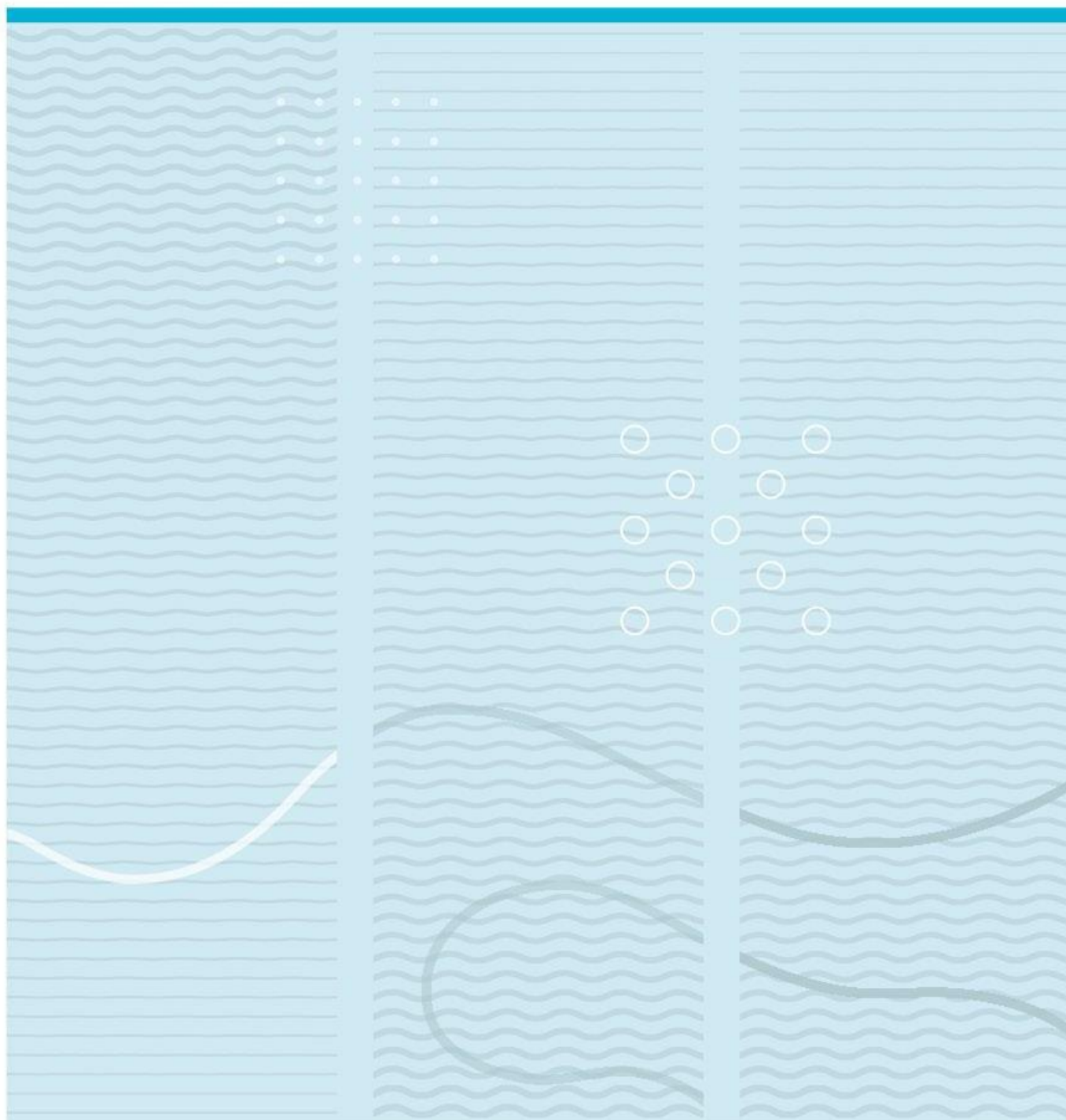


Maj-Liss Gjerset

# Forskning på tillitsbasert ledelse som metode i barnehagesektoren



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for USN Handelshøgskolen  
Institutt for Økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Maj-Liss Gjerset

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## **Sammendrag**

Regjeringen har laget en tillitsreform som har til hensikt i å fornye og utvikle offentlig sektor. Sentralt i denne reformen, står tillitsbasert ledelse. Det er behov for økt autonomi til ledere og ansatte med et balansert forhold mellom kontroll og tillit.

Ved bruk av kvalitativ, induktiv metode blant ledere i barnehagesektoren undersøker denne studien lederes oppmerksomhet rettet mot tillitsbasert ledelse som en metode, og videre hva som må ligge til grunn for at det kan skapes gode muligheter for tillitsbasert ledelse i denne sektoren.

Studien er rettet mot barnehagens øverste leder, styrer og pedagogiske ledere på avdeling, mellomledere, og deres opplevelse av fenomenet tillitsbasert ledelse i egen barnehage. Resultatet viser at tillitsbasert ledelse som metode ikke er kjent for ledere generelt i barnehagesektoren, men for at dette kan tas i bruk som en metode må det foreligge elementer som autonomi, trygghet, respekt og likeverd.

Således vises det også et stort behov for å øke kompetanse på ledelse blant lederne, for å kunne etablere en metodisk tilnærming for å øke den enkelte ansatte jobba autonomi.

## **Abstract**

The government has drawn up a trust reform whose purpose is to renew and develop the public sector. Central to this reform is trust-based management. There is a need for increased autonomy for managers and employees with a balanced relationship between control and trust.

Using a qualitative, inductive method among managers in the nursery sector, this study examines managers' attention directed towards trust-based management as a method, and further what must be the basis for creating good opportunities for trust-based management in this sector.

The study is aimed at the nursery's top manager, boards and educational leaders in the department, middle managers, and their experience of the phenomenon of trust-based management in their own nursery. The result shows that trust-based management as a method is not known to managers in general in the nursery sector, but for this to be used as a method there must be elements such as autonomy, safety, respect, and equality.

Thus, there is also a great need to increase competence in management among managers, to be able to establish a methodical approach to increase the individual employee's job autonomy.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iii</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>iv</b>
<b>Forord.....</b>	<b>vi</b>
<b>1 Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	1
1.2 Begrunnelse for valg av tema.....	3
1.3 Oppbygging av masteroppgaven.....	4
<b>2 Presentasjon av teori .....</b>	<b>6</b>
2.1 De tre paradigmene i offentlig sektor.....	6
2.1.1 Samfunnsmodellen.....	9
2.2 Perspektiv på relasjonskompetanse og relasjonsledelse.....	11
2.3 Tillit .....	12
2.4 Tillitsbasert ledelse perspektiv, metode og teori .....	13
2.5 Prinsipper for tillitsbasert styring og ledelse .....	14
2.6 Lederens rolle under tillitsbasert ledelse.....	15
2.7 Hva når man ikke vil motta tillit og når tillit brytes?.....	16
2.8 Må all ledelse være basert på tillit? .....	17
2.9 Jobbautonomi.....	18
2.10 Psykologisk sikkerhet som en forutsetning for trygghet? .....	19
<b>3 Metode.....</b>	<b>20</b>
3.1 Begrunnelse for valg av undersøkelsesmetode .....	21
3.2 Valg av informanter .....	22
3.3 Utarbeidelse av intervjuguide .....	24
3.4 Gjennomføring av intervjuene .....	26
3.4.1 Transkripsjon .....	26
3.5 Etisk aspekt.....	27
3.5.1 Anonymitet.....	28
3.6 Jeg som forsker.....	28
3.7 Koding, utvelgelse og analysetilnærming.....	29
3.8 Kvalitet i fenomenologiske studier .....	31

<b>4</b>	<b>Funn .....</b>	<b>33</b>
4.1	Autonomi.....	33
4.2	Trygghet.....	35
4.3	Respekt og likeverd .....	38
4.4	«Jeg» som leder .....	40
<b>5</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>44</b>
5.1	Hva kan skape muligheter for tillitsbasert ledelse?.....	44
5.1.1	Kontroll og styring .....	47
5.2	Tillitsbasert ledelse i organisasjonene .....	48
5.3	Betydningen av tillit fra sin leder .....	50
5.4	Å være leder i barnehage.....	54
5.5	Lederens oppgaver og ansvar for å fremme tillitsbasert ledelse .....	57
<b>6</b>	<b>Konklusjon og anbefalinger .....</b>	<b>60</b>
6.1	Konklusjon .....	60
6.2	Anbefaling og videre arbeid .....	60
6.3	Litteraturhenvisninger .....	62
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>65</b>

# Forord

Denne oppgaven handler om tillitsbasert ledelse er en metode som er kjent for ledere i den offentlige barnehagesektor. Arbeidet er gjort i forbindelse med min avsluttende masteroppgave ved Universitetet i Sør-Øst-Norge.

Temaet er valgt på bakgrunn av min egen interesse for fenomenet ledelse, og på de utallige valg og varianter den som leder både har og tar, bevisst eller ubevisst med en intensjon om å skape et godt resultat eller å nå et definert mål.

Å være leder, tenker jeg er å befinne seg i en posisjon for å feile og lære, teste ut og utvikle, for så å begynne på nytt. Kompleksiteten med å være og å gjøre, er også en faktor jeg mener ledere kan kjenne seg godt igjen i.

Jeg ønsker først og fremst å rette min takk mot min veileder, førsteamanuensis Anne Helena Kokkonen, for gode innspill og veiledning underveis i prosessen. Du har kommentert og utfordret mitt tankesett gjennom gode forslag til artikler og nye innfallsvinkler.

Jeg vil også ydmykt få takke mine respondenter som har gitt meg både tid og mulighet til å forske på deres måte å se på ledelse på. Takk for den tilliten dere har vist meg, ved å så modig slippe meg, med alle mine spørsmål, inn i deres verden. Det har vært en nyttig og meningsfull reise.

Jeg ønsker spesielt også å takke min søster, Wivi- Ann Gjerset og min svoger, Vidar Nygård. Dere har vært en utrolig støtte for meg. Blant annet gjennom å ha lest og kommentert utallige versjoner av denne oppgaven, stilt kritiske spørsmål for å få svar jeg ikke visste jeg hadde, samt alle de timene dere har hørt på meg og mine argumenter for og imot, og for igjen. Takk for deres utrettelige tålmodighet, takk for at dere har holdt ut og vært stødige klipper når jeg har trengt det som mest.

Jeg håper med dette at min studie kan være et verdifullt bidrag inn i en refleksjon og diskusjon over å bevisst benytte tillitsbasert ledelse som metode, og at den inspirerer til videre tenkning, forskning og kreativitet rundt dette fenomenet.

God lesning!

# 1 Innledning

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Som inspirasjon til oppgaven min, og som en innfallsvinkel inn, har jeg fått av regjeringen i Norge. I deres plattform for styring og ledelse av landet, oppdaget jeg et begrep jeg festet litt interesse ved; Tillitsreform. Regjering uttalte i sin Hurdalsplattform (Regjeringen, 2021) at et av deres viktigste prosjekter i offentlig sektor er en tillitsreform som omhandler å gi de ansatte tid, tillit og makt tilbake til dem som skal utføre førstelinja og utgjør ryggraden i velferdsstaten, for eksempel lærere, sykepleiere, politi og fastleger. Målet til regjeringen er at det skal være en kortere kjede mellom beslutningstakerne og de som faktisk utfører jobben i disse sektorene.

Tillitsreformen er et av flere grep i å fornye og utvikle offentlig sektor og handler om å øke handlingsrommet og gi mer faglig frihet. Dette innebærer å gi tillit til de ansatte om at de i større grad kan vurdere hva som vil være en hensiktsmessig beslutning, og som leder i offentlig sektor skal du i større grad utøve ledelse basert på tillit enn detaljstyring.

Arild Aspøy (2016) forklarer i sin artikkel at tillitsreform som en politisk reform, har til hensikt å utvikle tillit i alle ledd i offentlige organisasjoner, ved å la tillitsbasert styring erstatte den mer kontroll- og rapporteringsbaserte styringen som nå dominerer.

Reformen er basert på forskjellige ideer om tillitsbasert ledelse, som studeres av mange ulike forskere, og som blant annet Åge Johnsen, Helge Svare og Christian Wittrock (2022), en artikkel som forklarer formålet med tillitsbasert styring og ledelse, som en opprettholdelse eller en økning av organisasjonens resultater og verdiskaping for samfunnet. Ledelse kan defineres og forstås på mange ulike måter, og forskningen på ledelse vil dermed være preget av det. Men et søk i store norske leksikon definerer ledelse som en måte å samle folk i organisasjonen om innsats og målsettinger (store norske leksikon, 1.5.23). En klassisk definisjon på tillit, er at det er en psykologisk tilstand der en aktør velger å gjøre seg sårbar for en annen, vel vitende om at det ikke er noen garanti for at den andre lever opp til den tilliten som vises (Denise, M, Rousseau & Sim, B, Sitkin, Ronald S, Burt og Colin Camerer, 1998). Louise Bringselius (2021) beskriver som definisjon av tillitsbasert styring og ledelse som en ledelsesfilosofi der ambisjonen er å skape handlingsrom og forventninger for de medborgere og ansatte som møtes i kjerneoppdraget og fremhever tillit for ulike arbeidsmåter og styringsprinsipp ut fra en ambisjon om å desentralisere. Kan tillitsbasert



ledelse som fenomen dessuten også har en innvirkning eller en påvirkning på medarbeiderens jobbautonomi som Bård Kuvaas og Anders Dysvik (2020) i sin artikkel hevder?

En leder trenger tillit til at de beslutningene lederen tar, er de beste for bedriften eller organisasjonen, og at det er både transparent og autentisk rundt det en ledere gjør, for at medarbeidere skal ha tillit til lederen. Lederen trenger også å vise tillit til sine medarbeidere, gjennom å la de få rom og plass til å utfolde faglighet og engasjement. Og er dette handlingsrommet for utvikling og engasjement noe som naturlig gis av ledere i dag? Eller er det tilfeldig at lederen gir sine ansatte anledning til å utvikle og å benytte seg fullt ut av sin kompetanse og kunnskap i organisasjonen? Dette kan blant annet være noen av utfordringene i tillitsbasert forvaltning en som leder står ovenfor.

Jeg vil i denne masteroppgaven sette søkelyset på barnehagesektoren, som en del av offentlig sektor, og om ledere i alle ledd i barnehagen kjenner til begrepet tillitsbasert ledelse, om det tenker at de har tillit fra sin leder og tillit til sine medarbeidere, til å kunne få tid og mulighet til å utføre sine faglige oppgaver på en måte som oppleves som autentisk og uten styring ovenfra. Jeg ser på dette som et viktig tema med tanke på å kunne nyttiggjøre seg av de ansattes ressurser på en slik måte som kommer brukerne til gode når de ansatte får brukt sin profesjon slik de selv anser det mest hensiktsmessig, Og for å få til dette, kreves det at ledere blir bevisste på hvordan de leder de ansatte.

Med bakgrunn i denne fremstillingen har jeg da valgt følgende problemstilling:

«Er det å lede tillitsbasert en metode som er kjent for ledere i barnehagesektoren?

Jeg har ut fra problemstillingen valgt meg ut to forskningsspørsmål:

1. Er lederen oppmerksomme på den tillitsbaserte ledelsen som en metode?
2. Hva må ligge til grunn for å skape gode muligheter for tillitsbasert ledelse i denne sektoren?

Hensikten med min studie er å forsøke å finne ut av om ledere i barnehagesektoren er bevisst på tillitsbasert ledelse og i hvilken grad det benyttes som et valg eller en metode av ledere i barnehagen.

Målet med min masteroppgave er å undersøke hvorvidt feltet har kjennskap og kunnskap om tillitsbasert ledelse, og om dette benyttes i noen grad.

Videre så ønsker jeg, gjennom mine respondenters opplevelser om fenomenet, å se om tillitsbasert ledelse kan ha den effekten om økt jobbautonomi som Kuvaas og Dysvik hevder i sin artikkel, er et resultat av slik ledelse (Kuvaas og Dysvik, 2016).

## **1.2 Begrunnelse for valg av tema**

I valget av mitt tema ble vurderingen min at jeg ønsket å belyse en offentlig sektor jeg har kjennskap til, men ikke lenger er en del av.

Motivet er å undersøke om tillitsbasert ledelse er noe som ledere benytter seg av i barnehagen. Gir tillit et større handlingsrom for medarbeiderne, eller har det ikke noe å si for hvordan man utvikler seg selv eller andre i organisasjonen?

Og i hvilken grad dette påvirker barnehagens ledelse, vil være noe jeg har et ønske om å forsøke å finne ut av. Vil ens opplevelse av å ha autonomi i sin profesjon som leder kunne bidra til en følelse av å ha innflytelse i barnehagen?

I oppgaven er ledere i barnehagen definert og skilles ut fra to ulike roller på denne måten; styrere, som er barnehagens øverste leder og pedagogiske ledere som er ledere for hver sin avdeling i en barnehage, og omtales også som pedagoger i oppgaven. Felles for de begge er at de har utdanning som barnehagelærere.

Barnehagelærer er en fagutdanning som kreves for å kunne være styrer eller pedagogisk leder i barnehagen. Men denne fagutdanningen er ikke det samme som en lederutdanning. Så enten må man lære seg å lede selv, gjennom erfaringer eller så må man ta en lederutdanning i etterkant. I barnehager i dag, så er det ikke tradisjon å tenke barnehage som en bedrift med avdelinger som har hver sin avdelingssjef og med en administrerende direktør på toppen. Men en barnehage er jo nettopp en bedrift med styre, administrerende direktør og mellomledere som har krav til resultater, både økonomisk og faglig (Egil Foss Iversen, 2016, s 11).

Min bakgrunn som leder gjennom et par tiår har gitt meg mange opplevelser og undring over samspillet mellom leder og medarbeider, Jeg har fått gode tilbakemeldinger, og jeg har fått dårlige. Det er som regel de dårlige jeg har lært mest av, og reflektert grundigere over enn de gode. Noen tilbakemeldinger har handlet om at jeg som leder ikke har sett den ansatte eget potensial godt nok, ikke verdsatt deres kvaliteter godt nok, ikke vist tillit til at de kan løse utfordringene på en tilfredsstillende måte, gjennom egne beslutninger, og at kontrollbehovet mitt en del ganger har ført til at jeg har grepet inn i alt for tidlig i deres utvikling og prosess for å kunne ta gode beslutninger og å yte maksimalt av sin kompetanse og kunnskap. Når jeg også som deres leder, har samme bakgrunn som de jeg leder, så har jeg også til tider undervurdert deres profesjon, gjennom å blande meg inn i allerede delegerte arbeidsoppgaver. Jeg vil da påstå at jeg har da altså ikke vært en leder, men en kollega. Min strategi for ledelse er å gi ansatte handlingsrom for å selv kunne utvikle sitt potensiale gjennom å øke sin egen kapasitet som ansatt. Men, jeg ser jo at det er lett å gå i fallgruven og å påvirke for mye gjennom å medvirke for ofte. Gjennom konkrete tilbakemeldinger fra mine ansatte, har jeg etter hvert utviklet en ledelse basert på å skape plass og rom for faglig utvikling for dem jeg er satt til å lede. Og jeg tror at det er å nettopp være åpen for tilbakemeldinger fra mine ansatte, som har bidratt til at jeg også har reflektert en del over min måte å lede på, min måte å ha kontroll og styring på, og min måte å se mine ansatte på. Og ut fra det jeg har fått tilbakemelding om, å gi de større spillerom for å kunne utvikle seg selv og sin profesjon, til det beste for organisasjonen.

Tina Øllgaard Bentzen (2018) beskriver tillitsbasert ledelse og styring mer som en filosofi enn et lederkonsept, der ambisjonen er å skape et større handlingsrom, slik at oppgavene løses med mer fleksibilitet og tilpasset kontekst. Og gjennom dette, så betyr det min formelle rolle som leder handler mer om å understøtte den andres selvledelse, enn å utføre oppgavene selv.

### **1.3 Oppbygging av masteroppgaven**

Formålet med denne masteroppgaven vil være å besvare min problemstilling og mine forskningsspørsmål gjennom å bruke mitt utvalgte teoretiske rammeverk opp mot mine funn gjennom de 12 intervjuene som jeg utfører i fire forskjellige barnehager.

