

Takt og tone

Det viktige møtet

En kvalitativ undersøkelse av det
relasjonelle møtet mellom
barnehagestyrere og sine ansatte

Masteravhandling i pedagogisk ledelse
Lill Krestin Ryland
NLA Høgskolen vår 2019

Sammendrag

Denne oppgaven har fått tittelen Takt og Tone – Det viktige møtet, og gjennom seks ulike historier, har jeg prøvd å få frem ulike sider ved verdibasert ledelse. Gjennom intervju har jeg dannet meg et bilde av ulike valg og prioriteringer ledere gjør og hvordan verdier er med og påvirker deres valg. Det er ledere i barnehagen, også kalt styrere, som er mine informanter, og det er lederjobben i barnehagen, jeg har hatt fokus på. Problemstillingen min er som følger:

Hvordan beskriver barnehagestyrere sin ledelse og på hvilke måte kommer verdier til uttrykk i deres møte med de ansatte?

Det som kommer frem i mine resultater er at styrerne har et sterkt fokus på personalledelse. Ut fra sine verdibaserte valg ønsker de å være synlige og klare rollemodeller for sine ansatte. De er også bevisste den lærende organisasjonen, som barnehagen er en del av, og tydeliggjør dette gjennom sin bevisste holdning til kunnskapsdeling. Til sist, men ikke minst, er de bevisst de valgene de tar og hvordan dette kan være med å påvirke deres møter med de ansatte i både formelle og uformelle møter i barnehagen. Å kunne ha en verdibevisst ledelse er vel så viktig som å ha en verdibasert ledelse. En leder som har evne til en god pedagogisk takt og tone, eller et klokt lederskap, evner på denne måten å ha verdibasert ledelse under huden.

Masteravhandling i pedagogisk ledelse ved NLA Høyskolen, våren 2019

Tittel: Takt og tone – det viktige møtet

Skrevet av: Lill Krestin Ryland

Veileder: Jan Gilje

Forord

Dette har jeg aldri gjort før, så det klarer jeg sikkert

(Pippi)

Ja slik startet min reise i forbindelse med denne masteroppgaven. Jeg hadde pågangsmot og tenkte med meg selv at å skrive denne oppgaven var noe jeg virkelig ville. Fantastiske lærere ved NLA Høyskolen i Sandviken og noen flotte medstudenter i alle aldre, gjorde skoledagene til en glede. Men tøft, ja det er det ikke tvil om. Når hver eksamen nærmet seg oppstod det panikk i leiren. Hva i all vide verden var det jeg tenkte på når jeg meldte meg på dette løpet? Håret falt av og en black out jeg aldri har sett maken til slo til for fullt på eksamensdagen. Nå gir jeg meg tenkte jeg. Men da resultatene kom og selve masteroppgaven ble mer og mer reell, snudde fortvilelse seg til glede og jeg gikk nok en gang på med nytt mot og optimisme. Og sånn gikk syklusen disse to årene.

Heldigvis har jeg stått løpet ut og for en glede det er å se hvilke resultat det har gitt. Og da snakker jeg ikke bare om denne masteroppgaven jeg nå skal levere. Nei det handler vel så mye om alt jeg har lært, både om teori, filosofi, metode og ikke minst om hvordan man møter mennesker. Møte mellom mennesker kan enten bygge opp eller bryte ned den andre part, og man står faktisk helt og holdent ansvarlig for det selv. Det er kun jeg som kan gjøre noe med hvordan jeg møter deg, og jeg kan håpe at du møter meg på samme måte. Jeg har ingen garanti for at dette skjer, men jeg har ikke annet valg enn å gjøre det rette for meg. Og det rette for meg er at du kommer styrket ut av det møtet som finner sted mellom oss. Hvis ikke har jeg en feig tilnærming og tar ikke ansvar som medmenneske. Gjennom studiet har jeg vokst som menneske og er stolt av det.

Men da sa Jonathan at det var ting som måtte gjøres, selv om de var farlige, for ellers er jeg ikke noe menneske, bare en liten lort

(Brødrene Løvehjerte)

Jeg må få takke noen sentrale personer som har støttet meg i dette arbeidet.

Min fantastiske mentor og veileder Jan Gilje, for gode og konstruktive tilbakemeldinger, som har vært med på å gi meg troen på meg selv. Du er dyktig i ditt fag og du møter meg med et smil og en varme som er med å bygge meg opp som person.

Min mor og min familie på fire, som har hatt troen på meg hele veien og som har vært med på å feire alle de små oppturene og fått meg til å glemme nedturene. Min mann har i tillegg vært min personlige mac assistent. Når jeg tror jeg har mistet hele oppgaven og end-note biblioteket er forsvunnet, da er det godt å ha en som finner alt frem igjen og gjør en oppdatering eller fire i samme slengen.

Takk til små og store i Salhus barnehage. Dere har også heiet meg frem med «boken» min. Et av barna sa: «Den der boken din må være kjedelig. Den har jo ingen gøy bilder». Dette førte til at jeg ba de tegne noen som var glade og som var venner, og resultatet ser du underveis.

Takk også til mine flotte medarbeidere på NLA Høyskolen på Breistein, der jeg i januar i år startet som praksiskonsulent. Her har jeg fått gode tips og råd om litteratur og hvordan kapitlene kan bygges opp. De har også heiet meg frem til å kunne levere innenfor normert tid.

Til sist, og ikke minst, en stor takk til mine fantastisk flotte og velvillige informanter. Dere sa ja på strak arm og gav nyttig informasjon som jeg kunne dykke ned i og som har resultert i denne masteroppgaven; Takt og tone. Dere har også gitt meg nye syn på enkelte ting og har gjort meg stolt av å være en del av barnehagesektoren.

Tusen takk til hver og en av dere.

Og husk:

Den sterkeste må være den snilleste

(Pippi)



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	10
1.1	Valg av tema.....	11
1.2	Problemstilling og underspørsmål.....	12
1.3	Til leseren.....	13
2	Teoretisk forankring.....	16
2.1	Ledelse og organisasjonskultur.....	16
2.1.1	Ledelses begrepet.....	16
2.1.2	Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.....	18
2.1.3	Organisasjonskultur.....	19
2.1.4	Barnehagen som lærende organisasjon.....	20
2.1.5	Forskning på barnehageledelse.....	22
2.2	Verdibasert ledelse.....	25
2.2.1	Hva er en verdi?.....	25
2.2.2	Verdibasert- og verdibevistledelse.....	26
2.2.3	Møtet med den andre.....	28
2.2.4	Martin Buber.....	29
2.2.5	Lévinas.....	29
2.2.6	Løgstrup.....	30
2.2.7	Pedagogisk takt og tone.....	31
2.2.8	Klokt lederskap.....	33
2.3	Yrkesetikk.....	35
2.3.1	Bergem.....	35
2.3.2	Personlig, privat og profesjonell.....	37
2.3.3	Personlig kompetanse og Profesjonsutvikling.....	37
2.3.4	Det pedagogiske credo.....	39
3	Metodisk tilnærming.....	44
3.1	Kvalitativ tilnærming.....	44
3.1.1	Hermeneutikk.....	45
3.1.2	Fenomenologi.....	46
3.2	Intervju som metode.....	46
3.2.1	Semistrukturert intervju.....	46
3.2.2	Utvalg.....	47
3.2.3	Transkribering.....	48
3.3	Forskningsetikk.....	49
3.3.1	Informert samtykke.....	49
3.3.2	Konfidensialitet.....	50
3.3.3	Validitet.....	50
3.3.4	Reliabilitet.....	51
4	Presentasjon av analyse og tolkning.....	54
4.1	Presentasjon av informanter.....	54
4.2	Ledelse, valg og prioritering.....	55
4.2.1	Valg og prioritering.....	55
4.2.2	De formelle møtene.....	57
4.2.3	De uformelle møtene.....	60
4.3	Verdier.....	61

4.3.1	Grunnverdier hos lederne.....	61
4.3.2	Rollemodell og forbilde.....	62
4.3.3	Trivsel og inspirasjon	63
4.3.4	Relasjoner	64
4.4	<i>Veien til barnehagen og lederstolen.....</i>	<i>65</i>
4.4.1	Lederstien	66
4.4.2	Inspirasjon i arbeidet	67
4.4.3	Ettermøle	68
5	Drøfting av mine funn i lys av teori	72
5.1	<i>Hvilke valg og prioriteringer gjør styrerne når det gjelder lederoppgaver?.....</i>	<i>72</i>
5.1.1	Valg og prioriteringer.....	72
5.1.2	De formelle møtene.....	74
5.1.3	De uformelle møtene.....	76
5.2	<i>Hvordan er verdier med å påvirker styrerne sin ledelse?.....</i>	<i>78</i>
5.2.1	Verdier	78
5.2.2	Rollemodell og forbilde.....	80
5.2.3	Trivsel og inspirasjon	81
5.2.4	Relasjoner	82
5.3	<i>Hva har vært med å påvirke styrerne til å bli den lederen de er i dag?</i>	<i>84</i>
5.3.1	Lederstien	84
5.3.2	Inspirasjon	86
5.3.3	Ettermøle	87
6	Avslutning.....	90
7	Bibliografi	94
8	Vedlegg.....	96
8.1	<i>Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD.....</i>	<i>96</i>
8.2	<i>Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema</i>	<i>100</i>
8.3	<i>Vedlegg 3 Intervjuguide.....</i>	<i>103</i>

Du hører det på lyden ikke sant
og ser det på gløden i øynene

(Informant)



1 Innledning

Barnehagen som institusjon har de siste 20-30 årene hatt en enorm utvikling. Et sentralt trekk er det store arbeidet som har vært gjort med å få full barnehagedekning (Gotvassli, 2013). Og med utbygging av barnehager kommer det også stadig nye krav og føringer, både når det gjelder innhold til barnehagen og kompetansen hos personalet, for å kunne sikre en god kvalitet. Dette vil igjen kreve mer og mer av en leder for barnehagen og det sier seg selv at også lederrollen har hatt en enorm utvikling i disse årene. Ledelse i barnehagen har gått fra å ha en relativt flat struktur med lite formalisering, stort skjønn og handlefrihet, til å ha en mer profesjonell organisering. I dagens barnehager er det mer vekt på en klar struktur, tydelig ansvarsfordeling, formalisering, systematisk planlegging og evaluering. Dagens ledere skal lede en lærende organisasjon og noen sentrale utviklingstrekk viser at det er større og større krav til styreren som personalleder. Som leder for barnehagen må en drive med kompetanseutvikling, motivasjon og oppfølging av personalet. I tillegg er det også et større krav til å kunne drive en mer tydelig pedagogisk ledelse, da antall barn i barnehagen har økt og det er flere småbarn og barn med minoritetsbakgrunn i dag enn tidligere. Alt dette er med på forandre styrerrollen. Det er blitt større krav og det forventes mer.

Det å arbeide i barnehagen er et verdibasert yrke. Man kan ikke velge å la være å forholde seg til verdier, da både lov om barnehager og rammeplan har dette tett knyttet til sitt innhold. I rammeplanen står det for eksempel at «*Barnehagens verdigrunnlag skal formidles, praktiseres og oppleves i alle deler av barnehagens pedagogiske arbeid.....Barnehagen skal fremme demokrati, mangfold og gjensidig respekt, likestilling, bærekraftig utvikling, livsmestring og helse*» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7). Dette er viktige verdier som personalet skal formidle til både små og store i barnehagen.

Alle organisasjoner trenger gode ledere, og ikke minst lærende organisasjoner som skoler og barnehager der barn og unge, skal få utvikle seg til å bli selvstendige individer. Det er barna som er vårt fremtidshåp og det er vårt ansvar å kunne vise de en sunn og fornuftig vei inn i et fremtidsrettet samfunn. Det handler om verdier og hvordan vi ønsker å være som medmennesker. Etter mange år i arbeid i barnehagen som pedagogisk leder, ser jeg viktigheten av gode ledere, som sammen med sitt personalet arbeider for en barnehage med god kvalitet. God kvalitet er en faktor som kan være ulik fra person til person og fra sted til sted. I dagens barnehager har ikke de ansatte monopol på definisjonen av hva som er en god

barnehage. Kundene, som er foreldre og barn, har ofte en klar mening om barnehagens kvalitet og dermed må styrer sammen med sine ansatte ha øynene rettet både innad i barnehagen og utad mot kundene. God kvalitet i barnehagen vil for meg handle om hvordan personalet møter barna, foreldre, sine kolleger og andre. Dersom personalet skal kunne gi dette møtet et godt innhold kan det være viktig å ha gode ledere som dyrker de samme verdiene i det å se sine medarbeidere. Dette handler om å ha et verdigrunnlag som eies av hele personalet og som oppleves som ekte og troverdig for de som står rundt. En verdi er ingenting verdt om den bare står på papiret. Det handler om hvordan verdiene bli omsatt i praksis. Og akkurat her spiller lederen en sentral rolle.

1.1 Valg av tema

På bakgrunn av dette finner jeg det svært interessant å se nærmere på hvordan ledelse utføres i barnehagen. Tema for denne masteravhandlingen er «Takt og tone – det viktige møtet», og handler om alle de relasjonelle møtene mellom styrer og sine ansatte. Hvorfor akkurat takt og tone begrepet er brukt skal jeg nå forklare nærmere.

Se for deg et stort orkester med musikere som er i gang med sin forberedelse til en viktig konsert. Musikerne har gjort hjemmeleksen og kan sine stemmer og dirigenten kan derfor lede sitt orkester med presise bevegelser. Dirigenten prøver å få frem alle stemmene. Han må kanskje dempe noen for å få frem et solistinnslag og i tillegg ønsker han at musikerne skal slippe seg litt mer løs. De må kunne improvisere. Dirigenten viser de tillit og utstråler glede og takknemlighet for den musikken de lager. Dette er lagspill.

Et annet eksempel er fenomenet Ole Gunnar Solskjær. Ja jeg kaller det for et fenomen, da det var mange som ikke forstod hvordan den smilende og glade mannen klarte å utrette så mye da han i vinter kom til Manchester United. Det som jeg og alle andre ser er at Solskjær med sin væremåte har fått til en positiv innstilling i laget. De er klar til å gjøre en innsats, de vil prestere og de får lov å skinne. Solskjær viser stor tillit til spillerne sine, lar alle få spilletid, har troen på den enkelte og på denne måten står de samlet som et lag, som ønsker å vise verden at de virkelig kan og vil. Solskjær sier selv at han får mer ut av spillerne med et smil enn med en pisk. Selv jeg som ikke er fotball interessert ser at Solskjærs ledelse er totalt annerledes enn Mourinhos.

1.2 Problemstilling og underspørsmål

Det er mange som baserer sin ledelse på viktige verdier, og særlig i barnehageyrket. Det som jeg finner interessant er hvordan disse verdiene kommer til uttrykk i samhandling med andre. Det er et stort tema og svært aktuelt for hvordan man er i lag med barn. Men ikke minst finner jeg det aktuelt i forhold til ledelse og hvordan en styrer i barnehagen forholder seg til verdier. Ut fra denne tilnærmingen har jeg kommet frem til følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvordan beskriver barnehagestyrere sin ledelse og på hvilke måte kommer verdier til uttrykk i deres møte med de ansatte?

1. Hvilke valg og prioriteringer gjør styrerne når det gjelder lederoppgaver?
2. Hvordan har verdier innvirkning på styrerne sin ledelse?
3. Hva har vært med å påvirke styrerne til å bli den lederen de er i dag?

Det har vært en lang prosess å komme frem til den eksakte problemstilling og forskningsspørsmål for å kunne belyse godt det jeg ønsker å finne svar på. Jeg hadde et greit utgangspunkt da jeg startet arbeidet, men ser at spørsmålene litt etter litt har forandret seg og blitt mer presise, noe som også har gjort det enklere å skrive oppgaven. Nå føler jeg at det er en rød tråd som starter med det aktuelle tema og som er tredd videre gjennom problemstilling, forskningsspørsmål og teori. Denne tråden blir klarere og klarere når jeg så tar fatt på analysen og drøftingen av det innsamlede materialet, og som til slutt ender i en oppsummering.

1.3 Til leseren

Enhver som arbeider i barnehage, kan ha glede av å lese denne avhandlingen, da verdier og relasjoner står svært sentralt i alt pedagogisk arbeid. Det handler om de viktige møtene man har med alle barna, med foreldre, med samarbeidspartnere og kolleger. Den er også ment for alle dere som arbeider som ledere, uansett hvilke organisasjon man er leder for. En leder, om det er for en barnehage eller et fotballag, må kunne evne å møte menneskene i organisasjonen på en slik måte, at hver og en blir løftet opp og kan yte sitt beste. Til sist vil jeg si at dette tema er høyaktuelt for deg som menneske og handler om vår eksistens. Hvordan jeg og du møter mennesker er til syvende og sist helt avgjørende for vår livsutfoldelse i denne verden. Jeg er avhengig av deg, men kan ikke forandre andre enn meg selv. Derfor må jeg som medmenneske og medborger møte deg med en takt og tone, slik at vårt væren i denne verden, blir så bra som det kan bli. Og mitt håp er at vi kan ha god påvirkning på hverandre slik at alle kan få oppleve dette.

Jeg håper du som leser opplever min røde tråd og får glede av denne oppgaven. God lesing.



Eg ønsker å være en god rollemodell. Eg tenker at eg har mange gode kvaliteter og eg jobber hele tiden med å være så god som overhode mulig. Men eg e ikkje feilfri.

(informant)



2 Teoretisk forankring

I dette kapittelet tar jeg dere med på en reise i en teoretisk verden, der jeg har prøvd å finne frem til aktuell teori ut fra min synsvinkel. Jeg velger i første del å ha med litt om ledelsesbegrepet, forskning omkring ledelse i barnehagen, organisasjonskultur og barnehagen som lærende organisasjon. Den andre delen vil handle om verdibasert ledelse og ulike måter å møte mennesker på. I siste del vil jeg ha et fokus på yrkesetikk og det å være profesjonell i yrket sitt.

2.1 Ledelse og organisasjonskultur

Ledelse har mye å si for den kulturen som finnes på en arbeidsplass. Men vi kan også snu på det og si at kulturen som finnes i en organisasjon har mye å si på hvilke ledelse man finner der. Dette betyr at ledelse og kultur må sees i sammenheng.

2.1.1 Ledelses begrepet

Ledelse er noe som har eksistert siden menneskets opprinnelse, og er også noe vi ser eksisterer blant dyrene. Ledelse handler primært om å kunne skape orden i et fellesskap, der man har lover og regler, oppgaver og ansvar, regler og normer, og der noen får mer innflytelse enn andre slik at samarbeidet fungerer på best mulig måte (Aadland & Askeland, 2017, s. 78). Men ledelse er et vidt begrep, der mange har prøvd både å definere og utdype og som det nesten er umulig å enes om. Dette er fordi ledelsesbegrepet er så stort, med tanke på hvilke organisasjon det er snakk om, hvilke mennesker som jobber der og hvilke oppgaver som skal løses. Det handler også om lederen selv, hvilke stil og personlighet denne lederen har og hvordan lederen evner til å få bedriften til å bevege seg i samme retning. For å få en nærmere forståelse for hva ledelse er kan man se på noen ulike ledelsesteoretiske retninger.

En retning handler om trekk ved lederne og kalles ledertrekkteorier (Børhaug & Lotsberg, 2011, s. 83-90). I denne retningen har man vært opptatt av å finne allmenngyldige trekk ved gode ledere. Det som har vist seg er at fremgangsrike ledere gjerne har trekk som viser at de er sosialt interesserte, motiverte, informerte, utviklende, lærevillige og viser vilje til makt.

En annen retning blir kalt for lederstilteorier og handler om forholdet mellom leder og de ansatte og i hvilke grad lederen er oppgaveorienterte eller menneskeorienterte i sin ledelse. I denne retningen må en leder velge hvordan en skal balansere mellom i hvilke grad en skal ta hensyn til mennesker eller produksjon. En leder vil gjerne være autoritær og styrende, mens en annen er kanskje mer delegerende og støttende.

I den tredje retningen ser en nærmere på det å være menneskeorientert eller oppgaveorientert, og trekker situasjonen man er i sterkt inn. Denne blir kalt for situasjonsbetinget ledelse og her vil situasjonen avgjøre hvilke lederstil som er den beste å bruke. Det er særlig tre forhold som avgjør hvilke lederstil som er mest hensiktsmessig og dette er trekk ved medarbeiderne, trekk ved situasjonen eller oppgaven som skal løses, eller trekk ved lederne selv.

Den siste retningen som Børhaug og Lotsberg nevner, er ledelse som funksjon. Denne handler om å ivareta grunnleggende funksjoner i en organisasjon og det kan være både leder og ansatte som tar ansvar på ulike områder. Adizes kom i 1980 med en inndeling av hvilke hovedfunksjoner en organisasjon må ha for å kunne fungere, og denne blir kalt for PAIE (Strand, 2007). PAIE står for produsent, administrator, integrator og entreprenør.

Produsentrollen har et stort fokus mot fag og profesjon og i barnehagesammenheng vil dette handle om den pedagogiske virksomheten som finner sted (Børhaug & Lotsberg, 2011, s. 87). Administrasjonsrollen har et større fokus på kontroll og handler om interne regler, rutiner og økonomi. Dette kan handle om at det finnes regler og rutiner for hva den enkelte skal gjøre på sin vakt, hva man skal gjøre når foreldre kommer og henter barnet eller hvordan måltidet skal være. Integrasjonsrollen er rettet mer mot personalet og hvordan det arbeides med både samarbeid og arbeidsmiljø. Utgangspunktet for en integrator er å skape en kultur som jobber mot felles mål og dette kan en leder gjøre ved å støtte, motivere og legge til rette for den enkelte ansatt. Den siste rollen, entreprenørrollen, er mer rettet utad, mot omgivelsene, og handler om forholdet mellom organisasjonen og samfunnet. Dette kan for eksempel handle om det å markedsføre barnehagen sin slik at en får nok kunder eller å måtte tilpasse seg den søkermassen som finnes med for eksempel å lage flere småbarnsavdelinger et år.

2.1.2 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

En annen inndeling innenfor begrepet ledelse, er transaksjon- og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse handler om et bytteforhold mellom leder og ansatte. Dette bytteforholdet handler om at lederen vil gi belønning i form av lønn, goder, anerkjennelse og avansement til ansatte som gjør arbeidet på en god og tilfredsstillende måte (Martinsen, 2015, s. 109- 123). Dersom de ansatte ikke utfører jobben godt vil det gjerne komme trusler og straffereaksjoner fra lederen. Denne typen ledelse er på mange måter en byttehandel eller utveksling, mellom leder og ansatt, der lederen har stort behov for å ha kontroll over sine ansatte og de oppgavene som skal utføres. Transaksjonsledelse blir gjerne beskrevet som en over-fra-og-ned ledelse og lederen blir gjerne sett på som ekspert og sjef.

Transformasjonsledelse betyr omdanning og innebærer at både leder og medarbeidere går fra egen nytteverdi til å kunne gi av seg selv for en felles sak. Ved transformasjonsledelse blir lederen gjerne sett på som en koordinator og en tilrettelegger, og personlige visjoner blir sentrale (Paulsen & Aas, 2017). Denne formen for ledelse blir gjerne sett på som en nedenfra-og-opp ledelse, der lederen ofte har en karisma som de ansatte gjerne vil identifisere seg med. Selv om karisma kan være viktig for transformasjonsledelse er det ikke det samme som karismatisk ledelse. Yukl beskriver karismatiske ledere som ledere som har behov for makt, som har stor selvtillit og som har sterk tro på sine idealer og overbevisning (sitert i Martinsen, 2015, s. 137). Yukl sier også at transformasjonsledelse mer dreier seg om å kunne gi fra seg makt og innflytelse og dermed er dette en vesentlig forskjell på de to formene for ledelse.

Transformasjonsledelse består av de «fire-i-er»: intellektuell stimulering, individuelle hensyn, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse (Børhaug & Gotvassli, 2016). Lederen er gjerne inspirerende og får de ansatte til å yte en ekstra innsats. Lederne vil også se og være oppmerksom på den enkelte ansatt og utøve individuelle hensyn og individuell stimulering. I barnehagen kan dette handle om ulike former for veiledning og får gjerne de ansatte til å føle seg verdsatt og respektert. Lederne fungerer gjerne som gode rollemodeller og får andre til å tro på sine framtidsutsikter for organisasjonen. Å være styrer og en god rollemodell i barnehagen handler om å få de andre til å ville kopiere det styreren står for. Dette betyr at styreren blir respektert og sett opp til og godtatt som en god rollemodell.

2.1.3 Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur kan defineres som:

«Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, som utvikles i en organisasjon når medlemmer samhandler med hverandre og med omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23)

Organisasjonskulturen handler som vi ser om verdier og normer og det samholdet som finner sted i barnehagen. Vi kan ofte si at organisasjonskultur er det som særpreger barnehagen og gjør den annerledes enn andre, og er noe vi gjerne kan føle på og oppfatte når vi kommer innenfor døren (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 216-233).

