

Bacheloroppgåve BLUBA-D

«Ein betre meg saman med deg»

Ein kvalitativ studie om relasjonsleiing for å styrke gruppepsykologisk tryggleik mellom dei tilsette på avdeling.

Stine Marie Aarhus

27.05.2022

Antall ord: 9199



HØGSKULEN
I VOLDA

Forord

Denne bacheloroppgåva markera slutten på mi barnehageutdanning og er resultat av eit sjølvstendig, kvalitativt og forskingsbasert studie. Eg har valt eit tema eg finn relevant for yrket uavhengig av kva stillingsposisjon eg står i som ferdig utdanna. Eg vil nytte anledninga til å takke mine informantar for å frivillig bruke av si tid til å dele sine erfaringar med meg. Eg vil takke for openheit og ærlege innblikk i arbeidskvardagen på avdeling, på godt og vondt. Eg vil også rette ein stor takk til rettleiar for nyttige innspel og god støtte undervegs i prosessen. Sist men ikkje minst vil eg takke familie, spesielt barn og sambuar for all tolmod, støtte og gode ord undervegs i prosessen, utan dykk hadde dette vore umogleg.

Innhald

Samandrag.....	1
1. Innleiing.....	2
1.1 Mål og problemstilling.....	2
1.2 Avklaring av sentrale omgrep i problemstillinga.....	2
1.3 Bakgrunn og grunngjeving for val av tema.....	3
1.4 Avgrensing.....	4
1.5 Vidare strukturering av oppgåva.....	5
2. Teori.....	6
2.1. Relasjonsleiing i praksis.....	6
2.1.1 Sentrale omgrep i relasjonsleiing.....	6
2.1.2 Systemisk tenking og mentalisering.....	7
2.2 Temaet sin aktualitet.....	8
2.2.1 Relasjonar påverkar arbeidsprestasjon og helse.....	8
2.2.2 Barnehagen- ein lærande organisasjon.....	9
2.3 Faktorar som påverkar grad av gruppepsykologisk tryggleik.....	10
2.3.1 Å sjå heile mennesket.....	10
2.3.2 Kommunikasjon.....	11
2.3.3 Konflikt.....	12
3. Metode.....	13
3.1 Forskningsmetode og design.....	13
3.2 Kvalitativ metode, intervju.....	13
3.3 Mine informantar.....	14
3.4 Analyse.....	15
4. Metodekritikk.....	15
4.1 Relevans (validitet).....	15
4.2 Reliabilitet (pålitelegheit).....	15
4.3 Forskingsetiske vurderingar.....	16
5. Presentasjon av empiri.....	17
5.1. Kva legg informantane i omgrepet relasjonsorientert leiing?.....	17
5.2. Faktorar som påverkar opplevinga av gruppepsykologisk tryggleik.....	18
5.2.1. Kommunikasjon.....	18
5.2.2. Å sjå heile mennesket.....	19
5.2.3. Relasjonelt mot i møte med konflikhtar.....	20
6. Drøfting av empiri.....	21

6.1. Relasjonsorientert leiing.....	21
6.2. Faktorar som påverkar opplevinga av gruppepsykologisk tryggleik	22
6.2.1. Kommunikasjon	22
6.2.2. Å sjå heile mennesket.....	23
6.2.3 Relasjonelt mot og konflikthandtering.....	25
7. Avslutning.....	27
8. Kjeldeliste	28
9. Vedlegg	31
9.1 Informasjon og samtykkeskjema.....	32
9.2 Intervjuguide	36

Samandrag

Denne oppgåva set fokus på arbeidsmiljø og relasjonar mellom barnehagetilsette. Eg set blikket på kva faktorar som spelar inn for å oppnå ein kultur der alle føler seg trygge til å vere seg sjølv, til å bidra med sin kompetanse, sine ytringar og sine faglege perspektiv. Eg ser òg på kva rolle denne tryggleiken spelar for barnehagen som organisasjon.

Gjennom kvalitativ forskingsmetode, semistrukturerte intervju og deduktiv analyseprosess, set eg att med innblikk i fire informantar sine opplevingar kring tema. Empiri visar at evne til å skape tillit gjennom å vere medviten si eiga rolle, open og ærleg kommunikasjon, samt vise genuin interesse og aksept for kvarandre, er alle suksessfaktorar for å oppnå gruppepsykologisk tryggleik. Samstundes framhevast relasjonelt mot og konflikthandtering som ei naudsynt side av relasjonsarbeidet.

