

# MASTEROPPGAVE

*Tittel: «Et skritt nærmere – Om relasjonsledelse i barnehager»*

*Ditt navn: Ane Linn Dahl-Nielsen*

*Dato: 15.05.2019*

*Studienavn: Masterstudium i organisasjon og ledelse*

*Avdelingsnavn: Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag*



## **Forord**

4 år som masterstudent ved høgskolen i Østfold er ved veis ende. Jeg er stolt og glad for at jeg har nådd målet. Det har vært mye hard jobbing underveis, og til tider har det vært krevende med full jobb ved siden av videreutdanning.

Det har vært 4 spennende år. Jeg har lært mye, både gjennom forelesninger og diskusjoner med medstudenter. Masteroppgaven har gitt meg nyttig erfaring, som jeg vil ta med meg i videre arbeid.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Jon- Einar Jacobsen. Din hjelp og støtte har vært uvurderlig gjennom denne perioden. Hver gang jeg har stanget hodet i veggen og følt at jeg ikke har fått det til, har du vært den rolige og positive som har hjulpet meg til å finne løsninger og ny giv. Jeg hadde aldri kommet i mål uten deg.

Takk til informantene for at dere bidro med deres erfaringer og var positive til min forskning. Uten dere hadde det ikke blitt noe av denne masteroppgaven.

Flemming, tenk at det var du og jeg som skulle stå igjen som de to eneste studentene fra første året i utdanningsledelse. Hvem skulle trodd det for 3 år siden. Takk for utallige kaffekopper og nyttige samtaler. Det har vært en glede å bli kjent med deg.

Takk til mamma som har lest korrektur for meg, og til min leder Jan Magnus for nyttige samtaler rundt tema ledelse. Takk til min samboer for din tålmodighet og at det alltid har vært middag og rent hus gjennom denne perioden.

Sist men ikke minst, takk til mine kollegaer for all tilrettelegging og tålmodighet disse årene. Dere har vært enestående. Håper jeg kan bidra med ny kunnskap tilbake.

Mai 2019

Ane Linn Dahl- Nielsen

## **Sammendrag**

Med denne studien har jeg forsøkt å finne svar på om det kan bli for mye relasjonelt fokus i barnehagene, slik at det går på bekostningen av ledelse. Studien har blitt til som et resultat av tidligere oppgaver jeg har arbeidet med på dette masterstudiet, min fasinasjon av å lede mennesker og barnehagens historikk. Historisk sett har barnehagene vært lidende av en flat struktur, hvor det har vært tilfeller av flytende roller og som en av mine informanter sa «en strikkeklubb» (Gotvassli, 2006).

I en OECD rapport som kom i 2015 pekes det på at kvalitet og innhold varierer fra barnehage til barnehage (Arno Engel, W. Steven Barnett, Yvonne Anders, Miho Taguma, 2015). Rapporten er opptatt av at vi trenger flere medarbeidere med pedagogisk kompetanse, både barnehagelærere og fagarbeidere. I lys av dette kom det en pedagognorm i august 2018.

Mitt fokus har vært på daglig leder/styrer sin ledelseskompetanse.

Studien har bestått av 5 informanter, fra fem ulike barnehager i en barnehagekjede. Metoden som ble benyttet er kvalitativt forskningsintervju.

Funnene viser at det til tider kan være vanskelig for lederne å balansere lederkompis rollen. Informantene sier selv at tiden spiller en stor rolle i utøvelse av ledelse.

Et annet funn er ikke at det blir for mye eller for lite relasjonelt fokus i ledelse, men at lederne har for lite kunnskap om lederrollen.

## Summary

With this study, I have tried to find answers to whether it can be too much relational focus in kindergarten, so that it will be at the expense of management. The study has been to a result of previous tasks I have worked on during this master's program, my fascination of leading people and based on the history of kindergarten.

Historically, kindergarten can suffer from having flat structure, where there have been cases of floating roles and as one of my informants said "a knitting Club".

In an OECD report that came in 2015, they point out that the quality and content vary from kindergarten to kindergarten.

([https://www.regjeringen.no/contentassets/ee68f4c948b64c1fbc45baa91f288472/oeecd-norway-ecec-review\\_final\\_web.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/ee68f4c948b64c1fbc45baa91f288472/oeecd-norway-ecec-review_final_web.pdf))

They are concerned that we need more staff with educational expertise, both kindergarten teachers and skilled workers. In light of this came an educator norm in August 2018.

My focus has been on the General Manager/ manager, and their management skills.

The study has consisted of 5 informants, from five different kindergartens in a nursery chain. The method used is qualitative research interview.

The findings show that at times it can be difficult for the leaders or the managers to balance the role of friend vs. leader. The informants say even that time plays a large role in the exercise of management.

Another discovery is not that there is too much, or too little relational focus in management, but that the managers have too little knowledge about management.

## **Innholdsfortegnelse**

1.0	Innledning og bakgrunn for valg av tema .....	6
1.1	Problemstilling .....	9
1.2	Avgrensing av oppgave og valg av teori .....	10
1.3	Disposisjon av oppgaven.....	10
2.0	Teori .....	11
2.1	Barnehagen som organisasjon- et lite historisk tilbakeblikk.....	11
2.1.1	Noen definisjoner på ledelse .....	12
2.2	LMX- teorien.....	13
2.3	Relasjonsledelse .....	14
2.3.1	Menneskeinteressen.....	18
2.3.2	Tillit .....	19
2.3.4	Emosjoner/emosjonell modenhet.....	21
2.3.5	Dialogen.....	22
2.4	Kultur.....	24
2.5	Roller og etikk .....	27
3.0	Metodel.....	30
3.1	Forskningsdesign.....	30
3.2	Kvalitativ metode .....	31
3.3	Forforståelse .....	32
3.4	Utvelgelse av informanter .....	32
3.4.1	Hvordan innhente informanter.....	33
3.5	Gjennomføring .....	34
3.5.1	Transkribering.....	34
3.6	Analysemetode .....	34
3.6.1	Reliabilitet.....	36
3.6.2	Validitet .....	37
3.7	Etiske betraktninger.....	37
4.0	Presentasjon av resultater med drøfting .....	39
4.1	Ledelse og lederrollen – noe som ikke kan skilles .....	40
4.2	Kultur.....	48
4.2.1	Sosiale begivenheter – en del av kulturen .....	50
4.3	Dialogen .....	53
4.4	Emosjoner.....	56
4.5	Tillit .....	58

5.0 Avslutning .....	61
5.1 Metodekritikk .....	61
5.2 Svar på problemstilling og oppsummering av resultater .....	62
6.0 Konklusjon .....	65
6.1 Videre forskning.....	65
Litteraturliste .....	66
Vedleggsoversikt .....	68
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	69
Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet.....	71
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD .....	73

## 1.0 Innledning og bakgrunn for valg av tema

"Det er viktig å gå på banen for å være best mulig sjøl. Men det er langt viktigere å gå på banen for å gjøre medspillerne gode!"

<https://bokelskere.no/bok/godfoten-samhandling-veien-til-suksess/170760/>

Derfor får John Carew, som nysignerte stjernespiller for Rosenborg, kjeft av Nils Arne Eggen etter den andre scoringen mot Strømsgodset i 1999:

«Den andre scoringa te'n John va feil. Det e itj sånn vi ska score målan i Rosenborg»

<https://www.dagbladet.no/sport/eggen-fikk-historisk-hederspris-her-er-hans-75-beste-sitater/63010248>

Tenk at en trener er misfornøyd med at en av spillerne hans scorer mål. Uforståelig, kan noen tenke. Det var ikke målet som var problemet for Eggen, det var måten det ble scoret på som fikk han til å reagere. Nå skal ikke denne avhandlingen handle om Eggen og fotball. Men for meg, som elsker sport og spesielt historiske idrettsøyeblikk, er det noe som får meg til å smile over sitater som dette. At Carew scorer er vel og bra, men når en medspiller har en bedre posisjon, skal han sette laget først og spille ball. For meg, som har vært håndballspiller siden jeg var 7 år, handler hverdagen min som pedagogisk leder mye om det jeg har lært igjennom idretten. Vi skal gjøre hverandre gode og vi skal være lojale mot spillesystemet vi har blitt enig om.

Eggen klarte å utøve trenerrollen med klokskap, kunnskap og en hel del humor. Han er en av de beste vi har hatt.

Relasjonsledelse handler mye om å bygge lag, for å klare det må du kunne samarbeide – eller som Jan Spurkeland (2017) kaller for relasjonskompetanse.

1.august 2018 ble den nye pedagognormen en realitet i alle barnehager i landet. Det ser ut som det er en felles oppfatning blant både fagfolk og politikere at personalets kompetanse er den viktigste faktoren for å utvikle kvalitet i barnehage (St.meld 19, 2015- 2016).

Revidert rammeplan og en ny form på utdanningen er noen av tiltakene som er gjort. Regjeringen sier det er viktig at det er flere fagpersoner i feltet, personer

som er ekspert på våre barn. Og de setter fokus på at det skal være kvalitet. Det er jeg så enig i. Barna våre skal ikke lide for dårlig bemanning og lav kvalitet, de er framtiden vår, de skal få det beste. Regjeringen har bevilget 424 millioner kroner til flere barnehagelærere. (Bemanningslov, 2017 §1)

Som pedagogisk leder kunne jeg ønske at noen av de millionene hadde blitt brukt på ledelsesutvikling av de allerede nåværende pedagogene. I mine snart 10 år som pedagogisk leder, har jeg aldri blitt tilbudt noe skole, kurs eller seminarer for å styrke min lederrolle. Til tross for at jeg har enormt mye personalansvar.

Det har skjedd mye på organisasjonsfronten i barnehagene, som gjør at pedagogiske ledere må ta mer lederansvar enn tidligere. Det har blitt mer vanlig med større barnehager, det finnes nå både avdelingsbarnehager, sonebarnehager og basebarnehager. Alle er de organisert på ulike måter. Det er tilfeller hvor daglige ledere/styrere også har lederansvar for flere barnehager.

Min oppfatning er: Skal jeg og mine ansatte på avdelingen være gode pedagoger og voksne for barna, må jeg være en god leder for mine ansatte. De skal trives på jobb, de skal føle at de blir sett og hørt.

Som leder er jeg opptatt av å se hele mennesket og vite noe om det. Jeg tror at sammenhengen mellom hvordan et menneske blir behandlet og ytelse i arbeidet spiller inn på hvordan hverdagen oppleves. Det er vel få som er uenig i at mennesket er den viktigste ressursen i en organisasjon. (Spurkeland, 2017)

Bakgrunnen for valg av tema er hovedsakelig min fasinasjon av Jan Spurkeland og relasjonsledelse. I løpet av mine år som masterstudent ved HIOF, har jeg vært fasinert av relasjonsledelse og den måten å lede på. Jeg visste tidlig at jeg ønsket å skrive om relasjonsledelse i masteravhandlingen min. I begge mine foregående eksamener står relasjonsledelse sterkt. I det første året på utdanningsledelse skrev jeg om presset som lå på de ansatte i barnehagen, og hvordan relasjonsledelse kan være en god ledelsesform for å motivere personalet. I litteraturgjennomgangen min det andre året, skrev jeg om relasjonsledelse opp mot tverrfaglig samarbeid. Jeg ser at mye av det jeg lærte i de foregående oppgavene, får jeg bruk for min avhandling.

Til daglig jobber jeg i en privat barnehage som er en del av Norges største barnehagekjede med 188 barnehager fordelt over hele landet. Der er jeg pedagogisk leder på stor base med 47 barn og 8 voksne. I tillegg er jeg



praksislærer for barnehagelærerutdanning ved høgskolen i Østfold. I 2014 gjorde jeg ferdig 30 stp pedagogisk veiledning ved nevnte høgskole. Den kompetansen har gjort meg mer bevisst i møte med andre mennesker og har kommet godt med i min rolle som pedagogisk leder og praksislærer.

Det som gjør arbeidet med denne avhandlingen så spennende, er at barnehagen er på vei opp og fram, det er mer forventning til kvalitet enn noen gang og jeg har sett en tydelig skille i forhold til krav om enda tydeligere ledelse enn tidligere. Jeg opplever at ansatte i dag ønsker et større eieforhold til det som skjer på arbeidsplassen, og gjerne vil bli sett og hørt i hverdagen. Mine antagelser er at å drive relasjonsledelse er mer krevende og vanskeligere enn mange tror, og er en stor utfordring dagens ledere står ovenfor. Som en relasjonsorientert leder, kan man ofte føle seg som et 24 timers menneske. Du sitter på mye informasjon om dine ansatte, og ofte på mer informasjon enn du kunne ønske. Medarbeideres helse, skilsmisse og økonomi, er noen av tingene du må ta stilling til som leder. Spurkeland (2017) kaller dette for de Fem f`ene (Fag, Familie, fortid, framtid og fritid).

Relasjonsledelse har de siste årene trått fram i Norge som en av de mest vellykkete ledelsesformene. Spurkeland (2017) peker på at relasjonsledelse handler om klokskap, mer enn lærte teknikker. Han sier videre at du alltid vil finne lederskap i din nærhet, om du tar en titt etter de personene som baserer sin ledelse på respekt og tillit.

Det høres så flott og enkelt ut. Alle kan vel drive med relasjonsledelse? Etter å ha studert bla. Jan Spurkeland sine bøker om relasjonsledelse og relasjonskompetanse, har jeg et annet syn enn først antatt. For et ansvar det er å drive relasjonsorientert ledelse! Du skal vite hva du driver med i alle ledd, og det er ikke gjort over natten. Sitatet fra den kjente filosofen Knud Løgstrup har for meg aldri passet bedre: «Den enkelte har aldri med et annet menneske å gjøre uten å holde noe av dette menneskets liv i sine hender» (Løgstrup, K.E., 1999, s. 37)

## **1.1 Problemstilling**

Alle med noe ledererfaring, ser at å lede på en slik måte krever mye. Jeg ønsker ikke å gå inn i denne avhandlingen for å finne kritikk mot Spurkeland sin relasjonsledelse, men jeg er nysgjerrig på om det finnes en bakside av medaljen? Kan det bli for mye relasjonelt fokus, slik at det går på bekostning av ledelse? Når du som leder ikke klarer balansegangen. Skal du være en Boss eller Buddy, eller begge deler (Waade, & Johnston, 2010)

Ved å ta et stup inn i teorien, sammen med tidligere forskning og allerede tilegnet kunnskap, har jeg arbeidet fram følgende problemstilling:

### **Relasjonsorientert ledelse i barnehager, bare til det gode?**

For å svare på problemstillingen, har jeg under satt opp noen forskningsspørsmål.

- I hvilke situasjoner tenker ledere i barnehager at relasjonelt fokus kommer i veien for ledelse av barnehagen?
- Hvordan skiller ledere mellom lederrollen og rollen som kollega?
- Når er det passe nivå relasjonelt fokus i ledelsen? Hvordan ville det vise seg at det er for lavt nivå/for høyt nivå av relasjonelt fokus i ledelsen?

Bakgrunnen for valg av problemstilling og forskningsspørsmål, går ut fra tidligere forskning på området. Det er forsket mye på relasjonsledelse, men ikke så mye på relasjonsledelse i barnehagen. Jeg har vanskeligheter med å finne teori og tidligere forskning som har fokus på akkurat dette med for mye- for lite relasjonelt fokus. Siden stortingsmeldinger og FUS satser på ledelse i barnehagen, mener jeg at det er viktig at dette blir belyst godt.

## **1.2 Avgrensning av oppgave og valg av teori**

I denne avhandlingen tar jeg ut det jeg mener er relevant for å besvare min problemstilling. Jeg har valgt å forske innenfor barnehagefeltet, grunnen er at dette feltet er noe jeg har kjennskap til. Samtidig har jeg fått enkel tilgang på informanter og annen nyttig informasjon for min avhandling. Samtidig satser FUS- kjeden på ledelse. I løpet av de siste to årene har FUS- kjeden hatt fokus på nevnte relasjonsledelse.

Den første delen viser et lite historisk tilbakeblikk på ledelse i barnehagen. Her støtter jeg meg på Gotvassli og Børhaug m.fl. Videre viser jeg ulike definisjoner av ledelse. Deretter vil jeg ta for meg LMX teorien i Skogstad, Einarssen. Videre setter jeg fokuset på relasjonsledelse, hvor jeg støtter meg mye på Spurkeland sin teori. For å svare ut problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, mener jeg at menneskeinteresse, tillit, emosjoner og dialog vil være viktige faktorer innenfor relasjonskompetansen. Videre mener jeg at kultur, rolle og etikk er viktig for å få en rød tråd i avhandlingen.

Jeg er innom Kvalsund og Meyer, Bang og Grimen. Øvrig teori som blir benyttet i oppgaven, finnes i en vedlagt litteraturliste.

Mot slutten av både andre og tredje året på masterstudiet, skrev jeg en litteraturgjennomgang og en prosjektskisse. Deler av det teoretiske grunnlaget er hentet fra denne oppgaven. Jeg har underveis referert til Lg (litteraturgjennomgang) med mitt navn og årstall.

## **1.3 Disposisjon av oppgaven**

Opgaven består av 6 kapitler. Kapittel 1 tar for seg innledningen og bakgrunn for valg av tema. I kapittel 2 presenteres relevant teori, kapittel 3 viser jeg valg av metode og hvordan undersøkelsen ble gjennomført. I kapittel 4 presenteres resultater, det vil bli drøftet underveis og bygget oppunder med teori. I kapittel 5 avslutter jeg med svar på problemstilling og oppsummering. Kapittel 6 vises det til konklusjon. Til slutt i oppgaven ligger det ved en litteraturliste og ulike vedlegg som jeg gjennom oppgaven har henvist til.

## **2.0 Teori**

I dette kapitlet vil jeg belyse ulike teoretiske rammer som er relevante for min problemstilling: Relasjonsorientert ledelse i barnehager, bare til det gode?