Først vil jeg presentere mitt teoretiske rammeverk. Her vil jeg presentere forskningsartikler og faglitteratur som jeg mener er relevant når jeg skal analysere, drøfte og besvare min problemstilling og mine forskningsspørsmål sett i lys av mine funn. Metodekapittelet er det neste jeg vil presentere, og her vil jeg redegjøre for mitt valg av metode, og hvorfor jeg anser dette som mest hensiktsmessig ut fra mine forskningsspørsmål. Her vil jeg også foreta en metoderefleksjon, mine utvalgsriterier, litteratur jeg benytter meg av og mine funn. Så vil jeg deretter presentere mitt teoretiske rammeverk. Resultatene av mine funn vil utgjøre 4. kapittel. Diskusjonen vil utgjøre kapittel 5, og her diskuterer jeg mine forskningsspørsmål som igjen vil bunne ut i en konklusjon, der jeg vil gjøre rede for mine tanker om en eventuell praktisk betydning av oppgaven og mulighetene for videre forskning i kapittel 6. Her vil jeg avslutningsvis også gjennomgå oppgavens viktigste konklusjoner og veien videre.

## 2 Presentasjon av teori

Jeg har hovedsakelig valgt teorier på bakgrunn av funnene mine, og som kan forklare og utdype kompleksiteten rundt det jeg har avdekket under intervjuene som handler om både tillit og ledelse og hva som må ligge til grunn for at det kan være mulig å lede mot tillit. I tillegg så har jeg søkt etter litteratur som inneholder temaer som har kommet frem under intervjuene og da hovedsakelig respondentenes egen opplevelse av tillitsbasert ledelse, styring og ledelse, trygghet, lederrollen osv.

### 2.1 De tre paradigmene i offentlig sektor

For å kunne forstå bakteppet til tillitsbasert ledelse, så anser jeg det som både vesentlig og viktig at man også ser seg litt bakover i tid. Hva er det som har dominert ledelsesfeltet tidligere og hvorfor beveger seg man i den retningen av tillitsbasert ledelse som vi nå ser samfunnet generelt er opptatt av, og ikke minst vår sittende regjering, som har initiert en tillitsreform de ser det er behov for i offentlig sektor. Hva er det som gjør at man tenker spesielt på, og setter søkelys på tillit som et naturlig element inn i ledelse?

Bentzen, som jeg tar en del utgangspunkt rundt, i denne oppgaven, presenterer i sin bok, tre ulike paradigmer på styring og ledelse som hun mener må ses i sammenheng med den nye idestrømmen om tillit. Hun presenterer tre paradigmer som har hatt hvert sitt syn på styring og ledelse; Old Public administration, New Public management og New Public Governance. Bentzen beskriver paradigmer som markante idestrømmer, som har preget og formet den offentlige sektors innretning og praksis, og er et viktig bakteppe for å kunne forstå tillitsbegrepets aktuelle fokus (Bentzen, 2018).

For en god oversikt og sammenstilling, så har jeg konsentrert disse paradigmene Bentzen beskriver i sin bok på denne måten, for enklere å lage meg et overblikk over de ulike elementene i disse retningene.

Old Public Administration (OPA)	New Public Management (NPM)	New Public Governance (NPG)
<p><i>Hierarkiet som styringsmekanisme</i></p> <p>Styring i den offentlige sektor fra etterkrigstiden og frem til slutten av 1970-årene</p> <p>Rettstaten som ideal og verdier som likebehandling, rettsikkerhet og kontinuitet er sentrale.</p> <p>Inspirert av Weber, som argumenterer for fordelene med byråkratiet som egnet til å fordele og ivareta oppgavene i offentlig organisasjon</p> <p>Har monopol på velferdsoppgavene</p>	<p><i>Markedet som styringsmekanisme</i></p> <p>OPA fikk kritikk for sin byråkratiske styring og en ny reform vokste i begynnelsen av 80- tallet.</p> <p>NPM bygger på en neo-liberal forståelse av samfunnets dynamikker, der marked- og konkurranse er i sentrum</p> <p>Fører til en økt utkontraktering og privatisering gjennom økt bruk av bestiller- utfører modellen, som har mål å øke konkurransen i oppgaveløsningen som et middel til større effektivitet.</p> <p>Borgere betraktes som en kunde i relasjonen til det offentlige.</p> <p>Teoretiske røtter i principal-agent-modellen som antar at mennesker drives av en rasjonell egen nyttemaksimering</p>	<p><i>Relasjoner som styringsmekanisme</i></p> <p>Nye idestrøm som en reaksjon på NPM, øker demokratiseringen og avspeiler den kompleksiteten det er i oppgaveløsningen</p> <p>NPG kan betraktes som en samlebetegnelse for en rekke forskjellige reformprogrammer som introduseres rundt årtusenskiftet.</p> <p>Er inspirert av nettverksteori og teori om sosial kapital, og det satses i høyere grad på relasjoner og tillit som sentrale mekanismer i styringen av den offentlig sektor.</p> <p>Borgere betraktes som en samarbeidspartner og medskaper av løsningene.</p> <p>Betydningen av å bygge tillit gjennom deltagelse og involvering, ikke bare internt i organisasjonen, men også i horisontale relasjoner på tvers av den offentlige organisasjon øker.</p> <p>Fokus er på relasjoner mellom det offentlige og deres brukere, og relasjonell kapital</p>

Figur 1, kilde: Bentzen, 2018, s. 43-47

Som man ser av figuren, så utvikler styringsmekanismene seg fra hierarki og over til mer relasjonsstyrt ledelse gjennom tidene. Synet på borgerne, medarbeiderne og motivasjonen har også endret seg. Fra å være passive klienter med en byråkratisk tilnærming og en kald Public service motivasjon (OPA), til å se mer på borgeren som kunder der medarbeiderne er serviceleverandører med en mer ytre motivert «pisk og gulrot» tilnærming gjennom resultatstyring (NPM), til et videre skifte der borgerne er medprodusenter med samskapte medarbeidere som har høy Public service motivasjon gjennom blandede motiver (NPG).

Det offentlige går fra å selv definere behov til å la brukere av de ulike tjenestene få lov til å medvirke for å kunne øke nytteverdien for den enkelte. Effektivitet er og et ganske sentralt tema. Det skal være effektivt, men ikke så effektivt at man standardiserer. Ledelsesidealet har gått fra å være fagfaglig ledelse innen OPA til profesjonell ledelse under NPM til mer tillitsbasert ledelse under NPG. Og det er nå profesjonsutøverne som ser ut til å kunne definere hvilket behov og tjenester som den enkelte bruker skal få tilgang til.

Bentzen (2018) sier at slike styringsparadigmer kan defineres som mer eller mindre sammenhengende forestillinger om hvordan den offentlige sektor kan og bør organiseres, styres og ledes. Disse ulikhetene og forskjellige syn på motivasjon, utfordringer og interesser, fører også med seg ulike måter å se på tillit til medarbeidere og synet på hvordan og i hvilken grad de skal kontrolleres for å sikre den best mulige styring i den offentlige sektoren (Bentzen, 2018, s 42).

Regler har blant annet vært satt og håndhevet høyt i OPA, mens tilliten har vært stor siden antagelsen om at den enkelte medarbeider har vært drevet av pliktetikk og lojalitet ovenfor oppgaven. NPM involverte et endret syn på medarbeiderne, siden tilliten kom i press under økende offentlige utgifter, knapphet på ressurser og synet på medarbeidernes motivasjon førte til et større kontrollbehov i det offentlige. Der tillit som tema ikke fyller så mye av føringen i NPM, så preger da NPG derimot på tillit som en sentral styringsmekanisme i den offentlige sektor. Spesielt er søkelyset på tillitsoppbygging mellom offentlige organisasjoner og deres brukere, og fellesskapets interesser motiverer medarbeidernes atferd (Bentzen 2018, s 49).

Tillitsbasert ledelse er nær knyttet til styringsparadigmet som kalles NPG og at tillitsbasert ledelse er rasjonell, fordi det handler om å finne ut hvordan tillit best mulig kan spilles sammen med ulike styringsreformer (Bentzen, 2018).

Offentlig sektor har de siste 40 årene gjennomført en rekke reformer som har til hensikt i å omstille de mest tradisjonelle, byråkratiske administrasjoner til å bli mer desentraliserte, brukerorienterte og mer åpne enn før. Der man de to siste tiårene kan si at offentlig ledelse har i økende grad vektlagt samarbeid, samstyring og samproduksjon. Johnsen, Svare og Wittrock (2022) har i sin analyse om tillitsbasert styring og ledelse i Norge funnet noen hovedfunn som tilsier at tillitsbasert styring og ledelse er ganske kjent i Norge, dog mer utbredt i kommune enn i stat. De har også sett

at tillitsbasert styring og ledelse ser ut til å komme i to former, der den ene legger vekt på i den vertikale styringen å redusere detaljstyring og mer avbyråkratisering i form av færre uønskede rapporteringer og kontroll. Den andre formen vektlegger å i større grad å myndiggjøre ansatte, bedre samarbeid både på tvers av organisasjonen, men også mellom ledelsen og de ansattes organisasjoner. Myndiggjøring og samhandling i den horisontale styringen for å skape en direkte og positiv sammenheng med organisasjonsresultater ser ut til å være et resultat av denne formen for tillitsbasert styring og ledelse. Å øke tillit og redusere uønsket styring mener de er viktig, men de sier at formålet med tillitsbasert styring og ledelse først og fremst handler om en opprettholdelse eller en økning av organisasjoners resultater og verdiskaping av samfunnet, og skulle det i tillegg gi resultat til å bedre tilliten mellom ledere og ansatte, så er det en utilsiktet «bonus», slik jeg tolker deres analyse (Johnsen, Svare og Wittrock, 2022).

### 2.1.1 Samfunnsmodellen

Johan Velten og Runar Heggen (2022) snakker om den nordiske modellen, som de kaller for samfunnsmodellen. Kort fortalt så er den skandinaviske ledelsesmodellen og medarbeiderskap en direkte videreføring av dette idegrunnlaget (Velten og Heggen, 2022).

Tillit er da det mest unike og definerende felles særtrekk, fordi man stoler mer på hverandre, på myndighetene og samfunnets institusjoner i Norden. Denne grunnholdningen, at man tror godt om folk, forventer at folk tar ansvar, og det utløser konsekvenser for de som ikke gjør det, gjennom at det slås hardt ned på uredelighet, svindel og korrupsjon, er med på å skape gode resultater for oss som samfunn (Velten og Heggen, 2022. s 16).

Tillitsbasert styring og ledelse har i Norden vært en særlig aktuell ide, som springer ut fra reformer om tillitsbasert styring og ledelse iblant annet København-kommune og i Sverige gjennom tillitsdelegasjonen, og som igjen har ført til at Oslo kommune innførte tillitsreformen i 2017. (Johnsen, Svare og Wittrock, 2022). Tillitsreformen var som kjent også en kampsak for regjeringen, slik jeg nevnte innledningsvis i oppgaven, gjennom nedenfra og opp prosesser der førstelinjen i både stat og kommune skal gis et større handlingsrom for å gi bedre tjenester ut til innbyggerne (Regjeringen, 2021). Samtidig har Aspøy en kritikk av denne tillitsreformen som han mener i virkeligheten er fjerning av elementer at det som har vært venstresidens hovedfiende de siste årene, New Public Management, og at denne nye tillitsreformen har til hensikt av å redusere



bruken av markedsmekanismer i alle deler av velferdsstaten, slik som blant annet konkurranseutsetting og privatisering, for å sørge for at storting, regjering og departementene i samarbeid med partene i arbeidslivet styrer offentlig sektor basert på færre og bedre kvalitetsmål. (Aspøy, 2021, s 42). Videre nevner han at denne tillitsreformen er en spesiell norsk variant, som består av å bekjempe metoder som ofte forbindes med privat næringsliv og er langt fra det vi vanligvis forbinder med tillitsreform, som å balansere behovet for kontroll med tillit til medarbeidernes virkelighetsnære kunnskap og erfaring. Balansere kontroll og tillit mener Aspøy (2021) er nøkkelbegrepene i en slik reform vi ser i Sverige og Danmark, mens at den i Norge blir beskyldt for å være et kamuflert forsøk på å fjerne NPM.

Kuvaas og Dysvik (2020) setter likhetstrekk om samfunnsmodellen, eller den nordiske modellen, som de også kaller den, og forpliktelsesbasert HR. Den nordiske modellen kan kalles en triangelmodell på samfunns nivå, bestående av de tre grunnpilarene økonomisk styring, organisert arbeidsliv og offentlig velferd. Forpliktelsesbasert HR er ledelse av menneskelige ressurser som omfatter aktiviteter, tiltak eller praksis der man har til hensikt i å få medarbeiderne til å identifisere seg med og involvere og engasjere seg i de organisasjonene de jobber for. Og for å vinne kampen om de beste medarbeiderne bør arbeidsgiverne ha søkelys på forpliktelsesbasert HR, og det å iverksette dette ses på som en investering. Kuvaas og Dysvik mener at effektivt gjennomført forpliktelsesbasert HR fører til lavere fravær og turnover, medarbeidere med større engasjement, lojalitet og ansvarlighet. Færre konflikter mellom ansatte og ledelsen og bruker mindre tid og penger på kontroll. Dette muliggjør å drive enda mer kostnadseffektivt, men man må som organisasjon ha riktig strategi, om man skal få gode resultater gjennom å bruke forpliktelsesbasert HR. Har organisasjonen feil strategi, vil den sannsynligvis hurtigere mislykkes, fordi slik HR gjør at medarbeideren gjennomfører strategien på en mer effektiv måte (Kuvaas og Dysvik, 2020, s 27).

I vår kultur så er likeverd, uavhengighet og liten maktavstand i arbeidslivet dypt forankret. Det betyr ikke at vi har fravær av makthierarki, men at denne makten ikke er arvet. Dette likhetsidealet som vokste frem tidlig på 1900 tallet, førte til et klasseløst samfunn. Og i arbeidslivet er det også liten avstand mellom lederen og de som ledes. Ledere vet da at for å lykkes i lederjobben, så må de ha medarbeiderens tillit. De må også være forberedt på at alle deres handlinger som ledere, både gjennom prinsipper og beslutninger, blir nøye fulgt med på, både av medarbeidere og omverden. (Velten og Heggen, 2022).

«Den sterkeste rett» blir ikke akseptert, verken i samfunnet eller i arbeidslivet. Nordisk lederskap har lagt til grunn for etiske vurderinger. Individets rettigheter, ivaretagelse av den enkeltes verdighet, ansvar og myndighet og demokratisk arbeidsform er grunnlaget for å utøve ledelse (Velten og Heggen, 2022 s 19).

## **2.2 Perspektiv på relasjonskompetanse og relasjonsledelse**

Iversen (2016) sier at profesjonell relasjonskompetanse handler om å forstå og samhandle med de menneskene man møter i forbindelse med yrket sitt, på en god og hensiktsmessig måte. En signifikant del av denne profesjonaliteten i relasjonskompetanse er å kunne kommunisere på en meningssskapende måte, som ikke krenker den andre part og ivaretar den overordnede hensikten med samhandlingen (Iversen, 2016, s 41).

Relasjonsledelse er en menneskeorientert tilnærming og baserer seg på en naturlig interesse for mennesker og på forhold mellom mennesker, og det handler om å påvirke medarbeiderne gjennom dialog og tillitsrelasjoner. Relasjonsteorien blir dermed knyttet sterkt opp mot psykologi, pedagogikk og sosiologi (Jan Spurkeland, 2009).

Spurkeland (2009) snakker om fra posisjon til relasjon, og med dette så mener han at selv om man er utnevnt som leder, så er man kommet i posisjon til noe som kan bli til ledelse. Og for å komme frem til noe man kan kalle et lederskap, så krever det at man trener. For ledelse er å skape målsatte resultater sammen med andre, og ledere som har lært å samhandle og å leve i relasjoner, kan komme til å få innflytelse og påvirke andre mennesker. Relasjonsledelse er mer klokskap innen ledelse enn teknikker som kan læres opp gjennom seminarer og kurs, og er en menneskeligorientert ledelsestilnærming. Lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd forenes og det ligger mye modenhet i å oppnå et lederskap der ledelse er basert på opparbeidet tillit og respekt (Spurkeland, 2009, s 15).

Når man som leder skal fjerne detaljstyring, så kreves det en tettere relasjon mellom leder og medarbeider. Der man tidligere ledet på avstand gjennom styringssystemer så kreves det nå å prioritere dialog med medarbeiderne, og at denne relasjonen må bygges gjennom gode dialoger mellom den som leder og den man skal lede. Dette er en oppgave som først og fremst må oppfylles

av den formelle lederen, som skal sette retning og skape en standard, men deretter så er lederen avhengig av at medarbeideren også oppsøker lederen og melder tilbake når det er bruk for det (Bentzen, 2018).

Posisjon er heller ingen garanti for påvirkning i vår tid, fordi du må kvalifisere deg gjennom tillit om du skal nå mennesker i et deltagende demokrati (Spurkeland, 2009, s 15).

Iversen (2016) snakker videre om relasjonskompetanse som en evne til å utvikle gode relasjoner og et godt samspill med dine kollegaer på arbeidsplassen, og for å kunne skape gode relasjoner er trygghet, tillit, gjensidig anerkjennelse og respekt for hverandre det som skal til for å skape gode relasjoner (Iversen, 2016, s 41).

## **2.3 Tillit**

For å kunne skape trygghet, er det først nødvendig å skape tillit. Den andre må våge å stole på deg, og du må våge å stole på den andre. Gode relasjoner betyr at man stoler på hverandre, selv om man er uenig, så vil ikke dette påvirke relasjonen. Tillit skapes blant annet ved forutsigbarhet, og at en har en grunnleggende tro på at den andre har gode hensikter med sine handlinger (Iversen, 2016).

Tillit er noe som innebærer risiko for lederen, da den autonomien som gis medarbeideren, også kan misbrukes. Det økende handlingsrommet som lederen gir til sine medarbeidere skaper ikke bare fleksibilitet, men også en mulighet til å handle på en annen måte enn forventet, og denne risikoen er en ledelsesutfordring som også skal tåles og bæres av den enkelte leder (Bentzen, 2018).

Rousseau mfl. (1998, s395) definerer tillit som å være i en psykologisk tilstand der en aktør velger å gjøre seg sårbar ovenfor en annen, selv om man vet at det ikke er noen sikring for at den andre parten lever opp til tilliten man blir gitt. Det forteller at tillit innebærer en risiko for både å kunne tape og å kunne vinne noe. Man vet altså ikke hva man risikerer når man velger å vise tillit.

Spurkeland (2012) sier at tillit er selve bærebjelken i alle relasjoner, og at det er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger (Spurkeland, 2012 s.36).

Det handler om repetitivt å velge å stole på, velge å tro på at medarbeiderne har de egenskapene som trengs for å mestre og å utføre en bestemt oppgave. For å komme i posisjon for å gjennomføre endring kan tillitsforholdet mellom lederen og medarbeideren være grunnmuren i lederens plattform, og Kuvaas og Dysvik viser gjennom forskning at det er sterke krefter som utløses gjennom engasjement, involvering og tillit, og derav en sammenheng mellom tillit til ledelsen og organisasjonens ytelser, og dette kan igjen ha stor effekt i form av kollektiv ytelse i hele organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2016).

## **2.4 Tillitsbasert ledelse perspektiv, metode og teori**

For å forklare tillitsbasert ledelse har jeg benyttet meg av blant annet teori fra Bentzen, en dansk forsker, som i sin ph.d. har skrevet om tillitsbasert styring og ledelse. I 2013 ble det i København igangsatt forsøk på tillitsbasert styring og i et av punktene som reformens forkjempere er hovedbudskapet at ledelse og styring skal baseres på tillit til medarbeiderne slik at det skapes plass og rom til at medarbeiderne kan utfolde sin faglighet og sitt engasjement (Aspøy, 2016).

Bentzen (2018) skriver at tillitsbasert styring og ledelse har en felles ambisjon om å bedre betingelser for selvstyring og selvledelse, men at man som leder både har kontroll og styrer, men at dette gjøres mer meningsbærende for de involverte. Bentzen hevder at man trenger ikke miste kontroll som leder, selv om man slipper de andre mer til og gir tillit til at de løser oppgavene på en effektiv og god måte. Tillit må gripes og returneres av de offentlige ansatte, men lederen må utvise den tilliten først. Det handler om tillit, en tro på at medarbeiderne har de egenskapene som trengs for å mestre og å utføre en bestemt oppgave.

(Bentzen, 2018).

Tillitsbasert ledelse handler ikke kun om å bygge vertikal tillit i ledelsesrelasjonen, men også å skape horisontale dialogflater og betingelser for dialog og sparring på tvers av medarbeidergruppen (Bentzen, 2018).

