

Theres Berg Olsen

## **Mellommenneskelige relasjoners betydning for personalledelse i barnehagen.**

*“It’s actually the relationships that make the difference” (Fullan, 2001, s. 51).*

En kvalitativ undersøkelse av styrers erfaringer og synspunkter på mellommenneskelige relasjoners betydning for personalledelse i barnehagen.

Høgskolen i Sørøst-Norge

Fakultet for Humaniora

Institutt for Utdanningsvitenskap

[Kjølnes ring 56](#)

[3918 Porsgrunn](#)

<http://www.usn.no>

© 2016 Theres Berg Olsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om mellommenneskelige relasjoners betydning for personalledelse i barnehagen.

Den teoretiske referanseramme bygger teoretikere som blant annet Gotvassli, Fullan, Bolan & Deal og Spurkeland. Disse teoretikerne er med på å underbygge mitt teoretiske ståsted om ledelse i barnehagen og mellommenneskelige relasjoner.

For å svare på problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ forskningsmetode som gir informasjon om informantenes synspunkter. Dette er en fenomenologisk tilnærming til feltet der jeg er opptatt av informantenes opplevelse av omverden og deres subjektive oppfatninger om personalledelse i barnehagen.

Min studie er med på å vise hvilken betydning mellommenneskelige relasjoner kan ha for personalledelse i barnehagen, sett fra styreres ledelsesnivå. Tidligere forskning viser resultater av at relasjoner er betydningsfullt innen ledelse, dette ønsket jeg å se nærmere på. Via intervju med styrer fra barnehagen vises det at enkelte elementer er mer betydningsfulle enn andre innen ledelse, blant annet fremmes elementene kommunikasjon, samarbeid og humor.

# Innhold

Sammendrag.....	2
Forord .....	5
1 Presentasjon av tema .....	6
1.1 Avgrensninger og problemstilling .....	8
1.2 Begrepsavklaring .....	9
1.3 Mitt mål med studiet.....	9
2 Kunnskapsstatus .....	11
2.1 Politiske føringer .....	11
2.2 Tidligere forskning på feltet .....	14
2.2.1 Forskning på personalledelse:.....	14
2.2.2 Forskning på mellommenneskelige relasjoner: .....	16
3 Teori .....	17
3.1 Ledelse.....	17
3.1.1 Transformasjonsledelse.....	17
3.1.2 Transaksjonsledelse .....	18
3.1.3 Personalledelse.....	18
3.1.4 Relasjonsledelse .....	19
3.1.5 Ledelse i barnehagen.....	20
3.1.6 Ledelse av barnehagen som organisasjon .....	21
3.1.7 Felles visjon, læring i team, aktiv læring og samarbeid .....	22
3.1.8 Bolman og Deal' s fortolkningsrammer .....	24
3.2 Mellommenneskelige relasjoner .....	25
3.2.1 Relasjonsteori.....	25
3.2.2 Relasjonskompetanse .....	27
3.2.3 Human Resources .....	29
3.2.4 Mellommenneskelig dynamikk.....	30
3.2.5 Organisasjonskultur .....	31
4 Forskningsmetodikk og design.....	33
4.1 Kvalitativ studie.....	33
4.2 Hermeneutisk tilnærming .....	35
4.3 Intervju som metode .....	36
4.4 Utarbeiding av intervjuguiden .....	37
4.5 Utvalg av informanter.....	38
4.6 Forskningsetikk .....	39

4.7 Forskerrollen.....	40
4.8 Validitet .....	42
4.9 Datamaterialet og tekstanalyse .....	43
5 Empiri og analyse.....	45
5.1 Presentasjon av intervjuene .....	45
5.1.1 Ledelse: .....	46
5.1.2 Mellommenneskelige relasjoner: .....	49
6. Resultater og drøfting.....	53
6.1 Personalledelse .....	53
6.1.1 Ledelsessyn .....	54
6.1.2 Kommunikasjon for å samarbeide om felles mål.....	57
6.1.3 Samarbeid .....	58
6.2 Mellommenneskelige relasjoner .....	60
6.2.1 Syn på mellommenneskelig relasjoner .....	60
6.2.2 Humor .....	63
6.2.3 Mellommenneskelig relasjoner betydning for personalledelse.....	65
6.3 Faglige forankringer- en utfordring? .....	66
7 Konklusjon og avslutning.....	68
8 Kildehenvisninger .....	71
9 Vedlegg .....	74
9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide .....	74

## Forord

Det å skrive en masteroppgave har vist meg at jeg kan kaste meg ut i nye, store utfordringer. Masterutdanningen har gitt meg en bratt læringskurve som jeg gleder meg til å kunne praktisere. Masterstudiet har for meg vært en *recovery*- en gjenopprettelse av min faglige kompetanse og min hverdag etter noen år utenfor arbeidslivet. Samtidig har jeg fått en god del mer kunnskap om ledelse.

Takk til Kristin Rydjord Tholin som min veileder på denne masteroppgaven. Hun har inspirert meg og utfordret meg til nye høyder. Takk til informanter for oppmøte til intervjuer og at dere har satt av tid til å bidra til min studie. Jeg håper intervjuene har gitt dere muligheten til å reflektere rundt tema og kanskje revurdere, eller forbedre noe av deres praksis. Det har vært lærerikt for meg å møte dere, som sitter på svært betydningsfulle og viktige brukererfaring. Jeg vil også tillegge at analysen og drøftingen av empirien er mine subjektive tolkninger og forståelser. Jeg håper dere har forståelse for at jeg ikke på noen måte ønsker å trække noen på tærne når jeg kommer med mine refleksjoner. Igjen takk for deres tid.

Sist men ikke minst, vil også takke min kjære Christopher Berg Olsen for all støtte og tålmodighet igjennom denne prosessen for å fullføre min masteroppgave. Du har sett alle mine oppturer og nedturer, men alltid vært ved min side. Jeg hadde aldri kommet igjennom denne tiden uten din støtte og respekt.

Horten, 30.05.2017

Theres Berg Olsen

# 1 Presentasjon av tema

Tematikken i denne masteavhandlingen er todelt, men likevel henger det sammen. Avhandlingen handler om mellommenneskelige relasjoner og ledelse av personalet i barnehagen. Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2011) beskriver tidlig barnehagens verdigrunnlag. Samfunnsmandatet pålegger barnehagene å bygge på grunnleggende verdier i kristen og humanetisk arv og tradisjon. Mandatet sier ikke at vi bør gjøre dette, men at vi skal gjøre det. Verdigrunnlaget skal bygge på respekt for menneskeverdet og naturen, på åndsfrihet, nestekjærlighet, tilgivelse, likeverd og solidaritet (Kunnskapsdepartementet, 2011). Dette er også elementer som man vil finne forankret i menneskerettighetene. I barnehageloven sies det:

*«Barnehagen skal møte barna med tillit og respekt, og anerkjenne barndommens egenverdi. Den skal bidra til trivsel og glede i lek og læring, og være et utfordrende og trygt sted for fellesskap og vennskap. Barnehagen skal fremme demokrati og likestilling og motarbeide alle former for diskriminering.»* (Kunnskapsdepartementet, 2005, §1 Formål, 3. ledd).

Styrer har et overordnet ansvar for å tilrettelegge og lede barnehagens innhold ved planlegging, dokumentasjon og vurdering, heter det i Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2011). Barnehagen er en lærende organisasjon som ideelt sett skal utvikles i takt med samfunnet (Kunnskapsdepartementet, 2011), og kan ofte ha mange prosjekter gående samtidig. Flere teoretikere som blant annet Gotvassli (2013) og Bolman & Deal (2014) viser til at mennesker er kjernen i alle organisasjoner. Fullan (2001) hevder at man kommer ingen vei uten menneskene i en organisasjon. Mennesker trenger organisasjoner og organisasjoner trenger mennesker, hevder Bolman & Deal (2014). Om man leser litteratur for masterutdanningen for utdanningsledelse finner man mye om ledelse, innovasjon og endringsarbeid, men ikke fullt så mye om selve menneskene i organisasjonene og relasjonsbyggingen dem imellom, slik jeg vurderer det. Utdanningen viser mye til strategier og modeller man kan arbeide etter for å lykkes som leder, men mindre om selve sosial- og relasjonskompetansen. Selv mener jeg at leders viktigste jobb er å skape en tillitt og en god relasjon til de ansatte, samt skape en god atmosfære for utvikling og læring i bedriften.

Samtidig påpeker forskriften om rammeplanens innhold og oppgaver for 2017, som trer i kraft 01.08.17, at barnehagen skal ivareta relasjoner mellom barna i grupper, mellom barn og personalet og mellom personalet og foreldre.

Derfor ønsker jeg å se nærmere på mellommenneskelige relasjoners betydning for personalledelse i barnehagen. Nettopp fordi det er dette vi bygger barnehagens verdigrunnlag på.

Et annet element som er relevant er de store endringene som har skjedd i styrerrollen over de siste årene. Da første barneasylet i Trondheim åpnet i 1837 og var dette forholdsvis ny institusjon i Norge. Den gangen var det stort sett bare kvinner i ledelsen som var både moderne og bestemte. Barnehagen ble ledet med faglighet og akseptert autoritet som skapte trygghet og forutsigbarhet, hevder Gotvassli (2013). I dag har vi et litt annet syn på drift av barnehager.

Granrusten (2016) viser til at utviklingen i barnehagesektoren de siste tjue årene har satt større fokus på barnehagens ledelse og styring. Utviklingen og politiske satsninger har dreid seg om full barnehagedekning og senere kvaliteten i barnehagen. Han trekker frem at barnehagen er første ledd av norsk utdanningssystem. Full barnehagedekning betyr flere barn og dermed flere ansatte. Dette krever også høyere kompetente og kvalitetssikrede ledere og en bredere organisering av barnehagene. Endringer på organisasjonsnivå gir også endringer i ledelsen, hevder Granrusten (2016). De siste årene har det vært stort fokus på å videreutdanne styrer for å få mer faglig kompetanse innen ledelse. Vi har blant annet «styrerutdanningen», som utdanningsdirektoratet anbefaler styrer å ta. Fra 2010 har dette vært et fullfinansiert regionalt utdanningstilbud. Styrerutdanningen har som mål å styrke styrerne i deres ledelse, samt endre den løse ledelesepraksisen hvor «alle deltar, men ingen tar ledelse» (Granrusten, 2016). Det finnes i dag og så diverse inspirasjons- og kunnskapskurs om blant annet ledelse som flere styrer velger å delta på. Evalueringsrapporter av nasjonalt utdanningstilbud i ledelse for styrere i barnehager. Mordal (2014) presenterer en oversikt over ledelsesforskning på skole og barnehagefeltet (Sintef, 2014). Denne rapporten viser til at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom kravene til forventninger for ledelse og den kompetansen styrerne i barnehagen har. Endringene i styrerrollen er relevant opp mot min problemstilling når det kommer til personalledelse. Styrene i dag har stor kunnskap om hvordan man skal opptre som leder, og det er en rekke krav og forventninger til dem (Granrusten, 2016).

Tematikken om mellommenneskelige relasjoner i barnehagen er betydningsfullt, men kan ha en konsekvens for bana. Personalets holdninger og handlinger kan bidrar til barnas læring og utvikling av sosial kompetanse.



Sosial kompetanse handler om hvordan vi kan samhandle positivt med andre i ulike situasjoner. Dette er noe som kommer til uttrykk i samhandling barna imellom og mellom barn og voksen (Kunnskapsdepartementet, 2011).

Slik jeg ser det er personalets bevisst på egen væremåte og personalet som rollemodeller viktig å reflektere over, nettopp fordi det kan gi konsekvenser for barns læring og utvikling. Kan det være at styrers fokus på relasjoner gir en positiv effekt på barnas sosiale kompetanse? Dette hadde vært interessant å se nærmere på ved en senere anledning.

## 1.1 Avgrensninger og problemstilling

I denne oppgaven er jeg mest opptatt av hvordan styrer arbeider for å skape og vedlikeholde relasjoner til sine ansatte og personalet seg imellom. Hvilke erfaringer har de om mellommenneskelige relasjoner i personalledelse og hva er deres synspunkter. Jeg ser på hvordan styrernes ledelsessyn til uttrykk i praksis, og hvilken betydning har relasjoner for personalledelsen.

Nestekjærlighet, tilgivelse, likeverd og solidaritet er grunnleggende for forholdet mellom mennesker, sies det i Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011). Dette gjelder like mye for personalet som for barna. De ansatte i barnehagen skal være rollemodeller og gode eksempler for barna. Rammeplanen understreker at de skal etterleve barnehagens verdigrunnlag i praksis. Derfor mener jeg at personalet bør skape gode mellommenneskelige relasjoner til hverandre for å kan lære dette til barna. Kanskje de ansatte til og med bør være meget bevisste på sine mellommenneskelige relasjoner før de lærer dette til barna? Refleksjoner over egne verdier og handlinger skal inngå i personalets pedagogiske drøftinger, ifølge Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2011). Barnehagens styrer har et overordnet ansvar for personalet og barnehagens innhold. På bakgrunn av dette blir min problemstilling som følger:

*Hvordan erfarer og hvilke synspunkter har barnehagestyrere på mellommenneskelige relasjoners betydning for ledelse av personalet?*

## 1.2 Begrepsavklaring

Jeg forholder meg i hovedsak til Gotvassli sin definisjon på ledelse for denne avhandlingen. «*Mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelse av ett eller flere spesifikke mål*» (Gotvassli, 2013, s. 36). Slik jeg forstår ledelse er det noe man gjør i fellesskap via kommunikasjon for å oppnå eksterne og interne mål.

Bolman & Deal (2014) forklarer mellommenneskelige relasjoner som relasjoner som skapes og oppstår mellom mennesker. Mellommenneskelige ferdigheter er viktig fordi relasjoner mellom mennesker er noe som er sentralt i vårt dagligliv, hevder Bolman & Deal (2014). Begrepet mellommenneskelige relasjoner tolker jeg derfor som relasjonene som skapes og finnes mellom to eller flere mennesker.

## 1.3 Mitt mål med studiet

Under mitt arbeid med min forskningsplan for dette studiet stilte jeg meg spørsmålene som Maxwell (2013) vektlegger ved kvalitative studier; Hvorfor studere jeg dette? Og Hvem vil jeg nå eller påvirke? Jeg studerer dette fordi jeg har et mål om å skape refleksjon over egen verdi og holdning, blant styrere i barnehagesektoren. Jeg ønsker å skape en bevisstgjøring over hvordan styrers ledelsessyn kommer til uttrykk i praksis. Samtidig ønsker jeg å finne ut av hvilken betydning mellommenneskelige relasjoner har for ledelse av personalet i barnehagen. Selv ønsker jeg personlig å lære mer om ledelse og mellommenneskelige relasjoner, som kan gi meg bedre arbeidsmuligheter når dette studiet er over. Samtidig har jeg som mål at man skal kunne se en overføringsverdi til andre organisasjoner utenfor barnehagesektoren. Jeg vil tørre å påstå at der mennesker er, finnes det relasjoner på en eller annen måte.

Jeg ønsker å vise til læringsmålene fra emneplanen for masteroppgave i pedagogikk med fordypning i utdanningsledelse. Studenten skal:

- kan se hvordan - og med hvilke begrensninger, pedagogiske problemstillinger belyses forskningsmessig.
- kan tilegne seg oppdatert kunnskap om problemstillingens forskningsfelt.
- kan planlegge, gjennomføre og vurdere et forskningsdesign i forbindelse med tema og problemstillinger tilknytning arbeidet med masteroppgaven.

- kan analysere og kritisk vurdere annen forsknings betydning for pedagogisk praksis og teori.
- kan være deltaker i kommende individuelle og kollektive forskningsopplegg.
- skal kunne se gode sammenhenger og helhet i studieforløpet.

(Høyskolen i Sørøst- Norge)

## 2 Kunnskapsstatus

I dette kapittelet løfter jeg frem barnehagens samfunnsmandater som er relevante for min problemstilling og for mitt tema om personalledelse og mellommenneskelige relasjoner. Jeg presenterer sitater og deler fra Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver, Barnehageloven, Stortingsmelding 41, regjeringens strategi for kompetanse og rekruttering «Kompetanse for fremtidens barnehage» og forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver 2017

### 2.1 Politiske føringer

I barnehagesektoren finnes det ulike politiske føringer og styringsdokumenter. Barnehagen som samfunnsinstitusjon er under innflytelse av disse politiske føringene. Barnehagen har ingen lov, barnehageloven, som lovfester enkelte retningslinjer. Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver er skrevet av Kunnskapsdepartementet og kommer med en rekke føringer som barnehagene skal følge. I tillegg kommer det stadig stortingsmeldinger i ulike temaer og problemstillinger. Disse overnevnte styringsdokumentene viser til blant annet styrers ledelsesansvar, rolle og oppgaver, samt elementer som inngår i mellommenneskelige relasjoner. Jeg trekker frem noen av disse sitatene og tekstene da de er relevante opp mot hva jeg ønsker å undersøke, mellommenneskelige relasjoners betydning for personalledelse i barnehagen.

Stortingsmelding 41, *Kvalitet i barnehagen*, (2008- 2009) har et kapittel om styrers kompetanse. Her understrekes det at barnehager har mange ulike oppgaver, krav og utfordringer. Dette krever at styrer må ha forutsetninger for å følge opp den enkelte ansatte, arbeide med kompetanse- og kvalitetsutvikling, og kunne lede barnehagens samlede kompetanseutvikling. Det er nødvendig med en god ledelse for å kunne møte disse kravene (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009). Leder må ha kompetanse og kunnskap om organisasjon og ledelse. Opp i alt dette mener jeg det er viktig å tenke på, som Fullan (2001) hevder at man kommer ingen vei uten de ansatte i organisasjonene. «*Ledelse skal utføres i spenning mellom forventninger og krav fra barn, medarbeidere med høy kompetanse, foreldre og eiere med store krav til utdanning og kvalitet samt egne verdier*» (St. meld 4, 2008/09).

I regjeringens strategi for kompetanse og rekruttering «*Kompetanse for fremtidens barnehage*» (2014-2020) står det at styrer skal motivere og inspirere til kompetanseutvikling hos

personalet. Videre står det at styrer har en nøkkelrolle for utvikling av kvaliteten i barnehagen.

I Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2011) omtaler barnehagens oppgaver som blant annet om å skape gode læringsmiljøer og fremme lek, læring, danning og omsorg. Samtidig som foreldre og barn har sin rett til å medvirke. Barnehagen skal også være en lærende organisasjon som skal utvikles i takt med samfunnet.. Rammeplanen viser også til at barnehagens styrer har et spesielt ansvar for å lede og iverksette barnehagens arbeid med planlegging, dokumentasjon og vurdering. Ved å planlegge viser rammeplanen til at det kan bidra til en gjennomført bruk av blant annet menneskelige og materielle ressurser.

Dokumentasjon og vurderinger kan bidra til refleksjon og økt kompetanse. «*Refleksjoner over egne verdier og handlinger skal inngå i personalets pedagogiske drøftinger*»

(Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 12).

Videre beskriver også rammeplanen (2011) omsorgsfulle relasjoner som en egenverdi i seg selv. Den skal være preget av nærhet, innlevelse, lydhørhet og vilje og evne til samspill.

Omsorg er nært knyttet til læring og utvikling. «*Omsorg i barnehagen handler både om relasjonen mellom personalet og barna og om barnas omsorg for hverandre*»

(Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 31). Her trekkes det frem at relasjoner i personalet bør være til stede. Kan dette bety at gode relasjoner og omsorg i personalgruppen også kan bidra til læring og utvikling blant de ansatte, som fremmer barnehagens kvalitet?

«*Barnehagen skal møte barna med tillit og respekt, og anerkjenne barndommens egenverdi. Den skal bidra til trivsel og glede i lek og læring, og være et utfordrende og trygt sted for fellesskap og vennskap. Barnehagen skal fremme demokrati og likestilling og motarbeide alle former for diskriminering*» (Kunnskapsdepartementet, 2005, §1 Formål, 3. ledd).

Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2011) og Barnehageloven (2005) fremhever temaer som fellesskap, trivsel, vennskap, omsorg, respekt og tillitt. I hovedsak omhandles dette i forhold til barna, og hva de ansatte i barnehagen skal tilrettelegge og fremme mellom voksen- barn og barna seg imellom.

Ansatte i barnehagen skal møte barna med tillit og respekt og skal bidra til bland annen trivsel og glede. Jeg trekker dette frem fordi jeg mener at dette er elementer som inngår i sosial

kompetanse og mellommenneskelige relasjoner. Dette bør begynne hos de voksne. Personalet bør være forbilder som barn kan speile seg i.

I og med at det er offentlig publisert Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver 2017, vil jeg belyse denne og trekke frem noen elementer som er relevant for dette studiet. Den nye rammeplanen trer i kraft fra 01.08.17. Samme tidspunkt vil den nåværende rammeplanen oppheves. Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver 2017 er ikke veldig ulik den som eksisterer i dag, men noen ting er endret, etter mening til det bedre.

Barnehagens verdigrunnlag er ganske likt og handler om å møte individets behov for trygghet og omsorg. Andre viktige verdier som skal gjenspeiles i barnehagen er tilhørighet og anerkjennelse og sikre at barna får ta del i og medvirke i fellesskapet. Barnehagen skal ivareta og anerkjenne barndommens egenverdi. Barnehagen skal ivareta den gode barndommen som skal være preget av trivsel, vennskap og lek. Samtidig skal barnehagen tilrettelegge for *«forberedelse til aktiv deltakelse i samfunnet og bidrar til å legge grunnlaget for et godt liv»* (Kunnskapsdepartementet, 2017). På bakgrunn av dette skal det finnes muligheter for å utvikle empati og oppnå evne til tilgivelse. Demokrati og respekt for hverandre fremmes i den nye rammeplanen. Det jeg opplever som interessant og nytt er at vi nå ikke bare skal motvirke alle former for diskriminering, men også fremme nestekjærlighet. Her blir barnehagens kristne kulturarv tydelig fremmet.

