

Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap

–
Mastergradsavhandling

Studieprogram: Master i pedagogikk, deltid

Emnekode: MPOPGD

Høst/Vår 2023

Cathrine Mogen-Eliassen og Kristin Wang Holt

Perspektiver på relasjonsledelse i barnehagen, i en usikker tid

“Det å føle tilhørighet er ekstensielt. Selvbildet vårt bygges gjennom relasjoner, og ved at andre ser meg, anerkjenner meg, sanser meg og respekterer meg, kommer opplevelsen av å eksistere. Uttrykket “Sawabona” fra en stamme i Sør-Afrika betyr “Jeg ser deg”. Det er noe tilsvarende vårt hei. Svaret på uttrykket er “Sikhona”, som betyr “Jeg er her”. Frem til du ser meg, eksisterer jeg ikke. Men når du ser meg, gir du meg eksistens.”

(Lysebo, M.O. & Bratt, E.G., 2022, s. 13)

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

<http://www.usn.no>

© 2023 Cathrine Mogen-Eliassen og Kristin Wang Holt

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne studien har som formål å belyse ulike perspektiver på relasjonell ledelse i en usikker tid. Usikker tid er i denne sammenheng definert som tiden fra 12.03.2020 og frem oktober 2022, da intervjuene fant sted. Med relasjonell ledelse som utgangspunkt vil begreper som tillit, motivasjon, endring og kommunikasjon bli gitt betydelig oppmerksomhet.

Problemstillingen er som følgende: *Hvordan opplever ledere i barnehagen å jobbe med relasjonsorientert ledelse i en tid hvor verden kan oppleves usikker?* Med på å belyse denne problemstillingen er forskningsspørsmålene: Hvordan jobber ledere med relasjonell ledelse opp mot motivasjon når det er usikre tider? Hva trenger ledere når det er usikre tider? Hvilke erfaringer med relasjonell ledelse tar ledere med seg fra opplevelsene med digital kommunikasjon og arbeid med motivasjon fra usikre tider? Med relevant teori gjør vi rede for hva relasjonell ledelse er. Vi søker å finne ut hvordan denne ledelsesstrategien kan være betydningsfull i forhold til motivasjon hos medarbeiderne. Videre skriver vi om hva relasjonsledelse kan ha å si for tillit til leder. Fokuset rettes deretter mot hva som blir utfordret med relasjonsledelse når vi opplever å befinne oss i en verden som oppleves usikker. Det vies plass til å se på digitale kommunikasjonsformer, som ser ut til å bli mer og mer dominerende. Digital kommunikasjon i forhold til ledere i barnehagen vil bli belyst.

Vi har forsket med utgangspunkt i kritisk realisme. Med dette mener vi at virkeligheten eksisterer uavhengig av våre oppfatninger om den. Det er heller ikke mulig å oppnå en nøytral kunnskap om den. Altså finnes det kun én virkelighet, men mange forståelser av den. Kunnskap om virkeligheten vil være mulig å utvikle, slik som vi har gjort i denne oppgaven. Den vil også alltid kunne problematiseres. Metoden vi har valgt er kvalitativ, med det semi-strukturerte intervjuet som datainnsamlingsstrategi. Analyse og tolkning har vi utført i et hermeneutisk og fenomenologisk perspektiv. Det vil si at vi legger stor vekt på betydningen av egen forforståelse, tolkning og forsøk på å finne en helhet i det vi forsker på. Analysen avdekket flere aspekter ved relasjonell ledelse. Den ble spesielt utfordret under tiden med pandemi, grunnet en tvungen avstand og en overgang til digital kommunikasjon. Den er fortsatt truet grunnet økt arbeidsmengde og en økende bruk av digitale møteplasser kontra fysiske. Verdien av en tilbakemelding ansikt til ansikt er mer verdt enn en digital. Behovet for å bli *sett* viser seg å stå veldig sterkt.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	6
Aktualisering av oppgaven	7
Innledning	9
<i>Bakgrunn for valg av tema</i>	12
<i>Problemstilling</i>	12
Teorigrunnlag	13
<i>Relasjonell ledelse</i>	13
Tillit.....	16
Relasjonell og institusjonell tillit.....	18
<i>Motivasjon</i>	19
Tofaktorteorien.....	20
Ytre og indre motivasjon.....	21
<i>Relasjonskompetanse</i>	21
Småprat.....	22
Humor.....	24
24-timersmennesket.....	25
<i>Å lede når verden oppleves usikker</i>	26
Emosjoner, følelser og mentalisering.....	27
<i>Endring og reaksjonsmønster</i>	30
<i>Endring og lederorientering</i>	32
Makt.....	33
<i>Kommunikasjon</i>	34
Digital kommunikasjon.....	35
Metode og forskningsdesign	37
<i>Kvalitativ metode</i>	37
Hermeneutikk.....	39
Nyhermeneutikk.....	39
Kritisk hermeneutikk.....	40
Fenomenologi.....	42
Semi-strukturert intervju.....	42
Utvalg.....	43
Utfordringer.....	44
Ethiske perspektiver.....	44
<i>NESH</i>	45
<i>NSD</i>	48
<i>Gjennomføring</i>	48
Informert samtykke.....	49
Transkribering.....	50

<i>Koding, analyse og tolkning</i>	50
Koding av intervjuene	50
Fenomenologisk analyse og tolkning.....	53
Gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet).....	54
Analyse av funn	55
<i>Hvordan jobber ledere med relasjonell ledelse opp mot motivasjon når det er usikre tider?</i>	55
“Det viktigste i relasjonsledelse er en relasjon” - informant 3.....	55
“En må kunne tøyse og tulle litt og” - informant 7	60
“Motivasjon er ferskvare” - informant 6.....	60
<i>Hva trenger ledere når det er usikre tider?</i>	64
“Å vite at det er noen der når du trenger det” - informant 1	64
“I det øyeblikket man ikke vet hva man skal gjøre, så blir det usikkerhet og kaos” - informant 4.....	66
“Skulle det komme en ny pandemi eller noe tilsvarende igjen, så ville jeg nok stolt mye, mye mer på meg sjøl” - informant 6	67
<i>Hvilke erfaringer med relasjonell ledelse tar ledere med seg fra opplevelser med digital kommunikasjon og arbeid med motivasjon i usikre tider?</i>	68
“Et veldig godt hjelpemiddel” - informant 1	69
“Jeg tror ikke jeg speiler en gjesp digitalt” - informant 4.....	70
“Det ble for noen en kunstig møteplass” - informant 6	72
Drøfting/diskusjon av funn	73
<i>Relasjonell ledelse knyttet til avstand</i>	73
<i>Relasjonell ledelse knyttet til kommunikasjon</i>	75
<i>Relasjonell ledelse knyttet til motivasjon</i>	78
<i>Relasjonell ledelse knyttet til usikkerhet</i>	80
Oppsummering og konklusjon	82
Epilog	87
Litteraturliste	88
Vedlegg 1 – Vurdering fra NSD/Sikt	93
Vedlegg 2 – Invitasjon til deltagelse i prosjektet	96
Vedlegg 3 – Intervjuguide	99

Forord

I det vi setter siste punktum i denne oppgaven, setter vi også punktum for fire, flotte innholdsrike år. Det har vært en ganske givende reise, både faglig og personlig. Fra å tvile på egen kunnskap helt i starten, til og etter hvert oppleve at vi hadde valgt riktig. De to som gikk inn på campus Drammen i august 2019, er ikke helt de samme som i dag. Vi har ikke bare lært mye under forelesningene. Toget tur retur Drammen-Tønsberg to dager i måneden har vært en stor del av prosessen. Der kunne vi sitte med hver vår kaffekopp og diskutere både fag, oppgaver, jobb og arbeidsprosesser. Det var under en av disse togturene problemstillingen vår begynte å ta form. Å skrive sammen har vært en god opplevelse. Vi har kommet dypt ned i både refleksjoner og diskusjoner, og har blitt enda bedre venner enn vi var før vi startet. Det har blitt noen sene kvelder, og det har innimellom vært knapt med tid. Følelsesregisteret har fått kjørt seg ganske kraftig i denne prosessen. Allikevel kjenner vi nå på en enorm mestringsfølelse. For å i det hele tatt komme i mål, har vi vært avhengig av hjelp, støtte og veiledning.

Vi vil derfor gjerne takke veilederen vår Heidi Regine Bergsager. Uten deg ville vi fortsatt lurt på hvordan vi skulle gjennomført denne oppgaven. Din varme, tilstedeværelse, tilgjengelighet, faglige kompetanse og lune humor har vært uvurderlig for oss. Vi setter enormt pris på at du har vært så grundig med tilbakemeldinger og balansert det så bra. Du har gitt gode råd hele veien, tatt deg god tid, vært ærlig og oppmuntrende! Takk for at du har hatt troa på oss!

Vi vil også gjerne takke kollegaer som har holdt ut med at vi ikke har vært til stede, noen ganger fysisk, andre ganger psykisk. Det har definitivt vært en utfordring å jobbe 100%, i tillegg til studier. Dere har vært fine samtalepartnere og støttespillere.

Til slutt vil vi gjerne takke familiene våre. Uten dere hadde ikke drømmen om en mastergrad gått i oppfyllelse. Takk for at dere har tatt ansvar hjemme når vi har måttet skrive. Takk for all støtte når eksamensnervene melder seg og all kunnskap virker å ha forduftet. Takk for at dere er dere er, og at dere har holdt ut med oss. Dere er gull!

Aktualisering av oppgaven

Internett gjør at vi får informasjon raskere og enklere enn noensinne (Aalen & Iversen, 2021, s. 139). Kanskje opplever vi at virkeligheten og verden er tettere på enn det den var før. Karp (2022) beskriver at *usikkerhet* er det vi opplever når vi mangler kunnskap om noe. Uten kunnskap kan man se for seg et utfall, men man vet ikke sannsynligheten for at det kommer til å skje. Kanskje sannsynligheten er lav, men konsekvensene *hvis* det skulle skje er store (Karp, 2022, s. 15). Det kan være økonomiske bekymringer i form av hevede renter og dyrere strøm. Det kan også være uroligheter og krig i verden, som kanskje kommer litt nærmere oss enn hva vi er komfortable med. Koronapandemien er et eksempel på dette. Det blir også vanskeligere å sile ut hva som er riktig og viktig informasjon. Falske nyheter og forfalsket informasjon spres lettere enn før (Eriksson, 2020, s. 109), og kanskje særlig i usikre tider.

De siste årene har vært preget av en global pandemi. Dette forsterket den digitale kommunikasjonsformen i tillegg til at den skapte en tvungen avstand mellom mennesker. Det å drive en *relasjonell* form for ledelse blir utfordrende om alt skal digitaliseres. Dette fordi en relasjonell form for ledelse har fokus på å lede mennesker gjennom gode, trygge relasjoner. Det å i det hele tatt bygge relasjoner blir vanskelig siden digital kommunikasjon kun fanger opp en liten del av det som skjer når man kommuniserer med noen ansikt til ansikt (Spurkeland, 2017, s. 182-183). Noen arbeidsplasser klarer seg heller ikke uten menneskelige kropper (Bakken & Brinkmann, 2022, s. 166). Barnehagen er absolutt en av disse. Barn kan ikke holdes på en meters avstand, de trenger nærhet og omsorg, stell og trøst. Det er i tillegg en arbeidsplass med stort mangfold. Her jobber det mennesker som er vant til en kollegial og tett samarbeidsform hvor man er helt avhengig av hverandre (Gotvassli, 2019, s. 197).

Høsten 2020, altså første høst etter nedstenging i pandemien, gir ansatte i barnehager uttrykk for at de er alvorlig slitne (Os, Myrvold, Danielsen, Hernes og Winger, 2021, s. 76).

Pandemien har krevd mye av dem. Likevel har de ansatte akseptert situasjonen og brettet opp ermene for å gjøre det beste de kan. Det stilles spørsmål ved om belastningsgraden ikke snart er overskredet (Os, Myrvold, Danielsen, Hernes og Winger, 2021, s. 106). 53% av styrerne sier seg *helt* eller *delvis enig* i at det var vanskelig å opprettholde et godt arbeidsmiljø pga. mangel på muligheter til å samarbeide, møte folk og det at folk må ha pauser alene på ulike rom (Os, Myrvold, Danielsen, Hernes og Winger, 2021, s. 35). Noen styrere mener samholdet har blitt større. Selv om de ansatte har ofret mye under pandemien, ikke kunnet samarbeide

og vært svært bekymret for smitte, så mener de at barnehagene har kommet seg gjennom pandemien på en god måte (Myrvold, Os, Hernes og Winger, 2022, s. 36). Det er likevel verdt å merke seg en uttalelse fra en styrer som uttaler at de ansatte ikke ser ut til å *klage høylytt* over at de er slitne, men at dette er noe hun *ser* det på dem (Myrvold, Os, Hernes og Winger, 2022, s. 39).

Ledelse handler blant annet nettopp om å *se* de man jobber med. I en tid hvor det er økt fokus på kvalitet i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 129), (Meld. St. 6 (2019-2020)), (Meld. St. 19 (2015-2016)), er det viktig å se mot arbeidsmiljøet og hva som motiverer medarbeiderne dine. Gotvassli (2019) viser blant annet til forskning utført på arbeidsmiljøet i barnehagen. Der hevdes det at sykefraværet går ned når man har gode relasjoner til kollegaer, opplever at arbeidet man utfører er meningsfylt og når arbeidsmiljøet har et innslag av humor (Gotvassli, 2019, s. 176). Dette er det vi har ønsket å rette fokuset mot i vår forskning. Formålet vårt er å undersøke hva det relasjonelle i ledelse har å si, når virkeligheten slik vi kjenner den oppleves mer usikker enn vanlig.

Innledning

12.mars 2020 er nok en dag de fleste yrkesaktive husker. Dette var dagen landets barnehager og skoler ble stengt grunnet koronapandemien. Det å jobbe i barnehage under en pandemi med all usikkerhet som fulgte med, gjorde noe med oss. Dagene ble snudd på hodet. Alle rutiner, rammer og relasjoner ble utfordret gjennom tiltak, begrensninger og smittevernveiledere utenfor vår kontroll. Veiledere som tilsa at barnehagene måtte frem med sperrebånd, håndsprit og dannelses av kohorter. Kohorter bestående av en voksen og tre barn. Hvordan neste uke skulle se ut visste vi ikke før kriseledelsen i kommunen hadde vedtatt hvilket lys på trafikklysmodellen vi skulle følge. En trafikklysmodell som skulle fortelle oss om vi var på rødt, gult eller grønt nivå i forhold til smitteverntiltak. Forskjellene på nivåene gjaldt i hovedsak hvor mange som kunne være i samme kohort, og det var lokale og nasjonale smittevernmyndigheter som besluttet hvilket nivå som skulle gjelde (Utdanningsdirektoratet, 2022). En absurd situasjon å være i, og en kilde til ulik grad av usikkerhet for mange. Usikkerhet i forhold til hvordan lede personalet, hvordan forholde seg til barn og foreldre og hvordan drive pedagogiske opplegg med mange begrensninger. I tillegg skulle man tenke på hva barna egentlig trengte aller mest og samtidig akseptere at den friheten man var vant til, var strammet inn på ubestemt tid. Relasjonene, slik vi kjente dem, ble svekket i form av tvungen avstand. Noen mistet alt av motivasjon. Hos andre blomstret motivasjonen i form av handlingskraft og følelsen av at man var *viktig*. I en organisasjon som egentlig alltid er i bevegelse, ble plutselig bevegelse noe usikkert og ukjent. Endringen var påtvunget, og reaksjonene varierte og mangfoldige. I etterkant av pandemien har noen endringer kommet for å bli, og andre ikke. Enkelte var det også trolig godt å bli kvitt.

Vi kjente selv på viktigheten av å ha gjort relasjonelle investeringer og å ha etablert tillit mellom mennesker innad på arbeidsplassen. Det å ha gjort dette i forkant av en pandemi, eller hvilken som helst annen kilde til usikkerhet, vil trolig gi noen positive bieffekter når virkeligheten, slik vi kjenner den, blir snudd på hodet. Relasjonene du har pleiet kan plutselig få en høyere verdi enn det de i utgangspunktet hadde. Pandemien, i seg selv, fremstår for oss som et tydelig eksempel på en usikkerhet som oppstår, men det er imidlertid ikke det eneste eksempelet.

Vi gikk inn i dette prosjektet med tanken om å få frem perspektiver på relasjonsledelse i en tid preget av usikkerhet. Hva som fører til usikkerhet, la vi noe åpent. Vi hadde et ønske om å bevege oss bort fra pandemien som tema, selv om dette egentlig var utgangspunktet for

oppgaven vi skulle skrive. Dette diskuterte vi også med vår veileder. Etter noen runder i tenkeboksen kjente vi på at det kanskje var slik at pandemien var et tilbakelagt kapittel. Folk hadde antagelig gått videre. Det kan virke som om det både stemmer, og ikke stemmer. Dette fordi informantene bruker pandemien som et eksempel på det ekstreme. Altså er den på ingen måte glemt. Det er dog andre ting som kommer opp som usikre elementer for lederne. Elementer som er vel så aktuelle i den verden vi befinner oss i, som pandemien var da den herjet. Eksempler på dette er effektivisering, økt bruk av digitale plattformer, økte krav til barnehagen og mangel på tid til å følge opp ansatte.

Under analysen av intervjuene dukket det opp flere relevante tema vi kunne skrevet om. Blant annet kunne vi skrevet om følelsen av påvirkningskraften man føler man har som leder i barnehagen, om sosiale medier påvirker motivasjon og om de i det hele tatt ønsker å fortsette i yrket sitt. Vi kunne også kommet mer inn på ledelse av barn og foreldresamarbeid, og vi kunne skrevet om politiske føringer. Dette har vi måttet velge bort, selv om enkelte av spørsmålene i intervjuguiden hadde noe av dette som innhold. Det vi derimot ikke forutså å finne, var de bevisste grepene som er tatt strukturelt, og som faktisk direkte påvirker muligheter til å jobbe med relasjonsledelse. De fleste informantene beskriver også en usikkerhet knyttet til om de ønsker å fortsette å være med på reisen som ledere i barnehage. Dette er det ulike grunner til.

Pandemien har altså preget barnehagene mer i etterkant, enn vi forutså at den skulle gjøre. Med tanke på vårt hovedtema, *relasjonell ledelse*, har det kommet frem synspunkter vi ikke hadde tenkt på. For eksempel verdien av morgenmøter og kaffe. Et fora der du møter kolleger fra andre grupper, noen minutter på starten av dagen, og kan fastsette logistikken uten andre til stede. Et fora der du kan snakke med kollegene dine om litt mer enn hvem som tar seinvakta. Samtaler rundt hvordan det går, om det er noe som rører seg om dagen, si noe om hvordan en selv har det i dag. Kanskje få gitt en beskjed eller informasjon videre, som det ikke er tid til ellers.

Denne oppgaven vil ha en litterær tråd, med et budskap om det som glapp, som vi selv savnet. Det som ble borte. Det som kanskje blir sett på som minst viktig i en usikker tid når det egentlig kan være det helt motsatte. Det som tilsynelatende blir viet lite oppmerksomhet når økonomien, effektiviteten og kravene om kvalitet skal styre. Man må bare brette opp ermene, selv om man kanskje trenger å få falle litt sammen. Noen trenger å se oss.

Vi ønsker derfor å starte denne oppgaven med en kaffekopp. Tanken på følelsen av nytrukken kaffe, som kanskje varmer i hendene og gir en beroligende og deilig duft. Smaken på tunga, følelsen av å våkne opp litt, tilhørigheten ved å ta en kaffe med en kollega, gå gjennom dagen på morgenmøtet i barnehagen og få litt oversikt over det som rører seg på de ulike avdelingene. Møte en kollega på morgenen som man ikke får hilst noe særlig mer på resten av dagen. Sitte med koppen og se ut av vinduet mens man lar tankene fare, eller ta en sipp mens man hører hva kollegaen har på hjertet i dag. Kanskje man heller foretrekker te i koppen. Symbolikken er likevel den samme. Koppen forener. Koppen gir et øyeblikk. Koppen lar en få et lite pusterom. Koppen legger til side noe av Alvoret. Eller den kan kanskje gjøre det lettere å møte Alvoret.

*“God morgen, du varme kaffe!
Det dufter av deg til mine sanser.”*

- Bjørnstjerne Bjørnson

Bakgrunn for valg av tema

Vårt utgangspunkt for denne oppgaven var interessen for relasjonsledelse. Vi ønsket å utforske hvordan dette perspektivet på ledelse kan bli viktig, når verden oppleves usikker for de du skal lede, og for deg selv som leder. Vi har gått mye frem og tilbake i forsøket på å lage en problemstilling. Både relasjonsledelse og usikkerhet er store begreper som rommer mye. Problemstillingen vi endte på er laget ut ifra et fenomenologisk perspektiv, hvor tanken er at usikkerhet er en subjektiv opplevelse. Vi så likevel behovet for å lage en slags ramme for hva usikkerhet i denne sammenhengen kunne være overfor våre informanter, og vi valgte derfor en tidsramme: 12. mars 2020 og frem til dagen intervjuene fant sted. Dette fordi nyhetsbildet siden da, har vært preget av flere saker som kan bidra til usikkerhet hos mennesker. Pandemien er én faktor, mens økonomisk usikkerhet og krig er andre faktorer.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Med denne innrammingen ble vår problemstilling til. Den lyder som følgende:

Hvordan opplever ledere i barnehagen å jobbe med relasjonsorientert ledelse i en tid hvor verden kan oppleves usikker?

Det vi har erfart er at hvordan man jobber med relasjonsledelse kommer an på hva man legger i begrepet og det er noe av det vi ønsker å belyse med denne oppgaven. Samtidig har vi hatt lyst til å rette fokuset mot hva relasjonell ledelse kan ha å si for motivasjon og hva en digital kommunikasjonsform kan ha å si for både relasjonsledelse og motivasjon. Derfor har vi valgt å stille følgende forskningsspørsmål som til sammen vil bidra til å belyse problemstillingen for oppgaven:

Forskningsspørsmålene våre:

- 1. Hvordan jobber ledere med relasjonell ledelse opp mot motivasjon når det er usikre tider?*
- 2. Hva trenger ledere når det er usikre tider?*
- 3. Hvilke erfaringer med relasjonell ledelse tar ledere med seg fra opplevelsene med digital kommunikasjon og arbeid med motivasjon fra usikre tider?*

Teorigrunnlag

I dette kapittelet vil vi presentere vårt teoretiske rammeverk, som vil bidra til å ramme inn selve oppgaven. Av alle temaene vi har vært igjennom i løpet av dette studiet, er dette med relasjonell ledelse noe av det vi har bitt oss mest merke i. Vi tenker kanskje at vi bet oss spesielt merke i dette, fordi vi har bakgrunn fra barnehage begge to. Barnehagen innehar en tradisjon hvor vi tenker at samarbeid, kommunikasjon og flat struktur er dominerende. Dette var faktorer som ble utfordret under koronaen, men som vi også fortsatt tenker at er utfordret i form av modernisering og digitalisering. Vi begynner med en innføring i relasjonell ledelse og hva det betyr.

Relasjonell ledelse

På udir.no står det:

“Som leder er ditt engasjement, din inkludering og motivasjon av personalet avgjørende.” (Utdanningsdirektoratet, 2022). Vår intensjon med dette sitatet er å understreke betydningen av relasjonell ledelse. Hvis engasjement, inkludering og motivasjon er avgjørende for resten av personalet, må man ha gode strategier for *hvordan* man jobber med akkurat dette. Det fordrer, mener vi, en relasjon til de du skal lede. Magritt Lundestad (2012) viser til forskning gjort av AFI (Arbeidsforskningsinstituttet) på arbeidsmiljø i barnehager. Denne forskningen betegner barnehagemedarbeideres oppgaver som relasjonelt og emosjonelt arbeid. De ansatte bruker sin atferd og sine emosjoner som verktøy. Dette innebærer at medarbeiderne må vise variasjon i følelsene sine, være bevisst hvilke følelser en viser og også dempe de følelsene en har. Forskningen peker på det å ha kunnskap og bevissthet om hvordan en kan arbeide med avgrensning og regulering i det relasjonelle arbeidet. Dette er en viktig faktor for å unngå slitasje (Lundestad, 2012, s. 100-101). Vi tenker at dette ikke kun gjelder i arbeidet rettet inn mot barna. Barnehager er satt sammen av mange ulike grupper mennesker med ulik utdanning og med ulike forutsetninger. Trolig er det også en del arbeid relasjonelt og emosjonelt i den kontakten man har med sine kollegaer.

For å kunne nærme oss den relasjonelle ledelse, eller begrepet relasjonsledelse, må vi se på teori som understøtter relasjonsledelse som begrep. Teorien om relasjonsledelse bygger på en humanistisk psykologi hvor individets behov for en god relasjon med leder påvirker trivsel og produktivitet (Spurkeland, 2017, s. 44). Teorien tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn

hvor man går ut fra at mennesker ønsker å bidra der de jobber og at de ønsker å gjøre sitt beste. Menneskene innad i en organisasjon er den viktigste ressursen fordi de har med seg mye ulik og nyttig kompetanse (Spurkeland, 2017, s. 47-48). Det er gjort flere studier på strukturerende og relasjons- og omtankeorientert ledelse. Martinsen (2019) peker på en storskalastudie som skulle undersøke i hvilken grad medarbeidere ville yte ekstra utover det som normalt forventes. Analysene viste at strukturerende, styrende ledelse ikke førte til mer ytelse. Derimot så man at noe annet ved relasjons- og omtankeorientert ledelse.

Relasjonsorientert ledelse ser ut til å ha positive effekter på innsats og resultatoppgjøret (Martinsen, 2019, s. 151-152). Martinsen (2019) viser videre til teorien LMX, Leader-Member Exchange. Denne teorien beskriver forholdet mellom den enkelte leder og medarbeider. LMX handler om ulike former for sosial utveksling mellom leder og medarbeider. Denne sosiale utvekslingen går på at begge partene er interesserte og gir og mottar på samme nivå av interesse. Det handler ikke om at lederen krever en innsats og medarbeideren i etterkant får en belønning. LMX handler om en utveksling hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og kommunikasjon. Relasjonen mellom leder og medarbeider oppleves som god (Martinsen, 2019, s. 152-153).

Gotvassli (2019) fremhever hvordan en leder kan ivareta den enkelte gjennom bevisst delegering av oppgaver og ansvar etter hver enkeltes forutsetninger. Det er viktig å utnytte den spisskompetansen personalet har på ulike områder. Dette kan være kjennskap til ulike handikap eller sykdommer hos barn, eller ulike kunstneriske talenter hos enkeltpersoner i personalgruppen (Gotvassli, 2019, s. 49). Ikke minst er dette vesentlig å vite for lederen da det gjør det lettere å finne rett person til å utføre akkurat den oppgaven. Slik blir det mangfoldet man har i en barnehage, en ressurs og ikke et hinder (Brunstad, 2009, s. 77). Finner man rett person til jobben, vil man trolig også sørge for at denne personen blir motivert av å få en oppgave som de brenner for. For at ledere skal ha denne tilliten til sine ansatte, er det viktig at de setter seg inn i hver enkelt medarbeider sin bakgrunn og erfaring. Ledere må vise interesse for andres ideer, motiver, tanker og interesser, noe som kan oppleves svært krevende til tider. Det er mange personligheter, følelser og tanker en må ha mot til å møte (Spurkeland, 2017, s. 54-55). Allikevel kan det være veldig viktig fordi medarbeiderne dine kan ha behov for anerkjennelse, utvikling og sosiale relasjoner. De fleste har også et behov for å bli sett for dem de er. Det er mange forutinntatte holdninger, og det skumleste er kanskje hvis lederen din gir uttrykk for å vite sannheten om dine evner. Mennesker kan ha mange ulike intelligenser og disse kan man ikke kjenne til hvis man ikke

åpner opp for å danne en relasjon med dem. Det vi tar for gitt at noen kan eller ikke kan, det vet vi ikke noe om, nettopp fordi vi kun tar det for gitt (Robinson & Aronica, 2018, s. 41-42). Ledere som tar seg tid til dette og i tillegg tilrettelegger for at andre skal mestre arbeidsoppgavene sine, kan oppleve et bedre resultat. At man selv har tro på egen mestringsevne, gir faktisk bedre mestring (Spurkeland, 2017, s. 44-45). Fullan (2019) beskriver lederskap som noe som egentlig handler om å hjelpe andre i å finne en mening i det de gjør. Han skriver videre at det er helt grunnleggende menneskelig å ønske og skape noe sammen med andre i et fellesskap. Entusiasmen hos medarbeiderne må komme innenfra. Den kan ikke lokkes eller presses frem. Som leder kan man hjelpe den ansatte med å finne det som gir dem lidenskap, i stedet for å overtale dem til å bli med på noe de ikke interesserer seg for. Potensialet til entusiasme ligger hos alle, og de aller fleste er åpne for å la seg bli dratt med i noe som gir dem mening, både faglig og sosialt (Fullan, 2019, s. 26-27).