Tillitsbasert ledelse starter med medarbeidernes tillit til lederen, både personlig og til de beslutningene som fattes. Personlig tillit handler om den følelsen medarbeideren har til at lederen vil en vel og stiller opp for en når en står i en vanskelig situasjon, og beslutningstillit omhandler klokskap og åpenhet om de avveiningene en leder gjør som ligger til grunn for beslutningen, og at

dette ikke er irrasjonelle, ukloke beslutninger, eller beslutninger som et resultat av egeninteresse eller kameraderi (Velten og Heggen, 2022, s 36).

Kuvaas og Dysvik (2016) hevder at tillitsbasert ledelse virker. Og dersom dette er noe som preger en organisasjon, vil dette positivt påvirke medarbeidernes engasjement, noe som vil kunne bidra til et kollektivt løft og en ytelse som vil reflektere positive resultat lenger enn bare mellom leder og medarbeider (Kuvaas og Dysvik, 2016).

## 2.5 Prinsipper for tillitsbasert styring og ledelse

Bringselius (2021) har fem prinsipper hun mener må være fundamentalt til stede for en tillitsbasert styring og ledelse, som har en klar sammenheng mellom både denne type ledelse og distribuert ledelse, som hun mener inneholder mange av de samme elementene.

Disse fem er

1. Fra styrende til støttende – et større søkelys på å støtte kjernevirksomheten i organisasjonen enn å styre den. Et skifte fra tvingende til muliggjørende
2. Fra standard til tilpasning – alt bør ikke standardiseres, men også gjøre rom for skjønn som også innebærer å slippe profesjonene mer inn og la de ta mer plass.
3. Fra revir til samarbeid – å gå fra å overvåke egne arbeidsområder til å samskape og å samarbeide. Tjenester samskapes med brukeren og grensen mellom medarbeideren og brukeren blir mindre viktig.
4. Fra distanse og måling til nærhet og forståelse – man fortsetter å måle med tillitsbasert styring, men øker rommet for fortellinger om hverdagen i kjerneoppdraget
5. Fra hierarki til nettverk – grenser mellom nivåer, avdelinger, og forvaltninger blir av mindre betydning, for det blir viktigere å samarbeide om felles mål. Det bør finnes direktekanaler fra kjernevirksomheten til høyeste nivå, parallelt med beslutningslinjen.

Tillit er et styrende prinsipp i systemer som er basert på fellesskap. Og i et system som er basert på fellesskap så er profesjonens rolle og deres interne fellesskap avgjørende. Aspøy sier i sin artikkel at mye av den bølgen vi ser av tillitsreform i Skandinavia handler om at profesjonene vil ha tilbake noe av den innflytelsen de har mistet siden 70- tallet (Aspøy, 2022).

## 2.6 Lederens rolle under tillitsbasert ledelse

Ledelse innebærer først og fremst å oppnå resultater gjennom andre, og på den måten blir lederens måte å forholde seg til andre på, et kjernepunkt i ledelse. En viktig faktor i ledelse vil være relasjonskompetanse (Iversen, 2016, s 10).

«Ledelse handler om å gjøre andre god. Da må du investere i relasjoner til dem» (Spurkeland, 2012, s 13).

Styreren i barnehagen er å regne som en toppleder, en operativ leder med øverste ansvar for administrasjon, personal- og pedagogisk ledelse. Pedagogiske ledere er å regne som mellomledere. Det er generelt lite forskning og teori knyttet til lederens rolle i tillitsbasert ledelse. Men i forskningen rundt tillitsbasert ledelse, så går lederens evne til å vise robusthet gjennom å vise seg sårbar og ha evne til å tåle usikkerhet igjen (Bentzen, 2018). Forskning som er opptatt av lederens personlighet trekker frem at lederens tilbøyelighet til å vise tillit har en effekt på å lederens villighet til å akseptere og håndtere en risiko, gjennom å bedrive en ledelse som ikke er underlagt streng kontroll eller rapporteringsregime, og heller la sin medarbeider få tillit til å utføre oppgaver basert på egen vurdering. (Bentzen, 2018).

Ledere som er mer bevisst over sitt kontrollbehov, og i større grad klarer å styre dette, er ledere som altså er mer hardføre, og disse har da en høyere forutsetning for å kunne lykkes med tillitsoppbyggingen. Lederen tar altså en risiko når de viser tillit. Å vise tillit er et valg som ledere må ta. Og det er lederens rolle å både tåle og å bære den risikoen det kan medføre og vise sine ansatte tillit, for å sikre medarbeiderne utvikling i eget arbeid (Bentzen (2018)).

Lederens formelle rolle kan da sies å handle mer om å understøtte den andres selvledelse, enn å utføre oppgavene selv, siden ambisjonen med tillitsbasert ledelse er å skape et større handlingsrom for den enkelte som skal utføre oppgavene, med mer fleksibilitet og tilpasset kontekst (Bentzen, 2018).

Bentzen (2018) skriver videre at tillitsbasert styring og ledelse har en felles ambisjon om å bedre betingelser for selvstyring og selvledelse, dette innebærer altså ikke full frihet eller autonomi, eller at styring og kontroll skal fjernes. Den skal bare bli mer meningsfull for dem som berøres av den.

Tillitsbasert ledelse betyr altså ikke fravær av ledelse, så blir opplevelsen av ledelsen avgjørende for om tilliten gripes og returneres av de offentlige ansatte (Bentzen, 2018, s 12).

## **2.7 Hva når man ikke vil motta tillit og når tillit brytes?**

Tillit inkluderer, men det kan også ekskludere. Bentzen skriver i en artikkel fra 2022 at høy frihetsgrad i arbeidet ikke er ønskelig for alle medarbeidere. Med tillit følger også ansvar, og der noen medarbeidere ønsker dette velkommen med begeistring, så vil andre ikke omfavne det i like stor grad. De kan faktisk føle det som ganske skremmende og truende å ha et så stort ansvar, som de ikke har bedt om, eller ikke ønsker å bære byrden av. I verste fall kan dette føre til en oppsigelse, dersom medarbeideren ikke går med på å ta ansvaret, og det kan også føre til mangel på tillit til lederen, dårlige arbeidsmiljø, høyt press og stress og økende sykefravær (Bentzen, 2018).

Håndtering av tillitsbrudd mener Bentzen (2018) er en annen viktig ledelsesoppgave, fordi den generelle tillit er dypt avhengig av at lederen er oppmerksom på å rette opp der hvor feil skjer og sørge for å skape løsninger slik at brudd på tillit og oppgaveløsninger kan rettes opp og forbedres. (Bentzen, 2018). Der lederen lukker øynene for tillitsbrudd, så kan det, om det ikke håndteres, undergrave den generelle tillit til lederen. Og konsekvensene kan føre til at man må flytte på folk, eller i verste fall avskjedige dem dersom man ikke er i stand til å reetablere relasjonen og tilliten. Et tillitsbrudd trenger ikke være graverende for at den skal oppleves slik, det kan være nok til at medarbeideren ikke opplever den nødvendige støtten av sin leder når medarbeideren selv føler at den trenger det. En støtte til opplevelsen behøver heller ikke bety at man støtter selve handlingen, men som medarbeider trenger man å oppleve at lederen står der sammen med deg, også når en har foretatt en feil beslutning (Spurkeland 2012).

Bentzen (2018) sier også at når all kontroll fremstilles som undergravende for tillit, så gir dette en falsk fremstilling, for det er ikke slik at de ansatte i offentlig sektor ønsker seg full frihet og ingen kontroll. Kontroll er nødvendig for å kunne styre utenom den største risiko, både for samfunnet og den enkelte ansatte, og at kontroll også sikrer kvalitetsutvikling, effektivitet og kunnskapsdeling. Uomtvistelig tillit uten noen form for kontroll vil også kunne virke ødeleggende for en usikker ansatt, som med fordel kunne ha en sikkerhet å lene seg mot. Det kreves et tilsyn med både oppgaver og ansatte for å støtte medarbeidere i utvikling av deres faglighet og profesjon, og dette bør man være bevisst på når man innfører tillitsbasert ledelse (Bentzen 2018).

## 2.8 Må all ledelse være basert på tillit?

Velten og Heggen (2022) forklarer at tillitsbasert ledelse forutsetter at medarbeideren tar ansvar sammen med lederen for å skape gode resultater, og at det er en vesentlig utvikling av medarbeiderskap å bevisstgjøre denne siden av det forpliktende samspillet. Men at i Norden, der spenningsfeltet mellom tillit og kontroll er den største utfordringen grunnet medarbeidernes mindre interesse i å behage lederen, enn det oppleves i andre kulturer, der hierarkiet står sterkere (Velten og Heggen, 2022 s 35).

I barnehage, og spesielt på avdeling, der de samme oppgavene utføres av både faglært og ufaglært personell, så kan det i hverdagen oppleves som lite hierarkisk.

I et hierarki så rangerer man gjerne mennesker eller andre ting, og man plasserer noe over eller under hverandre. På en arbeidsplass kan eksempler på hierarki være at ledere tar mange avgjørelser og det er stor forskjell på rollene til ledere og vanlige ansatte (store norske leksikon, 2023).

Velten og Heggen påpeker at tillitsbasert ledelse starter med medarbeiderens tillit til lederen, både gjennom de beslutningene som fattes, men også personlig. Personlig tillit baseres på en følelse medarbeideren har om at lederen vil en vel og vil stille opp for en dersom man står i en vanskelig situasjon. Når det gjelder tillit til beslutningene lederen tar, handler det om den klokskapen og åpenheten om de avveiningene lederen tar, som ligger til grunn for beslutningen. Når da beslutningene en leder tar, fremstår som irrasjonelle og ukloke så forvitrer medarbeidernes tillit til lederen (Velten og Heggen 2022).

Hvis en leder opplever manglende aksept eller tillit blant sine medarbeidere vil dette påvirke lederens atferd, evne, mot og vilje til å lede, og dette kan påvirke forholdet til medarbeideren på en slik måte at medarbeideren kan oppleve manglende tillit og anerkjennelse fra sin leder, og på den måten endre sine holdninger og atferd (Iversen, 2016, s 42).

Spurkeland (2014) er ganske tydelig på at dimensjonen tillit er helt avgjørende for ledere for å kunne påvirke og å ha innflytelse. Og av den grunn så er evnen til å bygge opp tillit sentralt i lederens relasjonskompetanse. Og tillit kan splittes opp i ulike typer atferd som påvirker følelsen tillit (Spurkeland, 2014, s 36). Det enkleste består av forutsigbare mønstre av reaksjoner og



handlinger, og at medarbeiderne vet tilstrekkelig om lederens atferd til å kjenne trygghet. I tillegg må denne atferden også gi positive opplevelser, en form for resonans hos medarbeideren til at den vekker positive tanker eller krefter, som handler om sympati og energi. Og sympati mener Spurkeland at det kan oppstå som en reaksjon på ærlig- og redelighet. En positiv forventning om at en person vil innfri og ikke sabotere interpersonlige opplevelser i en relasjon (Spurkeland, 2014, s 36).

## 2.9 Jobbautonomi

Ordet autonomi er definert i store norske leksikon som selvstyrelse. Innenfor filosofien, og spesielt moralfilosofien, så omhandler det en persons evne til selv å bestemme sine handlinger og grunnlaget for sine handlinger. Og man regnes som autonom når grunnene til en persons handlinger er personens egne grunner. Altså er en autonom person, en som følger sin indre lovmessighet, uavhengig påvirkning utenfra (store norske leksikon, 2023).

I dag har vi et høyt utdanningsnivå som bidrar til kreativitet og selvstendighet, og i dette så blir muligheten til å sette sitt eget preg på det man gjør og leverer i jobben forventet av medarbeiderne. Denne jobbautonomien bidrar til et sterkt eierskap og engasjement til oppdraget, og det er en styrke. Men samtidig så kan der være mer krevende å styre virksomheten mot et felles mål og felles metoder, og for ledere kan dette være krevende å samle sine medarbeidere om. Dyktige mennesker vil jobbe med fag og være kreative i egen arbeidsutøvelse, og skulle samle dette, ved å muligens begrense noe av den kreativiteten inn i en felles retning, kan være noe av årsaken til at det ikke oppleves som spesielt attraktivt å være leder (Velten og Heggen, 2022).

Kuvaas og Dysvik (2020) hevder at jobbautonomi er en manifestasjon av det å bli vist tillit, og de refererer i sin bok til hvilken grad ledere og medarbeidere opplever at det er rom og mulighet for uavhengighet, frihet og utøvelse av skjønn i sin jobbutføring. Videre vises det til at det er omfattende forskningsmengder som påviser at jobbautonomi er den viktigste enkeltfaktoren for forklaring av indre motivasjon, motivasjon, ansvarlighet, arbeidsprestasjoner, god mental helse samt en rekke andre forhold (Kuvaas og Dysvik, 2020).

## 2.10 Psykologisk sikkerhet som en forutsetning for trygghet?

Edgar Schein og Warren Bennis hevdet i 1965 at psykologisk sikkerhet var avgjørende for å få mennesker til å føle seg trygge og i stand til å endre atferd som svar på skiftende organisatoriske utfordringer (Amy C Edmondson og Zhike Lei, 2014).

Edmondson og Lei (2014) beskriver psykologisk sikkerhet som menneskers oppfatning av konsekvensene av å ta mellommenneskelige risikoer i en bestemt kontekst, som for eksempel er arbeidsplass. Og forskning på organisasjoner har identifisert psykologisk trygghet som en kritisk faktor for å forstå fenomener som for eksempel teamarbeid (Edmondson og Lei, 2014, s 23).

Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart (2020) forklarer at vi alle er opptatt av å oppfattes på en positiv måte i organisasjonene vi arbeider i, og at vi blir evaluert og vurdert av folk rundt oss, og at denne vurderingen har en konsekvens for oss, i forhold til hvilke arbeidsoppgaver vi kan få, hvor stort ansvar vi blir gitt og hvilke muligheter vi har til å stige i gradene i organisasjonen vår. Og av den grunn forsøker vi å fremstå som kompetente, kunnskapsrike, hjelpsomme og positive. Dette er jo en strategi som fungerer ganske godt, frem til man befinner seg i en situasjon som krever at man sier ifra om prestasjoner eller arbeid ikke er godt nok utført, eller at du ikke forstår oppgaven du har blitt gitt eller ikke instruksjonene du har fått. Da har man en mulighet til å fremstå som dum, inkompetent eller negativ. I en gruppe med høy psykologisk trygghet, så vil medlemmene være trygge på at de ikke blir ydmyket, oversett, kritisert eller latterliggjort. Så ved å være en del av en gruppe eller et gruppeklima der det er en felles opplevelse av det er trygt å være seg selv, å gjøre seg sårbar og åpent kan si hva man mener man er sterkt uenig i, eller kritisk til, så vil man kunne våge å utlevere seg selv, uten at man mister ansikt eller føler seg inkompetent. Og Bang og Midelfart hevder at ledergrupper som da har en høy psykologisk trygghet samarbeider bedre, lærer bedre og skaper bedre resultater enn grupper med lavere psykologisk trygghet (Bang og Midelfart, 2020, s 57).

Edmondson og Lei (2014) viser til i sin artikkel om at betydelig forskning viser at mange individer befinner seg i miljøer de ikke føler seg trygge nok til å si ifra i. Så det å si ifra, å ha en stemme inn i organisasjonen kan derfor føles som utrygt og noe som folk da velger å verken vise eller gjøre, dersom de ikke er trygge på at de blir møtt og forstått på en måte som oppleves som å ville hverandre vel (Edmondson og Lei, 2014).

### 3 Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere mitt metodevalg og gjøre en begrunnelse for dette. Jeg vil beskrive kriterier for utvalg, søk, metodekritikk og vurdering av funn.

For å finne relevant teori som skulle belyse forskningsspørsmålet mitt, så har jeg søkt i flere databaser. Jeg har kombinert ord og fraser for å kunne avgrense søket mitt, og jeg har sortert ut ulike kombinasjoner av både ledelse og tillit og jeg har benyttet meg av både norske og engelske ord i mine søk. Jeg har blant annet rettet blikket mitt mot Danmark og deres erfaring med implementering av tillit og styring. Jeg har deretter brukt de databasene jeg som student har hatt tilgang til, for å kunne søke på ulike trefford og fraser. Jeg opplevde at det ikke var så mange treff å få på konkrete søk, selv om det er mange treff på ledelse, så var det færre treff på tillitsbasert ledelse.

Mange interessante treff på mitt søk har jeg funnet i Google Scholar og jeg kom tidlig inn på tidsskriftet "stat og styring", som hadde mange relevante artikler innunder mitt tema. Jeg har også lest flere ulike masteroppgaver som har ligget tilgjengelig i databasene og på nett, og gjennom å lese deres litteraturliste har jeg kommet frem til flere ulike artikler og forfattere, som jeg igjen har søkt videre på. Jeg har på denne måten funnet en del indirekte treff, og benyttet meg av de til å finne andre kilder. Sånn sett, så har jeg brukt mye tid på å skaffe meg et overblikk over feltet og mye tid på å lete etter noe som kan passe inn i det som har kommet frem gjennom intervjuene. Jeg har bygget meg opp en solid database av ulike interessante vinklinger av temaet, men har ikke funnet alle like relevante etter hvert som jeg har jobbet meg gjennom egen oppgave basert på svarene fra mine respondenter. Det er mye mer teori på dette feltet, men oppgaves omfang tilsa at jeg måtte være nøye med å velge ut de områdene jeg tenker svarer best på de funnene jeg har funnet under mine intervjuer. Jeg er klar over at temaet om tillitsbasert ledelse er både komplekst og vidt, og jeg har med denne oppgaven bare så vidt berørt en liten del.

### 3.1 Begrunnelse for valg av undersøkelsesmetode

Når forskeren har bestemt seg for å samle inn egne data, er valg av undersøkelsesmetode et fundamentalt valg (Knut Halvorsen, 2005). Dag Ingvar Jacobsen (2018) sier at i kvalitativ metode er dybdeintervju en av de undersøkelsesmetodene som regnes som best egnet (Jacobsen, 2018).

Jeg har valgt kvalitativ metode siden jeg ønsker å innhente fylldige data om personer og situasjoner i forbindelse med mitt forskningsspørsmål, samt å øke muligheten til å forstå situasjoner og atferd slik de oppfattes av de som undersøkes. En kvalitativ tilnærming knyttes til hermeneutikken eller andre fortolkende teorier, fordi fortolkning spiller en sentral rolle når man bruker kvalitative metoder. Og det innebærer å sette søkelys på meningsinnhold som ikke er umiddelbart innlysende (Halvorsen, 2005).

Mitt fokus er å skape nærhet og åpenhet for respondentene, gjennom en induktiv tilnæringsmåte. Dette forklares med at man som forsker forsøker å tilnærme seg en virkelighet, helt uten klare hypoteser, der formålet er å utvikle begreper om et fenomen og få en størst mulig helhetsforståelse av alle aspekter av fenomenet. Jeg vil i denne oppgaven innhente kunnskap ved å gå fra empiri til teori. Og jeg som forsker skal forsøke å samle inn data med så åpent sinn som mulig.

En induktiv tilnærming blir vanligvis forbundet med kvalitative metoder som deltagende observasjon eller feltstudier med en eksplorerende problemstilling og et jeg-du-forhold mellom intervjuer og undersøkelsesperson, og jeg som forsker deltar selv i innsamling av data (Halvorsen, 2005).

Hele hensikten med mine intervjuer er å få respondentens oppfatning, formidlet gjennom egne ord, og at jeg som forsker, ønsker og søker etter å få frem respondentens egen forståelse av fenomenet eller situasjonen, der den enkelte respondent gir sine egne meninger og fortolkninger og forståelse av det temaet jeg undersøker. Halvorsen (2005) sier at man primært i kvalitative undersøkelser ikke er ute etter å kunne generalisere, men at man som forsker heller ikke desto mindre ønsker at resultatene er overførbare til lignende caser eller miljøer (Halvorsen, 2005, s 106) Jeg har utformet en intervjuguide med få og åpne spørsmål, siden jeg vil ha et fenomenologisk perspektiv i min metode. Begrepet fenomenologi ble grunnlagt rundt år 1900 av filosofen Edmund

Husserl (1859-1938), som mente det eksisterer et fenomen i menneskets bevissthet og opplevelse. Senere har dette blitt utviklet til også å omfatte menneskets livsverden og det var de tre eksistensfilosofene Jean-Paul Sartre, Martin Heidegger og Maurice Merleau-Ponty som videreutviklet begrepet (Steinar Kvale og Svend Brinkmann, 2009). Fenomenologisk metode dreier seg om å beskrive den meningen mennesker legger i en opplevelse, som er knyttet til en bestemt erfaring rundt et fenomen, mer enn å fortolke og analysere (Kvale og Brinkmann, 2009).