Jeg har valgt å starte med å se på barnehagen som organisasjon i et historisk perspektiv, så på ledelse generelt, før jeg går dypere inn på Spurkeland sin teori rundt relasjonsledelse og lederrollen, det er her jeg ville legge hovedvekten min, da det er relasjonsledelse jeg er opptatt av. Videre mener jeg at kulturteori og rolleteori vil ha stor betydning for å kunne besvare problemstillingen min.

### **2.1 Barnehagen som organisasjon- et lite historisk tilbakeblikk**

Her ønsker jeg å bruke Gotvassli (2006) som utgangspunkt for en historisk fremstilling av barnehagen som organisasjon.

Frem til 1970 var barnehager en såkalt ny institusjon i Norge. Den gang var det modige og kunnskapsrike kvinner som stod for driften. Å lede en organisasjon på bakgrunn av kunnskap og en autoritet som var akseptert, mener Gotvassli (2006) har skapt forutsigbarhet og trygghet, til tross for at det var noe gammeldags.

Etter 1970 og ca. 15 år framover i tid, skjedde det drastiske endringer for lederrollen i barnehager. Det kom mange unge og nyutdannede førskolelærere som ble rekruttert til ulike lederoppgaver. Det gjorde at styreren ble flyttet mer ut på gulvet, og ble mer deltagende i arbeidet og færre muligheter til å lede. Noen år inn i 80- tallet kom det pedagogiske lederansvaret og personallederoppgaver. Det ble viktigere for styrerne å ha høyere kvalitet på det pedagogiske arbeidet og en tydeligere struktur.

Det ble et behov for å få mer klarhet i styrerrollen, slik at styrerne ikke følte de lå klemmt mellom personalet på den ene siden, og eieres forventninger på den andre siden.

De siste 20 årene har det vært et økende endringspress i barnehager. Innføring av kontantstøtten og seksåringene inn i skolen, er noen av reformene som har bidratt til en strukturendring i organisasjon. Styreren måtte nå også forholde seg til det ytre livet, som består av politikere og foreldre/foresatte, da det var med på å bestemme barnehagens innhold og organisering.

Det har kommet mye ny kunnskap de siste årene, kunnskap som bryter med løsningene som var gjeldene på 70-, 80- og 90 årene.

Med et samfunn i stadig endring, måtte lederne gi slipp på det som var tradisjonsbunden og følge med på det endringssamfunnet barnehagene nå er en del av (Gotvassli, 2006). Tradisjonen for flat struktur, lite rutiner og stort handlingsrom, hviskes mer og mer ut og vi ser nå en mer formalisert struktur (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, Ludvigsen, 2011).

Gotvassli (2006) er tydelig på at det stilles høye krav til dagens og morgendagens ledere. Rollen er i endring, og det er helt nødvendig at de forstår barnehagen som en organisasjon. «Slik blir ledelse å danse mellom tre forskjellige kunnskapslogikker, dialogen, linjen og nettverket» (Gotvassli, 2006, s. 20). Der han peker på dialogen som samhandling med kollegaer, linjen som også omhandler kollegaer, der lederen må oppnå lojalitet, treffe beslutninger og ta upopulære avgjørelser. Nettverket blir kontakten med det ytre. Politikere, myndigheter og eiere.

### **2.1.1 Noen definisjoner på ledelse**

I teorien er det vidt spekter når det kommer til definisjon av ordet ledelse. Her velger jeg å trekke ut noen definisjoner på ledelse.

Bernhard M. Bass går så langt som å si at «Det er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som der er personer som har forsøkt å definere ledelse.» (Skogstad, A, Einarsen, S, 2008 s.17)

Kaufman og Kaufman (2015) peker på at de fleste definisjonene av ledelse er påfallende like. De handler ofte om måloppnåelse og sosial innflytelse.

«Ledernes sentrale oppgaver er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når sine mål».  
(Kaufmann og Kaufmann, 2015 s. 451).

Yukl sin definisjon på ledelse «Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the

process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives». (Yukl, 2013 s. 8)

Spurkeland sier at «Relasjonsledelse handler bare om å påvirke menneskene i organisasjonen» (Spurkeland, 2017 s. 26)

## **2.2 LMX- teorien**

Som vist over er det mange definisjoner på ledelse. Det er også flere som har brukt tema relasjonsledelse i tidligere forskning. Jeg har i denne sammenhengen valgt å si litt om LMX- teorien, før jeg går grundigere inn på Jan Spurkeland sin tilnærming til relasjonsledelse for å belyse min problemstilling.

Leader – member exchange, heretter kalt LMX, viser til leder-medarbeider samhandling, og hvordan det gjensidige samspillet utspiller seg (Danserau, Graen & Haga, 1975; Skogstad, Einarsen, 2008). Dette perspektivet på ledelse understreker betydningen av å ha en god og sterk relasjon mellom medarbeider og leder.

I startfasen av LMX- forskningen var en spesielt opptatt av dyaderelasjoner. Relasjoner mellom to individer blir kalt for en dyade. Og i et lederskap handler dette om relasjonen lederne har til medarbeiderne sine.

Forskerne mente at det utviklet seg to typer relasjoner mellom leder og medarbeider, en inn- og en utgruppe. I inngruppen havner de som får et nært, godt og en sterk relasjon til sin leder. Lederen gir de gjerne ekstra oppgaver, mer informasjon og ansvar. I tillegg får de mer påvirkningsmuligheter, tillit og omsorg fra lederen. I utgruppen finner du de som har et mer distansert og formelt forhold til sin leder. For å komme innunder inngruppen, må du gjerne legge inn en ekstra innsats og involvere deg mer (Graen, 1976; Einarsen et al. 2008).

I den andre forskningsfasen ble fokuset skiftet til LMX og effektivitet. Forskjellen var at man i denne fasen konsentrerte seg mer om kvaliteten på leder-medarbeider- samspillet og den innvirkning det hadde på organisasjonens resultater.

Northouse (2011), peker på at flere studier viser at ved å ha høy kvalitet på leder-medarbeider relasjon, fremmer raskere utvikling, sterkere engasjement og mer

interessante arbeidsoppgaver i organisasjonen, mindre personalgjennomtrekk og mer oppmerksomhet og støttet fra lederen. (Northouse, 2011: Einarsen et al. 2008) Einarsen et al. (2008) er opptatt av dette med eksklusiviteten som ligger i dyaden mellom den enkelte medarbeider og lederen. De som kommer nær og får en god relasjon med sin leder, vil danne et A-lag, mens de som ikke gjør det, vil havne på et B-lag. De spør seg om dette er etisk riktig med en sånn type forskjellsbehandling, og de mener også at det vil kunne medføre konflikter, misnøye og nedsatt jobbtrivsel i organisasjonen. Spurkeland (2017) sier at relasjonskvaliteter også består av noen negative nivåer. Det ene er den slitsomme relasjonen, hvor han peker på at relasjonene bærer preg av slitasje, hvor partene stjeler energi- og sårer hverandre. Den krevende relasjonen handler om at kommunikasjon er negativt, og at de rundt oppdager at partene utvikler et uvennskap. Hatrelasjonen ses på som entydig negativ, hvor det er ordet uvenner partene omtaler seg som. Denne relasjonene stjeler energi fra flere enn bare de som er direkte involvert. Det kan oppleves ubehagelig for de rundt, og prosessen oppleves risikofylt og relasjonen kan gå i oppløsning.

Videre kommer vi inn på relasjoners plass i ledelsesteorien, Jan Spurkeland sin tilnærming til relasjonsledelse, og de 4 faktorene jeg har valgt ut fra radarhjulet han presenterer.

### **2.3 Relasjonsledelse**

«Lederskap kan du finne i din nærhet om du ser etter dem som baserer sin ledelse på tillitt og respekt» (Spurkeland, 2017 s. 19)

Relasjoners plass i ledelsesteorien har sitt opphav fra ca.1950-tallet. Ohio- og Michigan- studiene viste at vi kunne dele ledestiler i to dimensjoner. Forenklet kan dette kalles oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil, hvor den relasjonsorienterte lederstilen var opptatt av medarbeidernes trivsel. Forskningen ga ikke grunn eller spesifikke resultater for å finne ut hvilke av de to lederstilene som var mest effektive. Forskningen trakk fram at en leders relasjon til sine medarbeidere er en viktig del av ledelse. (Yukl 2013, LG, 2017)

Peter M. Senge (2006) er en amerikansk forsker, og er ledende innenfor organisasjonsutvikling. I hans anerkjente bok «The fifth discipline» sier han noe om gruppefokus som er et av hovedelementene innenfor relasjonsledelse. Han beskriver at læring i organisasjoner skjer i et nært samspill mellom ledere og medarbeidere.

Carl Rogers personfokusering og Peter M. Senge sitt gruppefokus er det Jan Spurkeland bygger sine hovedelementer innenfor relasjonsledelse på (Senge, 2006; Spurkeland, 2017).

Relasjonsledelse er ikke noe du kan lære deg på kurs, det er noe som kommer innenfra, den handler om klokskap og en interesse for andre mennesker og forholdet mellom de. Relasjonstenkning er den vanskeligste formen for ledelse. Relasjonsteorien kan lett knyttes opp mot pedagogikk, sosiologi og psykologi. Du må være i stand til å påvirke, det krever av deg som leder. Denne formen for ledelse er ikke så opptatt av karismatisk ledelse. Beundringen over ledere og at de blir verdsatt, er deres evne til å være rollemodeller (Spurkeland, 2017).

Det er skille mellom ledelse og administrasjon i relasjonsledelse. Der ledelse handler om samhandlingsforholdet mellom mennesker, og administrasjon er alt en leder må ta for seg for å få en organisasjon til å fungere. Det vil si alt av strategi, økonomi og systemer. Spurkeland (2017) peker på at administrasjonen sikkert er en utfordring for flere ledere, men ledelse av mennesker forsømmer mest. Her forsøker relasjonsledelse å gi svar ved at målet er å utvikle høy kvalitet ved hjelp av tillit og effektiv kommunikasjon. På den måten vil du som leder få mer innflytelse, men mindre kontroll. Det trengs lite kontroll og ledelse når en relasjon er på plass.

For å kunne utføre relasjonsledelse, deler Spurkeland (2017) opp relasjonskompetansen i 14 deler, som han kaller radarhjul.

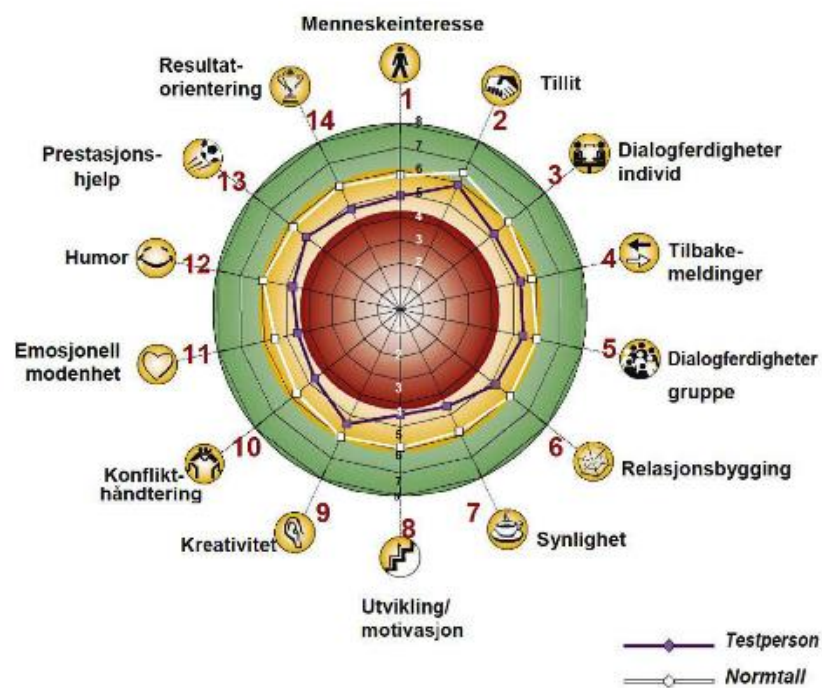
De forskjellige fjorten punktene i radarhjulet er en omfattende oversikt over hvilke ferdigheter en leder må beherske (LG, 2017).

På høyre side av hjulet vises det noen dimensjoner som kan trenes opp ganske fort og greit, på venstre side ligger den noen dimensjoner som krever lang trening.



Her ønsker jeg å trekke ut 4 av punktene som jeg mener er relevant opp mot min problemstilling og undersøkelse. Det er mulighet for at enkelte av de andre punktene blir nevnt under resultat og drøftingsdelen.

Jeg vil nevne kort de 14 punktene, og hva Spurkeland mener med disse. Denne oppgaven vil fokusere på fire av disse punktene. Nr.1, menneskeinteressen, nr. 2 som handler om tillit, nr. 3 handler om dialogferdigheter og nr. 11 som handler om emosjonell modenhet. Punkt nr. 1,2 og 11 beskriver Spurkeland som de tre mest krevende relasjonskompetanser.



Figur 1. Radarbildet som viser måleinstrumentet for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017, s. 16).

Menneskeinteressen – Å ha en genuin interesse for mennesker. For å kunne komme i dybden av relasjonskompetansen, er det helt nødvendig å forstå menneskeinteressen.

Tillit – I relasjoner stå tillit sterkest, den trenger hele tiden næring og bekreftelse.

Dialogferdigheter individ – Dialog preges av likeverdighet. Det er nødvendig at begge parter opplever respekt, lytter til den andre og får ytret sine meninger.

Tilbakemeldinger – Handler om behovet for oppmerksomhet. Mennesker ønsker bekreftelse og oppmerksomhet.

Dialogferdigheter gruppe – Det er her teamet eller laget skapes. Som leder må du prøve å holde deg til fire punkter, du klarer ikke å rekke alt. Gruppdialoger blir sjelden vellykket om lederen skal rekke alt. De fire punktene er: Agenda, prosessen, sanseinntrykk og konklusjoner/resultat.

Relasjonsbygging – For å kunne bygge relasjoner, må man lære seg det sosiale spillet. De samme gjelder for ledere. Det handler om å bygge nettverk.

Synlighet – Handler om bevisstheten rundt synligheten som leder. Som leder vil man prioritere og tar bevisste valg om synlighet uti fra den sosiale kompetansen vi innehar.

Utvikling/motivasjon – systematisk arbeide hvor man målrettet ønsker å utvikle personalet.

Kreativitet – Her handler det om at mennesker på en arbeidsplass skaper kreativitet felles. Eller at en leder gir medarbeidere frihet til å være kreative. Ved for eksempel å få oppgaver de mestrer godt.

Konflikthåndtering – Even til å løse eller håndtere konflikter.

Emosjonell modenhet – Forstå seg på egne og andres følelser. Er helt avgjørende for at laget eller teamet skal prestere.

Humor – Humor er knyttet opp til mental helse, optimisme, jobbprestasjon og trivsel.

Prestasjonshjelp – Handler gjøre andre gode, bygge opp lagfølelsen og selvfølelsen. Her skiller det mellom det mentale samspillet og det aktive samspillet, som har fokus på den konkrete støtten.

Resultatorientering- Er ikke en relasjonskompetanse, men mer en kontrolldimensjon over de 13 andre faktorene. Ledelse handler om å skape og levere resultater.

### **2.3.1 Menneskeinteressen**

Menneskeinteressen er en humanistisk holdning og henger som en paraply over de andre dimensjonene i hjulet og overlapper også flere andre. Den handler om å vise relasjonelt initiativ. Det betyr at man må ha en genuin interesse for mennesker, være nysgjerrig på dine medarbeidere, være aktivt engasjert i dine medarbeidere, kunne klare å omgås andre mennesker og vise positive følelser for andre. (Spurkeland, 2017)

For å se helheten i et annet menneske, må man vise interesse og se på mennesket i et 24- timersperspektiv. Når man evner det, kan man se den totale situasjonen og engasjere seg i dette menneske. Om en leder vet om din familie, utfordringer du står i, og andre ting som krever empati og tilrettelegging, vokser mulighetene for å lede relasjonelt. Bommer du på de overskriftene i et 24- timers menneske, gjenstår bare den faglige biten av å lede. Da er man som leder ikke pålogget de emosjonelle og empatiske sidene ved ledelse (Spurkeland, 2017, LG, 2017).

Å bruke tid på å investere i relasjon til medarbeidere vil skape respekt og ydmykhet for hverandre og da vil ledelse bygges på kjennskap til hvert enkelt menneske. Det man har opplevd gjennom et langt liv, det har du med i bagasjen, det former deg som et menneske. Naturlig nok har man med seg livet sitt og balasten det har medført inn i arbeidslivet. «Ledelse er å behandle folk ulikt, men rettferdig» (Spurkeland, 2017, s. 27)

Han hevder at dette er tilpasset ledelse, hvor hver enkelt medarbeider får tilpasset ledelse som fremmer arbeidsinnsats, motivasjon og utvikling. Denne dimensjonene må du ha for å komme i dybden av relasjonskompetansen (Spurkeland, 2017, LG, 2017).

Den største forskjellen på relasjonsledelse kontra andre ledelsesformer, er at det er individbasert. De legger grunnleggende kjennskap til hvert enkelt individ, for å kunne gi den oppmerksomheten, og ledelsen de har behov for. Personen skal ivaretas, på den måten skapes det trivsel og trivsel fører til vekst. Her legges det også vekt på demokratisk involvering, at medarbeideren har medbestemmelse i sine arbeidsoppgaver, og at det er her motivasjonen skapes (Spurkeland, 2017, LG, 2017).

Kvalsund og Meyer (2014) peker på at en leder får en umulig oppgave hvis han/hun skal være avhengig av at alle medarbeiderne er fornøyde til enhver tid. Og bli hørt, handler ikke om det samme som å få viljen sin.

Spurkeland understreker at ledelse er å gjøre andre gode. Det er ikke din posisjon som leder som er avgjørende for hvordan du utfører arbeidet ditt.

Som leder må du konsentrere deg om hvordan du, ved hjelp av relasjoner kan bidra til å utvikle dine medarbeidere (Spurkeland, 2017).