I relasjonsledelse handler det mye om å investere i selve relasjonen, og at det gjennom dette bygges opp en lojalitet hos medarbeiderne til organisasjonen. Tanken er at ved å dele makten man har som leder, vil dine medarbeidere oppleve en større innflytelse, en større grad av selvstendighet og en opplevelse av at lederen har tillit til dem (Spurkeland, 2017, s. 28). Skulle relasjonen derimot svekkes, vil det oppstå usikkerhet rundt hvor lojaliteten hos medarbeiderne ligger. En god relasjonsledelse vil oppleves frigjørende for individet fordi det da kan bruke sine ressurser så godt det kan i et samspill med organisasjonen. Det er selvfølgelig avhengig av en viss organisatorisk kontekst, der forpliktelser og forventninger legger en ramme rundt (Spurkeland, 2017, s. 29). I en barnehage vil denne rammen være Lov om barnehager (Lov om barnehager, 2005), Rammeplanen for barnehage (Utdanningsdirektoratet, 2017), barnehagens egen årsplan og FNs barnekonvensjon (Barne- og familiedepartementet, 1989).

Når leder gir oppmerksomhet og omtanke, er det noe av det sunneste medarbeidere kan få innad i et miljø (Spurkeland, 2017, s. 22). Det går heller ikke bare en vei. Det er også en tanke om at ledere tar vare på andre for så å bli ivaretatt selv (Spurkeland, 2017, s. 22). God samhandling med sine medarbeidere kan utløse ny energi og en bedre innsats. Det betyr at det ikke er kun økonomisk lønnsomhet som driver mennesker, men også de sosiale relasjonene man møter på arbeidsplassen (Spurkeland, 2017, s. 17). Dette kan vi forstå gjennom blant annet 'tofaktorteorien' rundt motivasjon. Vi vil presentere denne teorien senere.

Kirkhaug (2019) beskriver at ledere kan ses på som kapitalforvaltere, og refererer til Yukl (2010) med denne definisjonen: *“Lederskap er de kapasiteter en person har til å påvirke, motivere og sette andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess for hele organisasjonen”* (Kirkhaug, 2019, s. 22). Kirkhaug (2019) er her inne på det samme som det nevnte sitat helt i begynnelsen av dette kapitlet. Det potensialet som ligger i samspillet mellom ulike fagpersoner kan kalles sosial kapital. Det hver enkelt medarbeider har av potensial fra kompetanse gjennom utdanning og erfaring kan kalles humankapital (Kirkhaug, 2019, s. 22). Elementer av hva som blir påvirket av relasjonsledelse kan være resultatoppnåelsen, kompetansen, samarbeidet, kommunikasjonen og effektiviteten, men også helsen, angstnivået og stressnivå (Spurkeland, 2017, s. 29-30). I forhold til vår problemstilling vil alle disse elementene være av betydning. Dette fordi at om tiden vi lever i oppleves usikker, vil disse elementene mest sannsynlig preges av dette på ulikt vis. Spurkeland (2017) skriver at relasjonsledelse går ut på at medarbeiderne ledes gjennom delegering, dialog og medbestemmelse. Dette kan være faktorer som er med på å bygge opp tillit. Motsatt ville vært det Spurkeland (2017) kaller å bli utsatt for diktering og kontroll, noe som kan bidra til tap av tillit. Spurkeland (2017) skriver videre at det å få delegert oppgaver gjennom god dialog, ytre meninger og være med å ta avgjørelser kan gjøre at man engasjerer seg mer og opplever motivasjon (Spurkeland, 2017, s. 47).

Tillit og motivasjon er nært beslektet innenfor relasjonsledelse. Relasjonsledelse kan knyttes til motivasjonskraft, entusiasme og å legge til rette for samarbeid. Alle skal dra lasset sammen som bidragsyttere (Spurkeland, 2017, s. 51). Pedagogiske ledere skal lede team, og styrere skal ofte lede flere team eller arbeidsgrupper. Det viktige for ledere i barnehagen er å skape et godt team eller godt samarbeid slik at man når pedagogiske målsettinger (Lundestad, 2005, s. 64). Spurkeland skriver at relasjoner bæres av tillit og at det er helt avgjørende at ledere jobber med dette i forhold til sine medarbeidere (Spurkeland, 2017, s. 16).

Tillit

At noen uttrykker tillit til en oppleves gjerne både motiverende og inspirerende. Det gjør det fordi det er et uttrykk for at noen har positive forventninger til en, altså at de har tro på deg (Kirkhaug, 2019, s. 45). Tilliten ledere har til sine medarbeidere vil være med å regulere hvordan produktiviteten er hos medarbeiderne (Spurkeland, 2020, s. 39). For leder handler det om å stole på dine medarbeidere. Stole på at de ønsker å gjøre en god jobb og at de har kompetansen og evnene til å gjøre det (Spurkeland, 2017, s. 16). Brunstad (2009) skriver at

en leder vil motta tiltro i retur, til at det hun sier er det vi gjør, og dermed få gjennomslagskraft. En gjennomslagskraft som gjelder, selv om verden oppleves usikker og arbeidsoppgavene meningsløse og utfordrende. Lederens budskap vil gå gjennom, grunnet de ansattes tillit til henne (Brunstad, 2009, s. 263). Brunstad (2009) peker på at det å anerkjenne og verdsette de du jobber med, kan være noe av det viktigste du gjør for at de skal *ville* gjøre en innsats. Det går gjerne to veier i form av at de opplever at lederen strekker seg langt for dem, og dermed vil de ønske å strekke seg langt for lederen (Brunstad, 2009, s. 262-263). Det at du har en lederposisjon er egentlig ingen garanti for at du får til å lede mennesker. Du må kvalifisere deg gjennom tillit (Spurkeland, 2017, s. 20).

Harald Grimen (Grimen, 2008) tematiserer hvordan det å beskrive ordet “tillit” i forbindelse med profesjon er vanskelig. Han peker på to viktige perspektiver på nettopp profesjon og tillit. Disse perspektivene er hva tillitsgivere *gjør*, og hva tilliten har å si for relasjonene *mellom* personer. Det at tillitsgivere har god tro på andre og lar dem gjøre ting, har noe å si for hva tillit gjør i relasjoner. Det er imidlertid ikke alltid slik at tilliten blir som forventet etter det tillitsgivere gjør, da god tro kan misbrukes (Grimen, 2008, s. 197). Innenfor det Mostad, Skandsen, Wærnes og Lindvig (2013) kaller kommunikativ ledelse handler tillit om at ledere kan begrunne sine handlinger. Når ledelsen kan rettferdiggjøre sine handlinger og begrunne dem, mottar ledere tillit i retur. Det at det er åpenhet for kritikk og uenighet, og et tydelig skille mellom sak og person, gjør at tillit skapes og at man behandles profesjonelt (Mostad, Skandsen, Wærnes og Lindvig, 2013, s. 88). Spurkeland (2017) beskriver et tillitsforhold der lederen i mindre grad har behov for å kontrollere og lede, slik foreldre til ungdommer heller ikke trenger å fotfølge sine unge håpefulle rundt omkring. De vet hva som forventes av dem, de har tro på at de klarer det og de vet at noen har tillit til at de skal klare det. Tilliten gjør at det ikke er nødvendig med målstyring og kontroll (Spurkeland, 2017, s. 28).

Når det kommer til tillit og ledelse er det ifølge Rudi Kirkhaug (2019) to måter å forstå det på. Det ene er at man kan se på tillit som en sosial betingelse for å kunne være leder. Lederskap kan utøves uten tillit til stede, men da gjennom andre mekanismer som tvang eller lokkemidler (Kirkhaug, 2019, s. 45). Disse mekanismene kan vi relatere til McGregor i Irgens (2016) som hevder at ytre kontroll og trussel om straff ikke er det beste middelet for å få medarbeiderne til å jobbe for måloppnåelse i bedriften. Dersom man som leder følger opp gjennom nøye kontroll fordi man tror de ikke gjennomfører oppgavene de blir satt til, kan de

ansatte lett kvie seg for å ta ansvar. Det oppstår ubehag når du vet at du blir sett på med et kritisk blikk (Irgens, 2016, s. 224).

Den andre måten, er å forstå tillit som et iboende element eller byggestein i lederstilen. Det er denne forståelsen som er mest utbredt (Kirkhaug, 2019, s. 45). Denne forståelsen tar vi med oss i vår forskning på relasjonsledelse i barnehagene.

Relasjonell og institusjonell tillit

Kirkhaug (2019) beskriver en *relasjonell tillit*. Dette er en tillit som er basert på åpenhet, gjensidig lojalitet og sosial støtte, som igjen innebærer avhengighet og utlevering av intim informasjon. Risikoen ved den avhengigheten som følger av et relasjonelt tillitsforhold, er at sårbarheten blir større. Sårbarheten blir større fordi begge partene sitter med en “skjebnekontroll” over hverandre (Kirkhaug, 2019, s. 49). Carson og Birkeland (2017) skriver at mennesker alltid står i en gjensidig avhengighet til hverandre. De skriver videre at det er helt grunnleggende for alle, at vi forventer å bli ivaretatt i møte med noen andre. Derfor viser mennesker en naturlig tillit, og denne tilliten betyr at vi utleverer oss selv. Det er ikke mulig å forholde seg personlig til andre mennesker hvis vi ikke utleverer oss selv (Carson og Birkeland, 2017, s. 42). For en leder kan det å utlevere all sin sårbarhet og fortvilelse til medarbeiderne føre til at medarbeiderne ikke utleverer sine svakheter, fordi lederen fremstår som svak. *Institusjonell tillit* handler om at det er et tillitsforhold mellom medarbeiderne og organisasjonen, ofte representert via lederen. Tydelige lover, regler, avtaler, verdier og beskyttelse og ivaretagelse fremmer institusjonell tillit. Også ledernes profesjonsnivå antas å bety noe. Ofte er institusjonell tillit assosiert med organisatorisk tilhørighet. Det betyr at medarbeiderne føler seg som en del av organisasjonen og har det bra (Kirkhaug, 2019, s. 48).

For å kunne oppnå og beholde relasjonell tillit, nevner Kirkhaug (2019) noen faktorer som har vist seg å være avgjørende, blant annet omtanke og kommunikativ åpenhet (Kirkhaug, 2019, s. 53.). Omtanke er et uttrykk for at lederen bryr seg om sine medarbeidere og vil dem vel, og ikke utnytter dem. Kommunikativ åpenhet handler om at lederen ikke bruker taktikk når hun gir informasjon. Det er viktig at informasjonen er nøyaktig og at den har forklaring og begrunnelser. Diskresjon blir vesentlig for at dette skal kunne utøves. Lederen må ikke gi intim informasjon videre slik at medarbeiderne opplever at de viser sin sårbarhet (Kirkhaug, 2019, s. 53). Vi mennesker har et behov som springer ut av vår natur som sosiale vesener, og det er behovet for å høre til. For at vi skal oppfylle dette behovet er vi avhengige av en

følelsesmessig behagelig kontakt med andre mennesker, og vi må inngå i et fellesskap hvor man er opptatt av hverandres ve og vel (Mehlsen & Olesen, 2016, s. 175). Mehlsen & Olesen (2016) refererer til Baumeister & Leary (1995), som hevder at behovet for å høre til er en fundamental menneskelig motivasjon (Mehlsen & Olesen, 2016, s. 175). Uten den relasjonelle ledelsen blir dette behovet utfordret.

Motivasjon

“*En god relasjon er i seg selv motivasjon*”, skriver Spurkeland (2017, s. 115). Vi ser på dette sitatet som en god innledning til hvordan man kan motivere sine ansatte med fokus på relasjonell ledelse. Vi vil vise til Gotvassli, Kirkhaug, Spurkeland, Kotter og Bolman & Deal.

Gotvassli (2019) definerer motivasjon som drivkraften bak en viljestyrt handling. En styrer som gir sine medarbeidere motivasjon, frigjør energi hos dem. Det betyr at medarbeideren vil bruke mer av sin totale energi på arbeidsoppgavene (Gotvassli, 2019, s. 177). Kirkhaug (2019) er inne på noe liknende ved å si at motivasjon er biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som er med på å holde oss aktivert og opprettholde atferden vår, når det gjelder måloppnåelse (Kirkhaug, 2019, s. 175).

Det finnes flere ulike teorier om motivasjon knyttet til ledelse, og hva som motiverer de man skal lede. En oppskrift på motiverende ledelse kan, ifølge Spurkeland (2015), være å løfte andre til en likeverdig status. Motivasjon oppstår dermed i relasjonen når en medarbeider kjenner på å være like betydningsfull som sin leder. Dette kan skje dersom lederen spør om råd, viser sin avhengighet, gir fullmakter og tillit. Det å bli behandlet med ydmykhet og en fullverdig status gir en følelse av å være i en symmetrisk relasjon. Ledere må allikevel innta en posisjon når det gjelder makt og ansvar (Spurkeland, 2015, s. 138.). Spurkeland (2015) skriver videre at “*ledelse er å få naturlig autoritet ved hjelp av sterke og lojale relasjonskvaliteter*” (Spurkeland, 2015, s.138). Motivasjonen kan risikere å bli svekket hver gang en leder må ty til kunstig autoritet eller makt.

Kotter (2019) viser også til at motivasjon og inspirasjon bidrar til å gi mennesker energi. Kontrollmekanismer som skyver dem i riktig retning gir ikke denne energien. Tilfredsstillende av menneskelige behov gjør det. En følelse av å høre til, anerkjennelse, selvspekt, og følelsen av å ha kontroll over sitt eget liv. Det kan berøre mennesker sterkt. Videre hevder Kotter (2019) at gode ledere anerkjenner og belønner suksess. Dette vil føre til at

medarbeiderne føler tilhørighet til en organisasjon og at noen bryr seg om dem (Kotter, 2019, s. 61-62).

Spurkeland (2017) benytter begrepet *motivasjonskraft*, og skriver at denne vil variere hos hver enkelt medarbeider. Alle lar seg ikke motivere av det samme. I perioder vil kraften være lav, i perioder vil den være sterk. Dette må ledere finne ut av, slik at ledelse av den enkelte medarbeider lar seg gjøre (Spurkeland, 2017, s. 117). Videre skriver Spurkeland (2017) at motivasjonskraften trenger påfyll. Han gjør et poeng ut av at mennesker er forskjellige. Hos noen virker det som denne kraften fornyer seg selv. Andre vil trenge tilbakemeldinger og bekreftelse oftere enn andre, slik at drivkraften og viljen til å stå på stiger (Spurkeland, 2017, s. 118). Bolman og Deal (2017, s. 156) og Gotvassli (2019, s. 179-180) benytter seg av *tofaktorteorien* til Herzberg for å legge vekt på noe av det samme som Spurkeland (2017), nemlig at vi motiveres ut fra ulike behov.

Tofaktorteorien

Bolman og Deal (2017) fremhever hvordan mennesker ønsker mer enn penger når det kommer til arbeid. De ønsker også å gjøre en god jobb, bli dyktigere i det de gjør, ha kontakt med andre og finne en mening med livet (Bolman & Deal, 2017, s. 156). Gotvassli (2019) viser til psykologen Frederick Herzberg (1987) og den mest kjente motivasjonsundersøkelsen som ble gjennomført av han i 1957. Undersøkelsen hadde som hensikt å intervju mange arbeidstakere i ulike bedrifter. Formålet var å finne ut hva som gjorde dem tilfredse og hva som gjorde dem mindre tilfredse. Herzberg mente at den eneste måten å få en medarbeider motivert på er å gi arbeid som virker utfordrende og som gir ansvar, såkalte *motivasjonsfaktorer*. Før motivasjonen i det hele tatt kan oppstå, mente Herzberg, må det være andre faktorer som er tilfredsstillende. Såkalte *hygiene- og trivselsfaktorer*, som for eksempel lønn og generelle arbeidsforhold og arbeidsmiljø (Gotvassli, 2019, s. 179). Herzberg hevdet at blant disse faktorene ville man finne årsaker til misnøye. Ved å tilfredsstille dem ville kanskje misnøyen bli borte, men det ville ikke nødvendigvis motivere til videre innsats. Mennesker har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse i arbeidet. Men de trenger også utfordringer, ansvar og selvrealisering (Gotvassli, 2019, s. 179-180). Denne tofaktorteorien til Herzberg som beskrives av Gotvassli (2019), er også beskrevet av Bolman og Deal (2017, s. 156). Teorien viser altså et skille i menneskers motivasjon i arbeid. Det kan se ut som at ytre faktorer som retningslinjer, regler i bedriften og arbeidsforhold egentlig ikke motiverer folk til å yte mer. Herzberg påstod at motiverende

faktorer er innebygd i selve arbeidet: det å prestere noe, føle ansvar og få anerkjennelse. For å motivere må man kunne forstå hvilke ulike behov mennesker har (Bolman & Deal, 2017, s. 156). Et litt annet perspektiv på motivasjon enn teorien til Herzberg finner vi i teorien om ytre og indre motivasjon. Denne går ut på at vi kan motiveres av ulike ting, også de ytre faktorene, men at dette vil variere fra person til person. Noen vil kanskje la seg motivere kraftig av lønn for eksempel, mens andre vil bli motivert av at selve arbeidsoppgavene gir dem belønning i form av en indre mening.

Ytre og indre motivasjon

Kirkhaug (2019, s. 175) presenterer teorien om indre og ytre motivasjon. Drivkreftene bak arbeidsoppgavene våre kan føre til en indre motivasjon eller en ytre motivasjon. Kirkhaug (2019) forklarer den indre motivasjonen som det at å utføre arbeidsoppgaven din er drivkraft i seg selv. Den ytre motivasjonen er noe du gjør fordi det gir en fysisk belønning i en eller annen form (Kirkhaug, 2019, s. 175). Et godt eksempel på ytre motivasjon, er at motivasjonen din er drevet av utbetalt lønn. Et eksempel på indre motivasjon er at du lærer små barn sosial kompetanse i barnehagen, fordi det er meningsfullt å oppleve at de mestrer det. Det er her nærliggende å tenke, tenker vi, at man vil la seg motivere av både ytre og indre faktorer. Spurkeland (2015) fremhever også hvordan vi drives av indre og ytre motivasjon. Ledere sitter med nøkler og ytre drivkrefter som kan forsterke medarbeidernes opplevelse av det lystbetonte på sin arbeidsplass (Spurkeland, 2015, s.137). Kotter (2019) peker på hvordan folk får energi gjennom motivasjon og inspirasjon. Dette gjøres gjennom å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov for å oppnå noe; en følelse av tilhørighet, anerkjennelse, respekt, følelsen av kontroll over eget liv og evnen til å leve opp til sine egne idealer (Kotter, 2019, s.61). Ifølge Spurkeland (2017) kan all teori som handler om motivasjon ta utgangspunkt i en leders evne til å praktisere *relasjonskompetanse* (Spurkeland, 2017, s. 22).

Relasjonskompetanse

Meyer (2005) skriver at relasjonskompetanse bygger på evnen vi har til selvinnsikt, og det å ta andres perspektiv. Dette er viktig for å forstå interaksjonen i personalgruppa.

Relasjonskompetanse kan teoretisk beskrives gjennom Martin Bubers tenkning rundt hans møtebegrep (I Meyer, 2005). Han hevdet at et møte skjer når en person i møte med en annen ser på denne som en med verdi. Når mennesker møtes oppstår det et vi, som er et fellesskap

med samhørighet og tilhørighet like viktig for begge parter. Buber la stor egenverdi i begrepet *møte*. Dersom noen er interessert og engasjert med vinning som hensikt, er ikke det å delta i et møte (Meyer, 2005, s. 123). Det handler om en genuin interesse for mennesker og at man viser et *relasjonelt initiativ* (Spurkeland, 2020, s. 25-26). Alle mennesker bærer med seg sin egen biografi og bak den ligger de indre styrkene de innehar. Positive kvaliteter som sier noe om et menneske (Spurkeland, 2020, s. 27). Relasjonskompetanse er en viktig del av å drive relasjonsledelse. Det er det som gjør at vi får kontakt med andre mennesker og at vi kan samhandle med dem (Spurkeland, 2020, s. 13). Evolusjonspsykologen og sosialantropologen Robert Dunbar mener vi kan se til sjimpansene for å forstå hvordan vi mennesker pleier relasjonene våre (Aalen & Iversen, 2021, s. 54). Eksempelet som brukes er hvordan vi kan se på naturprogrammer at sjimpanser steller pelsen til hverandre i timevis. Det viser seg at de steller pelsen lengre enn det som egentlig er nødvendig, fordi stellingen også har en sosial funksjon. En funksjon som kalles for social grooming. Relatert til oss mennesker er social grooming noe vi også bedriver, bare at vi gjør det gjennom språket. Vi gjør det gjennom å bedrive småprat (Aalen & Iversen, 2021, s. 54).

Småprat

Ifølge Spurkeland (2017) er det å ta vare på relasjonene med dine medarbeidere viktig. Her er det om å gjøre å disponere tiden sin riktig. Det handler om å komme seg ut av kontoret og oppsøke de du jobber med (Spurkeland, 2017, s. 38). Man kan invitere seg selv med på et møte, bli med på morgenkaffen, ta seg en tur innom avdelingene i barnehagen eller sitte litt under den felles frokosten. Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til Chester Barnard som på 1930-tallet advarte mot å forsøke og hindre småprat. Han hevdet at ledere må benytte seg av uformelle informasjonsnettverk og småprat som et supplement til formell kommunikasjon. Dette kan formidle informasjon og skape engasjement og motivasjon hos medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 296). Småpraten medvirker til flere ting. Dette kan være blant annet å skape samhold i grupper, skape tillit mellom dem som deltar i småpraten og til å sosialisere nyansatte inn i den kulturen som eksisterer på en arbeidsplass (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 297). Aalen og Iversen (2021) poengterer også at småpraten på ingen måte er verdiløs. De viser til et klassisk eksempel på småprat, nemlig det å kommentere været. Nettopp ved å kommentere været, så åpner du opp for en samtale, skriver de. Du viser at du er vennlig innstilt (Aalen & Iversen, 2021, s. 53). Dette bekreftes av Spurkeland (2017, s. 77), som skriver at bare noe så enkelt som å hilse på en kollega og spørre hun hvordan det går, gir en bekreftelse til den andre. Gotvassli (2019) fremhever også verdien av småprat og peker på

at nettopp småprat er nøkkelen til lederskap. I barnehagen er det kontinuerlig kommunikasjon der medarbeidere møtes. Dette kan være på pauserommet, på lekeplassen, på avdelingen med praktisk arbeid, over den tidligere nevnte kaffekoppen og i møter. Ledelse handler om å skape en følelse av samhold i organisasjonen rundt verdier. Dette krever en nærhet mellom leder og medarbeider. Det er i småpraten at sosiale relasjoner, normer og verdier for organisasjonen dannes og utvikles (Gotvassli, 2019, s. 87). Det handler om å prioritere relasjonene fremfor kanskje noe annet, som for eksempel å sitte og svare på e-post. Det kan også være det å velge og gå for å gi en beskjed fremfor å sende en tekstmelding til den det gjelder. Gjør man ikke det, pleier man ikke relasjonene og bedriver det som Spurkeland (2017, s. 38) kaller for *relasjonell latskap*. Det er ikke nødvendigvis slik at du må oppsøke medarbeiderne dine for å kun snakke jobb. Derimot dreier det seg om denne *faktiske kommunikasjonen* om løst og fast som er med på å utvikle relasjonen. Da viser man at man vil den andre vel og åpner for videre samtale (Aalen, 2015, s. 44). I disse møtene kan det faktisk komme frem informasjon om dine kollegaer som du finner nyttig og interessant. Det kan også komme opp temaer i forhold til jobben som kan være viktig å se nærmere på. Vi mennesker bruker i stor grad språket vårt til å vise at vi bryr oss om andre (Aalen, 2015, s. 46). Det å møtes ansikt til ansikt har en egen verdi, fremfor å få en tekstmelding eller en telefon (Aalen, 2015, s. 53). Spurkeland (2017, s. 52) kaller viljen til og evnen til å møte mennesker ansikt til ansikt, både når det er ubehagelig og ikke, for *relasjonelt mot*. Lederen må tørre å være en del av personalet, være synlig og møte dem i åpen dialog, og ikke gjemme seg inne på et kontor (Spurkeland, 2017, s. 53).

Irgens (2021) legger vekt på at det å ignorere en medarbeider vil fremprovosere sinne og fortvilelse. Ledere som ignorerer, ser på seg selv som uunnværlige i virksomheten. Lederens gjøremål er så viktig at det ikke kan legges bort i de få minuttene medarbeideren er inne på kontoret. Dette vil skremme medarbeiderne fra å konfrontere sjefen med problemene sine (Irgens, 2021, s. 139). Det dreier seg om mot til å være en del av personalet, og i tillegg også ha hovedansvaret (Spurkeland, 2017, s. 55). Man skal selvfølgelig respektere det private, og ikke presse folk til å fortelle mer enn hva de selv ønsker. En undersøkende adferd og en oppmuntring til å fortelle er som regel en invitasjon og ofte tar mennesker den imot (Spurkeland, 2020, s. 27-28). Begrepet sosial intelligens sier noe om dette, da det handler om kunsten å omgås mennesker. Det er en kunst fordi det innebærer å forstå intensjoner, motiver og ønsker hos andre mennesker, og å aktivt oppsøke dialog og selskap med andre. Samtidig er det her viktig å huske på at det må være en viss dybde i en relasjon for at den skal ha

kvalitet (Spurkeland, 2020, s. 30). Imidlertid er det viktig for oss å peke på det Meyer (2005) sier om vennskap i relasjoner, og at dette er noe en leder bør ha klart for seg. Det å ha felles interesser og et nært forhold med arbeidere imellom, kan føre til at det oppstår vennskap. Vennskap kan føre til at lasset blir lettere å dra, og fellesskapet bidrar til fortrolighet og glede. Slik sett er det positivt. Fra et yrkesetisk perspektiv er det uheldig dersom vennsapsrelasjoner gjør at man er mer lojal overfor dem enn andre kolleger. Vennskap kan låse relasjoner, skape allianser og gjøre det vanskelig å ta opp ting ved andres væremåte. Dette må lederen være oppmerksom på (Meyer, 2005, s. 135).

Humor

En god latter forlenger livet, har vi ofte hørt. Humor, i vår kontekst, er tenkt som den humoren som oppleves god og inkluderende for andre. Humor som ledere kan bruke for å jevne ut den maktrelasjonen som ligger i forholdet mellom leder og medarbeider. Lundestad (2005) viser til at humor i tillegg også høyner livskvaliteten vår, hjelper oss å tåle vanskelige ting i livet og øker evnen til å løse problemer (Lundestad, 2005, s. 87). Humor er et kontaktskapende virkemiddel innenfor relasjonsledelse fordi det, rett og slett, trengs mindre relasjonelt mot for å ta kontakt med blide mennesker. Den store avstanden som kunne vært mellom leder og medarbeiderne, minsker når man kan tøyse litt og møte hverandre med et smil og godt humør. Mennesker finner hverandre i humoren, og det hjelper dem til avspenning. Går du ansent og alvorlig hele tiden vil det gi dårlige resultater, mens latter, tull og tøys får en til å slippe opp og slappe av. Situasjoner virker mindre alvorlig og ikke så farlig (Spurkeland, 2017, s. 138).

Ifølge Lundestad (2005), kan alvorlige problemer føre til alvorlige tanker. Dette gjør evnen vår til problemløsning dårligere, selv om det er da vi trenger den mest. Derfor bør vi i prinsippet lære oss å spøke når vi støter på vanskelige ting. Felles humor sveiser team sammen. De som jobber sammen over tid utvikler en felles språkkode, og kan more hverandre med felles ord eller uttrykk andre ikke forstår (Lundestad, 2005, s. 88). Det blir en del av et fellesskap. Det er her viktig å tenke på at ikke alt kan spøkes vekk og at det heller ikke er all humor som er god. Carson og Birkeland (2017) referer til Løgstrup og Fink (2010) som skriver at vi ikke bare kan gjemme oss bak det å ha det hyggelig, koselig og gøy (Carson og Birkeland, 2017, s. 43). I dette legger vi at vi også må ta ting alvor, når det kreves. Det er i tillegg lurt å notere seg at humor kan være av den varme og positive typen, men at humor også kan være destruktiv og ødeleggende (Spurkeland, 2017, s. 139). Det er en forskjell på å

le *av* andre, og det å le *med* andre. Humor på andres bekostning, ironi og sarkasme kan være en skummel vei å gå (Spurkeland, 2017, s. 139). Gode relasjoner innebærer gjerne humor knyttet til glede. Dette kan igjen bidra til økt kreativitet, da disse elementene henger tett sammen. Det er gøy å skape noe sammen, og å skape noe sammen styrker gjerne en relasjon. Dette fordi at mennesker som har en god relasjon også kan like å fantasere sammen og denne fantasien blir da en skapende kraft og vil dermed bidra til en enda sterkere relasjon (Spurkeland, 2017, s. 33). Humor som en del av sterke relasjoner, kan være med på å skape en slags buffer mot mistrivsel, medarbeidere som ikke er fornøyde og eventuell dårlig stemning (Brunstad, 2009, s. 263). Det kan også være en måte å ufarliggjøre det som oppleves farlig, og som man blir usikker av. For å få til dette krever det at man kjenner de man jobber med på flere plan enn kun i konteksten som kollegaer. Det handler ikke om å grave og å være i overkant nysgjerrig på folks privatliv, men det handler om å kjenne til det Spurkeland (2017, s. 111) kaller 24-timersmennesket.