Tre av informantane gir innsyn i korleis eigne opplevingar knytt til mangel på tryggleik og anerkjenning har vore øydeleggande for trivsel, samarbeid og fagleg utvikling. Dei omtalar også korleis mangel på openheit kring personlege utfordringar kan skape irritasjon og frustrasjon over arbeidskapasitet, og verke negativt inn på miljøet på avdeling.

Etter arbeidsprosessen sit eg igjen med inntrykk av at dei pedagogiske leiarane sit på mykje god kunnskap når det kjem til å skape tryggleik og gode relasjonar på avdeling. Fråvær av ærleg og open kommunikasjon, lite toleranse for ulikskap, samt manglande vilje til nytenking er faktorar informantane finn utfordrande. På bakgrunn av funna ser eg forbedringspotensiale når det kjem til satsing på relasjonsfremjande åtferd, spesielt av typen som styrkar kompetansen i heile personalgruppa. Til sjuande og sist vil både tilsette, barn og organisasjonen som heilheit nytte godt av auka satsing på relasjonskompetanse.

1. Innleiing

Denne bacheloroppgåva set søkelys på relasjonar mellom barnehagetilsette. Ved hjelp av kvalitativ forskingsmetode har eg fått innblikk i fire pedagogiske leiarar sine erfaringar med relasjonsarbeid på avdeling. Er vi like gode på å skape trygge relasjonar og utviklande rammer for kvarandre som vi er for barna? Mine informantar har gitt meg interessant informasjon om både suksessfaktorar og utfordringar knytt til relasjonsarbeidet.

1.1 Mål og problemstilling

Målet med oppgåva er å få auka kjennskap til korleis pedagogiske leiarar nyttar kunnskap om relasjonsorientert leiing til å ivareta både organisasjonen og menneska i den. Problemstillinga mi er: **«Korleis kan pedagogisk leiar nytte relasjonsorientert leiing til å sikre gruppepsykologisk tryggleik mellom dei tilsette på si avdeling?»** Eg vil presisere at målet her er ikkje å generalisere. Mine funn representerar ikkje kunnskap gyldig for alle barnehagar, men gjev innblikk i erfaringar frå enkeltbarnehagar og peikar på noko som *kan* vere til nytte generelt.

1.2 Avklaring av sentrale omgrep i problemstillinga

Før eg går vidare vil eg utdjupe nokre sentrale omgrep knytt til problemstillinga:

Leiing: Leiing er å skape betre resultat gjennom å koordinere forståingar, forventningar, følelsar og handlingar (Hornstrup et al., 2018, s.87). Rasmussen (2016a, s.107) støttar denne definisjonen og seier det kort fortalt handlar om påverking.

Relasjonsorientert leiing: Relasjonsleiing legg vekt på å koordinere dei menneskelege ressursane i organisasjonen på ein måte som er best mogleg for både organisasjonen, medlemmane og interessentane. Fokuset er på kvalitet i relasjonar og samspel mellom personar, trivsel og arbeidsmiljø (Hornstrup et al., 2018, s.93). Spurkeland (2017, s. 19) legg til at relasjonsleiing er meir klokskap enn teknikk, ein må ha blikk for heilheiter og basere leiinga på interesse for menneska og forholdet dei imellom.

Pedagogisk leiar: Ødegård og Røys (2013, s.45) refererar til den norske sosialantropologen Cato Wadel når dei ser pedagogisk leiing som «arbeidet med å lede prosessar som har til hensikt å initiere og sette i gang aktivitetar som kan føre til

utvikling og læring». Pedagogisk leiar skal rettleie og sørge for at samfunnsmandatet, i form av barnehagelova og rammeplanen for barnehage, blir oppfylte gjennom det pedagogiske arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.16). I eit sosiokulturelt perspektiv vil pedagogisk leiing skje gjennom relasjon, samhandling og samspel mellom leiar og medarbeidarar (Ødegård & Røys, 2013, s. 72).