Kristin Meyer (2014) sier «det handler om hva som fremmer og hemmer prosesser som bidrar til at relasjoner blir skapende eller destruktive» (Meyer 2014, s. 51; Kvalsund og Meyer 2014)

Vi mennesker er ulike, og vi orienterer oss på forskjellige måter. Vi velger ulike veier for å oppnå resultater, noen velger den mer organisatoriske veien, andre er mer opptatt av relasjonelle og sosiale faktorer og noen ligger i sonen mellom disse to. Hun er optimistisk på at alle kan lære seg å samarbeide, så lenge vi har et felles mål. Det krever en hel del å komme ditt, og det vil være noen utfordringer på veien, som vi etter all sannsynlighet vil lære av (Meyer et. al., 2014).

### **2.3.2 Tillit**

«Tillit er bærebjelken i alle relasjoner» (Spurkeland, 2017, s. 35).

Vi kan ikke alltid velge våre avhengigheter, og spesielt ikke i jobbsammenheng. Her blir vi ofte plassert inn i avhengigheter og må på en måte skape en positiv avhengighet som er ekte, hvor det utvikles tillit. Noe av det vanskeligste med tillit er at vi aldri helt vet om vår opplevelse er lik den andres (Spurkeland, 2017).

«Uten tillit er ledere hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen.» (Spurkeland, 2017, s. 37)

«Tillit er en forutsetning for et vellykket samarbeid, men kommer ikke av seg selv» (Vangen og Huxham, 2009, s. 73).

Grimen, (2009) sier at de som stoler på hverandre, samarbeider mer, er mer risikovillige, tolerante, kreative og mer fornøyde enn andre.

Det er flere teorier som sier noe om hvordan tillit skapes og som referer til tillitssløyfe og tillitskjede. Vangen og Huxham (2009) beskriver en tillitssløyfe som fremhever to viktige faktorer for å etablere tillit mellom samarbeidspartnere. Det ene er å avklare forventninger til et fremtidig samarbeid og det andre er at samarbeidspartene stoler nok på hverandre til å starte et samarbeid.

Grimen (2009) beskriver fire punkter for å skape tillit: de små skritt metode, tit for tat, dramatiske første skritt og mellomperson. De små skritt metode består i at den ene av partene tar et lite første skritt for å bryte den fastlåste samarbeidssituasjonen som har oppstått og dersom den andre reagerer positiv kan det tas et større skritt neste gang og på den måten opparbeide nok tillit til at samarbeidet kan utvides. Tit for tat er ikke så ulik den første metoden, men er ikke bundet til at det må tas små skritt. Dette er en metode som ofte fungerer. Så kommer det det dramatiske første skritt, det kjennetegnes ved at den ene parten investerer så mye at det er ikke er noen tvil om at vedkommende ønsker å skape tillit for å få til et godt samarbeid. Helt til slutt kommer mellomperson, en nøytral person som kan hjelpe partene, enten hver for seg eller felles, og vise fordelene ved samarbeid.

Tillit vil alltid være i bevegelse og spesielt når ting butter i relasjoner. Tillitsbrudd er ting som vil oppstå, og selv om man ikke alltid vil innrømme det, vil tillit ifølge Spurkeland (2017) flyte på en skala. Tillit oppstår ikke normalt, plutselig og spontant. Tillit trenger tid. Skal man kunne bygge tillit må man vite at den andre personen er trygg på deg. Mennesker bruker ulik tid når det gjelder å feste tillit. Noen er tidligere tillitsfulle enn andre, andre våger kanskje aldri å feste tillit til noen. Tillitsfulle mennesker har fordeler når det kommer til å bli kjent med nye mennesker, de vil komme raskt inn i relasjonelle prosesser i grupper/team. Når positive samspill og opplevelser strekker seg over tid, viser det at tillit gir kvalitet og bygger på sterke bånd i en relasjon (Spurkeland, 2017).

### 2.3.4 Emosjoner/emosjonell modenhet

Emosjoner innenfor organisasjons- og ledelseskulturen har ikke fått så mye oppmerksomhet. Noe av grunnen kan være at det er vanskelig å måle følelser, følelser forandre seg hele tiden. (Lars Glasø, 2008 i Skogstad og Einarsen, 2008) Psykologen Goleman referer til Oxford English Dictionary, som beskriver emosjoner som «enhver sinnsbevegelse eller uro i sinnet, følelse, lidenskap, enhver heftig eller opphisset tilstand» (Einarsen et al. 2008, s. 102).

Å være bevisst sitt eget følelsesregister, er viktig. Da vil det bli lettere å ta tak i og forholde seg til det, og man velger selv når det skal la deg styre.

Hvis vi som ledere klarer å kjenne på disse følelsene, er det enklere for oss å lese andre følelser. Blant mange er det fortsatt sånn at emosjoner er forstyrrende. Man skal ikke blande sak og følelser, det kan hindre organisasjonene å nå sine mål, emosjoner kan være tegn på svakhet.

Emosjoner vitner om klokskap og tegn på styrke. Det handler om balansegangen mellom det emosjonelle og rasjonelle (Einarsen et al. 2008).

Spurkeland (2017) mener at man i relasjonsledelse er nødt til å kjenne på det emosjonelle og de vanskelig tingene. Hvis man velger det bort, kaller han det for relasjonell feighet. Innenfor relasjonsledelse kan du ikke velge noe ved et menneske, og velg bort noe annet. Du får hele mennesket, og må se de rett i øynene.

Ofte kan man si at «Når du kommer på jobb, må du ta på deg jobbmaska og la privatlivet ditt ligge igjen ved porten». Spurkeland sier at det ikke går, det påvirkes av hverandre. Dine følelser er dine følelser, uavhengig om du er på jobb eller privat. Her er det lederen som kan hjelpe deg med det Spurkeland kalles emosjonell kalibrering, hvor du får hjelp til å justere deg innenfor den rammen du befinner deg i (Spurkeland, 2017, s. 265).

Ved å beherske emosjonelle ferdigheter, kan dette være med på å ta de ansatte på alvor og hindre at konflikter blir store.

Videre sier han at emosjonell intelligens er noe av nøkkelen for å lykkes med ledelse, da lederen vet at det er et spekter med følelser, de klarer å forstå sitt eget

følelsesregister og de vet hvilke strenger de kan spille på for å få det beste i medarbeiderne sine.

I den verden vi lever i dag, har vårt møte med vårt indre følelsesregister aldri vært så viktig som i dag. Vi er nødt til forstå hele menneske for å løse jobbsituasjoner, verdenskriser og kulturer (Spurkeland, 2017).

### 2.3.5 Dialogen

Det er gjennom dialog relasjoner bygges, det er fordi dialogen er full av spørsmål og har til hensikt å skape en forståelse mellom oss mennesker. Den skal knytte sterke bånd, avklare og skape respekt (Spurkeland, 2017).

Gjennom dialog deles erfaringer og opplevelser, gjennom at dine og mine oppfatninger møtes, påvirker vi hverandre. Det er noe nytt som blir skapt, og på den måten ny innsikt. Er man ikke åpen for ny innsikt, vil ledere få vanskeligheter med å utvikle seg, lederskapet og relasjonen til mennesker han/hun skal være leder for (Meyer et al. 2014).

Å ha symmetri i dialogen er viktig. Til tross for at personer har høyere posisjoner, skal dialogen ha en opplevelse av likeverd. Det er lederen som har hovedansvaret for at dette skjer. Blir dialogen asymmetrisk er det vanskeligere å oppnå en god relasjon. Når to mennesker finner en unik måte å samtale på, finner de sin dialogkode. Spurkeland (2017) sier at når dialogkoden er der, kan samtalen bli positiv. Når to mennesker ikke finner sin dialogkode, kan samtalen oppleves som stressende og slitsom.

Martin Buber (2003) mener at en jeg- du- relasjon bare kan oppleves som en dialog hvis mennesket går inn med hele sitt vesen.

Spurkeland går så langt som å si at «*De som ikke behersker dialog, blir aldri kjent med folk. Den som ikke behersker dialog, kan heller ikke bli en god leder*» (Spurkeland, 2017 s. 63)

Det er viktig at lederen legger til rette for at den andre får argumentere for sine meninger og synspunkter. Og at det herunder finnes en felles forståelse. Lederen må også ta ansvar for å stille flere spørsmål, og ikke gi alle svarene.

Spurkeland (2017) peker på at det er svært viktig at lederne får lov å trene på sine dialogferdigheter, da dette ikke ligger like naturlig for alle.

Ved at medarbeidere får utfordringer og blir stilt spørsmål, øker graden av kreativitet, motivasjon og engasjement.

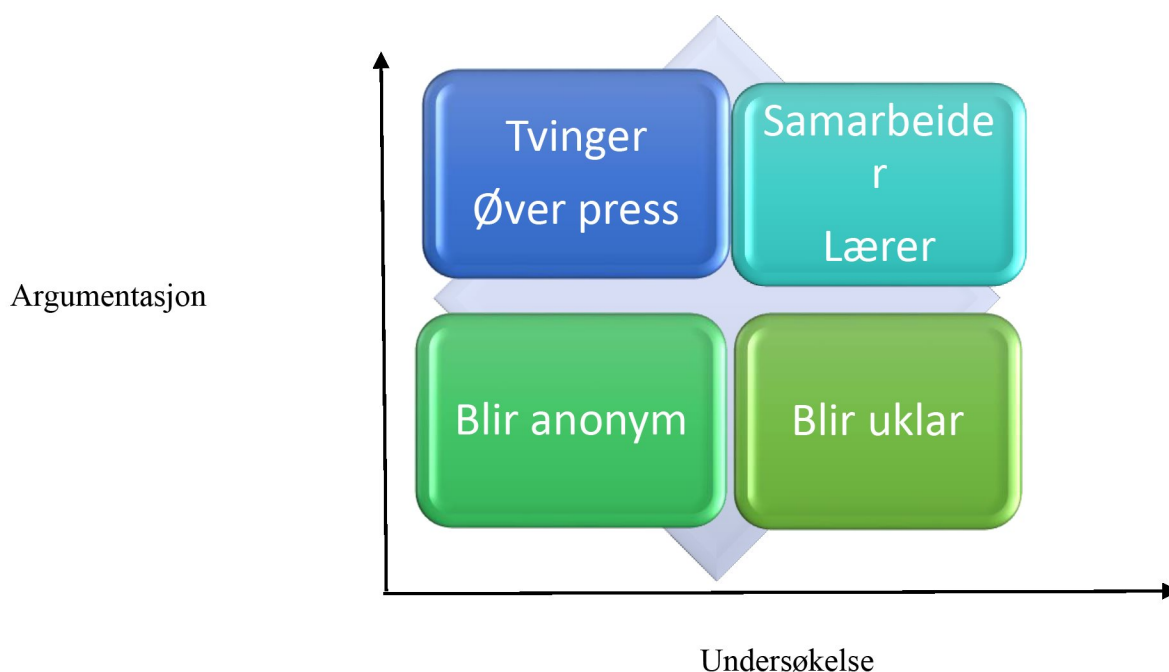
Når samtalen er balansert og ledere viser respekt for andres meninger, vil det bli mer innflytelse og mindre motstand.

Får å få kontakt med mennesker, er samtalen det viktigste midlet. Når man finner sin dialogkode, gir det medarbeidere trygghet og forutsigbarhet. Spurkeland (2017) trekker her inn medarbeidersamtalen som en god måte å bli kjent med dine medarbeidere på. Den kan fint gjennomføres uten skjemaer, men kun fokus på relasjonen.

Skal ledere lykkes med dialogen, er det avgjørende hvordan de klarer å kombinere argumentasjon og undersøkelse, som er de to grunnleggende ferdighetene innenfor dialogen.

For mange ledere kan dialog bli for nært, ofte må man ha avstand for å lytte til seg selv, gå igjennom og reflekterer over dialogen som har vært (Spurkeland, 2017).

Argyris & Schön (1996) har utviklet en matrise som undersøker hvordan partene under en samtale kan skape likeverd eller dominans, alt etter hvor i matrisen de befinner seg. For mye argumentasjon kan føre til press på motsatt part, for mye spørring kan føre til uklarhet. For lite av begge deler fører til at ting blir utydelig og anonymt (Argyris & Schön, 1996; Spurkeland, 2017).





Figur 2. Argumentasjons- og undersøkelsesmatrisen (Spurkeland, 2017 s. 61)

De syv viktigste kommunikasjonsferdighetene i dialog.

1. Lytt aktivt
2. Still åpne spørsmål
3. Vis anerkjennende atferd
4. Bygg på andres tanker og ideer
5. Involver alle
6. Avklar standpunkter
7. Argumenter konstruktivt.

Å drive dialog og møte relasjoner, krever lang trening og trygghet. Du skal kunne klare å beholde roen, du skal kunne følge andre mennesker inn i deres privatliv og utfordringer. Være ydmyk nok til å la andre gjøre en jobb de behersker bedre enn deg. Ved å beherske disse tingene viser du styrke og personlig mot, og det er ikke gjort i en håndvending (Spurkeland, 2017).

Ved å se en helhet og ha en tett dialog, vil man avklare roller, man får tillit til sine medarbeidere, og lederne trenger ikke å være så redd for å slippe kontrollen sin.

Nå har vi sett på de relasjonelle ferdighetene jeg mener har mest betydning for min problemstilling. Videre ønsker jeg å se på kulturbegrepet. Å ha en felles kultur, hvor det er rom for innspill og støtte. Hvor det er aksept for ulikheter som gjør at ansatte føler seg trygge og trives på jobb er viktig. Har man det bra på jobb i en kultur som er preget av likeverd, godt miljø og humor, vil det smitte over på barna og de ansatte.

## **2.4 Kultur**

Det finnes ikke bare en definisjon som beskriver begrepet kultur. I boka til Kroeber og Kluckhohn (1952) er det 164 ulike definisjoner av begrepet kultur (Bang, 2011).

Grunnen til at det er så vanskelig å enes om en definisjon, kan være at kulturbegrepet er så abstrakt. Det er noe vi hele tiden hører om, men det er vanskelig å spesifikk si hva det er.

Samfunnets kulturelle normer og verdier, individuelle læringshistorie og personlighet, situasjon, og arbeidsoppgaver er faktorer som i en eller annen grad er med på å skape kultur (Bang, 2011).

Henning Bang (2011) har tillatt seg å oppsummere kulturbegrepet i en enkel definisjon. «Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.» (Bang, 2011:23)

Dette er en definisjon Bang (2011) mener favner de tre mest brukte definisjonene rundt kulturbegrepet. Han trekker ut verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som favner begrepet grunnleggende antakelser, som beskriver organisasjonens lærte responser.

Verdier viser hva som er viktig og verdifullt i en organisasjon, normer sier noe om regler, hvordan man skal oppføre seg, hva som akseptable holdninger og ikke. Og virkelighetsoppfatninger som viser hvordan ting er og fungerer, og hva som er sant og ikke sant.

Schein (2010) deler organisasjonskultur opp i tre nivåer: Grunnleggende antagelser, verdier og observerbare artifakter.

Grunnleggende antagelser hevder Schein (2010) er det dypeste nivået og kjernen i organisasjonskultur. Det handler om tanker og følelser som ofte er ubevisste. Allikevel påvirker antagelsene medlemmene i en organisasjon. Den gir oss fokus og staker ut en retning for oss, slik at ting som i utgangspunktet bare var en tanke, vil til slutt bli en realitet.

Når det er snakk om verdier i kulturbegrepet, er det vanlig å skille mellom bruksverdier og forfektete verdier. Hvor bruksverdier er de verdiene som ligger bak det vi utfører, ofte er den ikke bevisst hos den enkelte. De forfektete verdiene er de verdiene medlemmene i en organisasjon mener at de tror – og er bevisst på. Du finner de gjerne i bedriftens visjoner og verdigrunnlag, i hendig flyers eller på nettsiden. Eksempler kan være respekt, åpenhet, omsorg m.m. Ofte er de fleste verdiene gode og viktig. Spørsmålet er om verdiene styrer atferden til de ansatte når de står i dilemmaer de ikke vet hvordan de skal løse, eller når verdiene står i motsetning til egeninteresse og personlighet.

Observerbare artifakter kan være fysiske, atferdsmessige eller verbale og består av det som er synlig i kulturen, som omfatter fenomener som bygninger, logoer, seremonier, fortellinger eller metaforer. En ting er å observere artifaktene, en annen ting er å forstå hva artifaktene betyr og representerer i en organisasjon. (Schein, 2010; Bang, 2011).

Er du medlem i en organisasjon over tid, vil det helt naturlig utvikle seg en kultur. Med tiden vil man få noen felles oppfatninger om hvordan man oppfører seg, hvilke regler som gjelder og lignende. Det som kan være utfordringen er i hvilken grad medlemmene utvikler de samme virkelighetsoppfatningen, normene og verdiene. Kulturer kan være ulike, avhengig av hvilken avdeling du jobber på, om du er leder eller jobber på gulvet. Man vil naturlig ha ulike oppfatninger av hva som er viktig og mindre viktig (Bang, 2011)

Schein (1984) mener at det i enhver gruppe kan utvikles kultur, noen betingelser må være tilstede. De betingelsene er at gruppen må ha vært sammen lenge nok, slik at de har kjent på viktige problemer. De må i tillegg ha hatt mulighet til å løse problemene og observerer over tid effekten av dette. Den siste betingelsen er at gruppen har tatt inn nye medlemmer og sosialisert de, slik at alle til enhver tid vet hvordan de skal løse problemene i gruppen. (Schein, 1984; Bang, 2011)

Innenfor kultur, vil det dannes det flere subkulturer. For at en subkultur skal leve og få næring, er det tre betingelser som må til: felles delte erfaringer, hyppig og nær kontakt og felles personlig kjennetegn.