24-timersmennesket

Under pandemien, som fortsatt er et godt eksempel på en usikker tid, ble mange preget av tiden på ulike måter. Reaksjonene og forutsetningene var like ulike som det alle mennesker i utgangspunktet er. Det å kjenne til noe av det som pågikk i livene til de man jobbet med ble kanskje viktigere enn noen gang. Lysebo og Bratt (2022) viser til Spurkeland (2012) og hvordan man kan øve opp interessen for mennesker ved å bevisst rette oppmerksomheten mot enkeltindivider, og å trene på å ta kontakt. Et godt hjelpemiddel for å trene på dette er å forstå 24-timersmennesket. 24-timersmennesket består, ifølge Spurkeland (2012), av familiemennesket, fagmennesket, fritidsmennesket, fortidsmennesket og framtidsmennesket. Dette kalles de fem F'ene. Disse fem F'ene avdekker sentrale sider ved identiteten til et menneske. Man vil få dypere kjennskap til kollegaene sine dersom man bruker et slikt verktøy. Både en lett variant og en dypere variant av å øve på de fem F-ene vil gjøre at man kommer nærmere hverandre. Dersom et menneske åpner opp og byr på seg selv, vil andre se mer av det fargerike mennesket som bor på innsiden. Men før vi kan forvente at andre åpner seg og deler fra sine F'er må vi også by på *oss selv* (Lysebo & Bratt, 2022, s.19). Dette kan vi sette i en sammenheng til avsnittet over, om humor, og kapittelet under som handler om ledelse i en opplevd usikker verden.

Å lede når verden oppleves usikker

Det vi har spurt om i denne oppgaven er, som kjent, hvordan ledere jobber med relasjonell ledelse når verden kan oppleves usikker. Med ordet usikker tenkte vi selvfølgelig på at vi nettopp har opplevd en pandemi. Vi ønsket dog ikke å lede oss selv inn i en avhandling om korona. Derfor tenkte vi også på andre faktorer som gjør at mennesker i dag opplever at verden er litt mer usikker enn det den kanskje var, før pandemien rammet oss. Rentene har gått opp, det er krig i Europa, strømprisene når nye høyder og matprisene skremmer mange. Alt dette har vi satt under begrepet *en usikker tid*. Noe annet som også kan bidra til en opplevd usikkerhet, er uforutsigbarhet og urolighet på innsiden av en organisasjon. Karp (2022) setter ord på dette ved å bruke begrepet *hverdagsledelse*. Det handler her om at ledere bruker mye av tiden sin på å håndtere usikkerhet og endringer innad i egen organisasjon (Karp, 2022, s. 122). I en barnehage kan et eksempel på dette være mangel på ressurser. Det kan være sykdom blant de ansatte og lite vikarer å få tak i. Dette er lederens jobb å forsøke å finne en løsning på. Det kan også være uroligheter i personalet, konflikter og maktkamper. I tillegg til å måtte håndtere dette, har ledere også andre administrative oppgaver, og er kanskje mye fraværende på grunn av møter og skriftlige oppgaver. En leders hverdag er gjerne uforutsigbar, og de fleste av dem gjør, mest sannsynlig, sitt ytterste for å få jobben de er satt til gjort. De må prioritere, og velge hvor de skal bruke tiden sin (Karp, 2022, s. 122).

I denne oppgaven har vi bevisst valgt å ikke kalle noe for en *krise*, eller tatt utgangspunkt i at noen har vært gjennom en krise. Det er her verdt å nevne at koronapandemien selvfølgelig på mange måter, kunne blitt definert som en krise i denne oppgaven. Derfor understreker vi at vi har valgt begrepet *usikkerhet*, og at vi har brukt pandemien som *et eksempel* på noe som kan føre til, at noen opplever usikkerhet. Usikkerhet, tenker vi, er noe alle kan kjenne på, i større eller mindre grad. Det virker ikke like skummelt eller alvorlig som det man velger å kalle for en krise. Opplevd usikkerhet derimot, kan føre til flere scenarioer, som kan ha likhetstrekk med det som skjer under kriser. Det kan blant annet føre til sosial uro, påkjenninger i dagliglivet og sykdom, for de som rammes av det (Bråten, 2022, s. 14).

Pandemien førte også til det vi definerer som en *endring*, og i denne oppgaven har vi valgt å ta med oss digital kommunikasjon, som en av de større endringene som skjedde i barnehagen under pandemien. Dette fordi det var en stor endring da, og fordi mange fortsatt praktiserer

de digitale løsningene. Selv om de ikke er nødt. Vi knytter endringen opp mot relasjonell ledelse.

De som mestrer teknologien og opplever at de er trygge på det, vil kanskje se fordelene av denne type kommunikasjon. Dette kommer frem i en oppfølgingsstudie av konsekvensene av koronaen for barnehagesektoren. Her opplyser noen av informantene om at denne digitale revolusjonen, som de kaller det i rapporten, gjorde at man kunne jobbe mer effektivt i form av at man slapp å reise mellom kurs og man kunne dermed holde seg faglig oppdatert, og delta i møter, uten å forlate arbeidsplassen (Myrvold, Os, Hernes og Winger, 2022, s. 60). Det er nærliggende å tro at for de som ikke mestrer teknologien like godt, og som ikke har mange møter de skal delta på, kan ville oppleve en form usikkerhet knyttet til dette. Det var i tillegg vanskelig å være i nærheten av noen som kunne bistå med teknisk lærdom, da det kan være utfordrende å lære bort tekniske ferdigheter på 1 meters avstand. Pandemien ble derfor starten på en temmelig stor *endring* i det arbeidslivet som folk var kjent med i barnehagen. Ledere ble nødt til å stå i en endringsprosess de ikke hadde klare svar på, og som de ikke hadde initiert til selv. Endringer er et vesentlig aspekt for ledere, og vi vil gå nærmere inn på dette i neste avsnitt. Der vil vi belyse relasjonsledelse knyttet opp mot usikkerhet blant ansatte og da nettopp i forhold til endring. Dette kapittelet vil peke på ulike tilnærminger til begrepet endring og gjøre rede for hvordan personer kan reagere på endringer de blir påtvunget. I tillegg vil det bli viet plass til å avklare begrepene emosjoner, følelser og mentalisering. Å kjenne til emosjoner og følelser er viktig for å komme nærmere inn på hvordan man som leder kan ha forståelsen for de ulike individene, og samhandle med dem. Kunnskapsarbeider eller ei, så tar vi med oss kroppen på jobb. Det er gjennom kroppen og vårt sanseapparat vi erfarer hva som skjer rundt oss (Irgens, 2016, s. 169).

Emosjoner, følelser og mentalisering

Emosjoner

På 1990-tallet (Irgens, 2016) ble det gjort studier av hvordan hjernen fungerer.

Nevrobiologen Antonio Damasio slo fast at man ikke lenger kunne se på kognisjon og emosjoner som atskilt. Emosjonene oppstår i reptilhjernen, og manifesterer seg som autonome responser som den bevisste hjernen har liten kontroll over (Irgens, 2016, s. 265).

Dette betyr at logisk fortolkning av det som hender, skjer på bakgrunn av emosjoner. De følelsene vi kjenner på med situasjonen som forårsaket situasjonen, er en kroppslig

hukommelse for hvordan vi reagerte da observasjonen skjedde. En emosjon har to dimensjoner: retning og intensivitet. En dimensjons retning vil si noe om du bør fjerne deg fra, eller tilnærme deg en situasjon. Intensiteten sier deg noe om hvor viktig det er å reagere. Emosjonene hjelper oss å sortere mellom alternativer. Dette ble tidligere sett på som rasjonell tenkning. Vi har vanskeligere for å ta beslutninger når emosjonene fjernes. Emosjonene kommer altså før den rasjonelle tenkningen. Det gjør at emosjonene er dypere enn bevisst tankegang, ifølge Damasio (Irgens, 2016, s. 266). Videre hevdet Damasio at organisasjoner ikke vil utvikle seg bedre ved å utestenge viktige sider av mennesket, som følelser og emosjoner. Ledere som kun vier plass til det rasjonelle, vil ikke bare løse, men skape problemer gjennom de løsningene de prøver å sette til verks (Irgens, 2016, s. 267).

Damasio hevdet at siden følelser har blitt sett på som mystisk og vanskelig å forske på, mangler vitenskapen studier på dette. Denne unngåelsen mener han har konsekvenser ikke bare for forståelsen av det biologiske mennesket, men også for hvordan vi forstår samfunn og organisasjoner (Irgens, 2016, s. 267). Dette kan underbygges med det Karp (2022) sier om at i usikre tider må vi også utforske det vi ikke vet at vi ikke vet. Man må gi plass for evnen til å forestille seg det andre ikke ser. I usikre tider skal ikke ledere lukke seg inn på møterom for å ta de viktige beslutningene. De må heller legge til rette for åpne prosesser og nye initiativer slik at man kan prøve, feile og lære. Slik finner man det som potensielt kan gi suksess (Karp, 2022, s. 119). Komplekse systemer, som barnehagen kan være et eksempel på, må de bruke kunnskap som finnes både i, og utenfor systemet (Karp, 2022, s. 118). Et eksempel på dette kan være når barnehagen får regler i form av smittevern, som de ansatte *vet* at ikke vil være til det beste for barna. Pettersvold og Østrem (2018) bringer på banen den dominerende diskursen om at det er et motsetningsforhold mellom fornuft og følelser. Det å være profesjonell betyr at man kun er fornuftig og legger følelsene til side. Forfatterne drøfter dette og tenker seg til at det kan hende man blir en bedre profesjonsutøver ved at man faktisk gir følelsene en plass (Pettersvold og Østrem, 2018, s. 161-162).

Følelser

Følelser finnes alltid mellom mennesker og de må tas på alvor (Spurkeland, 2017, s. 166). Spurkeland (2017) skriver at følelser gir relasjonene våre noe. De bidrar til innhold og mening og de setter farge på livene våre. Følelser setter oss i bevegelse og kan til og med gjøre livene våre litt mer spennende hvis vi velger å la de bestemme innimellom. Følelser kan være både positive og negative, og det kan vi også kjenne igjen ved at vi unngår situasjoner

hvor vi føler negativitet, og oppsøker situasjoner hvor det oppleves hyggelig å være. Vi kan likevel ikke unngå de negative følelsene, og innenfor relasjonell ledelse handler det om å bearbeide disse følelsene, og å lære å takle dem (Spurkeland, 2017, s. 164-166). Følelser kan være en drivkraft til handling. De kan også være en reaksjon på press, eller at man blir utsatt for noe som oppleves negativt. Følelser som drivkraft er gjerne en kilde til engasjement (Pettersvold & Østrem, 2018, s. 161). Men hva med de gangene vi føler på usikkerhet, ubehag og frustrasjon? De negative følelsene vi kjenner på da, kan være et signal om at noe er galt og at vi må reagere. Følelsene våre kan styrke dømmekraften og fungere som en veileder (Pettersvold og Østrem, 2018, s. 162) I usikre tider, tider som gjerne krever litt mer av oss, kan det være strategisk lurt å forsøke en oppgaveorientert tilnærming til utfordringen enn å fokusere på egne følelser, skriver Bråten (2022, s. 83). Dette krever dog en del mental trening i form av at du har innsikt i ditt eget følelsesliv (Bråten, 2022, s. 85). Spurkeland (2017) skriver derimot at følelser må få lov til å komme til overflaten. Dette fordi at ved å sette ord på egne følelser, skaffer vi oss redskaper til å forstå andres (Spurkeland, 2017, s. 168).

Mentalisering

En definisjon på det å mentalisere er å kunne se seg selv fra utsiden og å kunne se andre fra innsiden (Skårderud, 2016, s. 215). Det å ha mentaliserende evner vil ha stor betydning i sosiale samspill fordi det alltid ligger noen uskrevne regler til samspillet. Det vil være lettere å forstå hvis man evner å kunne se den andre innenfra. Det er selvfølgelig ikke alt det er mulig å se. Imidlertid forstår man bedre det komplekse i en relasjon, og det fører også gjerne med seg empati for den andre (Skårderud, 2016, s. 215). Det er nært knyttet opp mot emosjoner og følelser. Dette fordi vi gjennom mentalisering må fortolke andre i en kontekst, og dermed klare å regulere våre egne følelser i forhold til dette. Slik utvikler vi også vår egen selvoppfattelse. Vi formes av hvordan andre oppfatter oss og responderer på oss (Spurkeland, 2020, s. 263-264). Mentalisering gir oss en kunnskap om følelser, og kan gi oss en evne til å føle klarere. I møte med andre sinn bidrar mentalisering også til å tåle motgang og vanskelige følelser uten å få panikk. Det bidrar med noen sterke beskyttelsesfaktorer hos mennesker, nemlig håp og mening. Følelsene gir oss fleksibilitet i hvordan vi reagerer (Skårderud, 2016, s. 216). Samtidig er det viktig å merke seg at det alltid vil være uoverensstemmelser mellom hvordan andre oppfatter deg og hvordan du oppfatter deg selv. Det kan blant annet skyldes at noen mennesker kun møter deg i en bestemt sammenheng, en sammenheng hvor du er opptatt av å fremstille deg selv på en spesiell måte. Som for eksempel når du kommer på jobb

(Lundemann, 2016, s. 245). Det kan vi se i lys av Hans Georg Gadamer's tanke om at man forstår verden ut fra sine egne forutsetninger. Det vil si at hvis vi kun møter noen i en jobbrelatert setting, så vil vi tolke dem og prøve å forstå dem i den konteksten vi kjenner dem i (Gustavsson, 2017, s. 498). I kommunikasjon med andre vil det alltid være rom for tolkning i form av at du tror du sier en ting, men kommuniserer kanskje noe annet. Som leder vil det å trene på å være en god lytter, kunne hjelpe oss med å forstå det faktiske budskapet. Samtidig kan vi også trene på gode senderferdigheter slik at budskap kommer tydelig frem (Gotvassli, 2019, s. 82-83). Spurkeland (2017) bidrar med begrepet *aktiv lytting*. Med dette mener han at leder gjør lurt i å høre på det som kanskje ligger under det som faktisk blir sagt. Han nevner ulike ord som kan bli nevnt, slik som; urolig, vanskelig, problematisk og vondt. Dette mener han er ord som røper følelsesbudskap, og som det kan være lurt for en leder å tørre og dykke ned i (Spurkeland, 2017, s. 169). Poenget er at vi får en dypere forståelse av hvem vi er i møte med betydningsfulle andre. For å kunne bli et modent og autonomt menneske trenger vi å bli speilet av andre, slik at vi bedre kan danne et bilde av oss selv. Vi kan ikke sosialisere oss selv, vi trenger hjelp av andre (Jørgensen, 2016, s. 285). Denne evnen til å kunne se andre fra innsiden, vil kunne komme godt med når ufrivillige endringer skjer innad i en barnehage. Kanskje kan endringer bidra til å gjøre mennesker usikre.

Endring og reaksjonsmønster

Vi opplever at endring er noe som mange setter høyt og tenker er positivt innad i organisasjoner. Endring kan bidra til å bygge opp profesjonelle holdninger og kunnskapsbyggende dialoger, og igjen føre til at organisasjoner til *lærende* organisasjoner (Mostad, Skandsen, Wærness & Lindvig, 2013, s. 43). Endring skaper vekst og fører til at mennesker utvikler seg. Mest sannsynlig vil denne utviklingen føre til at mennesker opplever mestringsfølelse og tro på seg selv. Dette kan igjen øke sannsynligheten for at man danner gode relasjoner med andre og at man belønnes biologisk, psykologisk og økonomisk (Karp, 2022, s. 120). Endring i seg selv er, dog, en kostbar prosess, og den er forstyrrende i forhold til det psykologiske. Derfor kan også folk vise seg å være skeptiske til endringer, fordi de vet de at det krever noe ekstra fra dem (Robinson, 2018, s. 27). Under koronapandemien var det mye som ble endret uten at man fikk mene noe om det. Man ble tvunget til endring på ubestemt tid. Yukl (2019) viser til en prosess teori som beskriver hvordan personer i en organisasjon reagerer på endringer de blir *påtvunget*. Denne teorien bygger på studier av reaksjoner hos mennesker som har opplevd plutselige traumatiske opplevelser. Eksempler på

disse opplevelsene er tap av personer de er glade i, skilsmisse eller katastrofer som fører til at hjemstedet blir ødelagt. Vi tenker oss at man kan trolig finne lignende reaksjonsmønster når det skjer tvungne endringer i organisasjoner. Reaksjonsmønsteret Yukl (2019) beskriver har fire faser; fornektelse, sinne, sorg og tilpasning. Den første fasen er altså å nekte for det som skjer. I den neste fasen blir man sint. Man nekter å gi slipp på de måtene man er vant med å gjøre ting på. I tillegg kan man begynne å lete etter skyldige. Den tredje fasen handler om erkjennelse. Man slutter å nekte for endringen og sørger over den i stedet. I den siste fasen aksepteres at endringer er nødvendige, og man går videre. Hvor lenge disse fasene varer varierer hos hver enkelt. Det er også ulikt hvor alvorlige reaksjonene er. Tålmodighet og hjelp fra ledere i form av støtte gjennom hele prosessen, er viktig i disse fasene, mener Yukl (Yukl, 2019, s. 271).

Mostad, Skandsen, Wærness og Lindvig (2013) presenterer en annen måte å møte endringer på. Det kan være ved enten å reagere med en reaktiv eller proaktiv holdning. Den reaktive kan kobles til begrepet "brikkeadferd" og handler i stor grad om dem som lar endring skje, uten å forsøke å påvirke den, eller mene noe om den. Den reaktive holdningen kan kobles til begrepet "aktøradferd", hvor medarbeiderne oppfatter seg som medvirkende i organisasjonen. De vil forsøke å finne ut av hva denne endringen betyr for dem, hvor de kan finne informasjon og om de på noen som helst måte kan påvirke den (Mostad, Skandsen, Wærness og Lindvig, 2013). I tilfeller der man opplever at det blir satt inn tiltak på grunn av noe som foregår, for eksempel smitteverntiltak, omstrukturering eller omrokking av ansatte, vil det være viktig for de som rammes av tiltakene at de får informasjon om hvorfor. Det er også viktig, for en leder, å lytte til tilbakemeldingene som eventuelt kommer i retur (Bråten, 2022, s. 40). Jacobsen (2018) retter fokus mot frykten for det ukjente. Mennesker som står overfor noe ukjent vil mest sannsynlig reagere med usikkerhet og stille seg spørsmål om de klarer dette. Slike situasjoner har gjerne ikke klare svar, som ja eller nei, og dermed forblir menneskene usikre. Denne usikkerheten kan dermed føre til psykologisk stress, noe som oppleves ubehagelig for dem det gjelder. Noen vil kanskje prøve å jobbe imot tiltakene for å unngå dette stresset (Jacobsen, 2018, s. 131). Dette ubehaget eller stresset noen reagerer på, kan, for noen, kanskje oppleves som en slags angst. Innenfor relasjonsledelse, er det derfor et poeng at de gode relasjonene du danner med dine medarbeidere, skal være med på å redusere denne angsten. Det er i flestparten av tilfellene ikke en alvorlig form for angst. Det kan være den angsten mange i arbeidslivet innimellom kjenner på i form av å være ny i en jobb, usikkerhet på om de mestrer arbeidsoppgavene sine, om de strekker til eller skal gjøre feil,

eller om de har vært utsatt for irettesettelser eller negative tilbakemeldinger. En god relasjonsleder vil med gode, trygge relasjoner kanskje klare å redusere denne angsten. De kan til og med klare å erstatte den til pågangsmot og styrke (Spurkeland, 2017, s. 33- 34). Mennesker som opplever endringer som rettferdige, vil oppleve dem som lettere å forholde seg til. Hvis man får muligheten til å ytre sine meninger og samtidig opplever at man har en viss påvirkningskraft inn i prosessen, vil det gjøre noe med selve opplevelsen av å bli utsatt for endring (Bråten, 2022, s. 41). Kritiske tilbakemeldinger, som noen ganger kan oppleves som motstand, må bli gitt plass og ikke bli dysset ned. Jacobsen (2018) poengterer at det er i det store og hele usikkert hvem som forvalter sannheten, da konsekvensene av endringene som blir gjort uansett ikke kan ses før i etterkant. Derfor kan kritiske tilbakemeldinger og ytringer bidra til refleksjon og bedre løsninger, og det kan også være med på å belyse hva som er den faktiske situasjonen (Jacobsen, 2018, s. 139). Selvfølgelig vil en leder også ha behov for å gi nyheter, føringer og tilbakemeldinger som ikke er utelukkende positive. Hvis relasjonene til medarbeiderne i utgangspunktet er gode, vil denne jobben bli enklere. De som mottar budskapet vil trolig ta det imot på en mer konstruktiv måte, enn om relasjonene var dårlige (Spurkeland, 2017, s. 34). Det samme ser vi for oss at gjelder for andre former for usikkerhet som måtte oppstå innad i en barnehage. Har du en god relasjon til lederen din, vil det være lettere å fortelle om utfordringer eller usikkerhet som måtte oppstå. Man blir kanskje kvitt klumpen i magen fortere enn om man går lenge og kvier seg for å si ifra.

Endring og lederorientering

For å gå nærmere inn på endring i ledelse viser vi til Kirkhaug (2019) og det han skriver om lederes orienteringer. Lederorientering er et begrep som beskriver hva ledere har interesse for, og hva som er mest viktig for dem å vie konsentrasjon til. Interessene og fokuset kan være oppgavene og målene som skal nås, medarbeiderne og de sosiale relasjonene som er mellom dem eller fokuset kan være på endringer (Kirkhaug, 2019, s. 119). Kirkhaug (2019) referer til Yukl (1997) når han skriver at ledere som er *endringsorienterte* har fokus på oppmuntring til nytenkning, kreativitet, læring og entreprenørskap (Kirkhaug, 2019, s. 117). Kirkhaug (2019) referer så til Bass (2008) og fremhever at endringsorienterte ledere er opptatt av å motivere sine medarbeidere til å gjøre mer enn det som står i arbeidsavtaler, eller som de selv mener er oppnåelig (Kirkhaug, 2019, s. 117). Dette kan vi se i sammenheng med ledere som forsøker å motivere sine ansatte gjennom en usikker tid. En endringsorientert

leder vil kanskje ha noen strategier for å tenke kreativt rundt situasjonen, for å holde motet til medarbeiderne oppe.

Et annet begrep for å beskrive endringsorientert ledelse er transformasjonsledelse. Å transformere betyr å endre (Kirkhaug, 2019, s. 117). Det handler da om at lederen setter visjoner uten å diktere de ansatte for stramt. Ideen bak transformasjonsledelse er ganske lik som ideen bak relasjonsledelse. Den går ut på at motivasjon skapes gjennom demokratisk involvering, og at folk har et eierskap til de ulike visjonene og målene til organisasjonen (Spurkeland, 2017, s. 191). Medarbeider- og relasjonsorientering betyr at lederen fokuserer på medarbeidernes motivasjon, tilfredshet med jobben, velvære og utvikling. Denne orienteringen erkjenner at medarbeiderne er den viktigste produksjonsfaktoren, både som enkeltindivider og som et kollektiv. Medarbeiderne har verdi, både som humankapital og sosial kapital. Det vil si verdi både som individ, og når de samspiller med andre (Kirkhaug, 2019, s. 115). Dette betyr at innenfor denne retningen er også det relasjonelle i ledelse svært aktuelt. Det kreves et relasjonelt initiativ for å kjenne til medarbeidernes humane og sosiale kapital. Det setter krav til dialog. Spurkeland (2017) setter ord på at en god dialog kjennetegnes av en opplevelse av balanse og likevekt. Dermed, mener Spurkeland, må den som innehar mer makt enn den andre dempe sin makt, og til og med dele den (Spurkeland, 2017, s. 68). Spurkeland (2017) skriver videre at maktdemonstrasjoner vil virke mot sin hensikt, og at medarbeiderne kan komme til å miste respekten for lederen. Et godt samspill kan ikke basere seg på maktkamp (Spurkeland, 2017, s. 68).

Makt

En av ledernes viktigste oppgaver er å sørge for, og faktisk levere, den tjenesten som organisasjonen har sagt den skal levere. Derfor er det minst like viktig at leder sørger for stabile rammevilkår og ro i egen organisasjon, når det oppstår høy grad av usikkerhet (Karp, 2022, s. 121). Ledere har mye makt, og de har muligheten til å ta beslutninger til det felles beste. Det er allikevel ikke alle ledere som har evnene som trengs for å håndtere utfordringene som melder seg (Karp, 2022, s. 122). Lai (2019) peker på hvordan et fellestrekk til alle kildene ved makt er at de ikke er absolutte. De er relative. Dette betyr at makten er knyttet til selve relasjonen mellom personer eller grupper. Makt er ikke noe en person innehar. For å få sterk legitim makt må lederen bli sett på som legitim i sin rolle, og for å oppnå ekspertmakt må lederen bli sett på som ekspert. For å kunne påvirke andre i en organisasjon er det viktig med utvikling og effektiv bruk av maktbaser. Det ligger et potensial

til å påvirke andre i det å ha makt. Å forsøke og påvirke ligger i å bruke det potensialet, for å få folk til å endre tanker, følelser eller atferd (Lai, 2019, s. 310). Dette var vi også inne på tidligere i oppgaven. En leder må inneha en ydmykhet i forhold til det ansvaret hun har som leder. Makten bygger på et ansvar i forhold til yrkesutøvelsen, og lederen er helt avhengig av tilliten fra medarbeiderne for at makten de har skal være legitim (Meyer, 2005, s. 42). Spurkeland (2017) skriver at det er ikke ensbetydende at den som sitter med toppansvaret er den som skal styre det meste. I rollen som toppansvarlig ligger det å koordinere, og å faktisk bruke den kompetansen som finnes på arbeidsplassen (Spurkeland, 2017, s. 70). Det handler altså om kommunikasjon.

Kommunikasjon

Vellykket kommunikasjon kjennetegnes som regel av at de som snakker sammen sitter igjen med en oppfattelse av det samme budskapet (Mostad, Skandsen, Wærness og Lindvig, 2013, s. 88). Innenfor relasjonsledelse er det et viktig poeng at kommunikasjonen blir mer effektiv, når det er sterkere bånd mellom mennesker, og at dette er hensiktsmessig fordi det forenkler kommunikasjonen (Spurkeland, 2018, s. 161). I barnehager, hvor det er en kjensgjerning at man jobber tett på hverandre, er det viktig at kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere fungerer godt (Gotvassli, 2019, s. 81). Det er viktig å huske på at vi kommuniserer med hele kroppen. Øyekontakt og kroppsspråk er noe av det som hjelper oss i kommunikasjonen med andre (Aalen & Iversen, 2021, s. 53). Meyer (2005) skriver at ledere som er tett på sine medarbeidere, fremmer en åpen form for kommunikasjon. Dette vil ledere få igjen for, fordi de raskt vil klare å plukke opp både det positive og det negative som skjer (Meyer, 2005, s. 46). En leder i barnehagen har et ansvar for å se hver enkelt og gruppene som jobber sammen. Det bidrar ikke til å skape gode relasjoner hvis noen får mer oppmerksomhet enn andre, og dette er leders ansvar å se til at ikke skjer (Meyer, 2005, s. 46-47). Det handler igjen om den gode dialogen mellom ledere og medarbeiderne. Den dialogen som skjer ansikt til ansikt, representerer 100-prosents kommunikasjon, mener Spurkeland (2017, s. 78), og han mener også at den er selve *fugemassen i miljøet*. Spurkeland (2017) gjør videre et poeng ut av at det kan ses ut som mange tror at den skriftlige og databaserte kommunikasjonen kan erstatte denne dialogen. Dette mener han er en av de farligste misforståelsene i vår tid (Spurkeland, 2017, s. 78).

Digital kommunikasjon

For å henge med på den digitale utviklingen, kreves det mye av mange.

Kommunikasjonsteknologien utvikler seg i et forrykende, og for noen, et ufrivillig kjapt tempo (Spurkeland, 2017, s. 181). Irgens (2021) fremhever det psykiateren Edward M. Hallowell påpekte ved årtusenskiftet. Hallowell pekte på faren ved at det menneskelige skulle forsvinne i arbeidslivet ved å gå over til mange digitale løsninger. Hallowell hadde flere pasienter som var toppledere. Stadig flere av disse følte seg ensomme, isolert eller forvirret på jobben. Hallowell hevdet at de manglet menneskelig kontakt. De hadde i stedet fått mobiltelefoner, e-post og annen kommunikasjonsteknologi. De kunne kommunisere på farten, uten å møte den de kommuniserte med (Irgens, 2021, s. 298). Men mennesker trenger menneskelig nærhet og kontakt, ikke bare rask datautveksling. For å kunne sikre vår mentale helse og følelsesmessige velvære, må vi ha det Hallowell kalte *menneskelige øyeblikk*. Et menneskelig øyeblikk er, ifølge Hallowell, at to mennesker skal befinne seg på samme plass, både med intellektuell og følelsesmessig oppmerksomhet. Kun fysisk nærvær alene eller oppmerksomhet alene holder ikke. Du kan vie et menneske oppmerksomhet i telefon- eller videomøter, men uten den fysiske nærheten, som Hallowell mener er et menneskelig øyeblikk (Irgens, 2021, s. 298).