Det har vært vanlig å dele organisasjonskulturen i to grunnleggende komponenter, kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnhold handler om barnehagens kjerneelementer som verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. Det er sentralt å skille mellom forfektede verdier og bruksverdier. Forfektede verdier er de uttalte verdiene en organisasjon arbeider etter og som de er bevisste. Bruksverdier er de faktiske verdiene som ligger bak våre handlinger. Disse blir også kalt for våre levde verdier (Bang, 2011, s. 47-48). Kulturinnhold er som oftest usynlig, da ingen har direkte tilgang til en verdi, eller norm. Kulturuttrykk der imot er synlige prosesser, handlinger, objekter og strukturer i organisasjonen og dette blir gjerne kalt for artifakter. Alt det vi foretar oss i barnehagen, våre handlinger og atferd, våre historier og språk, våre fysiske rom og arkitektur og alle våre ritualer og seremonier, sier noe om hvordan vi er som barnehage og som organisasjon. Et eksempel på dette kan være det at styreren sitter med døren åpen til kontoret sitt. Dette kan bety at alle er velkommen til å komme innom om en har noe på hjertet. Et annet eksempel kan være historier som handler om endringsarbeid i barnehagen, som både kan huskes som en lykkelig historie eller være noe en husker med skrekk og gru. Seremonier er også noe vi har mange av i barnehagen, som samlingsstunder, måltider og bursdager. Har vi en barnehage der vi er flinke å gi hverandre ros og støtte sier dette noe om både språk og atferd til de ansatte. Alle disse tingene forteller noe om hvordan vi skal være i ulike situasjoner og det er også med på å fortelle utenforstående hvordan vi har det i barnehagen.

2.1.4 Barnehagen som lærende organisasjon

Barnehagen skal være en lærende organisasjon og det ligger sterke føringer om dette fra Kunnskapsdepartementet. I Kompetanse for fremtidens barnehage heter det at:

«...barnehagene stadig må være i endring og utvikling. Det krever en pedagogisk ledelse som setter i gang og leder refleksjons-og læringsprosesser. Ledelse av utviklings-og endringsprosesser blir derfor sentrale oppgaver for styreren i samarbeid med de pedagogiske lederne. Sammen skal de bidra til at barnehagen er en lærende organisasjon»

(Kunnskapsdepartementet, 2013, s. 10).

Det som kjennetegner en lærende organisasjon vil jeg prøve å forklare ved hjelp av Peter Senges definisjon av begrepet:

«Lærende organisasjoner er organisasjoner der folk kontinuerlig utvider sin kapasitet til å skape resultat de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir fostret, der kollektive fremtidshåp finner frihet og der folk kontinuerlig lærer å lære i lag» (Senge & Lillebø, 1991).

Senge forklarer dette ut fra fem disipliner; personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, læring i lag og systemtenkning. Personlig mestring handler om individuelle ferdigheter og det å være i en livslang læringsprosess. Det handler om både å ha en visjon for hvordan vi ønsker at ting skal være og en erkjennelse på hvor vi er i livet. Dette skaper en kreativ spenning som kan gi oss en kraft til å søke en utvei og dermed en større sjanse til å skape de resultatene som vi virkelig ønsker i livet (1991, s.148). En leder som ønsker at sine medarbeidere skal ha denne personlige mestringen må kontinuerlig arbeide for en organisasjon hvor det er trygt å skape sine personlige visjoner, der de ansatte føler en forpliktelse for sannheten kommer frem og der det å utfordre status quo er forventet. For å lykkes med dette må lederen være en god rollemodell og prate om sin egen personlige mestring, da dette kan inspirere og oppmuntre de øvrige ansatte til å søke personlig vekst.

Mentale modeller kan være generaliseringer eller innviklede teorier om hvorfor ting er som det er og disse modellene former den måten vi handler på (Senge & Lillebø, 1991, s. 178-210). Faststivnede mentale modeller kan være med på å hindre forandring og derfor kan det å arbeide med mentale modeller i en organisasjon føre til nye ferdigheter og til nytenkning. I en barnehage finnes det nok mange på slike modeller som gjerne er kommet inn på et bestemt spor og som ikke kommer ut av det før noen tar tak. For eksempel kan det handle om hvordan

vi har måltidet i lag med barna, der gjerne fokus på stillhet og kontroll er det som hersker, og som alle tror de er enig om. En leder som griper fatt i dette og stiller spørsmål til denne handlingen, får gjerne sine medarbeidere til å reflektere og komme med innspill på hva som er bra og hva som kan forandres. Nye mentale modeller kan komme på plass og fører også til at vi endrer vår måte å tenke på.

Felles visjon handler et felles «bilde» som hele organisasjonen bærer med seg og som menneskene føler seg forpliktet overfor, fordi den gjerne gjenspeiler deres egen personlige visjon. Personlig visjon er det «bildet» som hver enkelt bærer med seg i hjertet og hode. Felles visjoner kan ha både en indre og en ytre karakter. En ytre karakter kan være når barnehagen har en visjon om være best i en kommune. Dette handler om konkurranse og på sikt kan slike ytre karakterer være med på å svekke organisasjonen. En indre karakter er gjerne knyttet til barnehagens produkter eller tjenester, som for eksempel «Barnehagen der lek og læring, går hånd i hånd». Slike visjoner skaper et overordnet mål og en leder må på samme måte som ved mentale modeller være en rollemodell og vise sin tro på det en gjør.

Læring i lag eller gruppelæring handler om det å ha mange medlemmer i en organisasjon som har et målrettet fellesskap, en felles visjon og en forståelse for hvordan man skal utfylle hverandre for å nå målene. Det er kollektiv prosess på hvordan man skal bli gode i lag og medlemmene må bevege seg i samme retning for å gi en styrke til hele organisasjonen. Dialog er et vesentlig element og kan i følge Senge «*bare finne sted når en gruppe mennesker betrakter hverandre som kolleger som er på gjensidig søken etter dypere innsikt og klarhet*» (1991, s. 248). Det å ha en vilje til å se hverandre i barnehagen kan være med på å skape en god og positiv tone og dialog kan være med på gi alle en følelse av å være med på å skape noe for fellesskapet.

Systemtenkning er den femte disiplinen til Senge. Den har en vesentlig plass i gruppelæring og er med på å binde de fire andre disiplinene sammen.

Senge får noe kritikk for sin tenkning rundt lærende organisasjoner da han fokuserer kun på ledere og deres rolle og lite om de ledede, altså de ansatte. Wadel mener at ledelse er et samspill mellom personer og ved å bruke begrepet ledelse på denne måten vil fokuset være på hva som foregår mellom ledere og ledede (Wadel, 2008. s.107). Dette er også noe jeg mener er en svakhet med teorien og det er derfor nødvendig å se denne teorien opp mot andre teorier som omhandler møtet mellom mennesker.

En lærende organisasjon, som barnehagen, krever kunnskapsledelse og dermed må leder være en som etablerer gode læringsforhold med hensyn til ledelse. Det handler om motivasjon, mestring og kompetanse hos personalet i barnehagen. Det må skapes en kultur som ønsker å utvikle seg sammen og der de ansatte har motivasjon til å ta i bruk kritisk refleksjon og kunnskapsdeling (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 112-117). Dette krever tillit, både fra og til de ansatte. Ledelsen må være opptatt av å skape undring og refleksjon, i stedet for å være opptatt av riktige svar. En fasilkultur er mer opptatt av å opprettholde stabilitet og status quo i organisasjonen, og er ofte kjennetegnet av enkelkretslæring. Begrepene om enkel- og dobbeltkretslæring er begreper som Argyris og Schön opererer med. Enkelkretslæring handler om når det blir viktigere å forsvare sine handlinger enn det er å lære av sine feil (Jacobsen, 2012). En undringskultur er opptatt av refleksjonen som finner sted og vil ofte være mer tilpasset til endringer og nyskaping. Her vil gjerne de ansatte være bevisst den tause kunnskapen og klare å ta i bruk erfaringslæring. Dette kjennetegner dobbeltkretslæring.

2.1.5 Forskning på barnehageledelse

Christian Brandmo og Marit Aas ved Universitetet i Oslo gjorde i 2017 en undersøkelse på hvilke lederpreferanser norske skoleledere sier de har, og så på transformasjon- og transaksjonsledelse (Paulsen & Aas, 2017). Transaksjonsledelse kalte de for «instructional» ledelse og dette ble oversatt til lærings sentrert ledelse. Funnene viste at norske skoleledere har ganske sammensatte preferanser for ledelse, der de henter idealer fra begge modellene, der de forsøker å kombinere både ovenfra-og-ned ledelse og nedenfra-og-opp ledelse. Når det gjelder barnehagen som organisasjon, har forskning vist at barnehagen har en tradisjon for flat kultur (Børhaug & Lotsberg, 2011, s. 33-35). Dette handler om liten formalisering av oppgaver, stort skjønn og handlefrihet og i liten grad innblanding utenfra. Utviklingen som har skjedd på barnehagefeltet de siste 20-30 årene, med stor utbygging av barnehager og større krav til kvalitet og rapportering, fører til et endret syn og krav til barnehageledelse. I 2007-2010 ble SOL prosjektet gjennomført her i Norge, der SOL står for styringsutfordringer, organisering og ledelse i barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2011). Her så de blant annet på hvordan styrene vektla sine arbeidsoppgaver, der Produksjon, Administrasjon, Integrasjon og Entreprenørskap (PAIE) var de fire kategoriene de inndelte sine funn i og har utgangspunkt i ledelse som funksjon. Produksjon som handler om planleggingen av de pedagogiske oppgavene viste at styrene i stor grad påvirker disse prosessene, men ønsker bedre tid til dette. Styrene oppgir og at administrative oppgaver tar

alt for mye tid og særlig det som handler om personalet, for eksempel ved sykdom og vikarer. Integrasjon, som handler om personalledelse, var den kategorien som styrerne oppga som den viktigste oppgaven. Motivasjon av de ansatte var den integrasjonsoppgaven styrerne sa de brukte mest tid på, etter fulgt av personalutvikling og det å delta på avdeling. Til sist ble styrerne spurt om entreprenørskap, som handler om ledelse i forhold til omgivelsene, og her kommer det frem at alle bruker tid på disse oppgavene men ønsker å ha mer tid til rådighet til dette (Børhaug & Lotsberg, 2011, s. 123). I denne undersøkelsen kom det også tydelig frem at styrene først og fremst så på seg selv som medmennesker etterfulgt av å være personalsjef. Resultater fra denne undersøkelsen viser at dagens styrere har en sterk lederidentitet og utøver lederskap på mange ulike områder. Det kan synes som om styrerne også driver med både transformasjon- og transaksjonsledelse, da oppgavene de har er så sammensatte og krever ulike innfallsvinkler for ledelse.

I et annet forskningsprosjekt fra barnehagen: Ledelse for læring: utfordringer for barnehager i Norge, ble utført i perioden 2012-2016, ble det blant annet gjort undersøkelser på styrernes refleksjoner over egen lederrolle (Granrusten, 2016). Et av funnene viser at det er stor variasjon i om styrerne oppfatter seg selv som leder eller som barnehagelærer i lederrolle. Noen hadde ingen bevisste forhold til sin lederidentitet men ønsket å være en leder. Andre igjen var tydelig i sin profesjonsidentitet som barnehagelærer, altså som styrer, men er nølende i sine svar angående profesjonalitet som leder. Den siste kategorien omtaler seg som tydelige barnehagelærere og som barnehagestyrere, men sier at de bruker mesteparten av tiden sin på å være leder. Selv om det var stor variasjon i svarene viste likevel funnene at pedagogprofesjonen står stekt som identifiseringsgrunnlag for lederidentiteten for styrerne i dette utvalget.

I samme forskningsprosjekt ble også styrerne spurt om sin pedagogiske ledelse av en lærende organisasjon, der visjoner, rollemodell og deling av kunnskap, var sentrale punkt (Gotvassli & Vannebo, 2016). Svarene viser at styrerne legger stor vekt på arbeidet med en felles visjon og det å være en rollemodell for personalet i barnehagen. I tillegg var det viktig for styrerne at de ansatte kunne dele kunnskap med hverandre og som dermed kunne føre til at de ansatte ble stimulert til å se ting på nye måter. Noe som var mindre viktig for styrerne var evaluering og oppfølging av de ansatte i det daglige arbeidet. Gotvassli peker på en mulig årsak til dette som kan handle om kontrollørrollen. I SOL undersøkelsen viste det seg nemlig at svært få styrere

ville identifisere seg med rollen som kontrollør og oppgaver innenfor evaluering og oppfølging kan gjerne knyttes opp mot slike oppgaver.

Det ble også stilt spørsmål om styrernes profesjonelle identitet og dette kan forstås som: *«En mer eller mindre bevisst oppfatning av 'meg' som yrkesutøver, når det gjelder hvile type egenskaper, verdier og holdninger, hvilke etiske retningslinjer, eller hvilke ferdigheter eller kunnskaper som konstituerer meg som en god yrkesutøver»* (Granrusten, 2016, s.220).

Resultatene viste at det var stor variasjon i informantenes oppfatning av sin egen profesjonelle identitet. Noen har en klar bevissthet rundt dette og enten knytter seg til å være fagprofesjonell som barnehagelærer eller ledelsesprofesjonell som leder. Noen er svært vage i sine uttalelser og har ingen klar formening om hva de er. Det de fleste derimot i enig om er at deres barnehagelærerutdanning, som gir dem en profesjonstilhørighet, er en forutsetning for å kunne være styrer.

I prosjektet, Ledelse for læring – utfordringer for barnehager i Norge, har de også sett på i hvilke grad styrerne har vært involvert i personalets læringsprosesser. 53% sier at de har de i meget stor grad har arbeidet med å lede refleksjons- og læringsprosesser og 69% sier også at de har sørget for at personalet stimuleres til å se ting på nye måter. Styrerne mener at det på denne måten kan føre til dobbeltkretslæring når det er forbundet med mål og verdier. Det ble også sett på styrernes tenkning rundt barnehagen som læringsarena og for mange av styrerne var det viktig å utvikle en godt sammensatt og kompetent personalgruppe. En av dem sa dette: *«For det er jo personalet som utøver det pedagogiske arbeidet, og det er jo det som er hovedarbeidet mitt, mener jeg – Det er jo det å skape en god barnehage for ungene»* (Granrusten, 2016, s.246).

I et masterprosjekt av Sunde i 2005, ble det sett på ledelse i barnehagen i et relasjonelt perspektiv. Det ble gjort undersøkelse av to barnehager med samme styrer og det viste seg at det utviklet seg to ulike praksiser for kommunikasjon og beslutningstaking (Sunde, 2015). Denne undersøkelsen finner jeg svært interessant og spennende å lese. Styreren gjorde det samme i de to barnehagene, hun satt med døren åpen, inviterte inn til uformelle samtaler og prøvde seg med samme type kommunikasjon i begge barnehagene. I den ene barnehagen var det mange som stakk hodet inn på kontoret for både å diskutere faglighet og komme med ideer. Det var mye munterhet og begeistring og personalet virket som om de var spontane, vitale, engasjerte og hadde en stor glød for arbeidet. I den andre barnehagen stod også

kontordøren åpen, men her var det ikke så mange som kom innom, selv om styrer inviterte til det på lik linje med den andre barnehagen. Og kom de innom var samtalene korte og presise uten så mye latter og glede. Personalet var engasjerte men i en nøktern og kontrollert form. Arbeidet konkluderte med at ledernes kommunikasjon ikke alene er avgjørende for den ledelsen og de beslutninger som fattes i en pedagogisk praksis, men at disse er et resultat av samhandling, forhandling og gjensidighet mellom leder og medarbeidere.

2.2 Verdibasert ledelse

2.2.1 Hva er en verdi?

Verdier og visjoner har en fremtredende rolle i transformasjonsledelse, der dette blir brukt for å sette enkelte standarder og for å klargjøre ønskede fremtidstilstander (Kirkhaug, 2013). I denne delen vil jeg komme inn på verdier og verdibasert ledelse eller verdibevistledelse, da vi skal se at denne formen for ledelse er noe mer enn transformasjonsledelse.

Først må jeg prøve å forklare hva en verdi er, da dette også er et begrep som kan være vanskelig å enes om. Professor Rudi Kirkhaug fra UiT definerer verdier som overbevisninger som gjør at vi lykkes med noe (Torsøe og Wangen, 2017). Det kan også være moralske standarder eller leveregler, som man tror på og som man mener er rett eller gal, effektiv eller ineffektiv. Han sier også at vi ikke kan lage oss regler på hvordan man skal oppføre seg med hverandre uten at disse reglene er grunnlagt i en verdi. For eksempel kan regelen om at man ikke skal stjele gjerne laget på verdien ærlighet. I barnehagen finnes det mange regler både for de ansatte og barna som skal hjelpe til at alle skal kunne fungere godt i lag slik at barnehagen blir et godt sted og være og et godt sted å lære. Et eksempel kan være en regel om å ta på seg blå skotrekk når man går inn med skitne og våte sko. Gjensidig respekt er gjerne den verdien denne regelen er tuftet på, altså respekt for barnet som leker på gulvet og som ønsker et godt inneklima. Et annet eksempel er at i barnehagen er alle barn verdifulle og har sine gode kvaliteter som vi støtter og bygger opp under. Verdien som ligger bak dette kan være livsmestring og helse. Disse verdiene er nedfelt i Rammeplanen for barnehager og er noe som hele personalet skal både formidle og praktisere i alle deler av barnehagens pedagogiske opplegg og deretter skal dette kunne oppleves av både barn og voksne, både de som tilhører barnehagen og de som kommer på besøk (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Kjerneverdier er de verdiene som er mest grunnleggende for en persons overbevisning om hva som er rett og galt og man har gjerne fått verdiene gjennom oppvekst og utdanning (Kirkhaug, 2013, s. 61). Kjerneverdier kan også være et uttrykk for at det er mange som deler disse verdiene, for eksempel på en arbeidsplass eller i en frivillig organisasjon.

Kjerneverdiene blir da noe som kjennetegner organisasjonen og som er med på å danne standarder for handlinger og holdninger. Dersom ens egne kjerneverdier går på tvers av organisasjonens kjerneverdier kan det være vanskelig å adoptere disse verdiene til sine egne og om man ikke klarer det velger man gjerne heller å skifte arbeidsplass enn sine egne kjerneverdier.

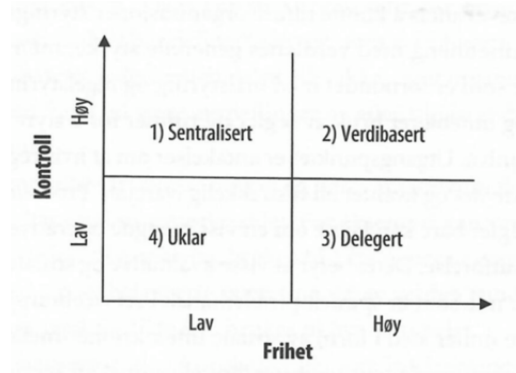
2.2.2 Verdibasert- og verdibevisstledelse

Verdier blir ofte sett på som svært viktige i forhold til våre handlinger. Verdier ligger til grunn for det vi foretar oss og er med på å vise oss hvilke retning vi skal bevege oss i. Men dette betyr også at verdier er viktige når det gjelder både gode og mindre gode handlinger, til og med de handlingene som kan være ondsinnet (Aadland & Askeland, 2017, s. 13). Ledelse ut fra et slikt syn blir gjerne kalt for verdibasert ledelse og som vi ser kan all ledelse, både god og mindre god, gjerne være en del av et verdibasert ledelsesgrunnlag.

Verdibevisst ledelse handler om en større bevisstgjøring og er en mer spisset utgave av verdibasert ledelse. Aadland og Askeland sier at det viktigste argumentet for verdibevisst ledelse ligger i det allmenne ønsket om mening og sammenheng, og et ønske om å skape «det gode», ikke bare for seg selv, men for alle på sin arbeidsplass. En bevisstgjøring av verdier er dermed med på å avklare hva «det gode» kan være, en vilje til å sette det ut i livet og en akkumulering av energi og ressurser.

En verdibasert ledelse bruker verdiene til å oppnå resultater på arbeidsplassen og er en ledelsestilnærming som har prøvd å imøtekomme to fundamentale krav innenfor ledelse. Dette er krav om frihet og krav om kontroll (Kirkhaug, 2013, s. 99-141).

Figur 2.2.2
(Kirkhaug, 2013)



I figuren over ser vi at verdibasert ledelse er plassert i kvadrant 2, med høy score på både frihet og kontroll, mens for eksempel mer sentralisert ledelse, har høy score på kontroll og lavt på frihet. Det er akkurat dette med frihet og kontroll, som egentlig er to kontradiktoriske krav, som gjør verdibasert ledelse så spennende. Hvordan kan man lede sitt personalet ut fra to slike selvmotsigende krav? Jeg vil nå videre se på hvordan dette kan gjøres.

Verdibasert ledelse kan defineres som: «*et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst atferd fra lederskapets side. Leder og ansatte vil derfor måtte inngå i et omfattende positivt sosialt bytteforhold, hvor vektlegging av mentalt og sosialt fellesskap, nærhet, avhengighet, gjensidighet, tillit og deling av tro og ideer, er vesentlige elementer*» (Kirkhaug, 2013, s.104).

Som vi ser er verdibasert ledelse toppstyrt med et klart mål om påvirkning og dette gjør at denne typen ledelse vil ha en sterk kontroll på organisasjonen. Men på samme tid skal det finne sted et bytteforhold og denne sosiale utvekslingen er med på å skape den friheten som figuren til Kirkhaug viser. Et av de viktigste særtrekkene ved verdibasert ledelse er nettopp at ledere og ansatte blir sidestilt sosialt. Dette betyr at det kreves det samme til begge parter av både tro og overbevisninger på hva som er rett og galt og i tillegg må det være et tillitsforhold mellom partene. Relasjoner mellom ansatte og leder er tett og langt mer forpliktende enn det tradisjonell ledelse har.

Verdiene har ulike funksjoner i organisasjon og bidrar på ulike måter.

Verdiene kan være et verktøy for makt som kan forene organisasjonen eller som kan påtvinge de ansatte løsninger. Dette kan være på grunn av krav om endringer, som for eksempel, flere

barn på hver avdeling. Belønning er også en form for makt og her skiller man mellom materielle og sosiale belønninger.

Verdier kan også være til hjelp for intern tilpasning. Flere barn på en avdeling fører gjerne til en endring i struktur som medfører en tilpasning fra personalet og da kan verdier om hva som er best for barnet være ledende for hva man gjør.

Verdier er et verktøy for motivasjon av de ansatte. En verdi i seg selv kan være direkte motiverende men den kan også gi en indre motivasjon, da de ansatte hele tiden jobber mot en felles tro på et mål. Denne indre motivasjonen fører også ofte til ekstrarolleatferd, at personalet gir mer av seg selv enn det som en kan forvente.

Verdier er ikke minst et verktøy for å gi organisasjonen en identitet og de ansatte en identifisering. Ved slik identifisering vil det skje en kognitiv og emosjonell binding mellom den enkelte og organisasjonen og kan føre til at den enkelte er mer motivert, lojal, disiplinert, har mindre fravær og mer villig til å delta i endringsprosesser (Kirkhaug, 2013).

En leder har mange oppgaver og roller som skal fylles og det er derfor ikke vanlig at en leder har bare en form for ledelse. En leder vil variere og kunne ta i bruk mange virkemidler alt sin tid. I en rendyrket form vil ulike ledelsesformer ha store skiller, og det blir derfor viktig å vite hvor man har hovedretningen sin. Man låner gjerne litt her og litt der og setter sammen sin egen ledelsesfilosofi, men skal denne være troverdig bør man som sagt ha en hovedretning. Det som er vesentlig i verdibasert ledelse, til forskjell fra mer tradisjonell ledelse, er at det betinger noen personlige, spesielle kvaliteter hos lederen. Disse kvalitetene vil jeg belyse under neste del, der jeg ser på møtet med den andre, pedagogisk takt og tone og klokt lederskap.

2.2.3 Møtet med den andre

I det enkelte møte mellom mennesker oppstår det ofte en ubalanse i maktforholdet. Særlig ser vi dette i lærer-elev relasjoner, der det ene part, læreren, har makt overfor eleven, som er den andre part. En lærer skal se eleven som subjekt og det vil alltid være en asymmetri i dette forholdet (Bergem, 2011, s. 33). Også når det gjelder ledelse vil det være en form for asymmetri mellom leder og de ansatte. Lederen er blitt tildelt makt og ansvar, og kan velge å bruke denne makten på en god måte eller å misbruke den. Dette kan skje både bevisst og ubevisst og kan være med på å styrke lederskapet eller i motsatt fall at lederne mister sin troverdighet. Før jeg vil se på kvaliteter i møtet mellom mennesker, leder og de ansatte, vil

jeg se på hvordan vi kan velge å se på selve møtet. I den forbindelse velger jeg å se på Martin Buber, Levinas og Løgstrup og hvordan de vektlegger dette møtet mellom mennesker.

2.2.4 Martin Buber

Martin Buber legger stor vekt på det mellommenneskelige møtet mellom personer (Eide, Grelland, Kristiansen, Sævareid & Aasland, 2011). Han beskriver dette møtet som et vågestykke, der man investerer mye av seg selv og samtidig risikerer å tape noe av styringen og kontrollen. Dette er fordi begge parter er aktive og deltakende og både jeg'et og du'et står like sentralt. Det er en gjensidighet i dette samspillet som foregår og Buber mener at man ikke kan møte den andre uten selv å være deltakende og medværende. I denne jeg-du relasjonen vil jeg'et forholde seg til den andre på en anerkjennende måte, der den andre blir respektert for den ulikheten eller forskjelligheten den representerer. I dette møtet med den andre foregår det altså en bekreftelse på frihet og annerledeshet og Buber mener at en ekte dialog er kun mulig i slike situasjoner. Det motsatte er at jeg'et ser på den andre som et det. Denne objektiveringen gjør den andre til en ting og man får et distansert og overfladisk forhold til den andre. Buber kaller ordparet jeg-du og jeg-det for to grunnord (Buber, 1992, s. 11-13). Med dette mener han at jeg'et ikke kan stå alene og velge å ikke forholde seg til andre. Enten forholder man seg ved en jeg-du relasjon eller en jeg-det relasjon.