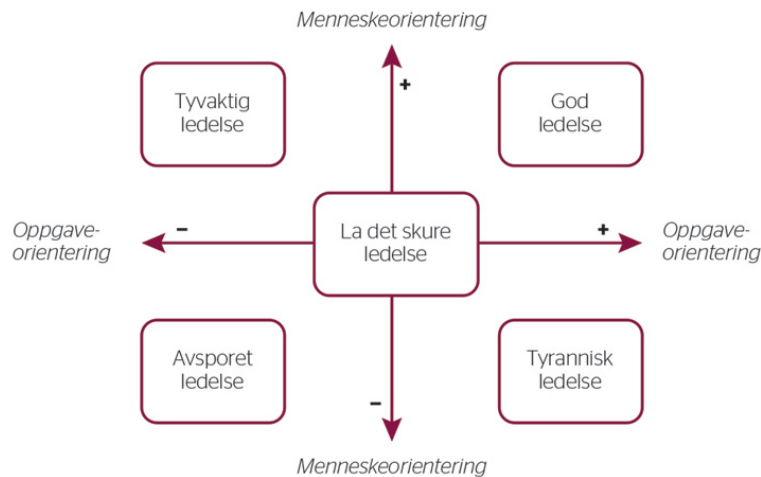
Subkultur blir ikke til over natten, mennesker må være sammen ofte over en lengre periode. Det som ofte skjer er at mennesker som omgås hyppig, har en tendens til å utvikle felles følelser og forståelse for ting. Det vil også være avgjørende hvilken alder de er, kjønn, sosial klasse, utdanning og personlige verdier når det er snakk om felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Når man da skal organisere hvilke mennesker som skal jobbe sammen på avdeling, er noe av dette avgjørende faktorer for hvilke subkulturer som utvikles. Det vil alltid være noen mennesker som er mer like enn andre i et system. Noen vil omgås oftere og gjøre flere felles erfaringer enn andre. Derfor vil det i alle sosiale settinger danne seg subkulturer.

Hvordan en organisasjon fungerer, er opp til medlemmene i organisasjonen å si noe om (Bang, 2011)

De siste jeg ønsker å se på i teoridelen handler om roller i en organisasjon og det etiske rundt relasjonsorientert ledelse. Bakgrunnen for at jeg ønsker å se på rollene er at barnehagene har vært og til dels er offer for det Børhaug et.al (2011) kaller flat struktur, hvor det er uklare roller og medlemmene i organisasjonen kan havne i rollekonflikter. Noe som igjen kan få betydning for ledelse av organisasjonen. Når man driver relasjonsorientert ledelse, leder man med hele seg. Det er noen etiske betraktninger som det er viktig å være klar over som leder.

## **2.5 Roller og etikk**

Personens plass i en gruppe, eller «hvilken hatt» vi skal ha på i de ulike situasjonene, er ofte de som betegner roller (Kaufman & Kaufman, 2015). I yrkesroller, har ofte rollemodell en stor innvirkning. Ofte identifiserer den ansatte seg med sin rollemodell, og lærer etter hvert å gjøre rollen om til sin egen. Kaufman & Kaufman (2015) peker på det interessante som skjer gjennom rolleskapning, hvor en person tar initiativ til å utføre og ta ansvar for oppgaver som ikke tilhører ens egentlige rolle. Når for eksempel en leder får motstridene forventninger mot seg, kalles det en rollekonflikt. Det kan medføre manglende engasjement, negativitet på arbeidsplassen i form av nedsatt jobbtilfredshet og gjennomtrekk av personalet. Einarsen et al. (2008) sier at når ledelse er destruktivt i organisasjoner, er det generelt dårlig sosialt miljø, blandet med rollekonflikter og rolleklarheter. Ved å se på figuren under viser Einarsen m.fl. (2008) til en modell som skiller mellom fem ledelsesformer og kan ses på som muligheter for å forstå begrepet destruktiv ledelse.



Figur. 3. En helhetlig modell for destruktiv ledelse (Einarsen et al. 2008 s. 241).

Modellen viser fem former for ledelse: God ledelse som både har menneskene og oppgavene i fokus. «La det skure» ledelse som verken har oppgavene eller menneskene i fokus. Kan enkelt omtales som ikke-ledelse. Tyrannisk ledelse handler om at man må få oppgavene gjort for å nå mål. Bryr seg ikke om det mellommenneskelige. Avsporete ledelse er ledere som med vilje bidrar til at organisasjon ikke når sine mål. Det er ledere som er mest opptatt av egen vinning og lyver gjerne for sine medarbeidere. Til sist har du tyvaktig ledelse som bidrar til at oppgaver ikke utføres, legger gjerne til rette for unnsiluntring. De er gjerne positive til sine medarbeidere, og kan bli godt likt

En av grunnene til at medarbeidere kan oppleve destruktiv ledelse, kan være i situasjoner hvor de mangler støtte, fellesskap og tillit. Det kan være ledere som unngår gi viktig informasjon som er til hjelp for man skal kunne utføre bestemte oppgaver. Når det skorter på mellommenneskelige relasjoner, vil det naturlig være ulike forventninger til roller, ansvar og oppgaver. Det viser seg at det ikke alltid bare er ledere som kan være vanskelige, men også medarbeidere. Som leder kan du velge å opptre destruktivt overfor medarbeidere som de mener ikke utfører jobben sin på en tilfredsstillende måte. Hvis man som leder opplever mye frustrasjon rundt medarbeidere i en organisasjon, kan man oppleve et behov for å opptre mer hissig.

Ved langvarig destruktiv ledelse som utføres systematisk, og som kan gi psykiske plager hos medarbeidere, betraktes som helsefarlig ledelse (Einarsen et al. 2008).

Argyris og Schön (1974, 1996) hevder at atferd er styrt av den enkeltes personlige handlingsteorier. Det er ideer som styrer væremåten til den enkelte.

Påberopte teorier og bruksteorier, handler om det folk sier de skal gjøre og det de faktisk gjør. Her oppdaget Argyris og Schön store sprik mellom disse to teoriene. Det bunner ut i at mennesker faktisk ikke gjør det de tror de gjør. Mennesker lærer lite av sine erfaringer, og derfor er en slik blindhet utbredt. Å overse et stort sprik mellom det du faktisk sier, og det du gjør, skulle man tro var vanskelig å la gå forbi, men i en organisasjon skjer det hver eneste dag. For menneskene rundt deg velger å la være og ta opp de tingene, for å skjerme seg selv. Selv om de vet at det du sier nå, samsvarer ikke med praksis (Argyris og Schön 1974, 1996; Bolman og Deal, 2018).

Når det gjelder relasjonsledelse, er det en ledelsesform som er bygget på det humanistiske og etiske menneskesynet. Relasjonsledelse er ifølge Spurkeland (2017) en invitasjon til å se nærmere på andre menneskers påvirkninger, som ut i fra etiske normer kan forsvares. Det er et etisk valg å lede, og som leder må du ha et etisk ståsted. Å lede mennesker krever åpenbart riktige holdninger og innsikt. Sitatet fra Løgstrup (1999) nevnt innledningsvis, setter det i et godt perspektiv. Spurkeland (2017) sier dette om det etiske credo. «Den etiske grunnholdningen handler derfor om å forplikte seg til ikke å skade andre mennesker» (Spurkeland, 2017:21).

For å klare dette, må man som leder vite noe om den enkeltes forutsetninger og forventninger. Det må tilpasses og tilrettelegges til hvert enkelt individ. Hva trenger den ansatte? Hva skal til for at den ansatte presterer enda bedre? Dette skjer gjennom dialog og empati. Samtidig vil lederen så godt det lar jeg gjøre sikre seg mot at medarbeidere opplever urettferdighet.

Å ha et mål om å styrke hverandre, istedenfor å svekke bør være noe av de første som kommer fram i en dialog når vi her snakke om relasjonstenkning. Har du som leder med deg en på laget som ikke passer inn i ditt krav til etikk, vil det bli en belastning over tid (Spurkeland, 2017).

### **3.0 Metodel**

I dette kapitlet redegjør jeg for mitt valg av metode, sier noe om fremgangsmåten som er brukt. Deretter viser jeg hva som kjennetegner kvalitativ metode og kvalitativt intervju. Videre viser jeg til min forforståelse, utvalg av informanter, gjennomføringen av undersøkelsen, analyseprosessen og de etiske dilemmaene ved å gjennomføre undersøkelser.

Å bruke en metode, sier Johannessen, Christoffersen, & Tufte (2010) betyr å komme til mål ved å følge en bestemt vei.

### **3.1 Forskningsdesign**

I arbeidet mitt har jeg valgt det individuelle åpne intervjuet som metode. Det egner seg best når det er få enheter som skal undersøkes, og når vi ønsker å få fram informantenes fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2015 s. 147).

Denne metoden kjennetegnes best, ved at forsker og informant har en vanlig dialog. Da det ikke legges noen begrensninger for hva informantene kan si. Stort sett foregår dette som et intervju ansikt til ansikt. Data som blir samlet inn, er ord, setninger og historier. Det blir som oftest brukt lydopptaker evt. noteres det. Som forsker vil du sitte igjen med store mengder data som skal analyseres (Jacobsen, 2015).

Begrunnelsen for valget er at jeg skal undersøke om relasjonsledelse bare er til det gode innenfor en barnehagekjede. Lederne her har samme mandat, men løser selvfølgelig oppgavene sine på ulike måter.

For at jeg skal kunne gå i dybden, må antall informanter være relativt få. Det er vanskelig å få en dyp forståelse hvis jeg har for mange jeg skal intervju (Jacobsen, 2015).

Det er viktig å påpeke at det finnes mange ulike kvalitative forskningsdesign og kvalitative undersøkelser. Disse kan gjennomføres på ulike måter.

### **3.2 Kvalitativ metode**

Er det fenomener vi ikke kjenner særlig godt, som vi ønsker å forstå mer grundig, eller som det ikke er forsket så mye på, egner kvalitativ metode seg godt (Johannessen et al. 2010).

#### **Relasjonsorientert ledelse i barnehage, bare til det gode?**

Med bakgrunn i denne problemstillingen, mener jeg at kvalitativ forskningsintervju vil være mest hensiktsmessig i mitt forskningsarbeid. Jeg er ikke interessert i få fram statistiske generaliserbare målinger, slik som i kvantitativ data. Målet med intervjuene er å få en forståelse av- og rundt hva daglige ledere tenker om ledelse i barnehage, og nærmere bestemt relasjonsledelse. Ved å benytte meg av kvalitativt intervju, vil jeg kunne gå mer i dybden når jeg er tilstede. Oppfatninger, erfaringer og nyanser kommer bedre fram, misforståelser rundt spørsmål kan rettes opp i, etc. Ved å bruke et spørreskjema, kan dette begrense svarene og muligheten for å avdekke ting underveis. Et kvalitativt åpent intervju med en viss struktur, kalles ofte for et semistrukturert intervju. Det er det jeg har valgt å benytte meg av. Det betyr at jeg er intervjuguide som et utgangspunkt, men at rekkefølgen på spørsmål og tema kan variere. Da vil jeg som forsker ha mulighet til å bevege meg fram og tilbake i intervjuguiden. Jeg ønsker å starte intervjuet bredt, og heller konkretisere og smale inn på det underveis. Det tror jeg bidrar til en tryggere og likeverdig relasjon mellom meg som forsker og informantene.

For at etterarbeid med intervjuene skal være enklere å systematisere, er det viktig at alle informantene får de samme spørsmålene, til tross for at intervjuet er relativt åpent. (Johannessen et al. 2010)

Jeg har valgt å gjøre individuelle intervjuer med daglige ledere i FUS- kjeden. Jeg var en periode innom om jeg skulle intervjuer både daglige ledere og pedagogiske ledere. Tanken med det var å få et større perspektiv og se om lederne utøvde lederrollen på den måten de mente at de gjorde det. Med tanke på forskningsarbeidets omfang, og av hensyn til at pedagoger og daglige ledere



skulle ha et godt samarbeid etter undersøkelsen er ferdig, falt valget på bare daglige ledere.

### **3.3 Forforståelse**

«For å forstå det som skjer i et bryllup, må jeg vite noe om ekteskapets rolle i det norske samfunnet. I tillegg vil jeg forstå mer av festen om jeg har vært på andre bryllupsfester». (Johannessen et al. 2010:38).

Min forforståelse vil kunne påvirke resultater og hvordan de blir tolket. Derfor har jeg helt fra jeg startet på arbeidet med denne oppgaven vært bevisst på min forforståelse når det kommer til dette temaet. Jeg har med meg en koffert inn i dette forskningsarbeidet som er fylt med erfaringer jeg selv har når det kommer til å lede på en måte som dette. Arbeidserfaringen min er i utgangspunktet som pedagogisk leder, hvor jeg har personalansvar og er en del av et lederteam. Vi vet at alle svar, formuleringer og ord ikke nødvendigvis alltid blir forstått likt av alle, og at svarene de gir meg, er preget av den forståelsen og oppfattelsen de har av virkeligheten (Johannessen et al. 2010).

Helt fra starten har jeg hatt noen antagelser om hva jeg kom til å finne ut, og underveis ser jeg at noen av de stemmer, og andre funn har jeg blitt overrasket over.

### **3.4 Utvelgelse av informanter**

I kvalitative metoder, ønsker vi å få så mye informasjon som mulig ut fra et fåtall personer. Det har hele veien vært et spørsmål om hvor mange jeg skal intervjuer. Johannessen et al. (2010), sier noe om at det finnes en «grenseverdi», hvor vi kommer til et punkt hvor det ikke lenger er noe hensikt å ha flere intervjuer. Samtidig som de sier noe om at det ikke finnes noe øvre eller nedre grense, skal alt datamaterialet som blir samlet inn, og så analyseres på en god måte. Deretter svare på problemstillingen min. For meg var det viktig å tenke på at alle delene av dette forskningsarbeidet tar tid, og skal behandles på en fornuftig måte. Jeg hadde i utgangspunktet seks informanter på listen, men etter fem intervjuer følte jeg at jeg hadde nok til å begynne arbeidet med analysen. Etter dialog med veileder, valgte jeg å holde meg til de fem intervjuene jeg hadde gjennomført.

I mitt arbeid var det viktig å finne daglige ledere med noe ulik bakgrunn og erfaring. Grunnen til dette var at jeg ville se om det hadde noe å si for måten de tenkte ledelse på, samtidig som det er på et ledernivå hvor jeg ikke har så mye kjennskap, hvor jeg da har en mer åpen holdning. Det var også viktig for meg å se på hvilke informanter som hadde mye kunnskap og kunne gi meg god informasjon om det jeg ville vite noe mer om. Det er også viktig å tenke på at de vi kan stole på de vi skal intervjuer, at det faktisk forteller sannheten (Jacobsen, 2015).

Alle de daglige lederne jeg intervjuet har samme faglige bakgrunn i bunn. Alle har en 3 årig høgskoleutdanning som førskolelærer. Noen har noe etterutdanning. Alle har jobbet som pedagogisk leder på avdeling før de gikk inn i sin stilling som daglig leder. Det er noe ulikt hvor mange år de har vært som daglig leder. Noen i 13 år, andre i 5 år.

Jeg valgte å innhente data fra barnehager i én kjede, hvor det har vært fokus på relasjonsledelse det siste 1 ½ året.

### **3.4.1 Hvordan innhente informanter**

Motivasjonen min for å forske i FUS- kjeden handler om at kjeden har hatt fokus på lederutvikling de siste to årene, spesielt relasjonsledelse. Etter et par samtaler, fant veileder og jeg ut at det kunne være fornuftig for både kjeden og meg at utførte intervjuene i FUS. Da tema for oppgaven kan gi noe tilbake til kjeden. Jeg startet med en samtale med min nærmeste leder. Vi diskuterte fram og tilbake om å forske i barnehagekjeden vår, han var positiv til dette. Så tok vi sammen kontakt med daglig leder i FUS- kjeden. Der fikk jeg klarsignal samme dag. Underveis i dette arbeidet har jeg vært så heldig å ha en leder som har støttet meg hele veien. Det tok derfor ikke mange dagene før e-post adresser til nøye utvalgte informanter var i boks, og de var tidlig ute med å bli med på denne reisen. Før jeg sendte alt av materialet til godkjenning gjennom NSD, tok jeg kontakt med informantene og avtalte tid og håpet i det lengste at behandlingen av NSD skulle være ferdig til dette. Jeg visste på forhånd at NSD bruker minimum 6 uker på å behandle en slik søknad. På grunn av tiden, turte jeg ikke å vente med å avtale datoer til jeg hadde fått godkjenning.

### **3.5 Gjennomføring**

Intervjuguiden ble laget på bakgrunn av diskusjon med veileder om teori jeg hadde arbeidet med gjennom flere oppgaver på dette masterstudiet. Intervjuguiden ble ikke testet ut på noen andre enn informantene. Underveis i intervjuene oppdaget jeg at med noen informanter måtte følges opp med spørsmålene underveis, mens andre besvarte spørsmålene uten at jeg måtte stille de, fordi det falt seg naturlig. Tilbakemeldinger jeg fikk etter endt intervjuer, var at det var spennende spørsmål, og de måtte virkelig reflektere godt underveis, noe som gjorde at jeg tror de også fikk noe ut av dette.

#### **3.5.1 Transkribering**

Når jeg satt meg i bilen etter det første intervjuet, tok jeg fram post it blokk fra veska og begynte å notere spennende funn som jeg tenkte jeg kunne få bruk for i analyse arbeidet mitt. Da jeg kom hjem samme ettermiddag begynte jeg å transkribere med en gang. Det beste er få lydopptak ned på papiret. Jacobsen (2015) kaller det for asynkron når lydfilene blir skriftlig. Transkriberingen var et omfattende arbeid. Til tross for at intervjuguiden min ikke var så lang, ble det mange sider ut av et intervju. Jeg var nøye i transkriberingen og tok med typiske tenkepauser og latter i teksten som skjedde underveis intervjuet. Til tross for at jeg var nøye, ser jeg at en del av det jeg opplevde som forsker, lett kan forsvinne når det muntlige intervjuet går over til tekst. Alt fra kroppsspråk, til ironi og stemmeleie (Tanggaard og Brinkmann, 2015).

