

Emosjonell kompetanse i barnehageledelse

En kvalitativ studie av tre barnehagestyreres opplevelse rundt
emosjonenes betydning for utøvelse av ledelse, med vekt på
beslutninger



Masteravhandling i pedagogikk med vekt på pedagogisk ledelse

Ine Rødal

NLA Høgskolen

Bergen, mai 2021

Veileder: Aleksandra Kurdel

Forsidebilde: Illustrasjon av Elisabet Sandvik. Trykket med tillatelse.

When dealing with people, remember you are not dealing with creatures of logic, but creatures of emotions.

- Dale Carnegie

SAMMENDRAG

Navn: Ine Rødal

Adresse: Øvre Hordvikneset 74, 5108 Hordvik

Telefon: 958 88 571

Formålet med studien

Denne oppgaven har fått tittelen «Emosjonell kompetanse i barnehageledelse», hvor jeg gjennom tre ulike samtaler har prøvd å få frem emosjonelle sider ved barnehageledelse. Formålet med oppgaven har vært å få økt kunnskap om emosjonenes betydning for barnehagestyrere, med et fokus på personalledelse og beslutninger. Studien har blitt til som et resultat av min fascinasjon av å lede mennesker og tidligere oppgaver jeg har jobbet med på masterstudiet. Forskningen har en relasjonell innfallsvinkel da barnehagen som organisasjon er preget av nære relasjoner mellom de som arbeider der.

Studiens forskningsspørsmål

Studien har følgende forskningsspørsmål: «Hvilken betydning opplever barnehagestyrere at emosjoner har i sin utøvelse av ledelse?»

Jeg har utarbeidet tre underspørsmål som har til hensikt å belyse forskningsspørsmålet mitt:

1. På hvilken måte er styrere bevisst emosjonenes betydning i deres lederskap?
2. Hvilken rolle beskriver styrere at emosjonell kompetanse har i personalledelse?
3. Hvordan forstår styrere sammenhengen mellom emosjoner og beslutninger?

Kilder og metode

Studien er kvalitativ, og jeg har benyttet kvalitativt forskningsintervju som metode. Informantene er tre barnehagestyrere, fra tre ulike barnehager uten tilknytning til hverandre. Oppgaven er bygget opp på grunnlag av tidligere forskning, et utvalg av litteratur og informantenes empiri.

Hovedkonklusjoner

Av studiens funn fremgår det at barnehagestyrernes tilnærming til ledelse er sammenfallende. De er opptatt av gode relasjoner til sine ansatte og et gjensidig samspill i hverdagen rundt beslutninger som skal tas.

De opplyser i intervjuene at de synes emosjoner i ledelsessammenheng er et interessant tema, men uttrykker mer fortrolighet med begrep som relasjonsledelse. Likevel viser fortellingene til styrerne at det å være barnehagestyrer innebærer å jobbe emosjonelt, hvor emosjonell kompetanse får betydning for lederskapet. På bakgrunn av teori og empiri har jeg valgt å trekke frem selvbevissthet, emosjonsregulering og empati som sentrale emosjonelle kompetanser i oppgaven.

Videre fremkommer det av studiens funn at emosjonelle opplevelser som tillit og forståelse får betydning for barnehagestyrerne i sin utøvelse av ledelse. De deler en bevissthet rundt hvordan emosjoner påvirker jobbutførelsen. De ønsker å skape gode emosjonelle opplevelser mellom de ansatte og mellom seg selv og de ansatte for å øke jobbytelsen.

Det kommer frem at styrerne skiller til dels mellom profesjonalitet og følelser og at fravær av følelser øker profesjonaliteten. Likevel er det mer fremtredende i forhold til egne følelser enn de ansattes. Et funn er at styrerne har høyere krav til seg selv til å kunne regulere seg, men uttrykker ikke dette som noe krav til sine ansatte. Heller motsatt, de er opptatt av å kjenne hele mennesket, hva som skjer i livene deres og hvordan de har det for å kunne lede dem på en måte som fører til høyere arbeidsinnsats.

FORORD

To fine år på NLA Høgskolen er over og masteroppgaven er levert. For min del startet reisen med et travelt år som fulltidsstudent i tillegg til jobb som barnehagestyrer. Pandemien kom oppi det hele og jeg har de siste månedene før innlevering av masteroppgaven trappet ned til kun å være student. Det har vært godt og helt avgjørende for å komme i mål innen normert tid. Det å ta master i pedagogikk og skrive masteroppgave har for min del vært en helt fantastisk opplevelse. Jeg har lært utrolig mye, både om meg selv som leder, men også som menneske. Jeg kan se tilbake på mange fine refleksjonssamtaler med lærere og medstudenter og jeg er svært takknemlig for reisen jeg har hatt. All kunnskap og ny erfaring skal tas med videre i arbeidslivet og i egen dannelsesreise.

Motivasjonen for å skrive masteroppgaven har kommet gradvis gjennom mine tre år som barnehagestyrer. Gjennom disse årene har jeg gjort meg en del personlige erfaringer knyttet til lederrollen i barnehagen. Jeg har fått erfare at emosjoner også er en del av det å være leder og det trigget en forskerspire i meg.

Det er flere personer jeg ønsker å takke i forbindelse med masterarbeidet. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til informantene i studien. Takk for at dere delte opplevelser og erfaringer fra deres arbeidshverdag som barnehagestyrere. Takk for ærlighet og oppriktighet i svarene deres og for fine samtaler.

Takk til en tålmodig arbeidsgiver og til alle mine gode kollegaer i barnehagen som også har vært tålmodige med meg gjennom studietiden. Takk til Aleksandra som har veiledet meg gjennom masteroppgaven under en spesiell tid hvor vi har måttet jobbe ekstra hardt for å skape en god plattform for kommunikasjon, uten fysiske møter. Du har fått meg til å reflektere og se andre perspektiver på ting, noe som har vært uvurderlig med tanke på oppgaven som helhet. Sist, men ikke minst takk til hele familien for god støtte.

Bergen Mai, 2021

Ine Rødal

Kontakt: inerod26@gmail.com

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| SAMMENDRAG | 5 |
| FORORD | 7 |
| 1 INNLEDNING | 11 |
| 1.1 STUDIENS UTGANGSPUNKT OG HENSIKT | 11 |
| 1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG UNDERSPØRSMÅL | 12 |
| 1.3 STUDIENS SAMFUNNMESSIGE PLASSERING | 12 |
| 1.4 STUDIENS FORSKNINGSMESSIGE PLASSERING | 13 |
| 1.5 STUDIENS OPPBYGNING | 15 |
| 2 TEORETISK INNRAMMING | 17 |
| 2.1 STYRERROLLEN..... | 17 |
| 2.1.1 Personalledelse sentralt for styreere..... | 18 |
| 2.2 EMOSJONER..... | 19 |
| 2.2.1 Hva er emosjoner? | 19 |
| 2.2.2 Emosjonell kompetanse | 21 |
| 2.2.3 Selvbevissthet | 22 |
| 2.2.4 Empati og sosiale ferdigheter..... | 22 |
| 2.2.5 Emosjonelt arbeid (emosjonsregulering) | 23 |
| 2.2.6 Motivasjon..... | 23 |
| 2.2.7 Forholdet mellom relasjonskompetanse og emosjonell kompetanse | 24 |
| 2.3 LEDELSE SOM EN EMOSJONELL PROSESS..... | 25 |
| 2.3.1 Transformasjonsledelse..... | 26 |
| 2.3.2 Situasjonsbestemt ledelse | 27 |
| 2.3.3 Ledelse av en emosjonell arena..... | 27 |
| 2.4 BESLUTNINGER | 28 |
| 2.4.1 Forholdet mellom emosjoner og fornuft..... | 28 |
| 2.4.2 Å handle i grenseområdet..... | 29 |
| 2.4.3 Å vite, men ikke våge | 31 |
| 2.4.4 Etikk | 32 |
| 2.5 SAMMENFATNING..... | 33 |
| 3 AVHANDLINGENS METODOLOGISKE VALG | 35 |
| 3.1 STUDIENS VITENSKAPELIGE FORANKRING | 35 |
| 3.1.1 Hermeneutikken..... | 35 |
| 3.2 METODISK TILNÆRMING: KVALITATIV FORSKNINGSMETODE..... | 36 |
| 3.3 SEMISTRUKTURERT INTERVJU OG INTERVJUGUIDE | 38 |
| 3.4 PRØVEINTERVJU | 39 |
| 3.5 UTVALG | 39 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.6 | GJENNOMFØRING | 41 |
| 3.7 | TRANSKRIBERING..... | 42 |
| 3.8 | STUDIENS RELIABILITET | 43 |
| 3.9 | STUDIENS VALIDITET..... | 43 |
| 3.10 | FRIHET TIL Å FORMIDLE INNEN ETISKE GRENSER..... | 44 |
| 3.11 | ANALYSEPROSESSEN | 45 |
| 4 | PRESENTASJON AV RESULTATER..... | 47 |
| 4.1 | PRESENTASJON AV INFORMANTENE..... | 47 |
| 4.2 | Å VÆRE LEDER I BARNEHAGE - EMOSJONENES BETYDNING | 48 |
| 4.3 | HVILKEN ROLLE BESKRIVER STYRERE AT EMOSJONELL KOMPETANSE HAR I PERSONALLEDELSE? | 52 |
| 4.3.1 | <i>Empati - evnen til å se den andre og å kjenne til «hele pakken».....</i> | 53 |
| 4.3.2 | <i>Å regulere seg ut profesjonelt til sine ansatte - å holde maska</i> | 55 |
| 4.3.3 | <i>Selvbevissthet - reflektert forhold til seg selv.....</i> | 57 |
| 4.4 | HVORDAN FORSTÅR STYRERE SAMMENHENGEN MELLOM EMOSJONER OG BESLUTNINGER?..... | 59 |
| 4.4.1 | <i>Prokrastinering - å utsette.....</i> | 60 |
| 4.4.2 | <i>Makt</i> | 61 |
| 4.5 | SAMMENFATNING AV RESULTATDEL | 63 |
| 5 | DRØFTING AV FUNN..... | 65 |
| 5.1 | PÅ HVILKEN MÅTE ER STYRERE BEVISST EMOSJONENES BETYDNING I DERES LEDERSKAP? | 65 |
| 5.1.1 | <i>Emosjoner og profesjonalitet</i> | 67 |
| 5.2 | HVILKEN ROLLE BESKRIVER STYRERE AT EMOSJONELL KOMPETANSE HAR I PERSONALLEDELSE? | 71 |
| 5.2.1 | <i>Emosjonell kompetanse</i> | 71 |
| 5.2.2 | <i>Tillit.....</i> | 73 |
| 5.3 | HVORDAN FORSTÅR STYRERE SAMMENHENGEN MELLOM EMOSJONER OG BESLUTNINGER?..... | 75 |
| 5.3.1 | <i>Tydelig ledelse.....</i> | 77 |
| 5.3.2 | <i>Emosjoner og fornuft.....</i> | 78 |
| 6 | AVSLUTNING | 81 |
| 6.1 | OPPSUMMERING | 81 |
| 6.2 | REFLEKSJON OVER EGET ARBEID..... | 84 |
| 6.3 | FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 85 |
| 7 | REFERANSER..... | 87 |
| 8 | VEDLEGG..... | 91 |
| 8.1 | VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTENE INKLUDERT SAMTYKKE..... | 91 |
| 8.2 | VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE | 91 |
| 8.3 | VEDLEGG 3: FORSKNINGSPROSJEKTETS GODKJENNING FRA NSD | 91 |
| 8.4 | VEDLEGG 4: FIGUR- OG TABELLISTE | 91 |

1 INNLEDNING

I dette kapittelet vil jeg presentere studiens utgangspunkt og hensikt, hvor jeg også redegjør for min motivasjon for å skrive denne oppgaven. Videre presenteres forskningsspørsmål og underspørsmål. Deretter beskrives forskningens samfunnsmessige og forskningsmessige plassering. Avslutningsvis beskriver jeg oppgavens oppbygning.

1.1 Studiens utgangspunkt og hensikt

Temaet emosjoner er noe som befinner seg og spiller en viktig rolle i alle yrker hvor mennesker jobber sammen. Der hvor det er mennesker er det emosjoner, noe som er utgangspunktet for denne studien. Barnehagestyrer er øverste leder for personalgruppen i barnehagen. En arbeidshverdag for styreren består av mange møter med sitt personale. Møter som kan aktivere ulike emosjoner, både hos styreren og hos de ansatte. Jeg undrer meg over om lederkompetansen til styreren vil være mangelfull uten emosjonelle kunnskaper.

Ledelse i dagens barnehage preges av krevende utfordringer og dilemmaer. Det er en kompleksitet i dagens lederrolle som krever en bevissthet hos lederne til det som utfordrer lederskapet. Å forske på emosjoner og hvilken rolle de spiller i barnehagestyrers utøvelse av ledelse, blir aktuelt med tanke på å styrke ledelsen i barnehagesektoren. Det utforsker et aspekt ved lederskapet som det finnes lite empirisk forskning på i dag. Ønsket mitt er at forskningen kan bidra med kunnskap om hvordan barnehageledere kan ivareta seg selv som ledere, drive god personalledelse og bruke emosjoner i beslutningsprosesser.

Da jeg i 2018 steg inn i styrerrollen hadde jeg lagt bak meg seks år som pedagogisk leder i barnehage. Jeg ønsket å ta steget opp for å drive enda mer målrettet med ledelse. Bakgrunnen for valg av tema er min fasinasjon av å lede mennesker. Jeg satt på et NAV-kurs for noen år siden, hvor arbeidsmiljø var tema. Arbeidsmiljøinstituttet hadde funnet ut at høye emosjonelle krav var en av fem årsaker til høyt sykefravær i barnehager (2019). Jeg grublet mye over dette. Jeg hadde ikke tidligere tenkt over hvor emosjonelt slitsomt det kan være å jobbe i barnehage. Når jeg først begynte å reflektere over det så kunne jeg ha skrevet side opp og side ned om krevende emosjonelle situasjoner jeg selv hadde stått i, både som pedagogisk leder, men også som barnehagestyrer. Likevel hadde jeg aldri hørt eller jobbet med fenomenet emosjoner i ledelsessammenheng. Da jeg startet på masterutdannelsen, ble jeg introdusert for litteratur som omhandlet temaet emosjoner og ledelse. Jeg valgte å skrive en semesteroppgave om temaet og fant tidlig ut at dette er noe jeg vil forske videre på. I denne studien vil emosjoner bli studert ut ifra et ledelsesperspektiv.

1.2 Forskningsspørsmål og underspørsmål

Forskingsspørsmålet er som følgende:

Hvilken betydning opplever barnehagestyrere at emosjoner har i sin utøvelse av ledelse?

«Hvilken betydning?» er et åpent spørsmål som kan gi mange svar. For å avgrense studien tas det sikte på å belyse og besvare følgende underspørsmål:

1. På hvilken måte er styrere bevisst emosjonenes betydning i deres lederskap?
2. Hvilken rolle beskriver styrere at emosjonell kompetanse har i personalledelse?
3. Hvordan forstår styrere sammenhengen mellom emosjoner og beslutninger?

Underspørsmålene vil skape strukturen i oppgaven som igjen vil bidra til å besvare forskningsspørsmålet mitt. Intervjuguiden er bygd opp på bakgrunn av forskningsspørsmålet og underspørsmålene. Ifølge Gotvassli (2019, s. 33) er et av utviklingstrekkene i barnehagen sterkere og sterkere vektlegging av styreren som personalleder, og med det økt krav til tydelig pedagogisk ledelse. Med det øker også behovet for forskning rettet mot barnehageledelse. Ettersom emosjoner i barnehageledelse er et noe vanskelig tema slik jeg ser det, velger jeg å ha en åpen tilnærming og bruker begrepet emosjoner i forskningsspørsmålet i stedet for emosjonell kompetanse. Med en slik tilnæringsmåte er ønsket at det skal være lettere for informantene å knytte temaet til sine opplevelser og erfaringer som barnehagestyrere. Likevel er det emosjoner som lederkompetanse som blir sentralt å drøfte for å besvare forskningsspørsmålet opp mot oppgavens formål og hensikt.

For å besvare forskningsspørsmålet har jeg gjennomført tre kvalitative forskningsintervjuer og benyttet relevant ledelsesteori som belyser oppgavens tema. Sentrale forfattere og teoretikere i denne oppgaven er Paul Otto Brunstad, Jan Spurkeland, Daniel Goleman, Jan Åge Gotvassli og Lars Glasø.

1.3 Studiens samfunnsmessige plassering

St.Meld. nr. 41 slår fast at utviklingen innenfor barnehagesektoren stiller krav til god ledelse i barnehagen (2008-2009, s. 34). Vi ser at utdanningsdirektoratet satser på videreutdanning av styrere ved å tilby nasjonal lederutdanning for styrere. Det er et av kompetansetiltakene som også er beskrevet i den reviderte strategiplanen for kompetanse og rekruttering i fremtidens barnehage (Kunnskapsdepartementet, 2017). Bakgrunnen for det er blant annet for å styrke styrer i sin rolle som leder og for å hjelpe de til å stå støtt i de oppgaver og forventninger som ligger til stillingen i dag. En forventning til styrere i dag er at de skal ha et bevisst forhold til

sin egen lederrolle og lederskap. Videre må styrer kommunisere krav og forventninger til personalgruppen på en tydelig måte, samtidig kunne støtte og veilede de ansatte slik at de føler seg trygg i sin arbeidssituasjon. Styrer skal engasjere og involvere de ansatte. Styrer skal lede arbeidet med kulturbygging som skal bidra til godt arbeidsmiljø (Utdanningsdirektoratet, 2020b). Ifølge Utdanningsdirektoratet er dette forventninger til styrerrollen som jeg mener gir relevans til hvordan min forskning kan komme med et bidrag på barnehagefeltet. Det blir relevant fordi å oppleve engasjement, involvering, støtte og trygghet er emosjonelt ladede vurderinger som blir en del av den følelsesmessige opplevelsen av arbeidet (Glasø, 2015, s. 232).

Emosjoner vil alltid eksistere i barnehagesektoren så lenge det foregår en menneskelig samhandling der. For barnehagestyreren er den menneskelige samhandlingen sentral for å kvalitetssikre det pedagogiske tilbudet. Meld.st 19 (2015-2016) trekker frem at det er helt nødvendig at barnehagen har en tydelig og tilstedeværende styrer som kjenner barna, foresatte og ansatte for å sikre kvaliteten på det pedagogiske arbeidet. Videre har styrer ansvar for at ansatte, foresatte og barn har en reell medvirkning (Kunnskapsdepartementet, 2016). En skandinavisk forskningskartlegging om kvalitet i barnehager viser til viktigheten av god ledelse og gode relasjoner, uten at det finnes konkrete definisjoner på hva som ligger i dette (Kunnskapsdepartementet, 2016). Det er derfor behov for mer kunnskap om barnehageledelse.

1.4 Studiens forskningsmessige plassering

Forskningen som eksisterer på barnehagefeltet på temaet emosjoner er i stor grad rettet mot barna og barna i relasjon med ansatte. Slik jeg finner det, er det manglende forskning på emosjoner i et ledelsesperspektiv. Generelt er lederrollen i barnehagen et relativt nytt forskningsfelt, og dermed er også litteraturen lite omfattende (Mordal, 2014; Gotvassli, 2019). Gotvassli hevder blant annet at vi har lite kunnskap om lederen i barnehagen. Ettersom det viser seg at det mangler forskning rundt emosjoner i barnehageledelse i Norge, velger jeg å ha en bredere tilnærming og se til forskning som omfatter emosjoner og ledelse innen organisasjonspsykologien. Professor i organisasjonspsykologi Lars Glasø som har bidratt på dette feltet, trekker frem 90-tallet som en periode hvor interessen for emosjoner i ledelse økte (2008). Barnehagen er avhengig av god pedagogisk ledelse for å sikre et godt faglig innhold. Rammeplanen for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017) gir retningslinjer for barnehagens verdigrunnlag, innhold og oppgaver. Verdigrunnlaget kan leses som emosjonelt i seg selv, hvor det blant annet står at barn skal møtes med omsorg, trygghet, tilhørighet og anerkjennelse (Kunnskapsdepartementet, 2017). Barnehagens ansvar er å ivareta dette. Selv om

dette ikke er primære emosjoner, viser det til en viktig del av en følelsesmessig opplevelse som barna skal oppleve i barnehagen. Med utgangspunkt i at formålet med barnehagen kan leses som emosjonelt og forskning som viser til emosjonell kompetanse som en sentral kompetanse i ledelse, vurderer jeg det som betydningsfullt å forske på emosjoner i barnehageledelse.

Forskning viser tydelig at emosjoner har en plass eller rolle i ledelse. For eksempel fant Glasø og Einarsen at ledere har høyere nivå av følelsesregulering enn ansatte og at følelsesregulering er en viktig måte for ledere å øke innsats og produktivitet hos sine ansatte (2008). Det etterlyses derimot mer empirisk forskning rundt emosjoner i leder-følger forhold (Glasø & Einarsen, 2008, s. 483). Spurkeland (2020) mener det er på tide å trenge dypere inn i emosjonelle sider ved ledelse.

Emosjoner er kjent for å påvirke ledere i beslutninger, spesielt i etiske beslutninger hvor man som leder står ovenfor komplekse situasjoner hvor få elementer er kjent. I slike situasjoner har ledere en tendens til å basere beslutninger på emosjonell intuisjon (Berkovich & Eyal, 2015, s. 154). Dette er et av områdene Berkovich og Eyal peker på som viktig å utforske videre for å kunne vurdere viktigheten av emosjoner for lederskap (2015). Å beslutte er en helt sentral del av det å være barnehagestyrer og min forskning vil derfor ha et fokus på emosjonelle aspekt i beslutningsprosesser.

På oppdrag fra utdanningsdirektoratet har den nasjonale styrerutdanningen blitt evaluert av det nordiske analyseselskapet Oxford Research. Deltakerne i studien oppgir behov for mer opplæring i medarbeidersamtaler og konflikthåndtering. De uttrykker også ønske om at studiet skal inneholde mer om veiledning og formidling. Dette er temaer som handler om samhandling med personalet, hvor emosjonell kompetanse kan bidra til økt opplæring på de nevnte områdene. Videre trekker evalueringen frem at en ytterligere inkludering av internasjonal litteratur vil være et utviklingsområde som kan bidra til at deltakerne lettere vil kunne møte fremtidige utfordringer i lederrollen. Det er en måte å holde seg oppdatert på feltet, noe som kan ha positiv betydning for deres utøvelse av ledelse (Stiberg-Jamt et al., 2014). Når det gjelder emosjoner i ledelse har det vært helt nødvendig å se til internasjonal litteratur.

Daniel Goleman som bidro sterkt til populariseringen av begrepet emosjonell intelligens, hevder at emosjoner og emosjonell intelligens utgjør selve essensen av lederskap (Goleman et.al, 2003). Med det mener han at den primære oppgaven til ledere er å påvirke de felles følelsene i en positiv retning. Funn gjort av Glasø og Einarsen i sin studie viser at emosjoner

og emosjonsregulering spiller en viktig rolle i ledelsesprosesser og foreslår at emosjonelle aspekt ved ledelse bør være et rikt tema for videre forskning (Glasø & Einarsen, 2008, s. 497).

1.5 Studiens oppbygning

For å besvare forskningsspørsmålet som er: «Hvilken betydning opplever barnehagestyrere at emosjoner har i sin utøvelse av ledelse» starter jeg teorikapittelet med teori om barnehagestyreren og hvordan rollen beskrives i lovverk og i barnehageforskning. Det vil danne grunnlag for drøfting ut ifra hvordan styrerne selv opplever sitt lederansvar og hvilken rolle emosjoner får i dette. Videre (2.2) ser jeg på ulike tilnærminger til begrepet emosjoner og viser til teori rundt emosjoner i ledelsessammenheng. Definisjoner rundt emosjonsbegrepet blir aktuelt med tanke på samtalene med informantene for å fange deres forståelse av begrepet. Det kan igjen si noe om styrernes opplevde betydning av emosjoner i sitt lederskap.

Deretter presenteres teori rundt ledelse (2.3) som er knyttet opp mot ledelse som en emosjonell prosess. Med tanke på mitt forskningsspørsmål ser jeg det som hensiktsmessig å presentere aktuell teori som kan belyse emosjonelle aspekt ved ledelse. Til slutt (2.4) rettes oppmerksomheten mot beslutninger og forholdet mellom emosjoner og fornuft i beslutningsøyeblikk. Da det å ta beslutninger er en sentral del av det å være leder, ønsket jeg å undersøke hvordan styrerne selv opplever forholdet mellom emosjoner og fornuft i beslutninger som tas. Derfor vil teori rundt beslutninger bli vektlagt i teoridelen.

Etter teorikapittelet kommer kapittel om metodologi (3). Her beskrives og begrunnes de forskningsmetodiske valgene som er tatt. Det er redegjort for valg av metode, valg av informanter, innsamling av data, bearbeiding av materialet, studiens kvalitet samt etiske betraktninger. Deretter presenterer jeg resultatene for forskningen (4). Denne delen er presentert i tre deler med utgangspunkt i underspørsmålene til studien. Jeg ønsket å gi informantene en tydelig stemme og har derfor valgt å presentere funnene i et eget kapittel. De tolkede funn danner sammen med teoridelen grunnlaget for drøftingen i denne studien.

I det femte kapittelet (5) fremstilles drøftingen av de funnene som er presentert i resultatdelen. Denne delen er også presentert i tre deler med utgangspunkt i underspørsmålene til studien. Funnene drøftes i lys av tidligere forskning og teori.

Avslutningsvis (6) sammenfattes studiens viktigste funn, sett ut ifra resultat- og drøftingsdel. Jeg deler til slutt mine tanker om videre forskning og ser på min egen forskning med et kritisk blikk.

2 TEORETISK INNRAMMING

Teorikapittelet presenteres i fire deler. Det er for å gjøre kapittelet oversiktlig for leseren og for at det blir tydelig hva resultatene i forskningen skal drøftes opp mot. Den første delen tar for seg hvem styreren i barnehagen er fra et overordnet perspektiv. Det er viktig å synliggjøre denne rollen da det gir leseren et innblikk i utgangspunktet for forskningen. Videre aktualiseres temaet mitt ved å synliggjøre personalledelse som en viktig og stor del av en styrers jobb. Det er viktig i min studie å fremheve dette da en styrer har mange oppgaver i barnehagen. Jeg har valgt å spisse min forskning mot personalledelse og vil derfor fremheve denne delen av arbeidet. I del to fremstiller jeg generell teori om emosjoner med utgangspunkt i Golemans dimensjoner for emosjonell kompetanse. Den tredje delen redegjør teori om ledelse og setter søkelyset på barnehageledelse som en emosjonell prosess. Den siste delen omfatter teori om beslutning og handling fra et ledelsesperspektiv. Teorien som legges frem om emosjoner knyttet til ledelse er generell for arbeidslivet og i mindre grad direkte knyttet til barnehageledelse. Det handler om tilgjengelig teori og forskning. Likevel ønsker jeg å se denne teorien i sammenheng med barnehageledelse da det bidrar til å belyse mitt forskningsspørsmål på en verdifull måte.

2.1 Styrerrollen

Alle norske barnehager skal ha en styrer eller daglig leder. Jeg velger å bruke styrer som begrep i denne oppgaven. Rammeplanen slår fast at styreren har det daglige ansvaret i barnehagen. Det gjelder både det pedagogiske, personalmessige og administrative ansvaret (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). For å være styrer i barnehage må man være utdannet barnehagelærer eller ha annen høgskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse (Barnehageloven, 2005). Utdanningsdirektoratet slår fast at utviklingen mot større barnehager krever økt kunnskap om administrasjon og ledelse. Videre skriver de at god ledelse i barnehagen er viktig for å kunne sikre og utvikle likeverdige og høy kvalitet i alle barnehager (2020a). På bakgrunn av dette har de utviklet en videreutdanning for styrere, en nasjonal styrerutdanning. For å kunne søke på denne utdanningen må man jobbe som styrer og ha godkjent utdanning jf. Barnehagelovens § 17 (Barnehageloven, 2005).