2.2.5 Lévinas

Lévinas var som Buber opptatt av å beskrive hva som skjer i møtet med den andre. For Levinas er det den Andre som kommer først og ikke jeg'et. Med dette mener han at i det øyeblikket den Andre henvender seg til meg vil det oppstå en spenning som handler om hvordan jeg vil respondere (Eide et al., 2011, s. 52-56). Dette kaller Levinas for en etisk relasjon som oppstår før språket utvikles. Den spenningen som oppstår i det vi treffer et annet ansikt skaper en ubalanse og man føler en trang til å opprette en balanse igjen ved å svare og bekrefte og på denne måten ta et ansvar for den Andre. På denne måten kan man opprette en viss likevekt men Levinas sier at likevekten alltid vil være uopnåelig. Med dette mener han at den Andre vil alltid ha et visst overtak og jeg'et vil konstant være fanget. Det etiske rette blir å gi svar, og ikke om man prøver å ignorere eller fornekte denne fordringen. Den andre er derfor en grunnleggende tankefigur hos Levinas. Subjektet vil derfor ikke kunne skape seg

selv eller danne meninger og sammenhenger ut fra seg selv alene, men dannes i det sosiale samspillet (Henriksen, 2004).

2.2.6 Løgstrup

Løgstrups nærhetsetikk setter også et sterkt fokus på de relasjoner vi som mennesker er innvevd i. I hans tenking blir relasjoner sett på som en etisk fordring og maktforholdene har en sentral plass og det er dette som er bakgrunnen for hans utsagn om at «Den enkelte har aldri med et annet menneske at gjøre uden at han holder noget af dets liv i sin hånd» (Bergem, 2011, s. 35). Løgstrup skriver at vi er innvevd i et sosialt fellesskap der vi er avhengig av hverandre og at vi dermed alle utøver makt overfor hverandre. Den etiske fordringen handler om at vi alle er nødt til å ta et standpunkt til hvordan vi vil forholde oss til vår neste. Fordringen har tre karakteristiske kjennetegn. For det første er den gitt oss, og med dette mener han at fordringen er vår uten at vi har bedt om den. Fordringen er også radikal da den krever at vi handler. I tillegg er fordringen taus og må oppdages. Dette betyr at fordringen har en retning og at den er orientert mot den andre. Dette gjør at man ikke kan bruke fordringen som et krav til den andre om hvordan en vil bli møtt, men den andre har et valg til hvordan en vil møte fordringen. Løgstrup prater om «det taltes tone». Dette handler om måten ting blir sagt på til hverandre. I denne tonen er det en forventning til den andre at denne tonen følges opp og at man innstiller seg på samme tone eller stemning. Men dette kaller Løgstrup for et vågestykke. Det er risikofylt fordi det er ikke gitt at en vil møte hverandre på denne måten som den andre. Dette kan enten bli møtt slik at den andres livsmulighet fremmes eller ødelegges.

Både Buber, Levinas og Løgstrup forteller mye om makt og ansvar i relasjoner mellom mennesker. Vi er overgitt til hverandres makt (Bergem, 2011, s. 97-107). Med dette menes at alle livsutfoldelser alltid vil være en utfoldelse av makt over andre og denne makten kan brukes rett eller galt. Den kan enten brukes til å holde den andre part nede eller reise den andre part opp. Løgstrup understreker at makten vi har når vi involverer oss i andre må brukes til å frigjøre og frisette den andre part. Frihet kan på denne måten være et resultat av andres maktutøvelse. I neste del vil jeg se på Max Van Manen og hans arbeid om pedagogisk takt og tone, da dette kan være med å utdype hvordan møter mellom mennesker kan skje.

2.2.7 Pedagogisk takt og tone

For å kunne forklare hva pedagogisk takt er for noe må jeg først forklare hva som legges i ordet takt og hvordan relasjonene er mellom disse begrepene.

Sett fra musikkens verden handler begrepet takt mye om puls eller slag. Musikere trenger en puls for å kunne spille sammen og for å kunne improvisere rundt et tema. Dette betyr at puls og melodi er avhengig av hverandre og som gjør musikken spennende. Men takt må også vite når den skal være helt i bakgrunnen slik at melodiene får utvikle seg.

Ordet takt kommer fra det latinske ordet *tactus*, som betyr berøring eller virkning. Begrepet takt antyder dermed en viss form for sensitivitet og Van Manen beskriver takt som det å øyeblikkelig vite hva man skal gjøre i visse situasjoner (Van Manen, 2015, s. 11-13). Dette handler om kunne improvisere og handle fort og sikkert på en hensiktsmessig måte. Takt er ikke nødvendigvis en myk sensitivitet, men kan være en sterk og direkte når situasjonene krever det. Takt viser seg alltid på en oppriktig og sann måte og aldri som bedragersk og villedende. Johan Fredrich Herbart var den som introduserte takt begrepet i pedagogiske situasjoner og dette var helt tilbake til 1802.

Van Manen skisserer opp en rekke punkt som belyser taktbegrepet. Han skiller først og fremst mellom falsk og ekte takt. Dette handler om hvorvidt en tar sikte på det som er til gode for den andre eller ikke. Innflytelse som er styrt av grådighet og som kjennetegnes av uærlighet og hykleri er gjerne det han legger i falsk takt (Van Manen, 1993).

Takt handler om det å være orientert mot andre. På denne måten må en sette andre i sentrum i stedet for seg selv. Takt handler også om kunne berøre noen. Dette kan være fysisk berøring, gester, ord, handlinger, blick eller taushet, som ikke er påtrengende eller aggressiv. Vi kan ikke planlegge eller konstruere det å kunne opptre med takt på forhånd, da dette blir oppfattet som falsk takt. Men i noen situasjoner man havner i vil man gjerne kunne forberede seg, men man kan ikke fullt ut planlegge sine handlinger om man skal være taktfull. På denne måten kan vi si at takt ledes av innsikt til den enkelte og på samme tid krever den finfølelse. Det å kunne forstå hva vi ser, vite hva vi skal gjøre, vite hvordan vi skal gjøre det og til slutt gjøre det riktige. Takt vil ut fra dette ha visse regler den må følge, men på samme tid kjenner ikke takt regler. Med dette menes at det ikke er noen regler for hvordan man kan ha en taktfull atferd, men den krever god disiplin med tanke på å kunne «lese» og tolke situasjoner og deretter handle.

Takt og handling

Pedagogisk takt kan vise seg på ulike måter i samhandling med andre mennesker. Takt kan vise seg som en tilbakeholdenhet, der det kreves en god porsjon tålmodighet, for å kunne avvente situasjonen, og dermed handle eller være tilbakeholdende. Takt kan også komme til uttrykk i hvordan vi viser interesse for andre mennesker og hvordan vi klarer å leve oss inn i det andre er opptatt av. Dette handler om å kunne se den andre som et subjekt og deretter behandle den som et subjekt. I alle relasjoner vil man kunne ha innflytelse og når det gjelder pedagogisk takt er denne innflytelsen vanskelig å få øye på. Det er ikke sikkert de vi har med å gjøre merker det og vi trenger heller ikke å være klar over den selv. Den som viser taktfullhet er ofte en trygg person som har lært å stole på seg selv under mange ulike omstendigheter. Det å kunne håndtere alle situasjoner krever en form for improvisasjon, der en må kunne evne til å ta ting på sparket. Taktfullhet handler ikke minst om refleksjon over det en gjør, men ikke bare i selve handlingen. Det krever en refleksjon før selve handlingen, i handlingen og etter handlingen.

Når man klarer å handle ut fra en pedagogisk takt vil man alltid prøve å opptre slik at det er til det beste for dem man handler med. Van Manen mener at takt verner om den avstanden man trenger mellom mennesker. Det handler om å kunne gi rom for både vekst, utvikling og læring og det handler om å kunne beskytte den sårbarheten man gjerne står i. Van Manen sier at en taktfull tilnærming beskytter det som er verdifullt, forhindrer skade og heler det som er gått i stykker. Å kunne ha en takt overfor sine ansatte kan være med på å styrke det som er godt. Dette handler om det å ha troen på sine ansatte og motivere dem til å gjøre en god innsats på jobben. Når lederen din har tro på at du kan gjøre en god jobb vokser gjerne selvbilde og troen på seg selv og fører til personlig vekst og lærdom. På samme tid handler dette om det unike hver enkelt ansatt bærer med seg av egenskaper og kunnskaper og en taktfull tilnærming til dette kan gjerne tilføre arbeidsstedet unik kompetanse.

Takt og formidling

Det å ha en pedagogisk takt for noen kan komme til uttrykk på mange ulike måter. Dette kan være gjennom måten vi prater på, som er med på å lage et positivt klima for kommunikasjon og samhandling. Stillhet er også noe som kan spille inn for den relasjonen som kan utvikle seg. Ved å kunne tolerere stillhet vil en gjerne kunne lytte mer og la den andre personen få

snakke fritt om det den har på hjertet. Øynene vil også kunne si noe om en går inn i en relasjon med åpenhet og varme eller om man egentlig ikke ønsker å være i den relasjonen. Dette vil en også kjenne på selve atmosfæren og om det er godt å være et sted. Til sist og ikke minst vil takt kunne uttrykke seg gjennom gode rollemodeller. En leder for en barnehage kan ved hjelp av denne pedagogiske takten være et godt forbilde som skaper situasjoner som er gode å være i. Et ordtak jeg har hørt fra barnehagesammenheng er at: et godt sted å være, er et godt sted å lære.

2.2.8 Klokt lederskap

Takt og tone setter jeg også i nær sammenheng med det Brunstad kaller for klokt lederskap. I all lederskap mener Brunstad at det er en vesentlig forskjell på å gjøre ting riktig og gjøre de riktige tingene (Brunstad, 2009). Å gjøre ting riktig handler om å følge regler, prosedyrer og forskrifter som finnes i organisasjonen. Dette er viktig men ikke nok for å kunne utøve god ledelse. En leder må til enhver tid se det unike i situasjonene de står i og nærme seg med varhet og respekt. Dermed vil klokskap alltid være preget av en situasjonsbevissthet og en bevisst tilstedeværelse. Man må være i stand til å kunne utøve godt skjønn i enkle og mer komplekse situasjoner. Der regler ikke strekker til må en leder vise en god porsjon dømmekraft og vurderingsevne. Brunstad mener at antikkens dyder står helt sentralt i klokt lederskap. Ordet dyd kommer fra det latinske virtus og det greske areté og handler om det å duge til eller være god til noe (Brunstad, 2009, s. 20). De klassiske dydene som er: klokskap, rettferdighet, selvbesinnelse eller måtehold og mot vil jeg komme litt nærmere innpå nedenfor.

Klokskap kommer fra det greske ordet phronesis og det latinske ordet prudentia og dette ordet kan videre forklares med det å være fremsynt, ha godt innsyn, vidsyn og skjønn. Brunstad sier at den kloke kan forutse konsekvensene av handlingene, før handlingen er utført (s.77). Det er særlig tre egenskaper som er viktige for å kunne utvikle klokt lederskap. Dette er først hukommelse, der det er viktig å huske episoder og hendelser, for å kunne dra nytte av det senere. Dette gjelder både dårlige og gode opplevelser og vi kan knytte uttrykket klok av skade til dette. Det er ikke nok å gå videre om man har gjort en feil, men det å kunne lære av sine feil og dermed handle annerledes i en tilsvarende situasjon i fremtiden. Den andre egenskapen er ydmykhet og lærevillighet. Å være lærevillig handler om å kunne være mottakelig for andre som igjen knyttes direkte til det å være ydmyk. En leder må stå i hardt

vær og det er ofte vanskelig å stå alene i blæsten. Brunstad (2009, s, 92) sier også at «*den som tror seg å vite alt selv, vet til syvende og sist minst av alle*». Dermed må en leder vise skjønn, lytte og ha et åpent sinn for å kunne få tak i andres erfaringer og innsikt, som igjen fører til bedre beslutninger i organisasjonen. Den siste egenskapen er skarpsindighet og årvåkenhet. Dette handler om å kunne se det som ikke er men som kan bli, altså om et åpent blikk for noe i fremtiden. Evnen til kreativitet og å forestille seg blir sentralt og kan hjelpe en leder til å nå sine mål.

Den andre dyden er rettferdighet og handler om å gi folk det de har rett på. Ros og anerkjennelse er også en del av denne dyden og det å bli sett er kanskje noe av det viktigste for et menneske. Derfor blir dette så sentralt i klokt lederskap, der en leder må gi anerkjennelse både i medgang og motgang. Når ting går dårlig er det vel så viktig å få støtte og oppmerksomhet, som når alt går på skinner.

Selvbesinnelse og måtehold er knyttet til tålmodig venting. I denne langsomheten, som finner sted i ventingen, er da vi kan se andre mennesker og gir de plass i våre liv sier Brunstad (s.150). Det motsatte vil være å hele tiden skynde seg og på denne måte glemme viktig historie, røtter og til slutt seg selv og sine medmennesker.

Brunstad (2009, s. 135) skriver at en leder uten mot vil ikke kunne utrette stort . Motet, som er den siste dyden, er det som skal hjelpe en leder til å sette mål og handlinger ut i livet. Mot er ikke det samme som å ikke være redd, men handler om det å kunne klare å ta noen valg der timing er en nøkkelfaktor i disse valgene. Mot til å kunne ta et valg til rett tid, ikke for hurtig avgjørelse og ikke for sen, og til å kunne sette et punktum og starte noe nytt.

2.3 Yrkesetikk

Jeg velger nå å se litt på teori om yrkesetisk kompetanse, der Bergem og Gilje blir de mest sentrale bidragsyterne. Bergem sin yrkesetikk kunne jeg ha valgt å ha i forrige del som omhandler møtet mellom mennesker. Men mitt valg er å se på Bergem sin pedagogiske plattform og Gilje sin pedagogiske credo i lys av hvem styreren sier at de er og hvem de er blitt påvirket av i sin lange yrkeskarriere. Disse er viktige bidragsytere til vår forståelse av hvem vi er, hvem vi er som leder og hvordan vi opptrer i pedagogiske sammenhenger. Vårt grunnsyn eller vår pedagogiske plattform er med på å forme oss som mennesker og som igjen kommer til uttrykk i vår samhandling med mennesker. I ledelse av pedagogiske institusjoner som skole og barnehage kan en bevisstgjøring rundt dette tema, muligens føre til tryggere og bedre ledere.

2.3.1 Bergem

Bergem har laget en modell som gir en fremstilling av elementer som er vesentlig i en lærerprofesjonalitet. Her velger jeg å bruke denne modellen ut fra et ledelsesperspektiv da jeg mener at den favner om mye av det en leder bør tenke over og ta innover seg i sin ledelse av andre mennesker. Bergem skriver at *«like vanskelig som det er å lære seg kunsten å leve, kan det være å lære seg hvordan man skal omgås andre»* (Bergem, 2011, s. 145). Som leder står man overfor mange valg og som Brunstad sier må man ha mot til å stå i disse valgene. Dette krever stor refleksjon og bevisstgjøring rundt det ansvaret man har som leder. Jeg vil nå se på noen av punktene i denne modellen og Bergem sier selv at dette ikke er noen oppskrift på god etisk refleksjon, men kan være en veiviser og et rammeverk for sin egen praksis.

Yrkesetisk vokabular handler om alle de ord og begreper som er viktige i vår kommunikasjon med andre innenfor vårt fagfelt, som er barnehagen.

Yrkesetisk motivasjon og handlekraft er to komponenter som henger tydelig sammen. Enhver handling er betinget av motivasjon til å utføre den, men dette er ikke nok. Per i Henrik Ibsen sier: *«Ja tenke det, ønske det, ville det, men gjøre det! Nei det skjønner jeg ikke»*. Man må ha en sterk handlekraft for å kunne utføre moralske handlinger og det er betinget av mot og karakterstyrke.

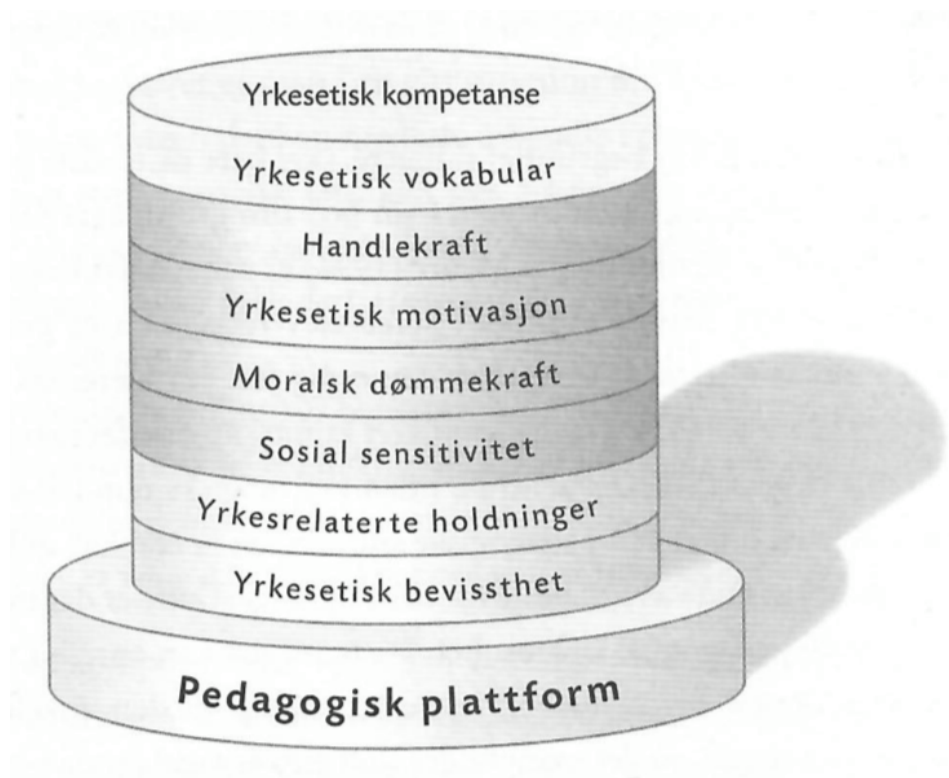
Moralsk dømmekraft er hvordan en leder evner å tenke og vurdere moralsk og hvordan lederen kan vurdere konsekvensene av ens handlingsalternativer.

Sosial sensitivitet handler om det å kunne fange opp andres behov og å kunne ta den andres perspektiv. Sosial sensitivitet inneholder tre viktige komponenter. En kognitiv komponent som handler om å fange opp, en følelsesmessig komponent der man kan føle empati og sette seg inn i andres situasjoner, og til slutt en vilje komponent, som handler om viljen til å kunne handle og opptre på en måte som tjener den andre part.

Yrkesrelaterte holdninger dreier seg om de handlingsdisposisjonene man har i gitte situasjoner. En holdning er gjerne usynlig men kommer til uttrykk gjennom våre handlinger. *Yrkesetisk bevissthet* er en bevissthet og kunnskap angående de etiske forpliktelsene man har som leder. Som leder må man være klar over sin rolle og sine valg og prioriteringer og man bør ha innsikt i sitt eget pedagogiske credo. I tillegg må man være åpen for nytenkning, endring og til kritisk innsyn.

Pedagogisk plattform er det som ligger i bunn for en leders tenkning i barnehagen. Dette er for eksempel knyttet til det menneskesyn og kunnskapssyn en leder har og som påvirker hvordan man i hverdagen agerer og samarbeider med andre mennesker. De verdiene man har, som man er bevisste, er med på fylle denne plattformen slik at den står stødig i all slags vær.

Figur 2.3.1
(Bergem, 2011, s.147)



2.3.2 Personlig, privat og profesjonell

Det bør gå et skille mellom det å være personlig, privat og profesjonell, men disse skillene er på vei til å bli mer og mer utvisket i vårt samfunn. Vi lever i en verden der grenser til stadighet brytes og mye av det private blir brettet ut til alle kanter. Dette gjør noe med oss og det kan til slutt bli vanskelig å skille mellom hva som egentlig skulle ha vært privatanliggende og det som hører til i det offentlige rom.

Å være profesjonell er et uttrykk som både brukes om bestemte handlinger skjer som yrkesutøvelse og til å uttrykke noe om kvaliteten i selve handlingen (Skau, 2011, s.43-50). Det er også nært knyttet til det å være kompetent. Noen knytter det å være profesjonell med det å være upersonlig. Når det personlige ofte blir knyttet til det som er privat anliggende, kan dette medføre at en leder ikke deler noe privat, da de mener at dette ikke hører hjemme i en arbeidssituasjon. Satt litt på spissen vil da en profesjonell leder kunne bli en upersonlig maskin som leder sitt personalet. Dette er ikke forenelig med omsorgsyrker som arbeid i barnehagen. Skau mener at i alle sosiale yrker må en leder kunne være i stand til å være personlig da dette ikke står i kontrast til å være profesjonell. Hun skriver at den ekte profesjonalitet i denne sammenheng, handler om tilstedeværelsen i relasjoner.

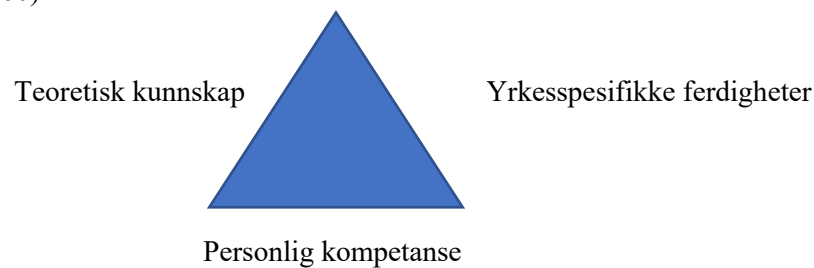
2.3.3 Personlig kompetanse og Profesjonsutvikling

Vår profesjonalitet er en sammensatt helhet og kan deles i tre aspekter; teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse (Skau, 2011). Den teoretiske kunnskapen handler om faglig innsikt for yrket sitt. En lege må ha kunnskap om menneskekroppen for å kunne stille en diagnose, en advokat må ha kunnskap om lover for å kunne arbeide i rettsvesenet og en barnehagelærer må ha kunnskap om barn og barns utvikling for å kunne arbeide i en barnehage. En leder må i tillegg ha kunnskap om ledelsesfaget for å kunne drive mot bestemte mål. Dette er nesten som en selvfølge og vi forventer at dette er på plass i de yrkene som krever det. Yrkesspesifikke ferdigheter handler om de praktiske ferdighetene man oppøver seg i et yrke. I en barnehage kan det være hvordan man klarer å samle 20 barn til samlingsstund. Det handler om den tause kunnskapen, det som vi bare gjør. Det tredje aspektet, som ikke er så selvsagt, men som er helt vesentlig i jobbsammenheng, er å ha personlig kompetanse. Personlig kompetanse er en kvalitativ dimensjon og kan derfor ikke telles eller måles. Det handler om visdom, mot,

kjærlighetsevne, emosjonell og sosial intelligens humor, intuisjon og personlig integritet (Skau, 2011, s. 52). I vårt yrke i barnehagen er dette spesielt viktig da vi jobber med mennesker. Denne kompetansen bli utviklet i spennet mellom fag og person, gjennom at vi utfordrer våre verdier, holdninger, tenkesett og væremåte. Den personlige kompetansen er gjerne helt avgjørende for vår samlede profesjonelle kompetanse. Den handler om hvem vi er som personer og hvem vi lar andre være i møtet med oss. Som vi ser er dette det samme som Buber, Levinas og Løgstrup skriver om jeg'et i møtet med den andre.

Figur 2.3.3 **Samlet profesjonell kompetanse**

(Skau, 2011, s.60)



Identitet handler om hvordan en person ser på seg selv og, hva som gjør denne personen unik og forskjellig fra andre (Gotvassli, 2010). Samtidig vil vi identifisere oss med andre som vi mener er lik oss selv, vi søker identitet. Det finnes ulike typer identiteter i følge Gotvassli; faglig identitet og personlig identitet. Den faglige identiteten handler om den kunnskapen, holdninger og erfaringer som en styrer har skaffet seg gjennom erfaring og utdanning. Den personlige identiteten består av temperament, intelligens, oppdragersyn, livserfaringer og egen livssituasjon. En styrer vil som regel være tett på sine ansatte i forhold til en del andre yrker og vil derfor befinne seg i spenningsfeltet mellom faglig og personlig tilgang til sine kolleger. Ved sin tilstedeværelse i det pedagogiske arbeidet vil hun få informasjon både om hvordan de ansatte fungerer i lag, hvor faglig sterke de er, men ikke minst vil hun få tilgang til personlige og private utfordringer hos den enkelte. Dette betyr at styreren må balansere mellom å ta hensyn til fag og til personlige ting på en god måte for å kunne opptre profesjonelt.

Styrere har jo også ulike identiteter og grad av engasjement for jobben og dette kan også vise seg som både overslag og underslag av deres profesjonalitet. Blir en for tett på de ansatte med størst fokus på den personlige identiteten vil det gjerne gå utover mål og planer for selve arbeidet. I motsatt retning, når en styrer har størst fokus på den faglige identiteten, kan rigide regler og rammer kanskje være et hinder for samarbeid og utvikling.

De tette båndene som man kan finne i en barnehage kan ofte ligne på de man finner i en familie. Man blir så tett at det kan være vanskelig å si i fra om ting som handler om arbeidets karakter.