Jeg er glad jeg gjorde den jobben nøye, det gjorde at jeg ble bedre kjent med informantene og materialet jeg hadde. Underveis skrev jeg notater og små memos, det gjorde at jeg allerede var litt i gang med analyseprosessen.

### **3.6 Analysemetode**

Når man analyserer, bryter man en tekst ned i mindre deler. Prosessen er en mellomting av å analysere og systematisere. Hvor målet er å se en sammenheng,

og få et overblikk som man i utgangspunktet ikke hadde (Tanggaard og Brinkmann, 2015).

I følge Malterud (2003) kan du dele analysen i fire steg. Denne oppskriften fulgte jeg.

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper.
3. Kondensering
4. Sammenfatning

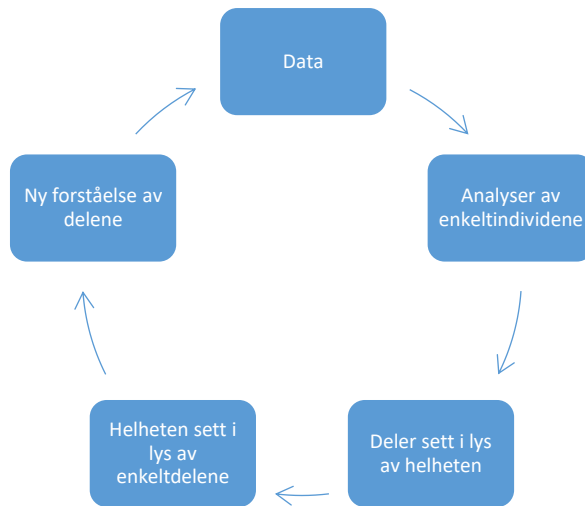
(Malterud, 2003; Johannessen et al. 2010)

.

Det første jeg gjorde var å bli kjent med materialet jeg hadde. Jeg leste over intervjuene noen ganger. Men det jeg opplevde som mest effektivt var å høre igjennom intervjuene flere ganger fra båndopptakeren. Da opplevde jeg noen nye ting hver gang. Allerede her fant jeg ganske raskt ut hvilke temaer som gjentok seg, og hvilke teorier jeg kunne knytte det opp til.

Etter dette begynte jeg med kodingen. Koding i kvalitativ data kan for eksempel være et ord eller et symbol. Det kan igjen danne et tema (Grønmo, S., 2004). Jeg leste igjennom og skrev notater i margen ved interessante ord eller sitater, slik at jeg lett kunne finne fram disse igjen senere i analysen. Jeg lagde min egen matrise, hvor jeg tok for meg de temaene jeg hadde funnet ut innledningsvis og fylte videre ut hva informantene sa ut i fra temaene. På den måten fikk jeg systematisert og sammenfattet sitatene fra tekstene mine. Jeg var hele veien åpen for at det kunne dukke opp nye temaer som var interessante for min problemstilling.

Jacobsen (2015) kaller det for en hermeneutisk metode når man analyserer tekster, tar de fra hverandre, setter de sammen til helhet og finner nye funn underveis.



Figur 4 Den Hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2015 s. 198).

Noen av temaene var vanskelig å skille fra hverandre i analysedelen. Og jeg hadde flere samtaler med veileder underveis hvordan jeg skulle løse det. Jeg synes arbeidet med å analysere materialet var krevende, og tok tid. Samtidig var det interessant for meg som førstegangsforsker å se resultater underveis.

### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet kommer fra engelske ordet reliability og betyr pålitelighet (Johannessen et al. 2010). Det er viktig at dataen som er undersøkt er nøyaktig, hvordan den er samlet inn og hvordan det skal arbeides med. Påliteligheten vises ved at du som forsker kan bruke samme type undersøkelse og samle inn identisk datamaterialet. Samsvarer de, kan vi si at reliabiliteten er høy, og den blir høyere hvor mer de samsvarer. I en kvalitativ studie kan det være vanskelig å vite om studien din er av høy reliabilitet, samfunnet endrer seg, undersøkelsen kan være så kompleks at det som forsker er vanskelig å utføre datainnsamling på nøyaktig samme måte. Samtidig vil oppfatningen som forskeren har, spille en stor rolle (Grønmo, 2004).

### 3.6.2 Validitet

Validitet kommer fra det engelske ordet validity og betyr gyldighet. Det handler om hvor god eller relevante dataene jeg som har forsker har samlet inn er (Johannessen et al. 2010).

For å kontrollere gyldigheten, kan man la andre se på det. For eksempel kollegaer innenfor samme fagfelt. Det er også en mulighet å diskutere det med informantene. Hvis de mener spørsmålene og innholdet virker relevant og gode, kan det være første steg mot å se på validiteten i arbeidet (Jacobsen, 2015). Selv om reliabiliteten er høy, er det ikke sikkert validiteten er høy. Hvis datainnsamlingen og undersøkelsen fører til data som er relevant for problemstillingen som skal besvares, kan vi si at validiteten er høy. (Grønmo, 2004)

I min undersøkelse var det et lite utvalg. Jeg holdt meg til fem informanter. Jeg hadde seks navn på blokka. Men etter at fem intervjuer var gjennomført, mente jeg at jeg hadde fått nok informasjon. Grunnen til det, er at mye av informasjonen jeg fikk, var lik fra alle lederne, så jeg tenkte at jeg ikke kom til å få så mye nytt fra en siste informant. Samtidig hadde jeg allerede transkribert flere intervjuer, og følte jeg hadde flere gode sitater jeg kunne jobbe videre med. Jeg drøftet dette med veileder underveis.

### 3.7 Etiske betraktninger

Jacobsen (2015) sier at det i Norge pr. dd er tre grunnleggende krav innenfor forskningsetikken mellom forsker og dem som det skal forskes på. Informerte samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.

10. september 2018 ble første søknad til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste) sendt avgårde. Etter kontakt fram og tilbake fikk jeg godkjenning og klarsignal til å begynne 11.12.2018. NSD fikk vedlagt intervjuguide og et informasjonsbrev med forespørsel om å delta i dette arbeidet.

En av de grunnleggende kravene er å informerte samtykke, inneholdt mitt informasjonsskriv en tydelig beskrivelse av mitt arbeid og hva informantene kunne forvente seg. Det stod også at de kunne trekke seg når som helst, at de kunne få høre på intervjuet etterpå, eller se igjennom når det var transkribert. De

fikk også informasjon om at arbeidet ble lagret på min PC fram til avhandlingen var levert.

Når det gjelder krav på privatliv, handler det om hvor følsom er den informasjonen som skal samles inn, hvor privat er den informasjonen og kan man klare å identifisere informantene ut fra dataene (Jacobsen, 2015). Dette punktet vurderte jeg en del på forhånd. Siden jeg skulle se på relasjonsledelse, var jeg klar over at jeg kunne støte borti følsomme ting. Jeg var klar over at informantene kunne fortelle meg historier som gikk på opplevelser med personalet som for eksempel konflikter og fravær. Siden jeg kun hadde 5 informanter, er faren for at man kan identifisere personer enklere, enn hvis jeg hadde hatt flere (Jacobsen, 2015). Derfor har jeg under resultatdelen prøvd å unngå og skrive kjønn. Jeg har heller brukt ord som «lederen» eller «informanten».

Jeg ser at det kan være vanskelig å skjule hvem som har sagt hva, til tross for grepene jeg har gjort underveis.

En annen ting jeg har måtte tenke på i forbindelse med oppgaven, er at jeg undersøker i min egen organisasjon. Selv om jeg ikke undersøker i min egen barnehage, studerer jeg barnehager i kjeden jeg er en del av. Fordelen med å gjøre det på den måten, er at det er noe jeg kjenner godt fra før, både fag, språk og historikk. Jeg har enkelt fått tilgang på informanter. Ulempene dette kan forårsake er det Jacobsen (2015) kaller for blinde flekker. De blinde flekkene kan oppstå når du som forsker har forutinntatte holdninger om det du skal undersøke. Ved å undersøke egen organisasjon vet man ofte hvordan man jobber, utfører oppgaver eller løser problemer. Derfor kan man oppleve at viktig ting ikke blir sett.

Som forsker var dette noen av det første jeg tok opp med min veileder, og han var tydelig på at så lenge jeg var klar over fellene ved å studere i egen organisasjon, så han ikke noe problem med å gjøre det.

#### **4.0 Presentasjon av resultater med drøfting**

I dette kapittelet vil jeg vise til resultater fra de fem intervjuene jeg gjennomførte med fem daglige ledere i FUS- kjeden. For å få til et system og tydeliggjøre det bedre for leseren, har jeg nummerert respondentene fra nr. 1-5.

Underveis i arbeidet med analysen kom jeg fram til noen faktorer som skilte seg mer ut enn andre, og som kunne bidra til å svare på min problemstilling:

#### **Relasjonsorientert ledelse i barnehager, bare til det gode?**

Jeg har derfor valgt å dele opp resultatdelen på samme måte som teoridelen, med unntak av leder og lederrollen. Da det i arbeidet med analysen var helt naturlig å samle de to faktorene.

Faktorene jeg kom fram til:

Ledelse og lederrollen

Kultur

Dialog

Emosjoner

Tillit

Under hver faktor vil jeg legge fram sitater fra analysen. Drøfting vil foreligge under hver del.

Jeg legger opp til at resultater og drøfting vil svare på mine forskningsspørsmål:

1. I hvilke situasjoner tenker ledere at relasjonelt fokus kommer i veien for ledelse?
2. Hvordan skille mellom lederrollen og rollen som kollega
3. Når er det passe nivå relasjonelt fokus i ledelsen? Hvordan vil det vise seg at er for høyt/lavt relasjonelt fokus i ledelse



#### 4.1 Ledelse og lederrollen – noe som ikke kan skilles

Å si noe om ledelse var vanskelig for flere av informantene, de hadde mange tanker rundt spørsmål som omhandlet ledelse og ledelsesfilosofi. Det var en del pauser, litt tenking og nøling underveis. Det kan skyldes at dette var helt nytt for de, og at de ikke er kjent med begrepene jeg brukte under intervjuet. Samtidig fikk de fram hva de som ledere var opptatt av gjennom praksisfortellinger.

Når det gjelder relasjoner opplevde jeg allerede innledningsvis, før vi startet med intervjuet at dette er noe alle mine informanter legger stor vekt på. Under spørsmålet om hva informantene legger i ordet ledelse, kom dette fram:

Jeg tenker det er veldig spennende, og en veldig utviklende jobb. (inf.1)

Nei, Jo, ehmm.. Altså jeg har jo ha et mål med hva jeg vil med denne barnehagen... (Inf. 1)

Tenker at den er veldig sammensatt, altså, jeg tror det er få bedriftsledere som har så mange oppgaver som vi har. (inf.2)

Handler om at folk skal utvikle seg. (Inf. 4)

Å jobbe med ledelse mener alle informantene er spennende, flere av de peker på at de lærer noe nytt hver eneste dag, og aldri blir helt utlært. Personalgruppa forandrer seg, foreldregruppa forandre seg. Samtidig bar intervjuene preg av en ubevissthet rundt ledelse og ledelsesfilosofi.

Utfordringen for flere av informantene ligger i dette med å bli ordentlig kjent med alle sine ansatte. Informant. 1, sier det er mye vanskeligere å bli kjent med sin kollegaer nå som informanten er daglig leder, enn når informanten jobbet på avdeling. Å se de små tinga er vanskeligere når man sitter på kontoret, mener lederen.

Spurkeland (2017) sier at hvis du skal lede mennesker må du være glad i de. Det er kun de du er glad i som du leder, resten administrerer du. De uttrykte at i

barnehage jobber du så tett på hverandre, så du er nødt til å bli glad i personalet ditt.

I lys av dette er det interessant å se på Senge (2006) sin teori, hvor han beskriver at læring i organisasjonen skjer i et nært samspill mellom ledere og medarbeidere. Med dette mener han at det må være et felles gruppefokus for at organisasjonen skal utvikle seg. For å få til dette må man å ha det LMX- teorien beskriver som en god og sterk relasjon mellom medarbeiderne. Informant 4 beskriver dynamikk i gruppa som helt avgjørende for å få en progresjon og utvikling på arbeidsplassen, men at dette nødvendigvis ikke er gjort i en håndvending. Som kollegaer er man nødt til å bli kjent med hverandre og vite noe om den andre først, påpekte vedkommende.

Informant 1 har vært daglig leder i sin barnehagen i 2 år. Informant 4 har vært daglig leder i sin barnehage i 6 år. Her ser jeg at det kan være interessant å se på kulturperspektivet.

Bang (2011) sier at hvis man er medlem i en organisasjon over tid, vil det naturlig utvikle seg en kultur. Det vil si at man over tid vil få noen felles oppfatninger. Hvilke tanker har vi for arbeidsplassen, hvilke regler gjelder etc. Har vi en kultur som er preget av at daglig leder er mye innom avdeling/base, eller er vi vane med at daglig leder sitter på kontoret med døren lukket.

Å skape relasjoner til sine medarbeidere er ikke gjort på få dager, uker eller måneder. Noen kan til og med bruke flere år, sier Spurkeland (2017).

Et av sitatene mine la også vekt på dette.

Og så er det jo det her med å få den relasjonen til hver enkelt medarbeider og det krever jo tid. Det handler om å ta seg den tiden da, og det kan være vanskelig å prioritere mange ganger, for det er jo det man kan i gåseøyne prioritere bort da.

ikke sant? Jeg kan jo ikke prioritere bort å gi dere lønn, eller jeg kan ikke prioritere bort mange andre ting som man på en måte må. Men kanskje det er den viktigste tida for kvaliteten i barnehagen da... Men selvfølgelig er det viktig at alle får lønn og at vi har gode arbeidsforhold, at bygget er bra og alt det der. Men det er kanskje den tida som er det viktigste du investerer, men som er lettest å skyve på da. (inf.1)

Jeg skulle gjerne ha brukt enda mere tid i forhold til personalet, enn det man rekker i hverdagen. Bruker mye tid altså ... ehmmmm, jeg gjør vel egentlig det ....

Jeg bruker mye tid men kanskje ikke på den måten som jeg skulle ønske at jeg hadde gjort det ... (inf. 2)

Sitatene ovenfor indikerer at informantene synes det er utfordrende å skape gode relasjoner til alle. De sier de ønsker det, men de får det ikke helt til.

Spurkeland (2017) sier at relasjonsledelse deles opp i ledelse og administrasjon, hvor administrasjon går på strategi og systemer og ledelse går på samhandlingsforhold mellom mennesker. Hvor han selv sier at ledelse av mennesker, er det som blir mest forsømt. Alle informantene ga uttrykk for at de synes det er krevende å finne tid til å følge opp ansatte både faglig og i forhold til det relasjonelle. De sier at de skulle ønske de hadde mer tid til menneskene. Men at det er så mye administrativt som må bli gjort, også er det et problem å ta vekk en ansatt fra basen/avdeling for å bare prate. En av informantene synes det til tider kunne være så utfordrende å se og få tid til alle ansatte hver dag, at vedkommende innimellom kunne sende en tekstmelding på kvelden å si, «Det blir hyggelig å se deg i morgen.»

Ut ifra intervjuene opplever jeg at informantene er oppriktig i forhold til at de ønsker en god relasjon til sine medarbeidere, men at tiden ikke strekker til. Igjen, må jeg her se på det Spurkeland sier om at ledelse av mennesker er det som blir forsømt. Det er kun en av informantene som påpeker at arbeidsdagen starter på kontoret kl.7 og ofte kan være i barnehagen til k.17.

En annen informant er opptatt av å kjenne sine ansatte så godt, at det kan gå utover tålmodigheten som leder, fordi det tar så mye tid. Samme informanten er også en leder som har sagt til sine ansatte at det bare er å ringe når som helst, også i helger.

Dette her er interessant i forhold til et av forskningsspørsmålene mine, hvorvidt lederne mener at relasjonelt fokus kommer i veien for ledelse av barnehagen. Her sier informanten først at menneskeinteressen går utover tålmodigheten som leder, samtidig åpner vedkommende opp for at ansatte kan ta kontakt når som helst utenom arbeidstid. Flere av informantene kommer med uttalelser som vitner om at de som ledere står i et tydelig dilemma. Hva slags opplevelse har lederen av

lederrollen? Spurkeland sin teori om at ledelse deles opp i administrasjon og ledelse, er ganske tydelig. Derfor er det interessant at ledere sliter med det. Å trekke fram tillit i denne sammenhengen vil være en naturlig del, da målet for relasjonsledelse er å utvikle høy tillit blant sine medarbeidere. Grimen (2009) sier bl.a. at de som stoler på hverandre, samarbeider mer. Flere av informantene trakk fram at de ønsket å løse problemer de står ovenfor, men at det da kunne by på flere utfordringer da man følte seg tryggere på noen enn på andre.

Argyris & Schön (1996) har et begrep som de kaller forfektete verdier i en organisasjon, som setter fokus på hva som er viktig i en organisasjon og hva man faktisk utfører. Det er her også viktig å påpeke at det ofte er de forfektete verdiene man møter når man intervjuer ledere i forhold til verdier (Argyris & Schön 1996; Bang, 2011)

Hvordan skille mellom lederrollen og rollen som kollega? Var et annet av mine forskningsspørsmål.