I en barnehage finnes det flere ledere. Som styrer er man øverste leder i barnehagen. Hver avdeling eller base har også pedagogisk leder, som er nærmeste leder for personalet som jobber på den aktuelle avdelingen eller basen. Pedagogiske ledere bli ofte også kalt mellomledere. Sammen med styrer danner de ledergruppen i barnehagen. Styrer minner om begrepet styring, som også handler om ledelse. Likevel er det ulik oppfatning av innholdet i begrepene. Mens

styring ofte oppfattes som å vektlegge det formelle i en organisasjon som for eksempel: organisering, formelle beslutninger, rutiner, lovverk, rammeplaner og årsplanarbeid, er ledelse mer preget av å arbeide med mellommenneskelige relasjoner. Det handler om å arbeide gjennom andre (Gotvassli, 2019, s. 35). Denne todelingen støttes også av innfallsvinkelen som skiller begrepene ved å beskrive en direkte og en indirekte påvirkning. Styring blir da sett på som indirekte påvirkning gjennom styringsdokumenter, mens ledelse blir knyttet til direkte påvirkning i mellommenneskelige relasjoner (Børhaug & Gotvassli, 2016). Det er styreren som leder som er utgangspunkt for min forskning.

Ledelse i barnehagen handler i stor grad om mellommenneskelig kommunikasjon, men det dreier seg også om ledelse i et organisasjonsperspektiv. Viktige funksjoner for organisasjonen skal ivaretas og det blir hensiktsmessig å presentere i korte trekk viktige funksjoner for å gi leseren informasjon om styrerrollen. Jeg tar utgangspunkt i PAIE-kategoriene som presenterer fire ledelsesfunksjoner for styrere (Børhaug et.al, 2012, s. 118). PAIE er en forkortelse for funksjonene: produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Produksjon handler om pedagogisk ledelse. Styrere har ansvar for faglig veiledning av ansatte, planlegging av pedagogisk virksomhet, faglig oppdatering og utviklingsarbeid. SOL-undersøkelsen fant at styrere bruker mest tid på «planlegging av pedagogisk virksomhet» og «faglig veiledning til ansatte» av oppgaver som er definert under «produksjon». Administrativ ledelse dreier seg om å ivareta administrative oppgaver som regnskap og innkjøp, vikarer, vaktlister og ansettelse. Entreprenørskap handler blant annet om kontakt med instanser utenfor barnehagen, kontakt med foreldre, profilering, markedsføring og rapportering til andre instanser eller eiere. Funn i SOL-undersøkelsen fant at styrere oppgir administrative oppgaver knyttet til personalet som de mest utfordrende oppgavene. Det handler om å skaffe nok folk på jobb, rekruttering og å få tak i faste, dyktige vikarer (2012). Den siste funksjonen integrasjon handler om personalledelse og er den funksjonen jeg ønsker å fremheve i denne oppgaven når jeg skal undersøke emosjonene sin betydning i utøvelse av ledelse.

2.1.1 Personalledelse sentralt for styrere

SOL-undersøkelsen viser at personalledelse blir sett på som den viktigste oppgaven blant styrere (Børhaug et.al, 2012, s. 117). Gotvassli trekker også frem sterkere vektlegging av styreren som personalleder som et tydelig utviklingstrekk av styrerrollen (2019, s. 33). Personalledelse er den funksjonen som kalles integrasjon (2019, s. 142). Her finner vi oppgaver som å motivere de ansatte, løse personalkonflikter, støtte og inspirere og jobbe med personalutvikling. En studie gjort av Lundestad viser at en utfordring styrere møter i

personalledelse er å sørge for at medarbeiderne føler seg like mye verdt (Lundestad, 2012, s. 185). Det er viktig at ansatte føler tilhørighet og fellesskap, at de opplever å bli lyttet til og hørt. Det er viktig for arbeidsmiljøet at de ansatte opplever arbeidet som meningsfylt og at alle føler seg like mye verdt (Gotvassli, 2019). Følelser er altså sentralt i personalledelse og Spurkeland mener at man som leder må interessere seg for egne reaksjoner og følelser for å forstå andre (Spurkeland, 2017, s. 166).

Når det gjelder de ulike oppgavene som faller inn under integrasjon viser SOL-undersøkelsen at styrere opplever å bruke mest tid på å motivere de ansatte. Flere ga uttrykk for et behov for å skjerme ansatte mot overbelastning og ytre krav. Dette hang sammen med et høyt antall barn per ansatt og at barn med særlige behov øker. I tillegg til stort vikarforbruk, vil de faste ansatte få ekstrabelastninger fordi nye vikarer ikke vet hva som må gjøres. Det å motivere er emosjonelt arbeid i den forstand at styrer skal vekke nettopp denne emosjonen hos sine ansatte.

2.2 Emosjoner

I denne delen av teorien vil jeg redegjør for ulike teoretiske tilnærminger til begrepet emosjoner. Videre blir Golemans fem dimensjoner av emosjonell kompetanse trukket frem og jeg ser på sammenhengen mellom relasjonskompetanse og emosjonell kompetanse.

2.2.1 Hva er emosjoner?

Man finner mange ulike definisjoner av begrepet emosjoner, mye fordi det er et komplekst begrep som kan studeres fra ulike utgangspunkt og benyttes på tvers av praksisfelt. Man har flere uttrykk på både norsk og engelsk som viser til lignende reaksjoner som for eksempel følelser, affekter og sinnsstemninger (Vikan, 2014, s. 13). Jeg holder meg til «emosjoner» som betegnelse i denne oppgaven, men kan bruke «følelser» der det faller seg naturlig. Det er viktig å trekke frem kompleksiteten ved begrepet emosjoner. Goleman skriver følgende:

I over hundre år har psykologer og filosofer drevet ordkløveri om det nøyaktige innholdet i dette fagordet. Den mest bokstavelige tolkningen finner vi i Oxford English Dictionary som definerer emosjon som «enhver sinnsbevegelse eller uro i sinnet, følelse, lidenskap, enhver heftig eller opphisset mental tilstand (Goleman, 1995, s. 315).

Videre har Goleman, referert i Glasø (2015, s. 232) delt opp emosjonene i kategorier hvor han går ut fra primære emosjoner som danner grunnlaget for beslektede emosjoner (se tabell 1). Denne oppgaven dreier seg ikke om å kartlegge ulike emosjoner hos styrere, men det blir likevel

hensiktsmessig å trekke frem ulike emosjoner for å gi leser et innblikk i hva som menes med begrepet.

Tabell 1. Oversikt over noen primære emosjoner med beslektede emosjoner. Fra Følelsenes betydning i organisasjoner og ledelse. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Ledelse på godt og vondt* (s.233), Bergen: Fagbokforlaget.

| Primære emosjoner | Beslektede emosjoner |
|--------------------------|--|
| Sinne | Raseri, opprørhet, ergrelse, vrede, irritasjon, indignasjon, ubehag, bitterhet, fiendtlighet, forbitrelse og opphisselse |
| Vemod | Sorg, bedrøvelse, gledesløshet, tungsinn, melankoli, selvmedlidenhet, ensomhet, motløshet, fortvilelse |
| Frykt | Engstelse, uro, nervøsitet, bekymring, forferdelse, bestyrtelse, skyhet, tvilrådighet, irritabilitet, skrekk, rystelse |
| Nytelse | Lykke, glede, lettelse, tilfredshet, lykksalighet, fryd, moro, stolthet, sensuell glede, spenning, begeistring, takknemlighet, eufori, ekstase |
| Kjærlighet | Aksept, vennskapelighet, tillit, vennlighet, samhørighet, tilbedelse, forelskelse |
| Overraskelse | Sjokk, forbauselse, forbløffelse, forundring |
| Avsky | Forakt, ringeakt, hån, redsel, motvilje, aversjon |
| Skam | Skyldfølelse, forlegenhet, krenkelse, anger, fornedrelse, beklagelse, ydmykelse |

I tabellen leser vi at fem av åtte primære emosjoner er forbundet med negative emosjoner. Mens kun tre av de primære emosjonene kan forbindes med positive emosjoner. Vikan trekker frem emosjoner som et begrep som må defineres etter en samordning av tre ulike komponenter. Da blir definisjonen som følger: «Emosjoner er samordninger av *opplevelsesmessige, uttryksmessige og fysiologiske/nevrologiske* komponenter med ulik varighet» (Vikan, 2014, s. 17). Det første man ofte tenker når man tenker på emosjoner, er følelser. Men på samme måte som at nesen kun er en del av et ansikt, er følelser kun en del av emosjoner, ifølge Reeve (2018, s. 287). Han beskriver emosjoner som følelser, men også som biologiske responsystem som hjelper kroppen til å tilpasse seg ulike situasjoner. Emosjoner har en mening, akkurat som at sult har en mening. Vi blir sultne fordi kroppen trenger mat og det fører til at vi handler eller

agerer. Emosjoner er også sentrale i sosiale sammenhenger. Vi uttrykker gjenkjennbare ansiktsuttrykk og tilpasser stemmeleie for å kommunisere emosjonene våre ut til andre. Reeve definerer emosjoner som kortvarige følelser, kroppslige reaksjoner, målrettede og meningsfulle responser som hjelper oss å tilpasse oss de muligheter og utfordringer vi møter på i livet (Reeve, 2018, s. 288).

Emosjoner hjelper mennesker til å tilpasse seg omgivelsene sine. For en styrer som skal beslutte og handle i møte med medarbeidere mange ganger daglig kan emosjoner hjelpe til å se den andre og gi større grunnlag for å beslutte og handle på en hensiktsmessig måte for personalet og barnehagen. Videre vil jeg trekke frem emosjonell kompetanse som et fundament i dette arbeidet.

2.2.2 Emosjonell kompetanse

Glasø (2015) løfter frem en spennende problemstilling: Er emosjonell kunnskap viktig i utøvelse av ledelse? Hvis man som leder klarer å gi medarbeiderne følelsen av at de gjør fremskritt heves ambisjonsnivået og de blir motivert til bedre innsats (Gotvassli, 2019, s. 181). Styrere skal altså mestre kunsten å vekke følelser hos andre for å oppnå gode resultater. Glasø (2015) hevder at det er et behov for emosjonell kompetanse i utøvelsen av ledelse. For å vekke følelser hos andre må man først og fremst forstå andre. Å ha emosjonell kompetanse innebærer blant annet å ha en emosjonell selvbevissthet som legger grunnlag for å kjenne seg selv og forstå sine medarbeidere (Glasø, 2015). Det kan bidra til at styrer klarer å skape oppslutning i personalgruppen sin om mål og oppgaver som er satt av Barnehageloven, Rammeplanen og barnehagens årsplan. Selv om begrepet emosjon ikke er nevnt i barnehagens Rammeplan av 2017, står det blant annet at personalet skal ivareta relasjoner, de skal reflektere rundt etiske problemstillinger og det står eksplisitt at styrer har ansvar for et godt samarbeid med personalet (Kunnskapsdepartementet, 2017). Indirekte blir emosjonell kompetanse en del av det viktige arbeidet en styrer foretar seg.

Jeg skal videre ta for meg fem dimensjoner av emosjonell kompetanse, med utgangspunkt i Daniel Goleman. Det er selvbevissthet, empati, følelsesregulering, motivasjon og sosiale ferdigheter. Grunnen til at jeg velger å trekke frem disse fem dimensjonene er fordi jeg anser dem som relevante for å belyse mitt forskningsspørsmål. Dimensjonene viser til hva emosjonell kompetanse kan dreie seg om og hvordan de kan bidra til å øke lederkompetansen. Ifølge Goleman er emosjonell kompetanse lærte evner, basert på emosjonell intelligens. Det forteller

oss noe viktig, nemlig at emosjonell kompetanse er noe som kan læres. Det blir med det ikke bare et psykologisk anliggende, men også et pedagogisk.

2.2.3 Selvbevissthet

Å ha høy emosjonell selvbevissthet er ifølge Goleman en viktig lederkompetanse. Det handler om å være lydhør overfor egne reaksjoner og signaler, samt legge merke til hvordan egne følelser påvirker arbeidsprestasjoner (Goleman et al., 2002, s. 307). Videre hevder han at høy selvbevissthet handler om å ha selvtillit, noe som gir ledere styrke inn mot vanskelige oppdrag eller beslutninger. Ledere med høy selvbevissthet kan også kjennetegnes ved at de kjenner til sine sterke sider og sine begrensninger. Konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger er velkomne og sees på som positivt i forhold til utvikling av lederskapet. Selvfølelsen kan få betydning for selvtillit og selvbevissthet. Selvfølelsen trenger næring i form av f.eks. ros fra andre som igjen gir drivkraft i arbeidet. En styrer som er bevisst på hvor avgjørende selvfølelsen er i menneskers liv vil kunne bruke det til å bygge opp sine ansatte. I motsatt tilfelle vil selvfølelsen kunne brytes ned og bli handlingslammende og destruktivt (Spurkeland, 2017).

2.2.4 Empati og sosiale ferdigheter

I følge Goleman er empati en viktig egenskap i ledelse da det setter ledere i stand til å være lydhøre overfor emosjonelle signaler fra sine ansatte. Det setter dem i stand til å oppfatte de følte, men uuttalte følelsene hos personalet sitt. Det å lytte oppmerksomt og forstå andre sitt perspektiv er gode egenskaper for ledere. I Rammeplanen for barnehager står det at barn skal møtes med empati (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 8). En forventning fra barnehagestyrer til personalet sitt blir derfor at de skal ha empatiske evner og møte barn med empati og forståelse. Det fordrer at styrer selv møter personalet med empati. Det handler om det å ha mellommenneskelige ferdigheter som gjør at man kan samarbeide godt med andre. I barnehage dreier ledelse seg om å lede gjennom andre mennesker (Gotvassli, 2019). En styrer vil ikke kunne nå organisasjonens mål uten personalgruppen sin. Det betyr at mellommenneskelige ferdigheter blir sentralt i lederskapet.

Interesse for medarbeidere og oppmerksomhet på mellommenneskelige emosjoner er relasjonsfremmende atferd (Spurkeland, 2017). Relasjonsfremmende atferd kan være bra for lederskapet fordi det skaper muligheter. Mulighet for selvutvikling, påvirkning og læring. I tillegg kan det bidra til gode samarbeidsforhold og god effektivitet og trivsel på jobb. «Du kan ikke rømme fra dine sympatier og antipatier, men du kan lære deg noe om empati» (Spurkeland, 2017, s. 146). En leder skal kunne håndtere og mestre alle ansatte, selv om noen relasjoner ikke

passer helt. Det krever empati for å etablere gode relasjoner. Ved å stille spørsmål i stedet for å gå i forsvar, vil en kunne oppnå større forståelse for sine ansatte.

2.2.5 Emosjonelt arbeid (emosjonsregulering)

En styrer arbeider og samhandler med andre mennesker. Det å skape gode relasjoner blir viktig for å skape en velfungerende barnehage. Begrepet «emosjonelt arbeid» har i denne sammenheng blitt lansert. Emosjonelt arbeid vil si at man regulerer følelsene slik at de passer oss selv og omgivelsene, i tillegg er man ansatt og betalt for å vise bestemte emosjonelle uttrykk (2015, s. 234). Ifølge Fineman, referert i Glasø (2015, s. 234), eksisterer det en sosial bevissthet om hva som er rette følelser i bestemte situasjoner. Dette kaller Fineman for emosjonelle skjema som styrer eller kontrollerer følelsene våre. De er nødvendige og positive for sosial samhandling fordi de forteller oss hva slags regler som gjelder og hva vi kan forvente av hverandre. Dette skaper en trygghet og forutsigbarhet på arbeidsplassen (2015, s. 234). Emosjonsregulering kan imidlertid også ha en negativ side. Statens arbeidsmiljøinstitutt fant at høye emosjonelle krav er en av fem utfordringer som peker seg ut når de forsket på de vanligste årsakene til arbeidsmiljøutfordringer i barnehager (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019). Det betyr at høye emosjonelle krav er en realitet personalet i en barnehage kjenner på og som påvirker dem. Det kan vi også se i sammenheng med Lundestad sin studie hvor styrere uttrykker at de ofte lytter til frustrasjon hos ansatte (Lundestad, 2012, s. 183). Hvis man opplever å måtte legge bånd på seg selv i en slik grad at man ikke opplever seg selv og hverandre som ekte og ærlige mennesker kan emosjonelle skjema skape utfordringer (Glasø, 2015, s. 235). I en artikkel av Glasø konkluderer han med at emosjonsregulering «smører» samhandling mellom mennesker og kan bidra til å oppnå organisasjonelle og individuelle mål, men på den andre siden kan emosjonsregulering også knyttes til lav jobbtrivsel, økte helseplager hos medarbeidere, lav arbeidsmotivasjon og økt tilbaketrekningssatferd (Glasø, 2008, s. 240).

2.2.6 Motivasjon

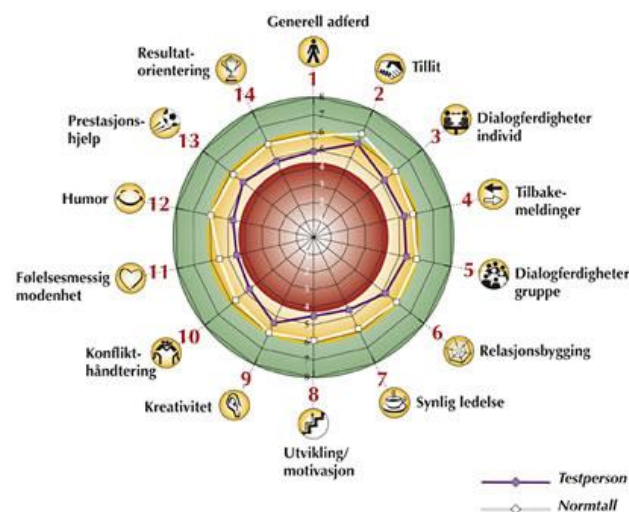
Det å motivere de ansatte i barnehagen er en stor del av det å være personalleder. Utviklingstrekk for styrerrollen peker også mot at daglig motivasjon er noe som vektlegges hos styrere (Gotvassli, 2019, s. 33). Goleman skriver at fremragende ledelse fungerer via følelsene. Med det mener han at uansett hva ledere gjør, uansett hva ledere beslutter eller hvilket handlingsalternativ de velger, så avhenger suksess av *hvordan* de gjør det. Det å påvirke følelsene i positiv retning er ifølge han den helt primære emosjonelle oppgaven til ledere (Goleman, 1995, s. 24). Når man motiverer de ansatte, ønsker man å påvirke personalet i en viss retning.

2.2.7 Forholdet mellom relasjonskompetanse og emosjonell kompetanse

Kjente begrep i barnehageledelse er relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Spurkeland definerer relasjonskompetanse slik: «Ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker» (2020, s. 19). Nå i sin nyeste bok hevder han at det er på tide å trenge enda dypere inn i emosjonelle sider ved ledelse (2020, s. 17).

Hvorfor er relasjonskompetanse sentralt i barnehageledelse? Når en leder andre mennesker og jobber tett i team slik barnehagestyreren gjør, er interaksjon en selvfølge. Når lederen er i interaksjon med personalet sitt kan en aldri vite hvordan en samtale vil arte seg. Som Spurkeland skriver så gir to mentale koblinger alltid høy uforutsigbarhet (2017, s. 213). Relasjonskompetanse blir avgjørende for kvaliteten på kontakt, samtaler, utvikling og prestasjoner. «Nyere forskning tyder på at emosjonell intelligens og emosjonell modenhet er kjernekompetanser i forståelsen av andre mennesker» (Spurkeland, 2017, s. 213). En kan si at emosjoner blir et viktig verktøy for å lykkes med relasjonskompetanse. Kan vi våge å tenke at relasjonskompetanse i stor grad dreier seg om emosjonell kompetanse? Det kommer til en viss grad frem i Spurkeland sitt radarhjul (se figur 1). Figuren skal være et måleinstrument for relasjonskompetanse og viser en oversikt over 14 dimensjoner i relasjonskompetanse.

Figur 1. Radarhjulet. Fra *Relasjonsledelse*. (s.214), av J. Spurkeland, 2012. Universitetsforlaget



Man kan lese av hjulet at det finnes emosjonelle dimensjoner som kreativitet, konflikthåndtering, emosjonell modenhet og humor. Ifølge Spurkeland krever disse dimensjonene lang og målrettet trening. Videre hevder han at menneskeinteresse, tillit og emosjonell modenhet er hjulets tre mest krevende relasjonskompetanser. Det sier noe om

kompleksiteten til emosjonell kompetanse, men også viktigheten av den. Emosjonell kompetanse kan hjelpe en leder til å bli en emosjonell leder. Det handler om å skape et emosjonelt fellesskap med klare målsetninger, men i et system av varme og omsorg for enkeltindividene (Spurkeland, 2020).

2.3 Ledelse som en emosjonell prosess

Denne delen setter søkelys på barnehageledelse som en emosjonell prosess. Det blir derfor nødvendig å se på ledelsesbegrepet. Det finnes mange ledelsesteorier og hundrevis av definisjoner på ledelse. Det er derfor vanskelig å definere ledelse og hva god ledelse er. Når det gjelder barnehageledelse skriver Gotvassli (2019, s. 40) at det er utfordrende å finne ledelsesteorier som er tilpasset styrerrollen og den pedagogiske lederrollen i barnehagen. Ettersom min forskning studerer emosjonelle aspekt ved barnehageledelse har jeg valgt å trekke frem noen ledelsesteorier som kan bidra til å belyse det emosjonelle fenomenet. Jeg har derfor valgt å trekke frem ledelse som en emosjonell prosess, transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse. I min forskning studerer jeg lederen i det formelle lederskapet. Ledelsesfeltet var tidligere preget av en kognitiv orientering hvor følelser ble sett på som forstyrrende i effektiv beslutningstaking (Glasø, 2015, s. 231). Fra 1990-tallet økte interessen for emosjoner i arbeidslivet. Glasø tar utgangspunkt i Yukl som definerer lederskap som:

En sosial interaksjonsprosess hvor lederen prøver å påvirke medarbeidernes atferd. I tråd med denne definisjonen kan man argumentere for at lederskap kan betraktes som en emosjonell prosess hvor ledere uttrykker emosjoner og samtidig forsøker å vekke bestemte emosjoner hos medarbeiderne (Glasø, 2015, s. 231).

I litteraturen er det vanskelig å få en klar oppfatning av hva som menes med begrepet ledelsesprosess, selv om begrepet brukes hyppig. Andersen (2011) velger å knytte begrepet opp mot ledelsesfunksjon for å få en mer presis mening av ordet. Ved å se på ledelse som instrumentelt, at det skal lede til noe, antas det at målene til barnehagen nås gjennom ledelsesprosessen. Å være leder innebærer det å fatte beslutninger, løse utfordringer og sette i verk tiltak (handle) for å oppnå resultater (Andersen, 2011, s. 38). En måte å nærme seg «ledelse som prosess» er blant annet å studere beslutningsprosessen. Et av funnene til Fuglestad og Sunde som har forsket på barnehageledelse i et relasjonelt perspektiv var at kommunikasjon ikke alene er avgjørende for ledelse og de beslutninger som fattes i barnehagen, men at beslutninger er et resultat av samhandling, forhandling og gjensidighet mellom leder og medarbeidere. Det er en forståelse av en ledelsespraksis som er samhandlingsorientert, hvor

ledelse ses på som en prosess. De fant også at det utviklet seg ulike praksiser med tanke på kommunikasjon og beslutningstaking i to barnehager, selv om styreren var den samme (Fuglestad & Sunde, 2006).

Gotvassli skriver: «Evnen til å håndtere motstridende forventninger gjennom hverdagsgjerningene sine er nødvendig lærdom. Lederrollen i barnehagen bør heves i form av en profesjonalisering gjennom en bevisstgjøring ved utdanning og utøvelse av selve lederskapet» (Gotvassli, 2019). Hvilken plass har emosjoner i dette? Hvis man ser til Goleman (1995) som sier at emosjoner utgjør selve essensen i ledelse, så vil det bety at emosjoner bør ha en solid plass i en leders utvikling, både i utdannelsen og i lederskapet som det utvikler seg i praksis. Locke stiller derimot med et kritisk blikk på emosjoner sin rolle i ledelse. Der Goleman et al. (2003) hevder at den fundamentale oppgaven til ledere er å skape gode følelser hos dem de leder, mener Locke at det ikke er sant. Han mener funksjonen til organisasjoner er å nå mål, og at det målet handler om en langvarig profitt. Det blir også da lederens fundamentale oppgave (Locke, 2005, s. 428). I barnehagen er akkurat dette med profitt et betent tema. Det pågår i dag diskusjoner rundt de private barnehagenes lønnsomhet. De private barnehagene kjemper nå en kamp mot kutt i pensjonsordningen. Foreldre i hele landet har til og med engasjert seg i kampen mot det de hevder er forskjellsbehandling mellom de private og de kommunale barnehagene (PBL, 2020). Men sett bort i fra økonomiske mål, denne oppgaven tar utgangspunkt i det Barnehageloven beskriver som barnehagenes primære formål som er: «Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling» (Barnehageloven, 2005, §1). Det handler om å skape en plass hvor barn skal trives i lek og læring. Den fundamentale oppgaven er med det å skape emosjonelle opplevelser i barnehagen. Hvilken rolle spiller det for lederskapet i barnehagen?

2.3.1 Transformasjonsledelse

Da interessen for emosjoner i ledelse vokste på 90-tallet, har det vært knyttet til begrepet transformasjonsledelse (Bass, 1990) som vektlegger emosjonelle prosesser i relasjon mellom leder og medarbeider (Glasø, 2015, s. 231). Transformasjon betyr omdanning (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 59). I transformasjonsledelse gjelder det å skape en følelse av lojalitet, tillit og rettferdighet til organisasjonen og lederen (Andersen, 2011, s. 185). Den spiller altså på følelsene til de som ledes. Videre trekker Andersen frem at transformasjonsledelse består av at lederen skal gi de som ledes mening og utfordring i arbeidet. Leder skal vise oppmerksomhet og omsorg for hver enkelt medarbeider og hans/hennes behov for utvikling og læring på jobben.

Leder skal stimulere til kreativ problemløsning og være et forbilde som medarbeiderne kan se opp til (Andersen, 2011, s. 185). Hvis vi ser på Utdanningsdirektoratet (2020b) sine forventninger til styrerrollen, presentert i 1.3, kan vi dra likhetstrekk med transformasjonsledelse. Der står det presentert blant annet at styrer skal støtte, veilede, engasjere og involvere de ansatte. Videre skal styrer bidra til et godt arbeidsmiljø og være en kulturbygger. Det kan koples til det å vise omsorg, vise oppmerksomhet og være et forbilde. Transformasjonsledelse har også fått kritikk med svakheter som at det ikke er en ledelsesteori og at den ikke beskriver de underliggende prosessene i ledelse m.m. (Andersen, 2011). Det skal ikke ha fokus i denne oppgaven, men det er interessant å se at forventninger til styrerrollen har likhetstrekk med transformasjonsledelse som i hovedsak vektlegger emosjonelle prosesser.

2.3.2 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse handler om at lederen selv må velge hensiktsmessig lederstil etter å ha vurdert situasjonen i barnehagen (Gotvassli, 2019). Her er det mange faktorer som er avgjørende for hvilken lederstil som velges. Gotvassli trekker frem noen av de viktigste faktorene som er forhold med lederen selv, medarbeidernes kompetanse og forhold som er knyttet til selve oppgaven. Den aller viktigste faktoren er forholdet mellom lederen og medarbeiderne. Arbeidsgruppen i en barnehage har ofte svært ulik bakgrunn, kompetanse og utdanning. Å velge hensiktsmessig lederstil ut ifra medarbeidernes kompetanse vil ha avgjørende betydning for effektiv ledelse (Gotvassli, 2019). Motsetningen til situasjonsbestemt ledelse er universell ledelse. «De universelle teoriene hevder at bestemte atferdsmønstre hos ledere i seg selv er årsak til effektivitet, og at situasjonen ikke påvirker effektiviteten i det hele tatt» (Andersen, 2011, s. 128). Situasjonsteorien som er beskrevet ovenfor ser vi har helt motsatt bidrag hvor påstanden er at ingen lederatferd er mer effektiv enn andre, effektiviteten er avhengig av om lederatferden er tilpasset situasjonen eller ikke (Andersen, 2011). Spurkeland (2017) hevder at teorien om situasjonsbestemt ledelse må revurderes.