For å kunne utvikle empati og nestekjærlighet, barns trygghet og trivsel påpekes det i Rammeplanen 2017 at omsorg er en forutsetning. *«Barnehagen skal aktivt legge til rette for omsorgsfulle relasjoner mellom barna og personalet og mellom barna, som grunnlag for trivsel, glede og mestring»* (Kunnskapsdepartementet, 2017, 3. ledd). Barnehagen skal ivareta relasjoner mellom barna i grupper, mellom barn og personalet og mellom personalet og foreldre.

Alle disse nevnte elementene over handler i hovedsak om evnen til å kunne utvikle sosial kompetanse og mellommenneskelige relasjoner. Det treffer godt inn på mitt tema for dette studiet.

## 2.2 Tidligere forskning på feltet

Jeg brukte søkeordene «*relasjoner og personalledelse i barnehage*» på Google Scholar og fikk raskt 212 treff. «*Mellommenneskelige relasjoner i barnehagen*» gav meg rett over 2000 søk. Dette viser at det er en god del forskning på dette feltet, selv om mye er rettet til relasjonen mellom voksen og barn. Ut i fra mine søk har jeg trukket ut det jeg anser som relevant for min studie, opp mot min problemstilling. Jeg presenterer forskning på personalledelse og forskning på mellommenneskelige relasjoner hver for seg.

### 2.2.1 Forskning på personalledelse:

Søkene viser en god del forskning på personalledelse innen barnehagefeltet. Bakke (2015) presenterte en masteravhandling om nyutdannede pedagogiske lederes medarbeiderledelse. Denne avhandlingen viser blant annet til at nyutdannede pedagogiske ledere er overrasket over hvor mye ledelse det inngår i deres arbeid. Bakke viser til at deres forventinger om ledelse omhandlet ledelse ovenfor barna og ikke ovenfor personalet. Det vises til at disse pedagogene ønsker å ha et relasjonelt perspektiv på ledelse og vektlegger medarbeidernes ressurser og interesser, for å fremme trivsel som viktig i sin personalledelse. De ønsker ikke å utøve noe form for makt. Slik jeg oppfatter dette, er det interessant fordi det er med å vise hvor mye personalledelse det inngår i barnehagens arbeid, selv på pedagogisk leders nivå. Min problemstilling omhandler personalledelse fra styres nivå. Styrer har det overordnede ansvaret for barnehagens virksomhet og her inngår ledelse i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2011). Derfor er det viktig at styre reflekterer over sin kunnskap og synspunkter om personalledelse for å kunne veilede sine pedagogiske leder som også er personalledere.

Bøe har også skrevet PhD- avhandling om personalledelse: «*En kvalitativt og tolkende skyggestudie av pedagogiske ledere i barnehagen*» i 2016. Dette studiet konkludere blant annet med at det er nødvendig at pedagogiske ledere utvikler en ny forståelse av personalledelse og skape sin egen ledelsestilnærming. Videre viser avhandlingen til at pedagogiske ledere bruker en hybrid ledelsesform, som er situasjonsbetinget. Bøe trekker frem at pedagogiske ledere er i stand til å håndtere en kompleks, uforutsigbar og dynamisk personalledelse som består av faglig og etisk dømmekraft, vurderinger og overveielser, nettopp på grunn av en hybrid ledelsespraksis (Bøe, 2016). Dette viser at ledelse er et stort arbeid, som innebærer å være ansvarlig og deltakende i barnehagens arbeid.

I teorien kommer jeg tilbake til hvordan en krysning, eller en sammensatt form for ledelse er med på å utvikle gode ledere i barnehagen. Denne avhandlingen er relevant opp mot mitt deltema om personalledelse i barnehagen.

SINTEF (Skandinavias største uavhengige forskningskonsern) leverte i 2014 en kunnskapsoversikt over ledelse i barnehage og skole, på oppdrag fra Utdanningsforbundet. Denne er relevant da den samler forskningsbasert kunnskap i sektoren og legger særlig vekt på faglig pedagogisk- ledelse og tilrettelegging av profesjonalitetsutøvelse hos de ansatte i skole og barnehagen (Mordal, 2014). Denne rapporten trekker fram ledelse og kvalitet i barnehage og skole og forholder seg i hovedsak om enhetsledere som i barnehagen betyr styrer eller daglig leder. Den viser til at de siste 13 årene har barnehagedekningen økt med ca. 42% for småbarna, 1-3 år og 17% hos barna i aldersgruppen 3-5 år. Dette betyr også at behovet for ledelseskompetanse er viktigere enn tidligere. Studiet fremhever at personalledelse oppfattes som en viktig oppgave, men også en utfordrende oppgave. Denne rapporten er relevant for min studie da den nettopp gir en god oversikt over feltet på teoretisk og forskningsbasert nivå. Den definerer ulike ledelsesformer og hevder at en forutsetning for god ledelse er å ha ledere som vil være ledere, og ledere som har tid til å være ledere. Ledere i barnehagene trenger ofte nærhet til praksis for å trives (Modal, 2014).

Rokkansenteret i Bergen gjennomførte et prosjekt som var gitt i oppdrag fra Norsk Forskningscenter i 2008- 2009. Prosjektet har fokus på utfordringer knyttet til styring, ledelse og organisering i et barnehagefelt i vekst og omdanning. Denne forskningsrapporten er interessant da den rettes mot styres rolle innen ledelse. Rapporten har endt opp i boken «*Styring, Organisering og ledelse i barnehagen*» av Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg og Ludviksen, utgitt i 2011. Forskningen viser til at ledelse og organisering henger sammen i høy grad. Det trekkes frem at personalledelse er en viktig oppgave, men en stor utfordring kan være at flere ansatte i barnehagen beskriver arbeidsmiljøet som familielignende. Styrers utfordring er å finne en balansegang mellom det private og det profesjonelle. Den viser også at styrer er avhengig av sitt personale for å kunne øke kvaliteten i barnehagen, personalets kompetanse spiller derfor en nøkkelrolle i barnehagens utvikling og kvalitet. For min studie er dette aktuelt fordi det viser til at styrers kompetanse om personalledelse er viktig i dagens barnehage. Slik jeg tolker dette er ledelse i barnehagen noe man ikke kan utføre alene, men som et kollektivt arbeid.



## 2.2.2 Forskning på mellommenneskelige relasjoner:

Midteide Løkken skrev i 2010 masteroppgave om relasjonskompetanse, en studie på barnehagestyreres forståelse av dette begrepet. Hun presenterer en rekke ulike teorier om relasjonskompetanse i barnehagen, som gir en god oversikt over teorier innen dette feltet. Dette har vært en nyttig oppgave for meg å se på fordi den har gitt meg ideer, tips til litteratur for forskning for min egen oppgave. Jeg har blant annet trukket fram Spurkeland' s relasjonsforskning fra 2005.

Spurkeland' s forskning har resultert i en bok «Relasjonskompetanse – resultater gjennom samhandling» (2005). Johnsen ved Universitetet i Bergen, har kvalitetssikret Spurkeland' s forskningsresultater og data slik at forskningen kunne publiseres. Forskningen har endt opp med et måleverktøy for relasjonskompetanse som kan brukes som en oversikt over Spurkeland' s tolkning av hva relasjonskompetanse handler og hva dette kan bidra til for ledere. Noen av funnen i denne forskningen viser stek sammenheng mellom leders relasjonskompetanse og vedkommende resultatoppnåelse. Samtidig viser den at oppnåelse av resultater er nært sammenbundet med kvaliteten på relasjonene mellom de medarbeiderne som utførte resultatene. Han viser også til at humor kan være en suksesskriterier for ledere. Og at det er en meningsfull sammenheng mellom humor som et mellommenneskelig aspekt og ledelse (Spurkeland, 2005). Hans studier er i tråd med min problemstilling og deltemaet om mellommenneskelige relasjoner i barnehagens personale.

Postholm (2012) viser til en interessant studie fra Skottland som viser at gode relasjoner mellom de ansatte på en skole var en forutsetning for kontinuerlig profesjonell utvikling hos lærerne. Kennedy hevder her at en av skolelederens viktigste oppgave er å skape gode relasjoner mellom de ansatte og en god atmosfære (Postholm, 2012). Dette understreker mine tanker om leders viktigste arbeid er å skape en tillitt og en god relasjon til de ansatte, samt skape en god atmosfære for utvikling og læring i bedriften, som jeg nevner i presentasjon av oppgavens tema.

Etter hva jeg forstår er det en god del forskning på relasjoner mellom barn og voksen i barnehagen, men jeg har funnet lite på relasjoner mellom de ansatte som rollemodeller. Derfor anser jeg min studie som relevant nettopp for å fremme viktigheten av refleksjoner betydning for personalledelse og for barna i barnehagen.

## 3 Teori

I dette teorikapittelet har jeg valgt å dele opp i to hovedtemaer for å gi en klar oversikt og holde en rød tråd i oppgavens struktur, *ledelse og mellommenneskelige relasjoner*. Under kapittelet om *ledelse* presenterer jeg ulike ledelsesformer, ledelse i barnehagen, ledelse av barnehagen som organisasjon, deler av Senge 's fem disipliner og Desimone' s kjennetegn på lærers læring før jeg avslutter med Bolman & Deal' s fortolkningsrammer av en organisasjon.

### 3.1 Ledelse

Begrepet ledelse er et bredt begrep og omhandler mye. For denne oppgaven er det interessant å se på styrere i barnehagen som ledere. «Å være leder i en barnehage innebærer at du vil møte et mangfold av krav og forventninger. Der er derfor viktig å ha grunnleggende kunnskaper om det være leder» (Gotvassli, 2013, s. 34). For å kunne definere ledelse på en oversiktlig måte vil jeg også presentere noen av ledelsesformene som kan inngå i barnehagen. Det kan dreie seg transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, personalledelse og relasjonsledelse for å nevne noen. Jeg har valgt å presentere kjennetegnene ved disse formene for ledelse fordi de to førstnevnte gir en generell oversikt over det administrative og endringsbasert ledelse, som styrere i barnehagen har et ansvar for, ifølge rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2011). Personalledelse og relasjonsledelse er valgt fordi de knyttes direkte opp mot min problemstilling om mellommenneskelige relasjoners betydning for personalledelse. For denne oppgaven legger jeg derfor mest vekt på relasjonsledelse fordi jeg er interessert i å se på hvilken betydning den har for ledelse av personalet i barnehagen.

#### 3.1.1 Transformasjonsledelse

Ordet transformasjon betyr omdanning (Børhaug og Gotvassli, 2016). I følge Ertesvåg og Roland (2013) handler transformasjonsledelse om å drive frem de grunnleggende endringen i organisasjonen. Under denne ledelsesformen kan også endringsledelse og organisasjonsendring inngå. Om ledelse kan være kollektivt, påstår Ertesvåg og Roland (2013) at transformasjonsledelse også kan kalles distribuert, delt, demokratisk og kollektiv ledelse. Transformasjonsledelse deles gjerne inn i de «fire i-er» som er intellektuell stimulering, individuell hensyntaken, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse (Børhaug og Gotvassli, 2016). De fire i-er kan kort forklares slik: intellektuell stimulering skjer ved at styrer utfordrer sine medarbeidere prøver deres evner. Individuelle hensyn handler om at den enkelte føler seg respektert og verdsatt.

Ved inspirerende motivasjon er leders oppgave å få personalet til å tro på sin egen rolle i barnehagens innhold og fremtid. Idealisert innflytelse omtaler å være en god rollemodell. Om personalet opplever sin styrer som en god rollemodell vil trolig personalet prøve å «kopiere» hvordan deres styrer utfører ledelse (Børhaug og Gotvassli, 2016).

### 3.1.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse handler om hvordan leder må håndtere dagligdagse utfordringer knyttet til det administrative arbeidet (Ertesvåg og Roland, 2013). Sentralt i transaksjonsledelse er å holde i gang den daglige driften og medfører lite utvikling og endring påstår Ertesvåg og Roland, (2013). Faktorene i denne ledelsesformen omhandler faktorer i organisasjonen og hos den enkelte medarbeider. En organisasjon har struktur, administrativ praksis, ressurser og klima som påvirker i hvilken grad man lykkes som leder (Ertesvåg og Roland, 2016). Videre sier de at transaksjonsledelse motiverer de ansatte til å ved å arbeide ut i fra deres interesser.

### 3.1.3 Personalledelse

Som jeg viser til i presentasjon av tema for denne avhandlingen påstår Fullan (2001) at man kommer ingen vei uten menneskene i en organisasjon. Mennesker trenger organisasjoner og organisasjoner trenger mennesker, hevder Bolman & Deal (2014). I følge Gotvassli (2013) handler personalledelse om rekruttering, motivasjon av de ansatte, løse konflikter i personalet, personalutvikling og teamutvikling. Han vier til at leder har ansvaret for å gi sine medarbeidere muligheter til læring og utvikling. Barnehagen kan fremstå som en mindre arbeidsenhet, sammenlignet med andre organisasjoner, derfor tar gjerne styreren del i det praktiske arbeidet i en eller annen grad. Gotvassli (2013) påstår da at styrerne har en glimrede mulighet til å påvirke personalet i deres arbeid. Her er det viktig å støtte viktige nøkkelpersoner, som for eksempel pedagogiske ledere, og lytte til forslag for å forbedre det daglige arbeidet i barnehagen (Gotvassli, 2013). Disse integrasjonsfaktorene som er nevnt er med på å utvikle sosiale normer, felleskap, motivasjon, trivsel og kompetanseutvikling. De er rettet mot ansatte og viser hvor viktig et felleskap og det å være sammen for å oppnå en god utførelse av arbeidsoppgaver, påpeker Gotvassli (2013).

### 3.1.4 Relasjonsledelse

Nå skal vi se nærmere på hvordan man kan lede med fokus på relasjoner. I radarhjulet til Spurkeland, visst i kapittelet over, er det en dimensjon som heter «*synlig ledelse*». Her får lederen gjenspeilet hvilken relasjonskompetanse han/ hun har og er en konsekvens av relasjonsorientert ledelse. Ditt viktigste verktøy som leder er dialog. Dette hevder Spurkeland (2005). Han viser til det å være til stede for dine ansatte og synes i organisasjonen er verdifullt for personalet. Spurkeland (2005) sier at det å være en synlig leder innebærer blant annet å innse katastrofen ved å være usynlig, se sammenhengen mellom HMS og synlig ledelse, forstå den emosjonelle betydningen for synlig ledelse, og se relasjonsverdier. Hvor interessant er en leder som kun sitter bak en pc skjerm? Hvor interessant er en leder som ikke kjenner deg som menneske eller fagperson fordi han/ hun ikke er tilstede i din arbeidsdag? Hvor mye mer betydningsfull er ikke en leder som viser seg for sine ansatte og kan veilede og rettlede underveis?

Wadel påstår at ledelse er et mellommenneskelig forhold. «*Et relasjonelt perspektiv på ledelse fører til at ledelse sees på som noe personer utfører sammen, ikke noe enkeltpersoner utfører alene*» (Wadel I: Lillejord (red) (1997)). Han hevder også ved å ha et relasjonelt perspektiv på ledelse tvinges vi til å se på relasjonene mellom leder og de som ledes. Skogen er relevant å trekke inn her da hun har skrevet flere bøker om ledelse og har bred teoretisk og praktisk erfaring innen ledelse. Hun mener at relasjonsteorien har sin forankring i psykologi, pedagogikk og sosiologi (Skogen, 2005). Relasjonsledelse baseres på interesse for mennesker og hva som skjer mellom mennesker i en organisasjon. Skogen viser til at kommunikasjonsprosesser er svært sentralt i denne ledelsesformen. Relasjonsorientert ledelse innebærer at følelser blir akseptert i organisasjonen. Det handler om å bry seg om andre og motivere personalet til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. «*Et motivert personale trives i jobben, føler solidaritet i forhold til arbeidet og er interessert i å utvikle barnehagen på best mulig måte*» (Skogen, 2005, s. 34).

For å ha et relasjonsorientert perspektiv på ledelse må man ha forståelse for mellommenneskelige relasjoner, samspill og kommunikasjon. Det er en ledelsesform som foregår igjennom samspill og dialoger. Det innebærer et positivt menneskesyn og det er viktig å «se» hver enkelt medarbeider og kunne bekrefte dette ovenfor vedkommende, påstår Skogen (2005). Dette er en ledelsesform hun hevder passer godt i barnehager. Dette kunne mine informanter godt understreke, som jeg vil beskrive nærmere i analysen.

### 3.1.5 Ledelse i barnehagen

Ledelse i barnehagen skjer over flere nivåer. Avdelingen har hver sin pedagogiske leder som har ansvar for den enkelte avdeling og dens medarbeidere og en styrer som har ansvar for hele barnehagens avdelinger og personale. Dette bekreftes i SINFEF sin forskningsrapport som jeg viser til under tidligere forskning. *«Ledelse er slik sett betinget både av rammefaktorer og kultur ved den enkelte enhet. Det samme kan man si om barnehagene. Her finner man eksempelvis daglige ledere, styrere, pedagogiske ledere, avdelingsledere og førskolelærere som har delegert ansvar»* (Mordal, 2014)

Gotvassli har vært opptatt av ledelse og skrevet mye om dette over de siste tjue årene. Som pedagog med doktorgrad i organisatorisk læring er han meget aktuelt for barnehagen og hans teorier er mye anvendt i faglitteraturen på feltet. Hans definisjon på ledelse er *«mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelse av ett eller flere spesifikke mål»* (Gotvassli, 2013, s. 36). Tydelig kommer det frem her at det er kommunikasjonen mellom de ansatte og leders kommunikasjon til sine ansatte, visa versa, er sentralt for å oppnå mål. En annen definisjon på ledelse er *«en spesifikk relasjon til andre mennesker der man påvirker hverandre, og denne relasjonen omfatter utøvelse av makt og kontroll innenfor de rammer en bestemt organisasjon gir»* (Halvorsen, I: Postholm, 2012, s. 85). Her kommer relasjonen til andre mennesker og påvirkning frem som en hovedfaktor. Jeg tolker disse definisjonene som at ledelse er noe som skjer i interaksjon med andre mennesker, for å oppnå spesifikke mål. Ut ifra dette ser jeg det viktig å nettopp trekke frem mellommenneskelige relasjoner og menneskelige ressurser som en viktig del av ledelse i blant annet barnehagen. Dette kommer jeg nærmere inn på senere i teorien. Disse definisjonene er valgt fordi de er tett knyttet opp til det mellommenneskelige og relasjonsmessige som er i tråd med min problemstilling.

Som nevnt finnes det ulike former for ledelse. Gotvassli (2013) viser til at en god leder velger ikke en form for ledelse, men at man ser alle i sin helhet og klarer å velge den formen som er nødvendig for den gitte situasjon. Slik som Bøe (2016) viser til i sin doktoravhandling har gjerne pedagogiske leder en hybrid ledelsesform. Nettopp at de bruker ulike ledelsesformer i ulike situasjoner. Alt i alt handler det om å lede en personalgruppe til å oppnå gode resultater og mål, som kommer tydelig frem i definisjonene over. Jeg vil si meg enig i Fullan (2001) som sier at du kommer ingen vei uten personalet ditt. Derfor anser jeg å skape gode relasjoner til dine ansatte er vesentlig for å lykkes som leder i barnehagen.

Det er viktig å skape tillit, respekt, motivasjon og engasjement, om synliggjøres i rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver fra 2011.

Via kommunikasjon, som Gotvassli (2013) viser til, skal leder påvirke medarbeidere til å utøve best mulig arbeid. Kommunikasjon i denne forstand handler ikke om den dagligdagse kommunikasjonen vi alle er en del av. Vi snakker om en profesjonell kommunikasjon som hører til yrket vi er i og som baseres på yrkets verdigrunnlag, hevder Eide og Eide (2005). De definerer ordet kommunikasjon som å gjøre noe felles, delaktiggjøre en annen i, og ha forbindelse med. Videre presenterer de en oversikt over grunnleggende kommunikasjonsferdigheter som blant annet å lytte til andre, skape gode og likeverdige relasjoner, møte andres behov, samarbeide for å finne gode løsninger og stimulere den andres ressurser og muligheter.

*«God profesjonell kommunikasjon er kommunikasjon som er egnet til å ivareta brukere og klienter på en god måte og til og med fremme yrkets formål i bred forstand. Som profesjonsutøvere inneholder vi en viss rolle, en rolle som innebærer å fylle en hjelpende funksjon for andre i kraft av vår faglige kompetanse og posisjon»* (Eide og Eide, 2005, s. 18).

Overført til barnehagen skal handler dette om at styrer skal kommunisere med sitt personale for å oppnå relevante mål. Styrerne skal formidle sin kunnskap og ivareta politiske føringer ved hjelp av blant annet dialog, informasjon og tankedeling. Det handler om et samarbeid og finne løsninger sammen for å oppnå barnehagens mål og visjoner.

I følge Lafton og Skogen (2014) er det å skape tid og rom til refleksjon over egen praksis og veiledning mellom kollegaer en viktig lederoppgave (Skogen, 2014). Videre sier de, som også rammeplanen understreker, at lederen har et overordnet ansvar for det pedagogiske utviklingsarbeidet, samt planlegging, gjennomføring og evaluering av barnehagens praksis. Planlegging og gjennomføring krever en viss kunnskap om ledelse og kunnskap om relasjoner til mennesker. *«Gjennom å lykkes som leder for pedagogisk utviklingsarbeid kan lederen bidra ikke bare til personalets og barns kunnskaps- og kompetanseutvikling, men også sin egen»* (Skogen 2014, s.236).