Gjennom å også foreta opptak av intervjuet, så håper jeg at jeg kan få med meg den meningen respondenten skaper samt deres refleksjoner de gjør seg under intervjuet. Ut fra det, så antar jeg å få noen spennende betraktninger jeg kan bruke i min drøfting av funn.

Et annet særtrekk ved kvalitativ forskning er at forskeren er til stede under hele prosessen, og dette innebærer også at når man bruker seg selv både før, under og etter datainnsamlingen, så bringer man også med seg egne erfaringer og allerede forutinntatt teori og praksis. Det er viktig å være bevisst på meg selv som forsker, og spesielt med tanke på at dette er en arena jeg kjenner ganske godt til. Jeg ønsker ikke at hypotesen skal passe inn i min forforståelse, men at forskningen skal være upåvirket av mine subjektive tanker og meninger rundt problemstillingen (Jacobsen, 2018).

### **3.2 Valg av informanter**

Ofte når man har en kvalitativ tilnærming, der man er opptatt av å gå i dybden og å få en helhetsforståelse, så bør ikke utvalget være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser (Halvorsen, 2005).

Jeg har lenge hatt ønske om å rette søkelys på om tillitsbasert ledelse i offentlig sektor, kan bidra til å øke den enkelte medarbeiders opplevelse av å være en verdifull ressurs, og dermed også kunne øke motivasjonen og å heve kvaliteten på arbeidet gjennom ledere som aktivt bidrar til å slippe medarbeiderne sine til og lar de få bidra aktivt inn i arbeidet. Og med regjeringens tillitsreform, så kom jo denne muligheten ganske beleilig for mitt valg av tema, og jeg ønsket å se om dette var noe ledere i offentlig sektor hadde kjennskap til, og hvorvidt de da brukte dette i sitt lederskap, bevisst eller ubevisst.

Jeg valgte barnehagesektoren fremfor skolesektoren, grunnet lettere tilgang til respondenter, og fordi pedagogene i barnehagesektoren har et visst faglig ansvar for ansatte på avdeling og dermed

et valg om å enten benytte seg av, eller å ikke benytte seg av denne ressursen de har så god tilgang til, gjennom å bruke tillit som en metode for at øvrige ansatte fritt kan definere hva de tenker er kvalitet i deres arbeidsutførelse.

I min undersøkelse så har jeg besøkt totalt fire barnehager. Intervjuet fire styрere og åtte mellomledere. Barnehagens størrelse er middels, det vil si mellom 60 og 90 barn, 12-20 ansatte, hvorav 7-9 vil være pedagoger. Dette er også fordi det kan være enklere å sammenligne fordi de da er mer homogene og lettere å relatere til under drøftingen, enn om det er enn mer ujevn størrelse og dermed også mer sannsynlig at de bruker ulik tid på både prosesser og ledelse.

Jeg ønsker å benytte meg av respondenter både på styrenivå og på mellomledernivå i samme barnehage. Det ble utarbeidet intervjuguide, tilpasset og basert på mine forskningsspørsmål. Jeg har kontakter innenfor sektoren, som gjorde det enklere for meg å finne respondenter som ønsket å delta i min undersøkelse. Når jeg kontaktet mine respondenter så var det viktig for meg å redegjøre noe for problemstillingen, men ikke så mye at mine antagelser eller forforståelse vil kunne komme frem. Repstad mener at forskeren må redegjøre for det en ønsker å forske i feltet, dog ikke så alt for omstendelig, men skal uansett inneholde den informasjonen mottaker ønsker, for å kunne vite hva den deltar på og samtykker i (Pål Repstad, 2007). Jeg laget derfor et informasjonsbrev som jeg sendte ut til styrerne via e-post, der jeg redegjorde for bakgrunnen til min forskning, etiske hensyn og perspektiver, samtykke og frivillighet til å delta i mitt prosjekt. I den samme e-posten spurte jeg også om de hadde to pedagoger med lederansvar hos seg, som også kunne være interessert i å delta, og at de videresendte e-posten min til dem. Ved å svare på e-posten, så samtykket de til at jeg kunne komme for å intervju dem, og de kan også bruke den samme e-posten dersom de ikke lenger ønsker å delta.

Beliggenheten til disse barnehagene var også nøye uttenkt. I kvalitative undersøkelser så er man ikke primært ute etter å generalisere, men som forsker så ønsker man jo å skaffe resultater som kan være overførbare til lignende miljøer (Halvorsen, 2005). I den forbindelse så valgte jeg ut tre kommuner i Viken. Av hensyn til anonymitet blir ikke beliggenhet opplyst nærmere, annet enn at jeg selv har en geografisk nærhet til disse tre, for å kunne gjennomføre intervjuene på en god og tilstrekkelig måte. Ved å velge ut tre kommuner i Viken, så gir det meg også mulighet til å kunne sammenligne funnene mine i de enkelte kommunene, og selv om jeg da ikke generaliserer, så kan

jeg drøfte funnene opp mot tendenser, om jeg da vil finne noenlunde likheter eller ulikheter mellom de ulike kommunens kompetanseutvikling av sine ledere, som også kan være interessant å drøfte senere i oppgaven.

For å kunne gå i dybden og bruke god tid, så ønsket jeg å besøke en barnehage om gangen, gjennomføre alle intervjuene samme dag, for deretter å transkribere alle intervjuene med en gang, kode og analysere samt å legge de inn i mitt prosjekt på Nvivo. På denne måten så behandler jeg dataene mens de er helt ferske for meg, og for at jeg skal bli helt ferdig med en barnehage før jeg begynner på en ny. Da har jeg også en mulighet til å kunne sammenligne mine egne observasjoner og inntrykk jeg danner meg under det enkelte besøket. Jeg er i denne prosessen åpen for å tilpasse meg mine respondenters tid, fordi det å gjennomføre dybdeintervjuer er ikke bare krevende for forskeren, men det fordrer også at respondentene har mulighet til å ta imot meg som forsker og sette av tid til min forskning. Av den grunn så bør også det jeg skal forske på være relevant og til nytte for organisasjonen. Dette er også en avgjørende årsak til at mitt utvalg ikke vil være større enn at jeg kan klare å bruke god tid, men jeg er også klar over at 12 respondenter er i øverste sjiktet av hva som er anbefalt for å kunne gjennomføre dyptpløyende analyser (Halvorsen 2005). Årsaken til at det ble en barnehage mer enn planlagt var at jeg ikke fikk tidlig nok respons fra den ene kommunen, og for å kunne sikre meg et litt større utvalg enn bare seks informanter, så tok jeg kontakt med en ekstra barnehage i en av kommunene jeg fikk respons fra. Denne barnehagen ønsket å delta i prosjektet mitt og jeg avtalte tid for gjennomføring. Så fikk jeg en epost fra den kommunen jeg i utgangspunktet ikke hadde fått tilbakemelding fra, med at de gjerne ville stille. Jeg ønsket jo opprinnelig tre kommuner for å ha litt bredde i utvalget, så da inkluderte jeg to barnehager i en kommune og en barnehage i hver av de andre to kommunene. Det ble litt mer tidkrevende å skulle transkribere og kode 12 intervjuer, men jeg hadde veldig nytte av de ulike perspektivene som de fire styrerne og åtte mellomlederne kunne tilføre meg og mitt prosjekt.

### **3.3 Utarbeidelse av intervjuguide**

For å besvare problemstillingen min, så har jeg valgt en kvalitativ metodisk tilnærming, nærmere bestemt et kvalitativt forskningsintervju med halvstrukturert intervjuguide.

For å kunne svare på forskningsspørsmålene så har jeg i tillegg til intervjuguiden trukket ut noen spesifikke spørsmål, som jeg ønsker å få svar og refleksjon rundt, og som jeg har formulert slik:

1. Er tillitsbasert ledelse noe du som styrer er kjent med og på hvilken måte opplever du at din leder gir deg tillit til din måte å lede på?
2. Tenker du at økt bevissthet rundt tillitsbasert ledelse vil kunne bidra til å skape muligheter for et større handlingsrom, for mellomlederes mulighet til å utøve sin profesjon slik de selv mener det er best?
3. Hvilke verdier knytter du til tillitsbasert ledelse?

Jeg vil intervju to mellomledere i hver barnehage. For å belyse deres oppfattelse av sin leders måte å lede på, med utgangspunkt iblant annet disse spørsmålene:

1. I hvilken grad opplever du at styrer viser tillit til din måte å lede avdelingen på?
2. På hvilken måte tenker du at din styrer bør lede for at du skal få mulighet til å utvikle deg?
3. Hvilke verdier mener du tillitsbasert ledelse er knyttet til?

Spørsmål som vil være felles for begge gruppene knyttes direkte til hvordan de leder sine ansatte, hvilke oppgaver de gir fra seg, og hvordan de kontrollerer at jobben blir gjort. Deretter vil jeg høre hva de tenker at de trenger fra sin leder, for å kunne gjøre en best mulig jobb. Lederteam og hvordan dette organiseres og drives, og hvilke utbytte de opplever at det har for den enkelte, er og spørsmål jeg ønsker å få belyst under intervjuene jeg har med mine respondenter.

Spørsmålene i intervjuguiden er en konkretisering av min problemstilling, og vanligvis vil hver underproblemstilling eller hvert forskningsspørsmål være representert med mange spørsmål i guiden og det er da viktig at det er samsvar mellom forskningsspørsmål og guidespørsmål, for å kunne besvare studiens problemstilling best mulig (Thorleif Lund og Richard Haugen, 2006).

Intervjuguiden jeg har laget (vedlegg 1) er delt inn på en måte der jeg først ønsker å vite hva respondentene vet om begrepet «tillitsbasert ledelse» om de er kjent med det innad i organisasjonen for pedagogene og i kommunen for styrere. Deretter så ønsker jeg å finne ut hva de tenker og mener om tillitsbasert ledelse, erfaringer de eventuelt har og hvordan de kan tenke seg at tillitsbasert ledelse kan ha betydning for deres profesjonsutøvelse.



Jeg har to ulike grupper med ulike roller jeg ønsker å ha søkelys på, der den ene gruppen er barnehagens øverste leder, og den andre er pedagogiske ledere, altså barnehagens mellomledere og førstelinjeleder. Dette innebærer ulike tilnærminger til lederrollen og dermed også ulike spørsmål. Det ble derfor utarbeidet noen ulike spørsmålsformuleringer for hver gruppe, for enklere å tilpasse spørsmålene og samtalen til den enkelte leders hverdag.

### **3.4 Gjennomføring av intervjuene**

Formålet med forskningsbasert intervju er å registrere og fortolke muntlig informasjon om informantenes livserfaringer og kunnskap om det temaet forskeren ønsker å få mer innsikt i (Lund og Haugen, 2006, s 158).

Jeg avtalte, gjennom e-postkorrespondanse, tid med den enkelte styrer i den enkelte barnehage. Jeg fikk utdelt et rom jeg kunne være på, og barnehagen hadde selv organisert hvem jeg skulle snakke med. Jeg informerte kort om årsaken til at jeg var her, og spurte om det var greit å ta opp intervjuet på bånd. Deretter fortalte jeg litt om hva jeg ville snakke om, jeg hadde på forhånd gitt ut intervjuguiden, slik at respondenten var klar over temaet og spørsmålene, men at jeg var mer opptatt av å følge deres resonnementer og ikke var spesielt knyttet til spørsmålene, om jeg opplevde at de fokuserte mer på et tema enn et annet. Jeg forklarte at spørsmålene bare var veiledende og det jeg var mest interessert i, var deres opplevelse av fenomenet og hvordan de selv opplevde og forsto temaet. Jeg noterte også noen stikkord underveis i intervjuet og formulerte også nye spørsmål basert på respondentenes fokus og tema. Jeg avbrøt ikke, men lot de snakke, og stilte deretter oppfølgingsspørsmål på områder jeg oppfattet som spennende og ønsket deres tanker og refleksjoner rundt.

Hele intervjuet varte alt fra 30- 45 minutter og jeg hadde ca. fem minutter mellom hver respondent, nok tid til at jeg fikk lagret opptaket og sett kort over notatene.

#### **3.4.1 Transkripsjon**

Jeg gjorde ferdig alle intervjuene i hver barnehage på en dag, og hadde litt tid mellom hver barnehage, slik at jeg kunne transkribere opptaket og samkjøre meg med notatene mine uten å risikere å blande sammen barnehagene. Opptakene ble transkribert ordrett. Å transkribere opptakene opplevde jeg som krevende, fordi det var masse data som måtte skrives ned, og jeg brukte lang tid på hvert intervju, for det er relativt mye som kommer frem under et 30-45 minutters

opptak. Selv om dette krevde mye av både konsentrasjon og nøyaktighet fra min side, så lærte jeg en del om meg selv som forsker, både det å ikke følge opp hver eneste setning med et nytt spørsmål, men vente litt, la respondenten selv være i sin egen prosess, og det å ikke alltid støtte alt det respondenten sa med «mm», «ja» og «fortell mer». Samtidig måtte jeg også være oppmerksom på at jeg ikke dro med meg det forrige intervjuet inn i det neste, gjennom å påvirkes subjektivt i forhold til spørsmålene. Dette var fordi jeg ønsket å synliggjøre respondentens autentiske opplevelse og ikke mine erfaringer fra tidligere intervjuer.

Det interessante her var også hvordan jeg opplevde prosessen med å være intervjuer, og at jeg i de første intervjuene følte meg mer famlende og noe mer usikker på situasjonen, enn de siste rundene jeg hadde. Min prosess ble ganske tydelig når jeg hørte på opptakene og hvordan jeg i de første opptakene var mer styrende og opptatt av å følge egen intervjuguide, med litt mindre handlingsrom for respondentene i forhold til at jeg var raskere til å stille oppfølgingsspørsmål når de ble stille i stedet for å avvente deres refleksjon og svar. Jeg var også mer «på» når det gjelder å respondere med «mmm», «ja ...» og andre lyder som skulle vise at jeg lyttet aktivt. Den første barnehagen opplevde jeg var den barnehagen som jeg brukte tid på å finne min forskerrolle i, og sånn sett så er jeg ganske glad for at jeg også fikk gjort intervjuer i fire ulike barnehager i stedet for tre. Den ekstra barnehagen bidro til at jeg hadde mer erfaring i å intervju slik at jeg fikk en bredere forståelse for hvordan ledere i denne kommunen forsto og anvendte ledelse på.

### **3.5 Etisk aspekt**

Det er et krav om at alle empiriske undersøkelser som innebærer personopplysninger, eller behandling av disse, skal meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) Denne masteroppgaven er søkt inn og godkjent ved NSD, og min veileder ved USN har også fått kopi av denne tillatelsen (vedlegg 2).

Etiske dilemmaer i forholdet mellom forsker og undersøkte kan oppstå i flere situasjoner, og som forsker må man være bevisst hvilken etiske dilemmaer man kan havne opp i, og hvilken skade man kan gjøre mot respondentene dersom man ikke har et bevisst forhold til sin etiske plikt. Mennesker er et middel for å kunne innhente kunnskap om et felt, da vi trenger deres perspektiver, opplevelser og tolkinger av det vi ønsker å finne ut av. Men, man skal aldri bruke noe menneske som bare et middel (Jacobsen, 2018).

Mitt formål med å ha en refleksjon over det etiske aspekt handler om ar jeg med mine erfaringer, opplevelser og teorier forsøker å forstå og skape mening i det datamaterialer jeg har samlet inn, og gjennom å være bevisst over min etiske ansvarlighet på området, så tenker jeg og at det er i tråd med det May Britt Postholm (2020) mener da hun sier at en forsker aldri kan være objektiv eller «verdifri» i den forskningen man utfører (Postholm, 2020, s 27).

Jeg har benyttet meg av informert samtykke, i mitt utvalg av respondenter. Informert samtykke forstås med at den som skal undersøkes, deltar frivillig og at den frivillige deltagelsen skal være basert på at den som undersøkes vet hvilke farer og gevinster en slik deltagelse kan medføre. Samt at de skal være i stand til å bestemme selv om de vil delta, og at dette samtykket når som helst og uten begrunnelse, kan trekkes (Jacobsen, 2018).

### 3.5.1 Anonymitet

Jeg som forsker er veldig bevisst i å ta vare på anonymiteten til de jeg snakker med. Jeg lagde tidlig en oversikt for meg selv, på hvordan jeg kunne ivareta og sikre at ingen utenforstående kunne gjette seg til, eller finne ut hvem og når jeg intervjuet. Jeg noterte ikke ned navn på noen av notatene mine og jeg spurte heller ikke om navn under opptaket. Jeg arrangerte barnehagene i rekkefølge når jeg booket intervjuene med barnehagene, men jeg sørget for å lage en annen rekkefølge i forhold til oppgaven, slik at det ikke skal være mulig for leserne å avsløre respondentenes identitet.

## 3.6 Jeg som forsker

Alle forskere må arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet (Lund og Haugen, 2007). Kvalitativ forskning er verdiladet, der forskeren selv er det viktigste forskningsinstrumentet, noe som innebærer at jeg som forsker har en forståelse for at studiet ikke er fritt for verdier, og samtidig har selvinnsikt i forhold til min egen subjektivitet (Postholm, 2010). For å synliggjøre sin subjektivitet, så mener Postholm (2010) videre at forskeren bør synliggjøre sin subjektivitet, gjennom å beskrive den erfaringsbakgrunnen som er relevant i forhold til prosjektet. Det er med dette som utgangspunkt jeg vil gjøre rede for mitt utgangspunkt som forsker.

Jeg har en lang bakgrunn som leder i ulike sammenhenger. Det vil si at jeg har jobbet både som mellomleder, førstelinjeleder og også som barnehagens øverste leder, i både privat og kommunal sektor, dog de siste 16 årene i privat sektor. Som deltaker og aktør i ulike ledergrupper har jeg god erfaring med å både lede og å arbeide i team, og gjennom denne deltagelsen opplevd og erfart ulike aspekter ved dette. Noe av det viktigste jeg som leder har erfart er å raskt etablere en relasjon til de ansatte, og å skaffe meg oversikt hva som motiverer, inspirerer og utvikler hver enkelt medarbeider. Og det er dette jeg anser som en av lederens viktigste oppgaver; å vite hva som er drivkraften til den enkelte og hvordan man skal hente ut den ressursen og kombinere det med resten av teamet, for at helheten skal nyte godt av det. Jeg har alltid vært interessert i å vite hva som motiverer og inspirerer folk, og har utdannet meg videre innenfor veiledning og coaching i tillegg til ulike ledelsesutdannelse, slik som personalledelse- og kompetanseutvikling, styrerutdannelse og prosess- og endringsledelse. På den måten har jeg også etablert en faglig kompetanse jeg opplever å ha stor nytte av, når jeg skal forstå visse psykologiske behov og prosesser som drivere bak de menneskene jeg er satt til å lede. Disse ferdighetene som leder som jeg har utviklet gjennom å være leder, samt min kompetanse gjennom flere år, vil være betydningsfulle i bruk av fenomenologisk metode i denne studien.