2.3.3 Ledelse av en emosjonell arena

I barnehagelitteraturen hører vi ofte om barnehagen som læringsarena (Utdanningsdirektoratet, 2017; Moen et.al, 2016). Det skal være en arena for læring. Sett i et ledelsesperspektiv, leder vi også en emosjonell arena? Spurkeland hevder at jobben, uavhengig av hvor du jobber, er en emosjonell arena (Spurkeland, 2020, s. 272). Man kommer på jobb med hjemmefølelser i kroppen og kommer hjem med typiske jobbfølelser i kroppen. Arenaene flyter inn i hverandre og påvirker hverandre. Som styrer betyr dette at alle de ansatte i barnehagen møtes med sine emosjoner, og denne emosjonelle virkeligheten kan være avgjørende for kvaliteten på

arbeidsmiljøet. Den emosjonelle virkeligheten betegner gruppens emosjonelle stemning og som leder har man mer påvirkningskraft enn andre. «Ingen kommunikasjon er så klar som et emosjonelt uttrykk» (2020, s. 272). Det å ha kunnskap og bevissthet rundt emosjoner sin tilstedeværelse i en personalgruppe vil med det få betydning for samhandlingen. Så hvilken betydning får det da for det sentrale lederansvaret det er å beslutte?

2.4 Beslutninger

Å ta beslutninger er en helt sentral del av det å være leder, også i barnehagen. Å beslutte og handle henger sammen. En beslutning er å velge mellom ulike handlingsalternativer. Her vil fornuft og emosjoner bli presentert som to elementer sentrale for beslutningstaking.

2.4.1 Forholdet mellom emosjoner og fornuft

For ledere er beslutningstaking en helt sentral del av jobben. Herbert Simon, referert i K. Kaufmann og A. Kaufmann, går så langt som å si at ledelse og beslutningstaking nærmest er synonyme begreper (2015, s. 213). Selv om det er å trekke det litt langt, blir det tydelig at god beslutningstaking er viktig for god ledelse, men også for resten av en organisasjon. Det å ta en beslutning innebærer å kutte andre muligheter. Muligheter som kunne vært gode alternativ må legges døde, slik at man sitter igjen med et alternativ som man går inn for (Brunstad P. O., 2017, s. 39). Selv om ordet beslutning betegner noe som avsluttes, blir det likevel starten på noe. Dermed holder det ikke for en styrer å ha mot til å ta beslutninger, man må også ha mot til å stå ved valgene man har tatt. Det emosjonelle spiller dermed ikke bare en rolle under selve beslutningsprosessen, men følger styrer i det videre arbeidet. En skal ta imot ulike meninger fra personalgruppen, se og innrømme feil og tåle at personalet kanskje er fullstendig uenig i beslutningen. Tanken på hva som kommer, kan være med å styre beslutningen i seg selv. Det blir nødvendig å se på emosjonell kompetanse som viktig kunnskap i hele lederskapet, og ikke bare i deler av det.

Emosjoner og fornuft er to elementer som blir aktuell å trekke frem i beslutningstaking. En utbredt tanke er at fornuften alene sikrer veloverveide beslutninger og at jo mer frakoplet den er fra følelser, dess bedre er den (Brunstad P. O., 2017, s. 89). Umiddelbart antar man at organisasjoner i liten grad handler om emosjoner (Glasø, 2015, s. 233). Emosjoner vil da påvirke beslutninger på en negativ måte og en distansert holdning blir nødvendig (Brunstad P. O., 2017, s. 89). Brunstad argumenterer derimot for at fornuft ikke er nok i beslutninger. Vi trenger emosjoner da emosjoner beveger mennesker til handling. «Ordet *emosjon* har sitt utspring i latinske *movere*, som betyr nettopp å bevege» (Brunstad P. O., 2017, s. 92). Når

emosjoner da hjelper oss å omsette tanken til handling, blir emosjoner sentralt for ledere i beslutning og handling. Beslutninger som skal lede til handling krever et vekselspill mellom følelser og fornuft. De er gjensidig avhengig av hverandre (2017, s. 92). Emosjoner blir en nødvendighet i samspillet mellom beslutning og handling og plasserer seg derfor som en viktig brikke i ledelse. «Som vi alle vet av erfaring, teller følelsene minst like mye – og ofte mer – enn tankene når vi skal forme våre beslutninger og handlinger» (Goleman, 1995, s. 16).

Glasø (2015) skriver at beslutninger har en emosjonell side som ledere kan bruke for å forbedre sin beslutningstaking. Ledere kan bruke emosjoner som varselsignaler for å styre sin oppmerksomhet mot viktige saker. Jo sterkere følelse, desto viktigere sak. Følelsene blir med det en prioriterende mekanisme. Videre mener han at emosjoner knyttet til muligheter, problemer og handlinger kan brukes som informasjon i beslutningsprosessen. Det er viktig for en leder å vite hva de ansatte føler for ulike beslutninger for å kunne ta hensyn. Da øker sjansen for å få gjennomslag for beslutninger. Selvbevissthet rundt egne reaksjonsmønstre og det å kunne styre sine emosjoner kan også hjelpe i beslutningsprosesser. En blir som leder satt i stand til å innta fleksible tilnæringer til problemer og vurdere alternative løsninger. Det kommer av at ulike emosjoner kan føre til at man vurderer samme sak forskjellig. For eksempel: Godt humør fører til at man fokuserer på det positive og er mer fleksibel. Mens negative emosjoner kan føre til en mer kritisk og problemorientert holdning, som igjen kan fungere som viktige signaler for å rette oppmerksomheten på komplekse forhold i arbeidsmiljøet. Følelser kan altså brukes både som referanseramme og som verktøy for å kvalitetssikre beslutninger (Glasø, 2015, s. 247).

Likevel, når en trekker frem den sentrale plassen emosjoner får i beslutning og handling er det på sin plass å trekke frem et grunnleggende poeng som utgjør en forskjell på om emosjoner og emosjonell kompetanse er bra i lederskapet eller uheldig. Menneskets karakter, vilje til å velge det som er godt for andre, evner å overstyre følelsene. Det betyr at emosjonell kompetanse i lederskap ikke nødvendigvis gir en garanti for kloke handlinger. Hvis en leder bruker emosjoner og sin emosjonelle kompetanse til å manipulere andre mennesker vil det være å utnytte egenskapen til egen vinning (Brunstad P. O., 2017, s. 95). En leder må ville den andre godt.

2.4.2 Å handle i grenseområdet

Hva betyr det egentlig å handle? En utbredt tilnærming knytter det å handle til å gjøre noe med hensikt (Nes, 2018). Måten man handler på avhenger av hva man styres av. Chris Argyris var en amerikansk ledelsesteoretiker og professor som forsket på akkurat dette. Han har gitt et

viktig bidrag til hvordan vi kan forstå våre handlinger. Argyris beskriver handlingsteori som menneskets håndtering av meninger, slik at de blir hensiktsmessige (Argyris, 1982). Argyris og Shøn deler handlingsteorier i to typer. Den ene typen kalles «uttrykt teori». Den referer til «de antagelser, verdier og holdninger som oppgis som ledetråd for våre handlinger, og som vi gjerne hevder at våre handlinger springer ut av» (Fischer, 1990, s. 108). Dette er den teorien vi benytter for å forklare våre handlinger. Den andre typen kalles «bruksteori» og referer til de handlingsteoriene vi faktisk bruker. Teorien er konsistent med faktisk atferd. Det sentrale poenget til Argyris og Shøn er at vi ikke alltid handler i overensstemmelse med våre idealer og at det ofte er ubevisst (Fischer, 1990).

Lederskap handler om mer enn beslutninger og konsekvenser for handling. Det handler om å være på terskelen til et ukjent område eller en ny situasjon (Brunstad P. O., 2009, s. 32). På denne terskelen befinner lederen seg i det Brunstad kaller for «grenseområdet». Lederen vil være i yttergrensen av sin kapasitet og kompetanse, noe som kan føre til at kompetanse, regler, erfaringer eller kunnskap ikke strekker helt til (Brunstad P. O., 2009, s. 33). Når man befinner seg i et slikt ingenmannsland, preget av ukjente elementer vil det være vanskelig å danne seg et helhetlig bilde av situasjonen og derfor også av konsekvensene av de ulike handlingsalternativene. Brunstad beskriver det som skjer her som «avgjørende for kvaliteten på lederskapet og dermed også for organisasjonens fremtid» (Brunstad P. O., 2009, s. 33). Styrers måte å håndtere egne og andres følelser når man befinner seg i grenselandet vil kunne få konsekvenser for hele barnehagen. For selv om kompetanse, erfaring, regler eller kunnskap ikke strekker til, må en beslutning tas. Og emosjonene vil være der og bevege lederen til handling.

«Å lede er ikke bare å ligge i front, det dreier seg også om å få med seg noen, lede noen fra ett sted til et annet» (Brunstad P. O., 2009, s. 36). Motstand blir nødvendig for en demokratisk ledelse. I barnehagen er dette svært aktuelt da det å lede handler om relasjoner. Fra en styrer som har personalmøte med personalet sitt eller en oppfølgingssamtale av en nyansatt, til assistenten som leder en samling på gulvet. Hvis ikke barna er nysgjerrig og fanget i det den voksne formidler i samlingen vil de reise seg opp å gå bort til noe eller noen som fanger oppmerksomheten deres. Det er et beskrivende bilde av hvordan det ville sett ut hvis en leder ikke samhandler med personalet sitt, og personalet mister interessen av å følge lederen sin. En styrer er avhengig av en demokratisk ledelse hvor personalet får påvirke og oppleve at de har en stemme. Ledelse dreier seg altså om samhandling. Emosjoner er innvevd i vår samhandling med andre og regulerer våre interaksjoner og fellesskap på ulikt vis (Glasø, 2015, s. 234). Man

kan derfor ikke si at emosjoner i liten grad har noe med barnehageledelse å gjøre. Emosjoner kan betraktes som en ressurs inn mot en leders beslutninger og handlingsøyeblikk. Men de kan også ha negativ effekt dersom de «farer av med en» (Brunstad P. O., 2017, s. 89). Derfor er selvbevissthet en helt sentral egenskap i emosjonell kompetanse.

2.4.3 Å vite, men ikke våge

Det å ikke beslutte, er også et handlingsvalg. Om man bevisst velger å avvente og være tålmodig i et øyeblikk som krever det, kan dette være et godt valg og akkurat det situasjonen trenger. Men om man vegrer seg for å ta beslutninger, så mister man mulighetsvinduet og med det handlingsalternativ som muligens burde blitt valgt. Det kan bli et problem i lederskapet om man som leder vegrer seg for å ta beslutninger. Brunstad (2017) har viet et helt kapittel i sin bok «Beslutningsvegring» til emosjonen frykt. «Hvorfor frykter vi å ta beslutninger?» heter kapitlet som tar opp ulike årsaker til hva som kan hindre oss i å ta beslutninger. Man kan fort tenke at frykt er en negativ emosjon som hindrer oss i å gjennomføre det vi ønsker, som i dette tilfelle å ta beslutninger. Men Brunstad trekker også frem frykt som en ikke entydig negativ emosjon. Han skriver at frykt kan være skjerpene og gi et skarpere blikk for faktiske farer. «Uten frykt kan en leder fort bli både arrogant og dumdrstig» (Brunstad P. O., 2017, s. 115). Dette er en sunn frykt, i motsetning til frykt som kan hemme lederskapet. Eksempel på frykt som kan hemme i beslutningstaking er prokrastinering. Det vil si at man som leder utsetter beslutninger til i morgen, for å finne en bedre løsning. Man utsetter noe som kunne vært gjort i dag, og med det risikerer man også å miste den beste muligheten. Videre beskriver Brunstad at vi blir synlige og tydelige for våre omgivelser gjennom handlinger. Sammenhengen mellom ord og handling avdekkes og da kan frykten bli å avsløres som inkompetent. En annen frykt kan være frykten for å feile. «Mange ganger vet vi nok hva vi burde, men våger likevel ikke å handle» (Brunstad P. O., 2017, s. 115). Det er nettopp dette som kan være utfordrende for ledere, at beslutninger sjelden lar seg reversere. Det gjelder også i samhandling med personalet. En ansatt fortalte meg en gang at han ble kalt inn på styrer sitt kontor for å motta en advarsel. Det er alvorlig å motta en advarsel og man skal ha gjort et grundig arbeid før man som leder går til dette skrittet. Advarselen ble gitt, men etter flere samtaler trukket tilbake. Det hele berodde seg på en misforståelse. Beslutningen ble reversert, men forholdet mellom lederen og den ansatte ble aldri det samme igjen. Tilliten var borte. Beslutningen til lederen fikk den konsekvensen at den ansatte fant seg en ny jobb, og dette må man som leder tåle å leve med, at man gjør feil. Dette er også et eksempel på at emosjoner hos leder tok overhånd i situasjonen, og dermed forsvant fornuften. Det fornuftige ville vært å undersøke. Men lederen sin

overbevisning om at saken stemte og sinne over at en ansatt kunne gjøre det han gjorde, førte til en hastig beslutning gjort på feil grunnlag.

2.4.4 Etikk

Emosjoner er kjent for å påvirke ledere i beslutninger som tas (Berkovich & Eyal, 2015, s. 154). Spesielt i etiske beslutninger hvor få elementer er kjent, og det kan være utfordrende å vite hva den beste beslutningen er. Det å lede er et etisk valg og det krever at man har et etisk ståsted. Med etikk menes «bevissthet om forholdet mellom rett og galt, og evnen til å identifisere og velge det som er rett eller riktig» (Syse, 2015, s. 368). Ansvar er et helt sentralt begrep i etikken, og i ledelse. Som styrer har man et ansvar som følge av rollen man har. Det finnes en spesifikk rollebeskrivelse og forventninger til stillingen. I tillegg til ansvar som ligger til rollen, har man det øverste ansvar for det som faktisk foregår i barnehagen. Styrer har ansvar for personalet sine handlinger. Det kan være overveldende å bære, når man tenker over det. Det betyr at styrer er avhengig av å bygge tillit mellom alle som arbeider i barnehagen og kjenne sine ansatte. Som leder tar man ofte innover seg store mengder informasjon og må i mange situasjoner ta ulike hensyn. Derfor er det viktig å ha en styrket etisk grunnmur (2015). I det ligger det å ha etiske holdninger til menneskene og verden rundt seg og etiske verdier som er styrende for det man gjør. Det blir en slags grunnmur for lederskapet. Syse skriver at en leder bør være trent i å tenke etisk og ta ansvar.

Utdanningsforbundet har utviklet «Lærerprofesjonens etiske plattform» som er et felles grunnlag for å videreutvikle lærerprofesjonens etiske bevissthet (Utdanningsforbundet, 2012). Alle ledere og barnehagelærere har ansvar for å handle i samsvar med plattformens verdier og prinsipper. Der står det blant annet at kollegiet skal respektere hverandres kompetanse, støtte og ta medansvar når kollegaer møter særlige utfordringer i arbeidet og skape og delta i en positiv samhandlingskultur der alles synspunkter lyttes til og tas på alvor. Alle som arbeider i barnehage, er forpliktet til denne plattformen og kan aldri unndra seg sitt profesjonelle ansvar. Her ser vi arbeid som skal skape emosjonelle opplevelser som det å støtte og vise respekt er koplet til et profesjonelt ansvar. Det samme gjelder arbeidet knyttet til barna. Her er sentrale stikkord omsorg, respekt, makt og krenkelse. «Våre verdier, handlinger og holdninger påvirker dem vi jobber for og med» (Utdanningsforbundet, 2012, s. 1).

Bergem (2015) trekker frem noen etiske tradisjoner basert på de oppfatningene som har gjort seg gjeldende innenfor pedagogikken frem til i dag. Det er pliktetikk, konsekvensetikk og nærhetsetikk (også kalt tilværelsesetikk). Konsekvensetikk bygger på oppfatningen av at

hensikten med våre handlinger, er avgjørende for hvorvidt en handling kan sies å være riktig eller ikke. Søkelyset er dermed rettet mot resultatet av våre handlinger. I pliktetikken veier plikten mer enn hensynet til konsekvensene. Hensynet til hva vi bør gjøre er overordnet alt annet. Nærhetsetikken setter jeg-du-forholdet i sentrum. Det kan på den ene siden dreie seg om en fysisk nærhet, for eksempel mellom barn og ansatte i en barnehage. Videre kan det også dreie seg om den psykiske, emosjonelle og identitetsmessige nærheten som kan utvikles mellom mennesker (Bergem, 2015, s.90-96). Nærhetsetikken er interessant med tanke på denne oppgavens tema. «En sentral tanke i nærhetsetikken er at vi som mennesker er satt inn i en sosial sammenheng som vi ikke kan trekke oss ut av» (Bergem, 2015, s. 96). I barnehagen har de ansatte ansvar for å opptre som medmenneske ovenfor det enkelte barn og for alle kollegaer de arbeider sammen med. De har også et formelt ansvar knyttet til rollen som oppdrager og barnehagelærer eller annen pedagogisk medarbeider. Som styrer er man omringet mennesker store deler av dagen. Likevel kan en ifølge nærhetsetikken være ensom. Det kan mangle en emosjonell tilknytning selv om man tilbringer store deler av dagen under samme tak som mange andre mennesker. Det kan også hende at man som styrer opplever en emosjonell nærhet med noen i personalgruppen, men ikke alle. Det kan få betydning for samspillet mellom ledermedarbeider og bør tas på alvor.

2.5 Sammenfatning

I dette teorikapittelet er styrerrollen presentert fra et overordnet perspektiv. Videre er det redegjort for hva som inngår i styrerrollen, med utgangspunkt i PAIE. Personalledelse har størst vekt, da det er denne delen av barnehageledelse forskningen dreier seg om. Vi har sett på hva som menes med begrepet emosjoner og emosjonell kompetanse, samt knyttet det opp mot relasjonsledelse. Videre defineres ledelse og vi ser på hvordan barnehageledelse kan sees på som en emosjonell prosess. Situasjonsbestemt ledelse og transformasjonsledelse beskrives som to lederteorier med relevans for denne oppgaven. Det siste delkapittelet omhandler beslutning og handling, hvor vi ut ifra teori ser på emosjoner og fornuft sin plass i disse prosessene. Her er også etikk trukket frem som en grunnmur for lederskapet og tre sentrale etiske tradisjoner er presentert med utgangspunkt i Bergem (2015). Teorikapittelet vil danne grunnlag for den kommende drøftingen av studiens funn. Først vil jeg gjøre rede for forskningsmetodiske valg ved innsamling av data og presentere resultater fra innsamlingen.

3 AVHANDLINGENS METODOLOGISKE VALG

«Forskning er en systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål» (Jacobsen, 2005). I dette kapittelet beskrives de metodologiske valgene jeg har tatt for å kunne svare på mitt forskningsspørsmål. Forskning har som mål å øke vår forståelse rundt et tema eller et problem, og følger en prosedyre der man samler inn og analyserer data for å nå dette målet (Creswell, 2014, s. 17). Hvilke valg man tar avhenger av forskningsspørsmålet. «Veien til målet» er den opprinnelige greske betydningen av begrepet metode (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 83), og det finnes ulike veier som kan belyse samme forskningsspørsmål. Derfor blir det viktig å presentere og begrunne de valgene som er tatt i denne oppgaven.

Jeg vil presentere og begrunne studiens vitenskapelige forankring og valg av intervju som metode. Deretter vil jeg belyse avgjørelser knyttet til utvalg og prosessen med transkribering. Videre løftes refleksjoner rundt studiens reliabilitet og validitet, inkludert etiske vurderinger. Til slutt vil jeg gjøre rede for analyseprosessen.

3.1 Studiens vitenskapelige forankring

Det er viktig å klargjøre mitt vitenskapelige ståsted da det vil ha betydning for valg av forskningsmetode og for hvordan dataene tolkes og analyseres. Som forsker plasserer jeg meg innenfor et sosialkonstruktivistisk perspektiv. En slik posisjon fremhever at interaksjonen mellom forskeren og de personene som studeres, blir grunnlaget for forskningskunnskapen som utformes i fellesskapet. Det vil si at resultatene er preget av interaksjonen mellom forsker og personene som studeres (Thagaard, 2018, s. 40). Mitt forskningsspørsmål er knyttet til opplevelser og refleksjoner hos personene som studeres og jeg ønsker at datainnsamlingen skal ha rom for å følge personenes historier. Med bakgrunn i mitt vitenskapelige ståsted, vil det være avgjørende å være bevisst på at samspillet vårt spiller inn på resultatene. Jeg som forsker og informanten har begge innflytelse i prosessen som fører til kunnskap og det betyr igjen at begge parter bidrar til å utforme kunnskapen. Informanten sine fortellinger må forstås i lys av hvordan informanten forstår sine erfaringer. Samtidig vil jeg som forsker tolke dataene ut ifra min forforståelse. Det omhandler min faglige relevante innsikt og tanker rundt temaet for prosjektet. Mitt metodiske grunnlag er hermeneutikken som innebærer en interaksjon mellom tekst og tolkning for å søke etter en helhetlig innsikt (Befring, 2015, s. 21).

3.1.1 Hermeneutikken

Kjørup (2008) beskriver i sin bok *Menneskevidenskabene: Humanistiske forskningstradisjoner* ulike paradigmer innen humaniora som kan anvendes i

samfunnsvitenskap. Han belyser blant annet retorikken (læren om taleteknikk), semiotikken (læren om tegn og tegnbrukende atferd), historismen (samfunnet som et produkt av historie), positivismen (empiri) og hermeneutikken (fortolkningslære). Det er viktig som forsker å ha et reflektert forhold til hvilken type kunnskap de ulike paradigmenes kan generere ut fra forskningsspørsmålet. Mitt forskningsspørsmål er:

Hvilken betydning opplever barnehagestyrere at emosjoner har i sin utøvelse av ledelse?

Jeg har valgt hermeneutikken som bakteppe for metodisk tilnærming i denne oppgaven. «Hermeneutikken er fortolkning og læren om fortolkning» (Kjørup, 2008, s. 63). En slik tilnærming legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, mening kan bare forstås i lys av den sammenheng det vi studerer, er en del av (Thagaard, 2018, s. 37). Jeg dykker dypere inn i fenomenet «emosjoner» i et ledelsesperspektiv og må fortolke dataene informantene gir meg for å oppnå en innsikt i deres kunnskap og erfaringer. «Tolkning av intervjuetekster kan ses på som en dialog mellom forsker og tekst hvor forskeren retter oppmerksomheten mot meningen teksten formidler. Å tolke handlinger som tekst, innebærer å tillegge handlinger en spesiell mening» (Thagaard, 2018, s. 37). Min forskning kan ikke generaliseres da jeg har et lite utvalg av informanter og det er min forforståelse og tolkning som ligger til grunn i analysene. I hermeneutikken har forskerens forforståelse og tolkning en sentral betydning. Gadamer, som regnes som den fremste representant for hermeneutikken, sier at vi ikke behøver å glemme våre egne oppfatninger når vi hører på noen andre. Det som derimot kreves av oss er at vi er åpne for den andres oppfatninger. Denne åpenheten forutsetter at vi klarer å relatere oss selv til den andres oppfatning (Gadamer, 2010, s. 305).

Jeg ser tydelig i min forskning at jeg vil være med å påvirke resultatet. Det handler om mine erfaringer, meninger og forkunnskap til feltet. Jeg er bevisst på dette og tar det med meg når jeg skal gjennomføre intervjuene, i transkriberingen og i tolkningen av dataene jeg får inn.

3.2 Metodisk tilnærming: Kvalitativ forskningsmetode

Tradisjonelt sett i forskning skiller vi mellom kvalitativ og kvantitativ forskning. Det er forskningsspørsmålet, sammen med litteraturgjennomgangen som legger føringer for om forskningen tar en kvantitativ eller kvalitativ vei (Creswell, 2014, s. 25). Kvantitativ forskning karakteriseres ofte med store utvalg og metoder som innebærer større avstand til informantene enn metoder brukt i kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning derimot søker en forståelse av sosiale fenomener. Enten ved nær kontakt med deltakere i felten, for eksempel gjennom intervju eller observasjon, eller ved analyser av tekster og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2018, s.

15). For meg har formålet med studiet satt tydelig føring for en kvalitativ forskningsmetode. Jeg har valgt å studere barnehagestyreres opplevelse rundt fenomenet emosjoner, og har med det hatt behov for å dykke dypere inn i informantenes egne opplevelser og refleksjoner rundt fenomenet. Det er bakgrunnen for at jeg har valgt kvalitativt forskningsintervju som metode. Det samsvarer med det Thagaard skriver om at intervjusamtaler bidrar til at jeg som forsker kan få en forståelse av hvordan personer opplever og reflekterer over egen situasjon (Thagaard, 2018, s. 11). Målet mitt er å fordype meg i fenomenet emosjoner og emosjonenes betydning for lederskapet til styrere. Det fordrer tett kontakt med informantene.

Hadde jeg derimot valgt en kvantitativ forskningsmetode hadde jeg valgt å gå i bredden på temaet emosjoner, da kvantitative metoder kan handle om tendenser og trender. Man måler ofte noe ut ifra et spesifikt forskningsspørsmål, slik Creswell hevder (2014, s. 28). Hadde formålet med studiet vært å tallfeste, kartlegge eller å måle noe, ville en kvantitativ metode vært å foretrekke. I Glasø og Einarsen sin studie ser vi blant annet at de har, gjennom en kvantitativ undersøkelse funnet tall på hvor ofte ulike følelser blir uttrykt, undertrykt og «faked», altså falskt uttrykt (Glasø & Einarsen, 2008, s. 490). Jeg ønsker derimot å undersøke hvordan emosjoner påvirker, styrer og bidrar i lederskapet til styrere i barnehager. Jeg har derfor hatt et behov for å samtale med styrere og forsøkt å skape tillit og en god relasjon mellom meg selv og informantene.

Hvis vi ser nærmere på svakheter ved bruk av kvalitative metoder i en masterstudie så er det bruk av få informanter. Kvale og Brinkmann trekker frem dette som en vanlig innvending mot intervjuforskning. Forskningen kan ikke generaliseres (2015, s. 289). Min forskning har ikke til hensikt å generalisere. Noe av det som er så interessant ved å studere ledelse og ledere som leder andre mennesker er jo akkurat dette med uforutsigbarheten i møtene mellom mennesker. To mentale koblinger gir alltid høy uforutsigbarhet, som tidligere nevnt, forankret i Spurkeland sin teori (2020). Forskningen min har derfor ikke som formål å finne pålitelig kunnskap basert på objektive målinger, men ønsker gjennom interaksjon mellom forsker og informant å skape utvidet innsikt i temaet barnehageledelse og emosjoner. Jeg ønsker å plassere funnene i en større forskningssammenheng. Jeg har valgt å bruke semistrukturert intervju som forskningsmetode, noe jeg kommer mer inn på i neste avsnitt. En svakhet ved denne type intervju er at oppfølgingsspørsmålene vil variere fra intervju til intervju og gi meg svar som muligens ikke kan sammenlignes med hverandre. Kvalitativ tilnærming gir også nær relasjon med informant og det er viktig for meg å være bevisst innflytelseskraften man har som forsker. En måte å sikre dette på er ved å være bevisst spørsmålsformuleringen i intervjuet. Det å unngå ledende

spørsmål blir ofte betegnet som viktig for å styrke reliabiliteten til intervjuet, men Kvale og Brinkman trekker også frem at ledende spørsmål kan styrke reliabiliteten ved at man kan verifisere intervjuerens fortolkninger og sjekke intervjuens reliabilitet. Videre hevder de at ledende spørsmål antakeligvis blir brukt for lite i kvalitative forskningsintervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 201). Det som også kan være ledende er intervjuerens egne verbale og kroppslige responser på informantens svar. Jeg vil unngå positive og negative forsterkere på svar som gis, slik at jeg unngår å påvirke svarene på andre spørsmål.