### 3.1.6 Ledelse av barnehagen som organisasjon

Under dette utdanningsløpet i utdanningsledelse presenteres barnehagen som organisasjon. Jeg ønsker å trekke frem noen elementer om organisasjon for det viser til hva en leder skal være leder for og et overordnet blikk på hva barnehagen kan være på organisasjonsnivå.

Lillejord (2003) trekker fram en definisjon på organisasjon som «*et system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål*» (Lillejord, 2003, s. 166). Alle organisasjoner har en funksjon. Barnehagens oppdrag omhandler læring og utvikling for barn i 0-5 årsalderen. Og inngår som første ledd i norsk utdanningssystem.

Lillejord (2003) viser til at mennesker kommer sammen for å realisere organisasjonens mål. Det vil være ulike strategier og systemer som bestemmer hvilke arbeidsoppgaver en har og hvilke regler og rutiner som finnes.

Alle organisasjoner eksisterer i et samspill med ulike omgivelser som påvirker og lar seg påvirke (Lillejord, 2003). Dette kan handle om relasjoner mellom menneskene og organisasjonskulturene, siden organisasjoner er stort sett drevet av og for mennesker. Som nevnt er det flere teoretikere som påtar at menneskene er essensen i organisasjoner, blant annet Bolman & Deal (2014) og Fullan (2011). Dette er ikke veldig ulikt Halvorsen's definisjon på ledelse, som omhandlet påvirkning og relasjoner til andre mennesker.

Flere relevante teoretikere gir oss en oversikt over og en klarhet rundt barnehagen som organisasjon. Gotvassli, Bolman & Deal og Senge er noe av de jeg har benyttet meg av for å presentere denne teorien. Disse har jeg brukt fordi de sentrale i utdanningens pensum og de presenterer noen ulike definisjoner og innfallsvinkler om er fint å kunne se opp mot hverandre for å få en bredere kunnskapsoversikt.

### 3.1.7 Felles visjon, læring i team, aktiv læring og samarbeid

Senge er kjent for begrepet de fem disiplinene og har blitt satt på dagsorden ved barnehagen om en lærende organisasjon. Dette er viktig å trekke frem for å vise til alle elementene en lærende barnehage er satt sammen av, siden barnehagen er en organisasjon drevet av og for mennesker. Senge's definisjon på lærende organisasjon er «*Organisasjon der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de virkelig ønsker, der nye og ekstensive tankemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskapet*» (Barsø, 2013, s. 123). De fem disiplinene er; personlig mestring, felles visjon, systemtenkning, mentale modeller og læring i team (Senge, 1991). For min studie er det relevant å trekke frem felles visjon og læring i team da dette er nært knyttet til barnehagens innhold og oppgaver, som styrer har ansvaret for å tilrettelegge

for (Kunnskapsdepartementet, 2011). Jeg trekker de også frem fordi dette handler om et fellesskap og samhandling som inngår i store deler av barnehagens personalledelse.

Felles visjon er rettet til gruppe og til organisasjonsnivå. På bakgrunn av de individuelle målene må barnehagen danne en felles målsetning på kollektivt plan. Senge (1991) mener dette er en prosess som er styrt «nedenfra» og baserer seg på vertikal kommunikasjon. Med *læring i team* mener Senge (1991) at det handler om at noen kan noe som kan læres videre. De andre blir belært og man kan lære sammen. I barnehagen i dag handler dette mye om å reflektere sammen rundt personalets praktiske aktiviteter og samarbeid for å utføre de dagligdagse arbeidsoppgavene. Ved disse disiplinene ser jeg en sammenheng med to av elementene i Desimone' s fem kjennetegn for lærers læring. Desimone' s kjennetegn er innholdsfokus, aktiv læring, sammenheng, varighet og kollektiv deltakelse eller samarbeid (Postholm, 2012). Desimone' s kjennetegn er rettet mot skolen, men jeg ser en klar overføringsverdi til barnehagesektoren da vi alle sammen arbeider med pedagogikk og barn. De fem kjennetegnene er innholdsfokus, aktiv læring, sammenheng, varighet og samarbeid.

Aktiv læring og samarbeid vil jeg trekke frem som ekstra relevant for barnehagen. Det arbeides stadig på tvers av avdelinger og det er flere kolleger som samarbeider mot samme mål eller visjon. Å trekke frem felles visjon, læring i team, aktiv læring og samarbeid, er aktuelt da dette handler om hvordan barnehagen og styrer kan arbeide for å oppnå felles mål som er en del av definisjonene på ledelse. Dette er i tråd med min problemstilling og deltema om personalledelse. Som nevnt handler personalledelse blant annet om personalutvikling og teamutvikling (Gotvassli, 2013). Barnehagens personale må samarbeide på ulike måter og fordele arbeidsoppgaver. Antakelig sitter kollegene dine på kunnskap og erfaring du ikke har, mens du har din erfaring og kunnskap. Viktigheten ved å dele på det kan være med på å utvikle barnehagens kvalitet og felles kompetanse. Jeg tenker det handler om å finne de ressurser som er til stede i organisasjonen og bruke disse på best mulig måte for å oppnå barnehagens visjon og mål. Gotvassli (2013) vier til at leder har ansvaret for å gi sine medarbeidere muligheter til læring og utvikling i barnehagen.



### 3.1.8 Bolman og Deal' s fortolkningsrammer

I boken «*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*» (2014) presenterer Bolman & Deal fire fortolkningsrammer av organisasjoner. Det har en sammenheng til ledelse og mellommenneskelige relasjoner som er i tråd med min problemstilling. De hevder at en fortolkningsramme er en mental modell som lettere gir deg oversikt over hvilket «terreng» du arbeider i. «*En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står overfor*» (Bolman & Deal, 2014, s. 34). De fire fortolkningsrammene er struktur, politisk, system og human resources.

En god leder vil ikke nødvendigvis fokusere på bare en av disse ledelsesformene, men kombinere de og handle ut i fra den retningen som er nødvendig for situasjonen (Gotvassli, 2013). Dette er også viktig innenfor disse fortolkningsrammene.

Alle rammene er viktige i sin helhet for organisasjonen, men noen ganger må man se en ramme om gangen. Dette ser jeg i sammenheng med Senge' s disiplin om systemtenkning, som handlet om å se alle perspektivene i sin helhet, og hele organisasjonen på en gang. Jeg vil kort presentere de ulike fortolkningsrammene hver for seg, før jeg legger hovedvekten på human resources rammen, som er nærmere knyttet til min problemstilling om relasjoner i personalet. Teorien under er hentet fra boken «*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*» av Bolman & Deal (2014).

*Det strukturelle perspektivet* handler om hvordan har vi organisert oss i organisasjonen. Hvem er det som samarbeider med hvem om hva? Hva tar vi opp på personalmøter som er styrers tid? Hvordan er det med lederstrukturen? Er døren åpen til ledelsen, eller lukket? Det handler om en måte å strukturere en organisasjon på som kan være mer eller mindre hensiktsmessig i forhold til samfunnsmandatet og politiske føringer for organisasjonen.

*Human Resource perspektiv* handler om hvordan har folk det. Finnes mestring og motivasjon hos de ansatte? Det handler om menneskelige behov og relasjoner i organisasjonen. I barnehagene kan dette kartlegges ved blant annet trivselsundersøkelser. Det kan handle om makt og motstand blant de ansatte.

*Det politiske perspektivet* handler om ressurser i organisasjonen. Hvilke ressurser har vi for å kunne løse de ulike oppgavene og prosjektene. I alle organisasjoner er det ulike meninger og verdier, og ulik vektlegging til å arbeide sammen. Det vil også være et spørsmål om hvordan ressursene kan og bør fordeles.

*Symbolperspektivet* tar utgangspunkt i kultur, organisasjonskultur. Hva preger kulturen på sentrale og viktige områder? Hva er det rom for og hva er det ikke rom for. Det handler om holdninger blant menneskene. Er det rom for å være nyutdannet og komme med nye tanker eller er det en «*ikke tro du kan komme her å lære oss noe nytt, når vi har 20 års erfaring og du kommer rett fra skolen*»- holdning.

## 3.2 Mellommenneskelige relasjoner

*Mellommenneskelige relasjoner* er direkte knyttet til min problemstilling om mellommenneskelige relasjoners betydning for ledelse av personalet i barnehagen. Bolman & Deal (2014) forklarer mellommenneskelige relasjoner som relasjoner som skapes og oppstår mellom mennesker. Mellommenneskelige ferdigheter er viktig fordi relasjoner mellom mennesker er noe som er sentralt i vårt dagligliv, hevder Bolman & Deal (2014). I barnehagen er man i kontakt med ulike mennesker hele tiden. Som ansatt i barnehagen må man forholde seg til mange mennesker i løpet av en arbeidsdag, som kolleger, barna og foreldrene. Det er derfor viktig å ha noen mellommenneskelige ferdigheter for å kunne skape og ivareta gode mellommenneskelige relasjoner i barnehagen. Jeg presenterer relasjonsteori med inspirasjon fra Smalley (2007) og Fullan (2001). Jeg utdyper Spurkeland's forskning om relasjonskompetanse fra 2005. Videre løfter jeg fram Bolman & Deal's (2014) fortolkningsramme om human resources og mellommenneskelig dynamikk.

### 3.2.1 Relasjonsteori

En stor inspirasjonskilde for meg er boken «*Relasjonens DNA*» av Smalley (2007). Han er ingen pedagog, men finner han likevel aktuell til tema da han har rik kunnskap om relasjoner. Han er leder av Smalley Relationship Center, og har arbeidet som familiekonsulent og rådgiver i flere år. Teoriene hans er knyttet opp til et kristent perspektiv. Siden barnehagens verdigrunnlag er basert på kristen kulturarv anser jeg det som aktuelt og interessant for min studie. Smalley påstår at livet vårt handler om relasjoner til seg selv og andre, resten er bare detaljer. Han lister opp tre punkter som omhandler relasjoner. 1: vi er skapt til å ha relasjoner, 2: vi er skapt med evnen til å velge og 3: vi er skapt til å ta ansvar for oss selv (Smalley, 2007). I sin bok anbefaler han oss å se på relasjonene vi har til andre mennesker og hvilken relasjon vi har til oss selv. Har vi et sunt forhold til oss selv? Anerkjenner vi oss selv? Klarer

vi å tilgi oss selv? Dette er spørsmål han ber oss tenke over for at vi skal kunne skape og opprettholde gode og varme relasjoner til andre mennesker. Dette bør vi minne oss selv på og det må jobbes med hele livet. Vi kan ikke alltid velge hvem vi skal ha en relasjon til, som for eksempel på arbeidsplassen vår, men vi kan velge hvordan vi vil handle i relasjonene vi står ovenfor (Smalley, 2007).

En annen teoretiker som er opptatt av mellommenneskelige relasjoner i organisasjoner er Fullan. Han viser til at moralske forhold, relasjoner mellom mennesker og organisasjons-suksess er tett knyttet til hverandre (Fullan, 2001). Fullan er professor i politikk og tidligere dekan for studier innen utdanning på Universitetet i Toronto. Han er aktuell teoretiker for min master da han interesserer seg for blant annet relasjoner og ledelse. Han skrev i 2001 boken «*Leading in a culture of change*» som handler om hvordan ledere kan lære å fokusere på hva som er viktig og hva som vil tillate dem å lede effektivt forhold hvor alt ikke er på stell. Han presenterer en modell om leders rammeverk. En praktisk veileder for ledere. Modellen inneholder elementene som moralske formål, forståelse av endring, skape og dele kunnskap, relasjonsbygging og sammenhengen i organisasjonen. Videre viser han til at de ansatte har sine forpliktelser og ved å følge denne modellen vil «*more good things happen; fewer bad things happen*» (Fullan, 2001, s. 4).

Jeg ønsker å trekke frem modellens element: relasjonsbygging. Fullan (2001) har et eget kapittel som heter «*Relationships, relationships, relationships*». At han har valgt å gjenta ordet relasjoner tre ganger i overskriften, tolker jeg som at han ser på relasjoner som svært betydningsfullt for organisasjoner. Hadde han brukt ordet kun en gang i overskriften ville han kanskje ikke ansett tema som like viktig!? Om relasjoner forbedres blir ting bedre, hevder Fullan (2001). Fullan påstår tidlig i kapittelet at man ikke kommer noe vei uten menneskene i en organisasjon. Han viser til at det handler om menneskene, men understreker at det faktisk er relasjonene mellom menneskene som utgjør den store forskjellen. En av lederens viktigste rolle, mener Fullan (2001) er å sikre at organisasjon utvikler relasjoner som bidrar til å gi ønskelige resultater. I boken viser han til blant annet Goleman som i 1998 laget en oversikt over hva som er viktig å ha kunnskap om innen personlig og sosial kompetanse. Innen personlig kompetanse trekker han frem selvbevissthet og selvregulering som viktig. Det er viktig å kjenne sine egne preferanser, ressurser og intensjoner. Samt ha evnen til å kunne anvende dette på en profesjonell måte. Innen sosial kompetanse er motivasjon, empati og sosiale ferdigheter viktig. Personlig og sosial kompetanse er viktig for å kunne utvikle gode

relasjoner til andre mennesker. Effektive ledere utvikler ikke bare personalets sosiale og emosjonelle kompetanse, men også sin egen, hevder Fullan (2001).

### 3.2.2 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse og relasjonsbygging er noe vi ikke kommer foruten i livet vårt. Uansett hvor vi er i livet samarbeider vi med andre mennesker på en eller annen måte. Vi etabler oss i ulike situasjoner, i familien, vennekretsen, sosiale sammenhenger og i jobbsammenheng.

Relasjonsbygging er kanskje vår tids viktigste kompetanse hevder Spurkeland (2005).

Spurkeland er leder for fagnettverket *Relasjonsledelse Norge*. Med over 20 års erfaring med ledertrening og organisasjonsutvikling har han også gitt ut flere bøker og holder forelesninger ved høyskoler og universiteter over hele landet. I 2005 skrev han boken

«*Relasjonskompetanse*» som er resultatet fra en forskningsstudie som jeg referer til under kapittelet 2.2.2 om tidligere forskning på feltet, om mellommenneskelige relasjoner. Studiet målte dimensjoner innen relasjonskompetanse og hvilken verdi de har for ledelsessuksess og resultatoppnåelse i ulike organisasjoner. Jeg referer direkte til forskningsresultatene fra 2005, samt en artikkel fra 2015 hvor han forklarer sin forskning nærmere.

Relasjonskompetanse er kompetanse som må trenes på hele live og trolig noe av det viktigste vi utvikler i livet vårt, hevder Spurkeland (2015). Studiene viser blant annet at god ledelse av mennesker og evne til resultatoppnåelse har sterk sammenheng med lederens relasjonskompetanse (Spurkeland 2005).

I et yrke som handler om mennesker, som blant annet i barnehagesektoren, vil relasjonskompetanse være en del av hverdagen. Så hva handler relasjonskompetanse om? Relasjonskompetanse defineres slik: «*Ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker*» (Spurkeland, 2005, s. 17). Slik jeg ser det handler det da om hvordan man forholder seg til andre mennesker og opptrer i en interaksjon med andre.

Forskningen til Spurkeland resulterte i «*Radarhjulet*», som var måleverktøyet for relasjonskompetanse. Modellen viser en oversikt over hva relasjonskompetanse handler om og hvilke elementer man kan trene på og gjøre seg bevisst på. Dette er avgjørende kompetanser for å lykkes med relasjonsbygging, hevder Spurkeland (2015).

Menneskeinteresse er på denne måten selve inngangsporten til relasjonskompetansen hevder Spurkeland (2015). Det handler kort fortalt om å sette mennesket i sentrum. Det handler om øyekontakt og kroppsspråk. Det handler om vår adferd, anerkjennelse og på hvilke måter vi møter mennesker på, påstår Spurkeland (2005).

Måleverktøyet hans deles inn i 14 ulike dimensjoner, disse er: generell adferd, tillit, dialogferdigheter individ, tilbakemeldinger, dialogferdigheter gruppe, relasjonsbygging, synlig ledelse, utvikling / motivasjon, kreativitet, konflikthåndtering, følelsesmessig, humor, prestasjonshjelp og resultat- orientering.

Spurkeland (2005) påstår at det er en meningsfull sammenheng mellom humor som et mellommenneskelig aspekt og ledelse. Humor er også en faktor jeg mener er viktig i arbeid mellom mennesker. Han definere ordet humor som: «*en mental aktivitet som skaper munterhet og positive emosjoner*» (Spurkeland, 2005). Han trekker frem humor som en del av relasjonskompetanse, men også som betydningsfullt for ledelse. Han viser til at humor ofte ikke er det første man snakker om i organisasjoner fordi det lett er å forbinde med noe som er useriøst og tilhører underholdningsbransjen. «*Effektive ledere sørger for balanse mellom alvor, lek og humor*» (Bolman & Deal, 2014, s. 314). Humor er med på å styrke mellommenneskelige relasjoner og bidrar til å sette mennesker i stand til å yte mer, påstår Spurkeland (2005). Samtidig løfter han frem at humor bidrar til trygghet, det senker skuldrene, samtidig som det er et sosialt regn på aksept og tilhørighet (Spurkeland, 2005). Dette er interessant å løfte frem da en av mine informanter var meget opptatt av bruk av humor i sin relasjonsledelse. Dette kommer jeg tilbake til.

Nå har vi sett kort på *Radarhjulets* viktigste elementer, men alle dimensjonene er viktige for å utvikle sin relasjonskompetanse. Om en leder har disse dimensjonene med seg i arbeidslivet vil det trolig, som Spurkeland (2015) understreker, påvirke personalets motivasjon og engasjement for å arbeide videre. Han av slutter artikkelen fra 2015, med å si at relasjonskompetanse er helt avgjørende i alt arbeid med mennesker og at det er en stor sammenheng mellom leders relasjonskompetanse og dens evne til å oppnå resultater.

### 3.2.3 Human Resources

Fortolkningen om menneskelige ressurser handler om behov, kompetanse og verdier., hevder Bolman & Deal (2014). Hvilken kompetanse finnes i hver enkelt ansatt og hvilke forutsetninger har vi for å lykkes? Hele dette kapittelet er referert til Bolman & Deal' s bok fra 2014; «*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse- Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*». Forfatterne viser tydelig at menneskene er organisasjoners viktigste ressurser.

Human Resource- perspektivet handler i grove trekk om hva organisasjoner og mennesker gjør for og med hverandre. Det dreier seg om hvordan man kan skreddersy organisasjonen for å tilfredsstille menneskelige behov i form av relasjoner, tillitt og dynamikk mellom mennesker. Organisasjoner og de ansatte trenger hverandre, hevder Bolman & Deal (2014). Som nevnt er barnehagen av og for mennesker. Derfor anser jeg organisasjonens menneskelige ressurser som meget sentralt og viktig for at organisasjonen skal kunne ledes mot et mål og oppnåelse av felles visjoner.

Jeg ønsker å utdype Human Resources perspektivet og trekke frem sentrale elementer for denne rammen, fordi dette omtaler elementer styrer bør ha fokus på for å fremme de menneskelige ressursene som finnes i organisasjonen, det er også nært knyttet til mellommenneskelige relasjoner. Noen av elementene i denne rammen handler om å investere i mennesker. Dette er ikke noe som er gjort over natten, så tid må også settes av. Bolman & Deal påpeker at organisasjoner som gjør det godt er flinke til å respondere til kunders og ansattes behov. Under vil jeg vise i en tabell hva som er aktuelt for dette perspektivet:

<b>Prinsipper</b>	<b>Praktiske konsekvenser</b>
Bygge opp og innføre en human resouce- strategi	Bygge opp en felles tenkning om hvordan mennesker skal behandles. Bygge denne tenkningen i selskapets struktur og incentivsystemer.
Ansette de rette personene	Vite hva de ønsker. Være selektiv.
Beholde de ansatte	Belønne dem godt. Sørge for jobbsikkerhet. Fremme innenfra. Gi de ansatte del i utbyttet.
Investere i de ansatte	Investere i opplæring. Skape utviklingsmuligheter.
Gi de ansatte myndighet	Sørge for informasjon og støtte. Stimulere til selvstendighet og medvirkning. Omforme jobbene. Fremme selvstyrte team. Fremme større likhet.
Fremme mangfold	Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området. Gi ledere resultatansvar på området.

(«*Grunnleggende Human Resource- strategier*» Bolman og Deal, 2014, s. 168)

Dette skjemaet er ikke en fasit på hvordan man må gjøre det, men ment som en rettleiding og veiledning på hvordan man kan arbeide med de menneskelige ressursene i bedriften. Flere av disse elementene finnes nok i mange barnehager uten at de nødvendigvis har hovedfokus på denne rammen. Spesielt det førte punktet om «*felles tenkning om hvordan mennesker skal behandles*» finnes nok i de fleste norske barnehager.

Barnehagens samfunnsmandat viser hvordan mennesker bør behandles. Barnehageloven §1 trekker frem at vi skal møte barna med tillit og respekt. Videre trekkes lek, trivsel, glede, trygghet, fellesskap og vennskap frem, i samme paragraf (Kunnskapsdepartementet, 2005). «*Nestekjærlighet, solidaritet, toleranse og respekt skal være grunnleggende verdier i barnehagen. (...) Innlevelse i andre menneskers situasjon vil bidra til medmenneskelighet, solidaritet og toleranse*» (KD, 2011, s.12). Disse sitatene er direkte knyttet opp til arbeidet med barna, men likevel relevant for personalet som skal være gode rollemodeller for barnehagens brukere, nettopp barna.