Når hendelser skjer som krever litt mer av leder, og som bidrar til at andre ansatte opplever usikkerhet, er det viktig at leder ikke velger digital kommunikasjon fremfor den åpne dialogen ansikt til ansikt (Spurkeland, 2017, s. 53). I den verden vi lever i, har den digitale kommunikasjonen blitt svært effektiv og praktisk. Etter at smarttelefonene kom, har forventningene til at man kan nå hverandre når som helst og hvor som helst, steget kraftig. Det er ikke så langt tilbake i tid før det var en forventning om at responstiden på e-post var lang, fordi folk svarte når de var på jobb. Nå er det kanskje en forventning hos mange ledere, at responstiden er kortere fordi de fleste har e-posten på telefonen (Aalen, 2015, s. 51). Normen er blitt at man alltid er tilgjengelig til enhver tid (Aalen, 2015, s. 54). Hallowell (Irgens, 2021) hevdet at teknologiske kommunikasjonsformer, som e-post, kan få frem de primitive instinktene i oss mennesker. Distansen fører med seg en anonymitet som vi skjuler oss bak. Vi misforstår lettere. Vi trekker konklusjoner ut fra hvordan vi tolker meldinger. Dette kan føre til konflikter, usikkerhet og forvirring (Irgens, 2021, s.301). Samtidig er det viktig å poengtere at deler av det digitale også kan gjøre det lettere for mennesker. Det kan være lettere å bedrive såkalt social grooming, ved at du sender en melding til noen du tenker

på. Det kan også være behagelig å bruke, for noen, hvis man skal si noe som er vanskelig for en selv. Det kan også, for mange, bidra til at du ikke går glipp av noe, når du blir forhindret i å delta fysisk. I noen tilfeller vil det også være en fordel at mottakeren får tid til å fordøye innholdet, slik at reaksjonen ikke blir så voldsom (Aalen & Iversen, 2021, s. 57). Det er også ulike forventninger knyttet til valget av det digitale. En telefonoppringing har en forventning om direkte kontakt, mens forventningen til respons kanskje er litt lengre ved valget av e-post. I tillegg kan det legges til såkalte emoji'er, som skal forsøke å speile hvordan vi mener det vi har skrevet. Emoji'ene skal virke som en slags erstatning for det vi mister i denne typen digital kommunikasjon, som blant annet er tonefall, ansiktsuttrykk og kroppsspråk (Aalen, 2021, s. 59). Spurkeland (2017), poengterer at den skriftlige kommunikasjonen kanskje gir en 5-prosents kommunikasjon, sammenliknet med hans tidligere nevnte 100-prosentskommunikasjon (Spurkeland, 2017, s. 78). I tillegg, mener Spurkeland, ser det ut til at krav om tempo og arbeidsmengde øker. Skillet mellom arbeid og fritid viskes ut. Derfor avslutter vi dette teorikapittelet med et dikt fra Spurkeland (2017) for å sette det vi har skrevet om ovenfor i perspektiv:

Når arbeidsplasser dør

Sosialt sett døyde arbeidsplassen min for om lag to år sidan

Ingen snakkar med kvarandre lenger

Alt dreiar seg om datautveksling framfor blanke skjermar

Det er stilt på korridorane

Ingen plystrar og ler no

Til og med kopieringsmaskina har mista status som møteplass

Ingen legg merke til om du er på jobben

Tenk deg en barnehage

Ingen er i tvil om kven som er til stades

Alle stemmene er å høyra

Alle får sjå og helsa på kvarandre

Alle kan snakka, syngja, leika, le og gråte saman

Slik skulle vel alle arbeidsplassane ha vore?

Jan Spurkeland (2017, s. 184)

Vitenskapsteoretisk forankring og forskningsdesign

I dette kapittelet vil vi begrunne valgene av metode og forskningsdesign. Vi vil redegjøre for hvorfor vi mener forskningsdesignet vårt er egnet til å svare på problemstillingen vår og hvorfor vi har valgt å utføre forskningen vår på den måten vi har gjort. Valgene som er gjort, er basert på et vitenskapsteoretisk ståsted, som preger hele forskningsprosessen. Vi vil beskrive gjennomføringen og også hvordan vi har kodet og bearbeidet empirien i form av analyse, tolkning og drøfting av funn. Til slutt vil vi gå igjennom utfordringer med forskningsprosjektet, både i forhold til struktur, etikk, vår egen rolle og forforståelse inn i prosjektet. Til slutt vil vi komme inn på hvordan vi har jobbet for å sikre validitet og pålitelighet.

Valg av metode

På bakgrunn av at vi er ute etter lederes subjektive opplevelser har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode. Vi har valgt det semi-strukturerte intervjuet som datainnsamlingsstrategi (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 121). En kvantitativ metode ville ført til en distanse mellom oss og lederne vi forsket på. Det var derfor nødvendig for oss med en nærhet slik at vi kunne forsøke å forstå, og utforske lederens perspektiver og opplevelser (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 21). Kvalitative metoder innhenter informasjon om virkeligheten gjennom språket. Akkurat som i vår studie, blir virkeligheten beskrevet av noen, slik de oppfatter den. Den blir gjerne skrevet ned og dokumentert av de som forsker på fenomenet (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 89). Virkeligheten blir sett på som kompleks, i stadig endring og noe som blir konstruert av de som deltar i en forskningssituasjon (Nilssen, 2012, s. 25).

Et kvalitativt forskningsintervju forsøker å se verden fra intervjuobjektens side. Et intervju er et *inter view*. Det kommer fra det franske ordet *entrevue*, og er en utveksling av synspunkter for å finne en felles (inter) mening (view) (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 117). Det er et mål å få frem folks erfaringer og opplevelser, i tillegg til vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2009, s.21). Målet med et kvalitativt forskningsintervju er at ny kunnskap blir konstruert i samspill mellom den eller de som intervjues og intervjueren (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 21). Dette er grunnen til at vi valgte en åpen datainnsamling gjennom en semi-strukturert intervjuform (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 121). Slik har muligheten for å oppdage nye perspektiver, gjennom intervjuene og transkriberingen, vært til stede.

Vi har forsket med utgangspunkt i kritisk realisme, en kombinasjon av ontologisk realisme og epistemologisk relativisme (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 27). Ontologisk realisme fordi vi mener at virkeligheten eksisterer uavhengig av våre oppfatninger om den. Epistemologisk relativisme fordi vi mener at vi ikke kan oppnå en helt objektiv og nøytral kunnskap om virkeligheten. I dette inngår det også en forståelse av at det finnes kun én virkelighet, men mange ulike teorier og perspektiver på hvordan den er bygget opp (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 203). Virkeligheten konstrueres kontinuerlig, og forskere og informanter oppfatter dermed verden ulikt. Det betyr at forskningen kan gi oss mange svar, men ikke svaret (Nilssen, 2012, s. 25), (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 203). Kritiske realister mener at det er mulig å utvikle kunnskap om virkeligheten, selv om den kunnskapen alltid vil kunne problematiseres. Kunnskapen vil oppstå i en sosial og historisk sammenheng, og vil derfor også kunne forandre seg ettersom ny kunnskap oppstår. Dette er noe vitenskapsfilosofen Karl Popper (Eriksson, 2020, s. 186) også er opptatt av. Vi tar derfor med oss hans perspektiv på forskning, nemlig at *“i prinsippet vil det alltid være mulig at det som i dag regnes som valid kunnskap, er erstattet av nye teorier i morgen”* (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 181). Imre Lakatos, en ungarsk vitenskapsfilosof, presenterte noe lignende i form av begrepet *sofistikert falsifikasjonisme*. Dette går ut på at en ikke trenger å forkaste påstander som ikke kan falsifiseres (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 181). Teorien utfylles heller etter hvert, med ny kunnskap eller flere aspekter ved det man forsker på. Dette blir da stående som gjeldende teori (Kleven og Hjordemaal, 2018 s. 184). For vår forskning betyr dette at det følgelig vil kunne dukke opp andre perspektiver enn de vi skriver om i denne oppgaven. En større oppgave ville kanskje hatt et større utvalg, og ville dermed kunne bidratt med ny kunnskap i form av flere perspektiver rundt samme fenomen.

Vi har vært klar over vårt utgangspunkt og vår forforståelse, og at denne vil prege oss som forskere. Derfor har vi hatt det Postholm og Jacobsen kaller en pragmatisk abduktiv tilnærming (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 103) til forskningen. Dette vil si at vi har hatt med oss vårt eget perspektiv på fenomenet inn i forskningen, som også er et fenomen vi selv har erfart. Deretter har vi tatt med oss dette i møte med teorien, og i perspektivene til de vi har forsket på. Med dette som utgangspunkt kommer vi inn på to vitenskapsfilosofiske retninger som vi har tatt utgangspunkt i, hermeneutikk og fenomenologi.

Hermeneutikk

Hermeneutikk er sentralt for oss fordi det handler om hvordan man skal fortolke det man sitter med av materiale. Inspirert av religionsfilosofen Friedrich Schleiermacher (1768-1834) så handler det om å forstå mennesker i sin individualitet gjennom språket (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 187). Eriksson (2020, s. 188) kaller hermeneutikken for *tolkningskunst*. Dette knytter vi til det arbeidet vi har gjort gjennom analyse og tolkning av våre transkriberte intervjuer. Gjennom vår analyse av intervjuene har vi forsøkt å få en dypere forståelse av det de forteller oss, knyttet opp mot den situasjonen de befinner seg i. Vi tolker intervjuene ut fra den hermeneutiske sirkel (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 188). Det betyr at vi ser på hvert enkelt intervju som en del av en helhet. En kontekst i form av en tid som kan oppleves usikker. Hvert intervju er med på å utvikle en forståelse av hva som gjør mennesker usikre, og hvordan de jobber med relasjonsledelse ut ifra dette. Her er vi inne på begrepet abduksjon som, som tidligere nevnt, omhandler å finne en helhet i det man forsker på. Vi kan forestille oss at det er som et bilde hvor litt og litt blir avdekket, og hvor vi til slutt ser helheten (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 204). Helheten slik vi ser på den, er det informantene forteller oss gjennom sine perspektiver på hva tiden vi lever i, har å si for utøvelsen av relasjonell ledelse. Noen av perspektivene vil bære preg av likhet, mens andre vil skille seg ut. I vårt arbeid med materialet, er vi også preget av vår egen forforståelse, og våre opplevelser rundt samme fenomen.

Nyhermeneutikk

Vi har latt oss inspirere av den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer. Han var en sentral skikkelse i utviklingen av nyhermeneutikken og brakte med seg begrepet *forforståelse*. Dette kategoriserer vi som et viktig begrep i pedagogisk forskning. Det handler om at forskeren ikke kan velge hva som skal påvirke tolkningen av funnene. Dette kan ses i sammenheng med den epistemologiske relativismen, hvor vi aldri kan få en helt nøytral kunnskap om denne virkeligheten. Kunnskapen vi får, vil alltid bære preg av vår *forforståelse* (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 201). Vi vil alltid ha med oss vår egen forforståelse når vi tolker funn i forskningen (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 189-190). Leseren av denne oppgaven vil lese den med en egen forforståelse. Dette bekreftes av Postholm og Jacobsen (2018, s. 92), som skriver at forskning aldri vil være verdinøytral.

Vi møter nye og ukjente med bakgrunn i det tankesettet vi har fra før. Dersom det er ting vi ikke forstår, forsøker vi å forstå dem i lys av våre erfaringer, verdier, kunnskap og holdninger. Hans-Georg Gadamer kaller dette “prejudices” (Nilssen, 2012, s.68), altså forforståelse. Nilssen (2012) beskriver hvordan forskeren som instrument, har sine begrensninger ved å være menneskelig. Det blir gjort feil, det er muligheter som vil gå tapt og forutinntatthet kan forstyrre. Forskeren må være åpen for det uventede, ha stor toleranse for ambivalens og at ting kan ha flere forståelser (Nilssen, 2012, s. 29). Gadamer mente at vi danner oss en forståelseshorisont når vi forsøker å forstå tekster. Vi har da med oss hele vår forståelse som grunnlag. Dette smelter vi sammen med det vi forsøker å forstå, en såkalt *sammensmelting av forståelseshorisonter* (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 190). Da bruker vi det vi har fra før, og samtidig utvikler vi oss. For å få til denne utviklingen hos oss selv, er vi avhengig av å møte det vi forsker på med et åpent sinn. Dette kan forstås som at vi må forsøke å være åpne for det informantene forteller oss. Vi må møte informantene med åpenhet og empatisk tilnærming selv om de kanskje har andre perspektiver på ledelse enn det vi har. (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 190). Thornquist (2003) viser til hvordan Gadamer la vekt på at vi aldri kan gjøre fortolkninger av oss selv eller omgivelsene på en uttømmende måte. Forståelse handler ikke bare om tekster, objekter og handlinger. Den handler også om den som fortolker og forstår (Thornquist, 2003, s. 163). Det er her viktig å huske på at det også er denne forforståelsen som gir oss grunnlaget til å forstå. Selve forforståelsen vår fungerer som en brobygger mellom oss og omgivelsene rundt (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 190). Når vi velger å benytte oss av kvalitative metoder, er det, som tidligere skrevet, for å få informasjon om virkeligheten gjennom språket (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 89). Gadamer (Thornquist, 2003) mente at vi med språket arver en fortid vi ikke har skapt. Vi vil forme måter å forstå på etter språktradisjonen. Altså betyr det at vi har med oss en forforståelse som kommer av nettopp språklig tradisjon (Thornquist, 2003, s. 163.) Eksempler på dette kan være at forskeren får informasjon gjennom skrevne tekster, observasjonsstudier eller intervjuer med informanter. Det er en metode for å kunne beskrive og forstå de man forsker på (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 95).

Kritisk hermeneutikk

I dette perspektivet tydeliggjør den tyske filosofen og sosiologen Jürgen Habermas at vitenskap ikke er uavhengig og nøytral. Den kan også brukes ideologisk, i form av å dekke over noe som egentlig er annerledes. Han mente at selv om Gadamer understreker at man må

ha et bevisst forhold til sin egen forforståelse, så vil ikke alltid dette være nok. Noen verdier og oppfatninger vil ligge så dypt i oss at vi ikke er klar over dem selv. For å bli klar over disse verdiene er det nødvendig med en mer dyptgripende kommunikativ prosess (Kleven & Hjordemaal, 2018, 2. 194-195). Thornquist (2003) viser til Habermas og hans fokus på språk i forbindelse med spørsmål om maktmisbruk og diskriminering. Habermas mente at språket kan være “en forsonende kraft”. Det kan være forsonende dersom partene tar hverandre på alvor. Da kan det utvikles et kommunikativt fellesskap, og samtaler som kan generere kunnskap (Thornquist, 2003, s.136). For å kunne få nye former for sosial praksis, hevdet Habermas, at man må fristille seg fra tradisjonsbundet kunnskap. Det er altså språket som gjør dette mulig. Habermas mente at det å kunne forstå og kommunisere med andre mennesker, er et iboende behov hos oss alle (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 192). Denne forståelsen oppstår i det vi klarer å tolke signalene andre sender ut. Denne tolkningen er noe vi mennesker driver med hver dag, noe som også bekreftes i vår forskning. Som Kleven og Hjordemaal (2018, s. 192) skriver, så er dette en naturlig del av det å befinne seg i en sosial sammenheng. I forhold til vår forskning, blir Habermas sine tre erkjennelsesinteresser interessant. Habermas mente at vi må ta utgangspunkt i våre grunnleggende interesser og behov som mennesker, for å forstå grunnlaget for våre kunnskaper. Han delte opp interessene i tre kategorier: *teknisk erkjennelsesinteresse*, *praktisk erkjennelsesinteresse* og *frigjørende erkjennelsesinteresse*. Det handler om hvordan tingene rundt oss henger sammen, og hvordan vi kan predikere hva som kommer til å skje dersom noe skjer (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 192-195). En teknisk erkjennelsesinteresse går ut på de tingene vi behersker for å rett og slett kunne overleve. Hva trenger du for å bygge et hus, hvilke materialer, hva slags kunnskap om konstruksjon og så videre. Den praktiske erkjennelsesteorien går ut på vårt behov for å ha en tilfredsstillende kommunikasjon med andre mennesker. Den siste interessen er den frigjørende erkjennelsesinteressen som rett og slett handler om menneskers behov for frigjøring (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 193). Dette ser vi i sammenheng med vår forskning knyttet til relasjonell ledelse opp mot det digitale. De som mener at de mestrer det digitale i forhold til det å utføre jobben sin vil få tilfredsstilt både den tekniske, praktiske og frigjørende interessen. Dette fordi du har den digitale kunnskapen du trenger for å overleve i jobben (den tekniske), du kommuniserer godt via e-post, telefon, og møter på teams (den praktiske), og du frigjør deg fra å, for eksempel, reise hit og dit, eller gå for å gi muntlige beskjeder (den frigjørende). Likevel er det helt avgjørende at vi også ser på dette i motsatt perspektiv, men ut ifra et perspektiv om at erkjennelsesinteressene er de samme for alle mennesker. Hvis du med andre ord *ikke* mestrer det digitale, så vil heller ikke

erkjennelsesinteressene tilfredsstilles. Dermed bidrar det digitale til å skape store forskjeller mellom dem som mestrer, og dem som ikke gjør det (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 194). Dette belyser også forskningen vår, og vi vil komme inn på det i analyse- og drøftingskapittelet. Før vi kommer dit, vil vi presentere det fenomenologiske perspektivet.

Fenomenologi

Vi skriver at vi har intervjuet informantene ut ifra et fenomenologisk perspektiv. Derfor har vi tatt utgangspunkt i et tema vi er interessert i, og vi har hatt fokus på begrepene *hva* og *hvordan*, og i hvilken kontekst fenomenet er erfart i. Det er viktig at alle deltakerne har opplevd det samme fenomenet. Da kan vi, som forskere, forsøke å beskrive og forstå selve opplevelsen til informantene - og også hvordan informantene opplevde verden, slik den fremsto for dem under intervjuene (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 118), (Tjora, 2017, s. 27). Thornquist (2003) viser til begrepet “livsverden”, som blir brukt i forbindelse med fenomenologi. Livsverden, slik vi forstår den, er den verden vi lever i til daglig og har erfaring med (Thornquist, 2003, s. 85). Fenomenologien regnes som grunnlagt av filosofen Edmund Husserl (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 206), og tar utgangspunkt i en subjektiv forståelse. Denne søker å få frem enkeltpersoners meninger og erfaringer (Thagaard, 2018, s. 36). Det er relasjonell ledelse i en usikker tid som er fenomenet i vår forskning, og alle informantene har erfaring med dette. Opplevelsen og forståelsen av fenomenet kan allikevel være ulikt hos hver enkelt informant (Tjora, 2017, s.27). Vi skal nedenfor redegjøre nærmere for det semi-strukturerte intervjuet som metode.

Semi-strukturert intervju

Et semi-strukturert intervju som er basert på fenomenologi er dyptgående. Det legges vekt på en felles refleksjon mellom intervjuer og intervjuobjekt, hvor informantene får mulighet til å sette ord på sine egne erfaringer. Opplevelsene de har oppleves ulikt. De tillegges mening gjennom refleksjoner og samhandling med andre (Busch, 2013, s. 56). Tema for intervjuet gis av intervjueren. Det er også intervjueren som følger opp intervjupersonens svar på en kritisk måte. Målet er å fortolke beskrivelsene av livsverdenen til den som blir intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 23). Vi valgte denne formen for intervju fordi vi ønsker å forstå informantenes perspektiver. For å oppnå forståelse hadde vi forberedt spørsmål på forhånd, men vi åpnet også for spørsmål som dukket opp underveis i intervjuet (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 121). Vi var forberedt på at intervjuene kunne bringe fram temaer og perspektiver vi

ikke hadde tenkt på, på forhånd. Slik kunne vi konstruere ny kunnskap (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 121). Det var altså både et ønske, og et mål for oss at intervjuene ikke ble for lukkede. Vårt mål med intervjuene ble å virkelig forsøke og begripe informantenes handlinger, tanker, refleksjoner og tolkninger rundt ledelse i en krevende tid. Det overhengende begrepet er, som nevnt, *relasjonell ledelse*. Vi stilte en del inngående spørsmål. Disse spørsmålene kunne utdype eller gi ytterligere forklaringer på hva de mente (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 123).

Utvalg

Ved et lite utvalg er det hensiktsmessig å velge slik at det treffer problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Utvalget i forskningen vår består av sju pedagogiske ledere og styrere, fra to barnehager i en kommune på Østlandet. Vi ønsket å intervju *både* styrere og pedagogiske ledere for å få et bredt perspektiv på relasjonell ledelse i en usikker tid. For å anonymisere dem ytterligere har vi kalt alle det samme, uavhengig av stillingstittel, som informant 1-7. Disse numrene er ikke satt etter kronologisk rekkefølge fra utføring av intervjuene. Det fremkommer heller ikke hvilke som er i barnehage 1 eller 2.

Samlet representerer altså informantene det samme utvalget, og går under ledere i barnehagen.

Barnehage 1 & 2:
Informant 1
Informant 2
Informant 3
Informant 4
Informant 5
Informant 6
Informant 7

Figur 1. Oversikt over informantene i de representative barnehagene.

Utvalget har blitt gjort ut fra de samme kriteriene (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 118). Kriteriene var at samtlige informanter må ha jobbet med ledelse i barnehagen fra senest mars

2020. Det var essensielt for vår forskning og tilnærming til oppgavens problemstilling at utvalget skulle bestå av informanter som har opplevd samme tidsepoke.

Utfordringer

Vi har begge erfaring med hvordan barnehagestrukturen fungerer. Det var derav en forventning om at informantenes tilgang på tid, potensielt kunne bli en utfordring. Ganske riktig ble det en interessant kabal. Det endte med noe omorganisering, og turer frem og tilbake. Det dukket også opp uforutsette ting, som gjorde at avtaler ble forskjøvet. I en hektisk hverdag var det heller ikke alle som hadde hatt mulighet til å forberede seg. Enten hadde de ikke hatt tid, eller så hadde de ikke fått informasjonen fra leder. Vi hadde gjort det klart at vi skulle bruke 30 minutter og vi ble gjort innforstått med at det var viktig at vi holdt oss til tidsrammen. I utgangspunktet hadde vi sett for oss at vi skulle intervju 9 informanter. Grunnet sykdom endte vi opp på 7. Dette er et utvalg vi mener er representativt for vår forskning, og som vi er tilfredse med.

En siste utfordring har vært våre egne liv ved siden av studiene. Vi er begge i 100% jobb, med familie, hus, hager, hunder, katter og alt som det innebærer. Disponering av tidsbruk har tidvis vært utfordrende. Struktur og avtaler har vært viktig, men har også ved enkelte anledninger gått i vasken. Likevel har vi ikke sett på dette om utfordringer som er uoverkommelige. Vi har sett på det som noe vi kommer oss gjennom sammen, med ny lærdom og erfaringer i ryggsekken.

Som en motvekt til utfordringer har vi også kjent på verdien av enkelte momenter. Det var nyttig for oss å ha erfaring fra samme profesjon. Samtidig måtte vi gå flere runder med oss selv, med tanke på forforståelsen vi hadde med oss. Oppgaven har en del som omhandler digitale møtearenaer. Bruken av dette har også for oss vært et godt hjelpemiddel i skriveprosessen. Vi ser stor verdi i å møtes fysisk, men det har vært fint å kunne benytte seg av digitale møter på de mest hektiske dagene.

Etiske perspektiver

Thagaard (2018) fremhever at forforståelsen i prosjektet preges av om vi har en tilknytning til miljøet vi studerer, eller om det er slik at man er utenforstående til det. Ved å kjenne miljøet fra før, kan man forstå det "innenfra". De erfaringene vi har med oss fra før, kan føre til gjenkjennelse. På den andre siden, kan det å ha en tilknytning til miljøet fra før gjøre at man

overser det som er forskjellig fra egne erfaringer (Thagaard, 2018, s. 190). Vi har forsøkt å åpne oss opp for det deltakerne har fortalt oss, og ønsker å presentere ulike perspektiver inn i oppgaven. Vi synes de ulike erfaringene informantene har presentert har vært verdifulle. I tillegg har de vært med på å belyse flere sider av samme fenomen.

Ved å velge informanter fra egne kontaktflater gjorde vi oss noen tanker om hvordan dette ville påvirke svarene vi fikk. Vi antok at det ville være både positivt og negativt for forskningen å ha en relasjon til informantene i forkant. Alle mennesker vil tilpasse sin adferd i møte med andre mennesker, og det er flere forhold som kan bidra til dette (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 225). Det positive mener vi er at litt av usikkerheten til å bli intervjuet av noen man ikke kjenner kan bli mindre. Det kan oppleves trygt og godt å snakke med noen man opplever at man kjenner og har en relasjon til. For noen vil det være lettere å åpne opp. Det som kan være negativt er at samtalen fort sporer av, og at de man intervjuer kan bli usikre på hva de kan si og ikke. Dette spesielt med tanke på de utsagnene som kan oppfattes som kritikk mot ledelsen. Derfor var det ekstra viktig for oss å poengtere at alt blir anonymisert og kun brukt til å forske på relasjonell ledelse. De ble trygget på at vi ikke kommer til å snakke med andre om hvem vi har intervjuet, og at vi fremsto ryddige og profesjonelle i møte med deltakerne. Profesjonaliteten til forskeren kan bli overskygget av at man føler man bare har en vanlig samtale, og dette var noe vi forsøkte å unngå.

NESH

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), er den forskningsetiske komiteen som faget pedagogikk hører inn under (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 26). Her ligger det noen forskningsetiske retningslinjer, som er til for å sikre fri, god og forsvarlig forskning og for å sikre god vitenskapelig praksis. Det å skulle ivareta forskningsetikken gjelder alle som utfører forskning, også oss som er masterstudenter. Retningslinjene utdyper ansvaret til forskere og er utviklet av forskere, i samspill med forskere og til hjelp for forskere (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 5-7). Retningslinjene er delt inn i fem deler:

- forskerfellesskapet
- hensynet til personer
- grupper og institusjoner
- oppdragsgivere og finansører og samarbeidspartnere
- forskningsformidling

(De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 8-9)

Forskerfelleskapet: Handler om at forskere har et kollegialt ansvar overfor hverandre i forhold til å respektere hverandre forskning, anerkjenne bidrag og opptre sannferdig. Forskere skal også ha individuell frihet, og forskningen skal ikke være påvirket av andre interesser som organisatoriske, politikk, økonomi eller religion (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 10). Det er viktig for oss å opplyse om at vi har valgt tema for oppgaven helt selv. Den er valgt ut ifra en nysgjerrighet og egne erfaringer med barnehagen i en tid som har vært og er preget av usikkerhet. Vi har stått fritt til å velge å skrive om akkurat det vi vil, så lenge det hører inn under retningen utdanningsledelse. Det er et ønske at oppgaven skal være så åpen som mulig. Derfor henviser vi til all forskning vi har brukt, nettsider vi har lest, rapporter og annen litteratur. Vi har skrevet denne oppgaven sammen, og har derfor like stor del i oppgaven begge to. Ingen har gjort noe mer enn den andre og begge står inne for alt som står.

Hensynet til personer: Handler om å respektere menneskeverdet, og å ta hensyn til menneskers sikkerhet, velferd og integritet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 18). Vi informerte deltakerne i forskningen vår på forhånd om hva forskningen går ut på. Det er blitt innhentet informert samtykke fra alle deltakerne i studien. Vi gikk gjennom samtykkeerklæringen før vi startet intervjuene. Deltakerne ble informert om at det var frivillig å delta, at de når som helst kunne trekke seg fra forskningen og at det ikke skal gå an å gjenkjenne dem i oppgaven vår basert på svarene de gir. Unntaksvis at de vil kjenne igjen sine egne svar dersom de selv leser oppgaven. Vi var tydelige på at de ikke skulle bli skadelidende av å delta i prosjektet vårt, og at de ikke forpliktet seg til å delta på mer enn ett intervju. Videre ble deltakerne gjort kjent med at vi oppbevarte deres svar frem til oppgaven skulle leveres. Etter innlevering blir alt datamateriell makulert. Vi gjorde det også klart i invitasjonen til forskningsprosjektet at vi kun er interessert i deres egne erfaringer og perspektiver på ledelse, og deres kjennskap til relasjonell ledelse. Det var ikke vår intensjon å stille noen i et dårlig lys ved å få frem personlige uoverensstemmelser eller andre relasjonelle utfordringer på en arbeidsplass. Svar som blir gjengitt i denne oppgaven er svar som er i tråd med vårt faglige fokus og som er med på å belyse problemstillingen vår. Derav er svarene som er valgt ut, satt inn i vår kontekst og tolkning. Vi brukte båndopptaker for å sikre korrekt gjengivelse under transkribering. Opptakene ble slettet når transkribering var ferdig utført. Det eneste som ikke ble transkribert var identifiserende ord og utspill som kunne si noe om

hvor de jobbet, navn på avdeling, kolleger eller navn på andre som kunne føre til gjenkjenning. Dette er gjort for å sikre at vi beholder anonymiteten. Vi understreket også for deltakerne at vi var der i rollen som forskere, og ikke som noe annet de kanskje i utgangspunktet kjenner oss som. Derav også vårt etiske ansvar rundt tolkning og taushetsplikt.