3.3 Semistrukturert intervju og intervjuguide

Et mål ved det kvalitative forskningsintervjuet er å få frem betydningen av folks erfaringer og få et innblikk i deres opplevelse av verden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). I forhold til mitt forskningsspørsmål ønsket jeg å bruke en metode som er spørre-og-lytte-orientert. Jeg bestemte meg nokså raskt for at intervju var en velegnet forskningsmetode å bruke for å belyse mitt forskningsspørsmål. Det finnes ulike former for intervju. «Dersom poenget er å fange opp respondentens perspektiv, vil mye forhåndsstruktur virke mot intervjuets hensikt» (Ryen, 2002, s. 97). På den andre siden, hvis man ikke inkluderer viktige fenomener i en intervjuguide, er risikoen der for at det ikke fanges opp. Ettersom jeg vet hva jeg vil vite mer om, blir det hensiktsmessig å planlegge hvordan jeg skal samle inn informasjonen. Grunnen til at jeg har brukt semistrukturert intervju er fordi det gav meg muligheten til å tilpasse intervjuet etter samtalen. Det er verken en åpen samtale, eller en lukket spørreskjemasamtale. Jeg utarbeidet en intervjuguide med tema, spørsmål og forslag til spørsmål. Intervjuene ble derfor ulike hverandre, men gav meg likevel muligheten til å analysere dem og se dem i sammenheng.

I informasjonsskrivet valgte jeg å presentere tre refleksjonssetninger for å gi informantene en mulighet til å reflektere over deler av praksis på forhånd. Lenge vurderte jeg å samle inn hele praksisfortellinger på forhånd og bruke dem som utgangspunkt for intervjuene. Jeg gikk bort fra det fordi jeg ønsket at intervjuene skulle ha en større grad av spontanitet. Jeg ønsket ikke å øke muligheten for å få «perfeksjonerte» praksisfortellinger i forhold til temaet mitt. Men med tanke på at temaet emosjoner kan være noe som krever en del refleksjon ønsket jeg at informantene mine skulle møte forberedt, med mer informasjon om hva intervjuet skulle handle om enn kun tema og det overordnede. Derfor valgte jeg i informasjonsskrivet å trekke frem tre refleksjonssetninger, som inngår som spørsmål i intervjuguiden. Jeg opplevde at det gav spesifisert materiale og at informantene satte pris på refleksjonssetningene. Jeg fikk tette beskrivelser av spesifikke situasjoner og beslutninger.

Jeg valgte å utforme fire tema som utgangspunkt for intervjuguiden. I starten hadde jeg mange spørsmål under hvert tema, men endte opp med å fjerne en del av dem, og heller ha dem som forslag til spørsmål jeg kunne bruke, alt etter hva informanten snakket om. Det gav meg større frihet til å følge informantene sine fortellinger. Samtidig opprettholdt jeg en struktur på intervjuet som gav meg svar på det jeg var ute etter. Strukturen i intervjuguiden er også utgangspunktet for presentasjon av resultat og analyse, samt drøftingsdelen.

3.4 Prøveintervju

Jeg gjennomførte et prøveintervju før jeg startet å samle inn data. Et prøveintervju er et intervju hvor forskeren får prøvd ut instrumentet sitt på et individ som gir sin feedback. Basert på feedbacken fra deltakeren kan forskeren gjøre endringer som kan forbedre instrumentet (Creswell, 2014, s. 9). Det var viktig for meg at begreper og spørsmål skulle oppleves som forståelige og tydelige. Jeg ville også erfare det å gjennomføre et semistrukturert intervju. Jeg fokuserte på å lytte og følge opp det som ble sagt for å trene meg på dette til selve gjennomføringen. I tillegg fikk jeg testet ut tiden jeg brukte og fant ut at tiden jeg hadde satt opp på 1-1,5 time ville være gjennomførbart. Prøveintervjuet tok 58 minutter. Jeg valgte å spørre en person som er utdannet barnehagelærer og har master i pedagogikk til prøveintervjuet. Hun har jobbet i barnehage i syv år som pedagogisk leder. Grunnen til at jeg valgte en som er i fagmiljøet var først og fremst fordi spørsmålene mine krever at den som intervjues har kunnskap om ledelse og pedagogikk. Hvis jeg skulle få teste spørsmålene på en måte som gav meg feedback jeg kunne bruke i forhold til tydelighet i spørsmålene, meningsinnhold og forståelse av begrepene så ville en som er i samme fagmiljø som informantene mine kunne bidra på best mulig måte til dette. Prøveintervjuet gikk bra. Utover i intervjuet fikk vi begge en følelse av at dette var en samtale, og at det fløt fint. Jeg endret et spørsmål etter prøveintervjuet som handlet om ledelse, for å få en nærmere beskrivelse av styrer sin erfaring rundt lederrollen i barnehagen, heller enn en generell beskrivelse av lederrollen. Etter prøveintervjuet følte jeg meg trygg på intervjuguiden min. Jeg klarte å holde en rød tråd og jeg kom på oppfølgingsspørsmål ut ifra informanten sine svar og med teoridelen i bakhodet.

3.5 Utvalg

Når man forsker kvalitativt med få utvalgte personer, er det særlig viktig å anvende en utvelgingsprosess som er hensiktsmessig for forskningsspørsmålet. Strategisk utvelging er basert på at man velger personer som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til forskningsspørsmålet (Thagaard, 2018, s. 54). Det er barnehagestyreren som er i

sentrum for min forskning og jeg valgte å ha følgende kriterier til utvelgelsen av informanter: De måtte jobbe som barnehagestyrer og ha minst ett års erfaring i jobben. Det å være helt ny i en lederrolle, kan være utfordrende i seg selv. Alt oppleves for første gang og på bakgrunn av mitt tema som handler om emosjoner, mener jeg at jeg vil få mer reflekterte data rundt temaet ved å intervju noen som har vært i stillingen en stund. Jeg berører et tema som kan være ømfintlig noe som er en årsak til hvorfor jeg har fått kriterier til utvelgelsen av informanter.

Jeg hadde behov for å rekruttere noen som ønsket å være deltaker. En rekruttering som er basert på selvseleksjon, kalles tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2018, s. 56). Jeg valgte å ta kontakt med styrere i forskjellige barnehager, helt uavhengig av hverandre, tilhørende ulike kommuner og med ulikt eierskap for å spørre om noen var interessert i å være med i forskningsprosjektet. Da slapp jeg det som kan være en utfordring med snøballmetoden, nemlig at personene tilhører samme nettverk eller miljø. Jeg sørget for at personalet og barna i de barnehagene jeg kontaktet ikke hadde kjennskap til meg fra før. Styrerne jeg spurte visste alle hvem jeg var, og jeg dem. Det er bekjentskap, grunnet at alle tilhører barnehagesektoren og er barnehagestyrere. Jeg har valgt å ha tre informanter i denne studien. Jeg vurderte behovet for flere informanter underveis, men konkluderte med at tre var tilfredsstillende for å besvare mitt forskningsspørsmål. Det var basert på gjennomføringen av intervjuene og dataene jeg fikk inn. Mitt mål er kvalitet, ikke kvantitet og mine tre informanter gav meg nok data til videre analyse og drøfting. Prøveintervjuet gjorde at jeg stilte forberedt og fikk gode gjennomføringer.

Jeg opplevde rekrutteringen som en effektiv prosess, hvor jeg fikk ja fra samtlige jeg spurte. I første omgang informerte jeg om prosjektet og gav dem noen dager til å vurdere om de ønsket å delta. Informasjonsbrev ble sendt (vedlegg), samtykke innhentet og vi avtalte tidspunkt for gjennomføring. Thagaard (2018, s. 56) skriver at et problem med tilgjengelighetsutvalg er at de som er villig til å delta ofte føler at de mestrer sin livssituasjon og at dette kan gi utvalget skjevhet. Med det menes at undersøkelsen kan gi mer informasjon om hvordan situasjoner mestres, enn for eksempel utfordrende sider ved fenomenet vi studerer. Jeg opplevde ikke det som et problem av to grunner. For det første så er barnehagestyrere høyt utdannet og derfor ofte fortrolig med forskning. For det andre opplevde jeg en usikkerhet blant samtlige informanter når jeg snakket om temaet for forskningen min. Dette var ikke noe de var vant til å snakke om. Men det trigget likevel en nysgjerrighet hos dem. De syntes det var fremmed, men samtidig spennende. Sammensetningen av utvalget er variert i forhold til kjønn, alder, antall år i yrket og det gir en variasjon og dybde i resultatene som har vært interessant for min forskning.

3.6 Gjennomføring

To av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, mens det siste intervjuet ble gjennomført over video. Jeg merket stor forskjell på intervjuene jeg hadde ansikt til ansikt i forhold til intervjuet jeg hadde over video. Jeg opplevde en bedre kontakt med informantene jeg hadde intervju med ansikt til ansikt og det var lettere å komme med oppfølgingsspørsmål. På intervjuet over video ble det mindre samtale og mer spørsmål-svar. Det kan ha med at jeg er uerfaren med å intervju gjennom videosamtale og var på forhånd ganske spent på hvordan gjennomføringen kom til å bli.

Jeg brukte mye tid på forberedelser til intervjuene. Det er viktig at jeg som intervjuer er avslappet slik at jeg kan lytte oppmerksomt, vise interesse, forståelse og respekt for det informanten forteller. Slik skapes god kontakt mellom intervjuer og intervjuperson (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Når jeg skulle starte gjennomføringen av intervjuene så jeg for meg stemningen jeg ønsket å sette. Jeg visste at jeg ville være nervøs og laget meg derfor en kort liste over viktig informasjon jeg ønsket å dele før intervjuet startet. Jeg forklarte hvordan gjennomføringen skulle foregå, informerte om temaet for de ulike delene i intervjuet og forklarte også at jeg gjerne kom til å stille oppfølgingsspørsmål til det de forteller. Det ble hva Kvale og Brinkman kaller en briefing, hvor også formålet med intervjuet ble beskrevet og hva lydopptakeren skulle brukes til (2015, s. 160).

Etter første intervju så jeg at jeg måtte endre på det ene spørsmålet mitt som handlet om hvordan arbeidet med personalet kunne være emosjonelt. Det ble tolket i retning av hvordan man kunne jobbe med emosjoner i personalgruppen, heller enn formålet med spørsmålet som var hvordan personalledelse kunne være emosjonelt arbeid for barnehagestyreren. Jeg valgte å endre spørsmålet til: *Hvordan opplever du personalledelse som emosjonelt arbeid?* Da traff jeg bedre i forhold til hva jeg ønsket å spørre om.

Som tidligere nevnt foregikk intervju 1 og 2 på arbeidsplassen til informantene, mens intervju 3 foregikk over videomøte. I møtet med informantene opplevde jeg dem alle tre som hyggelige, imøtekommende og åpne for å dele. Det var lett å skape en positiv relasjon. I intervju 1 ble vi avbrutt en gang av at informanten måtte ta telefonen. Da måtte jeg skru av lydopptakeren og vente med å fortsette til informanten var ferdig i telefonen. Da vi skulle starte opp igjen merket jeg at det tok noen minutter før vi var inne i en god flyt igjen. Det kan nok være fordi informanten sitt fokus måtte skifte fra boblen vi var i med temaet emosjoner til virkeligheten og dens utfordringer, for så igjen å hoppe tilbake til det vi snakket om. Jeg merket også selv at

jeg falt ut av den gode flyten vi hadde. Jeg startet med å oppsummere hvor vi var før vi fortsatte. Jeg brukte ekstra god tid på det første spørsmålet etter avbrytelsen for å få en fin flyt i samtalen igjen.

Min intervjuguide inneholder fire deler med forslag til spørsmål under hver del. Jeg opplevde at de fleste spørsmålene jeg hadde forberedt ble stilt i alle intervjuene med små variasjoner. Oppfølgingsspørsmål derimot, ble annerledes etter informantenes historier. Oppfølgingsspørsmål innebærer aktiv lytting og at intervjuer evner å lytte til hva intervjupersonen sier (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170). Det å følge informantenes fortellinger og stille oppfølgingsspørsmål synes jeg var spennende arbeid. Jeg merket at jeg var trygg i intervjurollen og basert på det teoretiske arbeidet mitt rundt temaet var jeg i god posisjon til å stille spørsmål som gav meg interessante data. Samtidig var det noen ganger under transkriberingen jeg innså at jeg hadde glippet noen gode muligheter til å stille spennende oppfølgingsspørsmål.

Alle informantene fikk en liten oppmerksomhet etter intervjuet som takk for deltakelsen.

3.7 Transkribering

«Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). I min forskning betyr det oversettelse fra talespråk til skriftspråk. Det gjorde materialet mitt bedre egnet for analyse. Etersom formålet med studien er å få tak i barnehagestyreres egne erfaringer og opplevelser ble det viktig for meg å transkribere alt som ble sagt, ordrett. Jeg transkriberte intervjuene raskt etter gjennomførelse for at gjennomføringene skulle være ferskt i minne. Intervjuene varte alt fra 50 minutter til 1,5 time hver, noe som utgjorde gode 50 sider med transkribert materiale. Jeg skrev ned ordrett alt som ble sagt, i tillegg skrev jeg inn latter, sukk, gestikulasjoner og pauser for å sikre meg stemningen rundt det informanten sa. Jeg merket at det ble viktig for meg, fordi informantene brukte ofte stemmeleie og kroppsspråk til å beskrive situasjoner eller gjenfortelle samtaler de har hatt. Det gav meg viktig informasjon i forhold til temaet mitt og for å huske atmosfæren i intervjuene når jeg senere skulle analysere dataene. Språket til informantene bar preg av ufullstendige setninger og gjentakelser. Jeg la spesielt merke til at det ofte kom to-tre ufullstendige setninger før poenget kom. I presentasjonen av datamaterialet har jeg valgt å skrive sitatene til informantene i en form som er noe mer sammenhengende og formell enn det rene talespråket. Det er i tråd med Kvale og Brinkmanns (2015, s.213) anbefaling for hvordan det transkriberte materialet skal representeres. Det bygger på en systematisk utelatelse av gjentakelser, nøling,

usammenhengende tale o.l. Det transkriberte muntlige språket kan fremstå som usammenhengende og forvirret tale. Intervjupersonene kan føle seg fornærmet og nekte videre samarbeid fordi de blir overrasket når de leser sine egne intervjuer (2015, s. 213). Jeg har også valgt å gjengi det informantene sier med bokmål som skriftspråk.

Verken navn, barnehager, avdelinger eller baser er tatt med i transkripsjonene. Allerede i transkriberingsprosessen ble dette byttet ut med fiktive navn for å ivareta konfidensialiteten til informantene. Jeg vurderte om jeg skulle bruke A, B, C og 1,2,3 eller fiktive navn på informanter og barnehager. Grunnen til at jeg valgte å bruke fiktive navn var fordi jeg ville skape et personlig bilde av hvem informantene er. Det gir mening for meg å gi dem fiktive navn for å gi leseren et tydelig bilde av individene jeg presenterer. Dette er en kvalitativ oppgave hvor jeg går i dybden for å undersøke. Det er ikke tall og statistikk. Derfor er det naturlig at oppgaven får den personligheten den får ved å bruke navn.

3.8 Studiens reliabilitet

I kvalitative studier hvor forsker er i interaksjon med informantene sine handler reliabilitet om forskerens redegjørelse for utvikling av data i løpet av forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 188). Jeg har forsøkt i metodekapittelet å være konkret i beskrivelsene av fremgangsmåten jeg har valgt for å samle inn data. Jeg har også forsøkt å gjøre rede for hele forskningsprosessen slik den er erfart og gjennomført. Ettersom jeg er forsker i eget felt har det også vært viktig for meg å reflektere over hvordan jeg kan påvirke studien i alle ledd. Derfor har jeg forsøkt gjennom metodekapittelet å tydeliggjøre mine forforståelser slik at studiens reliabilitet ikke svekkes. Hensikten med redegjørelsen av forskningsprosessen har vært å gjøre den transparent.

3.9 Studiens validitet

«Vi knytter validitet til resultatene av forskningen og hvordan vi tolker data» (Thagaard, 2018, s. 189). Validitet handler om gyldigheten til de tolkningene jeg som forsker har kommet frem til. Vi kan skille mellom intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet knyttes til de tolkninger som er gjort og om tolkningene er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert. For å øke studiens interne validitet er intervjuguiden utarbeidet med utgangspunkt i forskningsspørsmål og underspørsmål til studien. Ekstern validitet handler om overførbarhet, om studiens funn kan være relevante i andre eller større sammenhenger (Thagaard, 2018, s. 200). Et hjelpemiddel til å øke validiteten i kvalitativ forskning er det Geertz kaller «tykke beskrivelser» (Kleven, 2008, s. 230). Overføringsmuligheten øker ved at studien presenterer dataene slik at de er forståelig for leseren. Mitt formål er at andre barnehagestyrere og ledere i

barnehager skal kunne kjenne seg igjen i det forskningen tar for seg og ha nytteverdi av å lese oppgaven. Ettersom informantene er barnehagestyrere og dataene omhandler fortellinger og refleksjoner gjort av barnehagestyrere vil det øke sannsynligheten for at andre barnehagestyrere vil kjenne seg igjen i forskningsmaterialet.

3.10 Frihet til å formidle innen etiske grenser

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora legger frem detaljerte etiske retningslinjer som skal fremme god og forsvarlig forskning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016, s. 5). 2016-versjonen trekker frem fire forskningsetiske normer som har stor relevans for pedagogisk og spesialpedagogisk forskning (Befring, 2015, s. 31). Tre av dem er aktuell for min forskning: Informert og fritt samtykke, konfidensialitet og anonym deltakelse og aktsomhet for deltakerrisiko.

Jeg som forsker er ansvarlig for forskningen og at den er etisk rett og god. I denne studien ble informantene informert både skriftlig og muntlig om at deltakelsen var frivillig og at de kunne trekke seg når som helst. De ble informert om formålet med studien før de takket ja. Et dilemma i kvalitativ forskning er at det er jeg som forsker som tolker dataene, uten at informantene er med i denne prosessen. Thagaard presiserer at avstanden mellom forsker sine tolkninger og informantenes forståelse av sin situasjon problematiserer hensynet til informantenes informerte samtykke (Thagaard, 2018, s. 198). Et generelt etisk prinsipp blir at informant ikke skal ta skade av å være deltaker i prosjektet. Det er viktig for meg i dette prosjektet at informantene mine sitter igjen med en forståelse av å ha blitt forstått i tolkningene jeg presenterer.

Før intervjuene startet ble informantene informert om at absolutt alle opplysninger om personlige forhold ville bli behandlet konfidensielt. Lyddopptak ble oppbevart i låst skap når det ikke var i bruk. All data ble anonymisert under transkribering. Når det gjelder aktsomhet for deltakerrisiko innebærer det et forebyggende konsekvensorientert fokus (Befring, 2015, s. 33). Det å delta i forskningen skal ikke være forbundet med risiko. Under intervjuene har informantene fortalt om opplevde situasjoner som kan være gjenkjennelig for andre. Det har jeg vært svært bevisst på under presentasjon av resultater og analysedelen.

«En intervjuundersøkelse er en moralsk undersøkelse» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 95). Det å respektere informanten og det informanten formidler er viktig. Kvale & Brinkmann trekker tydelig frem spenningen mellom ønsket om å oppnå kunnskap og det å ta etiske hensyn og jeg vil være bevisst dette i søken etter kunnskap. Ønsket om å skrape dypere enn det informanten selv vil kan oppstå når man sitter i en intervjusituasjon, spesielt hvis en ser tegn på at

informanten holder tilbake. Samtidig skal forskningen min søke kunnskap om emosjonelle aspekt ved barnehageledelse og jeg vil ha behov for å gå dypere enn kun å «skrape ved overflaten». Jeg ønsket derfor å skape en trygghet for informanten ved å være ryddig og ærlig om forskningsprosessen og hvordan dataene skal brukes slik at de skulle tørre å åpne seg om sine opplevelser rundt temaet. Jeg opplevde i det siste intervjuet at informanten over en lengre periode hadde hatt en emosjonelt krevende jobbsituasjon i forhold til to pedagogiske ledere som ifølge informanten selv ville skvise henne ut. Det å være i en dyp konflikt over en lengre periode farget naturligvis intervjuet ettersom mitt tema er emosjoner. Likevel er min opplevelse at det gav data om helt reelle situasjoner alle barnehagestyrere kan oppleve, hvor den emosjonelle kompetansen vil ha betydning for hvordan man beslutter og handler.

3.11 Analyseprosessen

Jeg vil forsøke å gjøre grundig rede for analyseprosessen. Jeg ønsker at den skal fremstå transparent og lett tilgjengelig, noe jeg håper vil bidra til å underbygge studiens gyldighet og troverdighet. Jeg vil begrunne de valgene som er tatt og greie ut rundt eventuelle refleksjoner knyttet til de ulike valgene. Analyseprosessen dreier seg om å velge ut materiale du vil ha med, samt å forkaste andre deler. Videre dreier det seg også om å lage sammenhenger, se etter spenninger og drøfte dette ved hjelp av teori (Anker, 2020, s. 17). Innhenting av materiale og transkriberingsprosessen har jeg beskrevet i delkapitlene ovenfor.

Silverman presenterer fire tradisjonelle måter å gjennomføre dokumentanalyse på. Det er innholdsanalyse, diskursanalyse, kritisk diskursanalyse og tematisk analyse. Her vurderes det at tematisk analyse egner seg godt til å analysere data fra både fokusgruppeintervjuer og dokumenter, da formålet er å sammenstille dataene for å fange opp de sentrale fokusområdene (Silverman, 2020).

Jeg har valgt å foreta en tematisert analyse av dataene. Ved å analysere tematisk rettes oppmerksomheten mot temaer som er representert i prosjektet (Thagaard, 2018, s. 171). Formålet er å gå i dybden på de enkelte temaene. Etter transkriberingen lyttet jeg til opptakene flere ganger og noterte meg stikkord underveis. Så leste jeg de transkriberte intervjuene og skrev stikkord i margen rundt hvilke tema styrerne pratet om. Jeg valgte å skrive ut de transkriberte intervjuene og notere for hånd i margen. Jeg foretrekker å skrive for hånd når noe skal studeres nøye.

4 PRESENTASJON AV RESULTATER

I dette kapittelet vil jeg presentere studiens funn og resultater som er relevante for forskningsspørsmålet og studiens tema. Forskningsspørsmålet mitt er følgende:

Hvilken betydning opplever barnehagestyrere at emosjoner har i sin utøvelse av ledelse?

Først vil jeg ha en kort presentasjon av informantene i prosjektet. Deretter vil jeg presentere funn knyttet til barnehagestyrernes lederrolle. Det handler om hva de legger i begrepet ledelse og hvordan de opplever sin jobbhverdag. Hvordan de ser på sin rolle som leder kan påvirke betydningen emosjoner får i deres lederskap. Overskriftene som følger, tar utgangspunkt i underspørsmålene til studien. Videre er avsnittene delt inn i de temaer jeg mener er sentrale ut ifra barnehagestyrernes fortellinger omkring ledelse og emosjoner og emosjonenes rolle i beslutninger. Etersom jeg har valgt tematisert analyse blir det viktig å trekke ut illustrerende sitater (Befring, 2015, s. 114). Jeg har derfor valgt å presentere relativt lange og mange sitater med det ønske om å synliggjøre barnehagestyrernes stemme og gi leseren et tydelig bilde av fortellingene.

4.1 Presentasjon av informantene

Informasjonsutvalget består av tre styrere som jobber i to ulike kommuner. Alle tre barnehagene er privateid, men har ulikt eierskap. To av barnehagestyrerne er kvinner og en er mann. De tre informantene som er med i utvalget har jobbet som barnehagestyrere mellom 2-19 år og de tok sin grunnutdanning (barnehagelærerutdannelsen) i tidsrommet mellom 1989-2009. Dette er et stort spenn, noe jeg er bevisst på under analyse og drøfting. I denne perioden het utdannelsen førskolelærerutdanning og jeg velger derfor å bruke førskolelærer som begrep under presentasjon av informantene. Alle tre informantene har ulik videreutdanning. Allerede under transkriberingen brukte jeg fiktive navn på barnehagestyrer og barnehagene for å anonymisere dem. Under presentasjonen vil de fiktive navnene blir brukt. Det som blir presentert videre er det barnehagestyrerne fortalte i del 1 av intervjuet (vedlegg 2), som omhandler bakgrunnen deres.

Sivert jobber som barnehagestyrer i Soltoppen og Månetoppen barnehage. Han var ferdig utdannet førskolelærer i 2009 og har jobbet både som pedagogisk leder og som styrer i barnehage. Han har også tidligere ledererfaring innen andre yrkesgrupper. I Soltoppen og Månetoppen barnehage har han vært barnehagestyrer i to år. Soltoppen og Månetoppen er to barnehager med ulik beliggenhet. Sivert er barnehagestyrer i begge, og er 50% fysisk til stede

i hver av barnehagene. Til sammen har han personalansvar for ca. 16 ansatte pluss vikarer. Barnehagene har plass til ca. 60 barn til sammen. Sivert kan ikke huske at emosjoner i ledelsessammenheng har vært noe tema i sin utdanning. I førskolelærerutdannelsen var ledelse mer knyttet til logistikk kontra det mellommenneskelige slik han kunne huske det. Heller ikke på styrerutdannelsen har emosjoner vært et eget tema enn så lenge.

Bodil jobber som barnehagestyrer i Bien barnehage. Hun var ferdig utdannet førskolelærer i 1992 og har siden den gang vært i barnehagesektoren. Hun startet som pedagog, men fra 2001 har hun utelukkende jobbet som barnehagestyrer. I Bien barnehage har hun vært barnehagestyrer i 13 år. Bodil har videreutdanning i det som fra gammelt av het PAPS. Det betyr at hun kan undervise på 1-4.trinn på skolen. Bien barnehage er en 5-avdelingsbarnehage med plass til ca. 90 barn. Bodil har i dag personalansvar for 20 ansatte pluss vikarer. Bodil kan ikke huske at emosjoner i forbindelse med ledelse har vært noe tema i hennes utdanning.

Clara jobber som barnehagestyrer i Comet barnehage. Hun var ferdig utdannet førskolelærer i 2007 og begynte da å jobbe som pedagogisk leder i barnehage. Clara har jobbet som barnehagestyrer i Comet barnehage i to år, men har erfaring som barnehagestyrer i til sammen tre år. Av annen relevant utdanning har Clara en mastergrad i ledelse. Comet barnehage er en stor barnehage med plass til ca. 110 barn fordelt på fem avdelinger. Clara har i dag personalansvar for 21 ansatte pluss vikarer. I likhet med de to andre informantene kan heller ikke Clara huske at emosjoner har vært noe tema i forbindelse med ledelse. Først i masterstudiet hadde hun litt om temaet emosjoner i forbindelse med relasjonsledelse.

4.2 Å være leder i barnehage - emosjonenes betydning

Under ledelsedelen ønsket jeg å innhente informasjon om hvordan informantene beskriver ledelse. Hva er ledelse for dem? Jeg ville også undersøke hvordan de trives i jobben, hva som gir energi og er spennende, men også hva som kan være krevende. Jeg ønsket gjennom disse spørsmålene å skape en refleksjon rundt hvilke sider ved lederrollen som gir positive emosjoner og hvilke sider ved lederrollen som kan være mer emosjonelt krevende. Det kan igjen si noe om hvilken betydning de opplever at emosjoner har i sin utøvelse av ledelse.

Et sentralt funn i studien er hvordan samtlige barnehagestyrere synes å trives i jobben sin. Det er spennende og varierte arbeidsoppgaver som gir mestring og glede. Samtidig trakk samtlige barnehagestyrere også frem at jobben har en emosjonelt tung side ved seg også. Det understreker Clara når hun forteller følgende:

Jeg trives veldig bra. Det er varierte arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgaver som gir meg utfordringer, kjekke arbeidsoppgaver som gir meg blomstring, så gir meg energi. Så har du jo også de tunge samtaler du må ta og den delen, den bakdelen med det å være styrer (Clara).