Noe ledere gjør mesteparten av tiden sin er å forholde seg til andre mennesker på en eller annen måte, hevder Bolman & Deal (2014). Det kan være blant annet samtaler, møter eller lunsjpausen. Det er både formelle og uformelle arenaer. Det som har betydning for ansattes individuelle tilfreds i arbeidssituasjonen og deres effektivitet i arbeidet er kvaliteten i relasjonene. Mennesker skaper relasjoner som passer til deres preferanser og deres væremåte, fremfor organisasjonens behov. Dette hevder Bolman og Deal (2014) samtidig som de sier at mennesker har sosiale og personlige behov som ikke alltid stemmer overens med organisasjonenes formaliteter, som krav og regler. Alle mennesker er forskjellige og sammensetningen i et personale kan by på utfordringer, eller en totalt god match.

### 3.2.4 Mellommenneskelig dynamikk

Barnehager i Norge er stort sett inndelt i avdelinger eller baser. Personalet deles inn i grupper. «*Alle som blir med i en gruppe, håper på å finne en rolle om de kan føle seg vel i*» hevder Bolman & Deal (2014). Mennesker har forskjellige forventninger til andre mennesker rundt seg og ha også ulike roller i en gruppe. Eksempelvis kan man ha en som stille og ubemerkelig, en som liker å være synlig og føle seg innflytelsesrik og en som må føle seg likt og verdsatt for å kunne delta. Noen er åpne og direkte mens andre er mere stille og tilbaketrukket. Lederen spiller en avgjørende rolle for menneskers tilfredshet i en gruppe og effektiviteten i

gruppen, sier Bolman & Deal (2014). Videre viser de til at en av styrers oppgave er å få gruppene til å fungere på tross av ulike mennesketyper og roller. Det er ikke gitt at gruppen fungerer veldig bra sammen. Det kan oppstå personkonflikter og uenigheter som kan gå ut over arbeidet og oppnåelse av felles mål.

Evnen til å kunne kommunisere og lytte kan fungere som lim i en gruppe, hevder Bolman & Deal (2014). Gruppen gjør det lurt i å ha en felles oppfatning av mål og arbeidsoppgaver. Om gruppen ikke har lik forståelse kan man lett snuble og problemer kan oppstå. Videre trekker Bolman & Deal fram felles interesser som et element. Hva har gruppen til felles? Hva kan man lett være enige om å samarbeide om. I barnehagen er det gjerne en fellesnevner at man ønsker å arbeide med barn og for barns beste. En gruppe mennesker har et stort mangfold av ideer, ressurser og synspunkter. Her må gruppen arbeide med for å respektere hverandres kunnskap og kunne være kritisk til sin egen. Ledelse i denne forstand betyr å hjelpe gruppen til å utvikle og ivareta en felles opplevelse av retning og forpliktelser slik at ikke gruppen mister styringen og driver vekk fra felles mål. Effektive ledere hjelper grupper og avdelinger til å arbeide og kommunisere sammen påpeker Bolman & Deal, (2014).

### 3.2.5 Organisasjonskultur

Jeg ønsker å presentere et kapittel om organisasjonskultur fordi jeg ser det relevant opp mot min problemstilling. En barnehage inneholder mange ulike mellommenneskelige dynamikker og mellommenneskelige relasjoner. Selv om barnehager har like føringer og styringsbestemmelser vil menneskene være ulike og kulturene vil variere. Slik jeg forstår det er organisasjonskultur menneskeskapt, basert på de ressursene og forutsetningene som finnes i en organisasjon.

Når jeg skal omtale organisasjonskultur er Berg en teoretiker man ikke kommer utenom innen det pedagogiske fagfeltet. Berg har siden 1970 tallet arbeidet med pedagogikk i skolesektoren. Som professor i pedagogikk har han hatt mange ulike forskningsprosjekter og har vært opptatt av kulturer i organisasjoner, særlig innenfor skolevesenet. Bolman & Deal (2014) belyser også organisasjonskultur i sine teorier på organisasjon og ledelse som også blir relevant.

Organisasjonskultur kan være litt abstrakt og diffust og forklare. Berg (2000) omtaler kultur som «*fastfrysede ideologier*». Det kan forklares som den eller de verdibasene som er etablert i en organisasjon (Berg, 2000). Bolman & Deal (2014) definerer organisasjonskultur kort enkelt med «*måten vi gjør ting på hos oss*». Det er et mønster av grunnleggende antakelser



som en gruppe mennesker har kommet frem til. Det handler om integrering og tilpassing i en gruppe som aksepteres godt nok til å kunne læres videre til nye medlemmer. Det handler om gruppens «riktige» måte å oppfatte, tenke og føle på innad i gruppen (Bolman & Deal, 2014).

Kultur blir styrt ut fra kjernen i organisasjonen, det styres innenfra, forklarer Berg (2000). Han deler kultur i ytre og indre grenser. Indre grenser defineres som selve organisasjonen, barnehagens sammensetning av barn, foreldre, ansatte, ressurser og kunnskap. Ytre grenser er rammebetingelser fra interne og eksterne planer og styringsdokumenter som blant annet; Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver, Barnehageloven og Stortingsmeldinger. Handlingsrommet er barnehagens kultur; hva gjør vi? Hvordan gjør vi det? Berg (2000) påstår at vi hele må tiden diskutere handlingsrommet vårt. Vi danner oss ritualer og vaner som vi ikke tenker over at vi gjør. Eksempelvis kan dette handle om at man setter seg alltid på samme plass, en fast person river av kalendrene til riktig dag, eller at en samme person om har samlingsstunden hver dag. Noe som kan prege en kultur kan være individualisme og selvstendig arbeid, eller en arena preget av samarbeid, erfarings- og kunnskapsdeling (Berg, 2000).

Humor og lek er noe som preger flere kulturer. Lek kan bidra til å løsne opp på regler og utforske alternativer, hevder Bolman & Deal (20014). Videre sier de at den gir oss mulighet til å eksperimentere, være fleksible og det kan by på kreativitet. Det kan ha positiv innvirkning på fellesskapet og kan løsne opp for et tettere samarbeid med kollegene. Spurkeland (2005) viser til at humor er kulturbetinget og varierer fra kultur til kultur. Dette gjelder både kultur på lokasjonsnivå, ulikt fra land til land, og by til by. Det kan også gjelde fra barnehage til barnehage og kanskje til og med fra avdeling til avdeling.

Jeg ser dette i sammenheng med relasjoner i personalet. Jeg tolker dette til å bety hvordan mennesker forholder seg til hverandre og lærer å bli kjent med hverandres synspunkter og holdninger for så å skape en felles kultur for hva som er akseptabelt på arbeidsplassen og i personalgruppen. For å forstå kulturen i egen bedrift kan det være lurt å reflekter over noen av følgende spørsmål; Hva er dominerende i organisasjonen? Hvilke kjennetegn preger det gode samarbeidet hos oss? Hvordan kan vi utvikle et enda bedre samarbeide? Har vi rom for humor? Hva definerer vi som humor? Hvordan leder jeg gruppen min? Hvilke muligheter og hvilke begrensinger finnes? Refleksjonene kan bidra til å skape en handling, og endre eller forbedre handlingsrommet i organisasjonen (Berg, 2000).

## 4 Forskningsmetodikk og design

For å presentere mitt vitenskapelige ståsted og mitt design for denne undersøkelsen anvender jeg Maxwell 's kvalitative forskningsdesigns- modell. Han presenterer mål, faglig rammer, validitet og metode som påvirker problemstilling og forskningsspørsmålet. Alle komponentene påvirker hverandre, hevder Maxwell (2013). Denne avhandlingens oppsett og design er inspirert av Maxwell' s modell. Jeg har presentert mitt mål for studie, mine teoretiske, politiske og forskningsbaserte referanserammer. Problemstillingen min «*Hvordan opplever barnehagestyrere mellommenneskelige relasjoners betydning for personalledelse?*» blir utgangspunktet for valg av metode. Metodedelen av oppgaven vil beskrive hvordan jeg kan holde studiet og problemstillingen min valid.

Jeg vil presentere mitt metodiske valg for denne avhandlingen. Jeg vil beskrive oppsettet av kvalitative metoder og videre inn på intervju som er metoden jeg har valgt å benytte meg av. Jeg presenter mine erfaringer med utvalg av informanter, utarbeiding av intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene, samt det etiske ved en forskerrolle og erfaringer ved tekstbehandling av notert datamateriale. Jeg forholder meg i hovedsak til Maxwell (2013), Nilssen (2014), Thagaard (2003), Dalen (2004) og Grønmo (2004) i metodedelen. Disse teoretikerne er anvendt fordi de presenterer kvalitative forskningsmetodikk i sine teorier. De er anbefalt i litteraturlistene for studiet og gir god oversikt over metoder som kan forklare og fagliggjøre mine valg for dette studiet.

### 4.1 Kvalitativ studie

Masteroppgaven min er et kvalitativt studium med intervju som forskningsmetode. Jeg har valgt intervju som metode fordi jeg ønsket å komme nært inn på informantene. Jeg vil også få tilstrekkelig informasjon og muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål for å tydeliggjøre informantenes synspunkter eller for å komme dypere inn på eventuelle interessante tanker. I følge Thagaard (2003) er intervjuundersøkelser en velegnet metode for å få informasjon om hvordan informanten opplever og forstår seg selv og sine omgivelser.

En kvalitativ metode gir informasjon om informantenes synspunkter. Dette er en fenomenologisk tilnærming til feltet som er opptatt av informantenes opplevelse av omverden og deres subjektive oppfatninger. Thagaard (2003) forklarer en fenomenologisk tilnærming som tar utgangspunkt i subjektive opplevelser og søker en dypere forståelse i

enkeltmenneskets forståelse av virkeligheten. Fenomenologien baserer seg på underliggende antakelser om virkeligheten slik folk opplever at den er, hevder Thagaard (2003). Nilssen (2014) presenterer målet med kvalitativ forskning som en prosess for å få fatt i menneskers handlinger, meninger, kunnskaper, følelser og opplevelser. Det er dette jeg ønsker å sette i fokus i mine forskningsspørsmål og deretter tolke og analysere dette opp mot teorien på feltet. Thagaard (2003) forklarer kvalitativ forskning som en prosess med lite utvalg av aktører, men med et nært forhold til dem. Dette er en metode hvor tekster analyseres og den vektlegger betydningen av informantenes tanker. En prosess som sees i lyset av den konteksten det inngår i.

Tradisjonelt sett har kvalitative studier hatt en induktiv tilnærming. Det vil si at teoretiske perspektiver og hypoteser utvikles på grunnlag av empirien, hevder Thagaard (2003). Min studie har en deduktiv tilnærming da jeg analyserer datamaterialet opp mot hypoteser og tidligere teorier. En deduktiv tilnærming kan også bidra til å videreutvikle eksisterende etablert teori (Thagaard, 2003). Videre viser Thagaard til at resultater av kvalitative studier enten presenteres som teoretiske fremstillinger eller ved fortolkende beskrivelser av teorien. Til dette studiet forholder jeg meg til den fortolkende beskrivelsen av teorien.

Da informantene mine var opptatt av noe annet enn hva jeg hadde presentert i teorien på forhånd, ble det relevant for meg å nettopp faglig forankre dette i teorien, for å kunne analysere dette nærmere. På denne måten kan jeg understreke som Thagaard (2003) hevder, at kvalitative studier er fleksible. Jeg som forsker kunne arbeide parallelt mellom de ulike delene av forskningen og det er ikke nødvendigvis en fasit på oppsett og prosedyre. Min prosess har i hovedsak tatt for seg teorien først, så har jeg presentert metoden samtidig som jeg har innhentet empiri og gjennomført intervjuene. Underveis som intervjuene fant sted, oppdaget jeg som nevnt over at informantene hadde andre innfallsvinkler og vektla teorien annerledes enn meg, derfor måtte jeg tilbake til teorien flere ganger i skriveprosessen. Dette har vært lærerikt og økt min forståelse for tema underveis i studiet. «Å skrive om samme tema gang etter gang fører til nye oppdagelser, nye måter å se og forstå på og det utvikler forståelsen av og kunnskapen om emnet» (Nilssen, 2014, s. 52). En kvalitativ studie vil gi oss noen svar, men ikke «det ene svaret», nettopp fordi det eksisterer flere virkeligheter blant informantene (Nilssen, 2014). Vi skal ikke finne en objektiv sannhet, men vi er ute etter subjektive oppfatninger og perspektiver, hevder Nilssen (2014).

## 4.2 Hermeneutisk tilnærming

Hermeneutikk henger sammen med kvalitative studier. Ordet hermeneutikk betyr uttrykk, tolkning og oversettelse (Nilssen, 2014). I følge Grønmo (2004) handler hermeneutikk om fortolkningslære og om fortolkningskunst. Dette er analyser som tar utgangspunkt i informantenes egen forståelse og synspunkter, samtidig foretas analysen i et bredere grunnlag og i en større sammenheng enn rene fenomenologiske analyser. I hermeneutiske studier legger forsker mer vekt på sin egen fortolkning av informantene og deres synspunkter, hevder Grønmo (2004). Hermeneutiske studier bygger også på den førforståelsen forskeren har før studiet startet. Dette kan handle om forskers egne erfaringer, tidligere forskning og relatert teoretiske referanserammer. Min teori og egen erfaring som fagperson vil ligge til grunne for mine fortolkninger av informantenes synspunkter. «*Hermeneutiske analyser er basert på ulike typer for- forståelse*» (Grønmo, 2004, s. 393). Videre sier han at ingen fenomener kan forstås uavhengig av den konteksten den inngår i. Fortolkningene vil også preges av forskers forståelse av konteksten den bestemte informanten inngår i, samt forskers betraktning av situasjonen eller prosessen som handlingen eller situasjonen er en del av. Det handler om forståelse, for- forståelse, delforståelse og helhetsforståelse for studiet i den konteksten det inngår i (Grønmo, 2004).

Denne avhandlingen har en hermeneutisk tilnærming til feltet. Det handler ikke nødvendigvis om å finne en fasit, men at fenomener tolkes på forskjellige måter. Derfor kan det komme forskjellige svar, men de kan være like riktige for den konteksten de besvares i og informantenes tilnærming til konteksten. Hvordan jeg tolker empirien blir vesentlig. Tolkning er et forsøk på å finne underliggende uttrykk eller meninger, om noe er klart eller uklart, komplekst eller selvmotsigende, påpeker Nilssen (2014).

«*Målet er å oppnå gyldig forståelse av mening i teksten*» (Thagaard, 2003, s. 37). Videre sier hun at en hermeneutisk tilnærming bygger på prinsippet om at meningen bare kan forstås i den konteksten det studeres i. Hvordan jeg som forsker tolker empirien og tekstene i den sammenhengen det er i, blir en del av den hermeneutiske tilnærmingen. Meningsinnholdet vektlegges sterkt i teksten og analysen, men ingen egentlig sannhet finnes. Hermeneutiske analyser går ut i fra at all forståelse baseres på for- forståelse om tema og konteksten som studeres, påpeker Grønmo (2004).

### 4.3 Intervju som metode

Dalen (2004) forklarer ordet intervju som utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker om et felles tema. Målet med intervju er å få innsikt i informantens livsverden og opplevelsesdimensjon av valgt tema, samt god informasjon om tema (Dalen, 2004, Thagaard, 2003). Livsverden er informantens opplevelse av sin hverdag og hvordan vedkommende forholder seg til denne, hevder Dalen (2004).

Jeg kunne også valgt andre metoder for å svare på min problemstilling. Jeg kunne benyttet meg av brevmetoden. Fordelen med intervju i forhold til brev er at jeg kan få mer innholdsrike svar, kommer nærmere på informantene og kan stille oppfølgingsspørsmål. Disse elementene ville vært fraværende i brevmetoden. Intervjumetoden krever igjen mer tid. Tid til å innhente informanter, avtale tidspunkt for intervju, gjennomføre intervjuene, transkribering og skrive inn notater. Alt dette før selve analysen og drøftingen kan starte. For meg har intervjumetoden tatt lang tid. Det har gått mange timer i telefon og mailvirksomhet til informantene og jeg kom sent i gang med gjennomføringen av intervjuene.

Dalen (2004) anbefaler å lese aktuell litteratur før intervjuene for å være forberedt på de svarene som kan komme, dette gir også en bedre mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Jeg brukte god tid til å lese meg opp på ledelse i barnehagen samt mellommenneskelige relasjoner, og relasjonsbygging. Dette opplevde jeg svært betydningsfullt for å utarbeide en god intervjuguide samt å gjennomføre intervjuene.

I kvalitative intervjuer er det ifølge Thagaard (2003) viktig med en nærhet til informantene. Hammersley og Atkinson (2004) hevder at det er de første minuttene av intervjuet som har en innvirkning på hvordan intervjuet går, på tonen og atmosfæren. Jeg var bevisst på å møte informanten med et fast håndtrykk og øyekontakt. Jeg forholdt meg blid og positiv under hele intervjuet. Jeg opplevde selv at jeg gav bekreftende verbale uttrykk som «mm», «ja» og et nikk, for å vise min interesse til hva informantene sa. Dette kan også bekreftes fra lydopptakene fra båndopptakeren jeg brukte under noen av intervjuene.

Tidlig informerte jeg at det ikke finnes noen feil svar i intervjuene, men at informantenes subjektive tanker var riktige og viktige for min studie. Noen dager før intervjuene fikk alle informantene tilsendt intervjuguiden for å kunne forberede seg. Dette kan også være med på å bygge tillitt til aktørene, da tema og spørsmålene er kjent, som gir noe tryggere rammer. På denne måten vet informantene litt mer om hva de skal være med på og det vil ikke oppstå store overraskelser. De får samtidig mulighet til å reflektere rundt spørsmålene på forhånd.

Mitt mål med intervjuene var å skape refleksjon hos styrerne. Refleksjon over deres praksis og hvilke betydninger relasjoner kan ha for personalledelsen. Et tema som de aller fleste praktiserer, men ikke nødvendigvis tenker så mye over i hverdagen. Faglig forankring i svarene var et ønske fra min side.

#### 4.4 Utarbeiding av intervjuguiden

Jeg utarbeidet en intervjuguide for å ha en retningslinje for intervjuene. Intervjuguiden bestemmer hvilken rekkefølge spørsmålene kommer i og rekkefølge på eventuelle temaer. Thagaard (2003) anbefaler at de første spørsmålene er knyttet til informantens bakgrunn, utdanning og yrke. Disse spørsmålene vil få en enkel og trygg start for informanten som kanskje kan være noe nervøs eller usikker på intervjuets retning. Intensjonen med en intervjuguide er å komme i dybden på de temaene som det er ønskelig å få informasjon om, hevder Thagaard (2003). En intervjuguide vil ha en fordel ved at den rettleder intervjueren til å få en planlagt retning på intervjuet. Derfor valgte jeg også å dele inn i mine to hovedtemaer her for å ha en oversikt og en tydelig guide å følge for meg som forsker og for informantene som skulle intervjues.

I forkant av intervjuene leverte jeg intervjuguiden ut til informantene slik at de kunne forberede seg og reflektere over spørsmålene i forkant, som jeg også ser på som en fordel, da mine spørsmål krevde refleksjon over engen praksis og holdning. Deltakerne gav tilbakemeldinger på at de var glade for å få spørsmålene i forkant, så de nettopp kunne reflektere før selve intervjuene.

Dette har vært en lang prosess. Intervjuguiden har flere ganger blitt diskutert med min veileder, før jeg kom frem til den eksisterende guiden. Det har vært en arbeidskrevende prosess. Temaer og spørsmål skal ha en relevans opp mot problemstillingen for undersøkelsen, hevder Dalen (2004). Hun peker videre på at det er lurt å stille åpne spørsmål slik at informantene åpner seg opp og forteller sine opplevelser av situasjonen som belyses. Svarene er mitt datamateriale som skal analyseres. Derfor forsøkte jeg å formulere spørsmål som åpner opp for refleksjon. Intervjuguiden ligger som vedlegg.

## 4.5 Utvalg av informanter

Da problemstillingen var satt, kom raskt spørsmålet opp, hvem skal jeg spørre, og hvilke kriterier skal jeg stille til mine informanter? Siden jeg er opptatt av ledelse fra styrers side, falt det seg naturlig at styrere fra barnehager ble en første kriteriet. Dette er en del av strategiske utvalg, som Thagaard (2003) kaller det, når man bevisst velger ut sine aktører.

For meg ble det også viktig at utvalget hadde noe kjennskap og eller interesse for relasjoner i personalgruppen. Det ble viktig at informanten hadde interesse og engasjements som kunne knyttes opp til problemstillingen, om mellommenneskelige relasjoner og personalledelse. På denne måten kunne jeg sikre meg at jeg fikk relevante svar i empirien.

Jeg ønsket også at styrerne jeg skulle intervjuer ikke bare hadde generell barnehagelærerutdanning, men en eller annen form for videreutdanning innen ledelse, gjerne styrerutdanning. På denne måten kunne de trolig sterkere faglig forankre sine svar, som igjen gav en bedre tyngde i min analyse.