Gruppepsykologisk tryggleik: Omgrepet viser til ei felles oppfatning blant medlemmar involvert i ei gruppe om at det er trygt å ta mellommenneskelege sjansar i gruppa, at ein ikkje vil audmjuke, avvise eller straffe kvarandre for å uttrykke egne meiningar eller tankar (Edmondson, 1999, s.350). Bang og Midelfart (2012, s. 122) beskriv korleis gruppepsykologisk tryggleik veks fram når ein som gruppemedlem opplev det trygt å være seg sjølv, seie si mening og vise seg sårbar overfor dei andre. Godt kjennskap til kvarandre vil bidra til auka indre lyst og forplikting til å hjelpe kvarandre (Bang & Midelfart, 2012, s. 122). Ein kan ikkje gå rundt å være redd for å bli latterleggjort. Det må vere rom for å utforske ulike perspektiv (Bang & Midelfart, 2012, s.155-156).

1.3 Bakgrunn og grunngjeving for val av tema

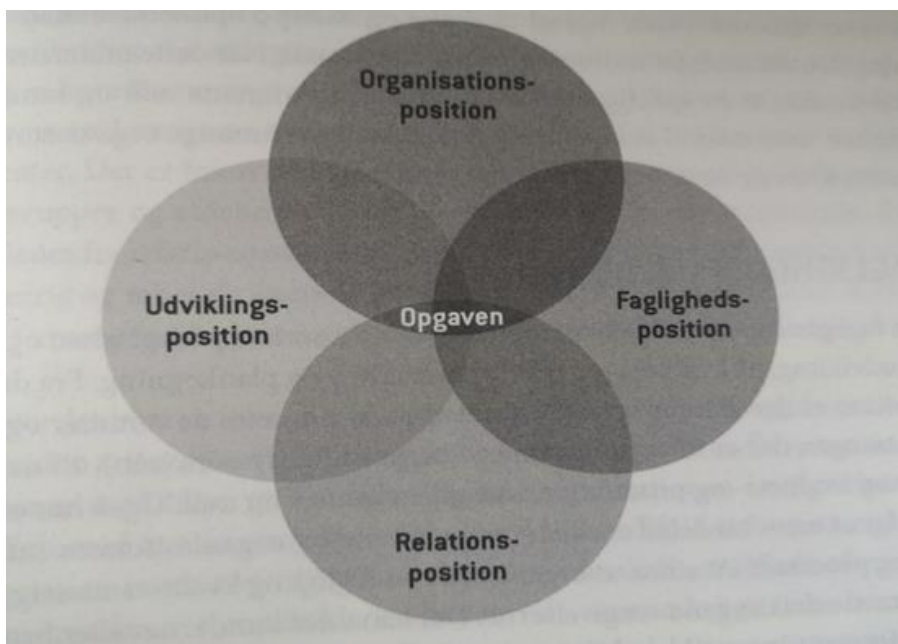
Det overordna temaet er relasjonsorientert leiing. Barnehagen som organisasjon er prega av tette og nære relasjonar, både mellom barn og vaksne og dei vaksne imellom (Ødegård & Røys, s. 48). I verdigrunnlaget til barnehagen finn vi at å møte individet sitt behov for omsorg, tryggleik, tilhøyrse og anerkjenning er viktige verdiar som skal speglast i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7). Med andre ord må ein evne å være emosjonelt og fagleg til stade, for å ivareta barna i tråd med samfunnsmandatet. For å få til dette er det naudsynt at personalet spelar kvarandre gode. Ødegård og Røys (2013, s.154) skriv at kvaliteten på samhandlingane mellom dei tilsette er av stor betydning for barna sin trivsel i barnehagen. Som pedagogisk leiar sit ein med ansvar for å leie og setje i verk det pedagogiske arbeidet i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.16). Eit trygt og godt barnehagemiljø for barna skapast av kompetente og gode leiarar (Skogen, 2013, s.25).