Her tolker jeg Clara slik at det er samtaler hvor det som skal snakkes om bærer et negativt preg over seg som hun definerer som tunge samtaler og da bakdelen med det å være styrer. Samtidig trekker hun frem veiledning av ansatte som noe av det som er mest givende i jobben hennes. Det mellommenneskelige blir derfor både noe som er krevende, men også noe av det som gir mest glede. Sivert legger vekt på at det å mestre jobbhverdagen sin er viktig for å trives. Han trekker også frem det mellommenneskelige som ekstra positivt. «Det er det mellommenneskelige, du får anledning til å være tett på» (Sivert). Videre ser han på det som en fordel at barnehagene er relativt små hver for seg. Så selv om han kun er i hver barnehage 50 % av tiden så opplever han at han har en god relasjon til alle. «Det er den største fordel syns jeg, at jeg får være tett på og sett alle i løpet av, selv om jeg er her 50% av tiden så får du, du dekker over alle» (Sivert). Det er tydelig at Sivert er opptatt av nære relasjoner til sine ansatte i sitt lederskap.

Bodil som har jobbet som barnehagestyrer i Bien barnehage i 13 år, trekker raskt frem en endring over tid i rollen. Det forteller hun slik:

Jo, jeg trives fint med jobben i dag. Kjenner nok på at det stadig blir mer krevende, det synes jeg. Og det er noe med selvfølgelig at barnehagelivet generelt er mer krevende og da er det og mer krevende å være styrer. Det er mer krav og forventninger og ikke bare nasjonalt og overordnet, men også med at foreldre er kommet mer på banen og har sterke formeninger om ting. Og det er både spennende og krevende (Bodil).

Videre forteller hun om hennes erfaring i personalledelse:

... ansatte er mer sterke på mange vis i dag syns jeg. Og det bærer mye positivt med seg samtidig som at en kanskje ikke alltid er så lydhor for de en jobber med. En har kanskje sterke meninger om ting. Så jeg har nok flere personalsaker på pulten min nå enn hva jeg hadde for femten år siden (Bodil).

Bodil merker at personalet har mer de vil si. De vil medvirke i sitt arbeidsforhold og hun trekker frem en selvsentring som kan gå på bekostning av samspillet med kollegaene. For henne

skaper det flere personalsaker på pulten. Ettersom Bodil har jobbet som barnehagestyrer over mange år, kan det også løftes frem om endring i lederrollen, eller nærmere sagt synet på lederen er en medvirkende årsak til Bodils opplevelse. Hvordan ansatte i barnehagen ser på sin leder og hvilke oppgaver lederen har, vil påvirke personalsaker Bodil får på pulten. Det vil også gjelde lederansvaret mellom pedagogisk leder og styrer. Sivert trekker frem en tilpasning eller justering som nødvendig i hans personalledelse når han prater om utfordringer knyttet til det å være barnehagestyrer. Han hadde en lang pause fra barnehage før han ble styrer og kjente på en usikkerhet rundt det faglige arbeidet når han inntok styrerrollen. «Så det har vært utfordrende, spesielt kanskje i Månetoppen hvor de har mer faglig tyngde og mer, større faglig forventninger av styreren, kontra her i Soltoppen» (Sivert). Det viser seg at Sivert opplever at det er to forskjellige måter å jobbe på i de to barnehagene han er styrer. Jeg undret meg over hva det gjorde med han som leder. Han forteller:

Det kommer jo litt an på, jeg er jo den samme personen, så sånn det mellommenneskelige og hvordan jeg snakker med folk tror jeg er ganske likt. Men min trygghet i ledelse er nok litt ulik. I Soltoppen har de en forventning til at jeg setter dagsorden og at jeg er den som sier at dette gjør vi og slik skal vi gjøre det. De vil ha tydelige instruksjoner. Mens i Månetoppen har de nok en mer forventning om at vi sammen skal finne veien, altså pedagogteamet og meg. De har større forventning til at jeg er en del av det samspillet (Sivert).

Sivert er oppmerksom på hva de ansatte ønsker og har behov for og justerer altså sitt lederskap til dette. Det å være oppmerksom på personalet sitt og å kunne tilpasse seg er noe som fremtrer også hos Clara når hun prater om det som er krevende i jobben. Å lede når de som ledes er fornøyd er noe annet enn å lede i motgang. Det har Clara fått kjenne på kroppen. Hun har stått i en utfordrende situasjon med to av hennes ansatte hvor en konflikt har utviklet seg. Clara beskriver det som en situasjon hvor to ansatte vil «skvise» henne ut. Jeg tolker det slik at når lederskapet fordrer at man står i utfordrende situasjoner og det å justere seg ikke er tilstrekkelig, blir jobben mer krevende. Clara forteller om hennes erfaring og når hun referer til de, mener hun to ansatte hos henne:

Har de tolket riktig, sett riktig? Hvor jeg er pålagt å følge ulike styringsdokumenter og beslutninger ovenfra og så vinkler de det til meg som person. Det synes jeg er litt tungt ... Og så har jeg jo hatt en lengre dialog, at det har vært ting som har vært i bagasjen hos den ene vedkommende som gjør at vedkommende reagerer på den måten, at det ikke er meg, men ja. Så det blir litt tungt igjen også at bagasjen til den

andre skal gå utover andre medarbeidere eller meg. Men det er jo sånn det er å lede sant. Man jobber med mennesker og det er ikke bare å skru igjen en mutter. Det er jo en prosess dette her, ferskvare hele tiden og man må jobbe med å være bevisst hele tiden (Clara).

Clara beskriver ledelse som en ferskvare. Det kan tolkes som at emosjoner har en stor plass i hennes jobb som leder på måten hun snakker om ledelse. For hva er det som gjør at ledelse blir ferskvare? Det er de menneskelige relasjonene som aldri står stille, det er konstant bevegelse. De gode relasjonene må bygges hele tiden. Å være en god leder fordrer på den måten en forståelse av at man er i en konstant prosess. Det er interessant hvordan hun opplever at bagasjen til den ene ansatte kan gå utover henne eller de andre medarbeiderne på jobb. Det viser til hvordan hjemmearenaen og jobbarenaen flyter inn i hverandre og blir en virkelighet som leder må være bevisst på for å kunne ta gode lederbeslutninger.

På spørsmål om hva barnehageledelse handler om for dem, vektlegger styrerne dette noe ulikt. Samtidig er et sentralt funn hvor viktig det menneskelige aspektet er for dem, hvor relasjoner og samhandling er sentrale elementer. Bodil lener seg til tredelingen som Rammeplanen beskriver: Administrativt, personalmessig og faglig ansvar, hvor hun videre uttrykker at tiden hun bruker på hva, blir vanskelig å kartlegge.

Jeg tror at vektleggingen, jeg får ofte spørsmål om hvor mye tid bruker du på det og det? Og det er vanskelig å anslå fordi at hverdagen hvert fall min, er veldig variert. Den kan være veldig uforutsigbar. Det skjer plutselig endringer som gjør at jeg må hive meg rundt, jeg får noen inn på kontoret, det har skjedd noe osv. så det er en veldig sammenflettet hverdag (Bodil).

Sivert på den andre siden er opptatt av at ledelse dreier seg om å lede folk. Han forteller at for å lede folk må du være tett på folk. «Du må få en relasjon og du må ha en litt sånn åpen dør policy» (Sivert). Clara trekker frem en todeling i lederrollen sin. Man har det styringsrelaterte og det menneskelige. Hun beskriver det slik:

Det handler om å følge de retningslinjer, styringsdokumenter, rammer, alt det styringsrelaterte. Men så har du den menneskelige biten på det også, at man må kjenne de man leder, man kan ikke lede de uten å vite hvem de er og hvilken kunnskap, kompetanse og ressurser de besitter. Hva de har med seg rett og slett. Det handler jo om å spille hverandre gode og dra sammen mot målet. Det er ikke

bare jeg som skal sitte og fortelle hva de skal gjøre. Det skal være et gjensidig samspill (Clara).

Et gjensidig samspill henviser til at Clara som barnehagestyrer jobber tett sammen med sine ansatte, og forventer at alle skal bidra mot målet. Hun opplever emosjonell kompetanse som viktig i dette arbeidet. Det beskriver hun slik: «Jeg er ærlig med dem med at dette er tungt, men sammen så må vi ordne dette. Jeg merker at de er mer åpne når jeg er lydhør for at vi skal få ordne det sammen» (Clara). Det å være lydhør ovenfor sine ansatte hjelper Clara i det pedagogiske arbeidet.

Det gjensidige er interessant i forhold til leder-følger forhold. I intervjuene finner jeg at styrerne er opptatt av nære relasjoner og medvirkning, samtidig som de opplever det som emosjonelt krevende i sin arbeidshverdag at personalet er på banen i forbindelse med beslutninger og andre personalsaker. Relasjonsledelse er ingen lettvinnt vei mot målet, men ny forskning støtter denne type ledelse (Spurkeland, 2017). Det gjør også styrerne i denne undersøkelsen. «Hvis du ikke har gode emosjonelle relasjoner til de ansatte, så klarer man heller ikke å lede de gjennom styringsdokumentene» (Clara). Styringsdokumentene blir her beskrevet som rammene Clara har å jobbe etter. Gode emosjonelle relasjoner blir virkemiddelet for ledelse innenfor rammene som foreligger. Clara plasserer dermed emosjoner som en grunnmur i lederskapet som gir henne gode forutsetninger for å nå organisasjonens mål.

4.3 Hvilken rolle beskriver styrere at emosjonell kompetanse har i personalledelse?

I denne delen var jeg interessert i å undersøke hvilken forståelse styrerne har av begrepet emosjoner og hvordan de ser på emosjoner som en del av sitt lederskap. Styrerne fikk derfor spørsmål som omhandlet emosjoner og emosjonell kompetanse som begreper. Videre ble de spurt om hvordan personalledelse kan være emosjonelt arbeid for dem og om de har opplevd å bruke emosjoner for å nå mål. Styrerne ble også bedt om å fortelle om en vanskelig samtale de har hatt med enten en i personalet eller flere og beskrive den emosjonelle siden ved samtalen både før, under og etter. Målet var å undersøke hvilken plass det emosjonelle får i styrernes personalledelse og på hvilken måte styrerne selv er bevisst dette.

Samtlige styrere koplet umiddelbart begrepet emosjoner til følelser. Om begrepet emosjoner formulerte Sivert seg slik:

Ehh, det er jo følelser, tenker jeg. Følelser er det første som popper opp sånn sett. Og så blir det jo ulike følelser som kommer i ulike kontekster. Noen har man en relasjon til som gjør at du får positive emosjoner, og noen kan gjerne trigge negative emosjoner som utrygghet for eksempel (Sivert).

Bodil beskriver emosjoner på en lignende måte som Sivert. Hun forteller:

Sånn veldig enkelt for meg så dreier det seg om følelser. Følelser som oppstår hos meg, følelser som oppstår hos andre. Og litt sånn forbindelsen mellom mine og andre sine følelser i et møte, i en relasjon. Ja veldig enkelt, koker det ned til følelser (Bodil).

Clara trekker også frem følelser umiddelbart, men legger også til samhandling mellom mennesker, erfaringer, verdier og holdninger. Slik jeg tolker informantene så trekker de sammenheng mellom emosjoner og møter mellom mennesker. Slik viser de bevissthet rundt en tilstedeværelse av emosjoner, også når de er i sin lederrolle. Det handler ikke kun om noe som er inni dem, men samhandlingen mellom dem som leder og menneskene de leder. Alle tre styrerne uttrykker at emosjoner har noe med ledelse å gjøre og at emosjonell kompetanse er en viktig kompetanse. Likevel virker samtlige av de jeg har pratet med som noe usikker i forhold til hva selve begrepet emosjonell kompetanse innebærer. Når de fikk spørsmål om de har hørt om begrepet før er både Clara og Sivert tydelige på at det er et relativt ukjent begrep for dem. Sivert svarer: «Nei, ikke som faglig begrep nei» (Sivert). Men han utdyper videre sine tanker rundt begrepet: «At du har kompetanse over emosjonene dine og at du har en forståelse av hva emosjoner gjør i en personalgruppe og i relasjoner til hverandre» (Sivert). Clara har heller ikke hørt om begrepet før: «Ikke sånn som jeg kan erindre, før du brakte det opp. Jeg har hørt det, men er ikke noe jeg på en måte (...) Jeg knytter det jo litt opp til relasjonell kompetanse, men det er kanskje litt ulikt» (Clara). Berit uttrykker en viss kjennskap til begrepet. Når hun får spørsmål om hva hun legger i begrepet emosjonell kompetanse trekker hun frem at det er viktig å vite noe om hvordan man selv er som leder. Det er tre sentrale temaer som skiller seg ut i informantenes fortellinger. Det er empati, selvbevissthet og emosjonsregulering.

4.3.1 Empati - evnen til å se den andre og å kjenne til «hele pakken»

Bodil trekker frem empati som en ressurs når hun prater om å bruke emosjoner for å nå mål. Hun forteller:

Hvis det er en person som bruker mye tid på å prate, og det er blitt et «issue» som et eksempel. Når man går inn i slike saker så er det noe med å være tydelig på at

jeg opplever at dette går utover utførelsen av jobben din, samtidig som jeg kan forstå, du har sagt noe om at du er en utrygg person som har behov for å prate med andre, og det med å uttrykke forståelse og anerkjennelse for det. (...) Så det med å uttrykke at en forstår ting og en ser ting, samtidig som at vi ikke kan legge saken død, men jeg er villig til å være der for deg, hvor begynner vi hen? Det med å backe opp. Så jeg føler nok ofte at jeg har med meg emosjoner og uttrykker dem i form av at jeg kan forstå den andre samtidig som det er noe som må endres (Bodil).

Her tolker jeg Bodil dit hen at det med å kjenne sine ansatte blir sentralt for å skape gode prosesser når det oppstår ting som må tas opp. Hun henviser også til et spørsmål her. «Hvor begynner vi hen?» (Bodil). Det viser til et ønske om å vise forståelse og respekt for sin ansatt. Ved at Bodil kjenner sin ansatt og vet at det er en usikkerhet inni henne som gjør at hun prater mye og dermed kan miste fokus på barna, setter det Bodil i stand til å vise forståelse for situasjonen, noe som kan bidra til at den ansatte opplever lederen sin som en som er på lag med henne på veien mot å løse utfordringen som har oppstått. Hun trekker også frem det med å ville den andre godt, noe som ifølge Brunstad ikke er forankret i følelser, men i viljen til å velge det som er godt for andre. Menneskets karakter evner å overstyre følelsene, noe som gjør at vi unngår å ende opp som rent impulsstyrte mennesker (Brunstad P. O., 2017, s. 95). Dette fokuset på hele mennesket ser vi også igjen i Clara sine tanker rundt emosjoner og ledelse:

Du må se behovene til dine ansatte. Det handler jo kanskje om trivselen deres også. Hvis ikke de har gode emosjoner seg imellom så klarer de ikke yte det de er satt til å yte. De klarer ikke å gi i hverdagen. Det handler om å vite hvor de ansatte er i livet og hva de kan bidra med for å yte, hvor mye de kan bidra, hvilke ressurser og hvilke egenskaper man kan løfte seg med. Men samtidig er det også viktig å vite noe om de har noen utfordringer, hvis ikke kan jeg ikke lede de riktig heller. Sant. Det handler om å vite hele pakken, tenker jeg (Clara).

Clara er i likhet med Berit også opptatt av menneskelig karakter i samtaler med sine ansatte. Hun forteller om en ansatt som føler veldig mye, hele tiden og beskriver i intervjuet hvordan hun tilnærmet seg denne ansatte:

Jeg kan ikke stå til ansvar for alt du føler. Jeg er nødt til å sikre driften her, jeg må forholde meg profesjonelt. Hvis du føler og føler og føler så må nesten du gå inn i de følelsene, altså jobbe med å kontrollere de følelsene, for du kan ikke tenke worst case ut ifra hvert scenario. Sånn opererer hvert fall ikke jeg. Og jeg har ikke noe

baktanke, gjøre noe vondt, altså beslutningene mine er jo ikke ment for å gjøre noen vondt, det er jo for å sikre bedriften og bevare profesjonaliteten (Clara).

Skillet mellom forståelse og støtte som positivt for relasjonen mellom leder og ansatt kontra ødeleggende for det pedagogiske arbeidet kan være diffust og vanskelig. Clara opplever å måtte sette ord på sine gode intensjoner med beslutningen for å sette søkelyset på sak og ikke person. For å klare det så må man fange opp de emosjonelle signalene som ansatte sender. «Det handler om å se uttrykksmåter til de ansatte» (Clara). På den måten blir emosjonell kompetanse betydningsfullt for styreren for å fange opp det som rører seg i personalgruppen og evnen til å ta tak i det.

Sivert er opptatt av empati og det å vise forståelse i sitt lederskap. I utfordrende samtaler med personalet er han opptatt av å vise forståelse, selv om det ikke endrer budskapet eller beslutningen. Men det er viktig at de ansatte føler seg sett og hørt. Slik jeg forstår Sivert under intervjuet blir han selv bevisst på at han bruker emosjoner mer enn han selv var oppmerksom på. Han setter ord på det slik:

Sånn som jeg opplever når vi prater sammen nå, så bruker jeg det nok i mye større grad enn hva jeg er bevisst på selv, sant, i mitt lederskap. Det er jo egentlig bygd litt på det. Det er nok underkommunisert i form av relasjonsledelse (Sivert).

Det er vanskelig å vite akkurat hva han mener med underkommunisert i form av relasjonsledelse, men jeg tillater meg å tolke det slik at han er bevisst på at han er opptatt av relasjonsledelse, men har ikke tenkt spesifikt på emosjonell kompetanse som en del av kunnskapen han bruker i sitt lederskap. Tolkningen bygger på hans tanker rundt relasjonsledelse hvor han uttrykker dette: «Relasjonsledelse er det jeg kjenner meg mest igjen i, i form av min lederstil» (Sivert). Hvor han videre også uttrykker at emosjoner og relasjonsledelse går hånd i hånd.

4.3.2 Å regulere seg ut profesjonelt til sine ansatte - å holde maska

Informantene opplever alle emosjonsregulering som en del av sin ledelse i barnehagen, i forbindelse med å opptre ifølge dem, profesjonelt og stødig. Bodil kan oppleve emosjonsregulering som slitsomt. For henne er det viktig å bruke tid på å reflektere over situasjonen som var og ifølge henne, «rydde i hva som er hva» (Bodil). Likevel anser Bodil det som svært viktig å kunne regulere seg selv og det beskriver hun slik:

Jeg tenker at det er en del av det å være i den jobben jeg er i. Folk er helt avhengig av at jeg kan regulere meg og at de kan stole på at de møter en som på en måte kan ta egentlig imot alt. På en ok måte. Og det tror jeg er viktig. Det at folk skal kjenne trygghet på at de lurer ikke på hva slags dag Bodil har i dag (Bodil).

Selv om alle informantene uttrykker at emosjonsregulering er en kompetanse som gjør deg til en bedre leder, kan det virke som en tendens at det er negativt om man som leder viser følelser. Clara er opptatt av at emosjonsregulering handler om profesjonalitet. «Selv om du synes saken er helt forferdelig så må du jo prøve å holde masken og være profesjonell ut» (Clara). Hun trekker frem at barnehagehverdagen er kompleks, at man møter mange forskjellige individer i løpet av en dag og alle skal fungere sammen. Når hun får spørsmål om emosjoner noen gang har tatt overhånd forteller hun om emosjoner som forstyrrende for hennes profesjonelle lederrolle:

Jeg har ikke opplevd at følelsene har tatt overhånd. Men jeg har kanskje. Det å komme ny inn her har vært en humpete vei hvor jeg har møtt ulike utfordringer hvor kanskje enkelte ansatte har satt meg litt til veggs og vært ufin i ulike kommentarer hvor jeg på en måte har, kanskje ikke helt klart å holde masken. Ikke at jeg har begynt å gråte eller noe, men at jeg har vist at jeg har reagert på uttalelsen deres. Og det synes jeg har vært utfordrende. I de fleste situasjoner i løpet av en dag har du jo lyst å være profesjonell (Clara).

Det kan tolkes som at Clara ser det som nederlag å vise en sårbar side. Når Bodil også beskriver at hun skal kunne ta imot alt viser det til at informantene på den ene siden ser på det som en sentral kompetanse å kunne se sine ansatte og vise forståelse, men at de forventer større grad av emosjonsregulering til seg selv. Emosjonell kompetanse handler jo også om å bruke sine egne emosjoner, for eksempel i beslutninger hvor emosjoner kan virke som en prioriterende mekanisme (Glasø, 2015, s. 247). Når noen ansattes ord eller handlinger fører til at Clara må holde tårene tilbake, kan disse følelsene bidra til gode beslutninger hvis en tillater seg å ta følelsene på alvor.

Sivert forteller at hans lederskap også innebærer emosjonsregulering. Han beskriver seg selv som en person som ikke er så flink til å vise følelser. «Jeg har kanskje ikke det største følelsesregisteret. Jeg er kanskje litt sånn jevn. Som min samboer sier: Jeg er ikke så flink til å bli glad. Hvis jeg får en gave eller noe. Men jeg blir glad, jeg er bare gjerne ikke så flink til å vise det» (Sivert). For Sivert virker det heller ikke som at emosjonsregulering er en like

krevende del av jobben som hos de to andre informantene. Det er et interessant funn i forhold til at Bodil for eksempel, som uttrykker at emosjonsregulering kan være slitsomt, beskriver seg selv som et følelsesmenneske:

Noen ganger kan jeg være lei meg, noen ganger kan jeg være opprørt, oppgitt. Jeg kjenner det er mange følelser jeg kan kjenne på og så må jeg liksom, jeg må gjøre meg ferdig med de tingene, rydde i det. Og så er jeg klar. Så jeg tenker at saker jeg får på pulten er ikke bare noe sånn veldig skjematisk. Det innebærer ofte en del følelser. Det kan være ting som jeg kjenner som kan være sårende for meg. Det kan være bekymringer jeg har for ansatte, så det kan være mange ting. Det kan dreie seg om personlige følelser for meg selv og det kan ofte dreie seg om de som er rundt meg på et eller annet vis (Bodil).

Når vi går inn i lederstilling i barnehagen, tar vi også med oss selv som menneske. Barnehagestyrerne tar med seg tidligere erfaringer, opplevelser, kunnskap og personlighet inn i styrerrollen. Det betyr også at emosjonell kompetanse blir viktig. At man har kunnskap utover, men også innover. Når Sivert forklarer at han ikke alltid er så flink til å vise følelser, så sier han også avslutningsvis: «Så det er noe jeg er bevisst på da» (Sivert). Det fører oss videre på neste tema innen emosjonell kompetanse, nemlig selvbevissthet.

4.3.3 Selvbevissthet - reflektert forhold til seg selv

Informantene bruker ikke begrepet selvbevissthet eksplisitt i intervjuene når vi pratet om emosjonell kompetanse. Men de pratet likevel om selvbevissthet, med utgangspunkt i den teoretiske innrammingen i denne oppgaven. Bodil trekker frem at det er viktig å være klarsynt i forhold til hvordan hun selv er som leder. Det beskriver hun på følgende måte:

Jeg tenker at det er farlig å tro at jeg er veldig straight og tar alt, og så er det masse hele tiden. Jeg tenker at da kan jeg handle helt motsatt av hva en kanskje bør gjøre og hva en kanskje tror selv en gjør innimellom. Jeg tror at det med hvordan jeg er som person, det tror jeg ikke er så enkelt å forandre, det vet jeg jo. Men å ha et reflektert forhold til hvor en selv er hen i skalaen og ha et reflektert forhold til hva det krever av en når en kjenner at ting, at emosjoner beveger seg. Det tror jeg det er viktig å ha et bevisst forhold til (Bodil).

Bodil har jobbet som styrer i mange år, sammenlignet med de to andre informantene. Det kan tolkes her som at Bodil har god kunnskap om hvem hun er som person og egne reaksjonsmønstre og at det hjelper henne i sitt lederskap. Hun uttrykker også takknemlighet for

at hun må kjøre femten-tjue minutter til og fra jobb, slik at hun får rensket hodet innimellom. Selvbevissthet kan også handle om å ha selvtillit, som kan gi styrke inn mot vanskelige beslutninger. Noe som går igjen hos informantene er hvordan støtte fra andre gir selvtillit i vanskelige beslutninger og samtaler. Clara måtte ha en samtale med en av sine ansatte, hvor det hadde kommet foreldreklage som gikk ut på at den ansatte hadde krenket barnet til de som sendte inn klagen. Her måtte Clara ta en samtale med den ansatte og beslutte at handlingen til den ansatte ville få konsekvenser for arbeidsforholdet. Selv om Clara beskriver samtalen som utfordrende da den ansatte tydelig var preget, opplevde Clara likevel en trygghet og selvtillit i samtalen. Hun forteller:

Jeg følte meg ganske trygg i samtalen for jeg visste rammene rundt. Det var en trygghet. Men så begynte jo han å si imot og det var ikke sånn han hadde opplevd det. (...) Jeg så jo at han ble, han var jo medtatt av samtalen, så det var ikke noe kjekk samtale å ha, men jeg måtte jo være tydelig med han om hva som gjaldt her. (...) Det er jo på en måte tøft å ha en slik samtale, men så har jeg jurister som støtter meg igjen og som sier hva jeg skal gjøre. Så akkurat i denne situasjonen her så har det vært godt å ha de (Clara).

Sivert forteller også om en slik trygghet når han var i et NAV-møte med en ansatt og den behandlende legen til den ansatte. Tidligere samtaler mellom Sivert og den ansatte hadde vært utfordrende ifølge Sivert, så han kjente på en usikkerhet når han gikk inn i dialogmøte på NAV. Dialogmøtet kom som et resultat av sykefravær hos den ansatte.

Vi har hatt flere oppfølgingssamtaler som kulminerte i et sånt dialogmøte med legen og NAV, men det opplevde jeg som et lettere møte sånn sett. Da hadde jeg flere å spille på, så var jeg usikker når jeg gikk inn, men jeg hadde jo alle fakta i form av fraværet og det vi hadde snakket om, med referanser som hun har signert. Så da gav det meg en mestringsfølelse det møte der. Og heldigvis var legen på mitt lag, for det kunne spille begge veier (Sivert).

Det å ha et støtteapparat i ryggen, som har annen kompetanse og som kan tilføre ny innsikt virker som en betryggelse i utfordrende personalsaker. Det er likevel et sentralt funn at dette virker å fremtre i større grad hos Sivert og Clara som har relativt få år i sekken som barnehagestyrer, kontra hos Bodil som har langt flere år med erfaring som barnehagestyrer. Det kan ha med erfaring å gjøre, at når man har stått i forskjellige situasjoner før så har man lært noe om seg selv og andre som man tar med seg videre i lederskapet sitt. Det kan også ha med

utdanning å gjøre. Alle tre informantene i denne oppgaven har ulike bakgrunn, noe som kommer frem i presentasjonene. Bodil er opptatt av å bruke tid og forberede seg godt i de sakene hvor hun vet at det blir en emosjonell samtale. Det er klart at det er en signifikant forskjell på det man vet man går inn i og det som kommer overraskende på. Bodil skulle ha en samtale med en ansatt som ikke gjorde jobben sin som pedagogisk leder på en tilfredsstillende måte. Hun forteller om sin forberedelse slik:

Jeg var nok veldig spent. Jeg hadde lagt en god plan på det og hadde ryddet litt i egen argumentasjon. Og det tenker jeg er viktig i forhold til at jeg står for de tingene jeg sier og at det er gjennomtenkt. Så der skal ikke emosjonelle impulser opp i slike samtaler (Bodil).