Grupper og institusjoner: Handler om å ta hensyn til grupper som kan være svake og sårbare og som kan ha rett på særskilt beskyttelse. Dette gjelder ikke de vi har forsket på. Barnehagen som institusjon er av stor betydning for samfunnet, og derfor bør organisasjonen legge til rette for forskning på egen virksomhet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 31). Vi mener vi har fått et ærlig innblikk i hvordan organisasjonen fungerer og hvordan de har opplevd og opplever å utøve relasjonell ledelse i en tid preget av usikkerhet.

Oppdragsgivere, finansierer og samarbeidspartnere: Handler om at forskningsinstitusjoner har forpliktelser overfor oppdragsgivere og samarbeidspartnere (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 33). Vi har kun forholdt oss til å skrive masteroppgaven gjennom vårt studie ved Universitetet i Sørøst-Norge. Som tidligere nevnt har vi ikke hatt noen føringer annet enn å forske på et relevant tema for studieretningen. Forskingen vår, utenom det, er uavhengig og fri. Retningslinjene handler også om åpenhet rundt roller (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 36), noe vi også har vært tydelige på. Vi har lagt vekt på at vi har valgt informanter fra egne kontaktflater, og hva dette kan ha å si for forskningen vår.

Forskningsformidling: Handler om at forskere har et ansvar for å formidle forskningsresultater og vitenskapelige resultater fra egen forskning, men også fra andre forskere. Det handler om forskernes samfunnsansvar (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 38). Demokratiet og kunnskapssamfunnet er avhengig av forskere som deltar i samfunnsdebatten og bidrar til et godt klima, men som og også kan ha et kritisk blikk inn mot myndigheter og andre aktører som har stor innflytelse i samfunnet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 38). Vårt bidrag inn i samfunnsdebatten er å rette søkelyset mot den usikkerheten ledere i barnehager opplever når de ikke vet hvor barnehagen er på vei. Når arbeidsoppgavene blir så mange at naturlige arenaer for å utøve relasjonsledelse forsvinner. Ledere som tilbringer tiden bak skjermen i stedet for å ta kaffekoppen sammen med kollegaene sine på morgenen. Ledere som gir beskjed på

tekstmelding for å spare den tiden det tar å gå og gi en beskjed ansikt til ansikt. Dette mener vi er viktige funn i vår forskning.

NSD

Før vi kunne starte på innhenting av data gjennom intervjuer måtte vi ha godkjenning av NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, nåværende navn: Sikt). NSD er til for å sikre etterlevelse av personvernreglementet og se til at studenter behandler personopplysninger i tråd med lovverket (www.sikt.no). Siden vi hadde tatt opp intervjuene på båndopptaker som vi skulle bruke til transkribering over en viss tid, meldte vi inn prosjektet vårt til NSD. Vi anonymiserte i vår transkribering, men intervjuene i sin helhet på opptakeren var ikke anonymisert. Så lenge vi hadde lydfilene og brukte dem i arbeidet vårt, mener vi at godkjenningen var en nødvendighet. Da vi meldte inn prosjektet beskrev vi i søknaden hvordan vi planla forskningen, hvordan vi oppbevarte filene, og at de ble slettet med en gang prosjektet var ferdig. Forskningsprosjektet ble godkjent av NSD og vi kunne begynne arbeidet. Vurderingen fra NSD kan leses i vedlegg nr. 1.

Gjennomføring

I likhet med dybdeintervjuer ønsket vi å skape en relativt fri samtale (Tjora, 2017, s. 113). Den var dog knyttet opp mot vårt tema og med spørsmålene våre som en igangsetter av samtalen, samt en rettesnor. Vår tanke om vår egen problemstilling, er at den er gjenkjennbar for mange ledere i barnehager. Derfor var vi mer opptatt av å finne informanter som kunne sette av tid til oss, enn å gjøre bakgrunnsjekk på ulike barnehager før vi henvendte oss til noen. Inspirert av hermeneutikeren Hans-Georg Gadamer og fenomenologen Edmund Husserl (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 97), ble vårt formål med studien å erverve ny kunnskap. Kunnskap omkring en forståelse av hvordan vanlige mennesker i en urolig og usikker tid forsøker å beholde det “vanlige” i det uvanlige. Deres refleksjoner rundt dette var et ønsket aspekt. Dette selvfølgelig, med relasjonell ledelse som paraplybegrep.

Første punkt var å spørre styrerne i de respektive barnehagene muntlig om de kunne tenke seg å stille noen av lederne i barnehagen til disposisjon, for intervjuer til en masteroppgave. Dette gjorde vi i august 2022, ved å ta noen telefoner. Responsen var positiv, og dermed fikk alle styrerne et skjema med presentasjon av prosjektet. Dette delte vi ut til de aktuelle pedagogiske lederne som ville la seg intervjuer. Styrerne fikk en beskrivelse på mail etter

ønske om omfanget av intervjuene. Vi berammet tidsplanen for prosjektet slik at styrerne og vi hadde en oversikt. Denne planen ble overholdt, og det ble gjennomført intervjuer over ulike dager i oktober 2022.

Intervjuene ble gjennomført på lukkede grupperom i de respektive barnehagene. Til stede var kun oss som forskere og én informant av gangen. Som tidligere nevnt, intervjuet vi til sammen syv personer. Intervjuguiden hadde spørsmål som ble tematisert ut fra forskningsspørsmålene og problemstillingen vår. Denne hadde noen fått på forhånd. Grunnen til at kun noen hadde fått guiden, var at utdelingen var glemt bort i en hektisk hverdag. Deltakerne fikk uansett lese spørsmålene før vi startet, og ha dem foran seg gjennom hele intervjuet. Vår opplevelse er at alle brukte intervjuguiden som støtte i starten av intervjuene. Underveis ble samtalen mer flytende, og de brukte guiden svært lite. Da intervjuene startet henviste vi til overordnet tema, relasjonsledelse, og benyttet dette begrepet som rød tråd gjennom hele intervjuet. Vi klargjorde i forkant av intervjuet at vi kom til å spørre dem om å utdype noen av svarene, og at vi under intervjuet kunne stille oppfølgende og oppklarende spørsmål. Intervjuene er gjennomført ved at vi begge har vært med. Vi har byttet på å stille spørsmål og intervjuet informantene ansikt til ansikt med båndopptaker. Fordelen med å bruke båndopptaker var at vi kunne ha fullt fokus på informantene, uten å måtte skrive mye underveis i intervjuene. På denne måten fikk vi med oss det som ble sagt. Det gjorde også at det var lettere å se for seg intervjusituasjonen da vi skulle transkribere. Vi utdyper dette i delkapittelet som tar for seg transkriberingen.

Informert samtykke

Alle informantene fikk og signerte samtykkeskjema før intervjuene startet. Et *informert samtykke* (Thagaard, 2018) betyr at deltakerne i prosjektet har blitt orientert om hva det innebærer. I startfasen var det begrenset hvor mye informasjon vi kunne gi om prosjektet. Vi skrev det så detaljert vi kunne. I kvalitative studier kan man endre opplegget for prosjektet underveis. Samtykke informantene gir, vil derfor ikke kunne være basert på fullstendig informasjon om prosjektet (Thagaard, 2018, s. 23). Thagaard (2018) fremhever viktigheten av å være seg bevisst sitt etiske ansvar, selv om man har fått et samtykke. Personene som deltar, vet ikke hvordan forskeren vil analysere og tolke dataene. Det blir vesentlig å reflektere over dette gjennom hele forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 23-24).

Transkribering

Intervjuene er skrevet ned ord for ord i etterkant. Dette ble gjort raskt etter gjennomføring, slik at vi hadde det friskt i minne. Tjora (2017) anbefaler lydopptak og fullstendig transkribering av materialet etter opptak. Det vil skje en åpenbar endring fra muntlig til skriftlig form, da man ikke snakker i avsnitt eller med tegnsetting. Dersom det er intervjuerne selv som transkriberer, unngår man at mye informasjon går tapt i oversettelsen. Tjora (2017) skriver at det er tapet av visuelle ledetråder som er det viktigste tapet i transkriberinger, og informasjon om stemningen i intervjusituasjonen. Det å lese en transkribert tekst fra et intervju man selv deltok i, vil gjøre at man kan gjenoppleve situasjonen og se for seg ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Dette vil ha betydning for analysen (Tjora, 2017, s. 173-175). Forskere som transkriberer sine egne intervjuer, lærer mye om sin egen måte å intervju på. Man vil starte tidlig med meningsanalysen. Under transkripsjonen vil de i noen grad huske eller gjøre seg tanker rundt intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 189). Dette stemmer overens med hvordan vi opplevde å transkribere egne intervjuer. Vi opplevde at det var en tidkrevende prosess som krevde mer av oss enn vi hadde trodd. Videre erfarte vi at det også var en unik måte å få med alt som ble sagt på. Ved å jobbe oss gjennom transkriberingen i form av analysearbeidet oppdaget vi mer og mer som vi ikke hadde tenkt over før.

Koding, analyse og tolkning

Intervjuene er, som nevnt, transkribert ved å skrive ned hvert eneste ord fra informantene. Vi lyttet gjennom intervjuene flere ganger for å sikre at alt er gjengitt korrekt. Svarene er i etterkant gjort leservennlige, i skriftlig form. Det vil si at vi ikke har lagt til, eller trukket fra, essensen i det informantene forteller, men har kuttet ut ulike fyllord og ufullstendige setninger. Nilssen (2012) fremhever at dersom man skal bruke sitater fra datamaterialet i skriftlig form, kan man ta bort småord. Dette forutsetter at det ikke er av betydning for det man vil vise med sitatet. Dialekt kan gjøres om til bokmål (Nilssen, 2012, s.50). Informasjon som har kunnet risikere gjenkjennelse er tatt bort. "Hun" eller "henne" brukes gjennomgående og kjønnsnøytralt i denne oppgaven.

Koding av intervjuene

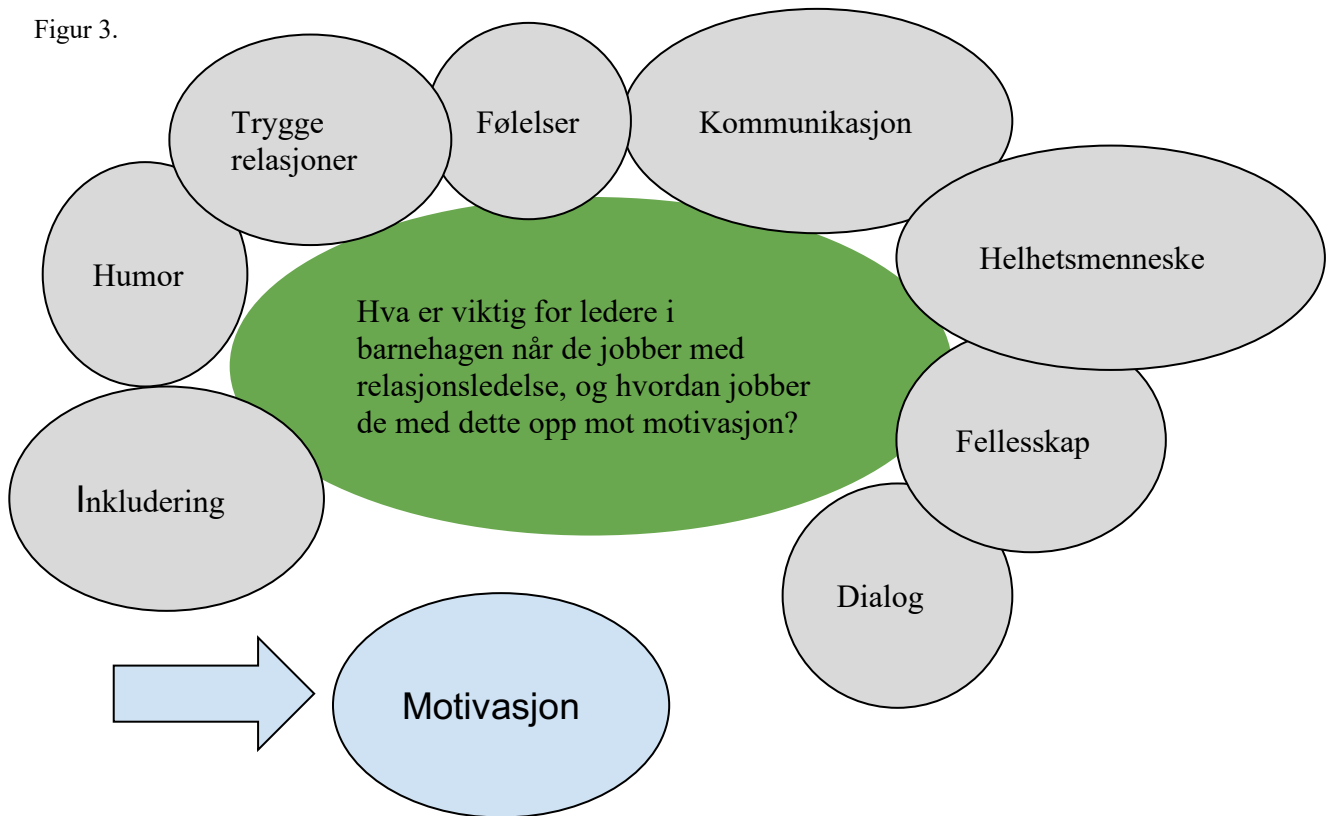
Vi valgte å kode intervjuene ved å lese gjennom alle intervjuene hver for oss, for så å markere i ulike farger det vi fant, som kunne knyttes til forskningsspørsmålene våre:



Figur 2. Koding i farger

Vi har hele tiden hatt relasjonell ledelse som overordnet begrep, og vi valgte derfor å igangsette alle intervjuene med et spørsmål om dette. Dette for å skape refleksjon rundt begrepet, kartlegge forståelsen og også for å kunne forsøke å svare på forskningsspørsmålene i lys av dette. Med forskningsspørsmålene som utgangspunkt og med intervjuguiden som støtte fikk vi frem ulike perspektiver på det vi søkte svar på. Ved hjelp av figurene 3, 4 og 5 kan vi se forskningsspørsmålene i midten, og de ulike perspektivene som kom frem under intervjuene.

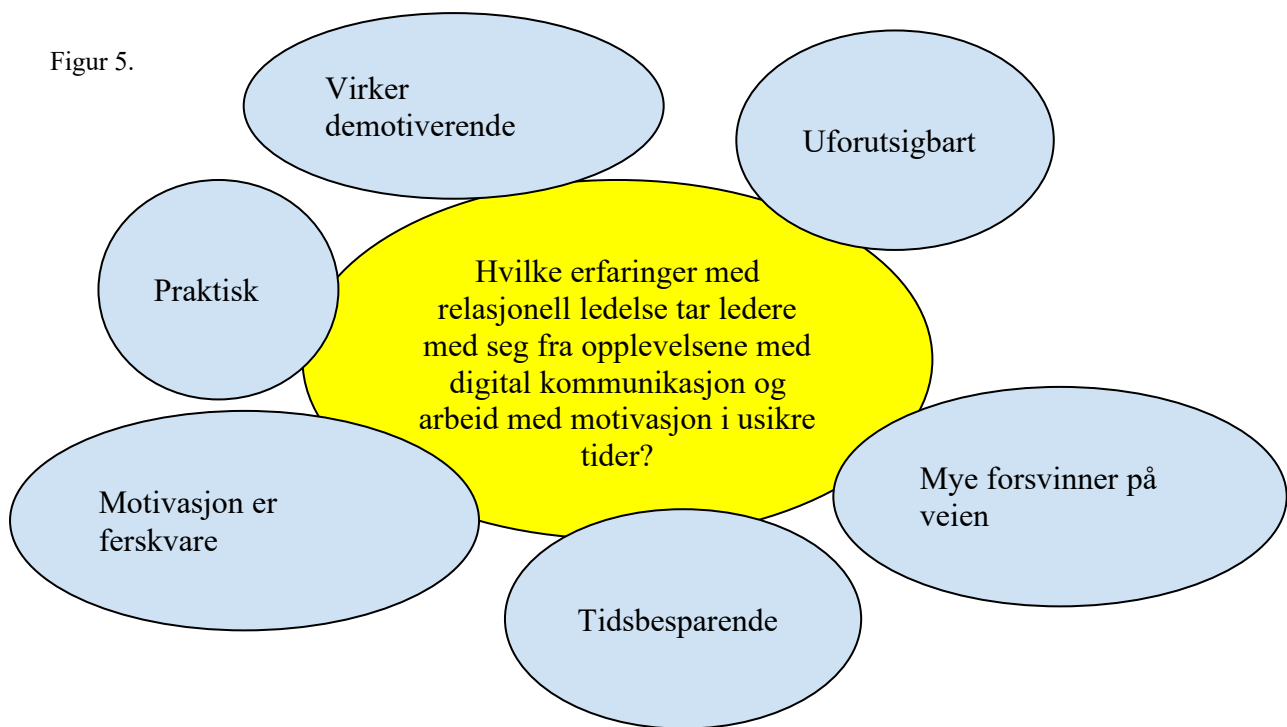
Figur 3.



Figur 4.



Figur 5.



Fenomenologisk analyse og tolkning

En fenomenologisk analyse handler om å få en oppfatning av helheten, og å få en forståelse av fenomenet som studeres (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 160-161). Vi refererer til den tidligere nevnte, hermeneutiske sirkel. Vi tolker og analyserer *delene*, for så å komme fram til *helheten*. Det er ikke mulig for oss å gjengi transkriberingen fra start til slutt. Derfor har vi trukket ut essensen i det vi mener er aktuelt for vår oppgave. Vi har valgt å fokusere på det som har vært gjentakende hos flere av deltakerne, og som vi mener gir et uttrykk for fenomenet vi studerer og erfaringer rundt dette (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 162). Vi har også holdt døren åpen for det som utmerker seg hos den enkelte. Deretter har vi samlet uttalelser, fortellinger og meninger under temaer (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 161). I figurene 3, 4 og 5 viser vi rammene for hva vi har ønsket å presentere i oppgaven.

Vi er bevisste på at vi tolker materialet vårt med vår egen forforståelse i sekken. Denne er umulig å glemme eller gjemme helt bort. Vi har dog bevisst forsøkt å legge den til side, for så å åpne opp for det bildet informantene har forsøkt å gi oss. Gjennom vår tolkning av materialet har vi forsøkt å få en dypere forståelse av fenomenet vi har forsket på. Dette har vi gjort gjennom å snakke med mennesker som har opplevd, og fortsatt opplever fenomenet. Konteksten for deltakerne er noenlunde lik, men likevel er hvert enkelt tilfelle unikt.

Gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet)

I kvalitativ forskning er det vanskelig å følge et krav om ytre validitet. Det vil si om funnene i forskningen kan generaliseres, eller overføres til en annen kontekst (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 238). Semi-strukturerte intervjuer er unike ut ifra den konteksten de er gjennomført i, og vil være umulige å gjenta. Det betyr imidlertid ikke at funnene *ikke* er skjønnsmessig overførbare (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 134). I dette legger vi at det er mulig å lære noe av våre forskningsresultater, selv om forskningsmetoden er kvalitativ. I forskningen vår var flere av deltakerne inne på at tiden med pandemi var den tiden de kjente på mest usikkerhet. Med tanke på at alle landets barnehager fulgte de samme reglene for smittevern (avstand, kohorter, digitale møter, trafikklysmoell ect.), er det nærliggende å tro at ledere i andre barnehager kan relatere seg til det våre deltakere velger å snakke om. Kanskje vil de kjenne seg igjen i flere av perspektivene.

Den indre validiteten er knyttet til konteksten forskningen ble gjennomført i, og er derfor et lokalt fenomen (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 117). For å sikre den indre validiteten er det viktig å operasjonalisere begrepene vi bruker for å oppnå *begrepsvaliditet*. Det vil si at vi definerer begrepene i teorikapittelet (operasjonaliserer), for så å sette ord på det som ikke direkte er observerbart (Kleven og Hjordemaal, 2018, s. 95-97). De observerbare indikatorene vi har forholdt oss til, er det deltakerne våre forteller oss gjennom intervjuene. Vi har tolket dataene gjennom vår operasjonalisering av begrepene, og vi er klar over at vår forskning kun er én av mange måter å beskrive fenomenet på. Med utgangspunkt i kritisk realisme, er reliabiliteten i forskningen vår ikke definert som noe som kan gjentas av en annen forsker og resultatet vil bli det samme. Møtet mellom deltakerne og oss som forskere vil være unikt, fordi vi mennesker hele tiden er i utvikling (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 224). Vi knytter reliabiliteten til hvordan vi som forskere og selve undersøkelsen kan ha påvirket resultatet (Postholm og Jacobsen, 2018, s. 224). Målet vårt er derfor å synliggjøre forskningsprosessen vår og å få frem hvordan kunnskapen vi har fått har blitt produsert (Postholm og Jacobsen 2018, s. 15). Slik kan de som leser denne oppgaven reflektere over den, og kanskje kan resultatene våre bidra til nye perspektiver rundt det å lede mennesker med fokus på det relasjonelle, som i sitt arbeid med barn og voksne i barnehagen, opplever usikre tider.

Analyse av funn

I dette kapitlet skal vi presentere vår egen empiri og analysere dette opp mot vår problemstilling og opp mot teorikapitlet tidligere i oppgaven. Vi velger å starte analysen med å gjenta vår problemstilling, slik at det er helt klart hva utgangspunktet for analysen er:

Hvordan opplever ledere i barnehagen å jobbe med relasjonsorientert ledelse i en tid hvor verden oppleves usikker?

Som tidligere vist i Figur 1, vil vi i analysekapitlet referere til informantene som informant 1, informant 2 osv. Vi nevnte tidlig i oppgaven at vi gjør noen litterære grep i teksten. Under kommer analysen, som deles opp i forskningsspørsmålene. Dette utgjør tre delkapitler. I hvert delkapittel kommer underoverskrifter, som er sitater fra informantene. Vi velger å gjøre det på denne måten, for å tydeliggjøre temaet med informantenes egne ord. Sitatene vil understøttes med utdrag fra svar, som skal belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Hvordan jobber ledere med relasjonell ledelse opp mot motivasjon når det er usikre tider?

Vi har tidligere gjort rede for at et relasjonelt perspektiv på ledelse henger tett sammen med motivasjon. Dette var noe av det vi ønsket perspektiver på fra informantene våre. Først og fremst ville vi forsøke å forstå informantenes forståelse av å utøve relasjonell ledelse. I tillegg forsøke å forstå hva det har å si for hvordan de jobber, og hva det har å si for dem de jobber sammen med. I tillegg ønsket vi å forske på hvilke tanker informantene har gjort om motivasjonsarbeid knyttet opp mot det relasjonelle perspektivet i en usikker tid.

“Det viktigste i relasjonsledelse er en relasjon” - informant 3

Informant 3 setter her ord på kjernen i relasjonsledelse. Nemlig at man har en relasjon til noen. Informant 5 er også tydelig i sitt svar som omhandler relasjonell ledelse. Det er et overordnet ansvar man har som leder, det å skape gode relasjoner til kollegaene sine. Hun kaller det å legge til rette for kommunikasjon.

Man har jo det man kaller dårlig kjemi, men man har også det man kaller profesjonalitet i forhold til å snakke sammen. Man kan føle at man ikke er på bølgelengde med noen, men allikevel klare å ha en god kommunikasjon - informant 5.

De andre informantene setter også ord på hva relasjonell ledelse betyr for dem. Informant 1 legger vekt på dialog og inkludering, og viktigheten av å orientere seg i personalet. Hvem trenger hva, slik at de ansatte opplever trygghet. Da vi spør informant 4 om relasjonsledelse svarer hun at det, for henne, handler om å møte de ansatte på følelser, motivere dem og engasjere dem. Hvordan vi er på jobb *sammen*. Barnehagens flate struktur blir nevnt av informant 6. Hun nevner strukturen som både god og vond, men at i et relasjonelt perspektiv, for henne, så handler det mindre om makt og posisjon, og mer kultur for at man prater sammen og har et godt samarbeid. Hun sier også at det handler om å kjenne folka sine, og ha tillit til at de bidrar til å løse det oppdraget de har. Hun nevner dialogen som et verktøy for å få til dette. Vi er avhengige av hverandre, sier informant 7. Det er viktig å ha med seg alle ledda. I deres barnehage har de jobbet mye med å lytte, få frem hverandres perspektiver, høre hva folk er opptatt av og hvor de vil. Informant 2 mener det er viktig å kartlegge hva folk er gode på, og dermed finne ut av hva de har å bidra med. Informant 4 forteller at det er viktig for henne at det skal oppleves meningsfullt. De skal trives i et godt arbeidsmiljø, og målet skal være at de gleder seg til å komme på jobb. Informant 2 bringer inn begrepet medvirkning i form av at leder ikke skal bestemme alt, men heller forsøke å få folk med:

Jeg legger jo i det at fokuset er på (...) relasjonsbygging da.. og i det å ha dialog, tillit, samarbeide om felles mål (...) Tenke ledelse med teamfokus da. At ikke jeg skal skjære gjennom hele tiden med mine tanker, men heller få med alle på laget - informant 2

Det informant 2 beskriver her, bekreftes av informant 7. Hun snakker om at ledere må stå i den avgjørelsen de tar, men at det ikke bare skal bli deres valg og deres avgjørelser. Det er uansett viktig å huske på at det er en bakgrunn for at akkurat de avgjørelsene tas. Det handler om medarbeiderskap. Ifølge informant 6, er det noe de har hatt fokus på. Fokuset har vært på hva de legger i det. Informanten poengterer det, at man er tett på hverandre i en barnehage, og derfor må man ha en felles forståelse, og ha fokus på å finne løsninger. I dette er det viktig å se seg selv også, mener hun. Dette fordi det ikke bare er ledere som har ansvar for et godt klima. Det er noe barnehagen må levere sammen.

Informantene maler sammen et bilde av tett og god kommunikasjon, fokus på å kjenne hverandre i et godt arbeidsmiljø, hvor man både skal lytte til hverandres perspektiver og bevege seg fremover *sammen*. Vi leser svarene som at informantene har et godt innblikk i hva relasjonell ledelse er. Videre er det ulikt hva informantene vektlegger, men de samme elementene er med i større eller mindre grad. Vi er ute etter perspektiver på hva som skjer med denne formen for ledelse, når kollegaer blir preget av at virkeligheten oppleves usikker for dem.

Når usikkerhet oppstår og man kjenner folka sine, så er det gjerne sjeldent at ting kommer overraskende. Da er man gjerne litt forberedt på at den personen blir usikker av akkurat det. Da må man ta dem på alvor, og gi dem den støtten de trenger for å løse oppgaven sin, eller den usikkerheten de står i. - informant 6

Informant 1 bekrefter denne måten å tenke på. Hun er også inne på at hvis du kjenner de du jobber med, så vet du kanskje noe om hvordan de reagerer i usikre tider. Mange mister motivasjonen når tiden oppleves usikker, sier informant 4. De tolererer mindre, det blir kaotisk og det oppleves stressende. Spesielt uforutsigbarhet. Det blir folk usikre av. Da motiverer hun dem ved å hjelpe dem til å få igjen pusten, senke skuldrene og tenke over; *Hva er det som er viktig nå? Hva skal vi rekke?* Informant 2 er inne på noe av det samme, nemlig at det fungerer godt å senke kravene når det er usikre tider. Hun trekker frem et eksempel fra koronatiden, hvor hennes opplevelse er at de ansatte mistet motivasjonen fordi de ikke hadde den drahjelpen det er å være del av et team. Hun viser her til alle reglene om avstand, og splittelsen av de ansatte i små kohorter med en voksen, og tre barn i hver kohort. Når man senker kravene, så kan for eksempel et mål være *å lage en god dag*, sier hun, Det må være lov å bare stå i det. Informant 3 beskriver det som at alle bare holder seg flytende, når det er usikre tider. Man mister den *gutsen* som man hadde tidligere. Da er det lederens jobb å være positiv og gi tydelige beskjeder. Beskjeder som oppleves gode. Informant 4 er også opptatt av den delen av relasjonell ledelse, hvor man kjenner hverandre så godt at det også er lov å *blåse litt ut, og skape rom for følelsene*. Det skal være lov å ha en dårlig dag, mener hun, vi må bare si det til hverandre. Da ser vi hverandre bedre og kan lettere hjelpe hverandre.

Informant 1 har fokus på at barnehagen trenger at alle er på topp, og at kollegaene dine trenger deg mer enn vanlig når det er usikre tider. Hun legger også til at det i en slik situasjon blir vanskelig å finne det optimale, siden det optimale kanskje ikke finnes. Derfor må man bare finne frem til det beste man kan få til i den situasjonen man er i. Vi forstår dette som et

perspektiv på at, i stedet for å senke kravene, så er en annen måte å heller endre fokuset til hvordan man kan gjøre hverandre gode, i en utfordrende tid.