Da jeg skulle finne informanter brukte jeg snøballmetoden (Thagaard, 2003). Metoden går ut på å først kontakte noen som har de interessene og engasjementet man er interessert i, for så å spørre om de kjenner noen som har de samme egenskapene. På denne måten har man et større utvalg. Til denne oppgaven tok jeg kontakt med barnehagesjefene i to ulike kommuner for å høre om jeg kunne få tips om noen styrer som var opptatt av relasjoner og personalledelse. Jeg håpet da på å få et par navn, slik at jeg kunne ta direkte kontakt med de for å spørre mere konkret om de kunne tenke seg å stille til intervju. Det endte med at den ene barnehagesjefen videresendte min forespørsel til alle styrerne i denne kommunen. Med en formulering i denne mailen, som kanskje var litt uklar, fikk jeg ingen svar tilbake. Det tolker jeg som at min formulering var upresis og noe uklar i mailen, dette tok jeg lærdom av til neste forespørsel, som gav gode resultater. Den andre barnehagesjefen fikk jeg aldri svar fra.

En stor utfordring jeg støtte på var at jeg fikk en del avslag på mine forespørsler til intervjuene. Flere av de jeg har ringt har takket nei til å være med. Det måtte jeg respektere og derfor måtte jeg lete videre. Jeg har også sendt en god del mail rundt med en forespørsel om deltakelse til intervju. Her har over 70% ikke svart og noen takket nei på en pen måte. Etter som tiden gikk, bestemte jeg meg for å endre kriteriene og se bort ifra at styrerne hadde ekstra lederutdanning. Da ble tilbakemeldingene mer positive. Kan det være at mitt ønske og min formulering i forespørslene gav styrerne en frykt for å ikke ha riktig eller god nok kompetanse

innen feltet, så de valgte å svare nei? Det er spørsmål jeg tar med videre i refleksjon over min rolle som forsker. Jeg antar at en annen årsak til at prosessen ble lang og utfordrende var at dette var på et tidspunkt hvor barnehageopptaket og årsplan for høsten 2017 er vektlagt i barnehagene. Dette ble nok en prioritet for mange.

Underveis i min jakt etter informanter fikk jeg likevel en del tips om styrere som fokuserte på eller anså relasjoner interessant og viktig for barnehagens drift. Jeg endte opp med tre informanter fra tre ulike barnehager. Alle informantene er opptatt av relasjoner, samhold og fellesskap på arbeidsplassen.

Styrer A er spesielt opptatt av relasjonsledelse og at alle skal oppleve seg og sin jobb betydningsfull. Her har de mye fokus på voksenrollen. Noe som kan være veldig lett for noen og fryktelig vanskelig for andre.

Styrer B er spesielt opptatt av å se de ansatte som det mennesket de er på godt og vondt og bruker mye humor inn i sitt arbeid. Kulturen er preget av rom for tull og tøys, men med et klart skille for når det ikke passer seg.

Styrer C er spesielt opptatt av trivsel og omsorg. Denne styreren er opptatt av samhold og samarbeid, hun forklarer at mellommenneskelige relasjoner er viktig for dem.

## 4.6 Forskningsetikk

I Norge har vi i dag ulike forskningsetiske komiteer for forskjellige fagfelt. Jeg har benyttet meg av Nors Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste, som jeg fikk anbefalt av mine lærere ved høyskolen. I følge Kleven (2011) skal alle forskningsprosjekter som innebærer opplysninger av enkeltpersoner, direkte eller indirekte, meldes inn til personvernombudet for forskning (NSD). For denne oppgaven fremstilles all empiri anonymt. Derfor krever ikke dette studiet meldeplikt til personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste. I følge meldeplikts test på NSD sine hjemmesider, er mitt prosjekt ikke meldepliktig.

I kvalitative studier kreves det at forsker får komme tett inn på informantene. Nilssen (2014) omtaler det som at forskeren kommer inn i informantenes liv og at det settes av tid til planlegging, samtaler og eventuelle intervjuer. Hun forklarer det som at forsker er gjest i



informantens private rom. Det må tas betraktninger og etiske hensyn igjennom hele forskerprosessen. Generelt sett er det overordnede elementer om krav til respekt for menneskeverden, respekt for integritet, frihet og medbestemmelse. Informantene kan når som helst trekke seg fra studiet, hevder Nilssen (2014).

I følge Grønmo (2004) har forskere en del forskningsetiske normer å følge. Hovedinnholdet rettet til deltakende mennesker i samfunnsvitenskapelige studier vil være:

- at informanter om blir bedt om å delta i studiene skal informeres som undersøkelsens mål og opplegg.
- de skal selv avgjøre om de ønsker å delta eller ikke, eller om de ønsker å avbryte deltakelsen
- informantene i forskningsopplegget skal ikke utsettes for fysiske eller psykiske skader
- all informasjon om informantene skal behandles konfidensielt

Jeg fulgte Grønmo's normer for min studie. For meg ble det viktig å tidlig skape og opprettholde en tillitt til informantene. Når jeg tok kontakt med dem formulerte jeg meg på en måte som sa at deres kunnskap og erfaring er interessante og viktige for min studie. De sitter på viktig informasjon jeg trenger for å kunne svare på min problemstilling. Samtidig som jeg spurte om de ønsket å delta. Som nevnt tidligere møtte jeg på flere som pent takket nei. Av de som sa de var interessert i tema for oppgaven, mellommenneskelige relasjoner og personalledelse, sa de også var interessert i å avsette tid for et intervju. Jeg var bevisst på å oppgi så mye opplysninger som mulig allerede ved første samtale. Informantene fikk informasjon om at all empiri ville holdes anonymt, varighet på intervjuet og at jeg vurderte bruken av båndopptaker under intervjuet. De fikk også utdelt intervjuguiden på forhånd slik at det ikke kom noen store overraskelser. Jeg opplevde at alle informantene satte pris på denne informasjonen, slik at de kunne planlegge og forberede seg på best mulig måte.

## 4.7 Forskerrollen

For meg som forsker er det viktig å tilrettelegge et godt forhold til mine informanter. Dette fordi relasjoner mellom forsker og informant er svært betydningsfullt. Det er en mellommenneskelig prosess som preges av den kontakten intervjueren skaper til informanten (Thagaard, 2003). Jeg var forberedt på at jeg som forsker kanskje må motivere de jeg ønsker

som informanter for at deres engasjement skal tennes. Ved å opplyse om læring og bevisstgjøring av tema dette kan bidra til for barnehagen og deres personlige kompetanse, håper jeg at informantene ser nytten av å bidra inn i mitt prosjekt. Dette fikk jeg gode tilbakemeldinger på. Flere av barnehagene ønsket å bruke tid på refleksjon og forbedring av mellommenneskelige relasjoner i deres praksis. Som forsker må jeg være bevist på min forforståelse når jeg skal tolke empirien jeg får inn.

Thagaard viser til Kvale som fremhever at forsker bør lese seg opp på valgt tema før intervjuene, men like viktig er det å ha kunnskap om sosiale relasjoner (Thagaard, 2003).

Et intervju er en eksplisitt situasjon. I et kvalitativt studium vil jeg som forsker har en eller annen form for påvirkning på informantene mine, hevder Nilssen (2014). Videre sier hun at forskers evne til å skape tillitt og etablere gode relasjoner til informantene er av stor betydning. Det er viktig at jeg er sensitiv. Det innebærer blant annet at jeg lytter aktivt til det som blir sagt og ikke la mine tanker komme for tydelig fram i intervjuene. Dette fordi jeg er opptatt av informantenes subjektive tanker og virkelighetsoppfatninger. Mine tanker kan i hovedsak spares til analysen av empirien. Å la det være rom for pauser og stillhet i et intervju samt legge merke til disse pausene er en del av det å lytte aktivt.

Samtidig som jeg må ha gode kommunikasjonsferdigheter, legger Nilssen (2014) vekt på. Som forsker må jeg stille gode spørsmål og ha evnen til å stille oppfølgingsspørsmål ut fra svarene i intervjuet. «*En god intervjuer er også en god observatør*» (Nilssen, 2014, s. 31). Som observatør i et intervju ser man etter non-verbal kommunikasjon, som kroppsspråk, ansiktsuttrykk. Det bør også være plass til meta- kommunikasjon, påpeker Nilssen (2014). Det innebærer å snakke om kommunikasjonen. Som forsker må jeg informere om at det er lov å ta «time- out» for å avklare om noe er vanskelig eller uklart.

Jeg tok meg også tid til en god samtale etter intervjuet var over slik at jeg ikke hastet av sted. Dette er ifølge Dalen (2004) en viktig regel i forhold til intervjuer. Dette er også med på å skape en god relasjon mellom forsker og informant. I den ene barnehagen fikk jeg en omvisning i barnehagens lokaler etter intervjuet. Dette bidro også til at jeg følte meg enda mer velkommen og fikk et innblikk i barnehagens hverdag.

Thagaard (2003) fremhever relasjoner mellom forsker og informant. Forskers nærvær har en påvirkning på hvordan datainnsamlingen forløper, påstår Thagaard, (2003). Videre viser hun til at relasjonene til informantene har stor betydning for forsknings materiale og at det derfor er viktig å tenke over hvordan relasjonene kan gi grunnlag for forskningsresultatene.

Som forsker er det viktig og tenker på nærhet og distanse mellom meg som forsker og informantene. Dette kan være med på å påvirke forskningssituasjonen (Thagaard, 2003). Jeg opplever en nærhet til feltet da jeg selv er utdannet førskolelærer, samme utdanning som mine informanter. Hvordan jeg skulle forholde meg til informantene under intervjuene opplevde jeg som noe utfordrende. På den ene siden var i en situasjon hvor jeg var student og «uvitende» på det som skulle studeres, samtidig som jeg, på den andre siden, er utdannet førskolelærer og har min kunnskap, erfaring og mine faglige tilnærminger til tema. Jeg opplevde en distanse til informanten da jeg imidlertid ikke har arbeidet som styrer selv. Informantene sitter på enerfarings- og kunnskapsbase jeg selv ikke har.

Jeg må også være sensitiv i forhold til det datamaterialet jeg har etter intervjuet. Dette er noens meninger og virkelighet. Disse svarene er filtrert igjennom vedkommens livssyn, verdier og perspektiver. Disse er ikke nødvendigvis likt som mine perspektiver og dermed må jeg være tillitsfull og respektfull, for å vise at deres svar er betydningsfulle for mitt studium. Dette understreker Nilssen (2014) som også presiserer at empirien må få presenteres seg selv og komme til ordet alene, med andre ord må jeg som forsker se på hva emiratene min faktisk forteller meg uavhengig av min forutinntatthet.

## 4.8 Validitet

Kleven (2011) hevder at resultater fra forskning alltid er forbundet med usikkerhet i større eller mindre grad. Validiteten er et uttrykk for hvor godt empirien samsvarer med mine intensjoner for studiet og hvor gyldig de er opp mot de problemstillingene som skal belyses, forklarer Grønmo (2004). Jeg ønsker at mine resultaters skal være valide. Likevel må jeg stille meg spørsmålene som Maxwell (2013) presenterer om validitet; Hvordan kan jeg ta feil? På hvilke måter kan min tolkning av empirien være i uoverensstemmelse med virkeligheten? Hvilke alternative forklaringer er mulige? Hvorfor skal man tro på mine funn? Maxwell (2013) beskriver validitet som i hvilken grad studier er gyldige og brukbare i feltet som forskes på. Mine begrunnelser for analysene mine er sentralt for at studiet skal ha en høyere grad av validitet.

## 4.9 Datamaterialet og tekstanalyse

For dette kapittelet vil jeg prestere hvordan jeg samlet inn datamaterialet og hvordan jeg har valgt å presentere og analyserer empirien. Jeg har valgt å benytte meg av notater for å dokumentere datamaterialet. Dette har jeg valgt fordi jeg er opptatt av informantenes refleksjoner og synspunkter. Mens forsker skriver ned notatene, påstår Thagaard (2003) at informantene får tid til å reflektere og tenke over om de ønsker å tillegge informasjon til svaret. Jeg opplevde ved flere anledninger at informantene kom med mer informasjon når jeg brukte noe tid på å notere.

Dette gav også muligheten til å stille oppfølgings spørsmål underveis. Det er både fordeler og ulemper med bruk av notater fremfor båndopptaker og transkribering. Ulempen med notater er jo at mengden data vil bli redusert fordi det ikke er mulig å skrive ned alt, hevder Thagaard (2003). Ut i fra dette synspunktet ville jeg trolig fått mer utfyllende informasjon om jeg hadde brukt båndopptaker og transkribert alle intervjuene. Før intervjuene informerte også om at jeg kom til å notere underveis, på denne måten forsøkte jeg å tilrettelegge for tid og mulighet til å bruke tid på notater. Jeg opplevde at informantene respekterte mitt valg av å notere og gav meg tid til å skrive ned svarene de ga. Videre påstår Thagaard (2003) at notater underveis vil gi meg som forsker hovedpunkter som kan lettere bidra til å systematisere analysen. Siden notater kan gi imidlertid mindre fylldige data, har jeg etter Thagaard's (2003) anbefaling skrevet et referat og finskrevet mine notater umiddelbart etter intervjuene, mens datamaterialet fremdeles var ferskt i minne. I tillegg ba jeg informantene skrive seg noen notater på spørsmålene og ta med på selve intervjuet. Disse notatene fikk jeg etter intervjuet. Stort sett var dette stikkords- lister, men det var også noen direkte sitater som var skrevet ned. Empirien min blir da en kombinasjon av mine notater og informantenes notater, men alt er deres synspunkter og deres refleksjoner.

Når intervjuene var gjennomført startet tekstarbeidet. Fellestrekk ved kvalitative studier er at datamaterialet fremstilles som tekst (Thagaard, 2003). Notatene mine ble overført fra papir til pc, hvor stikkord og forkortelser ble fullstendige setninger. Dette skjedde umiddelbart etter intervjuene. Når notatene var skrevet ble analysen en form for tekstanalyse. I min analyse har jeg valgt å se på svarene i sin helhet og ikke lagt fokus på kroppsspråk og tonefall. Derfor har jeg heller ikke gjort meg notater om informantenes non- verbale kommunikasjon underveis i intervjuene.

Jeg har valgt å forhold meg til en temabasert tilnærming. Temabasert tilnærming er basert på at teksten skal deles inn i kategorier, påstår Thagaard (2003). Jeg har delt inn intervjuets guide i hovedtemaene temaene personalledelse og mellommenneskelige relasjoner. Det har jeg også valgt å gjøre konsekvent igjennom presentasjon av tidligere forskning og teorien. På denne måten kan jeg holde en rød tråd igjennom hele avhandlingen og lettere knytte teori og empiri opp mot problemstillingen min. Thagaard (2003) viser til at temasentrert tilnærming handler også om å sammenligne svarene fra intervjuene. Svarene fra mitt datamateriale sammenlignes ikke for å sette informanten opp mot hverandre, men for å få en bredere informasjon om informantens synspunkter og erfaringer. Et av hovedpoengene med temasentrert tilnærming er å komme i dybden av hvert tema.

Under hovedtemaene har jeg valgt å lage flere under kategorier. Under personalledelse presenterer jeg temaene ledelsessyn, kommunikasjon og samarbeid. Under mellommenneskelige relasjoner har jeg valgt kategoriene syn på mellommenneskelige relasjoner, humor og mellommenneskelige relasjoners betydning for personalledelse. Disse kategoriene er valgt ut i fra hva informantene er opptatt av og hva som er direkte knyttet opp til min problemstilling. Jeg som forsker ser også røde tråder opp til teorien. Dette blir en del av min kodingsprosess, som omhandler hva datamaterialet faktisk forteller (Thagaard, 2003). Ved å kategorisere svarene er jeg mest opptatt av en sammenligning mellom informantens svar og ikke nødvendigvis på hver enkelt informants synspunkter, som nevnt for å få en bredere oversikt over hva informantene sier om de ulike temaene. Thagaard (2003) presenterer en konsekvens av å analysere datamaterialet i kategorier. Hun viser til at dette er med på å løsrive informasjon ut fra den konteksten det opprinnelige sammenheng. Videre sier hun at informanten kan oppleve svarene som fremmede, men på den andre siden bevarer denne tilnærmingen informantens anonymitet (Thagaard, 2003).

Jeg velger å presentere et utvalg av spørsmålene fra intervjuet med den enkeltes informants svar på hvert spørsmål. Jeg velger å ta et utvalg for få å ikke gå på sidelinjen av hva jeg er opptatt av med mellommenneskelige relasjoner betydning for personalledelsen i barnehagen. Deretter deler jeg inn empirien i overnevnte kategorier. Jeg beskriver hvert enkelt tema hver for seg og drøfter dette opp mot min teoretiske referanseramme. Avslutningsvis konkludere jeg oppgavens innhold og svarer på min problemstilling.

## 5 Empiri og analyse

Empiri er informasjon om forhold i samfunnet, hevder Grønmo (2004). Informasjonen kan være erfaringsbasert via sansene våre. For å presisere det nærmere kan sies det at empiri er informasjon om faktiske forhold som er basert på sanseerfaring, påstår Grønmo (2004). For dette studiet er det sansene syn og hørsel som blir relevant.

*«Empirisk data gjøres til gjenstand for systematiske analyser. Analysene kan skape oversikt over komplekse forhold eller innsikt i kompliserte sammenhenger i samfunnet. Gjennom slike empiriske analyser kan vi avdekke eller oppdage sosiale mønstre som ikke uten videre lar seg iakttatt umiddelbart ved direkte sanseerfaring» (Grønmo, 2004, s. 47).*

Alle barnehagestyrerne presenteres som hun/ henne da dette er et vanlig begrep å bruke i daglig tale. Jeg har valgt dette konsekvent for å anonymisere informantene. Det er uvesentlig for problemstillingen og for min studie om styrer er hun eller han.

### 5.1 Presentasjon av intervjuene

Under dette kapitlet presenterer jeg mine notater fra intervjuene. Notatene er svarene informantene gav meg. Dette er en kombinasjon av mine notater og informantenes egne notater som forberedelse til intervjuene. Jeg har tatt et utvalg av spørsmålene fra intervjuguiden, da noen av svarene kom litt på sidelinjen etter hva jeg er opptatt av for dette studiet. Svarene jeg presenterer er, etter min oppfatning, mest interessante og relevante for min problemstilling om mellommenneskelige relasjoners betydning for ledelse av personalet i barnehagen. Sitatene er direkte skrevet ned under intervjuene, da jeg tok meg tid til dette i intervjusituasjonen. Noen er også ferdig skrevet fra informantenes notater som jeg fikk etter intervjuene. Lengde på svarer varierer fordi informantene hadde ulik lengde på sine svar under intervjuene. Noen av spørsmålene viste de mer engasjement for og naturlig nok hadde mer å si om. Overskriftene her er også delt inn i *ledelse og mellommenneskelige relasjoner* for å holde en struktur i oppgaven.

### 5.1.1 Ledelse:

#### 1. Hva er sentralt i ditt syn på ledelse av personalet?

Styrer av barnehage A forklarer at hun setter relasjoner sentralt i sitt syn på ledelse. «*Jeg ønsker å kjenne til personalet, jeg ønsker å ha en god kommunikasjon og det å lytte til personalet og være til stede rett og slett*» (styrer A). Denne styreren sier at er det viktig for henne å være i den hverdagen hennes ansatte har, slik at hun vet hva som foregår på avdelingene og at hun gjenkjenner hva de ansatte snakker om på møter og ulike settinger. Det er viktig for henne å vite hva som skjer på huset. Som hun selv sier: «*rett og slett det å være tilgjengelig for personalet og ha tillitt til det de har å si. Vise respekt for hverandres roller og den kunnskapen og erfaringen som personalet sitter på. Hovedhensikten min er at alle skal føle at sin jobb er viktig. At det er betydningsfull!*» (styrer A). Hun formidler at dette er hennes utgangspunkt for å bygge relasjoner til personalet.

For styrer i B er kommunikasjon og informasjon veldig viktig. I hennes ledelse forklarer hun at det er betydningsfullt å «*være tydelig i hva en ønsker som leder, og hva som skal til for at vi kommer dit*» (styrer B). Hun ønsker å anerkjenne ulikheter og at de ansatte kan utfylle hverandre, men samtidig være tydelig på barnehagens formål. «*Vi jobber mot samme mål, men kan komme dit på ulike måter*» (styrer B). Styreren hevder at informasjon i god tid er viktige mentale forberedelser. Hun løfter frem at hun også er opptatt av å ta vare på de ansatte når det kommer brå endringer. Styreren ser på humor som et viktig aspekt for ledelse. Hun mener det bør være rom for tull og tøys for å ta brodden på noe som kan være vanskelig. Samtidig som hun er svært bevisst på finne og tydeliggjøre en balansegang mellom humor og alvor.

Styrer C forklare at hun ønsker å være en tydelig leder. Hun forteller at hun er opptatt av forsvarlig ledelse og følger de politiske planene godt. I hennes ledelse er det viktig å avklare forhold og ha klare rolleavklaringer på arbeidsplassen. Styreren viser til at hun er opptatt av å godt samarbeid mellom de ansatte og hun er «*opptatt av å oppnå resultater sammen, delegere og avklare målsetninger, forventninger, ris og ros og en bevisstgjøring på hva som foregår*» (styrer C). Hun påstår at samarbeid meget viktig for henne siden barnehage er liten og alle kjenner alle.

## 2. Hvordan tror du personalet opplever at dette kommer til uttrykk i formelle og uformelle arenaer?

Styrer i barnehage A sier hun ønsker å ha en ydmyk holdning og vil inviterer de ansatte inn i samtaler og avgjørelser når det er mulig. Hun sier hun er bevisst på at hun ikke nødvendigvis på de beste løsningene selv. Hun lytter til personalet og spør gjerne spørsmålet «hva tenker du kan være en god løsning?» Styreren er opptatt av tilgjengelighet og trygghet. Hun ønsker en ydmyk holdning og åpen for samarbeid i personalgruppen. Hun hevder hun har en åpen kommunikasjon med sine ansatte.