I en barnehage jobber man tett på de man leder. Det å gjøre om på en beslutning eller en handling er ikke så lett når det gjelder ting som blir sagt mellom mennesker. Jeg tolker Bodil slik at nettopp derfor er hun opptatt av å forberede seg godt til samtaler hun vet kan bli emosjonelle. Hun er også opptatt av å reflektere over situasjoner som har vært, og å roe seg ned hvis hun kjenner at noe har rokket hardt ved henne.

Det du har sagt det har du sagt! Det er ikke så godt å trekke tilbake igjen. Så jeg bruker nok tid på å tenke over ting og føler at jeg trenger det. Jeg er ikke så snarlenkt synes jeg akkurat. Så jeg trenger å tygge litt på ting og trenger å veie ting opp og imot hverandre og legge en plan for meg selv på hvordan en jobber videre med ting (Bodil).

Bodil viser her en lydhørhet ovenfor seg selv. Selvbevissthet handler om å være lydhør ovenfor egne signaler (Goleman et.al, 2003). Gjennom erfaring har hun oppdaget at hun trenger tid til å tenke over ting før hun handler videre når det oppstår sterke emosjoner i møter med ansatte. På den måten blir selvbevissthet et hjelpemiddel til selvregulering når situasjonen fordrer det.

4.4 Hvordan forstår styrere sammenhengen mellom emosjoner og beslutninger?

I denne delen ønsket jeg mer kunnskap rundt beslutningsprosesser hos informantene og hvilke elementer som gjorde seg gjeldende i ulike situasjoner. Det var for å få et innblikk i hvordan de opplever emosjoner og hvordan de bruker sin emosjonelle kompetanse i beslutninger som tas. To sentrale elementer i beslutningsprosesser er fornuft og emosjoner. Ved å få fortellinger rundt

styrernes egne opplevelser med konkrete beslutningsprosesser, var målet å få økt kunnskap om sammenhengen mellom emosjoner og beslutninger i barnehageledelse.

4.4.1 Prokrastinering - å utsette

Et sentralt funn er prokrastinering, som kommer frem i alle de tre styrerne sine fortellinger. Bodil som uttrykker en stødighet i sine beslutningsprosesser, har likevel kjent på en vegring i enkelte saker. Det kan være personavhengig. Hvis det er en i personalet med sterke meninger, kan det føre til større vegring ifølge Bodil.

Når vedkommende hele tiden kommer inn på kontoret der en føler at her jakter bare hauken over deg og venter på at det skal skje ett eller annet feiltrinn som hun kan ta deg for. (...) Jeg vet at jeg i alle fall har utsatt. Du velger å gi ting litt mer tid bare for å føle en litt større sikkerhet i saken for du vet at når du først har bestemt deg og lagt kortene på bordet så må du så for det hundre prosent (Bodil).

Bodil uttrykker et ønske om å være mer strategisk i saker som gjelder det hun selv beskriver som «sterke personer». I ledelse havner man også i situasjoner som krever raske beslutninger og raske handlinger. Om man velger å utsette når situasjonen fordrer noe annet, kan man som leder miste gode alternative beslutninger som man ikke får valgt senere. For Clara har prokrastinering oppstått i selve situasjonen med en ansatt, hvor hun har måttet reflektere og diskutere med sin leder igjen, for å finne tilbake til den beslutningen som måtte tas.

Hun har vært så utrolig god å snakke for seg og så ja. Greit, det får gå for denne gang. Så tenkt i etterkant: Søren heller. Det hun sa nå, det er jo på en måte, hun har jo bare vridd det på en annen måte så er utfallet det samme bare på en annen måte. (...) Da kjenner jeg på en frustrasjon etterpå. Søren heller (Clara).

I Sivert sine fortellinger viser også prokrastinering seg, da i form av at han utsatte å informere de ansatte om en beslutning han hadde tatt. Situasjonen gjaldt en ansatt som Sivert hadde innvilget femte ferieuke til. Den ansatte jobbet kun 50 % og skulle hatt ferieuke en uke der hun hadde to arbeidsdager. Sivert hadde innvilget ferie en uke der hun hadde tre arbeidsdager. De andre pedagogene informerte Sivert om at dette var noe som skjedde hvert år og det var ikke riktig. Da Sivert ble oppmerksom på det ble han usikker på hva han skulle gjøre.

Hvordan skal jeg angripe det? Jeg endte opp med å innvilge, at hun fikk ferie den uken. (...) Og så dyttet jeg det egentlig, jeg gav ikke noen tilbakemelding til de andre før jeg egentlig var nødt, uken før sa jeg at hun hadde fått innvilget ferie den

uken og dere får mene det dere vil om det, men ja, sånn og sånn. Så da kjente jeg på en viss usikkerhet i form av at det var kanskje ikke riktig at hun skulle fått ferie da (Sivert).

Hva som gjør det vanskelig for Sivert å endre beslutningen sin er nok sammensatt. Han forteller at den ansatte skulle på en reise som var planlagt og det påvirket nok Sivert i sin beslutning slik jeg tolker det. Der fakta ligger på bordet og han mest sannsynlig kan finne dokumentasjon på at den ansatte hadde ferie den uken med tre arbeidsdager forrige år, velger han likevel å la henne få den planlagte ferien i år. Når han utsetter å fortelle de andre ansatte om beslutningen, sender det et signal om at han egentlig selv mener at han burde endret beslutningen sin. Følelsen av å ikke ville ødelegge for den planlagte ferien til den ansatte overstyrte fornuften, og en mulig frykt for hva de andre vil si førte til at Sivert utsatte å informere til det siste. Gjennom fortellingene til styrerne kommer det frem at emosjoner påvirker lederskapet og får betydning for beslutninger som tas. Det kan føre til at de utsetter beslutninger og med det risikerer de også å ta dårligere beslutninger. På den andre siden kan følelsen av å ønske sikkerhet i beslutningen, føre til gode beslutninger.

4.4.2 Makt

Et sentralt funn i studien er hvordan samtlige av informantene involverer personalgruppen i beslutninger som skal tas. Mye er opp til avdelingene selv å beslutte. Både når det gjelder sin egen hverdag, men også når det gjelder det faglige arbeidet. I beslutninger som er typiske for styrerne i sitt arbeid med personalet kan de gi eksempler på mange bemanningsspørsmål som må avklares og ulike personalrelaterte saker som må behandles. Også i disse sakene forstår jeg styrerne slik at pedagogiske ledere ofte er med i beslutningsprosesser. Det kan tolkes som at medbestemmelse settes høyt hos styrerne. De ser verdien det gir personalet av å være med å ta avgjørelser, eller i alle fall å bli gitt muligheten til å snakke å si sin mening. Når det er flere som skal bli enige om en beslutning, vil det være ulike relasjoner som skal samarbeide. Fortellingene som kommer vil vise til at emosjoner har en sentral plass i beslutningsprosesser i barnehagen, nettopp på grunn av det komplekse bilde med mange involverte. Vi starter med Clara som beskriver en beslutningskultur som kan minne om en flat struktur.

Altså, du kunne sitte i ti ledermøter uten at de klarte å. Altså hver stein og hver grus skulle vris og vendes på. Ja, jeg var ikke vant til å ha det på den måten, men det var en del av kulturen som hadde fått regjere her. (...) Alle skulle være enig i forhold til beslutninger og hvis ikke den med mest personlighet av de to fikk være med å

bestemme så fikk hun ikke medvirke, ifølge henne selv. Hvis det ikke falt i hennes favør (Clara).

Clara opplevde ikke dette som en utfordring der hun var styrer tidligere. Der var det forståelse fra pedagoggruppen rundt beslutninger som måtte tas, hvor styringsdokumenter lå til grunn for beslutningene. Her var ikke det nok. Det reiser et spørsmål rundt hvor makten ligger. Den uformelle makten i barnehagen. Clara forteller videre at usikkerheten gjorde at hun vegret seg litt i beslutningsøyeblikk.

Men igjen så må jeg lære meg å finne begrunnelser på at jeg er trygg i beslutningen jeg står i. At det er riktig beslutning. (..) Jeg må tenke på barnas beste i første omgang. Det er jo det øverste. Det er jo det som må la meg lede. Jeg kan ikke la andre påvirke, at den og den ikke gikk sammen for fire år siden, da kan jo ingen jobbe sammen til slutt (Clara).

Det å tørre å være upopulær har betydning i beslutninger som tas i barnehagen. Der medbestemmelse praktiseres i stor grad vil man sjelden komme frem til beslutninger som alle i personalet er fornøyd med, til enhver tid. Det beskriver Bodil slik:

I det jeg har besluttet noe, og det er veldig mange involvert så er kanskje halvparten uenig i den beslutningen jeg har tatt og stempler meg som dårlig leder. Ja, da er det litt sånn «hva tenker du med» holdning. (Bodil).

Bodil forteller om en situasjon med to ansatte som ikke ville arbeide sammen, hvor hun etter gjentatte samtaler og forsøk på forsoning uten hell, valgte å splitte de to ansatte opp på hver sin avdeling. «Jeg fikk nå stempel på meg for å være en looser leder av enkelte i den prosessen der, for det ble ikke noe happy ending» (Bodil). De ansatte har tillit til at Bodil skal ordne opp, samtidig opplever hun at personalet selv ikke har mot nok til å stå for det de mener.

Det er en forventning hos meg at ting bør løses på lavest mulig nivå. (...) Jeg tror ikke jeg er spesielt mørkeredd i konfliktsituasjoner, men jeg opplever ganske ofte fordi folk ikke tør å stå for det de mener og komme med det selv så kompliserer det seg utrolig mye mer og unødvendig (Bodil).

Dette viser seg igjen i hele organisasjonen:

Pedagogiske medarbeidere mener at det ikke er deres jobb å fortelle hva pedagogene skal gjøre. Så mener jeg at det handler jo ikke om å fortelle noen hvordan ting skal gjøres, men det er viktig at dere snakker om det. Kanskje det er

et fornuftig innspill. Men det er noen som har en legitimering for å springe til meg i stedet for å ta det opp på egen avdeling. Noen har en helt klar formening om at det er jeg som styrer som skal ordne opp dette her og de må være anonyme (Bodil).

Det Bodil snakker om her er det Spurkeland beskriver som relasjonelt mot, evnen og viljen til å møte mennesker ansikt til ansikt (2017, s. 52). Når Bodil opplever manglende relasjonelt mot hos sine ansatte, ser man hvordan det gir Bodil en veilederrolle når det kommer til sine ansatte og deres emosjonelle kompetanse. Det kan si oss noe om viktigheten av at barnehagestyrer har kunnskap om emosjoner og evner å prate med sine ansatte igjen om temaet.

I Sivert sitt lederskap uttrykker han en tett dialog med pedagogene som gjør at det sjelden ifølge han selv er store kontraster mellom hans beslutninger og ønsker fra personalgruppen. Sivert er opptatt av å lytte og uttrykker selv en medgjørighet i beslutninger.

Det er lite som kommer som lyn fra klar himmel, for vi har stort sett dialog underveis på tingene. Men nå har jeg en sak i forhold til avdelingsmøter hvor de på Månetoppen har et ønske om å få det til. Men på grunn av korona... Så da må vi risikovurdere det og jeg tror kanskje vi skal begynne å gjennomføre det så får vi heller risikere at vi kanskje må sette hele barnehagen i karantene på grunn av de to dagene. Men det er såpass liten sjanse for at det skjer at det er bedre at vi får til trygghet og kvalitet i barnehagen. Så tror vi skal begynne med det (Sivert).

Jeg tolker Sivert i en retning av at han overtaler seg selv om at forslaget til de i Månetoppen er så godt at han vil endre sin beslutning om å ikke gjennomføre personalmøter av smittevernhensyn. Om dette er bevisst eller ubevisst er vanskelig å si. Men det viser til en nær og relasjonell lederstil som gir stor medvirkning til personalet i barnehagen.

4.5 Sammenfatning av resultatdel

Opp mot oppgavens tema som er ledelse og emosjoner har funnene som er gjort i denne studien gitt meg spennende innfallsvinkler til videre drøfting. Barnehagestyrernes perspektiver, fortellinger og beskrivelser har gitt meg nyttige refleksjoner og innsikt i deres opplevelse av emosjonenes betydning for lederskapet. Alle tre barnehagestyrerne som jeg har snakket med uttrykker at emosjonell kompetanse er viktig, selv om de ikke nødvendigvis virker helt trygg og fortrolig med hva begrepet innebærer. De beskriver emosjoner som sentralt i sitt lederskap og et tema som bør komme mer frem og settes på dagsorden, både i praksis, men også i barnehagelærerutdannelsen. Selv om styrerne opplever begrepet emosjonell kompetanse som

noe fremmed, kommer det frem i intervjuene at det er til stede i deres arbeidsdag og med det får betydning for deres utøvelse av ledelse.

Studien finner selvbevissthet, emosjonsregulering og empati som sentrale temaer når styrerne forteller om emosjonell kompetanse. Et funn er også at styrerne ikke nevner motivasjon i sine fortellinger, som er en av Golemans dimensjoner av emosjonell kompetanse. Det å vise forståelse og støtte ut til de man er leder for, utpeker seg som viktig for alle styrerne. Samtidig som det å se på emosjoner hos seg selv som en positiv kraft virker noe fraværende. Samtlige av de jeg har snakket med er mer opptatt av å dempe emosjoner hos seg selv. Det oppleves som en forstyrrelse for profesjonaliteten. Dette hensynet til de ansatte og fokuset på å vise empati til sine ansatte kan vitne om en uformell maktfordeling som kan påvirke barnehagestyreren i sitt lederskap.

5 DRØFTING AV FUNN

Jeg vil i dette kapittelet løfte frem noen funn og dilemmaer som jeg ønsker å reflektere rundt, sett i lys av studiens teorigrunnlag og basert på svarene jeg fikk fra barnehagestyrerne. Jeg har valgt å dele drøftingsdelen inn i tre deler, med utgangspunkt i underspørsmålene til oppgavens forskningsspørsmål. Det har jeg gjort med ønske om å belyse oppgavens forskningsspørsmål på en strukturert måte. Barnehagestyreren har i sitt arbeid ansvar for at barnehagen jobber etter barnehagens styringsdokumenter (Barnehageloven, 2005) (Kunnskapsdepartementet, 2017). For å klare dette må styrer ha kunnskap om ledelse som kan bidra til at hele personalet i barnehagen jobber i tråd med styringsdokumentene. Goleman (1995) hevder at emosjoner er essensen i ledelse og denne drøftingsdelen vil ta for seg ulike funn og dilemma som har til hensikt å løfte frem hva emosjoner betyr for barnehagestyrere i sin utøvelse av ledelse. Forskningsspørsmålet er følgende:

Hvilken betydning opplever barnehagestyreren at emosjoner har i sin utøvelse av ledelse?

5.1 På hvilken måte er styrere bevisst emosjonenes betydning i deres lederskap?

Å være leder i barnehage hvor formålet med hele organisasjonen er av emosjonell karakter, fordrer det til emosjonelle kunnskaper hos styrer. Kvaliteten og styrken i styrers relasjoner til sine ansatte vil få betydning for hvor godt lederskapet er. Der hvor det er mennesker er det emosjoner. Jeg var derfor interessert i å undersøke på hvilken måte styrerne opplevde emosjoner som en del av sitt lederskap. Brunstad skriver at kunsten i klokt lederskap kan ligge i evnen til å forene kunnskapsbevissthet med situasjonsbevissthet (Brunstad P. O., 2009). Lederskap handler ikke kun om ferdigheter lært gjennom studier, det handler også om å vite noe om hvordan og når en skal bruke det en har lært. Da er man avhengig av et samspill med omgivelsene. I denne sammenheng mener jeg emosjonell kompetanse, som kan bidra til å se den andre og lese situasjoner, kan sette styrere i stand til å handle klokt i møte med sine ansatte.

Det forventes at barnehagestyreren har en kompetanse gjennom sin utdanning som skal sette de i stand til å lede den daglige driften i barnehagen. Utdanningsdirektoratet nevner ikke emosjonell kompetanse eksplisitt, men de trekker frem flere forventninger til styreren som likevel kan koples til emosjonell kompetanse. Det forventes at styrer skal engasjere og involvere de ansatte. Videre skal styrer lede arbeidet med kulturbygging, som skal bidra til godt arbeidsmiljø og kommunisere krav og forventninger på en tydelig måte. Det forventes også at

styrer skal støtte og veilede de ansatte slik at de føler seg trygg i sin arbeidssituasjon (Utdanningsdirektoratet, 2020a). Selv om det ovennevnte ikke er primære emosjoner (se tabell 1), så viser det til emosjonelle opplevelser som det forventes at styrer skal arbeide med i personalledelse. Med dette som bakteppe var det interessant å høre med barnehagestyrerne hva de forbinder med begrepet emosjoner og emosjonell kompetanse i ledelsessammenheng. Under intervjuene ble de spurt om de har hørt om emosjonell kompetanse før og tanker de har rundt hva som kan ligge i begrepet. Samtlige av dem var opptatt av det relasjonelle i ledelse og de virket mer komfortabel med å bruke begrep som relasjonsledelse enn emosjoner og emosjonell kompetanse i ledelse. Alle styrerne uttrykket en usikkerhet rundt hva de ville legge i begrepet selv, dette på tross av at intervjuene ellers var preget av mange fortellinger og beskrivelser som inneholdt emosjonelle element. Det kan si noe om at kompetanse og refleksjon rundt emosjoner i ledelsessammenheng ikke står i samsvar med hva som egentlig forventes av en barnehagestyrer i praksis. En kan spørre seg selv hvorfor det er slik. I rammeverket nevnes ikke emosjonell kompetanse som en nødvendig kompetanse for styrere i barnehagen. Emosjoner i ledelse er et relativt nytt fenomen, med utgangspunkt i Glasø som hevder at interessen for temaet først blomstret på 90-tallet (Glasø, 2008). Ut ifra mine resultater vil mer forskning rundt emosjoner i barnehageledelse være nyttig. Det kommer frem i fortellingene til barnehagestyrerne som tydelig har en arbeidshverdag hvor det mellommenneskelige aspektet har stor plass. Det er også interessant at barnehagens formål (Barnehageloven, 2005) viser til emosjonelle opplevelser, noe som peker mot at emosjonell kompetanse er nyttig for alle som arbeider i barnehagen. En bevissthet rundt det emosjonelle i barnehagens formål kan åpne opp for nye og spennende måter å jobbe på i personalgruppen.

Lundestad fant i sin studie at styrere opplevde det som utfordrende å sørge for at medarbeiderne følte seg like mye verdt (Lundestad, 2012, s. 185). Gotvassli trekker også frem at det er bra for arbeidsmiljøet om de ansatte opplever å bli lyttet til og hørt (Gotvassli, 2019). Et tydelig funn i denne studien er at styrerne er opptatt av hvordan de ansatte har det i sin jobbhverdag. De er opptatt av å vise støtte og forståelse ut til sine ansatte. Det emosjonelle får med det et sterkt fokus utover i lederskapet til styrerne. Med det menes at styrerne legger ned mye arbeid med å pleie relasjonene til sine ansatte, med et ønske om at de skal føle seg verdifull for barnehagen. Til og med i situasjoner hvor ansatte ikke gjør jobben sin etter hva som forventes, så blir det en prosess hvor styrer ønsker å ta vare på den ansatte og veilede personen på vei til egen erkjennelse av at en endring må til. Det viser til en bevissthet hos styrerne rundt hvordan gode emosjoner mellom de ansatte og leder kan påvirke jobbutførelsen i en positiv retning. Det

samsvarer med det Glasø skriver om lederen som lagspiller. Følelser som trygghet, tillit, åpenhet og respekt må skapes og utvikles for å skape et lag som fungerer (Glasø, 2015). Hvis laget derimot ikke fungerer, ser vi også hvordan følelser kan påvirke samarbeidsklimaet, derfor stiller effektiv lagbygging høye krav til lederens emosjonelle kompetanse (Glasø, 2015). I barnehagen blir dette viktig også på avdelingsnivå. Pedagogiske ledere har lederansvar for sin base, avdeling eller gruppe hvor de har ansatte som de er nærmeste leder for. Det betyr at emosjonell kompetanse har betydning for lagfølelsen også nedover i organisasjonen. Det kan derfor være av betydning å utveksle emosjonelle erfaringer, for å bygge en samholdighet og tilknytning til hverandre.

Styrerne i denne studien svarte alle at følelser var det første de tenkte på når de hørte begrepet emosjoner. Kunnskap om emosjoner hos styrerne påvirket helt klart undersøkelsen og svarene jeg fikk i intervjuene. Med utgangspunkt i Reeves (2018) definisjon av emosjoner hvor han beskriver følelser som en del av emosjoner, akkurat slik nesen er en del av vårt ansikt, så kan det tolkes som at styrerne har et noe smalt blikk på hva emosjoner er, eller rettere sagt hva emosjoner kan være i ledelsessammenheng. Clara ønsker for eksempel å kople ut sine egne følelser for å klare å være det hun beskriver som profesjonell. Clara mister med det muligheten til å bruke emosjonene som meningsfulle responser som igjen kan hjelpe henne til å tilpasse seg mulighetene som lå i møtet hun var i. Vi ser det også igjen i Sivert sin beslutning om å la en ansatt få innvilget ønsket ferieuke, selv om hun ikke skulle hatt den. Han vegret seg for å fortelle det til resten av personalgruppen. Ved å lytte til det som skjer innvendig, kan man bruke emosjoner på en bredere måte enn kun å tenke på det som ulike følelser. Da blir ikke bare emosjoner ulike følelser, det blir nyttige signaler som kan bidra til bedre ledelse, både for styreren som leder selv, men også i møtene med sine ansatte.

5.1.1 Emosjoner og profesjonalitet

Emosjoner har en mening, akkurat slik sult har en mening. Det fører til handling (Reeve, 2018, s. 287). Det samsvarer også med Brunstad som sier at emosjonene hjelper oss til å omsette tanken til handling (2017, s. 92). Ingen av styrerne i denne undersøkelsen trekker frem emosjoner som et responssystem slik som beskrevet ovenfor. Det kan sees i sammenheng med at styrerne ved flere anledninger ønsket å skille mellom emosjoner og profesjonalitet. Bodil bruker mye tid på å sortere tanker og følelser for seg selv, før hun er klar til arbeid. Selv om det kan være viktig i forhold til refleksjon og følelsesregulering kan det også tolkes slik at følelser må bort før beslutninger kan tas. Bodil avslutter intervjuet med disse ordene: «Jeg tror at det er viktig å ha et reflektert forhold til egne emosjoner (...) og lage noen strategier for hvordan man

håndterer egne følelser slik at det ikke blandes sammen med andres følelser når man håndterer saker» (Bodil). Det samme ser vi igjen hos Clara som snakker om å «holde masken og være profesjonell» (Clara). Sivert sier også: «Nå skal jeg jo ha en medarbeidersamtale senere i dag og det er jo det man ønsker å få til, at det skal være en profesjonalitet i det vi gjør, samtidig skal det være lave skuldre og ja, god kultur da» (Sivert). Sivert skiller slik jeg ser det mellom det profesjonelle som en del, og det emosjonelle som en del. Disse utsagnene minner mer om det som Glasø beskriver som en vanlig umiddelbar antagelse, at organisasjoner i liten grad handler om emosjoner (2015, s. 233). Likevel viser funn i denne studien at styrerne opplever ulike former for emosjonell kompetanse som svært sentralt i sin utøvelse av ledelse, men da mer utover mot sine ansatte og i mindre grad innover som et viktig verktøy for lederskapet. Styrerne uttrykker at det er viktig med selvbevissthet, men undertrykker slik jeg tolker det verdien av å være lydhør overfor egne reaksjoner. Med det mener jeg refleksjon rundt hva emosjonene kan bety og bruke det som nyttig informasjon. Selvledelse kan bidra til å utvikle lederskapet til å inkludere egne følelser og reaksjoner som sentral informasjon. Det kan handle om transparens, en åpenhet overfor andre med hensyn til egne følelser og handlinger. Det åpner igjen for integritet. Videre handler det om selvkontroll, evnen til å kanalisere følelser på en nyttig måte. En god leder bør ha selvinnsikt og evne til selvrefleksjon, selvevaluering og selvkontroll (Goleman et.al, 2003). Profesjonell yrkesutøvelse kjennetegnes blant annet av at den profesjonelle har tilegnet seg kunnskap og verdier gjennom utdanningen som muliggjør en realisering av barnehagens formål (Pettersvold & Østrem, 2018). Ifølge informantene selv kan de ikke huske at emosjoner og emosjonell kompetanse i ledelsessammenheng har vært noe fremtredende tema under deres utdanning, noe som også kan være en årsak til at de skiller det emosjonelle fra det profesjonelle i fortellingene sine.

Dette er interessant i forhold til hva styringsdokument og teorien trekker frem som viktige oppgaver for styrer. Her ligger det forventninger til styrer av emosjonell karakter, tilknyttet personalarbeid. Styrer har ansvar for et godt samarbeid med personalet (Kunnskapsdepartementet, 2017), støtte og inspirere (Børhaug et.al, 2012, s.142), at alle skal føle seg like mye verdt (Lundestad, 2012) og lede arbeidet med å skape et godt arbeidsmiljø (Utdanningsdirektoratet, 2020a). Det fremgår ikke tydelig hvordan en emosjonell grunnmur kan være utgangspunktet for å få til det ovennevnte. Når emosjoner blir så sentralt for personalledelse må man som leder også interessere seg for egne reaksjoner og følelser for å forstå andre (Spurkeland, 2017, s. 166). Det kan løftes frem at en slik kompetanse vil kunne

bidra til å styrke styrere i sin rolle som leder, noe som er et av målene med styrerutdanningen i dag (Utdanningsdirektoratet, 2020a).

Spurkeland (2020, s. 267) skriver at ledere uten emosjonell basis mister grepet om ledelse. De blir juridiske og administrative ledere. Hvis vi ser det i sammenheng med tredelingen Rammeplanen for barnehager (2017) nevner så vil en styrer som leder uten emosjonell basis mangle evnen til å lede mennesker. Det kan virke som at Bodil deler den tanken når hun sier: «Jeg tror ikke på noe sånn emosjonell-løs ledelse i barnehagen, det tror jeg ikke vil fungere» (Bodil). Clara sier at «emosjoner må komme mer frem i lys i barnehagehverdagen» (Clara). Sivert avslutter med: «Jeg tenker at det er en god problemstilling og at det i større grad må på dagsorden. Alle kunne hatt godt av litt mer fokus på det» (Sivert). Jeg tolker styrerne slik at emosjoner i barnehageledelse er noe de uttrykker som viktig. Samtidig er det noe som er uferdig i setningene deres. For på den ene siden uttrykker de et ønske om økt fokus på emosjoner i barnehageledelse og at det kan være viktig for lederskapet deres. Men på den andre siden viser de en usikkerhet i svarene deres rundt begrepets betydning og svarene rundt hvordan barnehageledelse kan være emosjonelt arbeid. Det er først i fortellingene deres rundt ulike situasjoner analysen får frem hvor sentralt ulike emosjonelle kompetanser gjør seg gjeldende. Det kan tolkes som at de ønsker mer kunnskap om emosjoner og ledelse fra et faglig ståsted, enn de besitter i dag.

Hos samtlige av styrerne har emosjoner i ledelsessammenheng hatt ingen eller liten plass i utdanningsløpene deres. I Clara sitt tilfelle var emosjoner tema i hennes videreutdanning. For å være barnehagestyrer i dag er kravet å være utdannet som barnehagelærer. Dermed er det interessant å se at emosjonell ledelse ikke har plass i utdanningsløpet, på tross av at det finnes teori og forskning som plasserer emosjoner som en sentral del av ledelse (Glasø & Einarsen, 2008) (Glasø, 2015) (Spurkeland, 2020) (Goleman, 1995). I tillegg ser vi at det finnes undersøkelser som viser at dette også er gjeldende for barnehagen som organisasjon (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019). Denne studien løfter frem emosjonell kompetanse som en sentral kompetanse i barnehageledelse. Den samsvarer derfor med forskningen som er trukket frem ovenfor. Analysen viser til mange situasjoner som fordrer emosjonell kunnskap og kompetanse. Riktignok ble styrerne i denne oppgaven utdannet for en god del år tilbake og vi ser i dag, i motsetning til tidligere, at barnehagelærerutdannelsen betegnes som en lederutdanning (UHR-Lærerutdanning, 2018). Ved å sette søkelys på emosjonell kompetanse i barnehageledelse ville fremtidige barnehageledere fått kunnskap om hvordan egne og andres emosjoner kan påvirke

organisasjonen og hvordan en som leder kan bruke emosjoner for å styrke sitt lederskap og ta gode beslutninger.