Informant 7 pleier å forsøke å hjelpe folk litt med å rydde i hodet, når usikkerhet oppstår. Hun sier at det er veldig individuelt hvordan man tar den tiden vi er inne i, og at man som leder må møte hver og en med den usikkerheten de har. Hva kan vi gjøre noe med, hva kan vi ikke gjøre noe med, og hva er det som er viktig og hva er egentlig ikke så farlig. Hun understreker at en god kultur for å snakke sammen gir åpenhet. Det er viktig å sette ting i perspektiv, mener informant 1. Hva er problemer og hva er ikke problemer. Det kan virke som om det er litt ubehagelig her og nå, men i et større perspektiv er det kanskje ikke så voldsomt. Her ser vi at ledere kan ta en slags veiledningsrolle overfor dem de skal lede. Hvordan kan vi, som ledere, hjelpe medarbeiderne å rydde? Informant 2 reflekterer den andre veien, og skulle ønske at man undersøkte mer hva kollegaer faktisk trenger fra henne, som leder, når det er usikre tider. Hun gir uttrykk for at hun gjerne vil være der som støtte for kollegaene sine, når de kommer i en sårbar posisjon, men hun gir også uttrykk for at dette ikke nødvendigvis er spesielt for den tiden vi har vært i nå:

I usikre tider går man så mange sirkelveier i forhold til mål man bare har jobbet rett med før. Ting skjer og det oppleves humplete, men sånn var det før også. Sånn er livet. Det er aldri helt stabilt - informant 2.

Likevel, mener informant 6, at det er flere folk som er i sårbare og usikre situasjoner nå enn før. Nå handler det ikke bare om at de kanskje er usikre på seg selv i jobben, men de er også usikre på livet utenfor barnehagen. En usikkerhet for familien sin for eksempel. Hun setter ord på at man, som leder, blir bekymret for de kollegaene det gjelder. Tiden vi lever i fører med seg usikkerhet på mange plan, og rammer både ansatte og deres familier. Det fører til at ledere må kjenne til mer av de ansatte. Med pandemien som eksempel, setter informant 6 ord på det slik:

Det handler om mer enn deg selv, da. Det handler om det livet du har også på utsida av barnehagen. Hvem er familien din, og hva er du engstelig for i forhold til det, for det har man jo sett. Mye av usikkerheten har kommet knyttet til det, den perioden vi var i pandemi, men også knytta til (...) kollegaer, som man på en måte har vært bekymra for. Som har vært redde og engstelige – informant 6.

Dette samsvarer med det informant 1 sier om det å lede ansatte i usikre tider og at det er viktig å være klar over at de ansatte har liv, også på utsiden.

Det som er vanskelig med å være leder når det er utfordrende tider er jo det at personalet reagerer på forskjellig måte. De har forskjellig trykk... i sin verden, både på jobben og hjemme. Det påvirker de selvfølgelig, både i forhold til fysisk tilstedeværelse og mental tilstedeværelse – informant 1.

Vi tolker dette som at informanten gir et bilde av at livene til de man leder påvirker hvordan de reagerer. Det påvirker hva de har behov for, og hvordan man skal møte dem. Ikke minst påvirker det hvordan de fungerer på jobb. Informanten er klar på at det ikke er enkelt.

Samtidig virker det, for noen, utfordrende å skulle utlevere seg om det som er usikkert, eller det de er bekymret for. Flere av informantene setter ord på at det oppleves utfordrende når mennesker ikke åpner seg, slik man ønsker i et relasjonelt perspektiv. Informant 7 forteller om dem som ikke deler noe, men som hun ser på at det er noe.

Noen ønsker å stå i det sjøl, og det må jeg respektere. Allikevel kan det hende jeg vil prøve å stikke litt hull på hva det er. Nå ser jeg på deg at... - informant 7.

Noen av informantene forklarer for medarbeiderne sine at de ikke graver kun for å grave. De setter heller ord på til medarbeidere at det er fordi de er bekymret, eller fordi de synes de kan se at noe plager dem. Informant 2 kan fortelle om en liknende inntoning, da hun forteller om de som gir lite tilbake i relasjonsarbeid. Hun tenker da at hun bygger relasjonen uavhengig om hun får noe igjen. Håpet er at kollegaen kanskje tør å komme til henne hvis noe blir vanskelig. Hun understreker at hvis man har en holdning om at relasjonsbiten ikke er så viktig, da mister du folk i usikre tider. I verste fall, vil noen ønske seg bort fra arbeidsplassen fordi de ikke opplever at andre vil dem vel. Uten en relasjon, får man ikke svaret på hvordan andre har det i usikre tider, mener hun.

I teorikapittelet har vi skrevet om hvordan humor kan være et virkemiddel i det å bygge relasjoner med andre kollegaer. Informant 3 og 7 er de eneste som setter ord på at humor, tull og tøys er av betydning for dem i arbeid med relasjonsledelse i en usikker tid.

“En må kunne tøyse og tulle litt og” - informant 7

I likhet med informant 7, gir også informant 3 inntrykk av at humor er viktig for henne, og at det er god takhøyde, og rom for ironi. Samtidig er det også viktig at man blir møtt med respekt, og at man blir tatt på alvor. Humor er viktig, men vi skal ikke fjase bort ting heller. Men det er veldig viktig å forsøke og holde på positiviteten, sier hun, og også klare å se fremover.

Vi må fokusere på noe annet enn det vi har mistet - informant 3.

Dette er også noe informant 7 er opptatt av, da hun beskriver hvor mange administrative oppgaver det kan bli innimellom. Hun snakker om det positive i det å kunne dele noe igjen, i etterkant av pandemien. Tull og tøys kan skape motivasjon og et godt samarbeid. Det kan også ta brodden av det som oppleves usikkert, slitsomt og vanskelig.

“Motivasjon er ferskvare” - informant 6

Fra starten av korona og fram til nå har motivasjonen hos folk gått veldig opp og ned. Det er informant 5 som setter ord på dette. Et eksempel på dalende motivasjon var under koronaen og hvordan de alltid fikk beskjed om endringer i siste liten. Det opplevdes lite motiverende. Vi forstår her at informanten sikter til skiftningene mellom rødt, gult og grønt nivå i barnehagen, den tidligere nevnte, trafikklysmodellen. I tillegg setter hun også ord på at utsagn som “vi heier på dere” var det siste man trengte. Hun beskriver at det føltes arrogant og nedlatende. Når vi spør hvorfor, sier hun at det er fordi at de som sier det, og hun refererer til politikere, ikke vet hva vi står i. Særlig under en pandemi. Hun sier at det nesten føltes som å bli spyttet i ansiktet. Det hun hadde blitt motivert av, var hvis politikerne hadde vist interesse for hvordan det var å jobbe i barnehagen, og invitert seg selv på en slags hospitering. Hun setter også ord på hvor motivert hun var på slutten av pandemien, fordi det da var snakk om alt man hadde lært. Det var masse man hadde gjort i barnehager rundt om, som opplevdes som så positivt. Små grupper blant annet, som man så at mange barn hadde veldig godt av. Informant 1 er inne på noe av det samme, da hun legger vekt på at hun er opptatt av indre motivasjon og det faglige. Dette, mener hun, er fordi hun har tro på at det er det faglige som driver deg i jobben din. Et annet perspektiv på motivasjon kommer fra informant 3, som setter ord på det at kollegaene dine ikke nødvendigvis har bedre eller dårligere motivasjon, men at den er ulik. Et eksempel kan være når det begynner nye kolleger på arbeidsplassen.

Det er ulik motivasjon hos nye. Du drar med masse positivt inn... du er gira på å gjøre ting. En annen som har jobbet en stund har en større helhet i det, og klarer å se det ut fra barnegrupper og behov. Tror ikke noen av dem har mer eller mindre motivasjon, bare forskjellig. - informant 3.

Hun beskriver videre hvordan motivasjonen kan dale i form av usikkerhet og uforutsigbarhet. Hun setter ord på at alle ikke er usikre grunnet nyhetsbildet, noen er også usikre på grunn av uforutsigbarhet i jobben. På hennes avdeling har både strøm, korona og økonomi vært små bekymringer i forhold til at de har manglet ansatte, og ikke visst hvem som kommer på jobb i morgen. Dette er også noe som gjør folk usikre og lite motiverte. Det oppleves svært frustrerende å ikke vite hva som skjer, forteller hun. I tillegg er forandringer i personalet noe som kan gjøre kollegaer usikre og misfornøyde, og det gir en dårlig stemning. Dette påvirker igjen barna. Hennes løsning har vært å motivere de ansatte gjennom små forandringer og opplevelser av å gjøre noe nytt.

Trenger ikke være en happening, men bare sånn at man får litt guts etterpå. Det kan være så enkelt som å bare lage kakao på bålet - informant 3.

En annen informant, som også setter ord på at uforutsigbarhet fører til usikkerhet, er nr 4. Hun legger stor vekt på at når kollegaer blir usikre, må de sikre seg gode rutiner. Alle må vite hva de skal gjøre i ulike scenarioer, ellers oppstår det usikkerhet. Hun beskriver hvordan de lager både plan A, B, C og til og med D. Da kan alle senke skuldrene når uforutsette ting skjer, og det blir mindre usikkert og mer motiverende. Med koronaen som eksempel, er det flere av informantene som forteller om ulike reaksjoner på alt som skjedde i forhold til motivasjon. Det deles inn i to grupper, hvor den ene gruppen ble motivert av at det skjedde noe som krevde at de brettet opp ermene og virkelig trådte til. Den andre gruppen mistet motivasjonen og ble nesten litt handlingslammet. På spørsmål om hvordan motivasjonen opplevdes når koronaen rammet svarer en:

Det sprika jo i alle retninger, fordi det var liksom noen som (...), mange som bretta opp arma og tenker, altså, nå, det er nå det gjelder. Nå må jeg levere. Og gikk ganske raskt inn i den rollen. Stilte lite kritiske spørsmål, til, til hva og hvorfor (...), men bare skjønnte at dette her er det egentlig ingen som på en måte kan fortelle meg, for det er ingen som veit. Mens andre ble

livredde, kjempe frustrerte og fortvila og lei seg og... følte de ble kasta foran bussen, liksom. Det var det spriket vi hadde. I en personalgruppe er det alltid noen som tar rollen som gode støttespillere, og de som gjerne vil være de kritiske, som stiller de kritiske spørsmåla. Og begge deler er jo viktig og riktig at man gjør - informant 6.

Informanten understreker at det opplevdes hektisk og ekstra vanskelig at man ikke hadde svar på noen av spørsmålene, og heller ikke var i stand til å få med seg alt som rørte seg i personalgruppa. Kun de som egentlig ropte høyest. Det var en tid hvor det var lett å trå feil som leder. Informanten understreker også at i arbeid med motivasjon, bruker hun seg selv mye som eksempel. Særlig som et eksempel på at det er lov å prøve, og å gjøre feil. Særlig det å gjøre feil, for da lærer man i hvert fall noe. Hun sier videre at de feilene kan vi kanskje bruke til noe. Det blir lettere for andre å utvikle seg, når lederne går foran som et godt eksempel.

I intervjuene våre kommer vi også over et annet perspektiv på hva som gjør informantene våre usikre i tiden vi befinner oss i. Det er mange av dem som gir uttrykk for at de er usikre på om de vil være med videre på reisen til selve barnehagen. Informant 5, som tidligere nevnt, var ekstra motivert etter pandemien fordi de hadde lært så mye de kunne bruke forteller dette:

Etter pandemien gikk alt tilbake til det gamle. Det vi hadde lyst til å ta med oss har vi ikke tatt med oss. Jeg aner ikke hva som har skjedd. Nå snakker vi ikke like bra sammen som vi gjorde under pandemien (...). Nå snakker vi knapt nok sammen på personalmøter, for det er så mye annet som skal inn. Du får ikke motivasjon hos ledelsen, den finner du hos kollegaene dine. Det er ikke motiverende med en fraværende leder som ikke ser hva du gjør. Som kun snakker med deg om administrative oppgaver. Det er ikke engasjerende. Det å få et klapp på skuldra en gang iblant, og vet du hva? Bra jobba! Det er det mange år siden jeg har fått. Er det tilbakemeldinger, så er det noe negativt. Det er dem og oss. En avstand. - informant 5

Informanten utdyper her hvordan fokuset har blitt innenfor kollegiale. Hun sier at de er veldig bevisste på at hvis noen skal motiveres, så må de motivere hverandre. Det kommer ikke fra noe annet sted.

Vi som ledere må se dem vi jobber med. Og gi tilbakemeldinger. Masse. Bygge opp, og bygge opp, og bygge opp, med positive tilbakemeldinger. Det går hundre positive på én negativ. Det skal lite til for å rive ned, men det skal mye til for å bygge opp. - informant 5

Dette er informant 7 også inne på. Hun legger vekt på at når tiden vi står i oppleves usikker, så er det viktigere enn noen gang å være oppmerksom og tydelig på at *nå gjør dere en god innsats!* Hun snakker om at man må heve folka. Hun tror også at noen ble motivert etter pandemien fordi barnehagen opplevde å få en litt annen status. Vi er helt avhengig av barnehagen. Hun poengterer også at det ble mer tydelig hva barnehagefolk gjør i barnehagen. På tross av dette, mener hun, at dette er noe av det vanskeligste som leder. Å se hver enkelt, rekke over alt. Arbeidsmengden er ganske stor, sier hun. Spesielt alt fraværet som er i barnehagen, er utfordrende. Det går ut over kollegaer at folk er borte, og det går ut over leders eget engasjement og motivasjon. Det er en evig spiral, sier hun. Informant 4 sier at hun også føler på en utilstrekkelighet.

Det gjør jo litt sånn vondt da, for man føler jo at det er noe man skulle ha gjort, og det går på bekostning av noe, ikke sant. Man føler jo at man... en utilstrekkelighet. En følelse som er vond å gå med... og det er den. Den føler jeg mye på, for det har kommet så mange krav, og så mange ting, både fra politisk hold, i forhold til mandatet vårt, rammeplanen har ekstremt mange krav, politikere har krav til oss, foreldre har veldig mye krav til oss, det er mye, eh, krav da. Som man aldri klarer å nå opp til. - informant 4

Hun undrer seg over om hun vil være med på denne reisen. Det gir henne motivasjon å ytre seg, og mene ting. Som å kommentere på Twitter og se at politikeren faktisk har lest beskjeden fordi hun får en “like” eller “tommel opp”. Samtidig oppleves det også som å rope i et vakuum, forteller hun. Det er egentlig ingen som hører, og ingen som ser. Hun gjør et poeng ut av at de har ropt om høyere bemanning i så mange år nå. Hun bruker metaforen at det er som å *tråkke i sirup*. Det er trått, og du kommer bare litt fremover av gangen. Informant 5 blir motivert av alle som vil noe med barnehagen. Selv om hun opplever at hun blir trigga og engasjert, og ønsker å gjøre noe, så har hun også gått mange runder med seg selv om hun vil være med videre.

Det å skulle oppfylle mandatet sitt sånn som det er nå, det er ganske vanskelig. Jeg får aldri gjort de oppgavene jeg skulle gjort. Det er ikke mulig. - Informant 5.

Hva trenger ledere når det er usikre tider?

Det kan være ekstra utfordrende å skulle lede gjennom en usikker tid. Medarbeiderne dine vil kanskje kreve mer av deg som leder, og det relasjonelle blir satt på prøve fordi man opplever at arbeidsmengden blir større. I tillegg vil også mange oppleve at motivasjonen går ned, slik som vi kunne forstå på informantene i forrige kapittel. Derfor har vi spurt om hva ledere opplever at de trenger når usikkerhet oppstår.

“Å vite at det er noen der når du trenger det” - informant 1

Her er informant 1 inne på behovet for trygging og relasjon, når det røyner på. Ved usikkerhet sier flere informanter at de trenger støtte fra både leder og medarbeidere. Det å ha noen å lufte tanker med, men også noen som kan hjelpe med å fokusere på det som er viktig. Informant 2 viser til behovet for at noen kan veilede henne på å luke ut det som ikke er nødvendig:

Jeg trenger jo støtte fra min leder igjen da. Og backing opp liksom, og veiledning, tenker jeg. Rom for det. Ja, at man jobber som et team med sin leder og snakker om sånne ting som for eksempel 'nå skal du senke skuldrene på de og de oppgavene, nå er det dét og dét som er viktig', trenger jo jeg å høre fra min leder – informant 2.

Det blir også satt ord på at en leder trenger kollegaene sine i usikre tider. Noen som støtter deg og som du kan prate med. Både om det som er bra, men også de du bare kan tømme deg selv til og få ut litt frustrasjon. Det blir sagt, at det ikke er alle i personalet man har det forholdet til, men at det er viktig at noen kan fungere som mottaker av det negative. Og at de må klare å stå i det. Det er ikke meningen å dra folk ned, men å få hjelp til å komme gjennom det.

Informant 5 er ganske tydelig på at hun trenger en tilgjengelig leder som ser og forstår. Informanten er også tydelig på at dette er noe hun trenger, men ikke nødvendigvis noe hun får. Hun følger opp med sine tanker om at ledelsen har alt for mye å gjøre, og at de ikke er like tilgjengelige som de var før. Skal du snakke med leder må du fysisk oppsøke henne. Hun etterspør at noen kommer til henne og spør hvordan det går. Dette forstår vi som at det er et behov at man oppsøker hverandre som leder og medarbeider. Det er ikke kun medarbeiderne som skal komme til leder hvis det er noe. Det oppleves ikke som informant 5 mener det

nødvendigvis er et tegn på en dårlig ledelse, men heller at det er mengden arbeidsoppgaver som gjør det utfordrende for leder å følge opp. Hun understreker at hun har tillit til ledelsen. Informant 4 har også noen tanker rundt denne utfordringen. Hun mener dette er noe som har endret seg de siste årene i barnehagen. Hakket på stigen opp til ledelsen var mye nærmere før, og at det per nå bare blir lenger og lenger unna. Hun sier hun står med en opplevelse av å stå mer og mer alene. Behovet hennes setter hun ord på slik:

Jeg trenger jo noen som ser meg, da, og anerkjenner og bekrefter og lytter, liksom. Ja. På samme måte som vi gjør med barna, liksom, så trenger jo vi voksne kroppene også det - informant 4.

Informant 6 er opptatt av at hun ikke tror det er noe spesielt skille på hva hun trenger som leder i en usikker tid. Hun mener de aller fleste trenger det samme i slike perioder, og det er å bli sett og lyttet til, uavhengig hvilken stilling du har. Et eksempel hun trekker frem fra pandemien er hvordan hun opplevde at restriksjoner og rammer gikk på bekostning av hennes grunnsyn og tanken på barnas beste i barnehagen. Enkelte forslag og avgjørelser gikk i strid med hva hun mente var godt for barna. Da kjente hun på et behov for å snakke med noen:

Jeg tror jeg trengte det samme som alle andre. Bli sett og lytta til, at vi hadde noen vi kunne snakke med. (...) Det var mange forventninger og krav, beslutninger som ble tatt, som vi var uenig i. Som vi virkelig ikke tenkte var barns beste. (...) Da trengte jeg noen å snakke med, om at det her kan jeg ikke. Jeg er helt uenig i det – informant 6.

Informant 1 er mer opptatt av å få hjelp når man faktisk trenger det. Hun er opptatt av at hun er ganske selvstendig i jobben sin, og ikke har så mange behov for å bli trygga. Et eksempel hun bruker fra pandemien, var at hun var helt avhengig av hjelp fra mennesker som hadde mer kunnskap om akkurat det.

Ut ifra en holdning om at usikkerhet er en individuell opplevelse som oppleves ulikt, er det tydelig at de fleste informantene trenger noen å snakke med når det oppstår. Enten en leder, eller en god kollega. Det kan enten være for å få hjelp, å bli lyttet til, å få snakket ut om bekymringene og vanskelighetene, eller bare noen som vil sjekke hvordan det går med en. Det de fleste informantene uttrykker et behov for, er en form for kommunikasjon. Informant 5 er her inne på tilbakemeldingskultur og særlig dette med positive tilbakemeldinger. Det kan

virke på informantene som at positive tilbakemeldinger blir ekstra viktig når usikkerheten oppstår. En slags bekreftelse på at man gjør noe riktig i en vanskelig tid. Det ble tidligere uttalt av en informant at ledere har så mye å gjøre, at de få gangene de kommer inn på avdelingen er det for å gi en beskjed og ofte en beskjed som er negativ. Informanten legger vekt på at man bygger folk opp ved å gi positive tilbakemeldinger og klapp på skuldra. Det handler om kommunikasjon og viktigheten av at denne oppleves god. Dette understøttes av flere informanter.

God kommunikasjon, tenker jeg, er at man klarer å være ærlig og direkte, motiverende, inspirerende og tydelig. At man klarer å snakke med hverandre på en sånn måte at det ikke blir misforstått, og hvis man blir usikker så klarer man å spørre: hva mente du egentlig nå - informant 5.

Informant 5 setter her ord på flere elementer av kommunikasjon. Det viktigste er kanskje det informantene sier til slutt. Det kan være lurt å stille seg undrende til det man blir usikker på i kommunikasjon med andre. Informant 6 setter det i et beskrivende perspektiv:

Kommunikasjon. Herregud, det er jo så lett, men så vanskelig. Eller, så viktig og så vanskelig - informant 6

“I det øyeblikket man ikke vet hva man skal gjøre, så blir det usikkerhet og kaos” - informant 4

Uforutsigbarhet virker som en kilde til usikkerhet hos mange. Det kaoset som oppstår når ingen vet hva de skal gjøre, kan være vanskelig å stå i. I slike perioder kan det være fint å ha noen å snakke med:

Da trenger man tydelige og klare forventninger til meg fra de over meg, da. At man får litt sånne... det går jo helt sikkert nedover i hierarkiet i barnehagen også, men at man er tydelige på forventninger. (...) Viktig å ha andre (...) som man kan diskutere og snakke med, og hvordan løser vi det her. Hvilke muligheter har vi - informant 7

Et behov som dukker opp hos mange av informantene er trygge rammer og mer struktur. Dette er et behov som flere av informantene forteller om, med utgangspunkt i at dette er noe de mangler. Et klart eksempel er under pandemien, hvor rammer og struktur ble rokket på,

men det kan også ta utgangspunkt i den uforutsigbarheten mange av dem opplever med lav bemanning. I uvissheten om man får vikar, eller hvem som da eventuelt kommer. Eller om det kommer noen i det hele tatt.

Vi føler at vi ikke får starta noe, og det er greit vi hadde en supergod vikar (...), men en vikar er en vikar (...). Det har vel faktisk preget oss mer enn krigen... for å liksom gå helt nær seg sjøl. - informant 3

Vi leser dette, som at det ikke nødvendigvis er de store dramatiske nyhetene som har ført til usikkerhet hos denne lederen. Hun beskriver en slags hverdags-usikkerhet, som i seg selv tar såpass mye fokus at de andre usikkerhetsmomentene blir små i forhold. Vi tolker det dithen at forutsigbarhet er noe som ledere i barnehagen setter høyt, og i den retning av at de har mye å gjøre på jobben.

“Skulle det komme en ny pandemi eller noe tilsvarende igjen, så ville jeg nok stolt mye, mye mer på meg sjøl” - informant 6

Som informant 6 setter ord på i denne overskriften, trenger ledere også å bli lyttet til når det er usikre tider. De trenger også jevnlig tid til å evaluere hva de faktisk har lært, og hva som har vært lurt. Dette er noe informantene setter ord på i intervjuene. De beskriver en hektisk tid, hvor man hopper fra den ene usikkerheten til den andre, uten egentlig å ha tid til å prosessere hva man har vært gjennom.

Man kommer jo ut av det, også veit man kanskje ikke sånn med én gang hva er det jeg sitter igjen med etter det her som (...) har utvikla meg som leder. Jeg kan jo ha tanker om det, men samtidig så går det så fort videre - informant 6

Informant 7 setter også ord på en følelse av at det plutselig var over, og at tankene begynner å spinne rundt hva det er vi faktisk har opplevd.

Man fikk litt sånn (...) oj, hva er det vi egentlig har vært igjennom? Man får litt sånn realitetsorientering på det - Informant 7

Som informant 6 også er inne på, så sitter ledere igjen med mye kunnskap som kan bli nyttig i usikre tider. Hun forteller at de ikke hadde trengt å holde på sånn som de gjorde, men på

grunn av uvitenhet, usikkerhet og stress så ble det sånn likevel. Men hun understreker i intervjuet at ting kunne ha blitt gjort på andre måter. Hun legger også til at de opplever å ha påvirkningskraft, og mulighet til å utfordre det som blir bestemt. Det er rom for både tolkning og påvirkning. Informant 3 er også opptatt av det å kunne medvirke i, og påvirke det som skjer på arbeidsplassen. Hun er veldig tydelig på at hun liker å ha noe å si om hvordan arbeidsplassen skal være.

*Det blir tredd litt sånn rutiner over huet på deg kanskje. Sånn "ja - sånn er det bare". Men kunne tenkt meg og ja... ikke vært med å **bestemme**, men i hvert fall få komme med sine meninger. Det er en forskjell... Det er ikke min mening som trenger å gå gjennom overalt, men jeg har lyst til å få lov og ytre meningene mine uten at det blir tatt negativt - informant 3.*

Informanten legger også til, at det gjerne er i usikre tider at man føler man har minst å si. Det er frustrerende. Vi tolker dette i et profesjonsperspektiv, hvor de med den beste kunnskapen om barn er de som ikke blir spurt, og ikke får påvirke avgjørelsene som blir tatt. For profesjonsutøvere kan dette føre til frustrasjon. Informant 4 er inne på noe av det samme, da hun opplever å ha påvirkningskraft innad i barnehagen og med sin leder og kollegaer. Hun legger til at i det store bildet, barnehagen som institusjon, så opplever hun å ha svært lite å si. Hun beskriver en vond følelse når krav som hun ikke kan stå inne for selv blir stilt.

Hvilke erfaringer med relasjonell ledelse tar ledere med seg fra opplevelser med digital kommunikasjon og arbeid med motivasjon i usikre tider?

I arbeidet med å besvare problemstillingen er det aktuelt å belyse opplevelser med digital kommunikasjon. Dette tenker vi er aktuelt fordi tiden vi lever i er under sterk digital utvikling. Således er det digitale noe ledere må forholde seg til med sine medarbeidere. Derfor var også et av spørsmålene i intervjuguiden knyttet opp til erfaringer med digitale møter, og informantenes opplevelse rundt dette. Dette er interessant fordi svarene, mest sannsynlig, hadde vært annerledes i tiden før mars 2020. På grunn av pandemien har ansatte i barnehagen blitt tvunget, som mange andre, til å ta i bruk digitale møtearenaer. Vi understreket for informantene at relasjonell ledelse fortsatt er et overhengende begrep. Uttrykket "face to face", eller ansikt-til-ansikt, blir brukt av flere informanter. Informant 3 viser til dette ved å si:

Jeg tror kommunikasjon face-to-face er bedre for å bygge relasjoner enn alt annet – informant 3

Vi forstår dette som at å bygge relasjoner er lettere når man er fysisk tilstede, og ser folk inn i øynene. Under pandemien var ikke dette mulig, og forskningen vår viser oss også at mye av den digitale kommunikasjonen fortsatt henger igjen. Derfor mener vi det er relevant for oppgaven vår å gå nærmere inn i hva informantene mener dette har å si for utøvelse av relasjonell ledelse.

“Et veldig godt hjelpemiddel” - informant 1

Det å møtes “face to face” er, som nevnt over, noe flere informanter ordsetter, og det er åpenbart noe de anser som verdifullt. Under pandemien var denne måten å kommunisere på ikke et alternativ. Informantene gir et inntrykk av at flere satt med en følelse av å ha mistet noe. I tillegg kan man når som helst skru av kamera og lyd. Informant 3 forteller hvordan hun synes digitale løsninger fungerer som noe midlertidig, og at man mister en del av de menneskelige møtene, når man møtes foran skjermer. Informant 7 fremhever hvordan det digitale gir andre muligheter, som å kunne delta hjemmefra hvis man er syk og ikke til stede på arbeidsplassen. Hun synes det er positivt, og nevner et eksempel hvor hun selv har kunnet delta i et møte digitalt, selv om hun var syk og hjemme fra jobb. Hun fremhever også at det er tidsbesparende for flere typer møter hvor man kan velge digital løsning fremfor fysisk oppmøte. Samtidig understreker hun viktigheten av å ha noen møter ‘in real life’, ‘face to face’, at man må være til stede *sammen*. Informant 1 sier også at digitale møter var et godt hjelpemiddel, men vektlegger at det går på bekostning av å få til en god dialog og et vekselspill mellom deltakere.