### **3.7 Koding, utvelgelse og analysetilnærming**

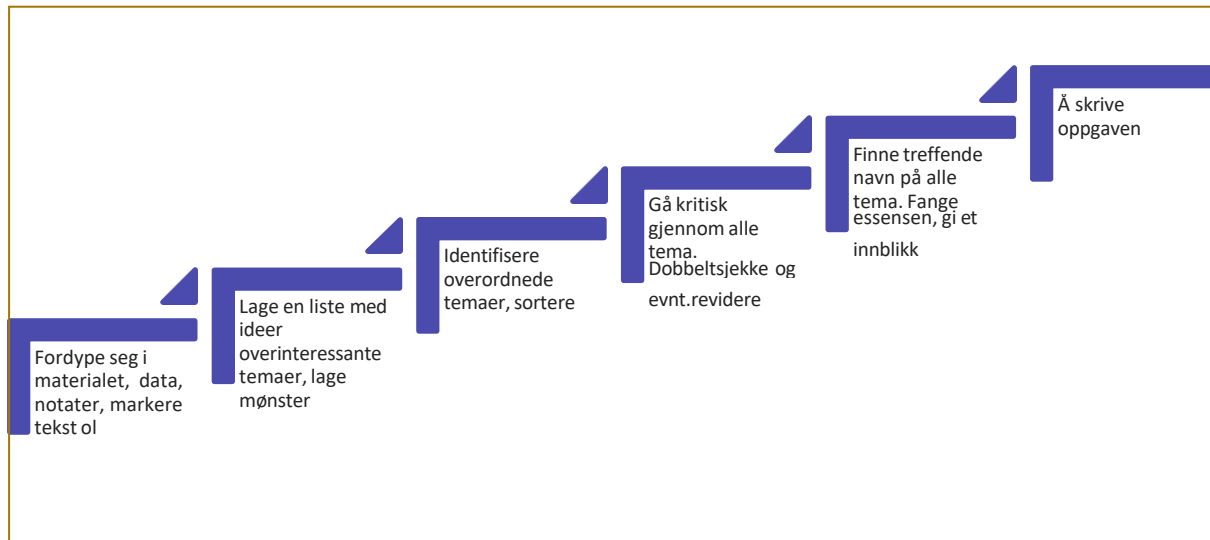
Etter hvert som jeg gjennomførte intervjuene i hver barnehage, så transkriberte jeg alle notatene og opptakene mine fortløpende. Jeg ønsket å få sortert barnehagene for selv å ha god oversikt over materialet mens det ennå var ganske ferskt for meg. Jeg brukte som tidligere nevnt en god ukes tid på å skrive ned opptak og notater, som jeg skrev ut kopier av, for å kunne skrive på, i tillegg til å lagre notatene på pc, som jeg senere skulle bruke til å laste opp i et kodingsprogram. Men aller først, så ønsket jeg å bruke råmaterialet på den tradisjonelle måten, gjennom penn og papir, så da benyttet jeg meg av SDI – stegvis deduktiv induktiv tilnærming, som er en metode som består av en induktiv prosess hvor man jobber fra et empirisk materiale mot en mer teoretisk forståelse (Aksel Tjora, 2017). Jeg laget koder i marginen, jeg brukte markeringspenn i ulike farger og jeg skapte meg en visuell oversikt over temaene gjennom farger og symboler. Jeg liker å kunne jobbe med penn og papir og for meg ble dette også en del av min prosess for å komme frem til mine funn og resultater, selv om denne prosessen var veldig tidkrevende, så opplevde jeg den veldig nyttig for meg, som skapte flere muligheter til å finne sammenhenger og mønstre.

Når jeg hadde gjort meg ferdig med penn og papir, så samlet jeg alle intervjuene sortert på hver barnehage og lastet de opp i et program på datamaskinen, kalt Nvivo. Jeg forsøkte jeg å se om jeg kunne finne felles tema, for å se koblinger mellom de ulike respondentene, og hvordan respondentene tenkte rundt de ulike temaene som dukket opp underveis, basert på intervjuguiden. Jeg forsøkte å skaffe meg en helhetsforståelse, gjennom å danne meg et inntrykk, som jeg også velger ut situasjoner fra eller sitater som skal illustrere hovedinntrykkene mine. Denne prosessen lot jeg også ta litt tid, fordi jeg hadde benyttet meg av et halvstrukturert intervjuoppsett, og på den måten så fikk jeg ganske mange ulike perspektiver på fenomenet tillitsbasert ledelse. Når jeg hadde gjort dette med alle intervjuene mine, så kunne jeg samle dette sammen for å deretter finne temaer jeg kunne bruke til en senere delanalyse. Jeg jobbet meg frem til en helhetsforståelse basert på å finne noe som kunne illustrere temaer, og som hadde noe til felles for de tolv respondentene. Jeg brukte god tid på å vurdere og å lese sitater og utsagn fra respondentene under intervjuene, for å være sikker på at jeg hadde noen felles tema. Jeg har i flere runder gått gjennom dokumentene mine for å oppdage noe mer eller noe nytt, som igjen har gitt meg større oversikt og forståelse for mitt grunnlagsmateriale. Denne prosessen har foregått en stund og jeg har vært bevisst på at jeg ville ha den ganske lang og omfattende, for jeg har en oppfatning og en erfaring om at det i prosessen jeg til slutt finner produktet.

Halvorsen (2005) sier at analyse av kvalitative data er ganske tidkrevende fordi det ikke er noen standardiserte teknikker for hvordan det skal gjøres (Halvorsen 2005, s 134). Informasjonen jeg fikk inn gjennom både egne notater og gjennom lydbånd måtte skrives ut før jeg kunne analysere dem, og analysene er ikke like løsrevet fra datainnsamlingsfasen som de kan være under kvantitative undersøkelser. Analysen er heller ikke så formalisert når forskeren er en del av analysen, og intuitivt kan ta mer utgangspunkt i disse tekstene siden det.

Intervjuene ga meg tilgang til mange detaljerte beskrivelser om respondentens indre verden, og hvordan skal man kunne klare å finne en metode for å analysere alt det materiale som jeg satt på? Steinar Kvale har kalt dette 1000- sideres spørsmålet, der man som forsker kan kjenne på en overveldende følelse av uvisse og forvirring i møte med det innsamlede datamaterialet (Helga Eggebø, 2020). Det er flere metoder som kan brukes til å analysere data, og jeg brukte litt tid på å finne ut hvilken analysemetode som kunne passe meg best. Jeg fant i hennes artikkel om kollektiv kvalitativ analyse en metode som hun kaller for tematisk analyse, i tråd med Virginia Braun og

Victoria Clarkes metode. Dette er en metode for å identifisere, analysere og å skildre mønstre i datamaterialet og som har seks trinn. Braun og Clarke argumenterer for at tematisk analyse er fleksibel siden den kan brukes til både empiridrevne og teoretiske orienterte analyser, fordi de hevder det er en grunnleggende metode i kvalitativ dataanalyse. (Eggebø. 2020). For meg var dette en metode som jeg opplevde passet godt inn i mitt forskningsprosjekt.



Figur 2. Fritt laget etter Braun og Clarkes seks trinn om tematisk analyse

Figuren viser godt og visuelt hvordan jeg jobbet med mitt datamateriale, først gjennom å bruke penn og papir, markere tekst, skrive i margin, fargekode og å fordype meg i mitt materiale. For deretter å lage lister med temaer, finne mønstre, identifisere, sortere samt kritisk gjennomgang av materiale. Jeg brukte mye tid på de ulike trinnene, spesielt vekslet jeg mye mellom trinn 1 og 3, og jeg befant meg ofte på trinn tre, klar til å gå videre på trinn fire, bare for deretter å ramle helt ned til trinn en igjen. Å kjøre «heis» på denne måten, var alt annet enn givende i prosessen, men i ettertid så ser jeg hvor nyttig det var for meg å bruke lang tid på dette.

### 3.8 Kvalitet i fenomenologiske studier

Postholm (2010) sier at kvaliteten i fenomenologiske studier blir sett på som en direkte følge av forskerens evne til å behandle og å tolke data. Det viktigste instrumentet for å sikre kvaliteten på en slik studie vil da være forskeren, da det er menneskets individuelle persepsjon som er den vesentligste faktoren i søken etter virkeligheten (Postholm, 2010, s 136).

Videre skriver hun at troverdighet sikres gjennom forskerens forskningskvalitet, og prosessen fordres at forskeren forholder seg til deltakerne og materialet på en slik måte at den tekstuelle og

strukturelle beskrivelsen utformes på basis av deltakernes opplevelser. For at det skal være kvalitet, mener Postholm (2010), at også forskningsdeltakernes stemme må løftes frem i teksten. Intervju er vanligvis den eneste datainnsamlingsstrategien i fenomenologiske studer, og det er vesentlig at forskeren ikke påvirker deltagerens autentiske opplevelser. Under intervjuet er det viktig at forskeren styrer på en slik måte at de planlagte samtaletemaene blir diskutert, slik at man får felles data knyttet til felles tema fra de ulike deltagerne. Forskeren må likevel være åpen for at deltagerne bringer andre temaer inn i samtalen, og må utforme og stille spørsmål som kan utdype svar eller den informasjonen som kommer frem (Postholm, 2010).

## 4 Funn

I dette kapittelet vil jeg presentere innholdet fra de tolv halvstrukturerte intervjuene.

Forskningsspørsmålene mine var som følger:

1. Er lederen oppmerksomme på den tillitsbaserte ledelsen som en metode?
2. Hva må ligge til grunn for å skape gode muligheter for tillitsbasert ledelse i denne sektoren?

Beviser på at lederne er oppmerksomme på tillitsbasert ledelse som metode er ikke like klare og tydelige. Styrerne kjente i større grad til begrepet tillitsbasert ledelse, men de knyttet det ikke noe spesielt opp mot hvordan de ledet barnehagen. For dem handlet det å lede i stor grad om relasjoner, at de kjente sine folk og hadde kunnskap om deres kompetanse gjennom å være «tett på». Spurkeland kaller en slik tilnærming for relasjonsledelse, der hensikten er å bygge tillit gjennom å velge å stole på sin medarbeider, å kjenne til hva som motiverer og driver den enkelte, og som er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og som bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger (Spurkeland, 2012). De pedagogiske lederne hadde liten eller ingen relasjon til begrepet, og benyttet det heller ikke som noe metode.

Hva som må ligge til grunn for å skape gode muligheter for tillitsbasert ledelse? Her kom jeg frem til noen fellesnevner og mønstre jeg vil presentere i dette kapittelet. Det som må ligge til grunn for å skape gode muligheter for tillitsbasert ledelse, er ifølge mine respondenter og funn autonomi, trygghet og respekt og likeverd.

Et annet interessant funn var respondentens egen opplevelse av seg selv som leder, der de reflekterte rundt sin rolle. «Jeg» som leder, vil jeg presentere til slutt i kapittelet.

### 4.1 Autonomi

Dette hovedtemaet inneholder respondentenes tanker om å påvirke innholdet ut fra hva de selv tenker er viktig å ha søkelys på. Autonomi er altså som tidligere beskrevet i kapittel 2.10 og handler om en persons evne til selv å bestemme handlingene sine og dermed grunnlaget for dem. Og når en persons handlinger er personens egne grunner, så regnes dette som autonomi. Alle som ble intervjuet var bevisst at de hadde mulighet til å påvirke eget arbeid. De beskrev at det er stor



variasjon på menneskene de ledet, og at de hadde benyttet seg av ulike metoder for å bli kjent med dem, slik at de kunne legge til rette for den enkelte medarbeider.

Jeg har samlet inn de beskrivelsene jeg tenker er vesentlig, og vil beskrive deres eget syn på sin opplevelse av selvstyre. Noen var veldig opptatt av full autonomi, mens andre igjen hadde noen tanker om hvilke områder ved deres arbeidsutførelse som hadde mer betydning for dem enn andre igjen. Noen opplevde å ha for mye autonomi, og kunne tenke seg litt mer uttalt ledelse, styring og kontroll, enn det de opplevde å få.

En styrer sa det på denne måten:

«Jeg er opptatt av å bli kjent med de jeg skal lede. At vi bygger opp en relasjon i bunn, og for at de skal tørre å vise meg hvem de er, så må jeg vise de hvem jeg er. Og når vi har blitt kjente for hverandre, så er jeg opptatt av hva min medarbeider kan, og så støtte der. Å bygge mestring, for jeg vet at det fører til at de da tør å utfordre seg selv» (styrer 2).

Relasjoner er viktig generelt for alle ledere, men det er ikke like lett å utvikle like god relasjon til alle, noen treffer oss bedre enn andre. Noen mennesker føler man intuitivt litt mer tilhørighet og fellesskap til enn andre. Bentzen (2018) er ganske tydelig på at når man som leder skal fjerne detaljstyring så kreves det en tettere relasjon mellom leder og medarbeider. Men alle lederne var bevisst på at det var deres ansvar å sørge for en god relasjon til de man jobbet sammen med, men det hadde forskjellige metodiske tilnærminger til hvordan de skapte gode muligheter for god relasjon.

Pedagog 2 sier at «det er ikke så lett å skulle komme inn som yngst og bestemme over de andre, så da lar jeg de få bestemme hva de vil gjøre og så blir jeg litt kjent med dem, før jeg bestemmer noe» Alder kan være en faktor for at pedagogen opplever lite jobba autonomi.

Pedagog 3 forteller dette: «Jeg som leder skal også vokse litt, og jeg mister motivasjonen til det jeg synes er bra, om jeg ikke også kan få lov til å bestemme litt over hva jeg trenger for å gjøre det bedre»

Dette viser at motivasjon er knyttet til jobba autonomi.

En annen pedagog sier: «Jeg har innflytelse på det meste. Jeg har fagansvar for personalet på avdeling, og min leder har gitt meg full tillit til å gjøre som jeg ønsker. Jeg opplever at gjennom den tilliten jeg har av min leder, at mine assistenter tar mye initiativ, for de vet at de også får bestemme, de får påvirke til sin hverdag, akkurat som jeg får. Jeg tror sånt smitter» (pedagog 1).

Her vises den ansatte tillit fra sin leder, som gir en god opplevd jobbautonomi.

Noen mente igjen at det kunne bli for mye medbestemmelse og at det også skapte litt usikkerhet for og tvil om lederen deres var interesserte i deres arbeid. De ønsket i større grad mer involvering fra lederen, og ikke bare en opplevelse av kontroll og styring.

«Jeg tror ikke min leder bryr seg så veldig mye. Altså, når det handler om penger, så er det full kontroll, men om jeg ikke bruker så mye penger, så tror jeg ikke at jeg får en telefon om hva jeg driver med i min barnehage. Men jeg får telefon om jeg bruker for mye penger. Noen ganger skulle jeg ønske lederen min var opptatt av hva jeg faktisk gjorde for å skape gode resultater, og ikke bare hva jeg ikke gjorde når det går dårlig» (styrer 3)

Her er det en styrer som ønsker mer involvering av sin leder på andre områder enn kontroll, og Bentzen (2018) sier at ansatte ikke ønsker fravær av kontroll, men at den kontrollen oppleves som mer meningskapende. Og kanskje oppleve det som en mer støttende enn en styrende atferd som Bringselius (2021) nevner er prinsipper for styring og ledelse.

## 4.2 Trygghet

Dette handler om respondentens egne behov, og hvordan de tenker at trygghet er en essensiell faktor for å kunne ta imot og gi tillit. Det kom frem ulike måter å kjenne seg trygg på, og ulike måter å møte det ukjente på. Det som gikk igjen, var at uten trygghet, så var ikke tillit et tema. Å oppleve at det er trygt å komme frem med sine synspunkter, at det er trygt å utrykke hva man tenker og mener rundt et tema, at gruppen tar imot dem på en måte som oppfattes som trygt, var et behov som de tenkte måtte oppfylles før de kunne vise hvem de var i møte med andre. Her vil det være naturlig å tenke trygghet i en gruppe, siden man på en avdeling er mer enn bare en, og det å jobbe i team, innebærer å være trygge på hverandre. Psykologisk gruppetrygghet, som beskrevet av Bang og Midelfart (2020), kan være en faktor for om man lykkes her. At trygghet var viktig sett i

forbindelse med tillitsbasert ledelse, ble veldig åpenbart etter hvert som jeg intervjuet de ulike respondentene.

Det å bli gitt for mye tillit kan oppleves som et altfor stort ansvar som igjen kan føles utrygt, og Bentzen (2018) sier at dersom medarbeideren ikke går med på å ta det ansvaret som tillit gis, så kan det i verste fall føre til sykefravær, dårlig mental helse og oppsigelse. Edmondson og Lei (2014) sier også at mange ansatte kan befinne seg i omgivelser de ikke føler seg trygge nok i, og dette kan medføre at de ikke føler at det er trygt å si ifra. Her kan prinsipper for gruppepsykologisk trygghet som Bang og Midelfart (2020) refererer til være aktuelle for en leder å ha kunnskap om. Ordet trygghet kommer altså opp i en eller annen form, opptil flere ganger, gjennom alle mine intervjuer. Variasjonen av hvor viktig trygghet var for den enkelte var riktignok stor. For de som ikke hadde jobbet så lenge som leder, så kunne det se ut som om det var større behov for å føle trygghet til rollen sin, til beslutningene som ble tatt og når det gjelder å sette grenser for både seg selv og sine kollegaer, både faglig og personlig.

Utrygghet i rollen, å oppleve en leder som ikke var til stede eller som de følte støttet en i beslutningene var noe som skapte usikkerhet for om lederen var der for dem, når de trengte det.

«Jeg skulle ønske jeg kunne få mer tid med min leder, for det er ganske mye jeg føler meg usikker på. Jeg har ikke spurt så mye heller, for jeg ser at hun er travel, men jeg finner kanskje ut av det selv også, men jeg liker å vite, for jeg trenger å få bekreftelse på at jeg har rett» (pedagog 2)

Her er pedagogen tydelig opptatt av å føle trygghet i rollen sin, og som eneste pedagog på avdelingen, så uttrykker hun at hun føler seg litt utrygg. Dette var noe Bang og Midelfart tok for seg når de snakke om hvor viktig psykologisk trygghet var for den enkelte når det gjelder å kunne bli møtt på sin usikkerhet, finne et fellesskap hvor det er tid og rom for å kunne utvikle seg, føle at de er verdifulle og har rett kompetanse selv om man opplever motstand og usikkerhet ute på avdeling. Når man er hel ny i sin rolle, så er det å få bekreftelse av sin leder om at man gjør en god jobb en viktig faktor for trygghet og trivsel (Bang og Midelfart 2020).

En styrer sier det på denne måten: «Når vi er på felles møter i kommunen, så er det flere styrere som diskuterer med vår leder, og jeg ser at vedkommende er usikker, fordi hen ikke klarer å sette ned foten og stoppe alle de unødvendige diskusjonene. Jeg får veldig vondt av hen, som helt klart ikke er så veldig god på å lede, i mine øyne. Men for meg er det greit, for jeg trenger lite støtte og bekreftelse, så da kan jeg få holde på med mitt, og det trives jeg med» (styrer 1).

Her har vi en styrer som synes det beste er å få være i fred med sitt og som er ganske selvgående i sitt arbeid. For mye kontroll her kan skape en opplevelse av å ikke ha autonomi.

«Når jeg føler meg verdsatt så føler jeg meg også trygg. Men jeg er ikke alltid sikker på om de på avdelingen verdsetter meg? Jeg, kan føle at de later som om de hører på meg, men når jeg ikke er der, så tror jeg ikke de bryr seg. Eh, jeg tror de bare later som, altså, at de egentlig ikke bryr seg om meg, og jeg synes det er litt ekkelt å ikke vite om de liker meg» (pedagog 2).

Trygghet er en verdi som alle respondentene spesifiserer må være til stede for å oppleve å både gi og motta tillit. De må ha en trygghet om at de er en del av et fellesskap som vil de vel. Psykologisk gruppetrygghet i ledergruppen må være til stede for at de skal kunne snakke om det som de ikke får til, eller spørre om råd. Noen av barnehagene viste mindre trygghet, mens andre viste mer trygghet i lederteamet. Pedagogene i barnehager med høyere opplevd trygghet erfarte i stor grad at de var trygge i lederteamet, og det var et fora der de kunne våge å være sårbare, å ikke alltid vite hva de skal si eller gjøre, som de i stor grad kan oppleve at de må på avdeling.

«Hos oss er det så fint at vi i lederteamet kan drøfte og diskutere det vi er usikre på og som jeg ikke alltid føler at jeg kan gjøre på avdelingen. Der må jeg være den som står i det og tar alt på strak arm. Men når jeg er i lederteamet mitt, da er jeg liksom blant folk som vet hvor krevende vår jobb er» (Pedagog 4).

Dette viser at tryggheten for denne pedagogen i en gruppe er etablert og oppleves som positivt.

### 4.3 Respekt og likeverd

Dette hovedtemaet beskriver hvordan respondentene tenker de ønsker å bli møtt av sin leder og sine kollegaer. Hvordan de opplever å bli behandlet og om man føler seg like mye verdt i teamet. På hvilke måter opplever de å bli respektert for sine faglige meninger, også de meningene som kan være utradisjonelle i forhold til hvordan barnehagen tradisjonelt drives. Hvordan de ser for seg at de selv respekterer og anerkjenner øvrige ansatte i barnehagen, og på hvilken måte de møter hverandres kunnskaper og erfaringer handler også mye om hvilket syn de har på hverandre som likeverdige aktører i samspillet.

«Jeg liker å ha oversikt over hva mine ledere gjør på avdeling, men jeg er også opptatt av at de ikke skal føle at jeg kontrollerer det de holder på med, så da går jeg rundt, da. Og spør de hva de driver med, og så får jeg med meg hva som skjer likevel» (styrer 4).