*«Jeg får i alle fall tilbakemeldinger på at det er lett å komme til meg. Å at jeg alltid har døra åpen, så sant det ikke er møter, så er døra alltid åpen, og telefonen er alltid tilgjengelig. Selv etter halv 4, når jeg har gått fra jobb, kan de ringe meg om det er noe. Om det for eksempel har skjedd noe i en hente situasjon på slutten av dagen, så skal personalet kunne ta kontakt med meg om de lurer på noe i forhold til dette» (styrer A).*

Hun hevder at dette skaper tillitt. *«Jeg er en del av personalgruppen uten at jeg prøver å være «venninne» og har veldig nære bånd til noen få. Jeg er bevisst på å prate med alle, selv om det blir mer med noen på grunn av naturlig tettere samarbeid og ansvarsområder» (styrer A).* I lunsjen passer hun på at hun setter seg ved siden av de hun ikke har snakket med på en stund. Hun ønsker å inkludere alle og er bevisst på plasseringen sin.

Barnehage B tenker at personalet opplever at hun har tid til en god dialog og at hun lytter til innspill. Hun hevder at hennes ansatte opplever stor grad av innflytelse, samtidig som rammene er klare. Styrer ønsker å holde tydelige struktur i møter. Hun er opptatt av klare rammer, men gir de ansatte fritt spillrom innenfor rammene. Styrer B er *«en leder som er synlig, som er leder og ikke er sjef» (styrer B).* Hun sier også at hun også her er det vektlegger humor, og hun presiserer igjen at det skal være tydelig når det ikke er rom for det.

I barnehage C har de ikke så mange møter og heller ingen avdelingsmøter, informerer styrer om, likevel har de noe møtevirksomhet for planlegging. Styreren sier hun opplever at det som er viktig her er hennes holdning og adferd samt noe fokus på non verbal kommunikasjon. Hun forklarer at det er stort tydelighet for barnehages målsetninger i årsplanen, men også eksterne planer som for eksempel Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver. Det hevder det er lettere å være en tydelig leder i formelle arenaer, påstår styrer C.



Hun informerer om at hun er opptatt av de mellommenneskelige forholdene til de ansatte. «*Det er en hårfin balansegang mellom å være leder og være sosial*» (styrer C). Styreren gir uttrykk for at hun skulle ønske det var lettere å ha formell ledelse i de uformelle arenaer.

Hun stiller gjerne opp som vikar på avdelingene ved behov, forklarer hun og opplever at det er noe vanskelig for seg selv og for de ansatte å skille mellom henne som leder og henne som medarbeider. Hun er stort sett en «ansatt» på gulvet, men må noen ganger stille noen krav og forventninger samtidig, som en leder. Hun tenker det er generelt viktig at de ansatte trives i sin jobb. Hun legger vekt på at det er viktig å avklare rollene når hun er i en annens rolle, om hun er vikar for en av sine ansatte. Plutselig er de ansatte leders kollega på en litt annen måte. Hun opplever at personalet synes det er noe vanskelig å vite hvilken rolle styrer når hun stepper inn som vikar på avdelingene. Selv mener hun at hun sier tydelig fra at nå er hun en «ansatt» og ikke deres leder, men skulle ønske at dette skillet ble mer naturlig i hverdagen deres.

### **3. Hvilke faglige forankringer/ teorier støtter du deg til i ditt ledelsesarbeid?**

Styrer i barnehage A sier hun støtter seg til relasjonsrelatert ledelse og det å kjenne den enkelte arbeidstaker. Hun informerer om at hun leser artikler og det som er anbefalt ut i fra tidsskrifter. Hun ønsker å bruke egne erfaringer og egne refleksjoner tett opp til sitt arbeid. Hun forklarer at hun ønsker mer tid og muligheter for felles kurs. Hun forteller meg at hun opplever kurs de deltar på som lærerikt og ønsker mer av dette. Tid til diskusjoner og kunnskapsdeling forteller hun er en drøm.

Styrer i barnehage B opplyser om at hun støtter seg til en kombinasjon mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse. «*Begge deler er viktige, en kan ikke utelate det ene for å oppnå målsetninger*» (styrer B).

Barnehage C hevder hun ønsker å støtte seg til å lære i fellesskapet de er i, og at kunnskapsdeling er viktig for dem. Styrer forankrer sitt ledelsesarbeid i et sosiokulturelt læringssyn. Hun er ingen tilhenger av flat struktur, legger hun til.

Samtidig forteller alle informantene, med en flau undertone, at de leser lite litteratur, eller ikke noe.

## 5.1.2 Mellommenneskelige relasjoner:

### 1. Hva er ditt syn på mellommenneskelige relasjoner i personalet?

For å svare på dette spørsmålet trengte styrer i barnehage A og slå opp begrepet mellommenneskelige relasjoner. Hun fant og definerte begrepet med følgende sitat av ukjent forfatter: «*Mellommenneskelige relasjoner eksisterer mellom to eller flere personer som samhandler og oppfyller en eller flere fysiske eller emosjonelle behov*» Hun forklare at hun forstår dette som «*Hvordan vi påvirker hverandre sånn som vi er*» (styrer A). Hun fremhever sitt syn på mellommenneskelige relasjoner som respekt for hverandres roller, ressurser, kunnskap og erfaring og hvem man er som person. Like mye tenker hun at det handler om selvrefleksjon og spørsmålet hvem er jeg? Hun overfører til personalet og ønsker at de skal tenke litt over hvem de er i ulike situasjoner. Hun eksemplifiserer svaret med; om har hatt en dårlig nattesøvn og en travel morgen og i tillegg til at man mangler personer for å fylle opp dagen på jobb, er det lett å bli stresset. Dette hevder hun at hun er bevisst på og prøver på å beholde roen hos seg selv og de ansatte, ved å løse situasjonen på best mulig måte og ta vare på barna oppi det hele.

Styrer i barnehage B synes mellommenneskelige relasjoner er «*et spenneden felt, men samtidig det som kan gjøre ledelse komplisert*» (styrer B). Hun forklarer videre at hun opplever dette spennende og noe som gjør jobben så ulik fra dag til dag fordi vil nettopp jobber med mennesker. «*Det er også komplisert siden det er så mange ulikheter. Gruppen må passe til jobben og gruppen må passe sammen som mennesker. Så godt som*» (styrer B). Ved ansettelse av nye medarbeidere informerer hun at hun er opptatt av hvordan vedkommende vil passe inn i den eksisterende personalgruppa. Som leder viser hun til at hun må tørre å bli kjent med de ansatte som mennesker på godt og vondt. Hun hevder dette bør være en visa versa- i alle ledd, slik at også de ansatte tør å bli kjent med sin leder som menneske og ikke bare sin leder, samme gjelder de ansatte seg imellom.

Styrer i barnehage C er rask med å si at alle er forskjellige. Hun forklare at alle har sine ting i sin bagasje og at man er ulik ettersom hvem man er sammen med / jobber med. «*Hvilken bakgrunn og erfaringer man har felles som fritid og eventuelle konflikter. Hva man har til felles eller hva man har opplevd sammen, påvirker væremåten*» (styrer C). Hun informere om at hun er opptatt av at alle gjør så godt de kan etter de forutsetningene de har. For henne er det viktig å være bevisst på non verbal kommunikasjon / kroppsspråk.

Dette fordi det er noe som barna leser lett. Hun oppfordrer til å være bevisst på sin holdning ovenfor ungene i barnehagen.

## **2. Hvordan legger du til rette for relasjoner mellom personalet?**

Barnehage styrer A tenker at hun tilrettelegger for relasjoner gjennom blant annet møter og planleggingsdager. Hun opplyser at hun er bevisst på å dele i grupper på tvers og arrangere fellessamlinger og holde på barnehagens tradisjoner. I barnehagens uformelle arenaer tilrettelegger hun relasjoner gjennom sosiale sammenkomster, at det er hyggelig på personalrommet, og arrangerer blant annet julelunsj mm. Hun er generelt opptatt av åpenhet og ærlighet, som hun påstår kan være med på å skape relasjoner og bygge tillit.

Styrer i barnehage B sier det er viktig å bli kjent med personalet som både fagpersoner og hvem de er som mennesker. Om det er tid og anledning starter hun møtene (avdelingsmøter, pedagogisk ledermøter mm.) med uformelle leker. Dette påstår hun er med på å løsne opp stemningen, byr på latter og kan være trygghetsskapende for flere ansatte, som kanskje ikke er de mest frempå. En annen ting hun også legger vekt på for å legge til rette for relasjonsbygging mellom personalet er at personalet rullerer fra avdeling til avdeling. Det er en liten rullering hvert år som kan gi nye innspill med nye kolleger. «*En liten rullering er sunt*» (styrer B). Med dette ønsker hun at alle skal kunne jobbe godt med alle og ikke gro frat i en gruppe.

Styrer C påstår at relasjonsbygging er noe du kan selv tilrettelegge så godt du kan i forhold til dine forutsetninger. Hun er løfter frem at hun er opptatt av respekt for ulikhet og at «*alle kan få arbeide på sin måte*» (styrer C). I denne barnehagen sier styrer at de i startet av hvert barnehageår har de mye fokus på dette, hvor de avklarer forventinger til hverandres roller og oppgaver, samt til hverandre som mennesker.

## **3. Hvilken rolle spiller relasjoner for ledelse av personalet?**

Styrer i barnehage A hevder at relasjoner spiller en viktig og avgjørende rolle for et godt miljø og samarbeid. «*Det gir takhøyde for å ta vare på hverandre ved å kjenne hverandre godt. Jeg oppfordrer til åpenhet og ærlighet for å unngå sladder og mistenksomhet. Jeg får på den måten kjennskap til folks resurser, kunnskaper og ønsker*» (styrer A).

I barnehage B er sier styrer at hun anser det som viktig. «...Men det er også viktig å være bevisst at egen adferd ovenfor enkeltansatte, både kan det være tillitsskapende, men også virke truende på enkelte medarbeidere» (styrer B). Hun presiserer at dette kan virke skremmende og noe truende for noen og veldig enkelt for andre. «Viktig å se alle. Spesielt de som er litt mer stille og ikke sier så mye, innby de til samtale også under møter» (styrer B). Hun påstår at det ofte er de samme som svarer på spørsmål i formelle arenaer, men gir eksempler på å stille et spørsmål, la to og to snakk om spørsmålet før de svarer i plenum, vil flere komme til ordet. På denne måten sier styrer, at alle skal få være en del av det formelle, som igjen vil påvirke ledelsen av barnehagen. Dette krever tid, påstår hun.

I intervjuet med barnehage C ble dette spørsmålet litt borte i samtalen. Derfor har jeg ingen direkte svar på dette spørsmålet, men min opplevelse av intervjuet med styrer i barnehage C, er at styrer anser det som en viktig del. Vi drøftet at det hadde vært interessant å se på dette spørsmålet i en annen kontekst, ved for eksempel store barnehager, eller hvor menn er styrere for å nevne noe. Dette får bli en annen undersøkelse ved en annen anledning.

#### **4. Hvordan legger du til rette for å skape gode relasjoner til ditt personale?**

Barnehagestyrer A svarer; ved å være blid, åpen, imøtekommende, vise tillitt, stå i vanskelige situasjoner, være tydelig og men også romslig. Hun viser også til at om det er lite ansatte på jobb, stiller hun opp så godt hun kan. På denne måten mener hun at hun er med på å vise tillitt og stå i vanskelige situasjoner med personalet sitt. I barnehage A mener styrer det er viktig å lytte. Hun påstår at hun ikke nødvendigvis har svaret selv. Oppfordrer personalet til løsningsorientering og refleksjon. Dette kan være med på å bygge en gjensidig tillitt, hevder hun. Ved å være en god rollemodell og være tilgjengelig, bidrar det til å skape et godt arbeidsmiljø, påstår denne styreren.

Styrer i barnehage B viser til at hun legger stor vekt på humor i sitt daglige arbeid. Hun forklare det hun anser som viktigheten med å kunne le og tøyse i uformelle arenaer. «Være åpen for at jeg er menneskelig og ufarlig. Samtidig løfte ordet humor, snakke om hva vi trøyser med. Er alle med på det? Forstår alle det?» (styrer B). Hun mener det er viktig å være åpen for at man er et menneske. Selv om man har en stilling og en jobb å gjøre, er man ikke farlig, man er bare et menneske, sier hun. Innen humor vektlegger hun viktigheten med å snakke om humor med alle ansatte, foreldre og barn.

Viktig å sette ord på når man tuller. Hun sier at barna skal lære humor og det skal også for dem gis rom for tull og tøys, men igjen forklare dem når det ikke er rom for det. Spesielt er samtalen om humor viktig for fremmedspråklige ansatte og foreldre som kanskje har en annen form for humor i deres kultur, en annen kultur for humor, påstår hun.

Styrer i barnehage C ønsker å tilrettelegge for relasjoner blant annet via sosiale sammenkomster. Hun påstår at man gjør en bedre jobb sammen med noen man liker. For henne er det viktig med respekt for hverandre, og hun viser derfor til at sammensetninger av vakter, aktiviteter og avdelinger etter hvem som «passer sammen» går godt overens, er viktig for henne. Styreres forklarer at barnehagen har regler for trivsel, som å smile, være hyggelige, være venner. Dette er regler som gjelder for hele barnehagen. Barn og voksne må følge reglene, legge hun til.

##### **5. Hvilke faglige forankringer/ teorier støtter du deg i dette arbeidet?**

I barnehage A fagliggjøres arbeidet i felles forankring av visjon og arbeid mot felles mål. «Jeg støtter meg til erfaringer jeg og andre har gjort, samt fornuft og mitt pedagogiske grunnsyn og syn på mennesker generelt: Alle er like mye verd» (styrer A). Hun nevner Pål Roland, Marco & Francois Elsafadi, som hun sier har vært en inspirasjonskilde, med sine foredrag om ledelse, relasjoner og blant annet respekt.

Barnehage B sier hun forankrer sin teori rundt relasjonskompetanse. «Min tanke bygger på en balanse mellom å skape gode resultater i bedriften og ivareta de ansattes helse og motivasjon» (styrer B). Hun stiller seg ofte spørsmålene; Hvilke resultater ønsker vi og hvordan kommer vi dit? Hva motiverer deg i dag? Hvor skal vi?

Barnehage C' s styrer informer at hun legger vekt på et sosiokulturelt læringssyn – utvikling som påvirker mellommenneskelige forhold.

## 6. Resultater og drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere resultater fra empirien ved å dele inn i kategorier, dette for å presentere en temabasert tilnærming til empirien. Jeg har delt inn i hoved- overskriftene *personalledelse* og *mellommenneskelige relasjoner*. Under overskriften *personalledelse* har jeg kategorisert svarene i ledelsessyn, kommunikasjon og samarbeid. Under overskriften *mellommenneskelig relasjoner* velger jeg å bruke kategoriene; syn på mellommenneskelige relasjoner, humor og mellommenneskelige relasjoners betydning for personalledelse. Under disse overskriftene trekkes frem hva informantene er opptatt av i forhold til personalledelse og mellommenneskelige relasjoner, slik jeg har tolket i tråd med problemstillingen. Samtidig drøfter jeg dette opp mot teorien og tidligere forskning jeg har valgt å presentere.

Avslutningsvis vil jeg trekke fram faglige forankringer som en utfordring, da jeg opplevde underveis i intervjuene at det dessverre ble lagt liten vekt på å lese oppdatert litteratur. Dette er et funn jeg trekker frem som svært viktig for feltet.

### 6.1 Personalledelse

Jeg har valgt å presentere personalledelse for seg selv fordi det er en av styrers oppgaver i barnehagen og er relevant for hva jeg er interessert å undersøke nærmere. Stortingsmelding 41, *kvalitet i barnehagen* (2008-2009) fremhever at leder må ha kompetanse og kunnskap om organisasjon og ledelse. Som nevnt i teorikapitlene om ledelse, hevder (Fullan, 2001) at man kommer ingen vei uten de ansatte i organisasjonene. Personalledelse er også et tema som er mye omtalt på i barnehagen og som det finnes mye teori på, blant annet Gotvassli (2013) som jeg har vist til. Søk på «personalledelse i barnehagen» viser *google scholar* til 256 resultater, derfor kan man anta at dette er viktig. Samtidig kommer politiske føringer og statlige krav om kvalitets og kompetanseutvikling, tilsynelatende ofte, ved blant annet Stortingsmelding 41 og regjeringens strategier for kompetanse og rekruttering, samt kommunale handlingsplaner. Ved å presentere *personalledelse* for seg selv vil det også gi oppgaven en rød tråd, da både teori, empiri og nå drøftingskapittelet har denne overskriften. Det samme gjelder kapitlene om *mellommenneskelige relasjoner*.

### 6.1.1 Ledelsessyn

Jeg opplever det interessant at selv om det er mye likheter og fellestrekk mellom informantene i deres syn på ledelse, har de likevel ulike ledelsessyn. Alle informantene har sitt individuelle ledelsessyn og ledelsesform. Alle informantene har noen fellesnevner og en del like verdier som de støtter seg til, som blant annet kommunikasjon og samarbeid, som drøftes nærmere under de neste kategoriene. Likevel kommer det frem at styrerne leder på ganske ulike måter. Eksempelvis er det en stor forskjell mellom barnehage B har en forholdsvis flat struktur, samtidig som de har klare rammer, og barnehage C som på ingen måte er tilhenger av en flat struktur i sin ledelse. At barnehage B har en forholdsvis struktur kan innebære at en klar og tydelig ledelsesform vil komme litt i skyggen av denne ledelsesstilen. Selv om styrer viser til at de følger politiske rammer og føringer, kan det kanskje oppleves noe ustrukturert fra nyansatte og foreldre, slik jeg tolker det. Her bør det være viktig med pedagogisk dokumentasjon og samtaler med foreldre og ansatte for å synliggjøre at de politiske føringene følges og at forventningen møtes slik som Stortingsmelding 41, *Kvalitet i barnehagen*, viser til «*Ledelse skal utføres i spenning mellom forventninger og krav fra barn, medarbeidere med høy kompetanse, foreldre og eiere med store krav til utdanning og kvalitet samt egne verdier*» (St. meld 4, 2008/09).

Styrer A er spesielt opptatt av at det ikke nødvendigvis er hun som sitter på de beste løsningene. Hun er spesielt opptatt av å inkludere alle og prate med alle jevnlig. Slik jeg tolker dette kan dette minne om en form for transformasjonsledelse hvor det blant annet handler om at styrer skal bidra til at personalet tror på sine egen rolle i barnehagens innhold og fremtid. Ved at de får komme med sine tanker og forslag vil de trolig oppleve seg mer inkludert og mer betydningsfulle i sin rolle og den enkelte er respektert og verdsatt (Børhaug og Gotvassli, 2016)

For styrer B er det å være en leder som synes veldig viktig. Hun vil være en leder som er leder og ikke en sjef. En vesentlig forskjell innen ledelse er at barnehage B legger stor vekt på humor i sin praksis. Styrer er opptatt av at det skal være rom for «tull og tøys», men er likevel veldig bevisst på at det må skilles på spøk og alvor. Aspektet om humor løfter jeg nærmere fram i neste kapittel om mellommenneskelig relasjonen, men jeg vil kort drøfte styrker og ulemper ved å vektlegge humor i personalledelse. Styrkene ved å vektlegge humor i personalledelse kan være som Spurkeland (2005) viser til i sin forskning at humor bidrar til trygghet, det senker skuldrene, samtidig som det er et sosialt regn på aksept og tilhørighet

(Spurkeland, 2005). Bolman & Deal (2014) viser også til at humor og lek gir oss mulighet til å eksperimentere, være fleksible og det kan by på kreativitet, som jeg tolker som en fordel. En ulempe kan være at humor ofte blir relatert til underholdningsbransjen og derfor kan oppleves som useriøst og det kan være vanskelig å bli tatt på alvor for noen. Humor er også kulturbetinget og kan variere fra kultur til kultur. Styret viser til at hun er opptatt av en åpen kommunikasjon om humor og at alle forstår humoren. Dette er spesielt viktig i forhold til fremmedspråklige foreldre og ansatte, som kanskje også har en annen form for humor i sin kultur.

Jeg har i teorikapittelet presentert ulike former for ledelse, som transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, personalledelse og relasjonsledelse. Jeg har også vist til Bolman & Deal's (2014) fortolkningsrammer, som presenterer ulike måter å se en organisasjon på. Deres fortolkningsrammer viser til at man som leder må vurdere hvilket terreng man er i for så å velge hvordan man skal lede den gitte situasjonen. Dette bekrefter Gotvassli (2013) som sier at en god leder ikke nødvendigvis vil fokusere på bare en ledelsesform, men handle ut i fra den retningen som er nødvendig for den gitte situasjonen.

Naturlig nok finner jeg forskjeller i informantenes syn på ledelse fordi de svarer ut i fra sine opplevelsesverdener og sine erfaringer. Dette var også hva jeg var interessert i å undersøke da jeg i problemstillingen bruker begrepene styres erfaringer og styrers synspunkter. Noen ganger vil det være behov for å holde ledelsen formell med klare rammer og andre ganger kan det være en mer flat struktur som informantene viser til i sine svar. Informantene svarer ut i fra sin kontekst i sin barnehagehverdag. Likevel tenke jeg at det er interessant å se at styrere kan lede på forholdsvis ulike måter, selv ut i fra samme samfunnsmandat og retningslinjer. Slik jeg tolker dette viser det at det er imidlertid ganske individuelt hvordan ledelse kan og bør utøves innenfor gitte rammer. I følge Bolman & Deal (2014) er en av styrers oppgave er å få gruppene til å fungere på tross av ulike mennesketyper og roller. Det er ikke gitt at gruppen fungerer veldig bra sammen. Det kan oppstå personkonflikter og uenigheter som kan gå ut over arbeidet og oppnåelse av felles mål. At mennesker er ulike og passer ulikt sammen i forhold til menneskelig dynamikk, kan ha en innvirkning på hvorfor styrerne har ulike ledelsessyn og ledelsesform.