Jeg synes det er en god reserveløsning. Men jeg synes det er en dårlig løsning man skal fortsette med. Man mister så mye ved å ha digitale møter fordi man møtes ikke face to face. Man kan sitte og velge hvor mye du vil se meg, liksom...- informant 3

Informant 1 fremhever viktigheten av personlig kontakt og dialog. Kvaliteten på denne kontakten gikk ned ved bruken av digitale møter. Samtidig opplevde hun det som positivt at det ble lagt litt press på å måtte manøvrere seg digitalt. Noen ansatte var usikre på bruken. Hun setter ord på sin opplevelse med digitale møter på denne måten:

(...) Du greier ikke å få til den der dialogen sånn som du gjør når du sitter og snakker i et personalmøte. (...) Det er ikke bare det at jeg er i kontakt med personalet mitt, det er jo at personalet er i kontakt med hverandre også. Det tenker jeg jo kanskje ble veldig.. at det var en dårligere kvalitet på det, enn det å møtes personlig. Spesielt. Men jeg synes det er bra at noen har blitt pusha litt i forhold til det digitale. Det tenker jeg trengs - informant 1

Vi leser dette som at informanten synes det var på tide at man fikk et dytt i den digitale retningen. I tillegg understreker informanten, at med alt det andre skremmende som foregikk, så var kanskje ikke den digitale utfordringen det som var mest skummelt.

“Jeg tror ikke jeg speiler en gjesp digitalt” - informant 4

Men flere ble usikre på bruken av digitale verktøy, og ledere måtte forholde seg til både det å veilede usikre ansatte, og å lede digitale møter, i tillegg til å motivere. Forutsetningene var like mange og ulike som det var ansatte. Informant 4 knytter noen av sine erfaringer med digitale møter opp mot motivasjon. Hun peker på at man mister dialog på digitale stormøter. Informant 3 forteller hvordan hun kunne velge å slå av kamera litt og heller finne på noe annet. Det var også, ifølge informant 4, ‘demotiverende’ med foredrag på Teams, og hun opplevde at det var dårlig bruk av tid. Hun synes det blir vanskeligere å rekke opp hånda, slik man kan gjøre i et rom eller en sal, hvis man har et innspill:

Du blir jo ikke motivert av å sitte og se på den skjermen, og du får jo ikke dialogen på sånne store digitalmøter for alle barnehager. Du kan ikke rekke opp handa, altså du kan jo det.. men det blir vanskelig, ikke sant, det er.. jeg savner å ha folk! - informant 4

Hun utdyper videre med å sette ord på usikkerheten som oppstår ved å komme med innspill digitalt:

Det sitter lenger inne å trykke på den knappen, rekk-opp-hånda-knappen, på datamaskinen ... og så vente på at de skal se den... og så fange opp det. Så kommer de tilbake og da kanskje de har kommet langt inn i prosessen.. enn at du bare sitter i salen og slenger opp handa, nå lurte jeg litt på det du sa der, liksom – informant 4

Det digitale skaper tilsynelatende en avstand og lager noen barrierer som kan være vanskelige å bryte. Deltakelse i digitale møter ble en møteplass flere informanter beskriver som kunstig, en reserveløsning og noe man kan gjøre hvis det er best praktisk. Det ble vanskeligere å tolke

signaler når det fysiske nærværet var borte, og vanskeligere å gå i dialog eller diskusjon. Informant 4 peker på hvordan hun ikke tror hun speiler en gjesp digitalt, og at hun ikke får inntonning. Hun viser til at det er viktig for henne at personalmøter er fysiske. Man får ikke sett om de trenger pauser eller andre medmenneskelige ting, sier informant 2.

Informant 3 sier noe om hvordan man har gått mer inn i en vane med å sende meldinger eller mail, fremfor det å fysisk gå bort til den eller de det gjelder. Hun setter seg selv inn i et eksempel hvor hun samme dag gjorde nettopp dette. Informantene er samstemte på at når det kommer til relasjon er digitale verktøy ikke egnet. Det skaper en avstand.

Å sitte bak en skjerm gjør noe med konsentrasjon og motivasjon. Informant 6 sier det slik:

*(..) Man blir mer ukonsentrert, fordi det er jo sånn på møter så er det jo ikke alt som er like aktuelt eller interessant for alle til enhver tid. Sånn at man logger jo litt av og på, også fysisk, men man gjør det **hvert fall** digitalt. (...) – informant 6*

Dette støttes gjennom det informant 4 sier om menneskelige møter:

Jeg liker jo å møte menneskene, ansikt til ansikt. Jeg synes det er lettere å lese, lettere å delta. For nå er jo vi i et yrke hvor vi er vant til å lese hele kroppen, og det er mye som forsvinner, altså. Jeg synes engasjementet og forsvinner litt jeg. For det blir litt fjernt – informant 4

Dette kan forstås som at det oppleves vanskelig å kommunisere med folk når man ikke ser dem på ekte. Det er tydelig viktig for informanten å ha det fysiske nærværet til sine kolleger. Det er ikke tilfredsstillende med det digitale og den avstanden det bringer med seg. Allikevel fremkom det, at det for noen, var noe positivt med digitale møter under koronapandemien. Det var noen som opplevde at det ble tettere kontakt med de ansatte på denne måten og at de snakket oftere sammen. Informant 5 nevner at det måtte kommuniseres rundt daglige gjøremål og gikk mye på detaljer:

Kommunikasjonen var veldig, veldig tett, mye tettere enn nå. (...) Fordi vi måtte. (...) Ja, alt sånn detaljstyring, rett og slett. (...) Men kommunikasjonen, altså relasjonene, var tettere. (...) Veldig tettere dialog, og jeg synes det var kjempepositivt, jeg – informant 5

“Det ble for noen en kunstig møteplass” - informant 6

Det kommer frem av svarene at jo flere deltakere på digitale møter, jo dårligere er opplevelsen. I tillegg, virker det på informantene, som at det er forskjell på hvilke møter som kan fungere digitalt og hvilke som ikke kan det. Det blir også nevnt av informantene at når møtene blir avholdt av folk som ikke mestrer det digitale, og mottakerne i andre enden heller ikke mestrer det digitale, så byr dette på utfordringer. Dette fremhever informant 6. Hun sier at det var en lang prosess å skape en trygghet i å bruke digitale verktøy, i tillegg til at flere var tydelige på at de ikke ønsket digitale møter. Det ble en kunstig møteplass. Videre sier hun at hun er usikker på om barnehagen fikk utviklet en felles kultur på det. I tillegg synes hun det ble enda synligere hvem som ikke behersket det digitale, og som fortsatt strever med det. Informant 5 kommer inn på at også møteledere kunne være usikre i bruken. Dette gjorde det stakkato og litt uinteressant å høre på. Hun tror det ville være bedre å høre på de samme personene fysisk, uten det hun kaller ‘teknisk knot’.

(...) Folk håndterer jo digitale verktøy veldig ulikt. Å få alle trygge på å bruke det, det var en lang prosess - informant 6

Vi stilte et oppfølgende spørsmål til denne informanten om de har tatt med seg noe av det digitale inn i tiden etter pandemien.

Vi har ikke fysiske morgenmøter lenger. (...) .For man så jo - var det nødvendig med de møtene som tok tid og det ble veldig mye prat om alt og ingenting til slutt. For noen så var det sikkert et nødvendig friminutt (...), hvor man fikk puste litt med magen og tatt en kaffetår, og det skjønner jeg. Men det gikk nok mye tid der som var helt unødvendig - informant 6

Vi leser svaret som at, ja, de har tatt med seg noe videre. Det virker på informanten som at de oppdaget at noen faste fysiske møter ikke var nødvendige og at det var tidsbesparende å droppe disse. Informanten legger til at nå går all informasjon angående dagen ut på SMS til alle avdelingene og det fungerer kjempefint.

Drøfting/diskusjon av funn

I forrige avsnitt presenterte vi det vi har av funn fra intervjuene. Drøfting av disse funnene vil gjøres i denne delen. Funn blir presentert opp mot den teoretiske rammen vi har valgt, og annen forskning. Måten de blir presentert på er at vi har kategorisert begreper sammen med hovedfokuset, relasjonell ledelse. Begrepene er avstand, kommunikasjon, motivasjon og usikkerhet.

Relasjonell ledelse knyttet til avstand

Mange av informantene setter ord på hvordan de erfarer avstand. Avstand er ikke bare den tvungne avstanden man opplevde under pandemien. Det er også avstand i form av økt bruk av digital kommunikasjon, økt arbeidsmengde for ledere og mindre tid til dialog. Disse formene for avstand utgjør at det blir vesentlig mindre småprat og sosiale møteplasser for kolleger. Vi referer til Spurkeland (2017, s. 47) som mener at relasjonsledelse går ut på at du leder mennesker gjennom delegering, dialog og medbestemmelse. Alle disse tre faktorene blir utfordret med den avstanden vi beskriver. Det kommer frem av intervjuene et perspektiv på at koronaen bidro til å dra barnehagen inn i en digitalisering, som fungerer som tidsbesparende. Du trenger ikke lenger forlate kontoret, info kan sendes på SMS og e-post, også innad i barnehagen. Morgenmøte for eksempel kan dermed sløyfes. Vi får et inntrykk av småprat som litt unødvendig bruk av tid, som sikkert er deilig for noen, men som egentlig ikke trengs. Dermed er det interessant at mange informanter sier de er opptatt av å kjenne til flere sider av mennesket. Informant 6 bruker begrepet 'helhetsmennesket'. Vi knytter dette til det vi skriver om i kapittelet om "24-timersmennesket". hvor helheten av et menneske beskrives som fem F'er. Vi tenker at ledere bør ha investert godt i å kjenne til disse. Foruten fagmennesket, så er det vanskelig å bli kjent med de andre F'ene hvis man unngår småpraten. Det var kanskje grunnen til at Chester Barnard på 1930-tallet advarte mot akkurat dette, nemlig å hindre småpraten (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 296). Det er ikke kun mellom ansatte, men også mellom lederen og de ansatte. Som Spurkeland (2017, s. 53) sier så handler det om at leder skal ha hovedansvaret, men leder skal også være en del av personalet. Det handler om å prioritere relasjonene. Det motsatte er det Spurkeland (2017, s. 38) kaller for å bedrive relasjonelt latskap. Det handler om den faktiske kommunikasjonen som Aalen (2015) skriver om. Dette med å se språket til de vi kommuniserer med. Vi ser ikke det språket over telefon eller mail, vi ser det i det *faktiske* møtet med den andre (Aalen (2015, 44). Informant 4 snakker om at relasjonsledelse handler om hvordan vi er på jobb *sammen*. Vi utvikler oss og

formes av hvordan andre responderer på oss (Spurkeland, 2020, s. 263-264), og denne utviklingen vil ikke skje hvis vi ikke er i de møtene med andre. Det er lett å tenke at man i en barnehage har mange arenaer å prate sammen på. Som informant 6 også bekrefter så jobber man ekstremt tett oppå hverandre. Det er her viktig å understreke at det alltid er et visst antall barn til stede gjennom hele dagen. Siden denne oppgaven er rettet mot relasjonell ledelse av voksne, er det funnene fra dette vi har med i analysen vår. Store deler av intervjuene handlet også om ledelse av barn. Dette var det informantene selv som dro inn, og ikke noe vi aktivt spurte om. Det virket vanskelig for informantene å *ikke* komme inn på temaet, da dette er en stor og viktig del av jobben deres, og noe mange av dem brenner for. De ønsker å være tilgjengelige for barna i den tiden de er på jobb, og være til stede i møtene med barna. Derfor er ikke alltid avdelingen i en barnehage et egnet sted å "skravle" med kollegaer om løst og fast. Ei heller et sted for pedagogisk planlegging, og møtevirksomhet. Selvfølgelig blir mange godt kjent likevel, men her vil det være stor variasjon i hva man prioriterer når man står midt i det daglige livet i en barnehage.

Avstand kan også være det som oppstår mellom mennesker som ikke er villig til å åpne seg opp for andre. Dette setter også informantene våre ord på at oppleves vanskelig. Dette kobler vi til Hans Georg Gadamer tanke om at man forstår verden ut fra sine egne forutsetninger (Gustavsson, 2017, s. 498). Mange kollegaer kjenner kun hverandre i en jobbrelatert relasjon, og vil derfor forsøke å tolke hverandre i akkurat den konteksten. Dette bekrefter informantene når de forteller om hvordan de forsøker å tolke andre. Det å ønske og skape en dypere relasjon til dem du skal lede, virker naturlig for de lederne vi intervjuet, men det rokker noe ved dem når medarbeiderne gjør dette vanskelig. I Skårderuds (2016, s. 215) mentaliseringsperspektiv så er det også en mulighet at det er en uoverensstemmelse i hvordan leder oppfatter seg selv som åpen og lett å prate med, men at medarbeiderne ikke har det samme inntrykket. Dette kan kobles med det Kirkhaug (2019) skriver om relasjonell tillit. Sårbarheten blir større, men det blir også åpenheten, gjensidigheten og lojaliteten. For å oppnå en relasjonell tillit, er faktorer som kommunikativ åpenhet og omtanke viktige faktorer, skriver Kirkhaug (2019, s. 49). Dette er noe informant 7 setter ord på når hun forsøker å forklare de hun leder at hun ser på dem at noe plager dem. Hun forsøker å ta hull på det. Dette, tenker vi, er en god måte å jobbe med å skape en relasjonell tillit.

Vi kommer ikke unna å nevne den tvungne formen for avstand. Det er lett å tenke seg at under en pandemi med tvunget avstand til andre, så blir det vanskeligere å få kjennskap til

flere sider av de ansatte. Man møter ikke alle. Selv om en av informantene beskriver en opplevelse av tettere kommunikasjon og samarbeid under selve pandemien, så er det gjennomgående for de andre informantene at dialogen ble svekket. Man mistet kontrollen over hva de andre drev med, ledelsesrollen ble utfordret og mange kjente på motløshet og tap av motivasjon. Hvor dyktig en leder har vært til å utøve en relasjonell form for ledelse, blir ekstra tydelig når noe så kritisk som en pandemi brått dukker opp. Grunnlaget som blir dannet i tiden uten usikkerhet, virker helt avgjørende for hva som skjer når usikkerheten oppstår. Samtidig så fremstår denne avstanden rundt pandemien som et ekstremt tilfelle for informantene. Mange av dem er vel så opptatt av utfordringene i forhold til det relasjonelle og usikkerhet, uavhengig av pandemien. Avstanden knyttet til økt arbeidsmengde hos ledelsen er en av utfordringene. Informant 5 setter ord på denne avstanden, i form av at det er blitt *oss og dem*. Dette synes vi er interessant da kommunikasjon er en viktig del av relasjonell ledelse.

Relasjonell ledelse knyttet til kommunikasjon

Innenfor relasjonsledelse er et viktig poeng at de nære relasjonene du har med de du jobber med, forenkler kommunikasjonen (Spurkeland, 2018, s. 161). Dette er noe vi får bekreftet av informantene. De leder på ulike måter basert på hva de vet at den enkelte trenger, og har behov for. Vi tolker det som en strategi for at medarbeiderne skal trives i et godt arbeidsmiljø. Informant 3 beskriver fordelene med å ha jobbet lenge sammen, da det kun er nødvendig med et tegn eller et blick for å kommunisere hva du mener. Dette viser at kommunikasjon ikke bare er basert på det språklige, men at vi kommuniserer med hele oss. Dette blir igjen bekreftet av de informantene som kan fortelle at de ser på folk at de ikke har det bra. Det er to faktorer som kommer fram i forskningen vår som truer denne formen for kommunikasjon. Den første trusselen er den digitale kommunikasjonen, hvor de menneskelige møtene ansikt til ansikt blir erstattet til SMS, e-post eller Teams. Den andre trusselen er den økende arbeidsmengden, og det informantene kaller 'krav', som gjør at ledere ikke har tid til å kommunisere med sine ansatte.

Den påtvungne avstanden som oppstod under koronapandemien, gjorde det åpenbart at bruken av digital kommunikasjon økte. Uten den ville man ikke kunnet snakke så mye sammen som man gjorde. Dette peker også noen av informantene på. Spurkeland (2017, s. 53) fremhever at ledere må velge ansikt til ansikt som dialog fremfor den digitale kommunikasjonen, når usikkerhet oppstår. Han hevder at dersom det skjer ting som krever

mer av ledere og ansatte blir usikre, bør lederen altså prioritere fysisk dialog. Dette ble følgelig utfordret under pandemien, da dette ikke var en mulighet. En god reserveløsning var det uansett, sier en av informantene.

De fleste informantene er også enige i at det var en god løsning der og da, men at det ikke nødvendigvis er en løsning de ønsker å fortsette med. Digital kommunikasjon utfordrer relasjonell ledelse slik vi ser det. I teorikapittelet “Digital kommunikasjon” viste vi til Irgens (2021, s. 298) og det psykiateren Hallowell advarte mot for to tiår siden. Flere av pasientene til Hallowell var toppledere som følte seg mer og mer ensomme og isolerte i den digitale kommunikasjonsutviklingen. Han var opptatt av de menneskelige øyeblikkene og mente disse møtene er avgjørende for den mentale helsen til folk. Kun fysisk nærhet eller kun oppmerksomhet er ikke tilfredsstillende for å kunne gi definisjonen et menneskelig møte. Vi kan relatere dette til møtebegrepet til Martin Buber (Meyer, 2005, s. 123). Det handler om det fellesskapet som oppstår når vi møtes, hvor vi ser på hverandre som noen med verdi. Følelser som samhørighet og tilhørighet oppstår, og bidrar til samhandling (Spurkeland, 2020, 13). Dette bekreftes av flere informanter, ved at de setter ord på det de savnet under pandemien, men også det de fortsatt savner i en mer digitalisert hverdag. De savner en nærhet til ledelsen, savner og møtes “face to face”, savner kommunikasjonen som foregår uten en skjerm og de savner positive tilbakemeldinger. Dette kan vi se i sammenheng med det Spurkeland (2017, s. 78) skriver om den farligste misforståelsen i vår tid. Tanken om at skriftlig og databasert kommunikasjon kan erstatte dialogen ansikt til ansikt. Kroppsspråket vårt i møte med andre kan aldri erstattes. Dette bekreftes av våre informanter.

Imidlertid var det ikke alle som pekte på at digital kommunikasjon er vanskelig relasjonelt. En av informantene fremhevet hvordan de hadde enda tettere kontakt når barnehagene var stengt og de kommuniserte digitalt. Teorien til Hallowell innebar at mennesker ofte viser sine primitive sider ved bruk av eksempelvis e-post eller tekstmeldinger. Man tolker annerledes. Det kan være slik at digitale møter med video trolig er noe bedre, siden man da faktisk ser den man kommuniserer med. Det til tross for at det er en skjerm imellom. Allikevel fyller det ikke kriteriene for menneskelige øyeblikk, ifølge teorien til Hallowell. Det er interessant med tanke på informanten som hevdet at relasjonene ble tettere. Det er her nærliggende å tro at informanten i dette tilfellet, jobbet tett med andre mennesker som mestret digital kommunikasjon, og er villig til å bruke det utenfor arbeidstid når man føler et behov for at man må. Informanten gir uttrykk for at de ikke gjør det lenger. Det kan også være en del av

dette med å stille sosialt (Aalen & Iversen, 2021, s. 54) med relasjonene til de man jobber med, selv om det er selve arbeidsdagen man i stor grad planlegger. Den digitale kommunikasjonen kan oppleves som en erstatning for en annen type kommunikasjon som er borte. Det er et tankekors at relasjonene oppleves mindre tette i etterkant av pandemien. Er det fordi forventningene om at man var tilgjengelig 24/7 kun gjaldt under pandemien, eller er det fordi behovet for å snakke sammen hele tiden for å detaljplanlegge ikke oppleves like sterkt. Det kan også tenkes at det for noen, faktisk oppleves lettere å kommunisere digitalt slik at man ikke trenger å forholde seg til de menneskelige møtene. Noen av informantene er inne på at det er noen det er vanskeligere å komme inn på enn andre, og som gir inntrykk av at de ikke ønsker en nær relasjon. Det kan også være at det handler om tillit, slik som Brunstad (2009, s. 262-263) skriver om det. Medarbeiderne har kanskje inntrykk av at lederen strekker seg langt for dem, i en tid preget av høy grad av usikkerhet. Dette kan være i form av at de også får noe ut av at morgendagen er nøye planlagt. Derfor strekker de seg også ekstra langt for lederen i denne perioden. Det kan hende at tiden vi lever i nå, ikke virker like usikker som den gjorde under selve pandemien. Derfor ønsker kanskje heller ikke medarbeiderne å strekke seg i like stor grad som de gjorde da.

Den andre trusselen handler om økt arbeidsmengde og krav til ledere. Ifølge informantene skorter det på tid til å jobbe relasjonelt. Administrative oppgaver tar opp all plassen og informantene opplever at det kun er organisatoriske beskjeder som kommer fram, og lite positive tilbakemeldinger. Det som kommer frem i forskningen vår er ikke at positive tilbakemeldinger uteblir fordi de ikke gjør en god jobb. Det begrunnes med en tanke om at lederne rett og slett ikke har tid. Dette mener vi er et viktig poeng. Informantene viser en viss grad av forståelse for at tilbakemeldingene uteblir, og de forteller at de fortsatt har tillit til ledelsen. Vi spør oss selv om hvor lenge denne tilliten vil vare. Som Spurkeland (2017, s. 44) skriver så har medarbeidere behov. De har behov for å bli anerkjent, utvikle sosiale relasjoner og de har et behov for å utvikle seg. Det å få anerkjennelse av en leder som du opplever er lite til stede, vil mest sannsynlig føles uviktig. En av informantene setter ord på at det virker direkte provoserende at noen sier at de *heier* på deg, når de ikke vet hvordan du har det, eller hva du driver med. Det virker lite tillitsskapende med fraværende ledere. Ifølge Karp (2022, s. 118), skal ikke ledere lukke seg inn i usikre tider, de skal åpne opp. Å åpne for prosesser og nye initiativer slik at man sammen finner det som gir suksess. Suksess som ifølge Kotter (2019) vil føre til at medarbeiderne føler tilhørighet til organisasjonen. En tilhørighet hvor de opplever at noen bryr seg om dem (Kotter, 2019, s. 61-62). Det handler også om den legitime

makten en leder har. Det er ikke noe som er konstant, det er noe man gjør seg fortjent til (Lai, 2019, s. 310). Lai (2019) skriver videre at makten er knyttet til selve relasjonene mellom mennesker, og vil dermed svekkes jo mer fraværende en leder blir.

Det er interessant å se av svarene til noen informanter at det har blitt mer digital kommunikasjon i etterkant av pandemien. Det går ut flere tekstmeldinger fremfor at man går rundt på grupper, morgenmøter er tatt bort, møter og kurs blir holdt digitalt og man har fått e-posten som er knyttet til arbeidsplassen på sin egen telefon. Flere informanter sier de synes digitale møter er gode løsninger når man ikke har mulighet til å delta fysisk. Også hvis man er hjemme fra jobb, grunnet barns eller egen sykdom. Som Aalen (2015, s. 54) også setter ord på: man skal rett og slett alltid være tilgjengelig. Spørsmålet her er om man skal godta at det er sånn det har blitt. Skal man delta på møter når man ligger hjemme og er syk? Det er tydelig at forventningene til hvor tilgjengelig man skal være har steget, men ikke med fokus på det relasjonelle. Det informantene setter ord på gang på gang, er betydningen av og møtes 'face to face'.

Relasjonell ledelse knyttet til motivasjon

Vi refererer til Gotvassli (2019, s. 177), når vi skriver om motivasjon som drivkraften bak en viljestyrt handling. Det handler da om hvordan ledelse kan frigjøre energi og krefter hos dine medarbeidere. Informant 1 og 5 er inne på at motivasjon kan komme av et faglig fokus. Informant 1 beskriver det som en indre motivasjon. Det som driver deg i jobben. Informant 6 beskriver det som en entusiasme over alt de lærte under pandemien, som viste seg å være godt for barn. Dette kan stemme med teorien til Kotter (2019, s. 61-62), som går ut på at motivasjon og inspirasjon er med på å gi mennesker energi. Informant 6 og 7 er inne på noe av det samme, ved at de så at pandemien utløste motivasjon hos medarbeiderne. Dette skulle de få til. Gotvassli (2019, s. 179-180) bekrefter dette, da han skriver at utfordringer kan bidra til å gi mennesker motivasjon. Det kan dog også føre til det motsatte. I analysen forsøker vi å gi et bilde av dette, da vi skriver om at pandemien kan brukes som et eksempel på hvordan noen fikk mer motivasjon, og noen fikk mindre. Vi kan knytte dette til det Spurkeland (2017), skriver om motivasjonskraft, og at denne kraften er ulik hos mennesker (Spurkeland, 2017, s. 117-118). Da pandemien rammet barnehagene opplevde informant 6 at motivasjonen til de ansatte sprikte i flere retninger. Noen opplevde økende grad av motivasjon og 'brettet opp ermene', andre visste ikke hva de skulle gjøre, og motivasjonen var lav. Dette setter vi i sammenheng med det vi presenterte i delkapittelet om emosjoner og følelser. Vi viste til

Irgens (2016, s. 266) som fremhever teorien til Damasio om nettopp dette. Damasio snakket om hvordan emosjoner sitter dypt forankret i mennesker, på et dypere plan enn rasjonell og bevisst tankegang. Det er viktig å anerkjenne disse reaksjonene hos dem man leder. Dette sier informant 6 noe om, da hun forteller hvordan noen ansatte ikke var psykisk i stand til å komme på jobb i begynnelsen av pandemien. Spurkeland (2017, s. 164-166) viser til hvordan følelser kan være både positive og negative. Selv om man har lyst til å flykte fra de negative, må vi allikevel stå i dem på lik linje med de positive følelsene. Spurkeland (2017, s. 165) fremhever videre at relasjonell ledelse handler om hjelp til å takle og bearbeide også de vonde følelsene. Det informanten sier om at ikke alle var i stand til å komme på jobb, viser hvordan hun har tolket de vonde følelsene og reaksjonene til sine medarbeidere. Det er likevel ikke ensbetydende med at løsningen er å ikke komme på jobb. For selv om følelser kan være av både positiv og negativ karakter, så kan følelser også være det som Pettersvold og Østrem (2018, s. 161) kaller en kilde til drivkraft og engasjement. Bolman og Deal (2017, 156) fremhever hvordan mennesker ønsker å gjøre en god jobb, øke sin kompetanse, ha kontakt med andre og finne en mening med livet. De viser videre til 'tofaktorteorien' av Herzberg. Denne motivasjonsteorien går ut på hvordan menneskers motivasjon oppstår. Det vil for oss si at dersom man trives med sine medarbeidere, arbeidsforhold og miljø og det er gode nok betingelser for lønn, så vil de trolig trives i jobben. Dette uten at man peker spesielt på den indre motivasjonsfaktoren. Noen trives med å ikke bli gitt for mye ansvar, eller har behov for å ha masse innflytelse i jobben sin. For andre holder det å vite at kollegene dine er der for deg og at man har det trygt og stabilt på jobb.

Det er ekstra interessant at informant 4 og 2 motiverer gjennom å senke skuldre og krav hos sine medarbeidere. Dette ser vi i sammenheng med det Bråten (2022, s. 83) er inne på ved at man velger å fokusere på en oppgaveorientert tilnærming til jobben. En av informantene sier det selv; hva er det som er viktig nå? Denne formen for tilnærming kan hjelpe til med å sortere følelsene, ved å se på saken med et løsningsorientert blikk. Hva får vi til? En slik tilnærming fordrer en relasjonell form for ledelse fordi denne 'ryddingen', som også informant 6 er inne på, den krever en viss form for kommunikasjon. En leder burde altså ikke gi slipp på de som har mistet motet og motivasjonen, men heller vise dem at de har tro på dem (Kirkhaug, 2019, s. 45). Det handler ikke om at lederen skal kreve at medarbeideren skjerper seg og kommer seg på jobb, men det handler mer om det Martinsen (2019, s. 152-153) skriver om Leader-Member Exchange. Det må forekomme en sosial utveksling mellom leder og medarbeider hvor målet er at begge er interessert og begge kommuniserer godt.

Relasjonen må oppleves god. I en slik dialog kan man også få til det som Gotvassli (2019, s. 49) skriver om at man opplever å få oppgaver og ansvar ut fra egne forutsetninger. Har man en åpen, god og trygg kommunikasjon med medarbeiderne sine, vil man også finne ut av hva de er gode på. Dette kan vi koble tilbake til dette med positive tilbakemeldinger, fordi det bidrar til å bygge folk opp og de får det som kalles mestringsfølelse (Spurkeland, 2017, s. 44-45). Å finne medarbeidernes sosiale og humane kapital (Kirkhaug, 2019, s. 22), vil gjøre at de opplever mestringsfølelse og tro på seg selv.

Informant 3 viser til dette med opplevelsen av ulik motivasjon. Det er en styrke å kunne se på motivasjon på denne måten, tenker vi. I det ligger det, at vi kanskje er kjapt ute med å si at noen er lite motivert. Det er mer nærliggende å tro at det som egentlig skjer, er at vi lar oss motivere av forskjellige ting, slik som blir presentert for oss gjennom Kirkhaug (2019, s. 175), Bolman og Deal (2017, s. 156) og Gotvassli (2019, s. 179-180) sine teorier om motivasjon. Noen lar seg motivere av faglig påfyll, noen av at de må brette opp ermene og gjøre en innsats. Andre blir motivert av å få senke skuldrene og oppleve at krav senkes. Det å finne på noe nytt og spennende, kan motivere noen, men det kan også gjøre at motivasjonen til de som ikke synes akkurat dét var spennende daler. Motivasjon er dermed et spennende og individuelt fenomen. Det er også det vi har forstått ut fra de ulike teoriene vi har lest om motivasjon. Det som er felles er at motivasjonen må fungere som en drivkraft for den det gjelder. Det er som Fullan (2019, s. 26-27) skriver, potensialet for entusiasme ligger hos oss alle, og som leder må man finne lidenskapen hos den enkelte medarbeider. Alle informantene våre nevner ordet dialog, og det er gjennom denne dialogen man kan oppdage hva som driver den enkelte. Dette er kanskje noe av det som blir ekstra viktig i det, det oppstår usikkerhet hos de ansatte i organisasjonen.