Ledere skal kontrollere sine ansatte og som Bentzen poengterte i sin artikkel, er ikke at man ikke ønsker kontroll, men på hvilken måte man kontrolleres (Bentzen, 2018). Fravær av kontroll er ikke det samme som tillitsbasert ledelse, men at man som leder finner gode måter å vurdere sine ansattes arbeid på, samtidig som man viser interesse for sine ansattes hverdag på avdelingen. Å bygge relasjoner gjennom å bli kjent med sine ansatte kan bidra til å skape trygghet for den enkelte, ved at lederen viser interesse gjennom sin aktive tilstedeværelse.

«Jeg er som leder opptatt av utvikling, men at man skal utføre selv. Jeg støtter og undrer meg sammen med dem, og jeg opplever at de tar kontakt når de trenger noen å snakke fag med» (styrer 3).

«Jeg har innflytelse på det meste. Vi har fagansvar for personalet her på avdelingen, og her følger vi opp de ansatte. Jeg har og ansvar for pedagogisk arbeid ut mot barna, og så har jeg foreldresamarbeid med foreldrene. Jeg opplever at min styrer har tillit til at jeg gjør en god jobb» (pedagog 1).

Tillit til å kunne utføre oppgavene og å oppleve autonomi i jobben sin, er viktig for å føle seg respektert for sine beslutninger.

«Min leder er flink til å spørre meg om hva jeg synes og hva jeg trenger, og jeg opplever at hun respekterer mine beslutninger på avdelingen» (pedagog 7).

Denne pedagogen setter pris på sin leders tilstedeværelse og viser tydelig dette, gjennom sine utsagn og opplevelser og opplever at hun har en leder som har respekt for pedagogens faglige kvaliteter. Funnene mine viser at ledere føler mer respekt for de som har samme utdanningsbakgrunn som dem selv.

«Jeg tror ikke de på avdeling ikke har respekt for meg og det jeg kan, men jeg opplever at de protesterer når jeg skal innføre noe nytt. Det har vi prøvd før, sier de. Da blir det som de vil da, for jeg kan ikke være på avdelingen hele tiden og de er to og jeg bare en. Det er tungt» (pedagog 2).

Som pedagog og ansvarlig for den faglige kvaliteten på avdelingen, kan de noen ganger oppleves litt ensomt å ikke ha noen å sparre faglig med. Og respondentene forteller om ulike måter å håndtere dette på, som å overse det meste, eller ta over oppgavene selv, og la assistentene få utføre de praktiske oppgavene som ikke krevde så mye faglig diskusjon og argumentasjon.

«Når jeg tar en beslutning, så gjør jeg det for barna. Det opplever jeg at mange av mine medarbeidere som ikke er pedagoger ikke skjønner. For dem så handler det mest om å ha det fint på jobb. For meg så handler det om at barna skal ha det best mulig i barnehagen. Det kjenner jeg på er mange kilder til konflikter i min barnehage» (pedagog 4).

Konflikter er noe som ledere synes er vanskelig å håndtere, og min studie viser at de fleste lederne jeg intervjuet, ikke ønsket å skape «dårlig stemning» Mange strakk seg langt for å unngå dette, men at de måtte ta tak i det på et vis dersom de var nødt, men det var en samtale de ikke ønsket å ha. De så gjerne at det var styreren som tok alle medarbeidersamtalene som omhandlet ansattes atferd på jobb.

En annen pedagog jeg intervjuet fortalte at hun ofte følte seg ensom og alene med kunnskapen sin, og at det å hele tiden skulle «overbevise» de to andre på avdeling om at de metodene hun kom med ikke var tatt ut av løse luften, men faktisk forankret ganske dypt i nyere forskning.

(--))» Når de man jobber sammen med ikke leser eller forstår den samme forskningen, da blir det slitsomt å være meg» (pedagog 7).

Her snakker pedagogen om utfordringen ved å være den på avdeling som har kunnskapsbasert erfaring, satt til å lede ansatte som i høyere grad bare har erfaringsbasert kunnskap, og beskriver godt med sitt utsagn en frustrasjon over dette gapet mellom kunnskap og erfaring. Dette gapet kan tenkes er mindre mellom styrere og pedagoger, da de har den samme utdanningen og i større grad klarer å møte og forstå hverandre enn assistenter og pedagoger.

«Dette er ikke noe som de på avdeling tror virker, og sånne ting som de bare spytter ut, uten at jeg tror de engang vet hva de snakker om. Så når jeg ikke får de til å endre praksis eller tenke på noe nytt, så tror jeg de respekterer meg, men hver gang jeg skal komme med noe jeg har lært, som strider mot deres praksis, så protesterer de med å «rotte» seg sammen. Jeg kjenner jeg blir så sliten av det» (pedagog 7).

#### **4.4 «Jeg» som leder**

Dette hovedtemaet tar for seg respondentens tanker om hvordan en ser på seg selv som leder, og hvordan en igjen opplever sin leder. Perspektivet handler om å kunne se seg selv utenfra og effekten av den ledelsen som lederen styrer avdelingen eller barnehagen etter. Har lederen et klart forhold til sin måte å lede på? Er det en bevisst måte eller skjer det helt tilfeldig? Hva når det er utfordrende å lede? Hvordan lederen ser på seg selv og hvordan lederen opplever å bli møtt var noe mine respondenter var opptatt av og brukte tid på å reflektere over under intervjuet.

En pedagogisk leder sa blant annet dette: «Å være en god leder er å få ting til å skje når du ikke er der, og da må jeg som leder ha tillit til at jeg har gitt mine folk det beste jeg kan om hvordan man ta ansvar og bare gjøre det som trengs for å løse oppgaven» (pedagog 7).

Å være bevisst hvordan man er som leder, kan være nyttig i forhold til hvordan man tenker at man møter de man skal lede. Respondentene har alle en profesjonsbakgrunn som pedagoger, noe som kom veldig tydelig frem under intervjuene. Når de snakket om pedagogiske oppgaver så opplevdes

de som trygge og raske til å begrunne handlingene sine, men når det kom frem til å lede ansatte, så opplevdes det straks mer komplisert for respondentene. De lette mer etter ord de kunne bruke for å forklare, og de stoppet mer opp, tok pauser før de svarte og virket litt mindre sikre på svarene sine.

En respondent forklarte slik om å lede ansatte; «Jeg ønsker å utvikle meg videre, jeg liker egentlig best å jobbe i teamet, og jeg vil at vi alle skal være enige om det vi gjør, og jeg liker ikke å bestemme over dem, men at vi alle er fornøyde med beslutningen vi tar sammen» (pedagog 2).

«Vi har ikke tid til ledelse. Barna går først, skal jobbe til barns beste, og da må man finne den gyldne middelvei» (pedagog 4).

Her er man bevisst sin rolle som profesjonsutøver og at det er faget som står i fokus.

«Det er en ganske flat struktur hos oss, eller det er mange små ledere i barnehagen, ingen tydelig ledelse» (pedagog 8).

Denne lederen opplever mangel på tydelig ledelse. Hun ønsker seg en tydeligere leder.

«Vi er jo ikke ledere for voksne som ikke kan eller vil. Vi er omsorgspersoner. For barn Jeg liker at alle er med og at alle får være med, men jeg kan ikke motivere dem. Styrerne er kanskje redde for å ta lederrollen, og stille mer krav til dem de ansetter? Men man skaper bedre medarbeidere som vet hva man skal forholde seg til om man tar ledelsen. Men det er ikke min jobb, heldigvis» (pedagog 2).

«Jeg synes det er vanskelig å kreve noe på avdeling, når jeg ikke vet om de har kunnskap nok til å innfri» (pedagog 8).

På avdeling i en barnehage, så er det ofte mindre tydelig hvilke roller som utfører de ulike oppgavene, fordi både leder og assistent utfører og løser de samme oppgavene. Men det er lederen som bestemmer hvilken kvalitet på arbeidene oppgavene som utføres har.



Hvordan ledere i barnehagen opplever eller har tillit til at oppgavene som utføres gjøres på den måten som man har bestemt på, det vil si den måten å utføre på skal gjenspeile den kvaliteten som pedagogene har tenkt at den skal ha. Har ledere i barnehagen tillit til at arbeidsoppgavene utføres på en god faglig måte? I så fall, så må jo all ledelse være basert på tillit til at de øvrige er i stand til å utføre oppgavene med faglig kvalitet?

«Når man ikke er «på», så blir det mange småledere. Noen synes det er deilig, mens andre vil ikke miste muligheten» (styrer 3).

«Når man som leder ikke klarer å være leder, skaper dette mye mistillit. Jeg kan ikke gi tillit til pedagogiske ledere som ikke følger opp» (styrer 1).

Selv om man har den samme grunnutdanningen er det ingen selvfølge at man forstår eller jobber under samme forutsetninger. Denne styreren uttrykte en tydelig oppgitthet over sin pedagog, som hun beskriver har en praksis som ikke er god nok. Hun forklarte at hun hadde fulgt opp med både veiledning og opplæring, uten at det ga det resultatet hun ønsket. Så her var hun tydelig på at hun ikke hadde den samme tilliten til denne pedagogen, som hun hadde til flere av de andre.

Jeg opplevde pedagogene som litt frustrerte over at de hadde så mange og komplekse oppgaver og så utrolig liten tid til å utføre dem. De ønsker alle å være gode ledere, og mange av de leder godt og trives med oppgavene de får av sin styrer, til å utvikle seg enda bedre. De de ønsker seg mer av, er tid til å kunne fordype seg mer i temaet ledelse. Og at det blir satt på agendaen på ledermøtene, i større grad enn det gjøres per i dag. På avdeling skjer de noe hele tiden, og pedagogene ser ut til å streve med å finne balansen mellom hva som må gjøres av spesifikt pedagogisk leder og hva som kan utføres av andre på avdeling. På spørsmål om de kunne delegere noe bort til de andre ansatte, eller bruke hverandres kompetanse mer, så oppfattet jeg det som en ganske fremmed tanke for veldig mange av dem. Jeg opplevde at de hadde en stolthet over sin kunnskap og profesjon, og at tanken på å delegere bort dette, ikke var en tanke de likte godt. Samtlige pedagoger jeg snakket med, opplevde stress av å skulle gi fra seg kontroll ved å gi fra seg oppgaver de så på som kun deres.

Styrerne derimot så på seg selv som ledere som i all hovedsak utviste sine pedagoger tillit. De mente de var klare på sine forventninger til hvordan pedagogene løste sine oppgaver, og stort sett hadde de ikke noen grunn for å mistenke at pedagogene ikke utførte sin jobb godt nok. Men styrerne opplever også ulik grad av tillit til oppgaver som delegeres bort.

“Jeg har tatt tilbake oppgaver jeg har gitt bort, fordi jeg ser at det ikke blir gjort slik jeg selv ville gjort det” (styrer 1).

Denne styreren hadde ikke nok tillit til sin ansatte, til å kunne avvente og se om det som ble tenkt gjort annerledes, ville fungert.

## 5 Diskusjon

I denne delen så skal jeg diskutere min problemstilling og mine spørsmål og se opp mot de funnene jeg har fått gjennom de intervjuene jeg har hatt.

Oppgaven har som hensikt i å besvare problemstillingen “Er det å lede tillitsbasert en metode som er kjent for ledere i barnehagesektoren?”

Som forklart i funnene så var ikke dette en metode som var kjent blant lederne. Tillitsbasert som metode på ledelse, var ikke noe mine respondenter hadde reflektert noe over i særlig grad. Deres metoder var i hovedsak at de ledet ut fra tidligere erfaringer på hva som har fungert for de før og hvordan de tenker at de selv hadde likt å bli ledet i tillegg til det de hadde lært om ledelse ut fra videreutdanning, ulike kurs eller konferanser de tidligere hadde deltatt på. Spurkeland (2012) sier at tillit er selve grunnfundamentet i alle relasjoner og at dette er en følelse som utvikles. Det kan da antas at dersom styrerne har gode opplevelser av å lede med tillit, så vil det være naturlig for dem å agere på samme måte i andre situasjoner og dermed også bygge seg opp en god fornemmelse av interpersonlige erfaringer, som de igjen tar med seg inn i neste ledelsesvurdering, handling og beslutning. Tillit skapes blant annet ved forutsigbarhet og at man har en grunnleggende tro på at den andre har gode hensikter med sine handlinger, men det skapes også gjennom erfaringer og samsvar mellom det man sier og gjør (Iversen, 2016, s 41).

### 5.1 Hva kan skape muligheter for tillitsbasert ledelse?

Min observasjon er at for å kunne skape gode muligheter for tillitsbasert ledelse så må autonomi, trygghet, respekt og likeverd ligge til grunn for å kunne få til dette. Kuvaas og Dysvik konkluderer med at jobbautonomi er nødvendig for å skape bedre arbeidsprestasjon blant de ansatte. For å få til dette er trygghet essensielt (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Alle de jeg intervjuet var på en eller annen måte veldig bevisst sitt eget selvstyre og at de ønsket å ha autonomi i arbeidet sitt, i en eller annen form. Noen følte de fikk for mye autonomi i jobben sin og var ikke sikre på om deres leder egentlig var så opptatt av deres arbeid, mens andre følte de fikk for lite jobbautonomi, de følte at de ble fulgt opp på noen premisser de ikke helt var sikre på. Dette skapte for dem en utrygghet på egen profesjon. Som leder her må man, som jeg også var inne på i

teorikapittelet ha relasjonskompetanse i form av at lederen må forstå og samhandle med de menneskene man møter på en hensiktsmessig måte. Som leder må man vite hvilken kompetanse medarbeideren besitter, for å kunne nyttiggjøre seg denne ressursen på en god måte. Har man som medarbeider en opplevelse av å få mer ansvar enn man føler eller opplever seg som kompetent for, så kan det føre til det Bentzen kaller for høye frihetsgrader, og medføre at invitasjonen til tillit kan oppleves som uvelkomment og med et ansvar de verken vil eller kan bære (Bentzen, 2018). Jeg var derfor også under min forskning opptatt av respondentens syn på kontroll og styring og hva som kan være for mye eller for lite, ut fra deres komfortsone som leder, basert på at kontroll er viktig og nødvendig for å kunne styre utenom den største risikoen, men at for mye kontroll kan ødelegge for den enkeltes autonomi i arbeidet. (Bentzen 2018). Lederen bør være bevisst på egne behov og forståelse for kontroll og styring, og at medarbeiderne kan ha andre behov. Noen trenger mer kontroll og styring, mens andre har behov for å kunne få mer frihet i arbeidet sitt.

Min observasjon var at de respondentene som opplevde positiv kontroll av sin leder, også opplevde god jobbautonomi i form av trivsel og motivasjon. (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Videre sier Velten og Heggen (2022) at dyktige mennesker vil jobbe med fag og være kreative innenfor sitt felt, og det å lede dette kan oppleves som ganske utfordrende for lederen, da det er en balansegang ved å la mennesker få holde på med hva de er interessert og opptatt av, samtidig som man skal lede bedriften mot felles mål, metoder og retning. Funnene viser at pedagogiske ledere ikke ønsker å bruke tid på å lede, men å bruke tid på faget sitt. Styrerne er ledere, men også fagutdannet og funn viser at det noen ganger er utfordrende for styrerne å ikke involvere seg i faget, men heller å ha tillit til at pedagogiske ledere får dette ansvaret fullt ut på sitt område. Kuvaas og Dysvik viser til en metaanalyse av over 70 enkeltstudier at medarbeidere som opplever organisatorisk støtte, altså i hvilken grad medarbeideren opplever at organisasjonen er opptatt av deres bidrag inn i organisasjonen, samt å følge opp og støtte deres innspill, har en betydning for medarbeiderens arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd, opplevd lederstøtte og autonomi. De påpeker at dersom ledere våger å gi mer slipp på sin kontroll, gjennom å la medarbeiderne selv få definere hva de tenker er vesentlig og viktig når de skal utføre arbeidsoppgavene sine, så vil dette føre til en større grad av jobbautonomi og dermed også økt prestasjon blant medarbeiderne (Kuvaas og Dysvik, 2020, s 77).

En styrer fortalte at hun hadde tatt tilbake oppgaver hun hadde delegert bort. Eksemplet kan vise til at styreren har gitt bort en oppgave som man tenker «gjøres som jeg ville gjort», og når dette ikke skjer, så tar de bare oppgaven tilbake. I stedet for å presisere forventning i forkant for å sikre at medarbeideren lykkes, så fjernet hun bare vedkommende fra oppgaven. Men det kan også ha noe med det Velten og Heggen (2022) presiserer i sin artikkel at dyktige mennesker i dag, som har god kunnskap og kompetanse, også ser at det som delegeres bort ikke utføres av den type kvalitet en selv hadde sett for seg, og så vil man kanskje ikke stå inne for resultatet, og derav tar tilbake oppgaven. Og at denne styreren ikke var bevisst på hvilke signaler hun sendte ut, da hun tok fra den ansatte en oppgave før oppgaven var ferdig.

For de pedagogene jeg intervjuet, hadde det jeg opplevde som en genuin yrkesstolthet, og la sin ære i å gjøre en best mulig jobb. Men samtidig fratras en ansatt en mulighet til å oppleve egenmestring gjennom å lære nye ting og å utføre nye oppgaver. Samtidig ble det tydelig for den ansatte at lederen ikke hadde tillit nok til at den ansatte kunne håndtere oppgaven og gjøre den ferdig, før man konkluderte. Det er det motsatte av jobbautonomi.

Pedagogene opplevdes som stolte over sin kunnskap og kompetanse, og de ønsker at hver eneste avgjørelse de tar og de prioriteringene de gjør skal komme barna til gode. På spørsmål om hvilke lederoppgaver som ble gitt pedagogene, svarte samtlige at dette var typiske avdelingslederoppgaver, som organisering av avdelingen, vakter, å gi fri til personalet ved enkelte dager, foreldresamarbeid, pedagogisk arbeid på avdeling og kompetanseheving og utviklingssamtaler for egne assistenter. Noen styrere ga enkelte pedagogiske ledere ansvar for noe bestilling av vikarer, men de ga ikke systematisk ansvar for ulike oppgaver innenfor bestilling eller organisering av mat/meny, leker- og aktivitetsmateriell, ekstra ressurser på avdeling enten i form av personal eller spesielle materialer tilknyttet læring og utvikling for og med barn. Administrative oppgaver ble ikke delegert ut til pedagogene i noe særlig grad, Det er styrers oppgaver å forvalte barnehagens ressurser, og det var ikke alle som tenkte at de skulle ta med pedagogene på å finne løsninger på hvordan disse ressursene best kunne fordeles ut fra de ulike behovene på avdelingene. Det var styrerne, med noe innspill fra enkelte pedagoger, gjerne stedfortreder eller en annen som styrer hadde nærere kontakt med blant sine ledere, som var de som definerte barnehagens totale behov, og jeg fikk inntrykk av at det var en praksis som var godt innarbeidet i samtlige barnehager.

### 5.1.1 Kontroll og styring

De fleste av lederne jeg intervjuet ønsker at deres leder viser interesse for den jobben de gjør, men at det er en balanse mellom å vise interesse og å oppleve å bli kontrollert. En pedagogisk leder sa at hun tenkte at lederen sin er en leder som skal «bry seg om og ikke bry seg med». Hun mente med det at hun gjerne vil invitere sin leder inn på avdelingen for hun er stolt av den jobben hun gjør og vil at lederen skal bry seg om det, å vise glede og entusiasme over sin leders stolthet, men at hun trenger ikke å bry seg med hvordan hun velger når hun velger sine metoder for å skape en god avdeling. «Lederen skal lede meg gjennom planen og det overordnede, men hun skal ikke lede meg i hverdagen».

Pedagogiske ledere ønsker gjerne sin styrer velkommen inn på avdeling, fordi de har et behov for å kunne få bekreftelse på deres pedagogiske arbeid. I tillegg så kan styreren også utfordre den pedagogiske lederens praksis, i og med at de har samme grunnutdannelse, noe som de fleste pedagogiske ledere synes å både savne og å mangle på egen avdeling. Det var likevel ganske delt opplevelse gjennom å ha styreren på avdeling. Noen tenkte at det føltes som en støtte, mens andre var litt usikre på om det var en skjult agenda for at styreren kom inn akkurat der og da. Noen styrere fortalte også at de hadde litt vikarierende motiver for å gå innom akkurat denne avdelingen. Der noen var nysgjerrige og ønsket å få et innblikk i pedagogens verden og en pause fra sin egen administrative verden, så var andre på et oppdrag for å forsøke å finne ut av om pedagogen hadde kontroll eller ikke. En annen styrer fortalte at når hun gikk inn for å sjekke, så var det fordi det kanskje manglet en rapport eller en annen oppfølging hun hadde gitt vedkommende, og dette ga henne en mulighet for å stikke innom for å se om det kunne være en plausibel årsak til at arbeidet ikke var utført. Spurkeland (2012) sier at tillit er et valg. Bentzen (2018) sier at kontroll og styring ikke skal fjernes, men at den bør gjøres meningsfull for den som utsettes for dette.