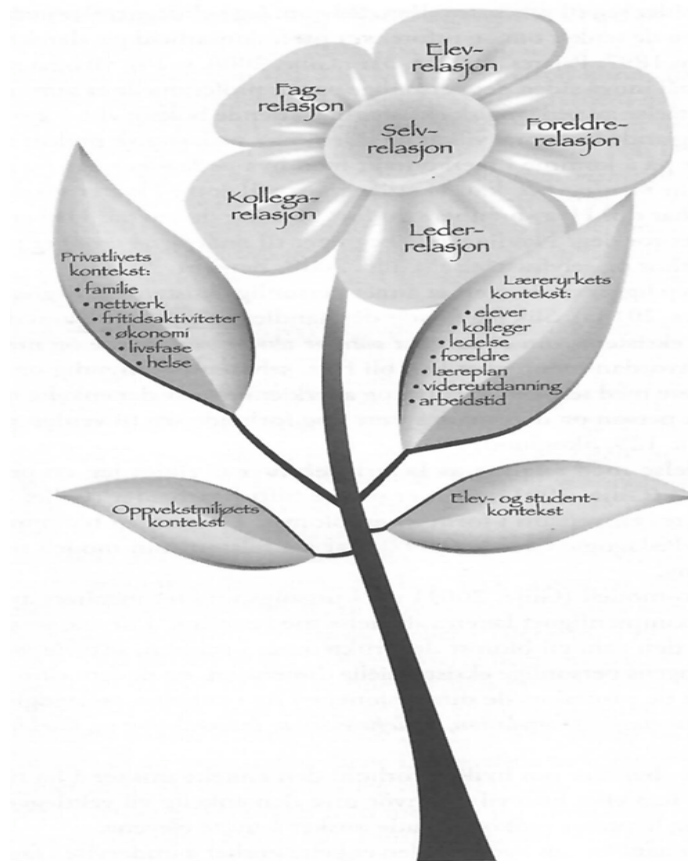
I neste del vil jeg se på Gilje sin pedagogiske credo tenkning, da denne modellen kan bidra til refleksjon og selvstendigjøring både på et personlig- og et profesjonelt plan. Modellen tar for seg både selvrelasjon, ulike profesjonsområdet og ulike kontekster som er med på å forme pedagogen til den han er som både person og som yrkesutøver.

2.3.4 Det pedagogiske credo

Ordet credo kommer fra latin og betyr jeg tror og er opprinnelig knyttet til eksistensielle spørsmål om tilværelsen. Gilje knytter credo begrepet opp mot pedagogikken, og prater om det pedagogiske credo (Gilje, 2015). Dette handler om det pedagogen har tro på, det de brenner for eller det som blir oppfattet som meningsfylt arbeid.

Credo modellen ble i utgangspunktet fremstilt som et atom etter inspirasjon av Rokeach. Men Gilje har videreutviklet modellen slik at den nå blir presentert som en blomst. Selve fruktemnet og kronbladene er det som utgjør en persons pedagogiske credo, der fruktemnet er selvrelasjonen og kronbladene er pedagogens profesjonsområder. Profesjonsområdene er fagrelasjon, elevrelasjon, kollegarelasjon, lederrelasjon og foreldrerelasjon. Selvrelasjon handler om selvbilde, selvutvikling, oppgaveorientering, jobbmotivasjon og framtidssikter.

Figur 2.3.4
(Gilje, 2015)

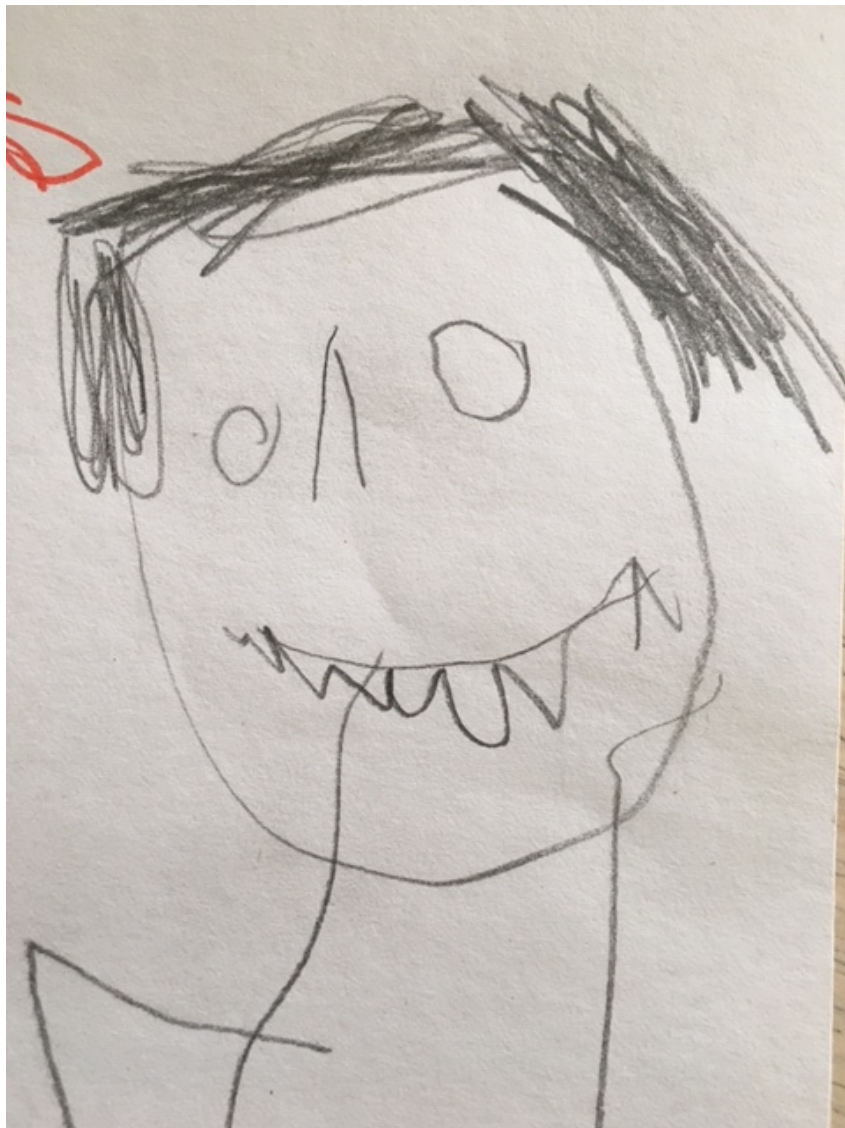


I tillegg til dette har blomsten fire ulike kronblad, ulike kontekster, som er sterkt knyttet til selvrelasjonen. Dette er oppvekstmiljøets kontekst, elev-og student kontekst, læreryrkets kontekst og privatlivets kontekst. Gilje vever sammen det personlige og det profesjonelle, og han mener at disse to ikke kan løsrives fra hverandre og er en organisk helhet. Han mener at de ulike kontekstene er med på å påvirke deg som person og dermed din selvrelasjon. Gilje bygger også på Mollenhauers og Deweys relasjonsperspektiv, som skiller mellom det et menneske opplever at *det er* og det et menneske *kan bli*. Gilje kaller dette for en indre og en ytre relasjon. I en ytre relasjon blir en påvirket og påvirker selv omgivelsene, og i en indre relasjon er det menneskets egne refleksjoner og tanker omkring møte med omgivelsene. Denne bearbeidingen av opplevelser gjør at mennesket står i et spenningsforhold mellom hvordan det opplever seg selv og hvordan det tenker og ønsker at det kan bli. Det er denne spenningen, at selvet står i et relasjonelt forhold til seg selv, som gir oss frihet til å velge og ta ansvar for videre danning og forbedring (Gilje, 2015, s. 32). Pedagogen eller lederne som jeg har fokus på vil på denne måten stå i en spenning mellom det han er og det han ikke er, men kan bli eller bli mer av.

I dette kapitlet har jeg sett på ulike tilnærminger til ledelse og barnehagen som organisasjonskultur. Jeg har også sett på verdibasert ledelse og hvordan vi som mennesker kan velge å møte hverandre. Å ha en pedagogisk takt og tone for de man leder, kan på mange måter være en form for klokt lederskap og dette kan ha ulik påvirkning på hele organisasjonen. I tillegg til dette har jeg vært innom hvordan ledelse kan sees i lys av yrkesetikk og hvordan vår profesjonelle kompetanse er sammensatt av både teoretisk, personlig og yrkesspesifikke ferdigheter. Til slutt så jeg på det pedagogiske credo og hva som er med og påvirker oss til å bli den vi er. I neste del, der metode står sentralt, vil jeg komme inn på hvordan jeg har gått frem for å skaffe materialet til oppgaven.

Eg merker det på atmosfæren

(informant)



3 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg gjøre greie for den kvalitative tilnærmingen jeg har hatt i min forskningsprosess. Jeg har brukt intervju som metode og vil skrive litt om valg av informanter, forarbeid, gjennomføring og transkribering av intervju. Deretter vil jeg se på forskningsetikk i forhold til behandling og bearbeiding av resultatene og til slutt på hvordan validitet og reliabilitet kan knyttes til mine funn.

3.1 Kvalitativ tilnærming

I mitt arbeid har jeg valgt å ha en kvalitativ tilnærming. Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2013). Sosiale fenomener er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet og som forsker handler det om å få en dypere innsikt i hvordan mennesker forholder seg til sin livssituasjon. Ved denne tilnærmingen får en nærhet til feltet, gjerne gjennom intervju og observasjon, eller ved analyse av tekster og visuelle uttrykksformer og analyse av audio- og videoopptak. Denne nærheten gjør at både forsker og deltakere påvirker forskningsprosessen, noe jeg vil komme tilbake til senere i kapittelet.

På grunnlag av problemstillingen og de underspørsmål jeg ønsker å finne svar på, ser jeg det som mest hensiktsmessig å ha en kvalitativ tilnærming. Ledelse er et fenomen som er knyttet til lederen selv, men som også er knyttet til ulike situasjoner, til de man leder og til den kulturen som finnes på arbeidsplassen. I min forskning ønsker jeg å høre hvordan barnehagestyrere beskriver sin ledelse og hvilke verdier de legger til grunn. Jeg ønsker på denne måten å få styrernes fortellinger, noe som gjør at jeg må gå i dybden på fenomenet ledelse. Dette fører til at jeg valgte vekk en kvantitativ tilnærming, som vektlegger utbredelse og antall og baserer seg gjerne på metoder som har en større avstand enn i kvalitative studier. I min kvalitative studie blir det viktig å komme inn på to sentrale tilnærminger, hermeneutikk og fenomenologi.

3.1.1 Hermeneutikk

Kjernen i hermeneutikken er at man søker mening med en tekst gjennom gjentatt fortolkninger av den. Hermeneutikken blir også kalt for forståelselære og bygger på en filosofisk grunntanke om at våre forståelser er preget av noen forutsetninger som kalles for forforståelse eller fordommer (Leseth & Tellmann, 2018, s. 115). Uansett hva eller hvem vi møter i verden, vil vi ha noen forventninger og tanker på hva som venter oss og dette er på grunn av vår forforståelse av verden. Vi lager oss noen tanker og meninger rundt det vi møter basert på egne erfaringer og kunnskap, og skaper oss en egen fortolkning av våre nye erfaringer. Det er altså en tolkningsform der objektivitet er ikke et kriterium, da man ikke har som mål å finne den «sanne» tolkningen. «*Hermeneutikken bygger også på prinsippet om at mening bare kan forstås i lys av den sammenheng det vi studerer, er en del av*» (Thagaard, 2013, s. 41). Altså kan vi forstå delene i lys av helheten.

Når man skal tolke et innsamlet materiale, som ved intervju, vil forskeren gi en «tykk» eller «tynn» beskrivelse av sitt materiale. Geertz (1973) fremhever at målet for forskeren må være å presentere en «tykk» eller «tett» beskrivelse. Ved en «tykk» beskrivelse vil forskerens tolkninger bli en del av materialet og inkluderer gjerne utsagn om hva personer kan ha ment med sine handlinger, hvilke fortolkninger de gir og den fortolkningen forskeren har. En «tynn» beskrivelse forteller kun om det som observeres (Geertz i Thagaard, 2013).

I min forskning ser jeg tydelig at jeg som forsker er med på å påvirke resultatet. Dette handler om mine forkunnskaper til feltet, mine meninger og mine erfaringer. Dette tar jeg med meg når jeg skal intervju, transkribere og tolke de resultatene jeg har fått. Det forekommer en dialog på flere plan, ikke bare i intervjusituasjonen, men også mellom meg selv som forsker og den teksten jeg har foran meg. Denne dialogen søker etter å gi teksten en mening, som jeg som forsker kan bruke som ny kunnskap om det feltet jeg studerer. På denne måten blir resultatet en tolkning av den virkeligheten som er blitt beskrevet av informantene.

3.1.2 Fenomenologi

En fenomenologisk tilnærming tar utgangspunkt i en subjektiv opplevelse hos den enkelte og ønsker å oppnå en forståelse av en dypere mening i deres erfaringer (Thagaard, 2013, s. 40). Det handler om å kunne forstå sosiale fenomener ut fra den enkeltes perspektiver og på denne måten kunne beskrive verden slik den oppleves av for eksempel informantene. Som forsker blir det viktig å være åpen for de erfaringene som informantene kommer med, da fenomenologien bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik folk oppfatter den. I mitt arbeid med denne avhandlingen var det viktig å få frem styrenes fortellinger om ledelse og hvordan de ønsket å opptre i møtet med den enkelte. Informantene mine kunne beskrive sin ledelse på en fri måte, med egne ord, og det ble deres egen historie om hvordan de oppfattet tema. Deres subjektive forståelse og tilnærming til tema gjorde at jeg som forsker også kunne få en generell forståelse av dette.

3.2 Intervju som metode

Jeg velger som sagt å ta i bruk intervju som metode for å kunne få svar på problemstillingen min. Intervju er en kvalitativ tilnærming der man kan gå i dybden på det man ønsker å få svar på. Intervju egner seg godt til å få informasjon om opplevelser, synspunkter og selvforståelse til ulike personer (Thagaard, 2013). Forskningsintervjuer kan struktureres på mange ulike måter. Strukturerte intervju baserer seg på at spørsmålene er utformet på forhånd og følger en fast rekkefølge. Ustrukturerte intervju er i den andre ytterenden og kan betraktes som en samtale mellom forsker og intervjuperson og der bare hovedtema er bestemt. En tredje metode er at intervjuet er semistrukturert, noe jeg vil se på nedenfor.

3.2.1 Semistrukturert intervju

Semistrukturert intervju er en delvis strukturert tilnærming der tema er fastlagt på forhånd men rekkefølgen bestemmes underveis. Denne metoden er den mest brukte i kvalitative intervjuer og metoden er åpen for at intervjupersonen kan ta opp ting underveis som gjerne ikke var planlagt på forhånd (Thagaard, 2013). Ved slike intervjuer er det mer interaksjon mellom forsker og intervjuperson og er den metoden jeg ønsker å bruke.

Jeg valgte å lage en intervjuguide der jeg hadde tre tema, som var sterkt knyttet til forskningsspørsmålene (vedlegg nr.3). Innenfor disse temaene hadde jeg en rekke spørsmål

som jeg kunne knytte til problemstillingen og forskningsspørsmål. Jeg ønsket å være fleksibel og kunne hoppe mellom de ulike tema, dersom informanten kom inn på noe som berørte et annet felt. Denne fleksibiliteten krevde mer av meg som intervjuer, da jeg ikke slavisk kunne følge et oppsett og måtte sikre meg at jeg har fått svar på det jeg ønsket når jeg var ferdig.

Før jeg gikk i gang med selve intervjuene hadde jeg prøveintervju med en medstudent. Dette gav meg nyttig informasjon som gjorde at jeg forandret litt på spørsmålene for å treffe mer eksakt med det jeg ville ha svar på. I tillegg ble jeg bevisstgjort på hvor viktig det er å gi informantene tid til å tenke, tåle at det oppstår stillhet og ikke legge ord i deres munn. Dette er kanskje noe av det som jeg synes var mest vanskelig i forbindelse med intervjuene, men som ble bedre for hvert intervju.

Jeg valgte å gjennomføre intervjuene på styrers kontor i barnehagene og jeg opplevde at vi stort sett fikk sitte uforstyrret gjennom hele seansen. Det å være i informantenes barnehager tror jeg var med på å ramme inn temaet mitt om ledelse og i tillegg så jeg at informantene virket trygge og rolige i sine vante omgivelser. Det semistrukturerte oppsettet fungerte fint for meg som intervjuer og jeg følte at informantene slapp seg fri og kanskje fortalte mer enn de ville ha gjort i en mer strukturert intervjuform. Ved denne metoden kunne jeg også stille oppfølgingsspørsmål og dermed få enda mer utfyllende og utdypende svar og hindre misforståelser som lett kan oppstå. Det å kunne «høre» det som blir sagt mellom linjene, blir derfor helt sentralt, for å kunne følge opp svarene på en god måte.

I intervjuene brukte jeg båndopptaker av god kvalitet og som jeg var trygg på å bruke og dette lettet arbeidet når jeg skulle gå i gang med transkriberingen. Jeg hadde også en notisblokk der jeg noterte det jeg så av engasjement, nøling, vegring og så videre.

3.2.2 Utvalg

For å kunne belyse problemstillingen min trengte jeg informanter som hadde visse kvalifikasjoner, og dette førte til at jeg gjorde et strategisk utvalg. Jeg var på jakt etter ledere med barnehagelærerutdanning som arbeidet som styrere i barnehager. Jeg satte ingen begrensninger på eierforhold, størrelse av barnehagen eller ekstra lederutdanning og prøvde å ha et spredt utvalg innenfor dette. Dette gjorde at jeg kunne bruke mitt store nettverk etter mange år i arbeid både i private og kommunale barnehager. Selv om jeg kjente til styrerne hadde jeg ikke noe relasjonelt forhold til dem og hadde heller ikke noe kjennskap til hvordan

de utøvde sin ledelse. Mitt ønske var å ha seks informanter og jeg startet med å sende en melding, med enkel informasjon, der jeg spurte om de kunne tenke seg å være med. De seks første mulige informantene jeg hadde på listen svarte raskt ja og førte til at dette arbeidet gikk ganske smertefritt. Jeg fulgte opp responsen jeg fikk via mail, der jeg la ut mer informasjon om prosjektet, noe som gjorde at informantene kunne ta en nærmere stilling til om de ønsket å være med. Informantene blir dere mere kjent med i kap.4, der jeg vil presentere de med fiktive navn.

3.2.3 Transkribering

Å transkribere kommer fra ordet transformere, som betyr å skifte fra en form til en annen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 187). Dette vil si å overføre talespråket i intervjuene til et skriftspråk, slik at man får en oversikt over materialet. Denne struktureringen er også en begynnelse på analysen av resultatet. Mine intervjuer varte fra 45 til 75 minutter. Jeg brukte mange timer på selve transkriberingen for hvert intervju, men dette ble enklere jo mer øving jeg fikk. I snitt fikk jeg åtte tettskrevne sider på hvert intervju og selv om man ikke klarer å få med alt i denne oversettelsesprosessen prøvde jeg å fremstille transkriberingen så nøyaktig som mulig. Dette betyr at jeg har lagt meg så tett opp til opptakene som mulig og skrevet ned ordrett det mine informanter har sagt. Jeg valgte å bruke en dialekt form som er tilnærmet min egen for å hindre at informantene kunne bli gjenkjent via sin særegne dialekt. Da mine resultater ikke skal brukes til en språklig analyse men mer som en fortelling fra styrerne, har jeg ikke vektlagt alle pauser og ulike uttrykk fra informantene. Selve transkriberingen prøvde jeg å utføre en av de nærmeste dagene etter intervjuet slik at jeg hadde det ferskt i minne. En dag gjennomførte jeg to intervjuer og dette var ikke optimalt i forhold til transkriberingsprosessen i ettertid. Det førte til at jeg lett kunne blande sammen mine tanker rundt de to intervjuene.

Etter at transkriberingen var ferdig brukte jeg ulike farger på markeringstusj for å samle informasjon om det enkelte tema. Jeg hadde på forhånd kategorisert spørsmålene i intervjuguiden og dette var noe jeg tok utgangspunkt i når jeg skulle lage kategorier for analysen. Disse kategoriene var nøye utvalgt i forhold til forskningsspørsmålene og gjorde det enklere for meg i denne fasen av arbeidet. Kategorier kan også omtales som tema og er dermed en tematisk analyse i dette kvalitative arbeidet. Et tema «er en gruppering av data med viktige fellestrekk» (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2018, s. 279). Målet med en slik

tematisk analyse er å finne en fellesbenevnelse for alle de små «svarene» slik at det kan bli lettere å svare på forskningsspørsmålet mitt. Jeg har gått mange runder med den tematiske inndelingen og startet først med syv ulike tema. Etterhvert så jeg at det var mer hensiktsmessig å samle noen av disse kategoriene og dette førte også til mer tyngde i hver kategori. Noe som kan være litt vanskelig i en så pass liten undersøkelse som jeg har gjort, er at tema kan overlape hverandre og dermed få en mindre ekstern konsistens. Men jeg finner min inndeling som hensiktsmessig i forhold til de svarene jeg har fått, til den teorien jeg har valgt og selvsagt til både forskningsspørsmål og underspørsmål som skal grundig belyses i videre drøfting.

3.3 Forskningsetikk

Det finnes mange etiske retningslinjer som gjelder for prosjekter både innenfor kvantitative og kvalitative metoder. All vitenskap forutsetter at man forholder seg til etiske prinsipper, både i forhold til samfunnet og internt i forskningsmiljøet. Innad i miljøet handler dette om at forskeren står ansvarlig til å utvise nøyaktighet og redelighet, i sin presentasjon av resultater. Dette gjelder også for de eller det man forsker på fordi man som forsker står i en relasjon til sine omgivelser. Som forsker inntar man derfor en dobbeltrolle, der man må vise hensyn både til de man forsker på og til det resultatet man får (Leseth & Tellmann, 2018, s. 144).

Forskningsetikk kan handle om personopplysninger, konfidensialitet, informert samtykke, validitet og reliabilitet. Undersøkelsen er meldt til NSD, Norsk senter for forskningsdata, og jeg er forpliktet til å følge deres retningslinjer for forskningen (vedlegg nr.1).

3.3.1 Informert samtykke

Informert samtykke betyr at deltakerne er informert om undersøkelsens formål, hvilke design den har og hvilke mulige risiko og fordeler de har ved å delta. I tillegg må man sikre seg at informantene vet at de deltar frivillig og at de når som helst kan trekke sitt samtykke og dermed trekke seg ut av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 88). Dette ble både informert om i informasjonsskriv og like før intervjuene startet (vedlegg nr.2). Det var viktig for meg at de kunne trekke seg når som helst dersom de hadde ombestemt seg. I dette samtykket ligger det også informasjon om at jeg ikke skal bruke informasjon fra intervjuene i andre sammenhenger enn i denne masteravhandlingen og at det er bare meg selv og min veileder som har tilgang til materialet.

3.3.2 Konfidensialitet

Jeg informerte også om hvordan jeg sikrer konfidensialitet ved å anonymisere deltakerne og barnehagene. Prinsippet om konfidensialitet innebærer at: «*De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt*» (Thagaard, 2013, s. 28). Dette betyr at all forskningsmaterialet må anonymiseres og det stilles strenge krav til hvordan lister med navn og andre opplysninger oppbevares. I dette arbeidet var det ikke nødvendig å ha personopplysninger og jeg har derfor ikke navn til informant eller barnehage med, verken i intervjuene eller i det transkriberte materialet. Informantene mine har fått tildelt fiktive navn og dette er med på å sikre at ikke tilfeldige lesere vil kunne gjenkjenne informantene i prosjektet. Dette betyr også at jeg må anonymisere eventuell informasjon jeg får i intervjuene som kan være med på å identifisere personer og arbeidssted. I etterkant av intervjuene slettet jeg all mailutveksling jeg hadde hatt med de aktuelle styrerne og når prosjektet er ferdig sletter jeg all lagret informasjon fra båndopptakere og det transkriberte materialet.

3.3.3 Validitet

Validitet kommer fra ordet validity som betyr gyldighet og handler nettopp om datamaterialets gyldighet overfor det de har til hensikt å måle og tolkningen av resultatene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 17). Validitet handler om at du måler det du tror du måler, altså om hvorvidt metoden er egnet for denne forskningen eller ikke. Det finnes flere ulike former for validitet og i min forskning vil jeg se på begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet er når det er samsvar mellom teori og begrep jeg har brukt, satt opp mot det jeg faktisk måler. Intern validitet er det når datamaterialet svarer til min intensjon med undersøkelsen, at jeg treffer for det som skal undersøkes. Ekstern validitet er om undersøkelsen er overførbar til andre sammenhenger og utvalg, og i hvilke grad funnene kan generaliseres.

I min avhandling ser jeg at teori og begreper er knyttet godt opp mot de funnene jeg har gjort. For å kunne få dette til var jeg avhengig av å begrense oppgaven og på den måten ramme den inn innenfor aktuelt tema. Jeg leste mye teori i forkant, der jeg forkastet mye og samtidig ble mer og mer bevisst på hva som var viktig å ha med i oppgaven. På samme tid var jeg i en prosess med å lage gode spørsmål til intervjuguiden, som måtte henge sammen med både

teori og forskningsspørsmål. Her føler jeg at jeg hadde en god rød tråd som bandt sammen teori og empiri og som jeg mener gir oppgaven god validitet. Thagaard skriver at det er *«forskeren som argumenterer for at en tolkning basert på enkeltstående studie kan være relevant i en større sammenheng»* (Thagaard, 2013, s. 211). Videre knytter Thagaard overførbarhet til prinsipper om generalisering, der forskeren kan komme frem til sentrale trekk ved et fenomen i en sammenheng, kan antas å ha gyldighet i andre sammenhenger også. Mine funn baserer seg på seks informanter og dermed er utvalget svært lite og i dette tilfelle er ikke mine funn generaliserbar. Men funnene kan ha en gjenkjennerverdi, der lesere med erfaring fra styrerrollen, gjerne kan kjenne seg igjen i studien. Det at funnene er med på skape refleksjon og ettertanke hos noen er et av målene for kvalitativ forskning.