I lys av dette er det interessant å se på 24 timers menneske til Spurkeland (2017) fordi det sier noe om hva som forventes av deg som utøver relasjonsledelse. For at en leder skal være en god samtalepartner, en som kan veilede og lede deg, må den vite noe om deg. 24 timers menneske er knyttet til de 5 F`ene innenfor relasjonsledelse som består av Fag, Familie, Fritid, Fortid og Framtid. Her vises det tydelig at hvis du vet noe om en medarbeideres utdanning og karrieremuligheter, kan det være enklere å utnytte de sterke sidene, som man vet vedkommende er god på. Har du en interesse av å vite om familien, kan man vite om en pågående skilsmisse, eller kroniske syke barn. Da har man som leder et bedre utgangspunkt for å vite hvorfor dagene ikke alltid er like gode. Liker medarbeideren din å spille fotball på fritiden, kan det bidra til et felles prosjekt på huset om fotball. Vet du som leder noe om fortiden og framtiden til dine medarbeidere, så vet du noe om historien og du vet noe om framtidsdrømmene til vedkommende. Bruker ledere tid til å se på den fem f`ene hos sine medarbeidere, da vet noe grunnleggende om de. Flere av informantene visste mye om sine medarbeidere. Noen visste de mere om enn andre. Flere var ærlig på at man ikke kunne ha en like god relasjon til alle.

Spurkeland (2017) hevder at kjennskap til et menneske er som å lese en lang roman. Som mennesket møter du arbeidslivet med den du er, og den ballasten du har med deg. Som leder må du opparbeide respekt og ydmykhet. Spurkeland

hevder at innenfor relasjonsledelse handler dette om å investere i relasjonen til medarbeiderne.

Det viser at du ser de og bryr deg. Det betyr ikke at du må bli bestevenn med noen av dine ansatte, men det kan hjelpe deg som leder å tilpasse og eventuelt tilrettelegge for medarbeideren. Noe som igjen gjør at medarbeideren føler seg sett og yter bedre i arbeidet sitt.

Spurkeland (2017) er veldig tydelig på at det ikke skal graves for dypt i andres privatliv. Man må som leder respektere medarbeidernes privatliv.

Og jeg tror det er umulig å bare legge fra seg jobben på jobben, du tar den liksom med deg hjem litt sånn uten at du er helt bevisst det, og hvis du ikke gjør det så bryr du deg kanskje ikke nok. Da betyr det ikke noe for deg. (inf. 1)

Uti fra dette sitatet, ønsker jeg å trekke fram det siste forskningsspørsmålet mitt: Når er det passe nivå relasjonelt fokus i ledelse? Hvordan vil det vise seg at det er for lavt nivå/for høyt nivå av relasjonelt fokus i ledelsen?

Flere av informantene sier noe om utfordringer de står i, i lederrollen, hvor de ofte blir sittende å reflektere over ting som man har sagt eller gjort. Tok jeg det riktig valget, eller ikke. Ofte klarer de ikke å legge fra seg utfordringene på jobb, men tar de med seg hjem. En av informantene sier at dette kan gå utover nattesøvnen til tider. Kaufman & Kaufman (2015) sier at det er personers plass i en gruppe, er det som betegner roller. Dette er tanker som tilsynelatende mange ledere kjenner seg igjen i, samtidig er det tydelig at flere av informantene synes det kan være strevsomt å være i den rollen, også utenfor arbeidstid.

Lederne sier at det er små forhold i en barnehage, og du kommer så tett innpå de du jobber sammen med, enten du vil eller ikke.

Under menneskeinteresse i Spurkeland (2017) sitt radarhjul, snakker han om sosial intelligens som en av fire elementer. Hvor det handler om å omgås andre mennesker på en positiv måte. Læreryrket er et typisk yrkesvalg for de med sosial intelligens. Man vil gjerne lede, undervise, samhandle og snakke. Det handler om å bruke disse ferdighetene på en god måte. Det er ikke slik at man nødvendigvis lykkes med å oppnå relasjon fordi man er sosialt intelligent. Du må komme inn i kjernen av relasjonen og ha en respekt for den, først da blir det kvalitet over

relasjonen og den vil som Spurkeland (2017) sier «feste» seg. Det betyr at hvis relasjonen blir oppløst, vil det medføre sorg og savn. Det Spurkeland hevder her, er interessant opp mot mitt forskningsspørsmål. Når er det passe nivå relasjonelt fokus i ledelsen? Hvordan vil det vise seg at det er for høyt/lavt relasjonelt fokus.

I forhold til mange andre daglige ledere, at jeg er litt... ehmmmm.. Litt mer på kanskje, i forhold til å engasjere meg litt mer i hverdagen, utover det at en bare kommer inn her, tar i døra, går inn gjør en jobb- og går hjem igjen. Jeg vil prøve å gå litt mer bak og bli litt mer kjent med de da. Hvem er du egentlig? Hvordan har du det? (Inf. 2)

Ut i fra sitatet overfor, sier informanten at det er viktig å få kollegaene til å se at de betyr noe. Både for lederen og barnehagen. Hvis man føler seg verdsatt og trives, så yter man mer. Det koster så lite og betyr så mye. Lederen fortalte ved en anledning at vedkommende skrapa is av kollegaene sine biler, slik at de slapp å stå ute og fryse når de skulle hjem. Ved en annen anledning helte lederen corneflakes i skoene til sine ansatte, og sydde igjen vinterdressene deres. Til gjengjeld tok medarbeiderne og sprutet ned lederen med brannslangen, en time før et styremøte. Lederen innrømte at vedkommende først ble irritert, men samtidig glad for at de faktisk tør å tulle med lederen sin.

Spurkeland (2017) kaller dette for relasjonelt initiativ, som betyr at man som leder må være aktiv for å bli kjent med dine medarbeidere. Du må se verdien i å ha kontakt med andre mennesker. Evner du dette, har du et godt utgangspunkt for å startet en relasjon. Over tid i en organisasjon vil det som Bang (2011) sier, utvikle seg en kultur. Det er noe som er felles for en gruppe eller gruppens medlemmer. Og består av et sett med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. I en kultur vil det skapes noen felles holdninger om hva som er akseptert og ikke akseptert, hva som er sant og usant og hva som er rett og galt.

Ved å gjøre slik som denne lederen gjør, skapes det en aksept for at det er lov å finne på en del tull og tøys på jobben. Så lenge lederen begynner, vet medarbeiderne at de kan ta igjen, uten å være så redd for at vedkommende skal reagerer negativt. Samtidig betyr ikke dette at alle på arbeidsplassen synes at tull og tøys hører arbeidsdagen til.

På en annen side er det interessant å se på lederens plass i gruppa ved slike morsomheter.

Som leder skal du være en rollemodell for dine ansatte, og det er viktig å vite hvilken hatt du har på deg til enhver tid (Kaufman & Kaufman, 2015).

I lys av Spurkeland (2017) sitt radarhjul, er humor en av ferdighetene en relasjonsorientert leder må beherske. Å ha humor stimulerer både lagfølelse og utvikling. Og det er lederen som skal ta hovedansvaret for at humoren er tilstede.

Men samtidig tenker jeg at det er et kompliment til meg, at de tør og tulle med meg liksom, også det at jeg kan tulle tilbake. (Inf. 2)

Når det kom til utfordringer innenfor ledelse, var det mange av informantene som pekte på at det er utfordrende å være leder når det er høyt fravær på huset. De sier at det til tider er svært frustrerende og man mister motivasjonen. Det tar så mye tid å følge opp de som ikke er på jobb, så det går på bekostning av de som faktisk er tilstede. Noen av informantene falt ofte tilbake på at de kunne bli utfordret når det kom til medarbeidere som hadde utfordringer privat. Som skilsmisse, krangel med ektefelle og syke barn. Slik sitatet under viser.

Jeg vil så langt det lar seg gjøre ikke være en omsorgsperson (Inf. 3)

Informant 4 ønsker å være leder for sine medarbeidere. Lederen peker på at det ikke er en skulder man komme å grine på, og få trøst av hele tiden. Dette noe av det lederen ønsker å skjerme seg mot. Samtidig understreker informanten at det vedkommende egentlig vil frem til er:

Jeg vil jo gi deg omsorg .... Men en ærlig type omsorg. Ikke den som de kanskje får av bestevennen sin. (Inf 3)

Å være relasjonsorientert leder mener Spurkeland (2017) handler om klokskap. Som leder må du ha en menneskeinteresse som er ekte i bunn, der du som leder bryr deg om andre som er rundt deg. Det er ikke noe du kan lære opp til på kurs, eller betale for. Det må ligge i deg som menneske. Fra sitatet over kan man se at

lederen ikke ønsker, eller på en annen side kanskje er redd for å falle i omsorgsfella. Med en slik type lederstil påvirker du andre og du er du nødt til å kunne veilede og tilrettelegge for dine medarbeidere.

Akkurat som Glasø, i Einarssen et al. (2008) sier at følelser forandrer seg hele tiden, forandrer også denne informanten sitt syn på hvordan leder vedkommende egentlig ville være, i løpet av intervjuet. Å ta tak i sitt eget følelsesregister vil hjelpe deg som leder å vite i hvilke situasjoner du skal la deg styre og man vil enklere kunne lese andres følelser, og på den måten vite når og hvordan omsorg du skal gi dine medarbeidere.

Så er det jo veldig lett vint å gi oppmerksomhet til de som roper høyest da ..., eller de som ehmm....er mye borte.. de får mye oppmerksomhet. (Inf. 2)

Spenningsfeltet mellom leder og medarbeider handler om at en leder kan trekke til seg – eller skyve fra seg en medarbeider. Det samme kan en medarbeidere gjøre. Poenget er at lederen gjennom gode arbeidsforhold har et spesielt ansvar for å ta vare på sine ansatte. (Spurkeland, 2017). Nå var ikke motivasjon en faktor jeg fokuserte på i mitt intervju. Spurkeland har det som en av faktorene i relasjonshjulet sitt. Samtidig ser jeg at det har en sammenheng til det informantene beskriver når de snakker om utfordringer innenfor ledelse. Både fravær og nærvær påvirkes av ledelse og motivasjon. Du som leder, er som tidligere nevnt, nødt til å kjenne dine medarbeidere godt. Som arbeidstaker motiveres man av ulike ting. Noen ganger er jobben det som holder deg i gang, fordi menneskene på jobben ivaretar deg og dine behov. Det kan også tenkes at hvis sykefraværet blir det lederen henger seg oppi, og man viser det utad til personalet, kan det være lite hensiktsmessig. Det kan blant annet føre til at ansatte går med lav motivasjon, og ikke tør å snakke med lederen sin om det, fordi man vet at lederen er lei arbeidet med fravær på arbeidsplassen. I lys av dette er det spennende å se på det Skogstad og Einarssen sier om destruktiv lederatferd. Det handler om ledere som er godt likt av sine medarbeidere, men som forhindrer virksomhetens mål ved å ikke ta tak i viktige ting. Jeg utdyper mer rundt destruktiv ledelse på s. 54.



Når har vi sett på ledere og lederrollen. Et av forskningsspørsmålene var: Når er det passe nivå relasjonelt fokus i ledelsen? Hvordan ville det vise seg at det er for lavt nivå/høyt nivå relasjonelt fokus?

Vi ser ut i fra funnene at daglig ledere sliter med balansen mellom ledelse og administrasjon. Det kan også synes at det er lite bevissthet rundt dette.

Videre skal vi se på den kulturelle forbindelsen med dette, hvordan ser de på kultur?

## **4.2 Kultur**

Informantene forteller om en god kultur innad på arbeidsplassen. Hvor de samarbeider godt, og vet at de kan komme inn til lederen å snakke, da alle lederne sier at de har en åpen dør. Lederne gir uttrykk for at de trives. De snakker varmt om kjeden de er en del av og om sine ansatte, om et åpent og ærlig miljø, som er preget av mye humor. En av lederne var særlig opptatt av at vikarer også skal føle seg som en del av laget, de stiller opp på kort varsel og blir kastet rundt. De ble beskrevet som innbyttere på et fotballag.

Resultatene viser samtidig at det er ulike kulturer som råder i de forskjellige barnehagene. Til tross for at det er samme kjede. Dette gjorde ikke så store utslag når det var snakk om kultur, da de innenfor temaene stod for de samme verdiene.

Problemet til barnehagene er at det er altfor flat struktur .... Og det er spennende, skummelt og gøy, samtidig ....du blir så nær.... Det er ganske sårbart ... (Inf. 4)

Jeg føler også at barnehagekulturen ikke skal være hierarkisk, alle er like mye verdt og alt dette, og det er vi jo..... (inf.5)

Alle er samstemte når det kommer til at den flate strukturen i barnehagen har vært og til tider kan være problematisk. De ønsker på en måte et hierarki i den forstand at det trengs mer fokus på ledelse i barnehagene.

Informant 4 forteller en historie om hvordan vedkommende har utviklet seg i forhold til å være en leder som var en del av en stor vennegjeng, som gjorde så å si alt sammen. Det gikk så langt at når vedkommende hadde bestemt seg for å endre måten og lede på, var det for sent. Lederen fikk tilbud om ny jobb, og takket ja på flekken. På den måten kunne man begynne litt på nytt igjen. Vedkommende bekrefter at det fortsatt er viktig å bli likt, men for en annen grunn enn tidligere. Ikke fordi man skal være kompis hele tiden. Informanten er også veldig tydelig på at grunnen til at man er på jobb i denne barnehagen, er ikke for å være kompis med de voksne, men med ungene.

Informant 5 forteller også om en kultur i barnehagen som tidvis kan minne på en strikkeklubb.

Lederen sier at de i utgangspunktet ikke ønsker en hierarkisk kultur, for vi er alle like mye verdt. Her vil jeg trekke inn det Einarssen et al. (2008) sier om at alle organisasjoner trenger en lederautoritet. En som bryr seg, kan hjelpe til å løse problemer og være tilgjengelig. Er det ikke et slags hierarki i organisasjonen, er det fare for at organisasjonen mister seg selv. Og dermed kan nevnte strikkeklubber enklere oppstå. I lys av at man som leder ikke ønsker en hierarkisk kultur, er det spennende å se på forskningsspørsmålet: Hvordan skille mellom lederrollen og rollen som kollega? Det kan bli en utfordring hvis du om leder velger bort hierarki.

Janis (1979) peker på hvordan en sterk kultur både kan være en styrke og en ulempe for organisasjonen. Gruppetekning er et fenomen som gjerne oppstår i en gruppe med for tett og sterk kultur (Janis, 1979; Bang, 2011). Det vil si at en arbeidsplass med flat struktur og en gjeng kompis, fort kan bli dratt med av hverandres dominerende påfunn og handlinger, sånn at det går på bekostning av all fornuft og kritisk tenkning. I slike kulturer er det gjerne lite konflikter og en felles «vi-følelse». Gruppen er ofte kritisk og hard mot de som er kritiske, eller avviker fra ideene og verdiene til gruppa. Derfor kan de være veldig vanskelig for en leder å endre atferd og lederstil hvis man allerede er en del av kompisgjengen. På en arbeidsplass hvor kulturen er «sånn har vi alltid gjort det hos oss, så er det ikke lett å gjøre om det (Bang, 2011).

Og så har jeg en sånn åpen dør filosofi, døra er åpen hele tiden. Merker jo innimellom at det ikke alltid er like effektivt, når alle går forbi. (inf.2)

Jeg har stort sett en åpen dør, og er det noe så tar vi en prat. (Inf 3)

Alle informantene fortalte at de hadde en åpen dør filosofi. Hvor de beskriver at det bare er å komme inn om det er noe, så tar vi en prat. Det går på bekostning av det administrative når døren skal stå åpen store deler av dagen. Samtidig kan det være viktig at arbeidsplassen har en slik kultur. LMX- teorien er opptatt av relasjon mellom leder og medarbeider, og hvilken effekt det har på medarbeidernes trivsel og produksjon. Der relasjonen mellom ledere og medarbeidere ikke er av høy kvalitet, så viser arbeidstakere lavere produksjon og lavere trivsel og lavere forpliktelse. Der det er positiv relasjon, får du mer av det positive i forhold til trivsel og produksjon. På en arbeidsplass hvor døra til lederen ofte er igjen, kan det være vanskelig å få en god relasjon til sin leder. Hvor det er en åpen dør kultur, kan det være enklere for de som har et mer distansert forhold til sin leder å ta kontakt, og omvendt. (Graen, 1976; Einarssen et al. 2008).

Spurkeland (2017) hevder at for å vokse og utvikle deg, noen du kan diskutere eller kaste ball med, trenger du noen du kan stole på. Informantene sier i intervjuene at de ønsker å ha den åpne døra, nettopp for at det skal være enklere for medarbeider å bare gå inn. For at det skal fungere, må det være en felles forståelse av denne åpne døren.

Å etablere en god relasjon med lederen sin, er viktig, Vangen & Huxham (2009) sier at for å få til en godt og vellykket samarbeid, er tillitt en forutsetning. Samarbeidet kommer ikke av seg selv, og i en organisasjon vil det ikke bare lederen sitt ansvar for et vellykket samarbeidet.

#### **4.2.1 Sosiale begivenheter – en del av kulturen**

Til tross for at ingen av spørsmålene i intervjuguiden direkte handlet om sosiale ting på jobb, ble det en naturlig del av intervjuet når det ble snakket om relasjoner på jobb, og fordi de fleste tok det opp selv.

Informantene uttrykte ulike holdninger blant informantene. Noen mente det var riktig å ha kompisforhold og treffes på fritiden, fordi det gjorde noe med relasjonene, som de mente ga positiv ringvirkning til jobben. En av lederne mente at det var sånn vedkommende ledet, med hele seg. Og det ble helt feil å ikke ha en

relasjon utenom jobb. En annen leder mente at det var en slags kultur og regel at lederen er den første som skal hjem. I denne sammenhengende her ser jeg på det som en kultur på arbeidsplassen, men vi kan også se det i lys av lederrollen.

Men jeg har ikke noe behov for å være kompis med de ansatte. Jeg har en god relasjon til alle sammen, men jeg har ikke noe privat omgang med noen. Sånn vil jeg ha det. (Inf 3)

Du får noen andre møter da, i den relasjonen enn det du gjøre i barnehagen. (Inf 1)

Liker at vi treffes privat. Føler man blir tryggere på hverandre (Inf 5)

Før var jeg av den oppfatningen at ledere holder seg tilstede fram til et viss punkt, så trekker jeg meg unna. De to siste årene har jeg snudd på det og tenkt at dette er en del av greia. Og det har vært positivt. (Inf 4)

Å få lov å bli kjent med sine ansatte utenfor jobb er viktig. Da får man ofte muligheter til å bli kjent med hele mennesket og de Fem F`ene Spurkeland nevner. Det kommer fram at ikke alltid tiden strekker til på jobb. Det er ofte naturlig at en leder i en barnehage har mest dialog med de pedagogiske lederne på huset. Dette bekrefter også flere av informantene. Ved å treffes utenom jobb, kan det bidra til en nærmere og bedre relasjon til de man vanligvis ikke har like god kontakt med på jobb. På en annen side kan ledere komme i en skvis ved at de ikke klarer å balansere kollega og lederrollen.