Hvis vi ser på de nasjonale retningslinjene for barnehagelærerutdanningen ser vi at et av seks kunnskapsområder handler om ledelse. Kunnskapsområdet heter: Ledelse, samarbeid og utviklingsarbeid (UHR- Lærerutdanning, 2018). En generell kompetanse som studentene skal lære seg er å ta beslutninger som fører til utvikling av barnehagens praksis. Ifølge Brunstad (2017) vil ikke bare fornuft, men også følelser være en del av beslutningsprosesser. En bevissthet og kunnskap rundt dette vil kunne føre til et styrket lederskap og sette lederen i stand til å ta gode beslutninger. Videre skal studentene kunne være i konstruktiv dialog med hjemmet og eksterne samarbeidspartnere. De skal ha en relasjonell forståelse og kompetanse og mestre kommunikasjon med barn, foresatte og personalet. Det vil si at det i barnehagen stilles høye krav til relasjonelle ferdigheter og til det å samarbeide godt med ulike mennesker. Dette samsvarer godt med Bodil sin erfaring gjennom mange år som styrer. Hun opplever en økende involvering både fra foresatte og ansatte. Dette har ført til endring i forventningene til lederrollen. Mer direkte kontakt med mennesker, ytringer og meninger som skal lyttes til krever at en har kunnskap som kan styrke styreren i disse møtene. Det betyr at det emosjonelle bør få økt oppmerksomhet da emosjoner er en grunnleggende del av det å være menneske. Det er en del av det å utøve klokt lederskap, da hver situasjon, hvert møte og hver samtale krever en respekt for det som er unikt i akkurat den situasjonen en som leder står i (Brunstad P. O., 2009).

Som Spurkeland (2017) skriver så gir to mentale koblinger alltid høy uforutsigbarhet. Jeg vil hevde at det unike i hver situasjon gjør at emosjoner får betydning for lederskapet på den måten at man som leder i barnehage vil kunne beslutte, handle og samhandle på en mer effektiv og hensiktsmessig måte. Sivert nevner i intervjuet at han justerer lederskapet sitt til barnehagene. I Månetoppen forventer personalet faglig involvering fra Sivert, mens i Soltoppen er de mer opptatt av at han setter dagsorden og tar seg av det praktiske. Hva er det som gjør at Sivert fanger opp de ulike behovene og hvorfor velger han å lede ulikt i de to barnehagene? Å fange opp det personalet har behov for handler om å ha evnen til å lytte og se de ansatte og det de uttrykker. Det handler også om å kjenne personalet sitt og vite hvilke ressurser som ligger i gruppen. Det er en vesentlig forskjell på å lede med likhet kontra å lede ut ifra de ansattes kompetanse for å skape like forutsetninger. I Månetoppen har Sivert pedagogiske ledere som setter dagsorden og som leder det daglige arbeidet på en selvstendig og tilfredsstillende måte. Mens i Soltoppen har de behov for hjelp fra Sivert til det samme arbeidet. Det kan være på grunn av kompetansen til de ansatte eller komme av andre grunner. Sivert er bevisst på at han

endrer sin rolle slik at den passer de ulike barnehagene og han bruker sin emosjonelle kompetanse til å bli oppmerksom på dette og handle deretter. Det Sivert beskriver er situasjonsbestemt ledelse hvor en tilpasset lederatferd til situasjonen fører til best effektivitet (Andersen, 2011). Her ser vi at situasjonsbestemt ledelse kan bidra til at personalet til Sivert får erfare de emosjonelle opplevelsene som trygghet og selvstendighet i arbeidet sitt.

5.2 Hvilken rolle beskriver styrere at emosjonell kompetanse har i personalledelse?

Bakgrunnen for dette delspørsmålet var å finne ut noe om hvordan styrerne selv gjennom sine fortellinger beskriver å bruke sin emosjonelle kompetanse. I intervjuguiden ble det ikke utarbeidet spørsmål som var direkte knyttet til Golemans fem dimensjoner av emosjonell kompetanse. Det begrunnes med et ønske om å unngå og legge føringer eller lede informantene i deres svar. Ut ifra mine tolkninger omkring styrernes beskrivelser av ledelse og emosjoner, knytter jeg likevel deres utsagt opp mot flere av Golemans dimensjoner fordi de gjorde seg gjeldende i fortellingene. Med utgangspunkt i dette blir selvbevissthet, empati og emosjonsregulering trukket frem som fremtredende temaer. Sosiale ferdigheter knyttes sammen med empati. Et funn er at motivasjon ikke nevnes av styrerne og det vil også bli drøftet i dette kapittelet.

5.2.1 Emosjonell kompetanse

Styrerne legger vekt på det å vise forståelse for den andre i sine fortellinger. Det å se behov og jobbe for at de ansatte trives blir viktig for å nå mål. Det samsvarer med det Goleman (1995) sier om at ledere på være lydhør overfor emosjonelle signaler fra sine ansatte. Med utgangspunkt i en barnehagestyrer sine arbeidsoppgaver som er beskrevet i teoridelen så vil en med fordel dra nytte av en grunnleggende emosjonell basis som danner utgangspunkt for de lederoppgavene som kommer med jobben. Clara beskriver ledelse som ferskvare og forteller om viktigheten av å kjenne hele mennesket, hva de kan bidra med, hvor de er i livet, både positive og negative aspekt ved livene til de ansatte. Det forteller meg at hun erfarer hvordan emosjonelle tilstander hos de ansatte påvirker jobbutførelsen og at ved å vite noe om dette så kan hun lede på en måte som bidrar til større innsats hos personalet. Dette krever også empati. Hvis ansatte forteller om livet sitt uten at lederen prøver å se dette ut ifra den ansattes perspektiv, klarer man heller ikke å bruke informasjonen nyttig. En må være lydhør overfor det emosjonelle i den ansattes fortellinger.

Motivasjon som er en av Golemans dimensjoner av emosjonell kompetanse blir ikke nevnt under noen av intervjuene. Dette til tross for at motivasjonsarbeid er en stor del av det å være personalleder i barnehage. Det ser vi i SOL-undersøkelsen som viste at styrere opplever å bruke mest tid på å motivere sine ansatte innenfor personalarbeid (Børhaug et.al, 2012). Gotvassli understreker også at motivasjonsarbeid er noe som vektlegges mer hos styrere nå enn tidligere (2019, s. 33). En måte å tolke funnet på er at styrerne ikke kopler motivasjon som en del av sin emosjonelle kompetanse. Fortellingene til styrerne viser til motivasjonsarbeid i deres arbeid. For eksempel er støtte og medvirkning som styrerne prater mye om, motiverende faktorer for personalet. Goleman trekker frem at uansett hva ledere gjør eller hva de beslutter så avhenger det av hvordan de gjør det (1995, s. 24). Det tenker jeg er interessant å ta med seg inn i motivasjonsarbeid i barnehagen. Hvis en som leder skal motivere til et prosjektarbeid, men ikke evner å se signaler og reaksjoner fra sine ansatte underveis vil motivasjonsarbeidet kunne falle gjennom. Det er det som gjør at godt motivasjonsarbeid må være bygget på et emosjonelt fundament. Skal motivasjon fungere må de som skal motiveres faktisk bli motivert. Motivasjon sammen med oppmerksomhet og oppfølging blir arbeid på et fundament av emosjonell karakter (Spurkeland, 2020, s. 268). En bevissthet rundt motivasjonsarbeid som arbeid av emosjonell karakter vil dermed kunne bidra til mer effektivt motivasjonsarbeid.

I analysen fremgår det at en del av det å være styrer i barnehage dreier seg om å kunne regulere følelser. I det ligger det en antakelse om at styrerne klarer å endre sine emosjoner og emosjonsuttrykk i prosesser som påvirker hvilke emosjoner man har, når man har dem og hvordan man opplever og uttrykker disse emosjonene (Glasø, 2015, s. 238). Emosjonsteorien skiller mellom emosjonsarbeid og emosjonelt arbeid. Emosjonsarbeid handler om å regulere følelsene våre slik at de passer både oss selv og normer og forventninger i omgivelsene. Emosjonelt arbeid handler om det samme, men forskjellen er at man er betalt og ansatt for å vise bestemte emosjonelle uttrykk (2015, s. 239). I emosjonelt arbeid blir følelsene et redskap for å skape en stemning eller følelsesmessige reaksjoner, i dette tilfellet hos de ansatte i en barnehage. Noe som fremtrer i analysen, er at styrerne opplever emosjonsregulering ulikt. Clara og Bodil gir større uttrykk for at emosjonsregulering er krevende arbeid i barnehagen, mens Sivert opplever dette i mindre grad. Sivert beskriver seg selv også som «jevn» følelsesmessig, mens Bodil gir større uttrykk for at hun er det hun selv beskriver som et følelsesmenneske. Det betyr at når man studere emosjoner i ledelsessammenheng, kan man ikke studere det uten å ta hele mennesket med i betraktning. Det betyr også at karakteren vår er med på å styre handlinger og prioriteringer (Brunstad P. O., 2009). Karakter er igjen knyttet til identitet som sier noe om

våre typiske trekk. En kan også drøfte om dette kan være av kjønnsmessige årsaker når vi ser at Sivert som mann, opplever emosjonsregulering i mindre grad som krevende enn de to andre informantene som er damer. Men at det får betydning for lederskapet uavhengig av dette er sikkert. Glasø (2015) trekker frem at hvilken holdning man har til emosjonsregulering kan påvirke hvilken betydning det får. Hvis man har godtatt og akseptert at emosjonsregulering er en del av lederjobben blir det en naturlig del av det å være leder. Hvis man har vanskeligheter med å akseptere emosjonsregulering som en naturlig del av jobben kan det knyttes til lav jobbtrivsel og høyt stressnivå.

Analysen viser også at Clara vil opptre profesjonelt, noe som i hennes beskrivelser viser seg å handle om å holde tilbake følelser. Jeg tolker styrerne i en retning av at de ser på følelsesregulering som å klare å holde tilbake negative følelser i gitte situasjoner. På en annen side viser analysen at styrerne er opptatt av å vise empati ut til sine ansatte, som en del av det profesjonelle arbeidet. Det kan ha en sammenheng med at empati for styrerne oppleves i større grad som ekte omsorg i form av en automatisk emosjonsregulering. Den forventede følelsen oppstår automatisk (Glasø, 2015, s. 238). Dermed oppleves det ikke for styrerne som emosjonelt arbeid. Mens i andre situasjoner hvor det er emosjonelt krevende for dem å holde tilbake, oppleves det i større grad som emosjonelt arbeid.

Hvis vi ser på tabellen over primære og beslektede emosjoner, som er presentert i kap. 2.2 (Glasø, 2015, s. 233), ser vi at de fleste emosjonene som nevnes i denne tabellen er negativt ladet. Det kan være en forklaring på hvorfor styrerne også kobler emosjonelt arbeid til negative emosjoner. Det som er interessant er å trekke frem emosjonelle opplevelser som en del av det emosjonelle arbeidet i barnehagen. Da vil styrere og andre ledere i barnehagen kunne jobbe med arbeidsmiljø, barnehagekultur og Rammeplanen for barnehager på en spennende måte. Det vil gi det emosjonelle aspektet en spennende vinkling i form av at emosjonelle opplevelser som omsorg, respekt, anerkjennelse, trygghet og tillit er begrep som er flittig brukt i Rammeplan for barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2017) og i litteratur som handler om barnehageledelse og det å være personalleder (Gotvassli, 2019).

5.2.2 Tillit

Analysen viser også at styrerne er opptatt av å skape tillit mellom seg selv og de ansatte. Bodil forteller om viktigheten av at de ansatte vet hvor de har henne, noe som kan knyttes til at hun leder med forutsigbare mønstre av handlinger og reaksjoner. Det er med på å skape tillit (Spurkeland, 2020, s. 38). Det er mulig at dette er noe av årsaken til at styrerne er opptatt av å

«holde maska» og unngå å vise emosjoner som oppstår i dem ut til sine ansatte. At det å plutselig begynne å gråte som et eksempel, kan oppleves som svakhet og uforutsigbarhet hos leder, noe som igjen kan gå utover tilliten mellom leder og de som ledes. Vi finner dette også igjen i nærhetsetikken som understreker at våre handlinger og vår væremåte er avgjørende for andres livsutfoldelse, derfor er det viktig å tenke før vi handler (Bergem, 2015). Tilliten de ansatte har til sin styrer blir ifølge nærhetsetikken påvirket av styrerens væremåte overfor dem og det får betydning for hvordan styrerne beslutter og handler. I barnehagen hvor vi ser et tydelig avhengighetsforhold mellom lederen og sine ansatte er dette aktuelt å trekke frem da møtene mellom menneskene er viklet inn i hverandre. Men tillit handler også om ærlighet. Spurkeland skriver at «tillit er bærebjelken i alle relasjoner» (Spurkeland, 2020, s. 37). Åpenhet, innsikt og nært samarbeid kan være med på å skape tillit mellom leder og de ansatte.

Som barnehagestyrer i Norge er man leder for en organisasjon i et demokratisk samfunn, hvor barnehagen skal jobbe for å fremme demokrati og være et inkluderende fellesskap. Dette er noe av barnehagens verdigrunnlag (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 8). I en demokratisk kultur vil en ikke kunne oppnå respekt og autoritet gjennom posisjon, men gjennom situasjon og relasjon. Det er her tillit blir en bærebjelke for positiv relasjon (Spurkeland, 2020, s. 37). Gjennom analysen ser vi at styrerne er opptatt av positive relasjoner. Det å anerkjenne de ansatte og lytte blir sett på som en viktig del av det å være personalleder. Dette er element vi finner igjen i Spurkeland (2017) sin beskrivelse av relasjonsledelse og som derfor blir viktige hvis målet er å drive relasjonsorientert ledelse. Hvorfor akkurat relasjonsledelse er viktig for informantene kan ligge i menneskesynet som er i denne type ledelse. Det er menneskene som er den viktigste ressursen bedriften rår over og de skal ifølge Spurkeland motiveres til å bruke og utvikle sin kompetanse. Derfor er kontroll mindre viktig i relasjonsledelse. I barnehagen er det helt tydelig at menneskene er den viktigste ressursen. Det samsvarer derfor godt med relasjonsledelse. Menneskene i barnehagen er de som skal skape trygge rammer for utvikling og læring hos barn. Det er uten tvil menneskene som jobber i barnehagen som kan bidra til dette. For å klare det kreves det en emosjonell kompetanse hos alle som jobber i barnehagen, ikke bare hos lederne. Alle som jobber i barnehagen må evne å møte barn med omsorg, være lydhør overfor barns uttrykk, bidra til at det utvikles tillit mellom barn og voksen og møte barn med varme, interesse og åpenhet (Kunnskapsdepartementet, 2017). Disse kravene som er satt av Rammeplanen for barnehager sier noe om at barnehagen er gjennomsyret av emosjoner. Det får betydning for styreren i sitt personalarbeid, da styrer skal lede dette arbeidet og sørge for at alle sine ansatte jobber etter det samme formålet, innholdet og de samme verdiene.

Når Goleman (1995) hevder at emosjoner er essensen i ledelse, så legger det føringer for at emosjoner har stor betydning for ledelse. Bak hevdelsen ligger tanken om at god ledelse fungerer via følelsene. Suksess handler om hvordan ledere gjennomfører sine lederoppgaver. Den primære oppgaven er ifølge Goleman å påvirke følelsene i en positiv retning. Klarer ikke lederen dette, vil alt de gjør fungere mindre bra enn om de mestrer den primære emosjonelle oppgaven. Dette sier Sivert noe om når han i intervjuet reflekterer over emosjoner. Han formidler at hans lederskap egentlig er bygget på emosjoner, når han tenker seg om. Det samme ser vi hos Clara som mener at gode emosjoner må være til stede for at personalet skal kunne yte best mulig. Hvis det emosjonelle påvirker jobbutførelsen til de ansatte, slik Clara forteller, betyr det at emosjoner får stor betydning for lederskapet i barnehagen. For hvis målet er gode emosjoner blant personalet for å skape maksimal ytelse, må en som leder vite noe om hvordan man skal jobbe for å få dette til.

5.3 Hvordan forstår styrere sammenhengen mellom emosjoner og beslutninger?

Da det å beslutte er en sentral del av det å være leder i barnehage, ønsket jeg å finne ut hvordan styrerne opplever sammenhengen mellom beslutninger og emosjoner. I analysen fremgår det at personalet er involvert i beslutningsprosesser. På bakgrunn av at emosjoner er til stede der hvor det er mennesker, vil det emosjonelle naturlig ta plass i beslutningsprosesser i barnehagen. Bodil setter ord på det når hun erfarer at de som er uenig i beslutninger stempler henne som dårlig leder. Når mange er involvert vil det være ulike ønsker, meninger og tanker om beslutningen som skal tas. Glasø (2015) beskriver emosjoner som en prioriterende mekanisme og at en leder som vet hva de ansatte føler, vil kunne ta hensyn som øker sjansen for gjennomslag for beslutninger. Emosjoner kan altså være nyttig for å forbedre lederes beslutningstaking. Men ser vi på Bodil sin opplevelse, så kan ledelse også dreie seg om å stå i tøffe situasjoner. Å «stå i det» etter en beslutning er tatt, kan være utfordrende. Når personalet i Bodil sin barnehage stempler henne som dårlig leder, er det tydelig at noen opplever hennes lederbeslutning som dårlig. Dette kan skape usikkerhet på om man har gjort det rette, noe som også kan påvirke prosessen videre (Brunstad P. O., 2017). I barnehagen hvor analysen viser en tett samhandling mellom flere personer i beslutninger så må også styrer kunne ta valg, som for noen kan fremstå som dårlige valg. Når det gjelder å stå i utfordrende beslutningsprosesser viser analysen at styrerne finner styrke i støtte fra andre. Både Clara og Sivert fortalte om situasjoner med ansatte hvor støtte fra legen på NAV-møtet og støtte fra jusavdelingen i PBL var med på å gi styrerne en trygghetsfølelse i samtalene. Det å oppleve støtte fra andre som igjen bidrar til

en trykghetsfølelse i utfordrende personalsaker er interessant å ta med seg videre. Spurkeland (2017) skriver at emosjonelle dimensjoner i relasjonskompetanse er de mest krevende dimensjonene. Ved å få erfaringer med utfordrende personalsaker som gir selvtillit, kan bidra til å utvikle styrers emosjonelle kompetanse og gjøre at en står enda mer støtt i seg selv i senere situasjoner hvor situasjonen fordrer det.

Bodil viser til at hun som styrer har et større bilde på saker enn personalet som sitter på hver sin haug med sin informasjon og sin mening. Å se det store bilde blir derfor sentralt for å ta beslutninger som er gode. Glasø (2015) skriver at ved å vite hva de ansatte føler om beslutninger så kan man som leder ta hensyn. I barnehagen vil det hensynet først og fremst gjelde barna. Det kan virke som at i Clara sin barnehage har hensynet til enkeltpersoner blitt så viktig at Clara nå har utfordringer med å få personalet til å forstå at barnehagen og barna kommer først. Det kommer frem når hun forteller at hun ikke kan ta hensyn til at den og den ikke kan jobbe sammen. «Da kan ingen jobbe sammen til slutt» (Clara). At ansatte i barnehagen vil reservere seg mot å jobbe med enkeltpersoner kommer ikke barna til gode. Det blir et eksempel på at følelser tar overhånd og blir ødeleggende for gode beslutninger i hver enkelt av de ansatte. Idet en ansatt beslutter å sette egne behov først i stedet for å prøve å jobbe med det som er utfordrende, har følelsene styrt den ansatte på en negativ måte. Ved å ha relasjonelt mot og møte det vanskelige med åpenhet og med et ønske om forbedring vil personalet også være forbilder for barna som går i barnehagen. Bodil hadde også en sak hvor to ansatte ikke kom overens, hvor saken til slutt endte med at de involverte ble delt på to ulike avdelinger. Dette er eksempler som viser til at det emosjonelle trer inn på arbeidsplassen på et personlig plan, så vel som et profesjonelt og faglig.

Styrer i barnehagen skal lede arbeidet med kulturbygging som skal bidra til et godt arbeidsmiljø (Utdanningsdirektoratet, 2020b). Emosjoner får derfor betydning for styreren i sin utøvelse av ledelse. Alt som rører seg mellom personalet vil påvirke arbeidsmiljøet. Negative emosjoner mellom ansatte får konsekvenser for arbeidsmiljøet og dermed også for barna i barnehagen. Et godt arbeidsmiljø vil øke sannsynligheten for flere positive enn negative affektive hendelser blant de ansatte (Glasø, 2015). Hvis styrer opplever mange konflikter mellom enkelte ansatte, kan det rette oppmerksomheten mot komplekse forhold i arbeidsmiljøet. Slik blir emosjoner en referanseramme som kan bidra til å kvalitetssikre en beslutning. I dette tilfelle for å arbeide for et bedre arbeidsmiljø og en bedre relasjon mellom de ansatte som ikke kommer overens i så stor grad at det påvirker arbeidsforholdet deres.

5.3.1 Tydelig ledelse

Gjennom mine analyser fremgår det at styrerne var svært opptatt av et gjensidig samspill og nært samarbeid med sine ansatte. Det samsvarer med Fuglestad og Sunde sin forskning rundt barnehageledelse som fant at beslutninger handler om mer enn kun kommunikasjon. Beslutninger i barnehagen er et resultat av samhandling, forhandling og gjensidighet mellom leder og medarbeider (Fuglestad & Sunde, 2006). Styrerne i denne undersøkelsen har forventninger til sine ansatte om at de skal bidra med sine ressurser inn mot arbeidet i barnehagen. I styrernes fortellinger ser vi at de støter på ulike utfordringer i personalarbeidet. Bodil opplever mer personalsaker på pulten nå enn før på grunn av ansatte som vil hevde sin mening og Clara har utfordringer med altfor lange beslutningsprosesser. Det kan på en side virke som et resultat av en flat struktur hvor styreren går i en retning av å stå på lik maktlinje som resten av personalet når det gjelder beslutninger som skal tas. På den andre siden ser vi at ny forskning styrker relasjonsorientert ledelse. Spurkeland hevder at gamle lederteorier står for fall og at relasjonsledelse er en type ledelse som kan bidra til høyere arbeidsinnsats (2017, s. 17). Brunstad (2009) knytter også godt lederskap opp til kvaliteten og styrken i de menneskelige relasjonene. Mine funn viser til at barnehagestyrerne støtter en slik tenkning og ønsker å lede gjennom tillit og støtte til sine ansatte. Utfordringen ligger i evnen til å drive en menneskeorientert ledelsestilnærming med atferd, kunnskap og klokskap som gjør at man får et grep om lederrollen. Det barnehagelederen står for i handling og atferd vil spille inn på kvaliteten på lederskapet. Her vil jeg hevde ut ifra analyse og teori at kunnskap om emosjoner kan bidra til å løfte barnehagestyreren som en tydelig leder, samtidig som man leder relasjonelt. Uten emosjonell kompetanse kan man risikere gode relasjoner, men manglende ledelse. Som styrer trenger man emosjonell kompetanse for å skape gode relasjoner, noe som også er fremtredende hos styrerne i denne undersøkelsen. Men man trenger også emosjonell kompetanse for å stå styrket i lederskapet. Det er mindre fremtredende hos styrerne i denne undersøkelsen.

Barnehagestyrerne i denne undersøkelsen er tydelig på at de er opptatt av emosjonelle kompetanser som empati, aktiv lytting og følelsesregulering. Kompetansen må likevel sees i sammenheng med lederrollen. Det innebærer et ansvar forbi det å kunne vise støtte, å lytte og regulere seg til ulike situasjoner. Det fordrer at man gjør det med formål om å drive god barnehageledelse. Det å være i en lederrolle betyr at det finnes forventninger fra andre og seg selv til hvordan oppgaver skal løses. De oppfattede forventningene påvirker den faktiske atferden til styreren som er i lederrollen (Andersen, 2011, s. 39). Når Clara må tydeliggjøre

ovenfor en av sine ansatte at hun ikke kan stå til ansvar for alt den ansatte føler, så kan det tyde på at de forventninger den ansatte har til sin styrer ikke samsvarer med Claras forventninger til lederansvaret hun har. Har styrer ansvar for alle de ansattes følelser? Å ta ansvar for alle følelser som oppstår til enhver tid hos de ansatte vil være en umulig oppgave og heller ikke i tråd med det som er forankret i Rammeplanen og Barnehageloven som styrers oppgaver. Den gitte situasjonen med Clara og den ansatte handlet om en beslutning. Clara opplever at den ansatte forventer at hensynet til henne bør få betydning for beslutningen og er misfornøyd når den ikke gjør det. Det å prate om emosjoner i personalgruppen kan være en måte å åpne opp rundt ulike forventninger til oss selv og til hverandre. Det kan bidra til å øke vår emosjonelle kompetanse og bidra til en felles forståelse for hvordan og på hvilket grunnlag oppgaver løses. Da får emosjoner betydning for styrers utøvelse av ledelse, på den måten at det kan være et relevant tema å jobbe med i personalgruppen. Det kan være med tanke på å arbeide med et godt arbeidsmiljø, det kan være i forhold til barnehagens formål og arbeidet med barna og det kan være med tanke på selvutvikling og generelt for å øke den emosjonelle kompetansen hos hele personalgruppen.

5.3.2 Emosjoner og fornuft

En utbredt tanke er at fornuften alene sikrer veloverveide beslutninger og at jo mer frakoplet den er fra følelser, dess bedre er den (Brunstad P. O., 2017). I analysen fremgår det at styrerne er opptatt av å skille følelser og profesjonalitet. Det fremgår også at egne følelser som oppstår må sorteres, før en kan gå videre i en prosess. Følelsene oppleves som nærmest forstyrrende for beslutninger. Den utbredte tanken Brunstad beskriver, ser vi altså igjen i styrernes fortellinger. Brunstad argumenterer videre for at vi trenger emosjoner i beslutninger, for de er med på å bevege til handling. Resultatene i denne studien kan sees i sammenheng med prokrastinering, som også gjorde seg gjeldende i styrernes fortellinger. Hvis det emosjonelle ikke får plass i beslutningsprosesser, så kan det påvirke muligheten til å handle. I Bodil sitt tilfelle så ser vi at hun velger å vente i noen tilfeller, for å være helt sikker på beslutningen sin. Det kan være et godt valg, så lenge det ikke er frykten som styrer valget. For ved å vente, kan man også miste den beste muligheten (Brunstad P. O., 2017).