Tidligere forskning viser til at nyutdannede pedagogiske ledere er overrasket over hvor mye ledelse som inngår i deres arbeid (Bakke, 2015). Som nevnt er disse pedagogene overrasket over mengden personalledelse fremfor ledelse av barna. Denne forskningen er interessant da den trekker fram tema om personalledelse. Stortingsmelding 41, *Kvalitet i barnehagen*,



(2008- 2009) har et kapittel om styrers kompetanse. Det vises til at barnehager har mange ulike oppgaver, krav og utfordringer. Det krever at styrer har forutsetninger for å følge opp den enkelte ansatte, arbeide med kompetanse- og kvalitetsutvikling, og kunne lede barnehagens samlede kompetanseutvikling.

Styrer skal derfor også bidra til å utvikle nyutdannede pedagogiske lederes ledelseskunnskap. Det er derfor meget nødvendig med en god ledelse for å kunne møte disse kravene (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009). *«Å være leder i en barnehage innebærer at du vil møte et mangfold av krav og forventninger. Der er derfor viktig å ha grunnleggende kunnskaper om det være leder»* (Gotvassli, 2013, s. 34).

Forskningsrapporten fra SINTEF (2014) presenterer tall fra økning i barnehagedekningen fra de siste 13 årene. Denne økningen medfører flere barn og dermed også flere ansatte. Dette betyr at flere barnehager som har blitt større har fått flere ansatte i personalet, og dermed mer ledelsesansvar for styrer i barnehagene.

Kan det være at det er for lite fokus på ledelse i førskolelærer /barnehagelærerutdanningen? Siden nyutdannede ikke er klar over mengde ledelse og styrer i dag viser til så pass ulike og individuelle måter å utføre personalledelse på. Jeg undrer meg over at det er så pass individuelt for ledere i barnehagen. Jeg mener ikke at alle styrer skal lede likt, men undrer meg om det ville vært mer struktur og tydeligere hvilket syn styrer har på sin ledelse om det hadde vært mer fokus på ledelsesfaget alt fra grunnutdanningen av. Alle mine informanter er utdannet førskolelærere og har ingen form for videreutdanning innen ledelse. Behovet for dette er stort og det er fokus på dette i dag med, blant annet har diverse kurs og styrerutdanninger. Mine tanker om mer ledelse inn i grunnutdanningen baseres også på prinsippet om at yrkestittelen er barnehagelærer og de aller fleste får jobb som pedagogisk leder. Ergo tenker jeg at det trengs mer ledelse inn i barnehagelærerutdanningen. Også grunnet økt barnehagedekning er det et større behov for ledelseskompetanse, mer enn noen gang. Her bør også styrers refleksjon over hvem de er som ledere og deres syn på ledelse sentreres.

## 6.1.2 Kommunikasjon for å samarbeide om felles mål

Kommunikasjon er noe alle informantene snakker mye om. De snakker om god kommunikasjon, tydelig informasjon til de ansatte og kommunikasjon gjennom et samarbeid for å oppnå felles mål. «Jeg ønsker å kjenne til personalet, jeg ønsker å ha en god kommunikasjon og det å lytte til personalet og være til stede rett og slett» (styrer A). Styrer i barnehage C legger en del vekt på bevissthet om nonverbal- kommunikasjon, holdninger og handlinger. Dette tolker jeg som en form for kommunikasjon. Kroppsspråk kan vise noe annet enn hva den verbale kommunikasjonen tilsier.

Som nevnt er kommunikasjon noe informantene er opptatt av og det er interessant fordi det er noe vi alle på en eller annen måte er avhengig av i en eller annen form. Vi kommuniserer med hverandre i hjemmene våre og på arbeidsplassen. Her kan vi trekke ned Gotvassli 's definisjon på ledelse. «*Mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelse av ett eller flere spesifikke mål*» (Gotvassli, 2013, s. 36). Det handler om kommunikasjon og dialoger med de andre ansatte.

Kommunikasjon for å oppnå felles mål og ivareta et samarbeid er noe som stadig trekkes frem i alle intervjuene og er tydelig betydningsfullt for alle styrerne både i formelle og i uformelle arenaer. Styrene er opptatt av å kunne snakke sammen og kunne avklare roller og forventinger til hverandre. I formelle arenaer tenker styrerne, spesielt to av styrene, at deres ledelsessyn kommer til uttrykk ved at de tar seg tid til kommunikasjon og setter av tid til å lytte til innspill fra de andre ansatte. En av informantene viser til at det ikke nødvendigvis er hun som sitter på de beste løsningene selv, dette innebærer at hun må lytte til sine medarbeideres tanker som også blir en form for kommunikasjon.

Gotvassli sin definisjon på ledelse trekker frem at ledelse skjer via en kommunikasjonsprosess (Gotvassli, 2013). Det styrerne viser til er kommunikasjon i forma av å avklare forhold og ha klare rolleavklaringer, ha en åpen kommunikasjon ved at de ansatte alltid kan komme til styrer og drøfte enkelte situasjoner eller deres tanker, samt lytt til innspill og sette av tid til en dialog rundt dette.

Jeg vil trekke frem at kommunikasjonen i barnehageledelsen er en profesjonell kommunikasjon, som Eide og Eide (2005) kaller det. Det handler ikke bare om hverdags samtalen, men en kommunikasjon og dialog om hvordan barnehagen skal kunne oppnå sine felles mål og visjoner. Eide og Eide (2005) definerer ordet kommunikasjon som å gjøre noe felles, delaktiggjøre en annen i, og ha forbindelse med. Dette kan vi gjenkjenne ved

barnehagens praksis. Barnehagen er en organisasjon med mange mennesker og flere er delaktige for å oppnå målene som er bestemt. Via kommunikasjon, som Gotvassli (2013) viser til, skal leder påvirke medarbeidere til å utøve best mulig arbeid.

*«God profesjonell kommunikasjon er kommunikasjon som er egnet til å ivareta brukere og klienter på en god måte og til og med fremme yrkets formål i bred forstand. Som profesjonsutøvere innehar vi en viss rolle, en rolle som innebærer å fylle en hjelpende funksjon for andre i kraft av vår faglige kompetanse og posisjon»* (Eide og Eide, 2005, s. 18).

Hvordan kan vi definere roller, avklare forventninger og oppnå felles mål uten noen form for kommunikasjon?

### 6.1.3 Samarbeid

Fullan (2001) hevder at du kommer ingen vei uten personalet ditt. Dette er noe som har gjentatt seg flere steder i oppgaven, nettopp fordi jeg tolker det som vanskelig å jobbe med personalledelse uten et personale. Alle skal jobbe mot samme mål, og derfor er det å anta at samarbeid er vesentlig. På den ene siden kan vi si at ledelse handler i hovedsak om å påvirke for å oppnå felles mål. Dette løftet jeg frem i kapittelet over om kommunikasjon. På den andre siden skal oppgavene løses av flere personer, og derfor blir samarbeid et nødvendig aspekt i personalledelse.

Alle barnehagene er veldig opptatt av et samspill og samarbeid i ledelsen av barnehagens virksomhet. Styrer B og C er begge opptatt av at de skal holde seg til de formelle politiske rammer og føringer, i sitt ledelsesarbeid. Det løftes frem at alle barnehagene har stor respekt for hverandres ulikheter og at bevisstheten er stor om at alle mennesker er ulike. Styrer B og C sier tydelig at de er åpne for et friere spillrom innenfor disse formelle rammene og at mennesker løser oppgaver på ulike måter. *«Vi jobber mot samme mål, men kan komme dit på ulike måter»* (styrer B). Styrer i barnehage C er *«opptatt av å oppnå resultater sammen, delegere og avklare målsetninger, forventninger, ris og ros og en bevisstgjøring på hva som foregår»* (styrer C). Det som ikke kommer så klart frem er hvordan de samarbeider for å oppnå felles mål. Det nevnes fra styrer B at man nå målet på ulike måter, og kan jeg tolke som menneskelige forskjeller. De alle fleste bedrift, deriblant barnehagen, har mennesker i arbeid, for å oppnå resultater og mål. Det vil falle seg naturlig at mennesker oppnår mål ulikt, nettopp på grunn av individuelle forutsetninger og ressurser, som blant annet løftes frem i Bolman & Deal' s fortolkningsramme om human resources.

Forskningen fra Rokkansenteret i Bergen (2008- 2009) løfter frem at personalledelse er en viktig oppgave og at styrer er avhengig av sitt personale for å kunne øke kvaliteten i barnehagen, personalets kompetanse spiller derfor en nøkkelrolle i barnehagens utvikling og kvalitet. Slik jeg tolker dette er ledelse i barnehagen noe man ikke kan utføre alene, men som et kollektivt arbeid.

Under temaet om samarbeid ønsker jeg å løfte opp til Senge' s disipliner om felles visjon og læring i team, samt Desimone' s kjennetegn på læring; aktiv læring og samarbeid. Aktiv læring innebærer blant annet det styrer C kaller for «ris og ros», slik jeg tolker det. Det kan på den ene siden handle om å gi hverandre tilbakemeldinger på hva som oppleves å fungere bra. På den andre siden kan dette handle om konstruktiv kritikk til bedre kvalitet i arbeidet, som styreren kaller for «ris». Senge' s disiplin læring i team, som handler om at noen kan noe som kan læres videre.

De andre blir belært og man kan lære sammen hevder Skogen (2014). Alle disse elementene handler om noe man utfører i et felleskap og i interaksjon med andre. Jeg har tidlige løftet fram at disse fire kategoriene er ekstra relevant for barnehagen, når det er snakk om samarbeid. Det arbeides stadig på tvers av avdelinger og det er flere kolleger som samarbeider mot samme mål eller visjon.

Gotvassli (2013) hevder at personalledelse blant annet handler om personalutvikling og teamutvikling. Slik jeg forstår dette kan ikke personalutvikling og teamutvikling oppnås om ikke et samarbeide eksisterer. Alle informantene er opptatt av samarbeid for å oppnå felles mål. På denne måten kan dette bidra til personalutvikling og teamutvikling. Bør barnehagen i dag har enda mer fokus på samarbeid for å øke barnehagens kvalitet? Om man setter sammen kunnskapen og erfaringene alle medarbeideren har så har man flere årrekker med kunnskap og erfaring. Læring i team og aktiv læring kan etter min forståelse bidra til et tettere samarbeid og økt kompetanse som igjen kan bidra til bedre kvalitet i barnehagen.

## 6.2 Mellommenneskelige relasjoner

Når vi kommer til oppgavens andre hovedbegrep mellommenneskelige relasjoner er det relevant å trekke inn human resources, menneskelige dynamikk, kultur, relasjonsteori og relasjonsledelse fra teorikapittelet. Det er blant annet dette mellommenneskelige relasjoner handler om. I tillegg til at flere ovenfor nevnte teoretikerne som Gotvassli (2013), Bolman & Deal (2014) og Jacobsen (2012), hevder at mennesker er essensen i alle organisasjoner er det som Fullan sier: *“It’s actually the relationships that make the difference”* (Fullan, 2001, s. 51). Det er faktisk relasjonene som utgjør forskjellen, påstår Fullan (2011). Med dette sitatet plassert i minne kan jeg ikke se det på noen annen måte enn at relasjoner og hvordan mennesker handler og samhandler er svært viktig for en organisasjon. Det er viktig for de ansattes videre læring som igjen øker personalets totale kunnskap og det forbedrer kvaliteten i arbeidet. Fullan (2001) har som sagt et eget kapittel i sin bok som er kalt «*Relationships, relationships, relationships*». Han viser i sin teori til at relasjoner en viktig del i heltetsbildet av ledelse i en bedrift.

### 6.2.1 Syn på mellommenneskelig relasjoner

For å kunne svare på problemstillingen min, om mellommenneskelige relasjoner betydning for personalledelse er det aktuelt å presentere hva informantene svarer på sine individuelle syn på mellommenneskelige relasjoner. Alle informantene er enige om at mellommenneskelige relasjoner er et interessant og spennende tema. Styrer A sitt syn på mellommenneskelige relasjoner er vektlegging av respekt for hverandres roller, ressurser, kunnskap og erfaringer og hvem man er som person. Styrer C legger vekt på at alle er forskjellige og at alle har sine «ting i bagasjen», som påvirker hvem man er som person.

Jeg vil trekke frem noen sitater for så synliggjøre styrernes syn på mellommenneskelige relasjoner i barnehagen:

*«Hvordan vi påvirker hverandre sånn som vi er»* (styrer A).

*«Et spennende felt, men samtidig det som kan gjøre ledelse komplisert ... Det er også komplisert siden det er så mange ulikheter. Gruppen må passe til jobben og gruppen må passe sammen som mennesker. Så godt som»* (styrer B).

*«Hvilken bakgrunn og erfaringer man har felles som fritid og eventuelle konflikter. Hva man har til felles eller hva man har opplevd sammen, påvirker væremåten»* (styrer C).

Vi kan ikke alltid velge hvem vi skal ha en relasjon til, som for eksempel på arbeidsplassen vår, men vi kan velge hvordan vi vil handle i relasjonene vi står ovenfor, heder Smalley, (2007). Slik jeg forstår informantens sitater over handler det om at vi alle er forskjellige og at man har en gitt personalgruppe å arbeide sammen med. Uansett er det opp til oss selv å velge hvordan vi ønsker at den situasjonen skal være, slik som Smally (2007) påstår. Vi kan velge å være respektløse og «kjøre vårt eget løp», eller vi kan velge å jobbe sammen for å oppnå best mulig resultat i den konteksten vi befinner oss i. Effektive ledere utvikler ikke bare personalets sosiale og emosjonelle kompetanse, men også sin egen, hevder Fullan (2001).

Fellestrekkene i styrernes tilrettelegging av å skape gode relasjoner til sitt personale er i første omgang stort sett å være blid og hyggelig. Kan dette kanskje handle om egenskaper og en personlighet som styrerne trenger for å matche sin egen væremåte, som de ønsker å føre videre som rollemodeller? Styrerne er opptatt av å bli kjent med hverandre som mennesker og ikke bare fagpersoner, eller leder. Styrer A er opptatt av åpenhet og ærlighet som kan skape relasjoner og bygge tillitt. Styrer B starter gjerne møter med en uformell lek, slik at man kan senke skuldrene litt, løse opp stemningen samtidig som dette gjerne byr på latter. Hun trekker også frem rulling mellom avdelingen som mulighet til at alle blir kjent med alle. I barnehage C lages det avtaler og det avklares forventninger til hverandre som mennesker og til hverandres oppgaver og roller i starten av hvert år. På denne måten blir de også bedre kjent med hverandre.

Svarene fra intervjuene synliggjør fokus på tillitt og respekt for hverandres ulikheter. Vi snakker om menneskelig dynamikk, menneskelige ressurser og forutsetninger. I barnehage A hevder syrereren at mellommenneskelige relasjoner handler like mye om selvrefleksjon og spørsmålet hvem er jeg? Hun oppfordrer sitt personale til å tenke litt over hvem de er i ulike situasjoner. Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2011) løfter frem at «*Refleksjoner over egne verdier og handlinger skal inngå i personalets pedagogiske drøftinger*» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 12). Dette velger jeg å trekke frem fordi jeg vil påstå refleksjoner i personalet bør løftes opp og settes fokus på. Det er skrevet svart på hvitt i rammeplanen, og kan ha en stor betydning for personalets videre holdninger og handlinger som rollemodeller for hverandre og for barna. Også på bakgrunn av Lafton og Skogen (2014) som hevder det å skape tid og rom til refleksjon over egen praksis og veiledning mellom kollegaer en viktig lederoppgave samtidig som de påstår at «*gjennom å lykkes som leder for pedagogisk utviklingsarbeid kan lederen bidra ikke bare til personalets og barns kunnskaps- og kompetanseutvikling, men også sin egen*» (Skogen 2014, s.236).

Som nevnt fremheves det i Barnehageloven at «*barnehagen skal fremme demokrati og likestilling og motarbeide alle former for diskriminering*» (Barnehageloven § 1 Formål, 3. ledd) Som nevnt tidligere er dette rettet til barna i barnehagen, men jeg mener at også dette bør gjelde de voksne som skal være rollemodeller for barna. Elementer fra triasformasjonsledelse og «*de-fire i-er*» om idealisert innflytelse handler om å være en god rollemodell. Børhaug og Gotvassli (2016) hevder at om personalet opplever sin styrer som en god rollemodell vil trolig personalet prøve å «kopiere» hvordan deres styrer utfører ledelse. Så om styrer er bevisst på sin holdning og på seg selv som rollemodell vil trolig også personalet følge etter denne væremåten. I en barnehage skal de ansatte også være rollemodeller og være omsorgsfulle voksne ovenfor barna. «*Omsorg i barnehagen handler både om relasjonen mellom personalet og barna og om barnas omsorg for hverandre*» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 31). I barnehage C legges det stor vekt på å lede med omsorg, slik jeg forstod hennes svar omhandlet dette også en omsorg ovenfor personalet. I forskriften om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver 2017 er omsorg en forutsetning for å kunne utvikle empati og nestekjærlighet, barns trygghet og trivsel. «*Barnehagen skal aktivt legge til rette for omsorgsfulle relasjoner mellom barna og personalet og mellom barna, som grunnlag for trivsel, glede og mestring*» (Kunnskapsdepartementet, 2017, 3. ledd). Her trekkes det frem at relasjoner i personalgruppen bør være til stede, i tillegg til relasjonen mellom voksen og barn. Så elementene som styrerne snakker om å være hyggelige med hverandre, lage trivsels- plakater, le og tulle anser jeg som verdier for å skape gode relasjoner mellom medarbeiderne, mellom barna og mellom barna og voksen. Kan dette bety at gode relasjoner og omsorg i personalgruppen også kan bidra til læring og utvikling blant de ansatte, som fremmer barnehagens kvalitet?

Også den nye rammeplan fra 2017 vektlegger tilrettelegging av relasjoner. «*Barnehagen skal aktivt legge til rette for omsorgsfulle relasjoner mellom barna og personalet og mellom barna, som grunnlag for trivsel, glede og mestring*» (Kunnskapsdepartementet, 2017, 3. ledd). Barnehagen skal ivareta relasjoner mellom barna i grupper, mellom barn og personalet og mellom personalet og foreldre.

Spurkeland' s forskning (2005) viser den at oppnåelse av resultater er nært sammenbundet med kvaliteten på relasjonene mellom de medarbeiderne som utførte resultatene. At styrerne har en bevisst tanke om deres syn på mellommenneskelige relasjoner er viktig og relevant for personalets refleksjoner om deres holdninger og handlinger, som rollemodeller. Kan det være

at styrers refleksjoner over mellommenneskelige relasjoner er så betydningsfullt at det vil øke barnehagens kvalitet og styrke barnehagens pedagogiske arbeid? På bakgrunn av Fullan (2001) som påstår at personlig og sosial kompetanse er viktig for å kunne utvikle gode relasjoner til andre mennesker og at effektive ledere utvikler ikke bare personalets sosiale og emosjonelle kompetanse, men også sin egen.

## 6.2.2 Humor

Et funn i min studie handler om humor. Dette er interessant å se nærmere på da en av informantene var meget opptatt av at humor skulle være en del av både ledelsen og innen tilrettelegging av mellommenneskelige relasjoner i personalet. Hun la også til at humor var viktig i denne barnehagen for barnas del, men at de voksen var bevisste på å snakke med barna om når man kunne tulle og når man ikke kunne det. Siden min problemstilling rettes mot personalet fra styrers nivå ønsker jeg ikke å gå dypere inn i humor med barna, men det kunne absolutt vært interessant og studert nærmere.

Denne barnehagen legger stor vekt på humor. Samtidig er styrer meget opptatt av å ha en åpen kommunikasjon om den humoren som skal brukes. Det er viktig for henne å snakke med de ansatte om de forstår humoren og hva som er greit å tulle med og hva som ikke er akseptabelt for enkelte å tulle med. Styreren er spesielt opptatt av å sette av tid og rom for humor, «tull og tøys» inn i formelle og uformelle arenaer. Informanten mener at humor kan lette på stemningen og ufarliggjøre mange situasjoner for flere ansatte. Etter min opplevelse og etter informasjon fra empirien er denne styreren likevel en leder som samtidig er tydelig på barnehagens formål, men deres kultur er preget av humor.

Ser vi tilbake på teorien handler kultur om fastfryste ideologier og de verdibasene som er etablert i organisasjonen (Berg, 2000). Bolman & Deal (2014) hevder at humor og lek er noe som preger flere kulturer. De påstår at lek kan bidra til å løsne opp på regler og utforske alternativer. Dette kommer godt til syne i denne barnehagen. Styreren setter også av tid til en uformell lek i starten av møter. Her kan man senke skuldrene, og det byr på åpenhet for latter og smil. Hun anser humor som et viktig element ved ledelse av mennesker og hun påstår at det kan være med på å ta brodden på noe som kan være vanskelig. Som Bolman & Deal (2014) påstår vil humor gi oss mulighet til å eksperimentere, være fleksible og det kan by på kreativitet. De to andre barnehagene er opptatt av trivsel og være hyggelige med hverandre, men det overrasker meg litt at de ikke nevner humor som et ledelselement, eller som et aspekt innen mellommenneskelige relasjoner. Fordeledelen med å ikke legge fokus på humor



kan jo være at man kan bli tatt mer på alvor på bakgrunn av Spurkeland (2005) som viser til at humor er noe som hører underholdningsbransjen til og kanskje dermed ikke forstås av alle som et ledelsesfenomen.