Relasjonell ledelse knyttet til usikkerhet

Det går igjen i intervjuene våre at det er flere faktorer som gjør ledere usikre i jobben sin. Pandemien går igjen som et ekstremt eksempel, men det er mange av informantene som reflekterer rundt en annen type usikkerhet. Informant 3 peker på at det er mer usikkerhet og bekymring knyttet til om de får vikar neste dag, enn at det er krig i Europa og høye strømpriser. Det er også flere informanter som uttrykker bekymring for hvor barnehagen er på vei. De formidler usikkerhet knyttet til om de ønsker å være med på reisen videre. Dette er bekymringer som vi ikke hadde tatt høyde for på forhånd, da vi utformet intervjuguiden. Vi

mener dette likevel hører innenfor vårt begrep *usikre tider*. Det er noe med tiden vi lever i som gjør at det oppleves slik for våre informanter.

De fleste informantene er enige om at spesielt under så ekstreme perioder som pandemien, trenger de mest å bli sett og lyttet til. De trenger et utløp for følelsene sine. Det er nærliggende å tro at de andre ansatte også trenger dette. Mulig forsøker de å dekke dette behovet hos leder eller hos andre kollegaer. En leder må da prioritere. Karp (2022, s. 122) skriver om dette, og viser til alt det en leder skal få gjort i hverdagen generelt. Karp skriver videre at hverdagen er uforutsigbar, og at de fleste gjør sitt ytterste for å få alt gjort. Dette sier også informantene våre noe om. De setter ord på økt arbeidsmengde, og en vond følelse ved at man ikke strekker til. Innenfor et relasjonelt perspektiv er relasjonene noe en leder burde ta seg tid til å prioritere. Som nevnt tidligere er det i de relasjonelle møtene ledere kan legge grunnlaget som trengs, når de ekstreme situasjonene oppstår. Når behovet for å "kjenne folk sine", er på sitt sterkeste. Dette er dog ikke den eneste grunnen til at ledere burde ha et relasjonelt fokus på ledelse.

Informant 4 beskriver en følelse av å stå mer og mer alene. Ledelsen oppleves som lenger og lenger unna grunnet økt arbeidspress og krav. Dette utløser en form for usikkerhet hos henne. Hun uttrykker også at hun har et behov for å bli sett, anerkjent og lyttet til, akkurat som barna trenger. Dette bekreftes av Irgens (2019, s. 169), som utdyper at det er gjennom kroppen og sanseapparatet vårt at vi erfarer hva som skjer rundt oss. Dette behovet er også noe informant 3 snakker om, når hun snakker om det å lette på frustrasjon til noen som kan takle det. Et slags behov for å kunne tømme ut negativitet for så å få støtte i å komme seg videre. Dette er en oppgave for ledere, mener vi. Som Spurkeland (2017, s. 33-34) er inne på, vil en trygg og god relasjon med lederen kunne bidra til at den håpløsheten eller angsten som medarbeidere kjenner på innimellom, blir erstattet med pågangsmot og ny styrke. I den samme dialogen kan man også få klarhet i hvorfor ting er som de er. Det er samtidig viktig at leder tar seg tid til å lytte på tilbakemeldingene (Bråten, 2022, s. 40). Det å ikke vite er en kilde til usikkerhet for mange. Enten det er hvilket nivå i trafikklysmodellen man skal ligge på, eller om det bare er om man får vikar i morgen. Barnehagen er en organisasjon i endring, og i det å måtte endre ligger det mange følelser som kan føre til usikkerhet. Yukls (2019, s. 271) fire faser om menneskers reaksjonsmønstre i forhold til endring setter ord på at det er en prosess man skal gjennom. Samtidig trenger man ikke å finne seg i alt. Det er lov å si fra, og det er en

lovbestemt rett å ytre seg om hvordan man har det på jobb. I usikre tider så vel som i mindre usikre tider.

Med fokus på de relasjonelle møtene mellom leder og medarbeiderne kommer vi ikke utenom humor. Det er, som nevnt tidligere, kun informant 3 og 7 som i det hele tatt nevner humor under intervjuene. Det er egentlig litt rart med tanke på at Spurkeland (2017, s. 138) viser til hvordan det å kunne tulle og tøyse litt kan gjøre at man slapper mer av. Lundestad (2005, s. 88) peker på hvordan alvorlige hendelser utløser alvorlige tanker og en måte å jobbe med vanskelige ting på, er å bruke humor. Det er akkurat det informant 3 og 7 setter ord på. De fremhever at man må kunne tøyse og tulle litt. Videre sier Spurkeland (2017, s. 138) at humor er forløsende i form av at ting ikke kjennes så farlig, og hva er vel bedre enn det, i en tid hvor mye oppleves usikkert? Det er interessant at humoren er et viktig moment for noen, og ikke hos andre. At folk har ulik humor er kanskje, i seg selv, ikke så merkelig. Hva man anser som morsomt, er like forskjellig som mennesker selv. Flere informanter hevder at det var psykiske ulikheter blant de ansatte som gjorde at man måtte møte dem på ulik måte, og noen valgte altså veien om varme og humor.

Oppsummering og konklusjon

Samtlige informanter har en formening om hvordan man skal og bør utøve relasjonell ledelse. De ser imidlertid ikke ut til å ha klare teorier eller kilder de bruker, som enten rettesnorer eller inspirasjon. Det er et ønske hos flere å tilstrebe og jobbe litt ekstra med relasjoner til de som ikke deler så mye. Det fremkommer også viktig at man, som leder, behandler sine medarbeidere ulikt etter hvordan de reagerer på usikkerhet. Ved usikkerhet viste informantene til et stort spenn av reaksjonsmønstre hos kollegene sine. De fortalte altså mye som, teoretisk sett, kan settes i sammenheng med relasjonell ledelse.

Av resultatene kommer det også frem at lederne poengterer at motivasjonsfaktorer i en usikker tid, er svært individuelt. Dette poengterer at man som leder må kjenne til det vi har kalt 24-timers mennesket, men som informantene kaller *helhetsmennesket*. Det viser seg også at motivasjon og tillit er nært knyttet opp mot hverandre, slik som vi gikk ut fra før vi begynte på oppgaven. Flere av informantene gir uttrykk for at de savner møteplasser som ble borte under pandemien, og som ikke ser ut til å komme tilbake. Et eksempel på dette er morgenmøte med kaffekoppen. Imidlertid er det også noen som synes det er fint å kunne

bruke denne tiden på andre og viktigere ting. Et annet eksempel er at det er en økning i bruken av SMS for informasjonsutveksling, fremfor å gi beskjeder ansikt til ansikt. Her ser vi også en interessekonflikt i form av at noen liker den tidsbesparelsen, mens andre satte pris på det fysiske møtet.

Lederne setter ord på hvordan forutsigbarhet, trygge rammer, gode planer og at noen *ser* dem, er behov de har når det oppstår usikkerhet. De gir uttrykk for at de trenger en møteplass eller plattform hvor de kan ytre seg dersom de kjenner på uenighet, eller er i konflikt med sine etiske prinsipper. Dette ble kanskje mest synlig under pandemien, men later til å være vel så viktig når det dukker opp andre ting som gjør en usikker. Ledere ser ut til å trenge etablerte relasjoner som kan gi dem kunnskap om hver enkelt medarbeider, og hva de har behov for. Dersom man ikke har fått investert i de ulike relasjonene før usikkerhet oppstår, kan det virke som om dette blir problematisk i form av at du, som leder, blir usikker på hvordan medarbeiderne dine kommer til å reagere. Det er trolig lettere å tilrettelegge for noen du kjenner.

Ledere trenger også støtte fra sine ledere igjen. De har behov for støtte og anerkjennelse i form av positive tilbakemeldinger. Det kan være et klapp på skuldra eller at lederen tar seg tid til å komme innom og se hva man gjør, eller hva man står i. Det kommer frem at det er viktig at tilbakemeldingen kjennes ekte og personlig. Et funn går på hvordan flere informanter føler at de ikke får den fysiske og personlige tilbakemeldingen fra sin leder. Leder har ikke tid, og har dessuten altfor mange andre oppgaver. Digitale applauser blir fremmet som direkte demotiverende og provoserende, og ikke noe som gir en opplevelse av å bli anerkjent. Det følte ikke ekte. Dette er interessant når vi ser på teorien om menneskelige møter.

Videre er det et funn i vår forskning som viser at det, for noen, også er viktig med humor når noe er usikkert. Det å kunne le av noe og få fokuset over på noe annet ser ut til å være en strategi for å mestre det som er vanskelig. Humoren tar kanskje brodden av det som i utgangspunktet oppleves skummelt. I hvert fall så lenge den er brukt på en god og varm måte.

Digitalisering av møter økte i omfang under pandemien, og har trolig kommet for å bli. Informantene setter ord på hvordan bruken av SMS har økt, og at de benytter seg av digitale møtearenaer dersom de ikke har mulighet til å møte fysisk. Noen opplever den digitale kommunikasjonen som et godt hjelpemiddel. Det er tidsbesparende og effektivt. Alt i alt

handler det om å rekke mer, på kortere tid. Dette virker lederne positive til. I all hovedsak er det positive med digitale verktøy, ikke koblet opp mot relasjoner. Imidlertid viste den økte bruken av digitale verktøy at det var et stort skille i hvem som behersket det bra, og hvem som slet mer med det. Samtidig er informantene klare på at dette ikke er et egnet fora for flere av møtene som er i barnehagen. Møter ansikt til ansikt blir fremmet som betydelig mer viktig, fordi man da speiler og plukker opp mer av den andre i de menneskelige møtene. Digitale møter blir en slags kunstig møteplass, hvor mye av kommunikasjonen forsvinner. Det fungerer bra som informasjonsutveksling fordi det er hurtig og konsist, men flere setter ord på at de savner det menneskelige møtet. I tillegg virker det som kursing i form av foredrag også til stadighet gjennomføres digitalt. Dette blir tatt fram som eksempler på en lite givende og svært demotiverende måte å jobbe på. Jo flere deltakere digitalt, desto mindre blir fokuset på det man ser på, og motivasjonen ser ut til å dale. Som informantene selv setter ord på; det sitter langt inne å trykke på "rekke opp hånda"-knappen når det er over 400 deltakere bak hver sin skjerm. Et overraskende funn var at digital kommunikasjon, for noen, bidro til tettere relasjoner enn tidligere.

Konklusjon:

Tema for denne oppgaven har vært perspektiver på relasjonell ledelse i en usikker tid. Vi har gjennom vår forskning vært ute etter å finne svaret på følgende problemstilling:

Hvordan opplever ledere i barnehagen å jobbe med relasjonsorientert ledelse i en tid hvor verden kan oppleves usikker?

Det oppleves utfordrende å jobbe med relasjonell ledelse i en usikker tid. Dette fordi usikkerhet er en subjektiv opplevelse hos mennesker, og det vil derfor være en variasjon i hva som gjør dine medarbeidere usikre. Det kan trolig virke forebyggende hvis du jobber med relasjonsledelse *før* usikkerhet oppstår. De fleste ledere har god kunnskap om hvordan jobbe relasjonelt, men utøvelsen er svært varierende. Å jobbe med relasjonell ledelse, kan for noen, virke som en tidkrevende prosess. Grunnet tidspress og effektivisering blir møteplasser tatt bort, som gjør det relasjonelle arbeidet enda mer utfordrende. Det handler altså mye om prioritering av tid. De lederne som prioriterer å ta seg tid til å danne gode relasjoner med sine medarbeidere, vil kunne få kunnskapen de trenger om hvem som trenger hva i en presset situasjon. Dette er noe, vi mener, er selve kjernen i relasjonsledelse. Dette innebærer at du

også vet hvem som blir motivert av hva, og kan møte den enkelte der de er. Det blir altså av betydning at man, som leder, er klar over den enkeltes motivasjonskraft.

Videre ser det ut til at humor er et godt grep i ledelse. Teorien vi har brukt støtter opp om dette. Det er vanskelig å argumentere *mot* at godt humør og litt tull og tøys er fint for folk. Imidlertid må humoren brukes med varsomhet. Interne spøker og sjargonger er ikke fullt så festlige for dem som ikke er en del av det. Men så mener jo vi, at dersom leder har tatt seg tiden -kanskje til og med en kaffekopp- med de ansatte, så vil det være vanskeligere å trække i salaten, enn hvis du har brukt den samme tiden, bak skjermen på kontoret.

Til slutt:

Vi har i denne oppgaven referert til Tom Karp (2022). Denne boka er ganske ny og handler om det å lede i usikkerhet. Dette kan vi knytte tett opp til det vi har skrevet om i denne oppgaven. Karp (2022) skriver blant annet at boka skal bidra til en diskusjon hvor ledelse i en effektiv og usikker verden, kan gå på bekostning av eksempelvis et godt arbeidsmiljø. Det er ikke nødvendigvis slik at ledere må lede mer, selv om verden oppleves usikker. De må lede på en annen måte, skriver Karp (2022, s. 162-163). Vi referer også til Aalen og Iversen (2021) som skriver om at det er krevende å legge bort det digitale, fremfor å *se* dem man er sammen med (Aalen og Iversen, 2021, s. 211). I våre øyne er dette teori som er svært samfunnsaktuell. Dette fordi teorien er både positiv og kritisk til hvor samfunnet er på vei. Vi mener det er viktig at flere forsker i denne retningen, og også på hva konsekvensen av digitalisering og effektivisering har å si for relasjoner.

Kun én informant opplevde at relasjonene ble tettere ved bruken av digitale verktøy. Vi kan tenke oss at denne informanten utpeker seg i vår forskning, men mest sannsynlig ikke i resten av verden. Hva gjør at flere ledere i barnehagen opplever tidsbesparelser som så vesentlig? Og hvilke drivkrefter er det som får dem til å logge seg på møter digitalt selv om de er hjemme fra jobb? Hva er konsekvensene av digitaliseringen? Vi mener at dette er en skummel vei å gå på arbeidsplasser som barnehagen. Hva skjer med relasjoner og måten vi kjenner hverandre på? Vi trodde ikke da vi startet dette at et av funnene våre skulle være viktigheten av småprat face to face. Savnet etter å dele en fysisk kaffekopp med kollegaer. Følelsen det gir, og hvor mye informasjon man kan få ut av et lite menneskelig møte. Hadde denne oppgaven vært større, hadde det vært interessant å forske mer på de menneskelige møtene som forsvinner i en digitalisert verden, og hva dette har å si for mennesker generelt.

Hvis det nå er slik at relasjonsledelse kan bidra til økt grad av motivasjon, tillit, bedre ytelse, humor, resiliens ved usikkerhet og som et godt fundament når man må ty til digitale løsninger - bør da barnehagene sette mål om relasjonskompetanse på planen? Og har de tid? Er det slik at det faktisk tar *så* mye tid å investere i relasjoner?

Denne forskningen er gjort med relasjonsledelse som bakteppe. Alle spørsmålene vi stiller oss er av undring og ikke for å stille noen informanter i et dårlig lys. Mange aspekter er av en art som vi mener burde komme frem i lyset, og også bidra til kritisk tenkning. Dette, mener vi, er fordi barnehagene stadig er i utvikling, med kompetansekrav og føringer. Det bør være i alles interesse som jobber med mennesker, å ha gode relasjoner til hverandre. Sett i et politisk perspektiv, vil det vel trolig være lønnsomt å ha medarbeidere som har gode relasjoner til hverandre og lederen. Vil ikke disse da yte litt ekstra? At relasjonell ledelse kan være viktig å kjenne til, mener vi fullt og helt. Og hva er egentlig en leders ansvar etter en usikker tid? Dette er et interessant spørsmål vi ikke kunne gå videre på, og som vi heller ikke spurte om i intervjuene. Vi er av den oppfatning at relasjonell ledelse alltid er like aktuelt. Og at det, i likhet med motivasjon, alltid er ferskvare. Ledere har jo, etter vårt skjønn, de samme grunnleggende behovene som sine medarbeidere. De har dog et annet ansvar når det kommer til å nå mål og å tenke langsiktig.

Epilog

Vi ønsker nå å ta den siste sippen av kaffen i koppen.

Ta gjerne en kopp sammen med oss.

Vi undrer oss samtidig over, om det er mulig at kaffen på et morgenmøte kan gi mer enn bare smaken av kaffe? Kan vi la tanken fare litt og tenke: er dette et menneskelig møte som kan ha positiv effekt på vår mentale helse, slik Hallowell hevdet at møtene har? Og er det ikke slik at det også kan oppstå litt småprat i slike møter? Småpraten, som Chester Barnard fremmet som noe verdifullt og som kan skape samhold, tillit og motivasjon?

Er det slik at barnehagefolk trenger noen minutter på morgenen iblant for å puste litt med magen, uten alle barna rundt seg? Kan alt det relasjonelle arbeidet de gjør rett og slett gjøre dem mentalt slitne? Kan vi tenke at de faktisk har behov for arenaer med småprat, humor og sosial omgang uten fag?

Kan en SMS bære dette ansvaret?

Kanskje folk skal gå og ta seg en kaffe.

Sammen.

Litteraturliste

Aalen, I. (2015). *Sosiale medier*. Fagbokforlaget.

Aalen, I. & Iversen, M. H. (2021). *Sosiale medier* (2.utg.). Fagbokforlaget.

Bakken, T. & Brinkman, J. (2022). *Krise, risiko og uvisshet – Sosiologiske refleksjoner*. Cappelen Damm Akademisk.

Barne - og familiedepartementet. (1989). *FNs konvensjon om barnets rettigheter*.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/bfd/bro/2004/0004/ddd/pdfv/178931-fns_barnekonvensjon.pdf

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

Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2017). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler* (6. utg.) Gyldendal Akademisk.

Bråten, O. A. (2022). *Håndbok i krisehåndtering. Kriseledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap: mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.

Carson, N. & Birkeland, Å. (2017). *Veiledning for barnehagelærere*. (4. Utg.) Cappelen Damm Akademisk.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021, desember 16). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. URL:
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Eriksson, L.T. (2020). *Kritisk tenkning - hva, hvorfor og hvordan*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Everett, E.L. & Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. Universitetsforlaget.

- Fullan, M. (2017) *Ledelse som setter spor: etterlat alltid dine medarbeidere i læring*. Cappelen Damm Akademisk.
- Grimen, H. (2008). *Profesjon og tillit*. I A. Molander & L. I. Terum (red.). *Profesjonsstudier*. kapittel 11. s.197-215. Universitetsforlaget.
- Gottvassli, K.A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Gustavsson, B. (2017) Hans-Georg Gadamer: Att som i leken förstå. I K. Steinsholt & L. Løvlie (red.), *Pedagogikkens mange ansikter: pedagogisk idéhistorie fra antikken til det postmoderne* (s. 498-509). Universitetsforlaget.
- Irgens, E.J. (2021). *Profesjon og organisasjon. En bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Irgens, E.J. (2016). *Skolen. Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.) Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2022) *Å lede i usikkerhet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kleven, T. A. & Hjordemaal, F. R. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk forskning og vurdering*. Fagbokforlaget.
- Kotter, J.P. (2019). *Lederens egentlige oppgave*. I Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. (5. utg., s. 55-65). Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2019). *Lederens makt og påvirkningskraft*. I Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. (5. utg.). (s. 309-325). Gyldendal Norsk Forlag.

- Lundestad, M. (2012). *Barnehagen som arbeidsplass. Å være som pedagog og leder*. Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2005). *Ledelse av gruppepsykologiske forhold i personalgrupper*. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad & M. S. Slåtten. *Å være leder i barnehagen*. (s. 63-93) Fagbokforlaget.
- Lundmann, L. (2016) Personligheten som konstruksjon. I H. H. Olesen, T. Dalsgaard, & F. Skårderud (red.), *Moderne personlighetspsykologi* (s. 229-267). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lysebo, M. O. & Bratt, E. G. (2022). *Relasjonskompetanse i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2019) Lederstil. I Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse* (5. Utg.). (s. 142-168). Gyldendal Norsk Forlag
- Mehlsen, M. & Hammersøy, M. O. (2016) Motivasjon - personlighetens drivkrefter. I H. H. Olesen, T. Dalsgaard, & F. Skårderud (red.), *Moderne personlighetspsykologi* (s. 159-185). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Meld. St. 19 (2015-2016) *Tid for lek og læring*. Kunnskapsdepartementet.
- Meld. St. 6 (2019-2020) *Tett på - tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet.
- Meyer, E.S. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Molander, A. & Terum, L.I. (Red.).(2008). *Profesjonsstudier*. Universitetsforlaget.
- Mostad, V., Skandsen, T., Wærness, J. I. & Lindvig, Y. (2013). *Entusiasme for endring i barnehagen*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Myrvold, T.M., Os, E., Hernes, L. & Winger, N. (2022). *Koronapandemiens konsekvenser for barnehagesektoren - en oppfølgingsstudie* (NIBR rapport 2022:8). Utdanningsdirektoratet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/3014056/2022-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.

Os, E., Myrvold, T.M., Danielsen, O.A., Hernes, L. & Winger, N. (2021). *Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager* (NIBR/BLU 2021:2).

Utdanningsdirektoratet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/6502/Rapport%20Koronabarnhage.pdf>

Pettersvold, M. & Østrem, S. (2018) *Profesjonell uro: barnehagelæreres ansvar, integritet og motstand*. Fagbokforlaget.

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

Robinson, S. K. & Aronica, L. (2018). *I sitt rette element: når lidenskap forandrer alt*. Fagbokforlaget.

Robinson, V. (2018). *Færre endringer - mer utvikling*. Cappelen Damm Akademisk.

Sikt. URL: <https://sikt.no/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger>

Skogen, E. (red.), Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten, M.S. (2005). *Å være leder i barnehagen*. Fagbokforlaget.

Skårderud, F. (2016). Personlighetens psykodynamikk. I H. H. Olesen, T. Dalsgaard, & F. Skårderud (red.), *Moderne personlighetspsykologi* (s. 190-221). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. Utg.). Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse. Kunsten å lede et mangfold av individer*. Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Thornquist, E. (2003). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori - for helsefag*. Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag

Utdanningsdirektoratet. (2022, 30. november) *Ulike roller i kvalitetssystemet for barnehage*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/ansvar/ansvar-for-utvikling-av-kvalitet-og-kompetanse-i-barnehagen/#a190229>

Utdanningsdirektoratet (2022, 12. februar). *Beredskap. Veileder om smittevern for barnehager*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/sikkerhet-og-beredskap/informasjon-om-koronaviruset/smittevernveileder/veileder-om-smittevern-for-barnehager/smitteforebyggende-tiltak/>

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen - innhold og oppgaver*. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>

Yukl, G. (2019) Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse* (5. utg). (s. 267-308). Gyldendal Norsk Forlag.

Vedlegg 1 – Vurdering fra NSD/Sikt

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/630514a9-9af0-47c0-abe8-02a75d84f1cc>



[Meldeskjema](#) / [Perspektiver på barnehageledelse i en tid preget av usikkerhet](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer Vurderingstype Dato 631546 Standard 14.09.2022

Prosjektittel

Perspektiver på barnehageledelse i en tid preget av usikkerhet

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Fakultet for humaniora, idrett- og utdanningsvitenskap / Institutt for estetiske fag

Prosjektansvarlig

Heidi Regine Bergsager

Student

Kristin Wang Holt

Prosjektperiode

01.08.2022 - 31.05.2023

Kategorier

personopplysninger Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TAUSHETSPLIKT

Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere elever/ansatte.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

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

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringeri-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 – Invitasjon til deltagelse i prosjektet

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Perspektiver på barnehageledelse i en tid preget av usikkerhet”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *samle ulike ledererfaringer i barnehagen med fokus på relasjonsledelse i usikre tider*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er et masterstudie og vår problemstilling er: *Hvordan jobber ledere i barnehagen med relasjonsledelse og motivasjon i en tid preget av usikkerhet?* Vi ønsker å rette fokus mot relasjonsledelse (Spurkeland, 2017) og å samle erfaringer fra ulike lederfunksjoner i barnehage (styrere og pedagogiske ledere) når tiden vi lever i oppleves usikker (eks: pandemi, politisk uro, krig, klima, økt økonomisk usikkerhet). Hvordan forholder ledere seg til usikkerhet blant de ansatte, og hos seg selv og hvordan oppleves motivasjonen til de ansatte i slike perioder. I et relasjonsledelsesperspektiv ønsker vi å forske på hva som skjer med kommunikasjonen og tryggheten blant de ansatte når f.eks. fysiske møter flyttes til teams, og muntlige beskjeder flyttes til mail. Når verden rundt oppleves usikker for mennesker generelt, endrer ledere da perspektiv i forhold til det strukturelle, relasjonelle og det faglige? Merker ledere endringer i organisasjonskulturen? Vi ønsker også å undersøke hva slags støtteapparat lederne har, og hvordan de benytter seg av det og om det oppleves nyttig og gjør noe med motivasjonen hos lederen.

Omfanget er et intervju pr informant, ca 30 minutter, uten videre oppfølging eller etterarbeid for deltakeren.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket fra kontakter i egne nettverk med direkte henvendelse til de det gjelder av forsker. Utvalgsriterier er stilling og arbeidstitel. Det er ti personer som har blitt spurt om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vi benytter oss av er en kvalitativ metode med semi-strukturert intervju hvor vi er ute etter deltakernes perspektiver på ledelse. Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det ett intervju på ca. 30 minutter og opplysningene vil registreres via lydopptak. Det vil være noen forhåndsformulerte spørsmål hvor alle som deltar i prosjektet får de samme spørsmålene og du vil få spørsmålene i papirutgave levert i forkant av intervjuet. Noen av spørsmålene vi

kommer til å stille er: Kan du beskrive hvordan du jobber med relasjonsledelse på din arbeidsplass, hva er viktig for deg? Hvordan forholder du deg til usikkerhet hos dine medarbeidere? Hvordan oppleves motivasjonen hos dine medarbeidere når verden rundt preges av usikkerhet? Hva er dine opplevelser og erfaringer knyttet til digitale møter? Har du gjort deg noen erfaringer som leder i spesielt utfordrende perioder, og i så fall hvilke erfaringer ønsker du å utheve?

Det er frivillig å delta^[LSEP] Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil være masterstudentene Kristin Wang Holt og Cathrine Mogen-Eliassen og veileder Heidi Regine Bersager ved Universitetet i Sørøst-Norge som vil ha tilgang til opplysningene
- Navn og arbeidssted vi ikke nevnes i verken intervjuet eller i prosjektet. Du vil være anonym slik at ingen opplysninger vil kunne spores tilbake til deg. Vi kommer til å nevne kjønn, aldersgruppe, stilling og omtrentlig hvor lenge du har jobbet i barnehage i masteroppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes våren 2023. Lydopptaket vi slettes ved innlevering av masteroppgaven. Når vi jobber med prosjektet vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Lydopptaket vil anonymiseres ved at det transkriberes hvor kun spørsmål og svar blir skrevet ned. Skulle det bli nevnt andre personopplysninger under intervjuet vil de ikke bli skrevet ned eller publisert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- *Universitetet i Sørøst-Norge* ved Heidi Regine Bergsager, tlf: 41408058.
- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg ved Universitetet i Sørøst-Norge. Epost: personvernombud@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Heidi Regine Bergsager
Wang Holt*
(Forsker/veileder)

Cathrine Mogen-Eliassen og Kristin

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Perspektiver på barnehageledelse i en tid preget av usikkerhet*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et semi-strukturert intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Intervjuguide

Hva er din stilling og hvor lenge har du jobbet som det?

Hva legger du i begrepet relasjonsledelse?

Kan du beskrive hvordan du jobber med relasjonsledelse på din arbeidsplass, hva er det som er mest viktig for deg?

Hva er dine opplevelser og erfaringer knyttet til digitale møter?

Hvordan forholder du deg til usikkerhet (ref. usikkerhet som beskrevet i formålet til prosjektet) hos dine medarbeidere?

Hvordan oppleves motivasjonen hos dine medarbeidere når verden rundt preges av usikkerhet?

Hvordan jobber du som leder spesifikt med motivasjon hos dine medarbeidere?

Har du gjort deg noen erfaringer som leder i spesielt utfordrende perioder, og i så fall hvilke erfaringer ønsker du å utheve?

I usikre tider - hvordan blir du som leder påvirket av det du leser på sosiale medier i form av nyheter, artikler, leserinnlegg, støttegrupper osv?

Hvordan oppleves det å lede en personalgruppe i usikre tider?

Hva trenger du som leder i utfordrende tider?

Hva utfordrer deg mest som leder?

På hvilken måte opplever du som leder å ha påvirkningskraft i det strukturelle og organisatoriske i barnehagen dersom usikkerhet oppstår?