Sitatene over er interessante opp mot mitt forskningsspørsmål: Hvordan skiller ledere mellom lederrollen og rollen som kollega?

Lederrollen kan ifølge Rønning (2008) oppsummeres ved at en person og det sosiale systemet rundt, forenes med hverandre. I en slik utforming følger det med noe uttalte og uuttalte instruksjoner fra lederen og i denne sammenheng kollegaer (Rønning, 2008; Einarssen et al. 2008). Det betyr at man i en organisasjon skal ha noen uttalte forventninger om hvordan en leder skal opptre. Lederne selv hadde sine klare forventninger til seg selv når det kom til sosiale tilstelninger. Det jeg

ikke fikk undersøkt er om disse forventningene er uttalte forventninger til resten av kollegiale.

Spurkeland peker på at hvis en relasjon blir for nær, kan det være tegn på en tillitsslitasje.

Faren ved å ha for nære relasjoner, utenom jobb er at ledere kan behandle ansatte urettferdig. Det kan gjøre utslag i at lederen lar være å ta opp vanskelige ting med ansatte. At ledere blir uprofesjonelle kan føre til mistillit blant ansatte og et dårlig arbeidsmiljø.

Ved å ha for nære relasjoner på jobb, kan være at det oppstår negative kulturer, eller som Bang (2008) kaller subkulturer. Hvor noen medarbeidere som fungerer godt sammen, danner sin egen gruppe hvor det kan oppstå skjevfordeling av for eksempel goder fra lederen, eller at det kan bli vanskelig å gi tilbakemeldinger til hverandre når relasjonen er så god og nær.

Uti fra intervjuene ser jeg at det kan være en utfordring å balansere rollen som leder og kollega, og at det fort kan oppstå en rollekonflikt. Hvor lederne må bale ved to motstridene roller. Ledere må på den ene siden skal forholde seg til medarbeiderne, både på jobb og sosialt, og samtidig som de skal gjennomføre beslutninger ovenfor organisasjonen. Som ikke alltid er like populære i gruppa. Colbjørnsen (2008) sier at det nesten er umulig for dagens ledere å komme utenom rollekonflikten. Den ligger innebygd i lederrollen, sier han (Colbjørnsen, 2008; Einarssen et al. 2008).

Når har vi sett på kulturen som råder i barnehagen. Informantene er opptatt av at døren skal stå åpen, de ønsker å ha en god relasjon til sine medarbeidere, samtidig strekker ikke tiden til slik de ønsker. Sosiale ting som skjer med kollegaer utenom arbeidstid var viktig for flere av informantene å være med på. I forhold til forskningsspørsmålet: Hvordan skiller lederne mellom lederrollen og rollen som kollega? Ser at det er stor fare for at det kan bli konflikter i forbindelse med rollen som leder og kollega, samtidig som du er kompis i helgene.

I barnehagen, hvor man kjenner hverandre så godt, og blir glad i hverandre. Kan det være vanskelig å ta opp ting med sine medarbeidere. Vi skal se nærmere på dialogen nå. Men før vi går videre vil jeg at vi skal ha det Martin Buber (2003)

sier om dialogen i bakhodet. Han hevder at man må gå inn i en dialog med hele seg, først da blir det en ekte relasjon (Buber, 2003: Spurkeland, 2017) .

### 4.3 Dialogen

Informantene snakket mye om dialogen. Både den enkle hverdags samtalen, men også den vanskelig samtalen. Her viste lederne ulike måter å løse det på. Noen var opptatt av den daglige samtalen. En annen informant hadde systematisk veiledning. De fleste informantene snakket om den vanskelige samtalen og hvor utfordrende det kan være å relasjonsorientert, samtidig som man skal være autoritær. Spurkeland (2017) sier at det er gjennom dialog, relasjoner bygges. I løpet av en arbeidsdag har vi utallige samtaler. Det vil være seg et enkelt «Hei, hvordan har du det?» til lange samtaler om de vanskelige og utfordrende tingene.

Er jo enkelte ansatte som du tenker at her har jeg kjempe bra kjemi, alt fungerer, jeg kan si ifra. «Det der var kanskje ikke helt hundre, her må vi endre noe». Mens med andre er du jo mer forsiktig med, for du er jo ikke helt sikker på hvordan den andre, eller hvordan den tilbakemeldingen oppfattes da. (Inf. 1)

«På de som jeg på en måte vet hvor jeg har, som både deler og utfordrer Da er det ikke noe problem å si det at «Nå må du ta deg sammen liksom»... hehehe... så jo bedre jeg kjenner noen, jo mere tydelig blir jeg egentlig. (inf. 2)

Ut i fra disse sitatene ser vi at informantene synes det er utfordrende med den vanskelig samtalen.

Informantene sier at det er vanskeligere å ta opp ting med noen, enn med andre medarbeidere. Noen ansatte reagerer med piggene ute, nesten før man har begynt, forteller de.

Spurkeland (2017) sier at ledere lett kan bli feige når det dukker opp ting man burde tatt tak i.

Her kan medarbeidersamtalen være en god ide å gjennomføre, for å bli bedre kjent med den andre. En medarbeidersamtale kan gjennomføres uten skjemaer, men ved å bare bli kjent med hele mennesket. Det kan tenkes at den vanskelige samtalen blir enklere å ta, når man kjenner sin medarbeider enda bedre.

Skal ledere gjennomføre medarbeidersamtalen, er det viktig at man våger å dykke ned og ta tak i det som er vanskelig (Spurkeland, 2017).

Jeg opplever ofte det går bedre enn jeg frykter gjerne, men det har jo vært situasjoner der jeg har bestemt meg for hva jeg skal si, så har jeg sagt det, også har det medført gråt. (Inf. 4)

I lys av dette siste sitatet er det spennende å se på om de har det Spurkeland (2017) kaller symmetri i dialogen. Ved å jobbe for at dialogen føles som en felles samtale, hvor begge føler seg like mye verdt, er viktig for å oppnå en god relasjon. Finner man ikke den såkalte dialogkoden, kan samtalen oppleves som vanskelig og slitsom.

Så til slutt kalte jeg hun inn til en samtale, men da var det liksom ikke klovnene meg, eller venninna meg som sitter her, da vet hun at hun kommer inn, og at dette ikke er greit og at det har skjedd så mange ganger, så det kommer en skriftlig advarsel. (inf.2)

Her er det interessant å se på det Spurkeland sier om at i relasjonsledelse må man ikke være redd for å ødelegge en god relasjon ved å ta opp kritikkverdige forhold, slik informant 2 gjorde. Selv om det er en person du er tryggere på en andre, må ikke det hindre deg i å ta et oppgjør når det må til. Det som er viktig her er å ta samtalen før det går for langt og at samtalen blir enda vanskeligere. Lar man den vente er det større sjanse for at relasjonen blir ødelagt.

I de situasjonene hvor jeg er nødt til å gå konkret inn og si at dette er feil, det synes jeg nok kanskje er utfordrende. Jeg må liksom si nei til f.eks ferie også.... Hvis noen virkelig ønsker noe... så sitter det litt langt inne for meg å si nei.... Det er også litt utfordrende. Jeg er ikke sånn super glad i konflikter. (inf. 4)

«Jeg er ikke trygg nok på relasjonen vår til at jeg går inn og tar det.» (Inf.2)

I lys av dette vil jeg trekke inn det Spurkeland sier om relasjonelt mot. Det er viktig at man tør å møte andre ansikt til ansikt og snakke med den det gjelder.

Dette handler om psykisk mot, til tross for at det kjennes ubehagelig å ta den samtalen. Utfordringen kommer når man som leder møter sterke personligheter. Da er det ofte man trekker seg unna. I slike konfliktsituasjoner er det viktig at man som leder går inn med ydmyk side, hvor viktigheten av avhengighet teller. Det er i slike saker følelsene forsterker seg, og det er fort gjort at en av partene kan reagerer med piggene ut.

Faren ved å bevisst unngå de vanskelige sakene er at det kan gå så langt at det oppstår det Einarssen et al (2008) kaller helsefarlig ledelse eller «la det skure»-ledelse som ikke er så opptatt av verken oppgavene eller menneskene. Helsefarlig ledelse kan oppleves ved at ledere utøver ledelse som kan gi psykiske problemer, mistriivsel og ødelegge gode samarbeidsforhold. «La det skure»- ledelse gir negative effekter ved at en leder ikke følger opp sine ansatte, la være å følge opp arbeidsoppgaver og ikke bryr seg om målsetninger for organisasjonen. Det som er interessant er at destruktiv ledelse ikke trenger å foregå i alle situasjoner eller ovenfor alle medarbeiderne. Lederne kan for eksempel velge å opptre på en måte med noen medarbeidere og opptre på en annen måte mot andre kollegaer eller for eksempel foreldre.

Det kommer godt fram i tabellen for destruktiv lederatferd (Figur. 3) at selv menneskeorienterte ledere ikke bare vil ha en lederatferd som er positiv, men at det i forhold til oppgaver kan vises at den til tider kan være destruktiv (Einarssen et al. 2008).

Istedenfor å bygge opp relasjonen, er lederne i ferd med å bryte den ned, fordi de ikke makter og ta den vanskelige samtalen. Eller det kan være at de er usikre og ikke vet hvordan de skal ta den.

Ut ifra det informantene beskriver og teorien sier, gir det meg svar på forskningsspørsmålet mitt: I hvilke situasjoner tenker ledere i barnehagen at relasjonelt fokus kommer i veien for god ledelse av barnehager?

Vi ser at når relasjonene er gode, er det vanskelig å ta den vanskelige samtalen. Men det er også vanskelig å ta den samtalen når relasjon ikke er så god også. Det er et interessant funn som gjør meg enda mer nysgjerrig på den balansegangen en relasjonsorientert leder står overfor.



Når vi skal ta de vanskelige samtalene, er det normalt at vi mennesker kan bli emosjonelt berørt, fordi det omhandler noen vi har en god relasjon til, noe vi har blitt glad i.

Videre skal vi se på emosjoner som en av faktorene.

#### **4.4 Emosjoner**

Flere av respondentene var tydelig på at hvis noen av de ansatte var syke eller borte av andre grunner, jobbet de mye for å få de tilbake på jobb ved å tilrettelegge. Alle var også veldig opptatt av å se menneskene, men stille krav med omsorg.

En av informantene så verdien av at en ansatt var på jobb hver dag for 50%, for på halv maskin var hun uansett bedre enn en vikar.

Du blir frisk av å være på jobb, ikke av å være hjemme og se på netflix (inf 3)

Har du har det bra på jobb, har du det bra hjemme. Har du det bra hjemme, har du det bra på jobb. (inf.2)

Spurkeland mener at det ikke går an å alltid ta på seg den såkalte jobbmasken, fordi følelsene dine vil være med deg uansett hvor du er. Informanten sier at det er nok enklere å komme og snakke med noen om problemene dine, hvis du har noen som bryr seg. Her trekker jeg paralleller til det Spurkeland (2017) kaller emosjonell kalibrering, hvor du får hjelp av lederen din med gjennomføre oppgavene du har på jobb, til tross for at ting ikke alltid er på stell hjemme. Det kan i enkelte situasjoner være den lille dytten i ryggen til at du faktisk går på jobb. For en leder er det lett å si at jobben er viktigst, og at man ofte har det bedre på jobb. Hvor langt kan du som leder gå for å kreve ekstra innsats, komme på jobb selv om formen er halvveis eller la sykt barn være hjemme noen timer alene. Her snakker Spurkeland om lojalitetsregnskap. Medarbeidere setter familien før jobb, stort sett. Det betyr ikke at medarbeidere ikke er lojale mot arbeidsplassen, men at lederne må ta i betraktning at det finnes ting som er viktigere i livet.

Videre forteller informanten om en opplevelse med en ansatt, vedkommende følte veldig stor avstand. Samtidig fikk vedkommende tilbakemeldinger fra andre ansatte, om at de følte de ikke visste helt hvor de hadde denne medarbeideren hen. Hun virket stille og innesluttet. Delte lite av seg selv.

Lederen forteller meg at det fra lederens side skulle legges ned en innsats for å bryte ned denne såkalte muren både medarbeiderne og lederen følte stod der.

Så jeg spurte hver dag sikkert i et halvt år «åssen har vi det i dag da?». (inf. 2)

Dette gjorde lederen som en vane i et halvt år. Noen ganger var det for å teste ut den ansatte for og se hva som skjedde når det ikke ble spurt. Da fikk lederen en SMS av vedkommende som spurte: Hvordan har du det i dag? (Glasø (2008)) sier at du som leder må kjenne dine egne følelser. Først da blir det enklere å ta tak i, og sette seg inn i hvordan andre har det og takle det deretter (Glasø, 2008; Einarsson et al. 2008). I lys av dette vil jeg trekke fram det Spurkeland (2017) kaller for relasjonell feighet. Som leder kan du ikke velge bort noe ved et menneske, du må ta hele og bruke din emosjonelle kraft og styre medarbeiderne i den retningen du som leder ønsker.

Selv om det tydelig kommer fram her at lederen er usikker på hvordan dette skal tas, ser jeg at omsorgsrollen og ønske om å bygge en relasjon er tilstede.

Det er veldig mye følerier i dette yrket. Kan være fordi det er et kvinnedominert yrke. Men de mennene som jobber i dette yrket er ikke noe bedre de. Det er mye grining på kontoret mitt, og det er ikke bare damene som kommer og griner. Følelsene ligger der uansett hvilket kjønn du er. (inf. 3)

Jeg tror nok vi har en uformell bachelor i psykologi... fordi, du kommer mye innpå temaer du kanskje ikke bør gå for mye innpå.. Du burde klare å sette en grense... eller sånn, jeg kan snakke med deg om disse tingene fram til «hit», men etter det så må du kanskje spørre noen som har en utdanning innen det her. (inf. 3)

Jeg må sette en grense for meg selv, rett og slett... For det vet jeg vi ledere i barnehagen kan være dårlig på. (inf. 3)

Her kommer det tydelig fram at lederne føler de har en rolle som psykolog til tider. Og det er ikke uten grunn at Spurkeland (2017) sier at relasjonsledelse ligger tett opptil psykologien. Han er bestemt på at ledere som ikke har emosjonell basis, kan miste helt taket på ledelse.

Glasø (2008) sier at ledere må vite hvilke emosjoner som finnes i organisasjonen. (Glasø, 2008; Einarssen et al. 2008).

En av informantene var tydelig frustrert over alle de problemstillingene en som leder måtte ta hensyn til. Et par av informantene kunne heller ikke forstå at man kunne bli friskere av å være hjemme å se på netflix når du slet psykisk. Du måtte ha det bedre av å være på jobb. Ved å være bevisst sitt eget følelsesregister og bevist hvilke emosjoner som finnes i organisasjonen, vil det være at de lederne ikke følte at det bare var slitsomme problemstillinger når medarbeidere henvendte seg til de i forhold til private ting.

Hvis lederne klarer dette, har de funnet noe av nøkkelen til ledelse. Spurkeland (2017) kaller det for emosjonell intelligens.

Uti fra sitatene fra informantene, kan mitt forskningsspørsmål: Hvordan tenker ledere i barnehagen at relasjonelt fokus kommer i veien for ledelse av barnehagene?

Vi ser at lederne er tydelig på at de bruker mye tid på personalet som har behov for omsorg og støtte i vanskelige situasjoner. De føler de går på bekostning av oppgaver de egentlig skulle gjort. Igjen kan vi se på det Spurkeland (2017) sier om at du som leder ikke kan velge noe ved et menneske, og velge bort noe annet. Det kan se ut som om at lederne ikke helt forstår at det også er en del av ledelsen, og viktigere enn oppgavene som skulle vært utført.

Det siste vi skal se på er hva lederne tenker om tillit.

#### **4.5 Tillit**

Informantene var opptatt av tillit på ulike måter. Dette med å ha tillit til at arbeidsoppgaver ble gjort var viktig for de, og noe de også hadde tillit til. Noen av informantene hadde vanskeligheter med å gi fra seg kontroll og delegere oppgaver.

Tillit er vanskelig å måle, fordi man aldri er helt sikker på om motsatt part opplever det samme (Spurkeland, 2018).

Informantene kunne fortelle om en god samarbeidskultur i de ulike barnehagene, at kollegaene vil hverandre vel.

Jeg tenker jo at tillitt er viktig, det og tørre å være seg selv. (inf. 5)

Samtlige av informantene var opptatt av at medarbeiderne skulle føle seg sett på jobb. De skulle føle at de hadde en tilhørighet. For å få til et samarbeid, må man stole på hverandre (Vangen og Huxham, 2009). Grimen (2009) sier at de som stoler på hverandre, samarbeider mer, er mer fornøyd og mer kreative enn andre. Ser vi dette i lys av det Spurkeland (2017) sier om at tilliten er det viktigste i en organisasjon, selve bærebjelken, skjønner vi mer av hvor viktig tillit faktisk er.

Ja vel, de kan gjøre blemmer innimellom, men det lærer man av. Men det er viktig at vi tør å gi de tillitt. Det ligger nok fortsatt latent i oss som ledere, at vi vil ha kontroll over alt. (inf. 4)

For at medarbeider skal føle seg trygge på jobb, må de vite at de har tillit til å feile. Hvis man som leder ikke støtter opp under sine ansatte når feil begås, skapes det en slags kultur preget av frykt. Det er lov kjenne på at den tilliten er i bevegelse når feil begås. Og at du som leder kanskje må gå noen runder med både deg selv og personalet. Samtidig er det da viktig å huske på at tillit ikke reguleres av posisjoner, men relasjoner (Spurkeland, 2017).