3.3.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet og kan knyttes til hvordan forskeren gjør rede for hvordan datamaterialet er utviklet (Thagaard, 2013, s. 194). Da er det viktig at forskeren skiller mellom den informasjonen som blir samlet inn i feltet og egne vurderinger av informasjonen. Dette kan dreie seg om relasjoner til deltakerne og eventuelt tilknytning til feltet som er med på å påvirke forskeren i sin tolkning av resultater. Jeg hadde en viss kjennskap til alle informantene med unntak av en. Kjennskap, som jeg definerer som noe annet enn en venn, kan lette utvalgsprosessen. Dette så jeg som en stor fordel og gjorde at jeg kom fort i gang med selve intervjuene. Men burde jeg gått utenfor mine kjennskaper og heller gått bredt ut for å få tak i informanter? Kjennskap med informantene kan også være med å påvirke resultatet i en retning. Blir intervjuene annerledes med de informantene jeg kjenner til enn med den ene jeg ikke visste så mye om? Man kan anta at kanskje praten flyter lettere med de jeg kjenner, men på en annen side kan det være enklere å avspore samtalen. Vil den som ikke kjenner til meg kunne fortelle mer ekte om vanskelige sider ved ledelse da hun bare ser på meg som forsker og ikke som en bekjent? Ja kanskje og kanskje ikke, men det viktigste for meg er at jeg er bevisst denne problematikken og behandler all informasjon likt. Men siden jeg ikke har kjennskap til hvordan informantene er som ledere og hva de vektlegger i sin ledelse velger jeg å tro at dette hadde mindre innvirkning på selve intervjuprosessen. Jeg tror også at informantene ville ha kommet med tilnærmet lik informasjon til en annen forsker, men dette er noe jeg aldri får vite. I selve intervjufasen så jeg hvor lett det var å komme med egne utsagn, som ikke informantene hadde sagt, men som de sa seg enig i. Kanskje ville de ikke ha sagt dette om jeg ikke hadde ordlagt meg slik og heldigvis følte jeg en klar forbedring

av meg selv som intervjuer gjennom hele prosessen. Jeg opplevde det også positivt at jeg hadde et semistrukturert intervju, da jeg på denne måten kunne stille oppfølgings spørsmål som hadde med det tema informantene var innom. På denne måten fikk både jeg og informanten en mer helhet og sammenheng i intervjuet.

I transkriberingen er det vanskelig for en forsker å holde seg objektiv. Ved at man utelater ord og pauser eller ignorerer mimikk og gester, har man allerede spilt en aktiv rolle og påvirket det skriftlige materialet. Jeg prøvde så godt jeg kunne å transkribere det så nøyaktig som mulig, og som resulterte i et materiale som lå tett opp til det som kom frem i opptakene.

I denne delen har jeg redegjort for alle de valg jeg har tatt for å kunne skaffe meg materialet til oppgaven. I neste kapittel vil jeg presentere det mine informanter har fortalt meg, samtidig som jeg gir min tolkning av dette.

Stemningen,
vi ser jo om de har glød og inspirasjon i
hverdagen.

(informant)



4 Analyse og tolkning

I dette kapittelet vil jeg presentere de funnene jeg har gjort og gi min tolkning av datamaterialet. Jeg har valgt å ha tre hovedtema i min analyse og disse er direkte knyttet opp mot forskningsspørsmålene og temaene i intervjuguiden. For hvert hovedtema har jeg også ulike underpunkt. Før jeg starter denne analysen vil jeg presentere mine informanter, slik at dere kan bli litt kjent med dem. Jeg føler selv at jeg har kommet tett inn på dem og gleder meg til å kunne presentere resultatet.

4.1 Presentasjon av informanter

Marit var ferdig utdannet i 2002 og jobbet som pedagogisk leder i to ulike barnehager frem til 2013. Da startet hun som styrer eller daglig leder i denne barnehagen og her har hun også jobbet som pedagogisk leder før hun ble styrer. Barnehagen har fem avdelinger.

Trine var ferdig utdannet i 1999 og etter noen få år som pedagogisk leder gikk hun over i en stilling som avdelingsleder med personalansvar på et oppveksttun. I barnehagen hun jobber i dag, har hun vært siden 2010, først som pedagogisk konsulent og i 2017 overtok hun som styrer. Barnehagen er stor, med syv avdelinger, og er plassert i to bygg.

Sølvi var ferdig utdannet i 1998 og jobbet som pedagogisk leder frem til 2009. Da begynte hun å jobbe som assisterende leder og fra 2012 har hun vært daglig leder i ulike barnehager. I denne barnehagen med syv avdelinger startet hun i 2018.

Eva er utdannet i 1997 og har jobbet mer eller mindre i ulike styrerstillinger siden 1999. Hun har vært styrer i denne barnehagen i vel tre år. Barnehagen som hun jobber for er egentlig to barnehager med felles ledelse og hun fordeler seg likt mellom disse to barnehagene med to avdelinger på hvert sted.

Rita er utdannet i 1993 og har jobbet i ulike barnehager siden den gang. I 2007 jobbet hun som assisterende styrer og fra 2009 ble hun styrer i denne barnehagen hun jobber i dag. Barnehagen har fire avdelinger.

Åse er utdannet i 1979 og har gått en toårig førskolelærerutdannelse med en forpraksis som praktikant. Hun har hatt mange ulike små stillinger og sier også at hun har prioritert å være tilstede for familien i mange år. Her i denne barnehagen har hun vært de siste årene og fra høsten 2018 har hun fungert som styrer. Barnehagen har fire avdelinger.

4.2 Ledelse, valg og prioritering

Ledelse er som vi har sett et vidt begrep og kan være vanskelig å sette ord på og med dette i tankene ønsket jeg å ha en indirekte tilnærming til tema. Jeg startet mine intervjuer med å spørre styrerne om hva de synes var viktigst i sin lederjobb, hvordan de bruker tiden sin og hvorfor de prioriterer som de gjør. I videre spørsmål ønsket jeg å finne svar på hvilke lederrolle de tok på seg både i de formelle og uformelle møtepunkt som finner sted i barnehagen.

4.2.1 Valg og prioritering

I spørsmålet om hva som var det viktigste for de som ledere svarer alle noe som har med arbeid rundt personalet å gjøre. Svarene kommer ganske så fort og noe jeg ser på som en spontan ytring. Det kan virke som om dette er noe de brenner for og som er med på å kjennetegne deres form for ledelse. Svarene de gir handler om relasjoner med de ansatte. Styrerne er opptatt av å se hver enkelt ansatt og det å være en tydelig rollemodell. På denne måten ønsker de å skape tillit. En sier at det tar tid å opparbeide seg tillit og er noe som en konstant må arbeide med. To av styrerne ordlegger seg litt annerledes.

Trine: Det er å skape parallellitet i prosesser. Det å være en leder som leder mitt personalet på en god måte slik at de klarer å lede barna på en god måte også...

Eva: Det er å være tydelig på forventninger i forhold til de rammene vi har

Disse svarene skiller seg litt ut da de har et større fokus på fag og det viktigste for de er at barnehagen blir ledet på en god måte av hele personalet. Dette handler også om de forventningene styrerne stiller til de ansatte og hvordan de stiller krav til utførelsen av jobben i forhold til de rammene de har som forutsetning. Trine er opptatt av å skape parallellitet i prosesser og dette henger godt sammen med det å være en god rollemodell. Hun ønsker å

kunne påvirke på en så god måte at personalet kan ta dette til seg slik at også de kan arbeide på en god måte med barna.

En som også skiller seg litt ut fra de andre svarene er Åse. Åse bruker lang tid til å komme frem til svaret og det kan synes som om hun er noe usikker. Svaret hun gir vet hun er riktig og viktig, men hun er usikker på om det blir arbeidet godt nok med.

Åse: Eg vet at ledelsen har mye å si for den kulturen som blir utviklet og det synes eg er veldig spennende og eg ønsker selvsagt å få dette til å bli veldig positivt og at vi skal være et godt team – ha en god samarbeidskultur.

Åse tar opp kulturen som finnes på arbeidsplassen og at ledelsen er en viktig brikke for hvordan den utvikler seg. Videre i sin uttalelse forteller Åse om valg, prioriteringer og hvordan tiden ikke strekker til.

Åse: Eg hadde ønsket å bruke mer tid til personalet. Også har det vist seg den siste tiden, de siste årene, så har mange ansatte vært ganske uheldig, som har gjort at det har vært en del langtidssykemeldinger....Det har krevd mye tid....Det har spist opp tiden vår....Det å få hjulet til å gå rundt daglig, det må vi få til. Dermed mister vi litt av overskuddet til å kunne lede på den måten vi gjerne skulle ha gjort. Eg håper den dagen kommer...

Her ser vi at ønsket og intensjonen til Åse er så fjern fra den virkeligheten som finnes i hennes barnehage. Mange sykemeldinger gjør at det er et strev med å få dagene til å gå rundt. Tiden strekker ikke til og hun klarer ikke å prioritere annerledes. Hun sier at hun håper at den dagen kommer, der de har overskudd til å arbeide med andre ting, men det er ikke med særlig optimisme i stemmen hun sier dette. To andre styreere nevner også at sykemeldinger og den administrative biten av ledelse kan ta mye tid og ønsket er å bruke mer tid på det pedagogiske innholdet i barnehagen.

Rita: Eg vet at den administrative biten tar en stor del av tiden, for det er en del frister og det er en del kontortekniske ting som må følges opp...Eg ønsker å bruke en del tid på det pedagogiske innholdet....Dette med å få dagen til å gå opp og til å gli, ja dette med at alle har det greit på jobb....noen ganger går ting av seg selv og noen ganger krever det en del arbeid for vi har en del sykdom.

Rita er realistisk, som Åse, og ser at det er et spenn mellom det hun bruker tiden på og det hun kunne ønsket å bruke mer tid på. Det blir også nevnt alle kravene som blir stilt fra NAV når det gjelder sykefravær og all rapportering som tar en stor del av tiden. Dette handler om oppfølgingsarbeid i forhold til ansatte og i forhold til det administrative arbeidet til en styrer.

To av styrerne nevner ikke dette oppfølgingsarbeidet og har fokuset mer på det pedagogiske innholdet i barnehagen og styrerne mener også at de faktisk bruker mye tid på dette arbeidet.

Marit: Eg brenner for faget. Eg brenner ikke for økonomien, men det er greit å ha kontroll på den.

Sølvi: Personalledelse, for eg e så heldig at eg har en assisterende leder som gjør en del av de administrative tingene. Eg har så gode pedagoger og eg trenger de til å lede det pedagogiske arbeidet her i barnehagen, men da må eg støtte opp under og få alle til å gå i samme retning..

Marit sier også at hun må tørre å gjøre forandringer:

Eg er vel den første lederen her i denne barnehagen som har flyttet rundt på personalet. Når du har jobbet i 14 år på samme avdeling med de samme ansatte, så er det på tide å se litt ut i verden..

Å gjøre slike forandringer kan mange ganger skape en ustabilitet i organisasjonen, men er gjerne også en nødvendighet for å bryte opp gamle mønster. Informanten sier at ved å gjøre dette, skaper hun på sikt, en bedre barnehage som står samlet i arbeidet mot felles mål.

4.2.2 De formelle møtene

Her undersøkte jeg hvilke rolle styrerne sa de tok på seg under formelle møter og hvordan de håndterte for eksempel vanskelige samtaler. De formelle møtene var personalmøter og planleggingsdager der hele personalet var tilstede, avdelingsmøter der kun avdelingen var til stede og ledermøter som er for de pedagogiske lederne i barnehagen. Styrerne var samstemte i at avdelingsmøtene ikke var noe de trengte å ha være med på, eller som de gjerne kunne være med på etter behov. De ønsket ikke å ta fra noe ansvar fra de pedagogiske lederne og mente også at de måtte gi dem tillit til å utføre denne jobben på sin måte.

Sølvi: På avdelingsmøtene, da tenker eg at eg ikkje skal overta pedleder sin rolle så derfor er det pedleder som er møteleder og står for både innkalling og referat. Eg e opptatt av at eg ikkje skal ta fra de rollen deres.

På ledermøtene, som også blir kalt for teammøter og pedagogisk ledermøter, har styrerne en helt annen oppfatning av seg selv og sin rolle. Her ønsker de å være en tydelig leder og ha en klar struktur for møtet. Alle har en viss struktur på disse møtene men velger ulike strategier der noen starter med en godt nytt runde og noen velger å gå rett på referatet fra forrige møte.

Marit: På pedleder møtene, der er eg en delaktig part . Eg forventer at alle bidrar inn med ting de har og vi har en bolk som skal være faglig relevant. Så har vi luket vekk mye som heter informasjon, som vi bare skriver ned og sender ut slik at folk får lese.

Trine: Ledermøtene åpner vi med en godt nytt runde og har en fast struktur på møte. I vår fikk vi veldig godt til å ha annenhver møte med saker og annenhver møte som handlet om det lærende møte. Dette var veldig ok.

Alle har forventninger om at pedagogene skal være med å bidra slik at disse møtene blir gode og innholdsrike møter. Åse forteller også om de forventningene hun har til slike møter ikke alltid samsvarer med realiteten i hverdagen. Hun tar tydelig på seg en lederrolle, men har et klart ønske om at alle skal få bidra mer.

Åse: Eg ser at det er stort sett eg som lager plan for møtet, sånn at eg kan styre det i stor grad, men eg vil nok etterhvert i større grad si at eg ønsker at de andre skal ha mere innspill....Når eg som styrer lager en liste og kaller de andre inn så tenker eg som idealist at selvfølgelig har de andre satt seg inn i dette. Og når eg selv var pedleder og fikk en sånn liste så var eg sånn som de andre...hmmm...ka e det vi har om i dag da, ser på listen og tar den med på møtet.

Når jeg videre spør Åse hvordan hun får personalet med seg om de ikke setter seg inn i sakene og når hun som leder er kommet en del lengre i sakene enn de andre svarer hun følgende:

Åse: Men eg har et engasjert personalet. De er påkoblet. Det stopper ikke. De er med og de kan komme med positive innspill.

Når det gjelder personalmøter og planleggingsdager er de aller fleste tydelig på at hele personalet må være med å bidra slik at møtene blir bra og utviklende for alle. De er klare på at alle kan bidra med sine styrker, det som de er god på.

Sølvi: Eg har noen gode pedagoger som e gode å legge frem ting, som har sine kunnskapsområder som de brenner for. Så alt kommer ikkje fra meg, det er ikkje noe enveissamtale.

Eva: I et godt personalmøte har de ulike pedagogene avklarte roller på forhånd og bidrar inn i møtet med sine saker...

Her ser vi også at de er opptatt av god struktur, der ting har blitt avtalt på forhånd og der særlig pedagogene er ønsket til å kunne dra litt av lasset. Noen nevner også assistentene eller barne-og ungdomsarbeiderne sine, som gjerne har en unik kompetanse på et område, og ønsker også at de deler av sin kunnskap. En av styrerne presiserer også dette med dele kunnskap med hverandre og er svært bevisst at hun ikke er den som kan alt i barnehagen.

Sølvi: Det er mange i denne barnehagen som har mye mer kunnskap enn det eg har og det tenker eg er bra

Styrene svarer også nokså likt når det gjelder de vanskelige samtalene, der saker som gjerne er litt utfordrende, skal tas opp med den enkelte ansatt. De mener at dette er nødvendige samtaler som ikke skal skyves unna, men samtidig synes de fleste at dette er noe av det mest vanskelige med jobben som leder.

Rita: Spesielt de ubehagelige samtalene er jo noe eg aldri har likt....Men det er noe eg må gjøre, eg kan ikke snu meg vekk.

Styrene har litt ulik strategi for hvordan de går frem når de møter på problemer som de må ta opp. Noen velger å ta sakene med det samme og ikke gå rundt grøten, mens andre velger å ta noen runder med seg selv slik at det ikke fører til noen munnhuggeri som ene styreeren forteller. En av informantene forteller også om valgt strategi i forkant og etterkant av slik samtaler.

Trine: Eg må vite at dersom eg skal ta opp noe som er vanskelig så må eg ha en så god relasjon til vedkommende at den tåler det. At eg kan hente noe ut fra banken eg har investert i. Og så må eg være bevisst å fylle på etterpå.

På denne måten kan Trine gjennom hele året fylle på med gode tilbakemeldinger, ha en god tone, vise omsorg og gi oppgaver og på denne måten opparbeide seg en god relasjon til sine ansatte. Dette er en forutsetning for å kunne ha en vanskelig samtale og Trine må også fylle på igjen i etterkant for et denne «relasjonskontoen» alltid er ganske full.

En annen informant har også en konkret strategi for slike samtaler og dette handler om å bli trygg nok til å kunne ta ting opp med hverandre. Hun forteller at både pedagogene og assistentgruppen har øvd seg på rollespill med å gi hverandre gode og andre tilbakemeldinger og hun forklarer det på denne måten:

Sølvi: For eg tror på det å øve seg, når det er litt ufarlig og så ser vi at det er så viktig i hverdagen med å tørre å være ærlige med hverandre. Også det å lage seg en strategi på hvordan man starter en samtale. Da får man en knagg å henge det på.

Sølvi vet at det å ha vanskelige samtaler kan være utfordrende, men som hun sier ønsker hun at alle skal kunne være ærlige med hverandre i barnehagen. Og siden dette er vanskelig, ikke bare for henne, men for hele personalet, har hun gått aktivt inn for å jobbe med dette i hele personalgruppen. Det å øve seg på hvordan man skal ta ting opp med hverandre kan handle

om å få tips og ideer til hvordan man skal starte en samtale, hvordan man skal ta i mot den andre part, hvor en slik samtale skal finne sted og ikke minst hvordan man går videre etter slike situasjoner. På denne måten ufarliggjør styreren det å ta slike samtaler og det kan være med å lette situasjonen for de involverte. De øvde seg også på å gi flere positive tilbakemeldinger til hverandre og Sølvi mente at dette kunne ligge grunnlaget for de vanskelige samtalene.

4.2.3 De uformelle møtene

De uformelle møtene handler om alle møtepunktene som finner sted i løpet av en dag, som ikke er planlagte. Dette skjer i gangene, på pauserommet, på avdelingene, på uteplassen og disse møtene har ikke noen fast struktur. Det som kommer frem i svarene er at styrerne er opptatt av å være synlige i sin ledelse og vet godt at de er med å påvirke med sin tilstedeværelse. Noen er mye tilstede rundt omkring i barnehagen, andre er mindre, men alle synes det er viktig å vite hva som rører seg og alle er opptatt av å ha døren åpen til kontoret sitt.

Rita: Eg e mye rundt omkring...og eg tenker det e veldig viktig ka rolle eg har i de møtene. Eg e alltid lederen og eg tenker at vi har en god tone på arbeidsplassen

Trine: Eg vil aldri skape noen distanse til personalet, eg vil være tilstede og sammen med de, og være bevisst den rollen. Og det eg ser og sier og gjør, det blir lagt merke til

De er også opptatt av å «ta» sine ansatte i å gjøre de gode tingene og er bevisst at de ikke er flinke nok til å gi hverandre positive tilbakemeldinger på det arbeidet folk gjør i barnehagen. En forteller også om det å framsnakke de ansatte, som kan handle om å skryte av de ansatte til andre. Dette er de flinke til når det gjelder barna, men at de må ble enda mer bevisste på dette når det gjelder de voksne. Hun kommer med et eksempel der hun sier:

Marit: Når eg fremsnakker kan eg si: eg hørte at Kari var så imponert over pedagogplanen din. Hun kommer nok til å spørre om å få bruke den.

En av styrerne forteller hva hun ligger i synlighetskulturen i barnehagen:

Eva: Synlig leder? By walking around- som de sa en gang i tiden. Synlighetskulturen handler både om å se og bli sett, sånn at de skal vite at eg e her for de... Den uformelle praten e en viktig del av relasjonsbyggingen

Åse er gjerne den som er mest fortvilet over situasjonen eller kanskje hun er den som er den ærligste. Hun synes det er vanskelig å være synlig, og vet at hun ikke strekker til.

Åse: Eg har en del tanker om det å være synlig og tett på, men ser at når eg fikk denne rollen så ble eg sittende innenfor disse fire veggene. Og tiden gikk. Eg har en del arbeidsdager som er lengre enn en vanlig arbeidsdag og likevel har ikkje eg sett de eller vist meg. Det var en som sa til meg en dag: Skal eg lage et vindu til deg der (peker). Ja det er en vei å gå mellom der en ønsker å være og der en faktisk er.

Her tolker jeg det slik at den ansatte kommer med et hint til sin leder at hun må være med synlig. De ønsker å bli mer sett og dette er jo noe styrer også ønsker å kunne gjøre, men som hun sier ikke lar seg gjøre i en hektisk hverdag. Åse er den styreren som tok førskolelærerutdannelsen på 70 tallet, da den var på to år. Hun har også havnet litt tilfeldig i denne styrerrollen og har ikke hatt den mer i noen måneder. Dette kan gjerne være litt av forklaringen på at hun ikke makter å være mer rundt omkring blant personalet. Det kan virke som om hun har mye å sette seg inn i og med et stort sykefravær blir arbeidet hennes konsentrert rundt dette med å få dagen til å gå rundt.

4.3 Verdier

Denne kategorien handler om de verdiene styrerne og barnehagen jobber etter og hvordan disse verdiene er med på å forme lederens væremåte. Det handler om hvordan de ser på seg selv som rollemodell og forbilde og hvordan de klarer å inspirere sine ansatte. I tillegg til dette synes jeg var det interessant å kunne se på hvordan de balanserer mellom det å være en venn og en leder.

4.3.1 Grunnverdier hos lederne

I denne delen ønsket jeg å få svar på om styrerne hadde noen grunnverdier som de handlet ut fra. Verdispørsmål kan være vanskelige å svare på og dette var jeg bevisst når jeg lagde intervjuguiden. Jeg hadde en innledning til tema og fortalte om at verdier er gjerne noe som ligger bak våre handlinger, og at handlingene våre er gjerne preget av vårt syn på barn, mennesker, barnehager, samfunn osv. Selv med denne innledningen kunne jeg se en viss nøling og informantene mine signaliserte på ulike måter at dette var noe som var vanskelig å sette ord på. Men ved å stille spørsmål om rollemodell, forbilde, inspirasjon, ros,

anerkjennelse og så videre, noe jeg gjør i neste del, får jeg mer direkte svar og som også vil fortelle meg om deres verdisyn.

Noen informanter identifiserte seg med barnehagens egne verdier, og de verdiene som ble nevnt er anerkjennende, raus, tilstede, kompetent, ambisiøs, respektfull og energisk. Dette er gjerne verdier som tilhører mange barnehager innenfor samme barnehagekjede.

Hvis eg e raus med deg og sier ja til alt du vil, ka e eg då i forhold til dine kollega igjen, eller ka e eg for barna?

Også de kristne grunnverdiene som noen av styrerne identifiserer seg med, blir en rettesnor i arbeidet deres i barnehagen.

De kristne grunnverdiene betyr mye for meg i møte med andre. Alle er like verdifull, vi skal ikke rangere så mye.

Noen verdier kommer helt løsrevet fra barnehagens sine verdier og det kan synes som om disse har en enda sterkere betydning for den enkelte styrer.

Eg tenker at både i forhold til ungene og til personalet så har eg en sånn subjekt-subjekt relasjon, at alle er helt og fullt menneske. At de eg er i relasjon med, sånn e det for de, sånn opplever de det, det kan man ikkje bestride. De eier den virkeligheten og det får de lov til. Selv om eg synes det er hakkane gale, så må eg sjekke ut hva det er som gjør at mennesker tenker sånn og kanskje får eg en erkjennelse underveis.

Dette svaret kom spontant og hun nevner som sagt ikke de verdiene barnehagen har som felles verdigrunnlag. Det hun nevner om subjekt-subjekt relasjonen føler jeg sitter dypt forankret i hennes grunnverdier og forteller mye om hvilke pedagogisk plattform hun har i jobben sin.

4.3.2 Rollemodell og forbilde

I forbindelse med det å være synlig fikk styrerne også spørsmål om hvordan de så på seg selv som forbilde eller rollemodell. Noen er svært tydelig og svarer raskt at de er et forbilde og en rollemodell for hele barnehagen.

Marit: Eg ønsker å være en god rollemodell. Eg tenker at eg har mange gode kvaliteter og eg jobber hele tiden med å være så god som overhode mulig. Men eg e ikkje feilfri.

Andre igjen synes dette er litt vanskelig å ta innover seg. De vet ikke helt hvordan se skal svare på det og synes at disse begrepene blir for store og mektige. Eva sier:

Klarer ikke helt å se meg selv som en rollemodell. Helt rasjonelt så er eg det, på godt og på vondt. Men eg e jo bevisst å være rollemodell i forhold til arbeidsmoral, til måten en prater med ungene, hvordan en kommuniserer med foreldrene....Eg e jo bevisst på at gjennom måten eg jobber så legger eg føringer, men å tenke rollemodell, der er eg ikkje.