Kan dette være et behov for å ha kontroll, med en «gyldig» unnskyldning? Kan det være mangel på tillit, relasjoner eller er det andre faktorer som ligger til grunn for denne styrerens atferd? Iversen sier at «Bærebjelken i relasjonskompetanse er tillit» (2016, s 41).

Bentzen (2018) sier at kontroll og styring ikke skal fjernes, men at den bør gjøres meningsfull for den som utsettes for dette. Spørsmålet må da bli om den enkelte ansatte opplever styrerens tilstedeværelse som mistillit eller opplever å bli kontrollert på en måte som kan oppleves negativt for pedagogisk leder?

Men de fleste pedagoger jeg intervjuet ga nettopp inntrykk av at de så på styrerens tilstedeværelse på avdeling som en støtte, og ikke en måte å bli kontrollert på. At de kunne bruke muligheten styrerens nærvær ga dem til å spørre om ting de lurte på, eller få reflektert sammen over en situasjon som oppsto. Her og nå situasjoner er viktige øyeblikk å reflektere over, og når man opplever å ikke ha så mye faglig kompetanse på avdeling, så kan det oppleves godt å bli møtt og sett av sin leder.

De tre paradigmene, old Public administration, New Public management og New Public government som viser de ulike styringsmekanismene på styring og ledelse, gjennom noen tiår, kan være interessant å se opp mot lederes oppfattelse av hva de selv tenker er god ledelse, enten de leder den selv eller blir ledet av andre. Noen ledere har i denne undersøkelse en høyere grad av antagelsen om at medarbeiderne føler seg etisk forpliktet til å gjøre en god jobb og å være lojal mot oppgaven, enn andre ledere som tenker at motivasjonen for å gjøre en god jobb er noe lavere enn de skulle ønske, og da følger opp mer med rapporter og kontroll. Her er det både elementer fra OPA og NPM, som forklart i kapittel 2.

Dersom utgangspunktet og antagelsen ledere har, viser seg å ikke stemme overens med medarbeidernes behov, så kan den måten de velger å lede på enten oppfattes av medarbeideren som alt for store frihetsgrader og for mye ansvar, eller alt mye styring og kontroll og en subjektiv opplevelse av å ikke bli vi tillit.

## **5.2 Tillitsbasert ledelse i organisasjonene**

Tillitsbasert ledelse var heller ikke et begrep som styrerne hadde erfaring om at kommunen benyttet eller hadde snakket om i noen særlig grad. Styrerne opplevde ikke at kommunen hadde tillitsbasert ledelse på agenda, og styrerne hadde heller ikke kjennskap til om at kommunen ledet ut fra akkurat dette begrepet, selv om de kjente seg igjen i at de hadde uttalt tillit fra kommunen som ledere av barnehagen. Dette står litt i motsetning til analysen gjort av Johnsen, Svare og Wittrock (2021) som i deres funn viser at tillitsbasert ledelse var ganske kjent i Norge, i større grad i kommunen enn i staten. Det er mulig at det er et kjent begrep i kommuneadministrasjonen, men det er ikke kjent ut til den enkelte styrer eller pedagogisk leder i barnehage, ut fra min analyse.

Mine funn viser at begrepet tillitsbasert ledelse ikke er kommunisert, og er et lite kjent begrep blant styrerne.

Dersom kommunen driver med tillitsbasert ledelse, vet i så fall styrerne ikke at det er det de driver med. Noen styrere tenkte at deres ledere ikke «koblet» seg på før styreren uttrykte et spesifikt behov, mens andre tenkte at kommunen hadde for mange oppgaver eller manglende interesser for å blande seg inn. En styrer fortalte at hun tenkte at barnehagene ikke var så høyt prioritert som skolene, og koblet dette sammen med at rektorene fikk mye mer tid og mulighet til både samtaler, støtte og refleksjoner fordi deres arbeid var mer krevende. Styrerne generelt opplevde i stor grad veldig høy frihet i arbeidet sitt, men om dette skyldes at deres ledere har tillit til at styrerne vet best hva som er kvalitet i egen barnehage, eller om det handler om at barnehagene kanskje ikke oppfattes som viktige nok i utdanningsforløpet vites da ikke. Mine funn tyder på at dette er en problemstilling som handler om opplevd status og prioritet i sektor for skole og oppvekst.

Mine funn viser at ledelse, satt i system, var ikke noe som styrerne opplevde at kommunene hadde prioritert spesielt, selv om to av kommunene hadde initiert lederutvikling for ledere. Et par styrere var såkalte selvlærte innenfor ledelse, det vil si at de hadde samme grunnutdannelse, men noen hadde erfaringsbasert kunnskap om ledelse, mens noen hadde en eller annen form for formell ledelsesutdanning. Alle styrerne jeg intervjuet mente at ledelse var viktig og burde prioriteres, og de så verdien av å få mer formell lederutdanning. Her kan de være interessant å se opp mot de ulike paradigmene. Er det tydelig hvilket tiår den enkelte styrer tok sin grunnutdannelse og eventuelt videreutdanning? Jeg så i transkriberingen av notatene mine noen kontraster mellom de ulike styrerne og deres tanke om å lede sine ansatte., ut fra hvor mange år de hadde vært styrer, og da også når de tok sin utdanning, som kunne vært interessant å følge opp videre. Lederen er uansett et menneske som også leder ut fra erfaring og situasjon og ikke bare fra læreboken. Spurkeland (2012) er ganske tydelig på at ledelse handler om relasjoner, mellommenneskelig fokus og det å komme i posisjon der man som leder bruker sin erfaring og klokskap, og at dette er mer enn teknikker som kan lærers opp gjennom seminarer og kurs.

Er tillitsbasert ledelse noe nytt, eller er det bare et såkalt «moteord» eller en «hype» som skal forklare det vi har holdt på med, med helt andre ord? Når jeg har studert litteratur på området og lest om blant annet samfunnsmodellen, som Velten og Heggen (2022) snakker om, så er ikke dette



er noe som er nytt for oss i vår kultur for ledelse. Tillit er et fundament som har en lang tradisjon i den nordiske modellen. Jeg opplevde også at mine respondenter, på tross av at de ikke benyttet seg aktivt av begrepet, så var de ganske reflekterte over at det var gjennom tillit til sine medarbeidere de bygget et videre grunnlag for relasjoner og utvikling, og at de erfarte at gjennom å vise tillit til medarbeideren, så ga dette den enkelte medarbeider en opplevelse av å ha innflytelse, som igjen ga utslag til mer positiv opplevelse av egen arbeidsplass. Her vil jeg og legge til at de pedagogene som opplevde tillit fra sin leder til å kunne lede avdelingen slik de selv så passet best, noe som igjen medførte til at de oppga høy trivsel, selv med travle hverdager. Kuvaas og Dysvik (2020) poengterer i sin forskning at høy jobbtrivsel er et resultat av høy, opplevd jobbautonomi. Dette bekrefter også mine funn og observasjoner.

### **5.3 Betydningen av tillit fra sin leder**

Respondentenes uttrykk om at tillit fra sin leder til å ta selvstendige beslutninger er viktig for dem, gir meg et inntrykk av at tillitsbasert ledelse kan oppleves som en slags motsats til byråkrati og kontroll, og et ønske og et behov for mer autonomi i hverdagen. Og for å kunne oppleve mer autonomi, så trenger den enkelte arbeidstaker nettopp tillit fra sin leder, men lederen trenger absolutt også tillit fra sin medarbeider, en såkalt personlig opplevd tillit, som at lederen stiller opp for den enkelte medarbeider og støtter dersom feil beslutning, slik Velten og Heggen forklarer i sin artikkel (2022). Dersom denne personlige tilliten ikke er til stede, og at medarbeideren ikke er trygg på at de har «lederen i ryggen», så kan tillitsbasert ledelse tenkes å ikke oppnå den hensikten den er satt til å inneha, nemlig å sikre at den enkelte ansatte tar mer ansvar og utfører selvstendige beslutninger basert på sin profesjon, slik som Kuvaas og Dysvik i sin artikkel igjen hevder er bra for den kollektive ytelsen i organisasjonen, gjennom organisatorisk støtte (Kuvaas og Dysvik, 2020). Dette funnet viser at det er viktig å stole på at ledere kan ta gode beslutninger.

Blant pedagogene var det varierte meninger om ledelse og behovet for mer formell lederutdanning. Det var ca. 25 % som hadde videreutdanning i ledelse, og noen pedagoger hadde jobbet som styrere tidligere og visste hvor betydningsfullt ledelse var i forhold til den rollen. De som hadde vært styrere, blant pedagogiske ledere, hadde tatt et valg om å slutte og heller jobbe på avdeling. På spørsmål om hvorfor, så trakk de frem alt ansvaret og alle arbeidsoppgavene knyttet til å lede andre mennesker. Det var noe de ikke ønsket å fortsette med, da de opplevde mye stress og press i jobben som styrer. De følte ofte på et større ansvar og en utrygghet i rollen som å være den

øverste leder, samt å ikke kunne bruke sin profesjon som pedagog i det daglige arbeidet, og som de ikke hadde lyst til å ikke kunne være en del av. De ønsket generelt ikke å være ledere, men pedagoger. De forklarte dette med at å lede andre oppleves som krevende og er noe de ikke har tid til i en opplevd hektisk hverdag. Da må de få flere ansatte på avdeling, om de skal få mulighet til å gå fra og jobbe med ledelse og utvikling. De ønsket heller ikke å få mindre tid til pedagogiske aktiviteter på bekostning av å bruke mer tid til å lede. Å ha nok tid til å jobbe med faget sitt virket som å være et stort behov blant pedagogiske ledere og når de også uttrykker at de opplever å få mer og komplekse oppgaver som blant annet økte rapporteringer på ulike plattformer, så var det å skulle skaffe seg enda flere oppgaver, innenfor en arena de allerede opplever som både hektisk og krevende, ikke noe de ønsket å ha ansvar for. Flere forklarte at de opplevde ubehag når de skulle irettesette og korrigere ansatte, og at det å ikke vite hvordan den andre ville respondere var en stressfaktor, og da handlet det ubehaget i stor grad om ansvaret for faglig veiledning, uten å oppleve at det var nok tid til det uten at det gikk ut over barnegruppen på avdeling, samt ansvar for oppfølging av uønsket atferd og handlinger på avdeling.

Bentzen (2018) snakker om at lederens formelle rolle handler om å understøtte den andres selvledelse, enn å utføre oppgavene selv, da det å skape et større handlingsrom er selve essensen bak tillitsbasert ledelse. Pedagogisk leders rolle, som leder for avdelingen, er jo nettopp da å øke sine medarbeideres selvledelse gjennom å gi de oppgaver, snarere enn å utføre de selv. Kan pedagogenes opplevelse av å aldri ha tid nok til å utføre alle oppgavene en sammenheng med at de uvillig gir fra seg oppgaver til sine medarbeidere, men heller selv velger å utføre arbeidet? Vil det kunne være en forklaring på hvorfor så mange av de pedagogene jeg snakket med opplevde en økende belastning, fordi oppgavene er ment til å fordeles utover på de andre ansatte på avdelingen? Dette er et viktig funn, som omhandler leders manglende tillit til sine medarbeidere og på grunnlag av dette så delegeres ikke oppgavene videre. Lederne vil med dette valget om å ikke delegere oppgaver, indirekte ta fra medarbeidernes behov for å oppleve jobbautonomi, indre motivasjon, trivsel og trygghet i henhold til mine funn og funn i Kuvaas og Dysvik forskning om jobbautonomi (Kuvaas og Dysvik, 2020).

På spørsmål om lederne ønsket mer faglig kompetanse på ledelse var alle jeg snakket med positive til dette. De oppgir ledelse som utfordrende og ønsker mer faglig innspill på hvordan de kan jobbe med å bli bedre ledere for sine ansatte. Rolletrygghet er noe som Edmondson og Lai (2014)

fremhever som viktig når det gjelder å bygge gode team, og som Bang og Midelfart (2020) også tar frem som betydningsfullt når de gjelder å etablere effektive team. Å jobbe på avdeling er et teamarbeid som også kan oppleves om krevende, siden de ansatte er så tett på hverandre, hele dagen, med de utfordringer det medfører, og som jeg har referert til tidligere i oppgaven.

Flere av de pedagogiske lederne knyttet ordet trygghet til tillitsbasert ledelse. For dem var det veldig viktig at tryggheten var etablert før de kunne gi og motta tillit. Trygghet innebar at de kunne være trygge på en leder som støtter dem når de trenger det, men som også gir de rom og raushet nok til å finne ut av ting på egenhånd. Som jeg også referer til i teorikapittelet, handler det om relasjoner, og opplevelsen av å ha et felleskap som føles trygt. Flere av lederne opplever at det er trygghet til et visst punkt, men at det kan oppleves som utrygt å komme med kritikk til sin leder, for måten denne lederen leder sine folk på. Dette kan handle om det Bang og Midelfart (2020) knytter til at hver enkelt arbeidstaker ønsker å vise sine positive sider, og det å kritisere kan oppfattes som at man er negativ til sin leders måte å lede på. Samtidig er det også ganske utrygt å ikke vite hva som kommer i retur fra sin leder, og det å ikke ha kontroll på det, kan oppleves som ubehagelig. Det er et ubehag som flere av lederne ikke tar sjansen på å oppleve, da de tenker at de ikke vet hva reaksjonen kan være, og om det også kan bli reaksjoner i plenum. Relasjon kommer også opp for å forklare trygghet og opplevelsen av å være trygg. I større grupper, det kan være seg lederteam eller personalmøter, så opplever flere av respondentene en utrygghet på å våge å si hva de mener, i frykt for å si eller å gjøre noe feil. Dette er i tråd med funn i forskningsartikkelen til Edmondson og Lai (2014).

Funnene viser også at pedagogiske ledere var i større grad enn styrerne misfornøyde med ledermøtene sine, og dets innhold. Pedagogene ønsket mer kompetanse og kunnskap om ledelse, og spesielt å kunne drøfte og reflektere over sin lederrolle, for å kunne utvikle en større indre trygghet til å stå i mye av motstanden de opplevde blant sine medarbeidere ute på avdeling. For å utvikle god relasjonskompetanse er trygghet og tillit viktige elementer (Iversen 2016).

Flere pedagoger «sukket» en del over innholdet på ledermøtene, der de ytret om at de praktiske oppgavene og innholdet i barnehagen fikk størstedelen av plassen. At disse møtene ofte ble brukt til å løse praktiske oppgaver eller at de ikke fikk tid nok til å kunne gå i dybden av mer faglige utfordringer, diskusjoner, refleksjoner på temaer som de anså som viktigere enn å få informasjon

eller andre praktiske problemer som de tenker er styrerens oppgave å løse. Bang og Midelfart (2022) snakker om betydningen av effektive ledergrupper der aktørene er involvert i egne prosesser, og det å lede andre mennesker en del av en slik prosess, og ledelse bør da ha en sentral plass på lederteamets agenda (Bang og Midelfart, 2020). Min erfaring og funn bekrefter dette.

Men samtidig så vet pedagogene at det er mye uforutsett som dukker opp og må løses der og da, men at det kunne være en bedre struktur på møtene var de enige i, og denne oppgaven tildeler de til sin styrer. Men, de ønsket heller ikke at møtene var så stramme at det ikke var rom for å ta opp her og nå saker, det var bare at sakene de ønsket å ta opp, omhandlet mer veiledning og refleksjon rundt egen rolle som pedagog og leder på avdeling. De ønsket å etablere en større trygghet i sin egen rolle. Her igjen knyttet dette direkte til Edmondson forskning om psykologisk sikkerhet som en forutsetning for trygghet (Edmondson og Lai, 2014). Lederteam i barnehagen vil være en god arena for faglig drøfting og diskusjon rundt egen lederrolle og hvordan jobbe med ledelse på avdeling.

Samtlige pedagogiske ledere snakket om at de aller best likte at styreren sin leder barnehagen, og ikke stopper opp og dweler med alle de småtingene eller praktiske tingene som de tenker at styreren selv kan bestemme og ikke alltid demokratisere på et lederteam. På spørsmål om hva de selv kunne gjøre med dette, så svarte noen at de opplevde å ikke bli hørt når de etterspurte mer spesifikke temaer fra sin leder, og noen opplevde at det ikke var rom for det på agendaen, da den var for stram og det var for lite tid, mens andre igjen hadde ikke tenkt noe over at de selv kunne påvirke innholdet på ledermøtene. Dette kan igjen sees på i en kontekst der det kan være lite rolletrygghet og dermed ikke et sted man tør ta opp egne tanker i frykt for at de kan ta feil eller på andre måter kan bli oppfattet som å kritisere lederen sin (Bang og Midelfart, 2020). Samstundes kan noe av forklaringen på at ledere ikke direkte påvirker inn i ledermøtene være at de er på ulike steder i sin egen praksis, noe som gjør at der ledere enkelte vil ha mer erfaring i form av praktiske oppgaver, så vil andre ha mer kunnskap og kompetanse gjennom forskning og fag. Bang og Midelfart sier at mennesker er opptatte av å bli oppfattet på en positiv måte, og siden den evalueringen og vurderingen andre gjør av oss i en gruppe, får konsekvenser for oss senere, så kan det også være en årsak til å ikke ta aktiv del i diskusjonen om innhold på ledermøtene (Bang og Midelfart, 2020).

## 5.4 Å være leder i barnehage

Når det gjelder ledelse, så er det også varierende hva respondentene legger i ledelse. Noen respondenter tenker at det å lede er styrerens ansvar og ser ikke på ledelse som et eget fag. De ser på seg selv som pedagoger og at de skal utføre pedagogiske aktiviteter på avdeling. Andre igjen tenker at det å styre og organisere de ansatte er ledelse. Noen slipper andre for mye til, mens andre igjen ikke ser for seg å dele på oppgavene, men vil ha kontroll på de selv. Her kan det kanskje være interessant å se på de tre paradigmene som jeg tok med i teorien og kanskje knytte det litt opp mot hvilken lederstil den enkelte leder innehar. (figur 1). Som figuren viser så hadde man under 80-tallet og videre inn i 2000 en tradisjon med måltall og rapportering gjennom NPM (New Public management) og ledere som utdannet seg under dette paradigmet, kan det tenkes det kan være mer naturlig for å være mer opptatt av kontroll og styring, gjennom rapportering eller andre former for byråkratisering. Da denne formen for ledelse var dominerende gjennom deres utdanning så kan det være nærliggende å tenke at de benytter seg av når de selv skal lede. Yngre ledere kan dersom vi tenker det samme om i hvilket tiår de utdannet seg, dermed være mer påvirket av New Public Governance (NPG) som er en nye idestrøm som en reaksjon på NPM, og inspirert av nettverksteori og teori om sosial kapital der det satses høyere på relasjoner og tillit i styringen av den offentlig sektor. Noe jeg synes å kunne se tendenser av når jeg intervjuet de ulike respondentene, var nettopp deres syn på hvordan en leder bør være. Og hvordan en leder skal opptre når de skal lede sine ansatte. Jeg syntes det var interessant når jeg satte det i denne sammenhengen, og det kunne være en ide til en annen studie. Jeg spurte alle jeg intervjuet om de hadde noen videreutdanning, og hva denne videreutdannelsen i så fall bestod av. De som hadde ledelsesutdanning i tillegg til barnehagelærerutdanning snakket mer om hvordan de som leder kunne bidra til de ansattes utvikling og var generelt i refleksjonene sine mer opptatt av relasjoner, tillit og nettverk enn de som ikke hadde videreutdanning i ledelse, men videreutdanning i fag. Og når jeg så denne koblingen mellom de ulike paradigmene og hvor disse respondentene passet inn i henhold til når de utdannet seg, ut fra hvor mange års erfaring de hadde som ledere, så ble dette veldig aktuelt å undre seg over. Og når jeg også ser på deres egne ord som ble sagt under intervjuet, og ulike utsagn av både pedagogiske ledere og styrere som under intervjuet var veldig opptatte av å bruke ledelse som faglig innspill til å kunne utvikle bedre medarbeidere.