Jeg tolker ut ifra dataene at styrerne bryr seg om personalet sitt, på ekte. Vi ser i dag en stor kampanje rundt om i barnehagene som heter «Å bry seg er også smittsomt» (PBL, 2021). Å bry seg om andre blir en del av det å ha personalansvar i barnehagen. En holdning om at «alle kan erstattes» vil ikke fungere. Det handler om det avhengighetsforholdet styrer og personalet er i. Barna i barnehagen trenger trygge, kjente voksne og en stabilitet i sin hverdag. Det betyr at

styrer er avhengig av ansatte som kommer på jobb og skaper de stabile, trygge rammene som barna har behov for. Mye utskifting kan derfor gå utover kvaliteten på barnehagen. Ut ifra styrernes fortellinger så vil de som ledere, det beste for sine ansatte. De uttrykker en vilje om å velge det som er godt for andre. Det gjelder også å velge det som er godt for hele barnehagen som organisasjon. Det kan være med på å drive styrerne til kloke beslutninger. Når Clara har en ansatt på kontoret som har fått en klage på seg, uttrykker Clara medfølelse for at han er i en krevende situasjon samtidig som hun gjennomfører den tøffe beslutningen om at situasjonen skal få konsekvens for arbeidsforholdet. Fornuften og Claras karakter, ønske om å gjøre det beste for barna i barnehagen går foran det ubehaget hun kjenner på i forhold til sin ansatt som er i en krevende situasjon. Det samme viser seg når hun får besøk på kontoret av andre ansatte som uttrykker medfølelse for han som får konsekvenser i arbeidsforholdet sitt. Da må Clara være tydelig ut mot sine ansatte og hjelpe dem i å sortere hva som er viktigst. Å være en ledestjerne er opprinnelsen til begrepet leder (Glasø, 2015, s. 231). Her ser vi at Clara som styrer også er ledestjerne i de ansattes emosjonelle verden ved å være en fornuftig stemme når emosjonene tar overhånd hos andre. På den måten får emosjoner betydning for Claras utøvelse av ledelse ved å veilede sine ansatte i deres emosjoner. Da er vi inne på noe av det Spurkeland (2020) beskriver rundt det å være en emosjonell leder. Kunsten å være både formell leder og emosjonell leder er vanskelig, men ifølge Spurkeland viktig for å få med seg personalet og skape den lagfølelsen som gjør at alle drar sammen mot målene. Hvis Clara ikke hadde lyktes i å gjenopprette en felles forståelse av situasjonen, ville den ansattes følelser kunne ødelagt for det videre arbeidet. Ut ifra Spurkeland sin teori vil da emosjoner få stor betydning for utøvelse av ledelse. Hvis man klarer å kombinere det å være formell leder og emosjonell leder vil lederen få autoritet og tillit. Mulig det er dette Sivert uttrykker når han deler sine tanker rundt det å gjennomføre medarbeidersamtaler. Han legger vekt på det å være profesjonell i møtet, samtidig som det skal være lave skuldre og god stemning. Det kan være et forsøk på det å opprettholde det formelle i lederskapet, samtidig med en tanke om at han får mer ut av samtalen hvis den ansatte opplever samhandlingen mellom dem som positiv, lett og åpen. Det ligger en mulighet i det å betrakte seg selv som emosjonell leder. Det vil åpne opp for en større bevissthet rundt emosjonell kunnskap som en del av det profesjonelle lederskapet. La det emosjonelle bli en del av det profesjonelle.

6 AVSLUTNING

Denne masteroppgavens overordnede formål har vært å få mer kunnskap om emosjonenes betydning for barnehagestyrere i deres utøvelse av ledelse. Studien har undersøkt hvordan barnehagestyrere opplever at emosjoner påvirker i lederskapet, spesielt i personalledelse og i beslutningsprosesser. Ved å intervju tre barnehagestyrere og løfte frem deres fortellinger har studien satt søkelys på hvordan emosjonell kompetanse påvirker lederen i sin utøvelse av ledelse og i beslutningsprosesser. Styrernes fortellinger har vært utgangspunkt for analyse og blitt tolket i lys av relevant teori. Dette bidraget håper jeg har kastet lys over forskningsspørsmålet som er følgende:

Hvilken betydning opplever barnehagestyrere at emosjoner har i sin utøvelse av ledelse?

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet utarbeidet jeg tre underspørsmål som har hatt til hensikt å styrke oppgavens tematikk, samt å avgrense studien. Underspørsmålene knyttet seg til styrernes bevissthet rundt emosjoner i ledelse, deres beskrivelser av emosjonell kompetanse i personalledelse og deres forståelse av sammenhengen mellom emosjoner og beslutninger. Avslutningsvis vil jeg gi en kort oppsummering av studiens viktigste perspektiver basert på funn fra resultater og drøfting. Jeg deler til slutt mine tanker om videre forskning og ser på min egen forskning med et kritisk blikk.

6.1 Oppsummering

Fortellingene til barnehagestyrerne har gitt oss noen unike innblikk i deres lederunivers. Samtidig som fortellingene er ulike, finnes det likhetstrekk ved deres beskrivelser. Styrerne beskriver jobben sin som viktig. De trives godt i rollen som barnehagestyrer. Likevel får studien frem en kompleks lederrolle hvor personalet i barnehagen har stor påvirkning og medvirkning til det som skjer i barnehagen. Beslutninger er preget av samhandling mellom styrer og personalet, og det fører til tette menneskelige relasjoner som hele tiden skal fungere godt sammen. Det emosjonelle trer inn på arbeidsplassen på et personlig plan så vel som et profesjonelt plan. Alt som rører seg mellom de ansatte påvirker kvaliteten på arbeidet. Ved å være oppmerksom på dette kan emosjoner brukes som en referanseramme som kan bidra til å kvalitetssikre en beslutning.

Et tydelig funn i studien er hvordan styrerne synes å være bevisst på at det å skape gode emosjoner mellom seg selv og de ansatte er en viktig lederoppgave, med en felles forståelse for at det kan føre til større arbeidsinnsats. Styrerne er derfor opptatt av å pleie relasjonene med

sine ansatte og vise støtte og forståelse. De ser det som betydningsfullt å være lydhør ovenfor de ansattes emosjonelle signaler som et ledd i relasjonsbygging. Emosjoner får dermed et sterkt fokus utover i lederskapet. De bruker emosjoner for å skape et godt arbeidsmiljø som igjen skal føre til bedre arbeidsinnsats. På den andre siden ønsker styrerne til en viss grad å skille mellom emosjoner og profesjonalitet når det gjelder egne emosjoner. De har altså stor forståelse for at emosjoner påvirker organisasjonen, men ser på egne emosjoner som forstyrrende i lederskapet. Det kan føre til at man mister muligheten til å bruke emosjoner som responsystem, i forhold til for eksempel å sortere hva det kan være viktig å ta tak i. Mitt forskningsspørsmål er formulert avslutningsvis med: ... i sin utøvelse av ledelse. Men i utøvelse av ledelse skjer det også indre prosesser som påvirker utøvelsen. Derfor er dette et interessant funn i forhold til forskningsspørsmålet mitt.

I tillegg til fokuset på emosjoner som en ressurs i ledelse med hovedvekt på Goleman et.al (2003) og Glasø (2015), så har denne oppgaven også forsøkt gjennom drøfting å synliggjøre det emosjonelle formålet til barnehagen. I motsetning til andre organisasjoner og bedrifter hvor det emosjonelle får betydning for resultater organisasjonen oppnår, inneholder barnehagens formål og innhold å skape grunnleggende emosjonelle opplevelser. Desto viktigere blir det emosjonelle som fenomen gjennom hele barnehagen som organisasjon. Derfor har det vært givende å forske på hvilken betydning styrere selv opplever at emosjoner har i deres utøvelse av ledelse i barnehagen. De knytter ikke Barnehageloven og Rammeplanen opp til spørsmål rundt hvordan personalledelse kan være emosjonelt. En årsak til det, kan være måten jeg stiller spørsmålet på. I ettertid ser jeg at jeg burde stilt oppfølgings spørsmål som kunne gitt meg mer informasjon om hvordan de opplever barnehagens formål opp mot denne oppgavens tema. Det kan være en interessant innfallsvinkel til videre forskning.

Det er en ting å være forberedt på møter, situasjoner og beslutninger som skal tas i styrerstillingen. Men med en gang samhandlingen starter og man står i samtaler og situasjoner, blir også den emosjonelle dimensjonen en del av det som skjer mellom partene. Den skaper muligheter, begrensninger og fordrer kunnskap som gjør at man som leder må håndtere det uventede, så vel som det ventede. Den vanskelige oppgaven til barnehagestyrere ligger i å skape emosjonelle opplevelser som respekt, tillit, omsorg og tilhørighet. Både hos barn, men også hos personalet. Vi må snakke mer om hvordan kunnskap om emosjoner kan hjelpe barnehagestyrere til å mestre denne lederoppgaven.

Gjennom historiene til tre barnehagestyrere har denne oppgaven løftet frem en emosjonell virkelighet som en del av det å være leder i barnehage. Den emosjonelle kompetansen kan få

betydning for hvordan man beslutter og hvordan man samhandler med personalet sitt. Det er også Golemans hovedpoeng når det kommer til emosjoner i ledelse. Kvaliteten på lederskapet avhenger av hvordan man beslutter og handler og ikke hva selve beslutningen er (Goleman et.al, 2003). Barnehageledelse er mennesker i et fellesskap som skal ledes. Jeg vil med det avslutte oppgaven med samme sitat som jeg startet med av Dale Carnegie. Han setter ord på hvordan mennesket i bunn og grunn er emosjonelle vesener og dette får betydning for ledelse.

When dealing with people, remember you are not dealing with creatures of logic, but creatures of emotions.

Dale Carnegie

6.2 Refleksjon over eget arbeid

Jeg har et ønske om at oppgaven skal være lettlest og med en tydelig rød tråd. Det har vært en utfordrende prosess å prøve og få det til. Jeg har kritisk gått igjennom setninger og setningsoppbygging i håp om at oppgaven i sin helhet skal være av høy akademisk kvalitet. Det å holde seg til den avgrensningen som ble gjeldende for dette prosjektet har vært krevende. Det er så masse spennende litteratur og temaer som hadde vært interessante å skrive om, forske på og drøfte. Jeg har forsøkt å holde meg til temaet for oppgaven og valgt teori og forskning som støtter opp under mitt tema. Underspørsmålene har vært viktige for meg i dette arbeidet. Likevel ser jeg i ettertid at jeg kunne jobbet enda mer med å spisse underspørsmålene som i seg selv er ganske omfattende.

Jeg synes det var utfordrende å finne forskning innenfor pedagogikken som gikk på emosjoner og ledelse. Jeg har derfor brukt en del forskning og teori fra organisasjonspsykologien. Denne oppgaven er et pedagogisk bidrag. Det har derfor vært viktig for meg å gi oppgaven den pedagogiske vinklingen jeg har ønsket. Ved å forske i en pedagogisk virksomhet, på pedagogisk ledelse, har jeg likevel funnet en balanse som har fungert for meg og for oppgaven.

En annen utfordring har vært å forholde seg til egen forforståelse. Selv jobber jeg som barnehagestyrer og har gjort det i snart tre år. Gjennom denne studien har jeg lært mye om meg selv og ofte hatt dype samtaler i eget hodet rundt teori eller data fra intervjuene. Jeg har lært så mye om emosjonelle aspekt ved barnehageledelse og sitter igjen med en følelse av å ville mer. Forske mer. Lære mer. Arbeidet har vekket en stemme i meg som ønsker å bruke det jeg har lært til å dele min kunnskap rundt emosjonell kompetanse som en viktig kompetanse i barnehagen.

6.3 Forslag til videre forskning

Emosjoner i barnehageledelse er et relativt nytt felt for forskning. Gjennom denne studien har jeg fått noen svar, men nye spørsmål har også dukket opp. Jeg vil trekke frem noen områder som kunne vært interessante å studere nærmere.

Emosjonell kompetanse var noe styrerne ønsket mer kunnskap om. Dette er interessant å ta med seg videre. Utdanningsinstitusjonene har et samfunnsansvar for at fremtidige barnehagestyrere sitter igjen med et tilstrekkelig grunnlag til å kunne lede barnehager i stor endring. Barnehageledelse i dag krever ledere med kunnskap om motivasjonsarbeid, sosiale ferdigheter og selvbevissthet for å kunne forstå sine medarbeidere. Lederskapet krever følelsesregulering og empati. Det krever med andre ord emosjonell kompetanse. Utdanningsinstitusjonene kunne derfor sett nærmere på hvordan dette temaet er vektlagt i dag, både på barnehagelærerutdanningen, men også i den nasjonale styrerutdanningen. Noen forslag som det kunne vært fokusert på er barnehagen som en emosjonell arena og forholdet mellom ledere og medarbeidere som en emosjonelt ladet prosess.

Å studere barnehagens formål og innhold ut ifra et emosjonelt perspektiv ville vært interessant. Emosjonelle opplevelser som nevnes er blant annet omsorg, trygghet, trivsel, empati, respekt, tillit, mestring og nestekjærlighet (Kunnskapsdepartementet, 2017). Hvordan jobber barnehagene for å nå disse emosjonelle opplevelsene? Hvordan kan emosjonell kompetanse være en faktor i dette arbeidet?

Det hadde også vært interessant å undersøke hvordan nyutdannede barnehagelærere opplever overgangen fra studiet til praksis fra et emosjonelt perspektiv. Det kan gi oss nyttig informasjon om hvilke verktøy som kunne hjulpet nyutdannede til å mestre den komplekse barnehagehverdagen og stå styrket i seg selv i møte med andre.

7 REFERANSER

- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier: Om ledelse skal lede til noe*. Fagbokforlaget.
- Anker, T. (2020). *Analyse i praksis: En håndbok for masterstudenter*. Cappellen Damm Akademisk.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action: Individual and Organizational*. Jossey-Bass.
- Barnehageloven. (2005, Juni 17). LOV-2018-06-22-83. Lovdata.
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/KAPITTEL_5#KAPITTEL_5
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share a Vision. *Organizational dynamics*(18), s. 19-32.
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Cappellen Damm Akademisk.
- Bergem, T. (2015). *Læreren i etikkens motlys: Innføring i yrkesetisk tenkning og praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2015, Mars). Educational Leaders and Emotions : An International Review of Empirical Evidence 1992-2012. *Review of Educational Research*, s. 129-167.
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap : Mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal.
- Brunstad, P. O. (2017). *Beslutningsvegring- et ledelsesproblem*. Gyldendal Akademisk.
- Børhaug, K., & Gotvassli, K.-Å. (2016). Styring og ledelse i barnehagesektoren. I K. H. Moen, K.-Å. Gotvassli, & P. T. Granrusten, *Barnehagen som læringsarena: Mellom styring og ledelse* (s. 46-64). Universitetsforlaget.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Lotsberg, D. Ø., & Ludviksen, K. (2012). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4. utg.). Pearson.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016, april). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Forskningsetikk.
<https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi.pdf>
- Fischer, G. (1990). Høflighetens pris. I A. Greve, & g. Kaufmann, *Ledelse : Psykologiske og strategiske perspektiver* (s. 107-116). Tano.
- Fuglestad, O. L., & Sunde, J. (2006). Ledelse og beslutningstaking i et relasjonelt perspektiv. *Norsk pedagogisk tidsskrift*(90), s. 133-143.
- Gadamer, H.-G. (2010). *Sannhet og metode: Grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. (L. Holm-Hansen, Overs.) Pax.
- Glasø, L. (2008, mars 1). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), s. 240-248.
- Glasø, L. (2015). Følelsenes betydning i organisasjoner og ledelse. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Ledelse på godt og vondt* (s. 231-253). Fagbokforlaget.

- Glasø, L., & Einarsen, S. (2008, November 5). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s. 482-500.
- Goleman, D. (1995). *Emosjonell intelligens*. Gyldendal.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). *Positiv ledelse: Den emosjonelle intelligensens makt*. (K. Vallevik, Overs.) N.W.DAMM & SØN A/S.
- Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kjørup, S. (2008). *Menneskevidenskapene: 2: Humanistiske forskningstraditioner*. Roskilde Universitetsforlag.
- Kleven, T. A. (2008). Validity and validation in qualitative and quantitative research. *Nordisk pedagogik*, s. 219-233.
- Kunnskapsdepartementet. (2016, Mars 11). *Meld. St. 19 (2015-2016): Tid for lek og læring - bedre innhold i barnehagen*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20152016/id2479078/?ch=1>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kompetanse for fremtidens barnehage: Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/contentassets/437c8d37eb3d48719efcb9d22b99408c/kompetansestrategi-for-barnehage-2018---2022.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet.
- Kunnskapsdepartementet. (2019, juni 24). *Kvalitet i barnehagen*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/kvalitet-i-barnehagen/id2612951/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Locke, E. A. (2005). Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), s. 425-431.
- Lundestad, M. (2012). *Barnehagen som arbeidsplass : Å vare som pedagog og leder*. Fagbokforlaget.
- Moen, K. H., Gotvassli, K.-Å., & Granrusten, P. T. (2016). *Barnehagen som læringsarena: Mellom styring og ledelse*. Universitetsforlaget.
- Monsen, A. M. (2020, August 24). *Kraften i emosjoner*. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/kraften-i-emosjoner.6319910.html>
- Mordal, S. (2014). *Ledelse i barnehage og skole: En kunnskapsoversikt*. SINTEF.
- Nes, A. (2018, Juni 5). *Handlingsfilosofi*. Store norske leksikon. <https://snl.no/handlingsfilosofi>
- NOKUT. (2010). *Evaluering av førskolelærerutdanningen i Norge 2010*. Kunnskapsdepartementet.

- PBL. (2020, November 23). *Stort engasjement mot kutt i tilskudd til private barnehager*. PBL. <https://www.pbl.no/aktuelt/tilskudd-og-barnehagedrift/stort-engasjement-mot-kutt-i-tilskudd-til-private-barnehager/>
- PBL. (2021, Mars 10). *Å bry seg er også smitsomt*. PBL. <https://www.pbl.no/sider/bry-seg/>
- Pettersvold, M., & Østrem, S. (2018). *Profesjonell uro. Barnehagelæreres ansvar, integritet og motstand*. Fagbokforlaget.
- Reeve, J. (2018). *Understanding Motivation and Emotion* (7. utg.). Wiley Custom.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Silverman, D. (2020). *Interpretive qualitative data* (6. utg.). SAGE.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- St.Meld. nr. 41. (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/78fde92c225840f68bce2ac2715b3def/no/pdfs/stm200820090041000dddpdfs.pdf>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2019). *Enbradagpaajobb*. <https://barnehage.enbradagpaajobb.no/>
- Stiberg-Jamt, R., Staunæs, D., Knudsen, H., Jensen, B., & Vestergaard, M. (2014, juni). *Gode resultater er blitt bedre? Evaluering av nasjonalt utdanningstilbud i ledelse for styrere i barnehager. Sluttrapport - Programkvalitet og gjennomføringskvalitet*. Hentet fra Evalueringsportalen: <https://evalueringsportalen.no/evaluering/gode-resultater-er-blitt-bedre-evaluering-av-nasjonalt-utdanningstilbud-i-ledelse-for-styrere-i-barnehager.-sluttrapport/gode-resultater-er-blitt-bedre-sluttrapport.pdf/@@inline>
- Syse, H. (2015). Etikk og ledelse: Lederens ansvar for virksomheten, dens ansatte og miljø og samfunn. I S. Einarsen, & A. skogstad, *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (s. 368-386). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget.
- UHR- Lærerutdanning. (2018). *Nasjonale retningslinjer for barnehagelærerutdanningen*. UHR. https://www.uhr.no/_f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf
- Utdanningsdirektoratet. (2020a, Januar 16). *Om styrerutdanningen*. UDIR. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/>
- Utdanningsdirektoratet. (2020b, januar 27). *Leiing i barnehagen*. UDIR. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/ledelse-i-barnehagen/>
- Utdanningsforbundet. (2012). *Lærernes profesjonens etiske plattform*. Utdanningsforbundet. https://www.uto.no/globalassets/larerhverdagen/profesjonsetikk/larerprof_etiske_plattform_a4.pdf
- Vikan, A. (2014). *Innføring i emosjoner*. Akademika forlag.

8 VEDLEGG

- 8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene inkludert samtykke
- 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide
- 8.3 Vedlegg 3: Forskningsprosjektets godkjenning fra NSD
- 8.4 Vedlegg 4: Figur- og tabelliste

Vil du delta i forskningsprosjekt om «Emosjonenes betydning for barnehageledelse»?

Mitt navn er Ine Rødal og jeg er masterstudent i pedagogikk med vekt på ledelse ved NLA Høgskolen i Bergen. Jeg arbeider nå med min avsluttende masteroppgave som innebærer en kvalitativ undersøkelse. Dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet «Emosjonenes betydning for barnehageledelse». I dette skrivet presenteres informasjon om prosjektet og hva det vil innebære for deg å delta.

Prosjektets formål:

Det stilles i dag høye krav til god kvalitet og ledelse i barnehagene. Som et resultat av dette er kompetanseheving hos personalet og barnehagestyrer for alvor satt på dagsorden. Jeg ønsker gjennom denne studien å sette søkelys på emosjonene sin rolle i ledelse, og har et særskilt fokus på emosjonenes betydning for beslutningsprosesser. Jeg ønsker å undersøke hvordan styrere selv opplever og erfarer emosjoner i sin utøvelse av ledelse.

Mitt forskningsspørsmål er: «Hvilken betydning opplever barnehagestyreren at emosjoner har i sin utøvelse av ledelse?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er NLA Høgskolen i Bergen som er ansvarlig for dette prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Bakgrunnen for at jeg ønsker å invitere deg til intervju er fordi du jobber som barnehagestyrer og har noen års erfaring i rollen som leder. Det å beslutte i samhandling med personalet er en sentral oppgave du gjør hver dag. Jeg tror dine fortellinger og refleksjoner rundt dette temaet vil være nyttige for meg for å kunne besvare mitt forskningsspørsmål i denne masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller opp på et individuelt intervju med meg. Hvis smittesituasjonen i forhold til korona hindrer personlig oppmøte kan intervjuet gjennomføres over video, f.eks. over Teams eller Zoom. Til informasjon har NLA Høgskolen en databehandleravtale med Zoom og Teams, slik at personvernet blir ivaretatt ved intervju over en av de ovennevnte kanalene. Intervjuet vil ta ca. 1-1,5 time. Med ditt samtykke, bruker jeg lydopptaker for å samle inn svarene jeg får.

Som forberedelse til intervjuet anbefaler jeg at du reflekterer over om du har opplevd en praksissituasjon rundt følgende:

- En vanskelig samtale du har hatt, enten med personalgruppen eller med en ansatt
- En situasjon der du har opplevd og ikke vite hvordan du skulle beslutte, handle eller reagere.
- En gang du handlet annerledes enn du i utgangspunktet hadde bestemt deg for

Ditt personvern

Det vil kun bli brukt opplysninger fra deg til formålene som er beskrevet ovenfor i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i tråd med personvernregelverket. Som deltaker vil du og din barnehage være anonym. Ditt navn og barnehagens navn vil bli erstattet av fiktive navn i masteroppgaven. Personopplysninger og opptakene vil slettes når masteroppgaven er ferdig, som etter planen er mai 2021. Det er kun meg som student og min veileder under prosjektet som har tilgang til å lese materialet jeg samler inn.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet har du rett til innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene. Du har rett til å få slettet eller rettet personopplysninger om deg og du har rett til å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personvernopplysninger.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet og du kan når som helst trekke tilbake samtykket. Du trenger ikke å oppgi grunn hvis du velger å trekke deg. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du takker nei eller velger å trekke deg underveis i prosjektet. Alle opplysninger fra deg vil bli slettet umiddelbart om du ønsker å trekke tilbake samtykket.

Dersom du kunne tenke deg å delta i prosjektet, er det fint om du kan signere samtykkeerklæringen på slutten av dette skrivet og sende det i retur til meg på e-post. Jeg tar kontakt for å avtale tidspunkt og sted for gjennomføring av intervjuundersøkelsen. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Kontakt

Dersom du har spørsmål eller ønsker ytterligere informasjon om prosjektet, ta kontakt med:

- Student Ine Rødal på e-post: inerod26@gmail.com eller telefon: 95888571
- NLA Høgskolen ved veileder Aleksandra Kurdel, på epost: ak@nla.no
- Vårt personvernombud: Monica Skagen på epost: Monica.Skagen@nla.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Ine Rødal

Samtykke til forskningsprosjektet: «Emosjonenes betydning for barnehageledelse».

Jeg ønsker å delta i forskningsprosjektet og er innforstått med at data kan bli brukt i anonymisert form i masteroppgaven. Jeg er informert om at deltakelse er frivillig og at jeg når som helst kan trekke tilbake samtykke til deltakelse, uten å begrunne årsak til dette. All data om meg vil da umiddelbart bli slettet. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

.....

(Dato og signatur av prosjektdeltaker)

Utkast til intervjuguide

Del 1: Din bakgrunn

1. Hvilken utdanning har du?
2. Har emosjoner i ledelsessammenheng vært tema i din utdanning?
3. Hvor mange år har du jobbet som barnehagestyrer?
4. Hvor mange ansatte er du leder for i dag?
5. Har du annen arbeidserfaring som leder?

Del 2: Ledelse

1. Hvordan trives du med jobben i dag?
 - *Hva vil du trekke frem som positivt, hva gir deg energi?*
2. Hvilke oppgaver vil du trekke frem som mest krevende?
 - *Hva tenker du er grunnen til at du opplever disse oppgavene som mest krevende?*
3. Ledelse kan defineres på mange måter. Hva legger du i begrepet ledelse?

Del 3: Emosjonell kompetanse i personalledelse

1. Hva er din forståelse av begrepet «emosjoner»?
2. Ut ifra din erfaring, hvordan kan emosjoner ha noe med ledelse i barnehagen å gjøre?
 - *Utdyp*
3. Har du hørt om begrepet «emosjonell kompetanse» før?
 - *Hvis ja, hva legger du i begrepet?*
 - *Hvis nei, hva tror du menes med begrepet?*
4. Hvordan kan ditt arbeid med personalet være emosjonelt?
5. Har du opplevd å bruke emosjoner for å nå mål? Fortell.
6. Kan du fortelle om en vanskelig samtale du har hatt med personalgruppen eller en ansatt?
 - *Hvordan følte du deg før samtalen?*
 - *På hvilken måte vil du si at disse emosjonene påvirket deg i samtalen?*
 - *I ettertid, var det noe du tenkte du kunne gjort annerledes?*
7. Nå har vi pratet litt om emosjoner og emosjonell kompetanse. Synes du dette er en viktig kompetanse i barnehageledelse? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Del 4: Forholdet mellom emosjoner og beslutninger

1. Er du komfortabel med å ta beslutninger i din jobb?
2. Kan du trekke frem noen typiske beslutninger du må ta i personalledelse?
 - *Hvor involvert er resten av personalet i beslutninger som tas?*
 - *Har du opplevd å vegre deg for å ta en beslutning?*
3. Opplever du å havne i situasjoner som du ikke har vært i før og som gjør beslutningsprosessen utfordrende?
 - *Kan du utdype en spesiell situasjon du husker godt?*
 - *Hvordan kan motet ditt påvirke beslutninger?*
4. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom fornuft og emosjoner i beslutningsprosesser?
 - *Hva tenker du emosjoner kan bidra med i beslutninger og handlinger du foretar deg som leder?*
5. Kan du fortelle om en gang du opplevde og ikke vite hvordan du skulle beslutte, handle eller reagere?
 - *Hva endte du opp med å gjøre? Hvorfor ble det slik tror du?*

6. Kan du fortelle om en gang du handlet annerledes enn du i utgangspunktet hadde bestemt deg for?
 - *Hva tror du var årsaken til at det ble sånn?*
7. Har du noen flere tanker rundt emosjonenes betydning for barnehageledelse som du ønsker å dele?

Underpunktene i kursiv er ment som en støtte i intervjusituasjonen.

Godkjenning fra NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Barnehagestyreren: Emosjonenes betydning for beslutning og handling i personalledelse

Referansenummer

157877

Registrert

11.12.2020 av Ine Rødal - inerod26@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

NLA Høgskolen AS

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Aleksandra Kurdel, Aleksandra.kurdel@nla.no, tlf: 55540778

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ine Rødal, inerod26@gmail.com, tlf: 95888571

Prosjektperiode

23.10.2020 - 01.11.2021

Status

11.01.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

11.01.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i

meldeskjemaet med vedlegg den 11.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.11.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

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

TAUSHETSPLIKT

Informantene i prosjektet har taushetsplikt. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art.

12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Teams eller Zoom er potensielle databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller 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.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Figur og tabelliste

Figur 1. Radarhjulet. Fra *Relasjonsledelse*. (s.214), av J. Spurkeland, 2012.

Universitetsforlaget

Tabell 1. Oversikt over noen primære emosjoner med beslektede emosjoner. Fra Følelsenes betydning i organisasjoner og ledelse. I S. Einarsen, & A. SKogstad, *Ledelse på godt og vondt* (s.233). Fagbokforlaget.