Dette svaret er litt tvetydig, da hun i det ene øyeblikket sier at hun ikke er en rollemodell og i det andre sier at hun er det i forhold til arbeidsmoral og hvordan hun ønsker at kommunikasjonen skal foregå i barnehagen. Mulig er begrepet for mektig og det er vanskelig å ta innover seg at man er et forbilde på godt og vondt i barnehagen. En av styrerne påpeker også at alle ansatte i barnehagen er rollemodeller. Her klarer jeg ikke å få stilt oppfølgingsspørsmål og dermed henger dette svaret litt i luften med hva hun egentlig mener. Er alle gode rollemodeller eller mener hun at alle påvirker med sin væremåte, om det enten er god eller dårlig påvirkning?

4.3.3 Trivsel og inspirasjon

Trivsel hos de ansatte er gjerne en indikasjon på at organisasjonskulturen er bra. På spørsmål om hvordan de kan se at deres ansatte trives på arbeidsplassen får jeg mange spennende svar og jeg velger å ta et lite sitat fra alle informantene:

Rita: Eg merker det på atmosfæren.

Marit: Eg ser det på entusiasmen.

Sølvi: Eg hører det på den gode stemningen.

Trine: Du hører det på lyden ikke sant og på gløden i øynene.

Åse: Stemningen, vi ser jo om de har glød og inspirasjon i hverdagen.

Eva: Eg hører det.

Som vi ser beskriver de fleste stemningen og atmosfæren som finnes på arbeidsplassen. Dette gir styrerne en pekepinn på hvordan de ansatte trives. Her kan de både se og høre om det er en god atmosfære, men det betinger at de er rundt omkring i barnehagen og får med seg det som skjer. En av styrerne forteller at ting kan snu fort og at man ikke får med seg alt som skjer blant sine ansatte.

Sølvi: Noen ganger blir du tatt litt på sengen, at det kan være episoder du ikke har klart å fange opp. Det kan være en periode eg har hatt det veldig travelt og det skjer jo, at du ikke klarer å være der ute så mye som du ønsker sant. Men da vi må tørre å spørre da: Hva har skjedd, hva er det som rører seg her ute nå?

Styrerne har ulike strategier for hvordan de inspirer sine ansatte. Alle sammen snakket om det å la sine ansatte få skinne. Dette handlet om å la de ansatte få bruke sine ferdigheter, slik at de får en mestringfølelse og en glede over arbeidet sitt. De er alle bevisst at de har ansatte som har gode kvaliteter, at de kan ulike ting som gjerne ikke styrerne kan. Dette betyr at de må få ansvar slik at de kan «spire og gro» som en av styrerne sier.

Trine: Det som eg ser inspirerer de ansatte er når de føler at de er med å dra barnehagen i en retning, når de får være med på å eie det som blir gjort.

Her ser vi at det å kunne ha et eierforhold til det man holder på med i barnehagen, er en inspirasjonskilde for de ansatte. Eva ordlegger seg på en litt annen måte og forteller med stor iver om sin rolle som translatør for sine ansatte.

Eva: Å inspirere blir å være en translatør i forhold til samfunnsoppdraget. Være den som oversetter, som skaper mening og gir inspirasjon til arbeidet. Også det å gjøre ting overkommelig.

Styreren her er opptatt av det å skape mening i arbeidet for de ansatte. De må vite hva de skal gjøre, hvordan de skal gjøre ting og ikke minst hvorfor de gjør det de gjør i barnehagen. Alt henger sammen og denne sammenhengen kan være vanskelig for alle ansatte å se og da blir de styrerne sin oppgave å holde disse trådene sammen. Som styreren sa handler det både om å gi ordene mening og å gjøre det overkommelig for de ansatte.

4.3.4 Relasjoner

Det er mange relasjoner på arbeidsplassen og som leder kan dette by på utfordringer. Skal man mest være leder eller skal man mest være venn? Dette er et dilemma som kan være lurt å ha tenkt over og når jeg stilte styrerne dette spørsmålet kom det spennende svar. Svarene sprikte litt og de kan være noe vanskelig å tolke. En sier at hun ikke har så mange venner på arbeidsplassen. Det betyr ikke, at de ikke omgås på fritiden, da de treffes gjerne i forbindelse med fritidsaktiviteter fordi de har barn på samme alder. En annen sier at det er ingen ansatte hun har en relasjon med utenfor arbeidsplassen, men likevel tenker hun på kollegaene sine

som sine venner. Dette forklarer hun med at de tilbringer så mye tid i lag, gjerne mere enn med familien, og det er ikke bare fag det blir pratet om. Rita sier:

Etter mange år blir en jo ganske godt kjent....eg er avhengig som deres leder at de stoler på meg og at de er trygg på meg og at vi har en god tone sammen.

En annen støtter dette og peker samtidig på at hun har tettere relasjoner til noen på arbeidsplassen. Dette er helt naturlig som hun sier, men at hun jobber for å kunne få en tettere relasjon til de hun ikke har det til. Hun er også tydelig på hva kollegaene betyr for henne.

Trine: De eg jobber med betyr noe for meg, sånn på ekte. Eg bryr meg om de.

Alle informantene har en formening om at de skal være profesjonelle når det gjelder dette tema. Å være profesjonell handler om å kunne skille mellom det som opptar de på jobb og det som opptar de på fritiden. Dette gjelder begge veier, både fra de ansatte og fra styrer. Men de er veldig klare på at det er styrer som har hovedansvaret her.

Marit: Hvis eg skal være med på festligheter og folk begynner å prate jobb så sier eg: Nei dette gidder eg ikkje. Du kan komme på kontoret mitt på mandag om du vil. Eg tar altså en litt humoristisk vri.

Styreren forteller at det er mange av personalet som er glade for at hun er så direkte når det gjelder dette, at hun har satt en standard. En annen styrer nevner julebordet og hvor viktig det blir å være bevisst sin egen rolle i slike sammenhenger. Det er ikke alt det skal snakkes om som hun sier. Det å være venn med de på jobben handler om verdiene dine sier den ene informanten. Hun begrunner dette med at noen ganger legger man mer ned i omsorgen til andre. Dette handler ikke om profesjonell omsorg, men om en omsorg som du har til en venn som du virkelig bryr deg om.

4.4 Veien til barnehagen og lederstolen

Mot slutten av intervjuene ønsket jeg å vite litt om hvorfor styrerne hadde valgt barnehagelæreryrket og om de hadde noen tanker om hvorfor akkurat de var blitt ledere. Jeg ønsket også å høre om hva som er det aller beste med jobben de har og om hvordan de aller helst vil bli husket om de hadde sluttet på dette arbeidsstedet.

4.4.1 Lederstien

Veien blir til mens du går er det et ordtak som sier og det kan kanskje stemme for noen av disse styrerne jeg har intervjuet. Det er mange tilfeldigheter som har ført de til et arbeid i barnehagen. Både familie og hjem, skole og fritidsaktiviteter, venner og utdanning er med på å påvirke deres valg. Rita forteller om hvordan barndommen, med en trygg og god oppvekst, har påvirket henne til å bli den hun er i dag. Men hun peker samtidig på hvor viktig utdanningen og gode kolleger har vært.

Rita: En god og trygg oppvekst med en familie som har støttet meg og gav meg mye omsorg. Den har preget mye av hvordan jeg er i dag.

Hvorfor de har blitt ledere i barnehagen har gjerne mer sammensatte svar og her er det også tilfeldigheter som har ført de til en lederjobb.

Rita: Eg tenker det er tilfeldigheter, ja for eg var klar på at eg ikkje ville ha den jobben, men så var det eg som ble valgt til stedfortreder i de jobbene eg hadde. Og når det kom en stilling, ja da tenkte eg at eg skulle prøve meg, og eg har ikkje angret.

Marit: Eg skulle aldri jobbe med barn eller mennesker når eg var yngre....Eg har aldri tenkt at eg skulle lede noen, men når eg ser tilbake, så kan eg se at eg var kaptein på både fotball og håndballaget og ser at eg må ha hatt noen kvaliteter..

Her ser vi at i tillegg til tilfeldigheter, at også viktige personer har vært med på å påvirke informantene til å ta sine valg. Marit forteller videre i intervjuet at fotballtreneren hennes var en svært god leder som viste henne tillit til å kunne ha rollen som kaptein. Det at han hadde troen på henne la muligens grunnlaget for at hun en dag skulle bli en leder. En annen nevner en fantastisk øvingslærer hun var i praksis hos under barnehagelærerutdanningen og sier at hennes menneskesyn, barnesyn og hvordan hun utøvde ledelse var en stor inspirasjonskilde. En tredje nevner en dyktig styrer hun hadde på en arbeidsplass, som gav henne mye god veiledning på flere plan. Noen av styrerne var svært bevisste i sine valg og hadde klare formeninger om hvorfor akkurat de var blitt ledere.

Eva: Det eg tidlig ble bevisst var at eg hadde et slikt utviklingsgen, et ønske om å utvikle ting til det bedre. En god barnehage kan gjøre en enorm forskjell hos de ungene som går i barnehagen. Versus la det skure og gå barnehager hvor ting ikkje fungerer, hvor personalet ikkje er helt på plass – det gjør en utrolig stor forskjell. Det har nok vært motivasjonen min for å bli styrer.

Sølvi: Eg bestemte meg for å bli leder før eg begynte på utdannelsen. Eg har et veldig ønske om å gi et godt tilbud til barn. At vi skal gi et trygt og godt miljø å ferdes i hver dag.

Som vi ser av disse svarene, har informantene sett det klart for seg fra tidlig alder at de skulle være med å gjøre en forskjell for barn. De ville være med å påvirke og valgte en yrkesretning som gjorde dette mulig.

En av informantene hadde en litt spesiell historie om hvorfor hun hadde havnet akkurat i barnehagen. Hun fortalte at dette nærmest ble et personlig vitnesbyrd som hun nå skulle fortelle meg. Hun fortalte at hun i alle år frem til etter gymnaset hadde trodd hun skulle bli allmennlærer og var egentlig klar for å søke lærerskolen. Men en dag når hun var på søndagsskolen, tok hun et lite barn opp på fanget, og hun beretter til meg:

Åse:eg ble fylt av kjærlighet med det barnet. Det fylte hele meg. Opp gjennom kroppen og då tenkte eg, kanskje det er denne alderen eg skal satse på. Det var noe helt nytt for meg, men eg bare kjente det. Og eg har aldri angret.

Dette var fint å høre om og gav meg et annet perspektiv på hvordan man kan stake ut kursen for livet og for den jobben man skal ha. Denne informanten ble påvirket av et lite barn, til å ta sitt livsvalg om å bli barnehagelærer. Hun sier videre at det er tilfeldigheter som har gjort at hun nå sitter som leder .

4.4.2 Inspirasjon i arbeidet

Noe av det siste jeg spurte om disse intervjuene gikk på hva de syntes var det mest meningsfulle i jobben og når de følte seg sterkest og svakest som leder. Det er ikke flotte planer og gode dokumenter som kommer frem i intervjuene. Svarene som kommer handler om alle de menneskene og barna som befinner seg innenfor barnehagens fire vegger. Det handler om glede og glød hos personalet og at både barn og voksne blomstrer og mester.

Rita: Når eg ser at eg har ansatte rundt meg som gløder og som trives med det de holder på med, så kjenner eg – Yes – at eg e på den rette plassen.

De trekker også frem det å mestre ting i lag, at dette gir god energi og en meningsfylt hverdag for styrerne.

Eva: ...når pedagogene kjenner og gir uttrykk for at nå drar vi lasset sammen....Då tenker eg, det kommer ikkje gratis dette her, at det er blitt sånn, og då kjenner eg at det blir eg glad for.

En av styrerne nevner også en annen viktig ting i barnehagen, nemlig det å ta tak i ting.

Sølvi: Eg føler meg sterk når eg tar tak i ting som eg kjenner er viktig at vi må gjøre noe med. Og eg føler meg svak når eg gjør det motsatte, når eg utsetter ting eller når eg tenker at dette må bare ligge.

Det som er minst meningsfullt i jobben for disse informantene handler ofte om administrative ting i en lederstilling. De nevner kontering av regninger, arbeid med sykefravær og dårlige systemer de får tredd nedover hodene. En av styrerne nevner også noe annet som handler om personalet sitt.

Marit: Det minst meningsfulle i jobben er sure folk. Negativitet. Men ikkje den negativiteten som er konstruktiv, men den umotiverte. Då er det sånn tiltaksløshet.

Hun forklarer at dette handler om folk som gjerne ikke har lyst til å jobbe i barnehagen, men som bare blir værende og forsurer miljøet. Hun sier at hun er blitt mer direkte i dette arbeidet og forteller sine ansatte at de må ta et valg. De må finne ut hva de vil og hun skal hjelpe de i den retningen de bestemmer. Men velger de å være i barnehagen vil hun sette krav og har store forventninger om endring.

4.4.3 Ettermæle

Helt til slutt ville jeg vite hvordan de hadde likt å bli husket om de hadde sluttet som styrer på akkurat denne arbeidsplassen. Noen virker litt i stuss og synes dette er litt vanskelig å svare på, mens hos andre kommer det et spontant svar. Svarene handler om å ville bli husket som synlige og tydelige ledere, som har god kontroll og som vil personalet sitt vel. En av styrerne nevner også dette med litt andre ord. Hun sier at hun ønsker å bli husket som omsorgsfull, tilgjengelig, pålitelig, tydelig og med forventninger til personalet. En av informantene sier hun ble fortalt en historie, i en periode hun hadde permisjon fra jobben, som hun ble både stolt og glad over å høre.

Eva: En i personalet sa: «Når eg satt der og jobbet, ja no hadde Eva sagt; velg fokus. Ikke ta på deg for mye og gjør det skikkelig». Dette var overraskende for meg at det hang litt igjen når eg var vekke. Å gjøre det overkommelig er mitt mantra.

Jeg vil avslutte med et sitat fra Trine. Alle styrerne jeg har intervjuet er svært reflekterte, dyktige og oppriktig interessert i den jobben de har i barnehagen. Også Trine. Hun viser et engasjement gjennom hele intervjuet, er det er en rød tråd i det hun prater om. Ting henger sammen.

Trine: Eg ville jo at de skulle ha beskrevet meg og husket meg som en raus leder, som hadde blikk for personalet og det med å ha barns beste i fokus.

Det å bli husket som en god leder når man en gang forlater arbeidsplassen er viktig for mange. Men hva som blir viktigst handler mye om hvordan styrerne er som ledere og som person.

Etter å ha presentert det mine informanter har fortalt, vil jeg nå drøfte mine funn i lys av teori.

Det som eg ser inspirerer de ansatte er når de føler at de er med å dra barnehagen i en retning, når de får være med på å eie det som blir gjort

(informant)



5 Drøfting av mine funn i lys av teori

I denne delen vil jeg prøve å knytte mine funn opp mot teori og tidligere forskning. Jeg har lik oppbygging av dette kapitlet, som jeg hadde i analysedelen og underkapitlene har fått navn etter forskningsspørsmålene mine. Problemstillingen min løfter jeg enda en gang frem, slik at dere som lesere har den med dere gjennom denne delen. Avsluttende kommentarer kommer i kapittel seks.

Hvordan beskriver barnehagestyrere sin ledelse og på hvilke måte kommer verdier til uttrykk i deres møte med de ansatte?

5.1 Hvilke valg og prioriteringer gjør styrerne når det gjelder lederoppgaver?

Ledelse er som sagt et svært vidt begrep, men det handler til syvende og sist om hvilke valg man tar som leder og hvordan man tar disse valgene. Ved å se på hvordan styrerne prioriterer de ulike lederoppgavene i sin barnehage vil jeg få innsyn i akkurat dette, men samtidig også få vite noe om de som leder.

5.1.1 Valg og prioriteringer

Det som kommer tydelig frem i mine funn, er at styrerne ser på personalledelse som en av sine viktigste lederoppgaver. De ønsker å være tydelige og gode rollemodeller, se hver enkelt ansatt og ønsker å oppnå en tillit fra sine ansatte. Samtidig har de et sterkt ønske om at deres form for ledelse kan videreføres til pedagogene sitt arbeid med barna. Dette ser jeg på som en form for transformasjonsledelse da styrerne har et tydelig ønske om å kunne påvirke gjennom sin ledelse (Martinsen, 2015). I tillegg er det tydelig at det er integrasjonsrollen innenfor begrepet PAIE som står sentralt (Strand, 2007). Integrasjon handler nettopp om arbeid rettet mot personalet, om samarbeid og arbeidsmiljø. Det jeg finner svært interessant er at bare halvparten av styrerne faktisk prioriterer dette arbeidet. Dette betyr at den andre halvparten prioriterer administrative oppgaver, som sykefravær, vikarbruk, rapportering, samarbeid med NAV og så videre. Rita og Åse sier klart og tydelig at det nettopp er disse administrative oppgavene som stjeler mye av tiden deres og de hadde ønsket å kunne prioritere annerledes. Ordtaket «å stå mellom barken og veden» kan gjerne passe for Rita og Åse. De er havnet i et

sprik mellom det de faktisk vet er best for barnehagen og det de faktisk prioriterer. Dette er også noe som kan sende uklare signaler til personalet, der lederne signaliserer en ting, men gjør en annen ting. Kanskje kunne noe av dette arbeid blitt delegert til pedagogene, slik at styreren selv kunne hatt fokus på produksjon- og integrasjonsoppgaver, noe de sier de ønsker å bruke mer tid på.

Denne ubalansen, som vi ser overfor, kan vi også se i lys av yrkesetiske bevissthet, der det å kunne ta valg og gjøre prioriteringer er en viktig oppgave til en leder (Bergem, 2011). Ved å gjøre en annen prioritering, som for eksempel å være mer tilstede omkring i barnehagen, kan kanskje personalet oppleve i større grad å bli sett. Dette kan på sikt føre til et personalet som har et større engasjement for barnehagen og som også får en større forpliktelse for arbeidsplassen sin. Å prioritere de administrative oppgavene er i følge Brunstad (2009) viktig men ikke nok.. Det er viktig å få på plass vikarer slik at regler og forskrifter for barnehagen blir fulgt, men kanskje det er enda viktigere med en bevisst tilstedeværelse. Slik jeg ser det gjør styrerne ting riktig, men det skorter litt på å gjøre de riktige tingene. Altså handler dette om å utøve godt skjønns i den situasjonen de er kommet i og vise evne til å vurdere hvordan man skal gripe fatt i situasjonen.

En annen sentral ting jeg har observert i mine funn, er hvordan styrerne har fokus på fag og profesjon, nemlig produksjon i PAIE begrepet (Strand, 2007). Dette kommer frem både når det gjelder arbeid i forhold til Rammeplanen og til arbeid med verdigrunnlaget. De er bevisst sitt samfunnsmandat og er tydelig på hvilke pedagogiske normer og regler som må ligge i bunn for deres virksomhet. Men det som er litt urovekkende er at noen få styrere ikke nevner faget innenfor sin egen profesjon i særlig grad. Pedagogikk, som skal legge grunnlaget for eksistensen til en barnehage, er så og si fraværende i svarene jeg får. Det er ikke dermed sagt at de ikke arbeider med dette, men kanskje vil styrere som er bevisst sine mål og ambisjoner for barnehagen ha et større fokus på dette området. Det å være en lærende organisasjon krever en pedagogisk ledelse som både setter i gang refleksjon og som evner å omsette til lærende prosesser (Kunnskapsdepartementet, 2013). Dette kan vi og sette i sammenheng med hvor menneske- eller oppgaveorienterte de er i sin ledelse. De styrerne som ikke nevner noe innenfor begrepet produksjon, er muligens mer menneskeorientert enn de andre. Fokuset deres er kanskje mest rettet mot alle de som jobber i organisasjonen og en tar ikke tak i alle de pedagogiske oppgavene for å kunne utvikle barnehagen til en lærende organisasjon. På en annen side kan jeg også se en sammenheng mellom de som har fokuset sitt mest rettet mot de

administrative oppgavene, har også en tendens til å forskyve dette arbeidet som har et mer faglig og profesjonsrettet perspektiv. Vil det da si at de er mest oppgaveorientert?

Jeg vil nok tro at alle mine informanter har en *både-og* tilnærming når det gjelder arbeid rettet mot de ansatte og de oppgavene som skal løses innenfor organisasjonen. Denne *både-og* tilnærmingen kan nok være svært fornuftig, da det å være sterkt menneskeorientert muligens kan gå på bekostning av den faglige kvaliteten i barnehage. Med dette mener jeg lederne kan bli «dumsnille» når de har et for sterkt fokus på personalet og vil prøve det de kan for å tilrettelegge, hjelpe, være tilstede og være tilgjengelig. Dette kan bli problematisk med alle de kravene som stilles til barnehagen, dersom det faglige ikke blir satt på dagsplanen og arbeidet godt med. Et eksempel er et personalet som hele tiden skal kose seg på personalmøter og sporer av fra både saker og aktualitet og som da ikke har en styrer som klarer å hente de inn igjen. Dette vil kunne føre til at saker ikke blir diskutert og dermed kan man få mindre eierforhold til det man holder på med.

Det at styrerne har denne orienteringen mot ansatte og oppgaver, gjør at de kan utøve en form for situasjonsbetinget ledelse og vil kunne forandre sin lederstil i forhold til de ulike situasjonene de befinner seg i (Børhaug og Lotsberg, 2011). For eksempel ser vi at Marit setter tydelige krav til sitt personalet om de skal bli værende i barnehageyrket, men samtidig gir hun de mye spillerom i arbeidet med det pedagogiske innholdet. Her viser Marit at hun kan være klar og tydelig når det trengs, og samtidig være åpen og gjerne være litt i bakgrunnen i andre situasjoner. Det å kunne være litt i bakgrunnen og la personalet få ta initiativ og komme med ideer, kan gjerne være noe som er med på å inspirere personalet i arbeidet sitt.

5.1.2 De formelle møtene

Det å høre om hvordan styrerne opptrer i de ulike møteformene i barnehagen gav meg også et nyttig innblikk i hvilke valg og prioriteringer de gjør som ledere. Når det gjelder de formelle møtene kan jeg se noen tydelige mønstre som går igjen. For det første viser styrerne stor tillit til sine pedagoger når de skal lede sine avdelingsmøter og ønsker ikke å blande seg inn i disse møtene. De har stor tro på sine pedagoger og har tillit til det arbeidet de gjør med sitt avdelingspersonalet. For det andre ønsker de å gi støtte til pedagogene dersom de ønsker det i

enkelte saker. Ut fra dette kan det se ut som om de har en støttende lederstil, der de ut fra situasjonen de er i viser støtte i mer eller mindre grad.

Når det gjelder de andre møtene som finner sted i barnehagen, som pedagogisk leder møter, personalmøter og planleggingsdager, tar styrerne på seg en helt annen rolle. For det første ønsker de å ta en tydelig ledelse i disse møtene. Dette gjør at de sikrer seg å komme igjennom sakene som står på innkallingen og eventuelt fange opp annet som er viktige for personalet. På denne måten skaper de også en god struktur i møtene. For det andre har de et ønske om at alle i personalet skal kunne bidra inn i slike møter. De sier at det ikke alltid er de selv som har best eller mest kunnskap om enkelte ting og derfor er det viktig at andre kan holde innlegg for dermed å kunne lære av hverandre. Som vi ser er dette en annen form for ledelse enn vi så på avdelingsmøtene. Ved å både ha høy grad av kontroll og frihet på sammen tid, kan dette knyttes til verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2013). Det kan også handle om lederstil, der kontroll og frihet blir viktige i forhold til de oppgavene som skal løses. På et personalmøte i barnehagen finnes det ulike kvalifikasjoner hos medarbeiderne. Det er assistenter uten noen formell kompetanse, det er barne- og ungdomsarbeidere som har et fagbrev og det er pedagoger med en 3-årig høyskoleutdanning. Denne sammensetningen av ulike faglige kompetanser, stiller store krav til en leder for å kunne få alle til å dra i samme retning. Kontroll ser jeg på som vesentlig for å sikre en viss faglig utveksling mellom de ulike yrkesgruppene og frihet kan gjøre medlemmene i organisasjonen til aktive og søkende individer. I neste del, der verdier er hovedfokuset, kommer jeg mer inn på verdibasert ledelse.

De formelle møtene handler også om de vanskelige samtalene en styrer må ha med sine ansatte. Dette er et helt annet møte enn det vi har sett på over og alle styrerne har en noenlunde lik tilnærming til slike samtaler. De er klar over at dette er en del av arbeidet deres og selv om de synes det kan være vanskelig vet de at samtalene må håndteres på en best mulig måte. Jeg velger å se på dette i lys av sosial sensitivitet hos Bergem (2011) og klokt lederskap av Brunstad (2009). En vanskelig samtale handler om det å sette punktum for noe og gi hverandre en ny start. For å klare dette må en ha en viss sosial sensitivitet, som i følge Bergem innehar tre viktige komponenter. Først må man som styrer fange opp noe som rører seg, før en setter seg inn i den andres situasjon og til slutt evner å handle og opptre som tjener den andre part. En vanskelig samtale må ikke sette den ansatte i dårlig lys men være en hjelpende hånd til å løse eventuelle problemer. Det å ha mot blir helt sentralt i dette arbeidet rundt vanskelige samtaler. I likhet med Bergem (2011) påpeker Brunstad (2009) at leder uten

mot ikke kan utrette stort . Mot, som er en av de klassiske dydene fra antikken, handler om at styrerne må kunne evne til å ta noen valg. De må først ta et valg om de ønsker å ta opp noe med en ansatt og deretter velge rett tidspunkt for samtalen. Ikke for kjapt, da man gjerne ikke har fått tenkt seg godt om eller forberedt seg til møtet, men heller ikke for sent da tilbakemeldingene gjerne mister sin kraft når tiden går. På dette området var det noen styreere som gjerne var for kjappe og ønsket å ta ting opp der og da, og noen som gruet seg mer og valgte å vente for lenge. Dette er nok en vanskelig balansegang som krever trening og som vi ser Sølvi tar helt bokstavelig når hun sier at det å gi tilbakemeldinger til hverandre er noe de har valgt å trene på . Ved å trene på å kunne ta opp ting i lag med personalet, kan føre til bedre strategier for hvordan man tar opp ting, men også en større aksept for å kunne gi hverandre tilbakemeldinger.