Lederne var opptatt veldig opptatt av tid. Spesielt den tiden de ikke hadde. Som ofte gikk utover personalet. Ved å gi medarbeidere tillitt, kan det gjøre at lederne kan delegere mer og få brukt tiden sin på en bedre og mer effektiv måte. I lys av den Vangen & Huxham (2009) sier om faktorer for å etablere tillit, handler det om å avklare forventinger og stole nok på hverandre til å starte et samarbeid. For å få til dette, må man bruke tiden godt, og skape gode relasjoner til sine medarbeidere.

Jeg kan ikke sitte å forlange en relasjon med de ansatte, at de gir meg tillit og forteller om seg om sitt privatliv, ikke nødvendigvis det private, men relasjonene

sine... og jeg ikke gjør det.. Så det må gå begge veier.. Jeg må kanskje også vise meg fra en litt sårbar side. (Inf.4)

Hvis vi skal på tur, og vi skal dele rom.... Så har jeg sagt at jeg skal dele rom med en jeg er trygg på, som jeg kan snakke litt skit om andre ting å sånn.... (Inf. 2)

LMX- teorien er opptatt av å ha en sterk relasjon mellom leder og medarbeidere. Einarssen et al. (2008) har sett kritisk på dyaden mellom den enkelte medarbeider og lederen. De sier at de som får en nær relasjon med sin leder, vil oppleve mer tillit og havner på et naturlig A-lag. De som ikke har den samme relasjonen til sin leder, vil havne på et B-lag. Som leder, må du være bevisst akkurat det. Det kan føre til konflikter og skape mistillit blant de ansatte, noe som igjen kan medføre nedsatt jobbtilfredshet.

I lys av dette kan vi igjen trekke fram et av forskningsspørsmålene mine: Nå er det passe nivå relasjonelt fokus i ledelsen?

Vi ser at lederne ønsker å gi sine ansatte tillit, samtidig opplevde jeg at det satt langt inne å gi fra seg kontroll. Ut ifra det informantene sa under intervjuet, kan det se ut som de gir tillitt til den de har best relasjon med.

## 5.0 Avslutning

Målet med dette forskningsprosjekt har vært å få belyst hvordan ledere tenker om ledelse av barnehagene, om det kan bli for mye eller for lite relasjonelt fokus i ledelse. Gjennom dette prosjektet har det kommet fram at det til tider både kan være for mye relasjonelt fokus, og for lite av det, og at det er noen faktorer som kan bidra i den ene eller den andre retningen.

## 5.1 Metodekritikk

Kravet til kvalitet i kvalitative undersøkelser er knyttet til forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom selve forskningen og de resultater som presenteres (Hammersley & Atkinson 1987; Jacobsen, 2015, s. 246).

De som leser denne oppgaven må vurdere, om det som kommer fram av forskningen og at det som skrives er sant (Jacobsen, 2015).

Som forsker benyttet jeg meg av det semistrukturert intervju. Fordelen ved å velge den metoden, var at jeg kunne bevege meg fram og tilbake i intervjuguide etter som det passet i intervjuet. Samtidig vil jeg ha større innvirkning på svarene, og være sikker på at informantene har forstått spørsmålet. Ulempen ved å bruke et semistrukturert intervju er at du får veldig mye materialet å jobbe med, i og med at det er større aksept for at informanten kan snakke mer åpent i et sånt type intervju. Mye av informasjonen får du muligens ikke brukt, derfor kan du bruke lengre tid på analyse arbeidet når du velger et semistrukturert intervju (Johannessen et al. 2010).

En annen faktor er at relasjonen mellom forsker og informant blir avgjørende for informasjon som kommer fram (Johannessen et al. 2010).

Når man gjennomfører et intervju, er det flere ting som kan påvirke intervjuet. Det er viktig å se på hvor man skal gjennomføre intervjuet. Slik at informanten ikke føler seg underlegen. Å la informanten velge sted, kan være en god regel (Johannessen et al. 2010).

Ved å ikke teste ut intervjuguiden på forhånd, ser jeg at noen av spørsmålene ble litt like og kunne vært fjernet fra intervjuguiden, og jeg kunne funnet andre gode spørsmål isteden.

Underveis i arbeidet mot denne masteroppaven, ble jeg rådet til å ikke forske i egen organisasjon i det hele tatt. To mulige svakheter ved å forske på egen organisasjon er at det ikke er interessant for alle, det andre er at forsker har forutinntatthet allerede før oppstart av prosjektet.

For å kunne gjennomføre et masterstuide over 4 år, må sluttresultatet være interessant for meg, og det må kunne gi noe tilbake til arbeidsplassen min. Derfor ble jeg i samråd med veileder, enig om å spisse masteroppgaven inn mot ledelse i barnehagene.

Den forutinntattheten min har jeg jobbet godt med, og jeg føler ikke at den har stått i veien for arbeidet mitt.

Min undersøkelse gir ikke noe grunnlag for generalisering, men den kan gi noen indikasjoner på hva det kan viktig å jobbe videre med.

## **5.2 Svar på problemstilling og oppsummering av resultater**

Til slutt skal jeg svare på problemstillingen, hente opp forskningsspørsmål og oppsummere. Før jeg avslutningsvis fremmer noen ideer til videre forskning.

Innledningsvis tok jeg opp fokuset som er satt på kvalitet i barnehager de siste årene. Kravene til barnehagen som organisasjon har økt. Og det krever mer og mer av lederne i barnehagene. På grunn av lite forskning på ledelse i barnehager (Jmf. Stortingsmeld.19), og historikken barnehagen har når det kommer til ledelse og struktur, har mitt fokus i denne oppgaven vært rett mot ledernes opplevelser av ledelse, og spesifikt relasjonsledelse. Problemstillingen min er:

### ***Relasjonsorientert ledelse i barnehagene, bare til gode?***

For å svare på denne, vil jeg hente opp forskningsspørsmål, vise noen funn, kommentere og komme med en konklusjon til helt til slutt.

## **I hvilke situasjoner tenker ledere i barnehager at relasjonelt fokus kommer i veien for ledelse av barnehagen?**

Ut i fra mitt materialet er lederne opptatt av gode relasjoner til sine medarbeidere, de er opptatt av å se sine ansatte, ha en åpen dialog og gi de tillitt. Funnene viser at tid spiller en stor rolle. Alle informantene sier de ikke har tid til å følge opp de ansatte slik de ønsker, pga for mye administrativt arbeid. Å være tydelig er noe alle lederne mener er en viktig faktor for å lykkes med ledelse, og de er klar over at ledelseshistorien til barnehagene er preget av flat struktur, og at det til tider kan være vanskelig å være den tydelige lederen de ønsker.

Et annet funn er at de

Når de snakker om relasjoner, svarer de godt. Funnene viser at de er opptatt av tillit, samarbeid og en god dialog. Samtidig viser funnene mine at det er store sprik mellom ledelse og lederrollen. Jeg opplever at de sier en ting i intervjuet og kommer med eksempler som står i strid med det de akkurat har nevnt. Det er helt tydelig at lederne ikke er bevisst dette.

Uti fra mine funn vil relasjonelt fokus komme i veien for lederne når de ikke har fullt fokus på ledelsen. Det kan se ut som om at de ikke forstår at menneskene er den viktigste delen av ledelse. De står tydelig i en skvis mellom administrasjon og ledelse.

## **Hvordan skille ledere mellom lederrollen og rollen som kollega?**

Her kommer det fram at dette er noe lederne har tenkt på. De er opptatt av å opptre profesjonelt, slik at den vanskelige samtalen blir enklere å ta. Også her opplever jeg at sitatene viser store sprik mellom det som blir sagt og eksemplene noen av lederne kommer med. Flere synes det var vanskelig å ta den vanskelige samtalen med den de ikke hadde en så god relasjon til, andre mente at det var vanskelig når man hadde en god relasjon. Å dra på fest, eller turer med noen av kollegaene, var helt uproblematisk for noen. For andre var det mer problematisk, fordi man ikke ønsket å komme i en uheldig situasjon som leder.



Det er viktig å kjenne sine ansatte godt når man driver relasjonsledelse. Å treffes på andre arenaer enn på jobb er ofte positivt for begge parter. Det som kommer frem her er at lederne ikke er tydelig nok på hvilken hatt de har på når. Å ha gode relasjoner med noen og ikke alle, er naturlig, men kan oppleves problematisk, da man fort kan behandle personale urettferdig

En annen ting er at det kan fort oppleves som destruktiv lederatferd når lederne ikke tar tak i utfordringer på jobb.

### **Når er det passe nivå relasjonelt fokus i ledelse? Hvordan vil det vise seg at det er for lavt eller høyt nivå?**

Flere av lederne sier at det er umulig å legge fra seg jobben når man går hjem, og har oppfordret personalet til å ringe når som helst om det skulle være noe. En annen utfordring er tålmodigheten ved å få hele mennesket, som Spurkland (2017) sier. Flere av de opplevde at det var vanskelig å holde motivasjonen oppe ved høyt sykefravær og når medarbeidere tittet inn på kontoret for å snakke om private problemer som skilsmisse, psykiske lidelse, barns sykdom o.l.

Ut i fra disse funnene kan det vise seg at det kan bli for lite relasjonelt fokus i ledelse også. Når de ser negativt på at medarbeiderne kommer til deg som leder, åpner seg og gir deg tillit.

Ut i fra disse tre forskningsspørsmålene opplever jeg at lederne har gode intensjoner når det kommer til ledelse av barnehagene. De ønsker virkelig å bidra med og heve statusen til barnehagene. All ære til disse flotte lederne som gir av seg selv på jobb, og ønsker det beste for barna og ansatte i barnehagen sin. For å lykkes med relasjonsledelse er det flere faktorer som må til. I min oppgave har jeg undersøkt om relasjonsorientert ledelse bare er til det gode i barnehager. For at man skal lykkes med det, jeg er overbevist om man må inneha ferdigheter som menneskeinteresse, tillit, dialog og emosjonell modenhet. Samtidig må man være bevist sin rolle som leder og ha en felles kultur som er preget av felles verdier og holdninger. Innledningsvis hadde jeg en antagelse om at å drive relasjonsorientert ledelse, er mer krevende og utfordrende enn mange tror. Etter

endte forskningsarbeid står jeg fortsatt ved dette. Vi ser tydelig gjennom oppgaven at det er en balansegang mellom å være boss eller buddy. Det trengs mere bevissthet rundt hvordan man skal drive relasjonsorientert ledelse i barnehager.

## **6.0 Konklusjon**

Barnehagesektoren har gjennomgått stor utvikling de siste tiårene. Dette er en liten studie, men den indikerer at det er behov for økt bevissthet, forståelse og kunnskap om ledelse. Særlig med fokus på relasjonsledelse for å lykkes med overgangen fra flat struktur til profesjonell ledelse.

### **6.1 Videre forskning**

For videre forskning vil det være interessant å se på hvordan opplæring i forhold til ledere og lederrollen skjer. Er det fokus på dette høyere opp i systemet? Det kan være utfordrende for ledere i barnehagen å stå i rollen alene. Et annet forslag er å se på relasjonsledelse fra medarbeider perspektivet. En ting er hvordan ledere opplever ledelse, annen ting er å se hva som faktisk bli utført.

Utgangspunktet for at jeg ville skrive denne masteroppgaven er fordi det er forsket lite på ledelse i barnehagen. Og spesielt på daglige ledere. Motivasjonen min var å se om relasjonsledelse kunne bli vanskelig. Gjennomgående funn i mitt studie er at balansen mellom å være kollega og venn er en utfordring for lederne. Med denne oppgaven, håper jeg at jeg har bidratt et skritt på veien mot å styrke barnehagen som organisasjon.

## Litteraturliste

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bemanningslov, 2017. Forskrift om endring i forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager. (LOV-2005-06-17-64-§18). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2017-12-19-2418>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (6. utg.). Oslo: Gyldendal akademiske.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A. D., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organsiering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Einarssen, S. (Red) og Skogstad, A. (2008). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Glasø, L. (2008). Emosjoner i organisasjon og ledelse. I S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Gotvassli, K.Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse* (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kaufman, G., & Kaufman, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2015-2016) *Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen*. (St.meld. nr. 19 2015-2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20152016/id2479078/>
- Løgstrup, K.E. (1999). *Den etiske fordring*. Ukjent: J.W. Cappelens forlag AS
- Meyer, K. (Red) og Kvalsund, R. (2014) *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Oslo: Akademika forlag.
- OECD - rapport, Arno Engel, W. Steven Barnett, Yvonne Anders and Miho Taguma (2015) Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/ee68f4c948b64c1fbc45baa91f288472/ecd-norway-ecec-review\\_final\\_web.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/ee68f4c948b64c1fbc45baa91f288472/ecd-norway-ecec-review_final_web.pdf)
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonskompetanse* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Vangen, & Huxham. (2009). En teoretisk forståelse av samarbeidets synergi. I E. Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wade, L., Johnston, K. (2010). *Boss eller Buddy – Balansegang for dagens ledere*. Ukjent: Cappelen Damm AS
- Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston, Mass: Pearson.

## **Vedleggsoversikt**

Vedlegg 1: intervjuguide

Vedlegg 2: Forespørsel om å delta i undersøkelsen

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

Hva vil jeg har svar på?

**«Relasjonsorientert ledelse i barnehager, bare til det gode?»**

I forbindelse med denne problemstillingen, ønsker jeg svar på disse forskningsspørsmålene:

- **Ser ledere i barnehager ulikt på relasjonsorientert ledelse?**
- **I hvilke situasjoner tenker ledere i barnehager at relasjonelt fokus kommer i veien for ledelse av barnehagen?**
- **Hvordan skiller ledere mellom lederrollen og rollen som kollega?**
- **Når er det passe nivå relasjonelt fokus i ledelsen? Hvordan ville det vise seg at det er for lavt nivå/for høyt nivå av relasjonelt fokus i ledelsen?**

Fortell litt om erfaringen din som leder og hvordan du opplever lederrollen da og nå.

1. Hvem er du leder for?
2. Hvilke tanker har du omkring ledelse, og hvordan forstår du det?
3. Hva er din ledelsesfilosofi? Om du har noen.
4. Hva tenker du er god ledelse i barnehager?
5. Hva tenker du på når jeg sier ordet relasjon?
  
6. Hvilke tanker har du omkring lederrollen?
7. Hvilke lederverktøy bruker du?
8. Når er det lett for deg å være leder?
9. Når er det utfordrende å være leder?

10. Hvilke utfordringer har du møtt på som leder?
11. I hvilke situasjoner har du vært i tvil om hva du skal gjøre? Og hvorfor?
12. Hvordan tror du medarbeidere ser på deg som leder?
13. Hva skal du være for medarbeiderne dine?
14. Hvordan bruker du kompetansen din på arbeidsplassen?
15. Hva er det beste med å jobbe som daglig leder i barnehage?
16. Hvordan ser du på ledelse i barnehagen framover?

## Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet

### Forespørsel om å delta i masterstudiet «Når relasjoner blir vanskelige»

#### Bakgrunn og formål med studien

Formålet med studiet er å finne ut når relasjonsledelse blir vanskelig. Når relasjonene kommer i veien for god ledelse i barnehagene. Prosjektet er et masterstudiet i Organisasjon og ledelse ved Høgskole i Østfold. For å få til dette, ønsker jeg å få med meg 6-8 personer.

Hva innebærer det å være med i dette studiet?

Det vil bli gjennomført intervju av 6-8 personer. Dette vil være et semistrukturert intervju og vil foregå enkeltvis. Det vil bli benyttet opptaker under intervjuet. Spørsmålene vil dreie seg om ledelse, relasjoner, kommunikasjon og tillit.

Alle personvernopplysninger vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt. Informantene vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven. Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til svarene som bli gitt i intervjuet. Intervjuene oppbevares på en kodet minnepenn og en kodet pc.

August 2019 vil all informasjon, lydopptak og alt datamaterialet som er innhentet, bli slettet, da studenten skal ha levert oppgaven.

Det er frivillig og delta i studien, og du kan når som helst trekke deg, uten å oppgi noen grunn. Informanten får også tilgang til å se intervjuet i etterkant, om det er ønskelig. Her kan informanten be om retting, sletting og/eller begrensning.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vi behandler personopplysninger om deg, basert på ditt samtykke.

Informanten har sin rett til å klage til Datatilsynet.

Om du er positiv til dette prosjektet og ønsker å delta, så send gjerne en epost til:

**Ane Linn Dahl-Nielsen**

E-post: [anelinndahlnielsen@gmail.com](mailto:anelinndahlnielsen@gmail.com)

Telefon 41 55 78 84.

#### **Veileder:**

Jon Einar Jacobsen, organisasjonpsykolog . [Jon.jac1@ostfoldfk.no](mailto:Jon.jac1@ostfoldfk.no)



**Kontaktinformasjon til personvernombud v/høgskolen i Østfold:**

Lars Erik Aas

[Lars.e.aas@hiof.no](mailto:Lars.e.aas@hiof.no)

Tlf: +47 69608392

Mob: +47 93201918

## Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

### **Prosjekttittel**

Når relasjonsledelse blir vanskelig

### **Referansenummer**

843646

### **Registrert**

08.10.2018 av Ane Linn Dahl-Nielsen - ane.l.dahl-nielsen@hiof.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Østfold / Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Jon Einar Jacobsen, jonjac1@ostfoldfk.no, tlf: 93030815

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Ane Linn Dahl-Nielsen, anelindahl Nielsen@gmail.com, tlf: 41557884

### **Prosjektperiode**

30.08.2018 - 30.08.2019

### **Status**

11.12.2018 - Vurdert

## **Vurdering (1)**

### **11.12.2018 – Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 11.12.18, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På

våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.08.19

**LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER** NSD finner 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: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp behandlingen ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17