I. (2021). *Entusiasme for endring i barnehagen* (2. utgave.). Gyldendal.
- Skivik, H. M. (2018). *Relasjonell ledelse: Å lære lederskap i praksis* (2. utg.). Gyldendal.

- Skogen, E. (2021). Ledelse i barnehagen. I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (3. utgave., s. 23–53). Fagbokforlaget.
- Skogen, E., & Haugen, R. (2021). Trivsel, stress og jobbtilfredshet. I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (3. utgave.). Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Syse, H. (2015). Etikk og ledelse: Lederens ansvar for virksomheten, dens ansatte og miljø og samfunn. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Utdanningsdirektoratet. (2023). *Status for bemanningsnorm og pedagognorm i barnehagene*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/tall-og-forskning/publikasjoner/utdanningsspeilet/utdanningsspeilet-2022/barnehage/status-for-bemanningsnorm-og-pedagognorm-i-barnehagene/>