5.1.3 De uformelle møtene

De uformelle møtene er alle de andre møtene mellom styrer og sine ansatte, som skjer i det daglige og som ikke er planlagte. Det kan være alt fra et hei i gangen til en spontan samtale på kontoret. Det som kom frem i mine funn er at synlighet er noe som synes å være viktig for alle mine informanter. I følge Bang (2011) er det å være synlig en del av kulturuttrykket i en organisasjon . Alle synlige handlinger, som for eksempel språket vårt, møbleringen, ritualer og seremonier, er våre uttrykk og dermed også våre avtrykk for hvordan andre oppfatter organisasjonen. Også kulturinnholdet, som verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, som gjerne er usynlige, er også viktige komponenter i en organisasjonskultur.

Synligheten handlet for eksempel om å ha en åpen dør til kontoret, noe alle styrerne praktiserte. På denne måten signaliserer styrerne at de ønsker å være tilgjengelig for sine ansatte. Synligheten handler også om å gå rundt på avdelingene og på denne måten sikre seg i å se alle i aksjon på gulvet. Informantene mine er også opptatt av å kunne ta sine ansatte på fersken i å gjøre gode ting i lag med barna og dette betinger at de er tilstede i dette arbeidet.

Etter alt å dømme er de fleste av mine informanter synlige ved å ha åpen dør og ved å være rundt omkring i barnehagen, men jeg stiller spørsmål om dette oppfattes som en reell synlighet for de ansatte? Det kan være enkelt å si at man har en åpen dør og skulle være tilgjengelig, men det er ikke sikkert at de ansatte da føler at styreren er der for dem. Noen ganger kan det være vanskelig å «forstyrre» styreren og særlig for de ansatte som er litt forsiktige og ikke ønsker å trenge seg på. Betyr dette at det er de samme personene som

kommer for å luften sine frustrasjoner og sine ønsker? I tillegg betyr det mye hvor i bygget kontoret er plassert. Er det plassert slik at det er naturlig å gå forbi kontoret og kunne slå av en prat, eller ligger det for seg selv og dermed ikke innbyr til spontane samtaler? I tillegg kan en åpen dør kunne føles som en form for overvåkning for enkelte. Dette er mulige dilemma som er viktig å være bevisst slik at ikke denne synligheten blir mer en uttalt verdi og ikke en faktisk bruksverdi (Bang, 2011).

Selv om de fleste av informantene mine gav uttrykk for å være synlige, eller i alle fall hadde et sterkt ønske om det, opplevde Åse at hun brukte for mye tid alene på kontoret sitt. Dette er hennes egen selverkjennelse, men hun hadde også fått noen «innpakkede» kommentarer fra de ansatte angående dette. Det er ikke alltid, som Åse sier, at intensjonen stemmer med virkeligheten. Hun har et sterkt ønske om å være mer tilstede for sine ansatte og de ansatte har også et sterkt ønske om å bli mer sett. I følge Gilje (2015) sin credo modell befinner Åse seg i en spenning mellom hvordan hun opplever at hun er og ønsker om hvordan hun kan bli. Slik han beskriver blir da *den indre relasjonen* det hun opplever, og *den ytre relasjonen* er påvirkning fra de ansatte. Denne spenningen gir Åse et valg for videre ledelse av barnehagen. Hun kan velge å ta til seg tilbakemeldingene som kommer fra sine ansatte og fra hennes egen selverkjennelse, og prøve å lage seg en ny hverdag med å være mer tilstede. Da må hun gjerne delegerer oppgaver eller gjøre de administrative oppgavene på en mer tidsbesparende måte.

Ved å være synlig og tilstede kan en leder få et innblikk i hva som rører seg blant de ansatte. Har de et godt samarbeid eller er det noe som skurrer? Hvordan går det med de nyansatte og vikarene? En av informantene er svært bevisst på hvordan hun tar vare på vikarer. Hun sier at ved å ha god opplæring og å inkludere vikarer i informasjonsbrev som hun gir ut, tror hun at vikarene vil ønske å være her hos dem og også gjøre en god jobb. Som jeg tidligere har sett på handler dette om en god organisasjonskultur på arbeidsplassen. Jeg vil også prøve å se dette opp mot tre av Senge (1991) sine disipliner om en lærende organisasjon. For det første kan det å ha en *felles visjon*, gjøre det enklere for vikarene å komme inn i en barnehage. For det andre kan *gruppelæring*, der mange kan dra lasset i lag og i riktig retning, ha en kollektiv påvirkning på vikaren, slik at også vikaren kan dra lærdom av de ansattes væremåte. Og sist, men ikke minst, er *systemtenkning* er en viktig brikke i gruppelæring. Man blir ikke en god lærende organisasjon om man bare arbeider med pedagogene i barnehagen, da det dreier seg om helheten. Og for å kunne få et dyktig personalet må også vikarene inkluderes i dette arbeidet. Det er et generelt høyt sykefravær i barnehagesektoren, som fører til stor bruk av

vikarer, som igjen kan medføre et noe ustabilt personalet. En vil gjerne kunne oppleve at en har en fast ansatt og to vikarer på en avdeling over noe tid. Det sier seg selv da at vikarene har mye å si for hvordan kvaliteten kan bli på avdelingen. Styrer må da ha en systemtenkning for dette arbeidet for å kunne sikre en god og stabil kvalitet innad i barnehagen. Et spennende spørsmål melder seg da: Vil barnehager som arbeider bevisst på denne måten med vikarer føle at dagene går bedre rundt enn de barnehagene som ikke har en kultur for hvordan de skal ta vare på vikarene? Og kan lederne på denne måten få vikarer som evner å ta et tak for barnehagen og som igjen fører til at lederne får mere tid til pedagogisk arbeid? Spennende tanker som hadde vært interessante å forske videre på.

5.2 Hvordan har verdier innvirkning på styrerne sin ledelse?

Verdier ligger bak alle våre handlinger og vil derfor kunne spille en viktig rolle for hvordan styrerne velger å utføre sin ledelse i barnehagen. Også hvordan man ser på seg selv i forhold til det å være rollemodell og forbilde har stor betydning for måten man leder på.

5.2.1 Verdier

De fleste av verdiene som informantene mine nevner er også barnehagens egne verdier. Mange av barnehagene tilhører store barnehagekjeder, og dermed kan verdiene være utformet av toppledelsen og skal fungere som et rammeverk for hvordan de ansatte skal kunne opptre i møter innad i organisasjonen og utad mot kunder og samarbeidspartnere. Verdiene styrerne nevner er anerkjennende, raus, tilstede, kompetent, ambisiøs, respektfull og energisk. Disse verdiene blir ofte kalt for kjerneverdier i følge Kirkhaug (2013). Verdiene tilhører gjerne mange barnehager innenfor samme barnehagekjede og vi kan si at det er noe som kjennetegner organisasjonen. Å kunne identifisere seg med verdiene blir viktig for at organisasjonen skal få en troverdighet, noe jeg ser at mine informanter til dels gjør. For eksempel forteller en av styrerne om verdien å være raus og hun sier at personalet har mange diskusjoner på hva de legger i det å være raus med andre. De må få et eierforhold til verdien og kunne leve opp til det som forventes av dem.

Ser vi på de kristne verdiene, mener jeg å se et større eierforhold. Kjerneverdien som blir nevnt er for eksempel å kunne behandle alle mennesker som verdifulle. Dette blir en verdi som setter en standard for styrerens holdninger og handlinger i alle møter med mennesker.

Verdiene for barnehagen, som har en kristen formålsparagraf, og for styreren, som har et kristent livssyn, vil her være likt og kan gjerne føre til at verdiene får en styrket kraft. Når verdiene til barnehagen sammenfaller med ditt eget verdsett, kan det kanskje være med på å gjøre deg tryggere i rollen som leder og som rollemodell for dine ansatte.

Det som jeg spesielt la merke til er de verdiene som tilsynelatende er løsrevet fra organisasjonens egne verdier. En av informantene nevner det å se sine ansatte i en subjekt-subjekt relasjon. Buber (1992) omtaler ordparet jeg-du og jeg-det, og at dette er måter vi mennesker kan forholde oss til andre på. Vi kan velge det ene eller det andre, men det sentrale er at jeg'et ikke kan stå alene og vil alltid måtte forholde seg til en annen, på en eller annen måte. Informanten min har tatt et valg i å se sine ansatte i en jeg-du relasjon, og ønsker at denne relasjonen skal være preget av gjensidighet og tillit. I følge Lévinas er det den andre som kommer først og ikke jeg'et, og det er hvordan jeg'et responderer på den andre, som fører til en spenning mellom partene. Slik jeg ser dette, vil det ikke alltid være nok å ha en subjekt-subjekt relasjon om man ikke oppdager alle de henvendelsene man får fra sine ansatte og responderer på disse, slik at de ansatte får en bekreftelse. En av lederne beskriver senere i intervjuet at alt hun gjør må være ekte. Som leder blir dette helt vesentlig og særlig når man skal gi tilbakemeldinger til andre. Ved å være orientert mot den andre og ved å være ekte, opptrer denne styreren slik jeg ser det på en taktfull måte. Van Manen (2015) beskriver takt som ekte og oppriktig og aldri som bedragersk og villedende, og takt er alltid orientert mot andre.

Informanten forteller at det til tider kan være svært krevende å alltid ha denne subjekt-subjekt relasjonen. Men det har stor betydning for henne og må derfor ligge i bunn på det hun gjør. Det kan virke som om hun er seg bevisst noe vesentlig innenfor yrkesetisk kompetanse, som for eksempel det å ha yrkesetisk motivasjon og utøve yrkesetisk handlekraft (Bergem, 2011). Disse to må henge sammen, da det ikke er nok å ha en motivasjon for en handling, om en ikke utretter noe. I hennes eksempel kan dette være mot og vilje til å opprette en god relasjon med andre, kunne sette den andre først og kunne evne til å respondere på mange ulike måter.

5.2.2 Rollemodell og forbilde

Også hvordan man seg på seg selv som rollemodell og forbilde kan fortelle mye om ens verdsettelse som leder. Verdibasert ledelse handler om å kunne påvirke de ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å kunne nå organisasjonens mål (Kirkhaug, 2013). Dette skjer ved bruk av verdier gjennom bevisst atferd fra lederskapets side. På denne måten er verdibasert ledelse toppstyrt og har et klart mål om å kunne påvirke. Ved å være en god rollemodell kan styrerne nettopp påvirke og lede barnehagen til å kunne bevege seg i en bestemt retning. Mange av mine informanter var klar over denne påvirkningsmuligheten, men en av informantene hadde et uklart syn på det å være rollemodell. Eva vet at hun er rollemodell i forhold til arbeidsmoral og hvordan man prater med barna, men klarer ikke helt å ta innover seg at hun er et forbilde. Hva kan grunnen til dette være? Slik jeg ser det kan dette handle om det store ansvaret som ligger i det å være et forbilde for andre. Ved å være et forbilde har man et ansvar for å vise de ansatte en god vei og gode måter å utføre arbeidet på og dette betyr at man ikke kan ha dårlige dager. Dette er også noe en av styrerne påpeker og sier at dersom man har en dårlig dag må man skjule det godt. En kan imidlertid spørre seg om det å være et forbilde innebærer at man ikke kan være ekte?

Det å være en god rollemodell kan sees i sammenheng med Løgstrup sin nærhetsetikk (Bergem, 2011). I møtet med sine ansatte vil det alltid være et sosialt fellesskap og en utøvelse av makt. En leder har et stort ansvar overfor sine ansatte i hvordan de blir møtt og dette handler om de etiske fordringene. I følge Løgstrup vil den etiske fordringen være gitt oss og dermed har ikke lederen et valg om å ikke møte fordringen. Den er radikal og krever at lederen handler på en eller annen måte. Til sist er denne fordringen taus og det betyr at en leder må oppdage den. Dette betyr at en leder hele tiden må kunne være en god rollemodell og et godt forbilde uten å forvente at de andre tar etter. Løgstrup kaller dette for et vågestykke, da det ikke er gitt hvordan de andre vil møte deg tilbake. Den makten som ligger i det å være et godt forbilde, kan misbrukes, og det er gjerne det Eva er klar over. Ikke alt hun gjør er perfekt og ikke alt hun gjør bør kopieres av andre, og det kan dermed oppstå en ubalanse i hvordan hun føler hun kan opptre som en rollemodell for sine ansatte.

5.2.3 Trivsel og inspirasjon

Trivsel på arbeidsplassen kan føre med seg mye godt og er helt essensielt for å kunne prestere. Men hvordan kan man egentlig måle trivsel? Tenk om man kunne sagt at hos oss trives de ansatte svært godt og dette måler vi ut fra det store nærværet og lite gjennomtrekk av ansatte. Selvsagt er både nærvær og lite gjennomtrekk noe som er viktig, og for noen kan dette være det som gjør at de trives i jobben. Som vi ser av svarene er det andre ting mine informanter måler trivsel ut fra. De sier at de kan høre det, se det og kjenne det og umiddelbart kan vi si at dette dreier seg om atmosfæren på arbeidsplassen. Det kan handle om hvordan de ansatte kommer og hilser på deg, om det finnes en viss form for struktur og orden eller hvordan stemningen er blant de ansatte. På den ene siden beskriver dette ulike kulturuttrykk man har i barnehagen og som er med og setter et preg på organisasjonen. På den andre siden kan en god atmosfære også være et resultat av kulturinnholdet i en barnehage, der verdier og normer setter standarder for relasjoner til de ansatte (Bang, 2011). Det som er spennende er å se på hvordan man kan knytte dette til opp til en pedagogisk takt (Van Manen, 2015).

Den pedagogiske takten kommer til uttrykk gjennom mange ulike måter, som gjennom stemmen, blikket, stillhet, fremtoning og så videre. Mye av dette er synlige uttrykksformer, for eksempel det vi hører og det vi ser. Samtidig kan en pedagogisk takt gjerne fortone seg på en mindre synlig måte, nærmest usynlig. Det at styrerne sier at de kan kjenne det, handler ikke om å kunne fysisk kjenne på noen om de har det bra, men det kan være en sammensatt opplevelse, som enten er med på å gi de en god eller mindre god følelse om de ansattes trivsel. At en styrer har god pedagogisk takt med sine ansatte, er også noe som kan videreføres ved å være rollemodell. Dersom de ansatte opplever at styreren ser dem, er rettfærdig og ekte, tror jeg de ansatte lang på vei ønsker å være slik selv. Dette får ringvirkninger og hele personalet kan både bevisst og ubevisst arbeide for å kunne få en god atmosfære på arbeidsplassen og dermed også god pedagogisk takt med hverandre. Å være seg bevisst den pedagogiske takt og hva det kan ha å si for arbeidsmiljøet kan derfor være viktig både for en leder og de ansatte. Styrene er som vi har sett viktige forbilder, også når det gjelder å møte sine ansatte på en god og taktfull måte.

Trivsel og inspirasjon i jobben kan vi også knytte til en pedagogiske takt. Styrene mener at det å la sine ansatte få skinne, er en viktig kilde til trivsel blant de ansatte. Uttrykket å skinne,

handler om at de ansatte må kunne få bruke sine ferdigheter slik at de opplever mestring og glede ved jobben. Når en leder viser de ansatte at hun har troen på dem kan dette føre til at man gjør en ekstra god jobb. Selvbilde blir gjerne bedre og man har det generelt sett bedre med seg selv. Å ha tro på noen er også en del av det å vise taktfølelse (Van Manen, 2015). Alle har noen egenskaper, som er unike av ulike grunner, som hele arbeidsplassen kan dra nytte av. Dette kan føre til en samhørighet og en stolthetsfølelse og arbeidstakerne blir et team. En av informantene nevner akkurat dette, at når barnehagen drar i samme retning, fører det til inspirasjon og samhold blant de ansatte.

5.2.4 Relasjoner

Når man jobber tett i lag i en barnehage, vil man gjerne knytte vennskap på kryss og tvers. Dette kunne jeg også se i mine funn, da alle informantene mine hadde ulike former for relasjoner til sine ansatte. Noen delte mer med sine ansatte enn andre og noen ønsket at skillet mellom jobb og privatliv gjerne kunne være enda større. Noen av informantene hadde ansatte som personlige venner og noen dro et skarpt skille mellom jobb og privatliv. Spørsmålet er om det er lurt å ha vennskap på arbeidsplassen eller om lederen kan være i en nærere relasjon med enkelte i barnehagen enn andre?

Det første som slår meg er at relasjoner mellom leder og ansatte, er helt nødvendige i en organisasjon som barnehagen. Samfunnsmandatet vårt er tuftet på omsorg og gode relasjoner til barna og for at dette skal oppleves som autentisk må de ansatte også praktisere dette med hverandre. Hvor nært en leder skal være finnes det ingen oppskrift på, men jeg vil prøve å se dette ut fra begrepene sosial sensitivitet og klokt lederskap.

Omsorg er noe alle lederne ønsker å kunne gi sine ansatte. Trine forklarer omsorg med det å kunne bry seg og sier: *«de jeg jobber med, de betyr noe for meg, sånn på ekte. Eg bryr meg om de»*. Ved å bry seg viser hun omsorg og på samme tid viser hun en interesse for de hun leder. Hun er interessert i hva de ansatte er opptatt av, hva de holder på med på fritiden, hvordan det går med familien og så videre. Det som er interessant i dette omsorgsarbeidet, er at Trine i tillegg kan fange opp om det er noe som rører seg blant de ansatte. Hun viser en evne til sosial sensitivitet ved å tidlig fange opp situasjoner og ved eventuelt tidlig sette inn tiltak som kan være med på å styrke den ansatte (Bergem, 2011). Dette kan også tjene barnehagen, da enkelte situasjoner ikke får sjanse til å eskalere, men blir fanget opp på et

tidlig stadium. Det å fange opp kan på mange måter knyttes til det å være skarpsindig og årvåken, som er viktige egenskaper i klokt lederskap (Brunstad, 2009). Men det som skiller dette fra sosial sensitivitet, er kanskje det at årvåkenhet har blikket rettet mot fremtiden og på det som kan bli, isteden for det som faktisk er i organisasjonen til enhver tid.

I forbindelse med de relasjoner lederne har på sin arbeidsplass, spiller rettferdighet en sentral rolle i mine funn. Rettferdighet er også en av de klassiske dydene som blir omtalt hos Brunstad (2009). Lederne ønsker å bli oppfattet rettferdig i forhold til hvordan de er i lag med sine ansatte. Det å behandle alle rettferdig handler ikke om å behandle alle likt, men om å gi det den enkelte trenger i forhold til sine ferdigheter og mestringsnivå. Dette handler for eksempel om å gi de ansatte tilbakemeldinger. For at tilbakemeldinger skal kunne oppleves som rettferdig og at det ikke er knyttet til hvor gode relasjoner eller hvor godt likt du er av sjefen, må de ansatte oppleve at det er ekte. Rita sier at hun er helt avhengig av at de ansatte både stoler på og er trygg på henne og at de har en god tone sammen. Dette krever at hun som leder er «våken» overfor sine ansatte og hvilke situasjon de er i. Hun må vite hvem som trenger ekstra oppgaver eller en liten pause fra ansvar og hvem som trenger litt ekstra omsorg eller et lite «puff» for å komme i gang med en oppgave. Når hun som leder har observert disse utfordringene må hun også vite nøyaktig om eller når hun skal handle. Dette krever en puls i lederskapet, på samme måten som musikken trenger en puls for å kunne fremtre. Når pulsen er i bakgrunnen vil ofte musikken kunne lage en improvisasjon over et tema og den vil kunne utfolde seg fritt innenfor gitte rammer. I en organisasjon kan dette sammenlignes med den friheten som medlemmene får fra sin leder. Av og til må ledelsen være tydelig, slik at de ansatte kan oppleve støtte fra sin leder når man kanskje er usikkert på et eller annet. Til andre tider må ledelsen være i bakgrunnen, slik at medlemmene kan få utfolde seg mer fritt. Sett fra et lederperspektiv vil dette føre til at en leder må kunne vise evne til selvbesinnelse og måtehold, for å kunne sette seg selv i bakgrunnen og slippe til sine ansatte med sine improvisasjoner. Dersom en leder ikke kjenner sine ansatte eller ikke har noen relasjoner til dem, mener jeg at dette kan bli noe vanskelig. Da vil kanskje den stabile og taktfaste pulsen kunne føre til stagnasjon og lite trivsel.

Det styrene også var svært bevisst, var å skille mellom arbeid og fritid. I barnehagen og i alle sosiale sammenhenger i barnehagens regi, var de først og fremst ledere og måtte alltid ha «lederhatten» på seg. Når de var sammen med sine ansatte utenom arbeidstid, ønsket de å kunne ta på seg «fritidshatten». Dette gjaldt for eksempel når leder og de ansatte treffes på

fest, har en felles hobby, er naboer eller har barn som har felles interesser. De mente dette var helt nødvendig for å kunne overleve i lederstolen på sikt. På den ene siden finner også jeg dette helt naturlig. Det er viktig å kunne skille mellom arbeid og privatliv og dette er en del av det å være profesjonell. På den andre siden stiller jeg spørsmål ved om en leder noen gang kan ta av seg «lederhatten» når lederen er sammen med sine ansatte? Jeg mener at mange i en organisasjon alltid vil se på sin leder som først og fremst leder og kan ha vanskeligheter med å skille det en leder sier og gjør på privaten og det en leder sier og gjør i jobbsammenheng. Dette betyr at en leder alltid vil bli sett på som en leder og må derfor være bevisst hvordan man opptrer i ulike sosiale sammenhenger.

5.3 Hva har vært med å påvirke styrerne til å bli den lederen de er i dag?

Det er både tilfeldigheter, familie og viktige personer som er med på å avgjøre hvem vi blir og hvordan vi tar ulike valg. Dette handler om at vi blir påvirket i stor grad av det som skjer rundt oss. Noe har stor påvirkning på oss og noe har mindre og dette får konsekvenser for hvem vi blir og hvilke identitet vi bygger oss.

5.3.1 Lederstien

I lys av Gilje (2015) sin pedagogiske credo modell kan vi se at det finnes mange ulike kontekster som påvirker oss til å bli den vi er i dag. Dette gjelder også for lederne og de valgene de har tatt så langt i livet. Mange blir påvirket av familie, ulike nettverk og fritidsaktiviteter, som Gilje kaller for privatlivets kontekst og oppvekstmiljøets kontekst. Familien vil av naturlige grunner ha en stor påvirkning på det valget en gjør når en skal velge jobb. Familien er tett på, har gjerne det samme verdisetet som deg selv og kan påvirke deg på godt og på vondt. Det at noen av informantene i utgangspunktet ikke ønsket å bli pedagoger fordi det var tradisjon i familien å velge slike yrker, viser en negativ påvirkning. Det kan også handle om å bli voksen og ønske om å ta selvstendige valg. I ungdomstiden er man ofte lett påvirkelig og jeg finner det interessant å se hvordan fritidsaktiviteter er med på å sette spor for livet. Marit ble svært påvirket av en leder fra en fritidsaktivitet, som hadde troen på henne og gav henne lederoppgaver allerede i ung alder. Det å bli kaptein på et lag gjør at man må ta noen valg, for å lede den enkelte spiller og laget som helhet, og kan på mange måter sammenlignes med å være leder for en organisasjon. Dette er noe Marit ser tilbake på som en

positiv opplevelse og er noe hun mener har påvirket henne i stor grad til at hun er blitt en leder i dag.

Også andre kontekster, utenfor hjemmet og oppvekstmiljøet, er med på å forme oss som mennesker og kan ha innvirkning på de valg vi tar. I studietiden kan for eksempel lærere og medstudenter gi inspirasjon på veien. En av informantene viste til en øvingslærer da hun var i praksis i en barnehage. En annen viste til en tidligere styrer hun hadde hatt i en barnehage. Begge disse hadde vært gode rollemodeller og var tydelige i sitt menneske- og barnesyn. Dette førte til at informantene opplevde disse personene som autentiske og varme og som et forbilde for hvordan de skulle utføre lederjobben når de en gang kom i den situasjonen.