Noen ledere uttrykker klart at de har ansatte som de ikke er sikre på kan utføre arbeidet uten at de selv er til stede, og at de uttrykker noe mer mistillit mot sine ansatte. Dette er ledere som opplever

at de selv har best kompetanse og oversikt over det pedagogiske faget. Velten og Heggen (2022) sier at dyktige mennesker i dag ønsker i større grad å selv påvirke og utføre faglige oppgaver, og ha ansvar for resultatet, og da kan de ikke stå inne for et resultat de selv ikke mener holde faglig mål, og derav ikke stoler på at sine medarbeidere utfører oppgaven i henhold til deres definisjon av kvalitet. Å lede mennesker som gjerne ønsker å være i egne prosesser, mener de og kan være utfordrende for å kunne samles om en felles retning, og muligens en årsak til at profesjonsutøvere ikke ønsker å lede (Velten og Heggen, 2022). Og når jeg da går inn i mine data og ser på om de ulike lederne har videreutdanning, og i såfall hvilken videreutdanning de har, så kan det se ut som at disse lederne som opplever en noe høyere grad av mistillit mot sine ansatte i enkelte jobbutførelser, er ledere som enten har videreutdanning i pedagogiske fag som språk eller forming, ikke har noen videreutdanning, eller er veldig ferske som pedagogiske ledere. Når disse ledere uttrykker at de ikke har så tillit til egne ansatte som ikke har kunnskapsbasert erfaring, men mer erfaringsbasert bakgrunn, så har de også uttalt at de tenker de har mer tillit til de som har den samme bakgrunnen som dem selv. Det vil kunne si at styrere ser ut til å stole noe mer på sine pedagogiske ledere enn pedagogiske ledere stoler på sine assistenter. Noen pedagogiske ledere utdypet dette med at assistentene ikke har noen formell utdanning og når de bare har "seg selv" å komme med, så var det usikkert blant disse lederne om det holdt, om det var godt nok. Assistentene har ikke krav til en formell utdanning for å jobbe i barnehage og den kunnskapen de tilegner seg er i hovedsak erfaringsbasert. Pedagogene må da ha tillit til at assistentenes arbeid blir utført av god kvalitet. Og det viser undersøkelsen min at er varierende. På avdeling er det pedagogene som er ansvarlig for kvaliteten, og det er også de som blir holdt ansvarlig av sin leder igjen om de ikke leverer i henhold til avtale. Andre ledere igjen reflekterte over det å ha definisjonsmakten, det vi si å være den ene på avdelingen som definerer kvalitet, den ene som har fagkompetanse, og at det også er en medvirkende årsak til at de føler de må ha en større grad av kontroll.

Dette gjelder både styrere og pedagogiske ledere, for det er også i barnehagene ansatte som er pedagogiske ledere som ikke er utdannet barnehagelærere, men har fått dispensasjon fra utdanningskravet. I de tilfellene så er det styrere som i større grad har ansvaret for at det er god faglig drift på avdeling, og det er da at noen styrere opplever at de gjerne har et større kontrollbehov for de avdelingene der det er ansatte på dispensasjon enn de har for de som er utdannet. De samme personene sier også at de generelt har en høy grad av kontrollbehov, når jeg

har spurt de om hvordan de selv vurderer sitt kontrollbehov, og de opplever også at de selv trenger å ha den fulle oversikten, og delegerer kanskje ikke så mye på arbeidsoppgaver de anser som viktige, men tar gjerne på seg de oppgavene selv. Noen går også inn og overtar oppgaver de har delegert, da de tenker at dette er noe de bare må gjøre. Bentzen (2018) sier at det å vise tillit er å ta en risiko, å våge å stole på medarbeiderne, men at denne risikoen er noe som ledere må både våge å ta og å tåle å bære. Spurkeland (2012) sier at tillit er et valg, men at lederen må ta det valget. Mine funn viser også at noen tar det valget mer villig enn andre, og at noen tåler mer risiko enn andre. Og at dette ofte er ledere som har vært ledere en stund og dermed har mer erfaring og av den grunn utviklet en større trygghet i rollen sin. Edmondson og Lai (2014) snakker om rolletrygghet og at de som har en større trygghet, også kan ta en større risiko.

En annen pedagog sier at hun synes det er ensomt å være den eneste faglige på sin avdeling, og at det er tungt å dra i gang pedagogiske refleksjoner sammen med ansatte som ikke har den samme forutsetningen for å kunne tenke tilnærmet likt. Hun sier at hun føler seg mye alene i egen refleksjon og det å skulle drive med kvalitet i arbeidet oppleves mange ganger som meningsløst og tapper henne for utrolig mye energi. Hun forteller videre at hun forstår at det må være slik, for det er ikke lovfestet hvor mange fagarbeidere eller faglig kvalifiserte det skal være på hver avdeling, kun i barnehagen som helhet. Hun skulle ønske at hennes styrer kunne se hvor viktig det er å sette de «rette folkene» sammen og ikke bare la de ansatte få bli på avdelinger av komforthensyn, fordi styreren lar ansatte selv få bestemme hvem og hvor de skal jobbe, på grunn av at det ellers kan bli bråk i barnehagen om man flytter folk som ikke vil flyttes. En styrer må altså være mer modig og våge å ta beslutninger som ikke alltid er populære. Spurkeland (2009) sier at mot har lite med dristighet å gjøre, men at det heller går på din vilje og evne til å møte mennesker “face to face”. Dette kaller han for relasjonelt mot. Relasjonelt mot krever bevissthet på hva som er vanskelig i møte med andre mennesker, og det går på ren psykisk styrke og vilje til å møte mennesker når det kjennes ubehagelig (Spurkeland, 2009, s 45). Flere av de pedagogiske lederne skulle ønske at styreren kunne være litt mer tydelig på hvor organisasjonen skal og våge å kommunisere dette på en tydeligere måte. De ønsket at styrerne skulle styre mer, men at de skulle styre på andre ting enn pedagogene. Pedagogene ønsket å styre på fag og ha styrerne som støttespillere. Det samme ønsket styrerne i av sine ledere igjen. De ønsket støtte, ikke nødvendigvis styring. Dette funnet viser igjen betydningen av opplevd jobbauntonomi.

Å være leder er for mange ganske utfordrende, for det handler om å stå alene i en hektisk hverdag og skape retning og å følge opp. I barnehagen så er det mange problemer som dukker opp, helt uten forvarsel, og som krever at du løser de, der og da, og her og nå. De fleste jeg snakket med sier at de ikke har tid til å gi oppgaver videre til andre, som de ikke vet om den andre kan utføre, slik de selv tenker at oppgaven trenger å utføres i henhold til deres egen forståelse av hva som er kvalitet på arbeidet. Praktiske oppgaver, som påkledning, borddekking, ute med barna og eventuelt samling og noen formingsaktiviteter, viste funnene at gjerne er de oppgavene som lettest gis videre til assistentene. Dette er oppgaver som de anser er enklest å gjennomføre basert på assistentene. Pedagogene skulle gjerne gitt fra seg mer oppgaver, for de fleste forteller om økt belastning av flere oppgaver gitt av styrer, men de sier at de enten ikke har tid til å lære opp, eller at de ikke vet hvordan de skal klare å slippe kontroll på de pedagogiske oppgavene. Flere har forklart under intervjuene at de ikke er sikre på at de ansatte faktisk får til å løse oppgavene på en tilfredsstillende måte, med den kvaliteten pedagogene mener er den rette, og at det er lettere å bare gjøre det selv, for da er de trygge på resultatet.

## **5.5 Lederens oppgaver og ansvar for å fremme tillitsbasert ledelse**

Et særpreg i barnehagesektoren spesielt er at lederen er aktiv deltagende i det teamet det er satt til å lede. Du leder ikke fra et kontor når du er pedagogisk leder på avdeling, men du leder på avdeling sammen med folkene dine. Som styrer er du også avhengig av dine ansattes innsats gjennom å lede menneskelige ressurser. Relasjoner er sentralt i barnehagen, og som leder skal du ikke bare lede teamet ditt til resultater, du skal også aktivt delta, både som utøvende leder, men også som kontrollerende leder. Dette fordrer, etter min oppfattelse, gode relasjonsferdigheter, en god forståelse av deg som leder over hvordan mennesker fungerer, hva som motiverer, hva som hemmer og hva som utfordrer. Den primære drivkraften hos ledere burde være å ha interesse for mennesker og gleden over å få til ting sammen, fordi økt kunnskap om og forståelse for mellommenneskelige relasjoner vil ha stor effekt både på ansattes trivsel og arbeidsglede på arbeidsplassen (Iversen, 2016, s 42).

Å slippe til sine medarbeidere, gjennom å gi autonomi i egen rolle, utvikling av sin profesjon, enten den er formell eller uformell i forhold til utdanning, ser jeg som særdeles viktig og nyttig at en leder har kunnskap og kjennskap til gjennom sitt lederskap. Spurkeland (2012) er også opptatt av relasjonsledelse i den forstand at du som leder skal kunne kjenne til disse tingene hos dem du leder,



for best mulig å skape tillit som igjen skaper positive resultater. Som relasjonsleder så skal du kunne påvirke og medvirke gjennom dialog og tillitsrelasjoner (Spurkeland, 2012).

Jeg, som leder, er opptatt av verdier som å inkludere og involvere, gi tillit og rom for å kunne skape muligheter for utvikling, og jeg tror det er mange ledere som meg, som også er opptatt av de samme tingene, men hvor bevisste er de på hvordan de kan skape muligheter og handlingsrom for sine ansatte? Ledere som utøver for mye makt og kontroll, tror jeg kan minske dette handlingsrommet som de ansatte trenger for å utvikle seg, både faglig, men så vel personlig. Jeg tror at det å bevisstgjøre og å sette ledere i stand til å utvikle god ledelse også kan være et konkurransefortrinn, i form av å inneha de beste folka, folka som vil og kan. Folka som får tid og mulighet til å utvikle seg, med passe støtte og utfordring fra sin leder. En ledelse der man har søkelys på å gi de profesjonsutøvende tillit, makt og tid til gjennom sitt arbeid å bidra til kvalitet, i henhold til funnene til Kuvaas og Dysvik (2016) som hevder at tillitsbasert ledelse fungerer, bare man våger å forsøke.

Regjeringens intensjon gjennom å sette tillitsreformen på agendaen var å gi makten tilbake til de som sitter i førstelinjen, være seg i barnehagesektoren eller i skolesystemet, ved den lokale politistasjonen eller sykehuset i det enkelte fylket. Hurdalsplattformens innhold forteller at regjeringen ønsker å delegere beslutningen til den som har den beste forutsetningen for å ta den beste beslutningen; profesjonsutøveren (Regjeringen, 2021). I min begrensede forskning og undersøkelse av 12 respondenters bevissthet rundt tillitsbasert ledelse, så ser det ikke ut som om forståelsen om denne makten har kommet helt ut til den enkelte profesjonsutøver ennå. Det var liten bevissthet rundt den enkeltes leders muligheter i barnehagen, i forhold til det å kunne ha påvirkning på annet enn å bruke sine faglige kvaliteter og erfaring innad i avdelingen eller på eget hus. Så lenge de brukte profesjonen sin på å ta beslutninger uten økonomiske kostnader, virket det som om det var greit ifølge styrerne, i den forstand at man ikke ble kontrollert eller måtte rapportere på faglig innhold på lederteam, personalmøter eller planleggingsdager.

At man holdt seg innenfor sine egne «vegger» og brukte sine interne ressurser opplevdes som et premiss for de fleste styrere. Noen hadde riktignok mer påvirkning til eget budsjett, men for de fleste er et slikt budsjett lagt og må følges, uten så mange muligheter til å kunne fordele eller påvirke.

Det å overlate til den enkelte leder å selv utvikle seg, uten at det er satt i noe overordnet system, kan bidra til å skape tilfeldig kvalitet i den enkelte barnehage, da det blir opp til den enkelte leder hvor god man er til å forvalte sine ressurser, skape tillit og engasjement blant personalet, gjennom eget engasjement og lederskap. Det vil da kunne bli relativt personavhengig og veldig tilfeldig hvordan utfallet kan bli med tanke på hvordan den offentlige barnehagesektoren definerer og forstår kvalitet.

Og i den grad den enkelte leder tenker at kvalitet er flere og bedre ressurser, det være seg å bestemme når de trengte vikarer å sette inn for å kunne frigjøre tid til faglig utvikling, eller at de hadde behov for mer overtid for å kunne samles rundt faglige refleksjoner, så tenderer det mot å ikke kunne få tillit fra kommunen til å selv kunne definere og bestemme hvordan det skal fordeles, organiseres og finansieres. Rammene til styrerne oppleves for trange til å kunne drive med det de tenker er kvalitet fullt ut, og der noen kommuner er mer villig til å satse mer på personalets lederkompetanse, så er det også kommuner som ikke prioriterer dette. Det stoppes altså med et økonomisk dilemma; Å bruke mer enn det man har akkurat nå, for å investere i de ansatte for å kunne bruke mindre senere, og heller bevare resultatene. Kvalitet koster, men hvem skal betale?

## **6 Konklusjon og anbefalinger**

### **6.1 Konklusjon**

Mine funn og analyser viser at ledere er ikke oppmerksomme på tillitsbasert ledelse som en metode.

For å kunne skape gode muligheter for tillitsbasert ledelse må autonomi, trygghet, respekt og likeverd legges til grunn.

Ledere er opptatte av å levere kvalitet i arbeidet sitt. For at ledere skal kunne levere kvalitet, må kompetansen øke blant alle ansatte i barnehagen. Ledere må få mer spesifikk kompetanse og kunnskap om å lede, og assistentene må få mer kunnskap og kompetanse om pedagogiske fag og metoder, forankret i forskningsbasert kunnskap. Lederen må selv få bestemme hvilke prosesser som er best for å skape et godt produkt. De må da få tillit og ressurser til å gjennomføre på den måten de selv mener er best

Dette krever faglig- og erfaringsbasert kompetanseutvikling, refleksjon, diskusjon og rollebevissthet i teamet, både på avdeling, men og lederteam, samt hele barnehagen.

### **6.2 Anbefaling og videre arbeid**

Hvilken betydning har denne studien for andre? Vel, for barnehagelærere som jobber direkte med brukere og som hver dag skal foreta en rekke beslutninger, basert på de ressurser de har tilgjengelig, vil en bevissthet om hvordan en leder i hverdagen, kunne ha en avgjørende betydning for resultatet. Bringselius (2021) kaller tillitsbasert ledelse og styring for en ledelsesfilosofi som har til hensikt å skape handlingsrom og forutsetninger for de medborgere og ansatte som møtes i kjerneoppdraget. Bringselius har noen prinsipper for tillitsbasert ledelse som hun tenker er avgjørende for et godt resultat, der det å støtte mer og styre mindre er en av dem. Gjennom organisatorisk støtte kan medarbeidere oppleve en høyere grad av jobbautonomi som Kuvaas og Dysvik (2016) hevder er helt essensielt for å kunne forklare indre motivasjon, ansvarlighet, arbeidsprestasjoner, god mental helse og en rekke andre forhold.

For kommunene så mener jeg det og har en relevans at de får et innblikk i hvordan deres styrere og pedagogiske ledere opplever sin hverdag og hva de uttrykker at de har behov for mer kompetanse og kunnskap i forhold til den rollen de innehar. Denne oppgaven kan også bidra inn i kommunens strategiske planer for kompetanseheving av barnehagesektoren, ved at den setter søkelys på hva profesjonsutøverne står i, og hvilket løsninger de ser for seg, for å kunne skape større innflytelse og autonomi over egen utvikling.

Jeg mener også at denne oppgaven i tillegg kan ha betydning for politikere og andre med makt og myndighet. De som har beslutningsmyndighet, enten de er lokalpolitikere, i regjering eller i opposisjon. De menneskene som bevilger og fordeler ressurser for stat og kommune, og som gjennom dette direkte og indirekte påvirker «folka på gulvet».

Tillitsreformen, slik regjeringen har lagt den frem, handler om å gi den enkelte profesjonsmedarbeider større innflytelse og handlingsrom, men når det ikke er økonomi til å kunne foreta ulike valg, er det da i realiteten et valg?

Gjennom å ha jobbet med denne studien, som er liten og ikke valid, så ser jeg likevel at det er behov for å kunne dykke videre ned i problematikken «Hvor bevisst er ledere på metoden tillitsbasert ledelse?» Og hvordan jobbe for å skape gode muligheter for tillitsbasert ledelse i denne sektoren?

Det hadde vært interessant å lage en kvantitativ studie for å få et bredere utvalg og en større analyse av forskningsspørsmålene mine. Da vil man kunne, med mer nøyaktighet, måle hvorvidt du som leder er bevisst på tillitsbasert ledelse som en metode, og om du som leder har kunnskap og kompetanse om hvilken positiv effekt det kan ha på din organisasjon. Og først da, når man har en studie av stor gyldighet, kunne man kanskje få tyngde nok til å kunne prioritere litt mer nedenfra og opp ledelse.

### 6.3 Litteraturhenvisninger

Aspøy, A (2016) Tillitsreform i Skandinavia. Stat og styring 3-2016

<https://www.idunn.no/doi/pdf/10.18261/ISSN0809-750X-2016-03-05>

Aspøy, A (2021) Mål, fag eller tillit? Stat og styring 2-2021

<https://doi.org/10.18261/issn.0809-750X-2021-02-12x>

Aspøy, A (2022) *Tillitens fundamentet og krav*. Stat og styring 1-2022

<https://doi.org/10.18261/stat.32L7>

Bang, H og Midelfart, T.H (2020) *Effektive ledergrupper*. (2. utgave.3 opplag) Oslo: Gyldendal.

Bentzen, T (2018) *Tillitsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner*. København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.

Bentzen, T (2022) *Fire dilemmaer for tillit til offentlig sektor*. Stat og styring 1-2022.

<https://doi.org/10.18261/stat:32110>

Bringselius, L, Adenskog, M, Benner, M, et al. (2021) Tillit og dømmekraft - Perspektiver på tillitsbasert styring. Sverige: Studentlitteratur.

Edmondson, A.C og Lei, Z (2014) *Psykologisk sikkerhet: Historien, renessansen og fremtiden til en mellommenneskelig konstruksjon*. <https://doi/10.1145/annurev-orgpsych-031413-091305>

Eggebø, H (2020) *Kollektiv kvalitativ analyse*. Norsk sosiologisk tidsskrift. Årgang 4, nr.2-2020, s 102-122. DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2020-02-03>

Espedal, B og Kvitastein, O.A (2012) *Rom for læring – betydning av handlingsrom for ledelse*. Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse 2012, 15 (8):30-39

- Halvorsen, K (2005) *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag as
- Iversen, E.F (2016) *Ledelse, arbeidsglede og motivasjon*. Commentum forlag as
- Jacobsen, D.I (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave) Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave) Cappelen Damm akademisk
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. utgave) Bergen: fagbokforlaget.
- Johnsen, Å., Svare, H., Wittrock, C. (2022). *Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett?* Nordisk Administrativt Tidsskrift. <https://doi.org/10.7577/nat.4876>
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet Gjennom Menneskelige Ressurser – Evidensbasert HR* (3. utgave) Bergen: Fagbokforlaget.
- Lund, T og Haugen, R (2006) *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub forlag.
- Postholm, M.B (2010) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografiske og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Regjeringen (2021) Hurdalsreformen. Hentet 18.9.22.  
[hurdalsplattformen.pdf \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no/hurdalsplattformen.pdf)
- Repstad, P (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget as.
- Rousseau, D.M., Burt, R.S., Sitkin, S.B & Camerer, C (1998). Ikke så forskjellig likevel: Et tverrfagligsyn på tillit. *Academy og Management Review*, 23(3), 393-404-  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>

Store norske leksikon (2023) Hentet 01.05.23 <https://snl.no/hierarki>

Store norske leksikon (2023) Hentet 01.05.23 <https://snl.no/ledelse>

Store norske leksikon (2023) Hentet 01.05.23 [autonomi – filosofi – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/autonomi-filosofi)

Spurkeland, J (2009) *Relasjonsledelse* (3. Utgave) Oslo: Universitetsforlaget

Spurkeland, J. (2014) *Relasjonskompetanse* (2. utgave) Oslo: Universitetsforlaget

Tjora, A (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.

Velten, J og Heggen, R (2022) *Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap*. Teamwork forlag

# Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Godkjenning av NSD

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til respondentene i forskningsprosjektet.