I barnehagen skal vi alle jobbe for barnas beste som fremheves i Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver. Som vi kjenner til er lek en stor del av barns liv. For at voksne i barnehagen skal forstå og kunne veilede barna i sin lek, bør også de voksne tørr og leke, tulle og tøyse. Selvsagt, som styrer B sier når det er rom for det. Humor er med på å styrke mellommenneskelige relasjoner og bidrar til å sette mennesker i stand til å yte mer, påstår Spurkeland (2005). Det kan ha positiv innvirkning på fellesskapet og kan løsne opp for et tettere samarbeid med kollegene (Bolman & Deal, 2014).

Jeg har presentert teori om humor under kapittelet om organisasjonskultur (3.2.5) og under kapittelet om relasjonskompetanse (3.2.2). Det er interessant å se på Spurkeland (2005) sin forskning som viser til at humor er en del av relasjonskompetanse og at det er en meningsfull sammenheng mellom humor som et mellommenneskelig aspekt og ledelse. Videre viser hans forskning til at humor er kulturbetinget og varierer fra kultur til kultur. Det vil det nok være. I en barnehage med en sammensetning av mange ulike mennesker vil det også være mange ulike former for humor. Informanten viste til at hun var opptatt av at alle «forstod» humoren og belyste viktigheten ved å samtale om humor, hva som er greit og tulle med og hva som ikke er akseptabel. Det som ikke kommer fram, som kan være interessant er hvilken humor det er plass til og hvilken humor som må vike for å «passe inn» i barnehagens kultur. Hun viser også til at hun er opptatt av, ved nyansettelser, at vedkommende «passer inn» i den eksisterende gruppen og kulturen. Smally (2007) viste til at man ikke alltid kan velge hvem man skal ha en relasjon til i for eksempel arbeidsplassen, men er det det informanten faktisk, kanskje ubevist, gjør?

Humor er også med på å styrke mellommenneskelige relasjoner og bidrar til å sette mennesker i stand til å yte mer, påstår Spurkeland (2005). «*Effektive ledere sørger for balanse mellom alvor, lek og humor*» (Bolman & Deal, 2014, s. 314). Som Spurkeland (2015) sier kan humor ha en positiv innvirkning på fellesskapet. Slik jeg token dette er humor absolutt et viktig aspekt som bør være en del av barnehagens virksomhet. Kanskje arbeidsdagen vil gå «lettere» om man inkluderer humor? Vil dette forhåpentligvis positive humøret ha en innvirkning på hvordan barna trives i barnehagen? Jeg tror absolutt vi alle har noe å lære av denne barnehagen som setter humor inn om et viktig aspekt for ledelse og mellommenneskelige relasjoner.

### 6.2.3 Mellommenneskelig relasjoner betydning for personalledelse

Denne kategorien må løftes frem nettopp fordi den er en del av svaret på min problemstilling. Min interesse og mitt fokus for denne studien har nettopp vært å undersøke nærmere hvilken betydning mellommenneskelige relasjoners har for ledelse av personalet i barnehagen.

Da jeg stilte dette spørsmålet til mine informanter kommer klart frem her er at alle tre informantene mener at relasjoner spiller en veldig viktig rolle for ledelsen av personalet. Slik jeg forstår deres svar mener de det er viktig for å oppnå et bedre samarbeid om ledelsen av barnehagens innhold og oppgaver. Informantene er entydige og det er lite forskjeller på deres svar slik jeg tolker det, kun noen få individuelle preferanser. Barnehage A ser verdien i åpenhet og ærlighet som gir takhøyde for å ta vare på hverandre og kjenne hverandre godt. Barnehage B vektlegger viktigheten ved å inkludere alle ansatte slik at alle komme til ordet og er med i samarbeidet om barnehagens virksomhet. Barnehage C legger også her vekt på et sosiokulturelt læringssyn som bidrar til utvikling som igjen påvirker mellommenneskelige forhold.

Spurkeland' s forskning (2005) viser sterk sammenheng mellom leders relasjonskompetanse og vedkommende resultatoppnåelse. Samtidig viser den at oppnåelse av resultater er nært sammenbundet med kvaliteten på relasjonene mellom de medarbeiderne som utførte resultatene. Samtidig viser, som nevnt, Postholm (2012) til en interessant studie fra Skottland som viser at gode relasjoner mellom de ansatte på en skole var en forutsetning for kontinuerlig profesjonell utvikling hos lærerne. Kennedy hevder her at en av skolelederens viktigste oppgave er å skape gode relasjoner mellom de ansatte og en god atmosfære (Postholm, 2012). Slik jeg har oppfattet svarene fra informantene har de et generelt fokus på relasjoner uansett, men også for å oppnå et tettere samarbeid. Og deres fokus på samarbeid var for å oppnå felles mål. Derfor kan det være at deres fokus på relasjoner, øker deres resultatoppnåelse, uten at de selv er klar over det.

Det er spennende å se at mitt datamateriale kan understreke tidligere forskning. Slik jeg tolker det er mellommenneskelige relasjoner fremdeles svært betydningsfullt for personalledelse i barnehagen. I tillegg har rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver for 2017 fremhevet relasjoner mellom personalet som betydningsfullt for barns trivsel, glede og mestring. «*Barnehagen skal aktivt legge til rette for omsorgsfulle relasjoner mellom barna og personalet og mellom barna, som grunnlag for trivsel, glede og mestring*» (Kunnskapsdepartementet, 2017, 3. ledd). Her fremmes det at barnehagen skal ivareta

relasjoner mellom barna i grupper, mellom barn og personalet og mellom personalet og foreldre.

Dette understreker mine tanker om at leders viktigste arbeid er å skape en tillitt og en god relasjon til de ansatte, samt skape en god atmosfære for utvikling og læring i bedriften, som jeg nevner i presentasjon av oppgavens tema. Samtidig som Bolman & Deal (2014) viser til at lederen spiller en avgjørende rolle for menneskers tilfredshet i en gruppe og effektiviteten i gruppen og at det er styrers oppgave er å få gruppene til å fungere på tross av ulike mennesketyper og roller. Kanskje mellommenneskelige relasjoner er viktigere for barnehagens ledelse av personalet enn noen gange før? Kan det være at vi bør sentrere arbeid med relasjoner mer i barnehagens virksomhet?

### 6.3 Faglige forankringer- en utfordring?

Noe jeg opplevde som et interessant funn er at informantene kan i svært liten grad vise til faglige forankringer i sine begrunnelser. Selv om de nevner å støtte seg til erfaringer, kunnskapsdeling, relasjonsledelse og oppgaveorientert ledelse savner jeg mer konkrete teorier, eller faglige inspirasjonskilder. Det nevnes noe fra en av styrerne om et prosjekt som vedkommende kommune er en del av, samt et par kurs de har vært på, men igjen svært lite. Etter å ha utført intervjuene og sett på datamaterialet overrasker det meg at alle styrerne sier at de ikke leser teori, eller leser svært lite teori. Uten å vite nøyaktig grunn til at det er slik, er det både trist og overraskende. Hva kan dette bety for ledelsen av personalet, barnehagens kvalitet og kompetanseutvikling når lederen har ansvaret for å utvikle kvalitet og kompetanse? Dette fremmes i både rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2011) og i «*Kompetanse for fremtidens barnehage*» (2014-2020), hvor det sår at styrer skal motivere og inspirere til kompetanseutvikling hos personalet. Videre står det at styrer har en nøkkelrolle for utvikling av kvaliteten i barnehagen. Like viktig kan det være at det skal legges opp til prosesser der de bruker faglige forankringer på personalemøter, utviklingsarbeid ol. Hvordan kan styrer utføre denne oppgaven om de selv ikke leser, eller leser lite oppdatert teori og forskning?

Jeg kan se aspektet med tid som en utfordring. Informanten hevder at det ikke er tid til å lese litteratur i barnehagehverdagen. Likevel tenker jeg at det absolutt bør være tid til dette. Er det noe som styrerne bør prioritere tid til, eller er det praktisk umulig å avse litt tid til å lese nyere og oppdatert litteratur for å øke sin kompetanse og læring.? Dette burde kanskje nedskrives i politiske føringer, at det skal og bør settes av tid til å kunne les og få kjennskap til ny teori og

forsking. Lander styres tanker på å sende personalet på kurs og videreutdanninger? Vil det være nok? Bør ikke også styrer være oppdatert og sette av tid og ikke minst viser interesse for nyere forskning og teori? Jeg ønsker ikke på noen som helst måte å anklage noen av mine informanter ved å løfte frem denne utfordringen, men det er å betrakte som konstruktiv kritikk for å forbedre den enkeltes barnehages kompetanser og kvalitetsutvikling.

## 7 Konklusjon og avslutning

Jeg håper at min studie kan vise en overføringsverdi til andre organisasjoner der personalledelse er en del av arbeidet. Oppgaven kan bidra til videre læring og refleksjon over ledelse av personalgrupper og relasjoners betydning for dette arbeidet. Allerede under intervjurundene ble det bekreftet fra noen av informantene at spørsmålene vekke refleksjon over egen praksis i deres barnehage. Ved å levere ut masteravhandlingen når den er ferdig får informantene mulighet til å se på oppgaven i sin helhet og reflektere mer over mine analyser opp mot deres tanker.

For å konkludere denne oppgaven gjentas problemstillingen og resultatet av den.

Problemstillingen lyder som følge: *Hvordan erfarer og hvilke synspunkter har barnehagestyrere på mellommenneskelige relasjoners betydning for ledelse av personalet?*

Alt i alt ser vi at ledelse og mellommenneskelige relasjoner henger tett sammen både i empirien og i teorien, som Spurkeland (2005) viser tydelig til i sin forskning. Barnehagen er drevet av og for mennesker og relasjoner mellom ulike parter vil forekomme. Styrerne hevder at mellommenneskelige relasjoner spiller en viktig rolle for ledelsen av barnehagens personalgruppe. Man kan vel alltid klare å drive en organisasjon uten å ha gode relasjoner til sine medarbeidere, men med gode relasjoner og et varmt samarbeid vil arbeidet trolig gå lettere og mindre smertefullt. Kan det være at en bedre forståelse for mellommenneskelige relasjoner vil bedre kvaliteten i ledelsen av barnehagene? På bakgrunn av styres fokus på relasjoner som relevant for å bedre samarbeidet og oppnå felles mål, som vist til i drøftingskapittelet om relasjoners betydning for personalledelse. Kanskje dette bør komme tydeligere frem i teoriene om ledelse og i utdanningene for pedagogiske fag?

Jeg har presentert forskning som understreker mine argumenter om leders viktigste arbeid er å skape en tillitt og en god relasjon til de ansatte, samt skape en god atmosfære for utvikling og læring i bedriften, som jeg nevner i presentasjon av oppgavens tema.

For det første viser min undersøkelse til at samarbeid, kommunikasjon og humor har en stor betydning for både mellommenneskelige relasjoner og for ledelse av barnehagens personale. Selv om informantene vektlegger ulike syn på ledelse og på relasjoner er de alle enige om at et samarbeid og en åpen kommunikasjon er svært betydningsfylt. Det er interessant å oppdage at den ene barnehagen som velger å løse denne oppgaven med bruk av humor. Kanskje humor kan være en egenskap som fremmer relasjonsbygging og være en del av styres måte å lede

personalet på. Vil dette kanskje bidra til en mer motivert og engasjert personalgruppe siden humor er med på å styrke mellommenneskelige relasjoner og bidrar til å sette mennesker i stand til å yte mer (Spurkeland, 2005)?

For det andre har studien avdekket en stor utfordrende side ved styrers ledelse. Etter mine tolkninger er fravær av faglige forankringer en stor utfordring for styrer i barnehagen. Styrerne løfter frem at tid er en utfordring når det kommer til dette punktet. Det er både trist og bekymringsfullt at det ikke settes av nok tid til å oppdateres seg på sitt eget fagfelt, nettopp fordi lederen har ansvaret for å utvikle kvalitet og kompetanse. Både rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2011) og i «*Kompetanse for fremtidens barnehage*» (2014-2020), løfter frem at styrer skal motivere og inspirere til kompetanseutvikling hos personalet. Videre står det at styrer har en nøkkelrolle for utvikling av kvaliteten i barnehagen. Derfor er det nødvendig at styrere i barnehagen får oppdatert seg på sitt fagfelt.

For det tredje viser mine forskningsresultater at mellommenneskelige relasjoner spiller en avgjørende rolle for ledelsen av personalet i barnehagen. Informantene opplever mellommenneskelige relasjoner ulikt, likevel fremhever de alle kommunikasjon og evnen til å kunne snakke sammen, avklare forventninger og roller, samt lytt til hverandres innspill som verdifullt for relasjonsbygging og for å bedre samarbeidet i barnehagen. Mitt mål med denne oppgaven var å skape refleksjon over engen verdi og holdning, blant styrere i barnehagesektoren. Jeg ønsker å skape en bevisstgjøring over hvordan styrers ledelsessyn kommer til uttrykk i praksis. Jeg vil tørre å påstå at denne maseravhandlingen vil gi gode muligheter for å skape refleksjoner overs styreres ledelsessyn og refleksjon på deres holdninger og handlinger.

Jeg vil trekke med noe av hva jeg startet med i presentasjon av oppgaven, barnehagens verdigrunnlag. «*Nestekjærlighet, solidaritet, toleranse og respekt skal være grunnleggende verdier i barnehagen. (...) Innlevelse i andre menneskers situasjon vil bidra til medmenneskelighet, solidaritet og toleranse*» (KD, 2011, s.12). Dette er hva barnehagen skal bygge sin virksomhet på. Dette er noe barna skal lære seg og absolutt noe de voksne bør praktisere, være reflektert over og noe som de stadig bør minnes på.

Jeg vil konkludere min studie med at mellommenneskelige relasjoner er et aspekt som bør få en større plass i personalets og styrers refleksjoner fordi det tydelig spiller en avgjørende rolle for ledelse av personalet. Dette kan være med på å øke barnehagens totale kompetanse, via

kommunikasjon og samarbeid som igjen vil bidra til en økt kvalitet i barnehagens pedagogiske arbeid.

## 8 Kildehenvisninger

- Dalen, M. (2004) *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Bakke, J.B. (2015) *Nyutdannet og leder: En kvalitativ studie av nyutdannede pedagogiske ledes medarbeiderledelse*. (Masteavhandling, Høyskolen i Telemark) Hentet fra: <https://dspace01.hit.no/handle/2282/2547>
- Berg, G. (2000) *Skolekultur. Nøkkelen til skolens utvikling*. Oslo: Gyldendal Akademiske AS.
- Barsø, L. (2013). *Barnehagelæreren som leder*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.) Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bøe, M. og Thoresen, M. (2012) *Å skape og studere endring. Aksjonsforskning i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bøe, M. (2016). *Personalledelse som hybride praksiser: En kvalitativt og tolkende skyggestudie av pedagogiske ledere i barnehagen*. (Doktoravhandling) NTNU Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2396996>
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., Ludviksen, K. (2011) «*Styring, Organisering og ledelse i barnehagen*». Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, K og Gotvassli, K. Å (2016) *Styring og ledelse i barnehagesektoren*. I: Moen, K.H., Gotvassli, K-Å. og Granrusten, P.T. (red) (2016) *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eide, T, og Eide, H. (2005) *Kommunikasjon i praksis. Relasjoner, samspill og etikk i sosialfaglig arbeid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Fuglestad, O. L. og Lillejord, S. (red.) (1997) *Pedagogisk ledelse. Et relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget AS
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Granrusten, P. T (2016) *Styrers profesjonelle identitet*. I: Moen, K.H., Gotvassli, K-Å. og Granrusten, P.T. (red) (2016) *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Goleman, D. (2002) *Positiv ledelse: Den emosjonelle intelligensens makt*. Oslo: Damm I: Spurkeland, J., (2015) «*Relasjonskompetase som grunnlag for å skape gode resultater i arbeid og på skole*» Hentet fra: <http://www.forebygging.no/Artikler/2015/Relasjonskompetanse/>
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS



Halvorsen, A. K. (2012) Ledelse og kompetanseutvikling når Lia vidregående skole tar i bruk digitale hjelpemidler. I: Postholm (Red.). (2012) *Læreres læring og ledelse av profesjonell utvikling*, (s.21-49). Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Hammersley, M. og Atkinson, P. A. (2004) *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Hattie, J. (2009) *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses related to achievement*. New York: Routledge, 270 Madison Avenue, NY 10016. I: Spurkeland, J., (2015) «*Relasjonskompetase som grunnlag for å skape gode resultater i arbeid og på skole*» Hentet fra: <http://www.forebygging.no/Artikler/2015/Relasjonskompetanse/>

Hjardemaal, F., Tveit, K. og Kleven, T. A. (red.) (2011) *Innføring I pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og virdering. (2. Utvage)* Oslo: Unipub.

Høgskolen i Sørøst- Norge (2015) Emneplan for master i pedagogikk med fordypning i utdanningsledelse. Hentet fra: [https://www.usn.no/studier/studie-og-emneplaner/#/subjects/MP-OPG5000\\_2015H\\_1](https://www.usn.no/studier/studie-og-emneplaner/#/subjects/MP-OPG5000_2015H_1)

Kunnskapsdepartementet (2005). *Lov om barnehager (Barnehageloven)* Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Kunnskapsdepartementet (2008-2009) *St.meld. nr. 41, Kvalitet i barnehagen* Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/?q=&ch=4>

Kunnskapsdepartementet (2011) *Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra: [http://www.udir.no/Upload/barnehage/Rammeplan/rammeplan\\_bokmal\\_2011nett.pdf?epslanguage=no](http://www.udir.no/Upload/barnehage/Rammeplan/rammeplan_bokmal_2011nett.pdf?epslanguage=no)

Kunnskapsdepartementet (2013) «*Kompetanse for framtidens barnehage Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020*» Hentet fra: [http://www.udir.no/globalassets/upload/barnehage/kompetanse\\_for\\_fremtidens\\_barnehage\\_2013.pdf](http://www.udir.no/globalassets/upload/barnehage/kompetanse_for_fremtidens_barnehage_2013.pdf)

Kunnskapsdepartementet (2017) *Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2017-04-24-487>

Lafton, T. og Skogen, E (2004) Ledelse av pedagogisk utviklingsarbeid i en lærende barnehage. I: Skogen, E. (red.) (2014) *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget.

Løkken, I. M. (2010) *Relasjonskompetans: fem barnehagestyreres forståelse av begrepet*. Hentet fra: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/30492>

Maxwell, J. A. (2013) *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Applied Social Research Methods series, Volume 42, SAGE Publications.

Mordal, S. (2014) *Ledelse i barnehage og skole. En kunnskapsstatus*. Trondheim: Sintef 2014. Hentet fra: [https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/eksterne-rapporter/ledelse-i-barnehage-og-skole.-en-kunnskapsoversikt.-sintef\\_januar2015.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/eksterne-rapporter/ledelse-i-barnehage-og-skole.-en-kunnskapsoversikt.-sintef_januar2015.pdf)

Nilssen, V. (2014) *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo Universitetsforlaget.

Nordenbo, S.E. m.fl. (2008), Universitetet i Aarhus, Dansk Clearinghouse for Utdanningsforskning: Lærerkompetanser og elevers læring i førskole og skole. Et systematisk review utført for Kunnskapsdepartementet, Oslo I: Spurkeland, J., (2015) «*Relasjonskompetase som grunnlag for å skape gode resultater i arbeid og på skole*» Hentet fra: <http://www.forebygging.no/Artikler/2015/Relasjonskompetanse/>

Postholm, M.B. & Rokkones, K. (2012). Læreres profesjonelle utvikling. En review av forskning om hvordan lærere lærer. I: Postholm (Red.) (2012). *Læreres læring og ledelse av profesjonell utvikling*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Spurkeland, J., (2015) «*Relasjonskompetase som grunnlag for å skape gode resultater i arbeid og på skole*» Hentet fra: <http://www.forebygging.no/Artikler/2015/Relasjonskompetanse/>

Senge. P. M. (1991). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon. (The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization)*. Oslo/ Gjøvik: Hjemmets bokforlag AS.

Skogen, E. (red.) (2014) *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Smalley, G. (2007) *Relasjonenes DNA*. Kjeller: Hermon Forlag AS

Spurkeland, J. (2005) *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget

Spurkeland, J. (2012) *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget

## 9 Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Forhånds informasjon: Kort om barnehagens oppbygning og styrers utdanning.

#### **Personalledelse:**

- Hva er sentralt i ditt syn på ledelse av personalet?
- Hvordan tror du personalet opplever at dette kommer til uttrykk i formelle arenaer? (morgenmøte, avdelingsmøte, osv.)
- Hvordan tror du personalet opplever at dette kommer til uttrykk i uformelle arenaer? (inne på avdelingen, i gangen, i lunsjen, utetiden osv.)
- Hvilke muligheter skulle du ønske var til stede i ledelsen av ditt personale, som ikke er til stede i dag? Begrunn hvorfor.
- Kan du kort beskrive barnehagens kultur?
- Hvilke faglige forankringer/ teorier støtter du deg til i ditt ledelsesarbeid?

#### **Mellommenneskelige relasjoner:**

- Hva er ditt syn på mellommenneskelige relasjoner i personalet?
- Hvordan legger du til rette for relasjoner mellom personalet?
- Hvilken rolle spiller relasjoner for ledelse av personalet?
- Hvordan legger du til rette for å skape gode relasjoner til ditt personale?
- Hvordan kan dette gjenspeiles i praksis?
- Hvilken innflytelse ser du at dette kan ha opp mot barna?
- Hvilke faglige forankringer/ teorier støtter du deg i dette arbeidet?