Selv om ulike kontekster påvirker våre valg, kan også andre ting sette dype spor. Åse, som fortalte en sterk historie om et møte med et lite barn på søndagskolen, sier hun forandret studieretning etter dette møtet. Åse, som har en personlig kristen tro, sier at i løpet av den lille stunden barnet satt på fanget hennes, ble hun fylt av kjærlighet til barnet. Ordet *credo*, der den pedagogiske *credomodellen* er hentet fra, betyr egentlig jeg tror og er i utgangspunktet knyttet til spørsmål om tilværelsen. Troen til Åse og denne opplevelsen av kjærlighet til barnet har på mange måter gitt henne en ny dimensjon i livet. På den ene siden kan det være hennes tro som har ført henne der hun er i dag. På den andre siden kan vi se dette ut fra hennes evne til sosial sensitivitet. Sosial sensitivitet er i følge Bergem (2011), det å kunne fange opp signaler, vise empati og kunne sette seg inn barnets følelser og situasjon. På mange måter handler dette om en vilje til både å kunne handle og opptre på en måte som tjener den andre part. Slik jeg ser det, klarte Åse å komme i kontakt med sine egne følelser som utløste en kraft av andre elementer, som nettopp handlet om et ønske om å kunne arbeide og gjøre en forskjell for nettopp denne aldersgruppen. Jeg vil driste meg til å se på møtet mellom Åse og barnet, ut fra Løgstrups nærhetsetikk (Bergem, 2011). Åse har i dette møtet opplevd noen etiske fordringer som har gitt henne ulike valg. Valg i selve situasjonen og valg for resten av livet. En fordring er gitt henne og hun har ikke bedt om den, og vi kan si at selve møtet med barnet er denne fordringen. Siden en fordring krever handling, vil Åse måtte handle på en måte som tjener barnet. Dette gjør hun ved å vise omsorg og kjærlighet til barnet. I tillegg velger hun å ta dette med seg videre i livet. Ut fra de etiske fordringene, Åse sin kristne tro og sin evne til sosial sensitivitet, kan det virke som om det har vært med å påvirke Åse sine sitt yrkesvalg.

5.3.2 Inspirasjon

For at styrerne skal kunne fortsette i arbeidet som leder, er det nødvendig med inspirasjon. Hva som gir den enkelte inspirasjon er noe ulikt, men det jeg finner interessant er at det de nevner kan settes i sammenheng med Bergem sin modell om yrkesetikk (2011). For det første nevner de det å kunne fange opp ting og se at det er glød og arbeidsglede hos sine ansatte, som handler om sosial sensitivitet. For det andre nevner de det å kunne ta tak i ting, som vi kan knytte opp mot Bergem sin handlekraft. For det tredje handler det om moralsk dømmekraft, når ønsker å kunne ta rette valg som tjener alle. Og til slutt nevner de å dra lasset i lag, som kan knyttes opp mot yrkesetisk motivasjon. Slik jeg ser det er deres motivasjon betinget av at hele organisasjonen klarer å prestere i lag og ikke bare basert på egne prestasjoner. Det handler om et lagspill, der den lærende organisasjonen står i fokus, og der hovedintensjonen er å dyrke frem en kollektiv mestring slik at hele organisasjonen vokser.

Gjennom intervjuene har det også kommet frem hvordan lederne har en yrkesetisk bevissthet, der de er klar over sin rolle og de valgene en må ta som leder. Dessuten ser jeg også at de har yrkesrelaterte holdninger, som kommer frem i verdisynet deres. Det som forundrer meg noe er hvor lite det yrkesetiske vokabularet blir brukt. Hos noen ledere ser jeg et rikt vokabular, som er med på å gi meg et innblikk i en barnehageverden. Men hos andre kan det virke som om dette er til dels fraværende. En grunn kan være at dette er barnehager som fremdeles blir drevet etter en flat struktur. Den flate strukturen som var rådende i barnehagene for 20-40 år siden, visket på mange måter ut skillene mellom de med og uten utdanning, da var viktig å kunne bruke et språk som alle forstod. Noe av dette kan nok henge igjen, men er nok gjerne et unntak når det gjelder dagens barnehager.

Når jeg legger sammen det som inspirerer mine informanter, ser jeg at de fleste av styrerne, i mer eller mindre grad, har en bevisst yrkesetikk og en stødig pedagogisk plattform som de står på. Selvsagt er denne pedagogiske plattformen ulik fra person til person og inneholder mer eller mindre av ulike ting jeg har nevnt overfor, men det at lederne har en bevisst forhold til sin yrkesutøvelse og hvordan de møter sine ansatte, ser jeg på som svært positivt. Dette legger gjerne grunnlaget for en lærende organisasjon som samlet utvikler seg og beveger seg i samme retning.

5.3.3 Ettermæle

Det å bli husket som en god leder når man en gang forlater arbeidsplassen er viktig for mange. Men hva som blir viktigst er svært individuelt og kan knyttes til hvordan styrerne er som ledere og som person. Jeg vil prøve å se dette opp mot Skau (2011) sin inndeling av profesjonalitet der teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse er viktige aspekter.

Teoretisk kunnskap er den faglige innsikten man har til yrket sitt og for en barnehagestyrer kan dette være kunnskap om blant annet barns utvikling, barns medvirkning, omsorg og lek. Trine ønsker å bli husket som en som har barnas beste i fokus og dette har et teoretisk perspektiv. Man kan også ha en faglig kunnskap om ledelse og organisasjonsutvikling, slik at en kan lede personalet sitt og organisasjonen sin på rett vei med.

Yrkesspesifikke ferdigheter går mer på de praktiske ferdighetene vi tilegner oss etterhvert som vi får erfaring i yrket. For en styrer kan dette være hvordan hun organiserer diverse møter, hvordan dagen blir organisert eller hvordan man møter samarbeidspartnere. Dette er noe mange av styrerne nevner, som for eksempel å ha forventninger til sitt personalet, være tydelig, synlig, pålitelig og det å ha god kontroll. Om dette er en yrkesspesifikk ferdighet eller om det er teoretisk kunnskap om ledelse kan nok diskuteres, og jeg er åpen for at det handler om begge disse tingene.

Mange av svarene kunne derimot knyttes til personlig kompetanse. Det å være en raus leder, ha blick for personalet og ville de vel, ser jeg på som noen personlige egenskaper som verken kan måles eller telles og har en klar kvalitativ dimensjon i seg. Det handler om hvordan personalet blir møtt og hvordan de kan få lov å blomstre under deres ledelse. For å kunne klare dette må lederne ha visdom om møtet mellom mennesker og deretter et ønske om å handle på en slik måte at alle føler seg verdsatt og sett. Dette krever nok en god porsjon mot og evnen til å kunne sette seg inn i andre menneskers følelser. Mange av styrerne nevner også humor som en viktig kilde til å kunne samarbeide med personalet sitt og humor blir dermed noe som er viktig å ha med seg i den personlige kompetansen. Humor i lag med god intuisjon tror jeg kan være med på å løse opp stemningen og være med på å gjøre personalet til et team som trives, og som dermed kan utrette mye i lag. Men når det gjelder personlig kompetanse blir det å ha personlig integritet svært vesentlig. Det å kunne handle ut fra ens egen

overbevisning på hva som er best for barn og deretter få et personalet som jobber sammen etter et moralsk verdigrunnlag for å kunne få dette til.

Den profesjonelle kompetansen er en sum av både teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlige kompetanse. Dette kan ikke sees løst fra hverandre og vil være med på å fortelle både deg selv og andre hvem du er. Det handler om din identitet som Gotvassli skriver om (2010). Identiteten er noe som gjør deg helt unik og dermed også forskjellig fra andre. Ingen av de styrerne jeg har intervjuet er lik, men de har noen felles faktorer, som de ønsker å lede ut fra. Noen av styrerne har mer teoretisk kunnskap enn andre, da de gjerne har tatt styrerskolen (ledelsesfag) og eventuelt andre pedagogiske- eller organisatoriske fag. Noen av styrerne har mer erfaring enn andre og har tilegnet seg flere yrkesspesifikke ferdigheter enn andre. Og når det kommer til den personlige kompetansen er de alle ulike i hvordan de konkret møter mennesker. Dette handler om fakter, blikk, stemme, tilstedeværelse og så videre. Dette er det Gotvassli kaller for personlig identitet, og kommer an på lederens temperament, intelligens, oppdragersyn, livserfaringer og egen livssituasjon. Styrerne er altså unike da alle har ulik bakgrunn, både av teori og personlige erfaringer. Dette gjør også at de har hver sin særegen profesjonell kompetanse som ledere, der de med sin individualitet, leder barnehagene på forskjellig vis. Det som er svært interessant å merke seg i denne sammenheng, er at det ikke først og fremst er de yrkesspesifikke ferdighetene som er avgjørende for å kunne lede personalet sitt på en fornuftig måte. Like mye handler det om den personlige kompetansen en har tilegnet seg i løpet av livet. Mine informanter er dyktige ledere med mye yrkesfaglig kompetanse, men det er ikke først og fremst dette de vil bli husket ut fra. Det er nemlig den personlige kompetansen og hvordan de møter sine ansatte som betyr mest og som de håper andre kan beskrive de når de en gang slutter.

*Det er mange i denne barnehagen
som har mye mer kunnskap
enn det eg har og
det tenker eg er bra*

informant



6 Avslutning

For å kunne oppsummere trenger jeg enda en gang å løfte frem problemstillingen jeg har hatt som utgangspunkt for denne avhandlingen:

Hvordan beskriver barnehagestyrere sin ledelse og på hvilke måte kommer verdier til uttrykk i deres møte med de ansatte?

Mine informanter har gitt meg seks individuelle historier om hvordan de leder sitt personalet i barnehagen. Selv om dette er seks ulike fortellinger kan jeg se hovedtendenser både når det gjelder valg og prioritering av lederoppgaver og på hvordan verdier har innvirkning på deres ledelse.

Det kommer tydelig frem at det å lede personalet er en av de aller viktigste jobben de gjør som styrere. Rita sier at: «*Det aller viktigste er å se hver enkelt ansatt*» og jeg finner mange tilsvarende utsagn i mine funn. Det er interessant å høre at personalledelse blir så høyt verdsatt og at lederne oppgir personalet som sin viktigste ressurs. Det å være ressurser for hverandre og utnytte den kunnskapen som finnes på arbeidsplassen, ser ut til å være en viktig faktor både for trivsel hos de ansatte og for inspirasjon til lederjobben. I de formelle møtene var det å dele kunnskap sentralt, og styrerne var bevisste hvordan dette kunne bidra til å utvikle både den enkelte medarbeider og barnehagen som helhet. Styrerne er de som har den formelle makten, men det er ikke nødvendigvis de som har mest kunnskap på de ulike fagområdene og dermed er det et stort ønske fra styrerne at alle skal dra lasset i lag. Som vi ser står verdier sentralt. Verdier som omhandler den enkeltes muligheter og bidrag til fellesskapet, og verdier som fører til at de ansatte får en styrket selvtillit og en viktig erkjennelse av å høre til et sted.

Også i alle de uformelle møtene ser jeg at verdier har en avgjørende betydning. Det å være synlig, kunne for noen av styrerne handle om å være tilgjengelig for sine ansatte. For andre handlet det mer om å være en god og tydelig rollemodell i barnehagens hverdag. Å være en god rollemodell og et forbilde har mye å si for hvordan styrerne kan påvirke sitt personalet. Dette betyr at de må være autentiske i sin væremåte og leve opp til de forfektete verdier de står for. Alle styrerne klarte likevel ikke å være like tydelige og synlige som de hadde ønsket og dette henger sammen med de prioriteringene de gjør. Ved å prioritere de administrative

oppgavene strekker ikke tiden til og styrerne står i en skvis mellom det de ønsker å gjøre mye av - og det de faktisk gjør. Det henger også sammen med hvilke kapasitet styrerne har i den jobben de er satt til å gjøre. Kapasitet kan være om en har nok erfaring til å kunne lede en stor barnehage, eller det kan være om en er motivert for lederjobben. Det kan også handle om når en tok utdanningen sin, da det har vært en formidabel utvikling i hvordan man leder barnehager i dag enn for 20-30 år siden. Selv om det kan virke som om informantene hadde ulik motivasjon for den jobben de har valgt, er det spennende å se at styrerne får sin motivasjon gjennom det at hele barnehagen drar lasset i lag. En lærende organisasjon, som barnehagen, er avhengig av at både assistenter og barnehagelærere har en vilje til å by på seg selv og en evne til å lære av sine kolleger, og på denne måten bli et lærende team.

Det er lite tvil om styrerne har en verdibasert ledelse, da jeg ser at verdier står så sentralt for alle de valgene de foretar seg. Verdier er viktige, men å være bevisst sine verdier er nok vel så viktig. Den største forskjellen på verdibasert og verdibevisst ledelse slik jeg ser det, er hvordan lederen utøver en form for takt og tone i sitt samspill med personalet. Dette handler om å kunne fange opp signaler fra sine ansatte og ikke minst kunne evne til å svare på dette på en taktfull måte. Pedagogisk takt handler om berøring, gester, stillhet, støtte, ros, tilbakemeldinger og så videre. Altså det vi gjør eller ikke gjør i møtet med den andre.

Uttrykket pedagogisk takt var i utgangspunktet ment for hvordan en lærer bør opptre i lag med sine elever. Dette er en svært asymmetrisk relasjon hvor den voksne både har ansvar og makt i forhold til eleven. Når det gjelder ledelse av en organisasjon finnes det også asymmetri, og da mellom en leder og sine ansatte. Selv om denne asymmetrien ikke er like stor som hos lærer og elev, ser jeg at den kan være stor nok til at det kan få følger. Dette betyr at en leder må være observant den makten en utøver, slik at de ansatte får både en trygghet og en selvstendighet i den jobben de skal gjøre. Makt kan trykke en ned, men makt kan også løfte opp, og dette mener jeg er noe av det viktigste en leder kan være bevisst i sitt møte med andre. Og ved å være en god og tydelig rollemodell og ved å ta i bruk en pedagogisk takt og tone, kan en leder bruke makten sin til å løfte opp sine ansatte. Da blir det viktig å kjenne sine ansatte godt, men ikke nødvendigvis å være en nær venn. Dersom avstanden er for stor mellom leder og de ansatte, vil ikke den pedagogiske takt utøves på en naturlig måte, og kan lett bli oppfattet som falskt. Utfordringen er å være nær nok uten å være for nær, slik at det ikke går ut over de beslutninger som til enhver tid må tas i organisasjonen.

Å være bevisst hvordan man kan forholde seg til mennesker tror jeg på mange måter kan være innfallsporten til å være en leder. Man kan velge å forholde til den andre slik at den ikke får utfolde seg, og på mange måter mister sin frihet. Eller man kan, som styrerne i denne undersøkelsen gjør, velge å møte sine ansatte med respekt og verdighet, slik at de ansatte får blomstre. Kanskje det er slik Ole Gunnar Solskjær har møtt sine spillere og medarbeidere på Old Trafford? Han har en enorm makt i den posisjonen han befinner seg i, og velger å bruke denne på en god og kraftfull måte. Han velger å ha tro på spillerne, gi de ansvar og få de til å ville prestere slik at laget løfter seg. Hva han direkte sier og gjør i møte med spillerne vet jeg ikke, men jeg velger å tro at han har en evne til å være pedagogisk taktfull i lag med spillerne sine.

Ledelse er stort og ledelse er mektig og derfor krever det en god porsjon av klokhet. Klokt lederskap handler ikke først og fremst om å gjøre ting riktig, men å gjøre de riktige tingene.

Jeg vil helt avslutningsvis gjøre noen betraktninger av denne avhandlingen. Helt fra starten av har jeg vært klar på tematikk og målet med oppgaven, som var å høre styrernes historier om deres ledelse av personalet. Jeg føler jeg har fått frem mange gode poeng og ser viktigheten av å sette et fokus på nettopp de viktige møtene en leder har med sine ansatte. Det jeg skulle ønske jeg hadde sett tidligere var at jeg hadde klart å avgrense den enda mer eller utvidet med bruk av enda en metode. Det hadde vært spennende å følge lederne gjennom en dag og observert de mange viktige møtene som finner sted i barnehagen. Jeg mener det på mange måter kan være enklere å observere en taktfull handling, enn at styrerne skal fortelle hva de gjør. Dette kunne styrket oppgaven min, men ser at tiden ikke hadde strukket til. Det som også hadde vært interessant, ville vært å høre de ansattes historier på hva de legger i de gode møtene. Dette får bli en oppfølging når ny motivasjon og frisk pågangsmot har blitt sendt i min retning.

7 Bibliografi

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bergem, T. (2011). *Læreren i etikkens motlys : innføring i yrkesetisk tenkning og praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap : mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Buber, M. (1992). *Jeg og du*. København: H. Reitzel.
- Børhaug, K. & Gotvassli, K.-Å. (2016). Styring og ledelse i barnehagesektoren. I K.-Å. Gotvassli, P. T. Granrusten & K. H. Moen (Red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse* (s. 46-64). Oslo: Universitetsforlaget.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eide, S. B., Grelland, H. H., Kristiansen, A., Sævareid, H. I. & Aasland, D. G. (2011). *Fordi vi er mennesker. En bok om samarbeidets etikk* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fuglestad, Otto Lauritz & Sunde, Jannike. (2006). Ledelse og beslutningstaking i et relasjonelt perspektiv. *Norsk pedagogisk tidsskrift* (02) s.133-143
- Gilje, J. (2015). Kan pedagogisk credo-tenkning selvstendigjøre personen og pedagogen? I P. O. Brunstad, S. M. Reindal & H. Sæverot (Red.), *Eksistens og pedagogikk : en samtale om pedagogikkens oppgave* (s. 23-39). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2010). Førskolelærere som styrere-utvikling av lederidentitet. I B. Hanssen, G. Engvik & T. L. Hoel (Red.), *Ny som lærer : sjansespill og samspill* (s. 193-217). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Gotvassli, K.-Å. & Vannebo, B. I. (2016). Utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon - den pedagogiske lederfunksjonen. I K.-Å. Gotvassli, K. H. Moen & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse* (s. 255-272). Oslo: Universitetsforlaget.
- Granrusten, P. T. (2016). Styrernes profesjonelle idetitet. I *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse* (s. 215-232). Oslo: Universitetsforlaget.
- Henriksen, J.-O. (2004). Emmanuel Lévinas : den andre gjør meg til den jeg er. I *Pedagogikkens mange ansikter* (s. s. 528-539). Oslo: Universitetsforl., cop. 2004.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2013). *Kompetanse for framtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2015). Lederstil. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg., s. 124-148). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Paulsen, J. M. & Aas, M. (2017). Med skråblikk på ledelsesmodeller: «instructional» og «transformational» ledelse i norsk kontekst. I C. Brandmo & M. Aas (Red.), *Ledelse i fremtidens skole* (s. 53-72). Bergen: Fagbokforlaget.
- Senge, P. M. (1991). *Den femte disiplin : kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser : personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (4. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Torsøe, Mathilde & Wangen, Henriette Leine. 2017, 9.oktober. Hva er definisjonen på en verdi? UiT: Labyrinth. Hentet fra <https://forskning.no/partner-uit-norges-arktiske-universitet/hva-er-definisjonen-pa-en-verdi/317989>
- Van Manen, M. (2015). *The Tact of Teaching: The meaning of Pedagogical Thoughtfulness*. New York: Routledge.
- Van Manen, M. (1993). *Pedagogisk takt : betydningen av pedagogisk omtenkksomhet*. Nordås: Caspar forlag og kursvirksomhet.
- Wadel, Cato. (2008). *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Verdibevisst ledelse som ledelsesfilosofi. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisstledelse* (s. 77-93). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Takt og tone - det viktige møtet mellom leder og de ansatte

Referansenummer

324683

Registrert

06.11.2018 av Lill Krestin Ryland - lill.krestin.ryland@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

NLA Høgskolen AS

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jan Gilje, jan.gilje@nla.no, tlf:

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Lill Krestin Ryland, lill.krestin.ryland@gmail.com, tlf: 91731446

Prosjektperiode

01.11.2018 - 01.11.2019

Status

07.12.2018 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

07.12.2018 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samstemmer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.11.2019.

3. 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).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at

vilkår 1 og 4 følges er det NSD sin vurdering 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

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges vurderer NSD 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) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1 vurderer NSD 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.

MELD ENDRINGER

Dersom den planlagte 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.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

8.2 Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Takt og tone ?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få styrere av barnehager til å fortelle om de mange møtene mellom seg og sitt personalet som finner sted i barnehagen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg heter Lill Krestin Ryland, er 45 år og jobber som pedagogisk leder i en barnehage i Bergen Kommune. Jeg har over 20 års erfaring som pedagog og har nå våget meg til å ta en mastergrad i pedagogisk ledelse på NLA. I løpet av perioden jeg skriver masteroppgaven vil jeg skifte arbeidssted til NLA Breistein der jeg skal jobbe som praksiskonsulent. Oppgaven min vil handle om de mange formelle og uformelle møtene som finner sted mellom leder og de ansatte i en barnehage. Formålet med oppgaven er å finne ut hva du som leder gjør i formelle møtesituasjoner og i de mer uformelle møtepunktene. De uformelle møtene handler om alle treffpunkt som ikke er planlagte, som i gangene, på uteplassen, på avdelingene osv. Jeg ønsker også å høre hva du brenner for og hvorfor du jobber som styrer i en barnehage. Dine beskrivelser av dette vil hjelpe meg på vei til å kunne skrive denne masteravhandlingen.

Oppgaven min har fått tittelen Takt og tone – det viktige møtet mellom leder og de ansatte og problemstilling og underspørsmål er som følger:

Hvordan beskriver barnehagestyrerne sin ledelse, og hvilke verdier legger de til grunn?

1. Hva legger styrerne vekt på i sin ledelse av barnehagen?
2. Hvordan kan styrernes fortellinger sees i lys av verdibasert ledelse?
3. Hva har påvirket styrerne til å bli den lederen de er i dag?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NLA Høgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg vil bruke mitt nettverk i mitt utvalg av 6 informanter og utvalget blir tilfeldig i forhold til barnehagens eierforhold og størrelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen handler om å kunne stille opp til intervju med varighet opptil 1 time. Det vil bli gjort lydopptak som blir slettet etter at jeg har transkribert lydfile. Informasjonen jeg samler inn vil jeg behandle konfidensielt og vil slettes når oppgaven er ferdig sensurert.

Informasjonen vil kun omhandle dine beskrivelser av ledelse av barnehagen. I selve oppgaven vil det ikke være mulig å kunne identifisere den enkelte deltaker eller arbeidsplass, da dette er anonymisert. Det er frivillig å delta i denne studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Du har rett på innsyn og dataportabilitet i det innsamlede materialet og du har også rett til å kunne klage til personvernombudet eller Datatilsynet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. NLA ved veileder Jan Gilje og meg selv som student er de som vil ha tilgang til materialet som blir samlet inn.

Navnet til barnehagen og til deg som informant vil jeg nummerere/kode og jeg vil slette mine epost korrespondanse i forbindelse med avtale om intervju.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 01.11.2019. Informasjonen jeg samler inn vil jeg behandle konfidensielt og vil slettes når oppgaven er ferdig

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NLA har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Veileder Jan Gilje ved NLA Sandviken jan.gilje@nla.no.
- Personvernombud på NLA er: Siri Elisabeth Bernssen: siriElisabth.bernssen@nla.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jan Gilje

Lill Krestin Ryland

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Takt og tone og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i (*sett inn aktuell metode, f.eks. intervju*)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide til det kvalitative intervjuet

Introduksjon

Kan du fortelle litt om deg selv? Utd/antall år som leder

Kan du fortelle litt om barnehagen som du er leder for? Størrelse på bhg//hvor mange ansatte/

Ledelse

1. Kan du beskrive din måte å lede et personalet/ hvordan du får personalet med deg i arbeidet om bhgs mål og satsningsområder
2. Hva er det viktigste for deg som leder her i denne barnehagen?
3. Hva brenner du for innenfor ledelse?
4. Hva bruker du mest tid på innenfor ledelse og kunne du ønske det var annerledes?
5. Hvordan forholder du deg til det å kunne ta ting på sparket?

Formelle møter

6. De formelle møtene- fortell litt om hvilken rolle du tar som leder!
7. Har du noen bestemte måter du bruker å starte møtene på? Kan du utdype?
8. Hvilken vekt legger du på i møtene å få frem ulike synspunkter fra alle ansatte, og hvordan gjør du i så fall det?
9. Ulike samtaler med de ansatte – tilbakemeldinger både positive og negative – hvordan ser du på slike møter?
10. Har du opplevd vanskelige møter som utfordrer deg som leder og som person?
11. Hvordan påvirker dette deg?

Uformelle møter

12. Hvordan er du som leder eller menneske i de uformelle møtene som finner sted på avdeling/i gangene mellom deg som leder og de ansatte?
13. Kan du fortelle om et slikt møte mellom deg og en ansatt?
14. Hvordan tror du at du kan være med å påvirke at gode møtepunkter finner sted i barnehagen?
15. Det å være synlig og tett på – hvordan ser du på det?
16. Hvordan balanserer du mellom å være leder og være en kollega, eventuelt også en venn?

Verdier

17. Hva er det viktigste for deg når det gjelder personalledelse? / Hvilket syn/verdier har du på å lede personalet?
18. Tenker du at du har noen grunnverdier som du leder ut fra?
19. Hvordan kan dine verdier for barnehagen bli en del av personalets verdier?
20. Fortell litt om hvordan du forsøker å inspirere dine ansatte?
21. Ros og anerkjennelse- hva tenker du om disse verdiene?
22. Hvordan ser du at de ansatte trives på arbeidsplassen?
23. Hva tenker du om det å være et forbilde/rollemodell?

Lederstien

24. Har du noen tanker om hvorfor du ble leder?
25. Er det noen viktige personer som har påvirket deg på veien til å bli den lederen du er i dag?
26. Hva opplever du som mest meningsfylt med å være leder?
27. Hva opplever du som minst meningsfylt?
28. Er det noe du kunne ønsket å utvikle deg på når det gjelder personalledelse?
29. Når føler du deg sterk og når føler du deg svak som leder?
30. Hvordan kan motet ditt påvirke dine beslutninger?
31. Hvis du hadde sluttet her – hvordan ville du at de ansatte skulle ha husket deg?

Til slutt

Er det noe du ønsker å fortelle mer om?

Er det noe du tenker jeg har glemt å spørre om?