Som ferdigutdanna barnehageleiar vil eg snart kunne finne meg sjølv i ein leiarposisjon. Gjennom studietid og mange år i ulike stillingsposisjonar i barnehage har eg oppnådd større grunnlag for refleksjon kring eigen leiaridentitet. Eg opplev audmjukheit og auka forståing for at leiarrolle er både krevjande og samansett. Eg

har vore vitne til, og sjølv kjend på kroppen, korleis relasjonar påverkar både arbeidskapasitet, fysisk og psykisk helse. Spesielt ei erfaring, der eg sjølv var i ein krevjande livssituasjon, gav meg ei aha-oppleving. Under leiing av utviklingsarbeid i praksis, oppdaga eg ved hjelp av mentalisering, å vende spegelen innover, at det var eg sjølv og min arbeidskapasitet som stod i vegen for framdrift i utviklingsprosessen. Då eg tok mot til meg og fortalde om min situasjon opplevde eg korleis open kommunikasjon bidrog til samhald og anerkjenning, som igjen frigjorde kapasitet til framdrift, utvikling og læring. Kunnskap frå faget «Leiing, Samarbeid & Utvikling», vart for meg avgjerande for vidare relasjonsbygging og fagleg utvikling. Videre er val av tema påverka av eigne opplevingar, samt historier frå kollegaer og medstudentar om utrygge relasjonar som har ført til svekka arbeidskapasitet. Innan eit felt ein aldri vert utlært på, ynska eg å dra med meg mest mogleg erfaring og kunnskap slik at eg forhåpentlegvis står betre rusta til å vere ein god relasjonsbygger i framtida.

1.4 Avgrensing

Leiing er eit omfangsrikt tema som krev at ein meistrar å utøve ein god balanse mellom ulike leiingstrategiar. Hornstrup et al. (2018, s.91) deler opp leiing i fire grunnposisjonar; utviklingsposisjonen, relasjonsposisjonen, faglegheitsposisjonen og organisasjonsposisjonen. Han er tydeleg på korleis dei påverkar og påverkast av kvarandre (ref. figur 1).



Figur 1 – Grunnposisjonar i leiing (Hornstrup et al., s.91).

Dalland (2017, s. 220) seier ein må sjå på det ein er mest interessert i når ein skal avgrense oppgåveomfang. Eg har derfor satt gruppespsykologisk tryggleik og relasjonsposisjonen i hovudfokus, men kjem ikkje utanom innverknaden på dei andre posisjonane, og då spesielt utviklingsposisjonen. Omgrepa relasjonsorientert leiing og relasjonsleiing vert begge nytta i faglitteraturen. Eg vil også veksle mellom dei to vidare i oppgåva. Når eg omtala leiarar, er det dei pedagogiske leiarane i barnehagen eg har i tankane.

Spurkeland (2017, s.35) ytrar at relasjonsleiing har som eit av sine mål å etablere gode og smidige samarbeidstilhøve til alle interessentar i omgjevnadane. Eg set lite søkelys på barn-vaksen relasjon og relasjon mellom personal og foreldre. Eg vil likevel vise til at dårleg kvalitet på samhandlingar i personalet vil svekke pedagogisk arbeid og sette omsorg-, leik-, læring og danningprosessar i fare (Ødegård & Røys, 2013, s.155). Makttilhøve knytt til ulike roller er heller ikkje omtala. Tross for at statistikk frå 2021 synar at så mykje som 89,4% av dei tilsette i norske barnehagar er kvinner, har eg også flytta blikket vekk frå kjønnsdiskurs (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Eg vil påpeike at faktorane for gruppepsykologisk tryggleik presentert i oppgåva er valde basert på hyppigheit av førekomst i empiri. Både informantar, faglitteratur og forskning viser til ei rekke andre faktorar som også spelar inn. For å gi ei best mogleg utpakking av omgrepet «gruppepsykologisk tryggleik», har eg også teke med informantane si oppleving av mangel på dette. På denne måten vonar eg lesaren får eit enda betre grunnlag for forståinga av omgrepet.

1.5 Vidare strukturering av oppgåva

I kapittel 2 vert faglitteratur og forskning eg har funne relevant for oppgåva presentert. I teoridelen vil eg gi eit teoretisk perspektiv på barnehagen som lærande organisasjon relatert til gruppepsykologisk tryggleik og relasjonsbygging. Eg presenterer også teori lagt til grunnlag for kategoriar presentert i empiri og drøftingsdel. Kapittel 3 har som mål å beskrive og grunngje metodeval, samt vise transparens i sjølv arbeidsprosessen. Metodekritikk er satt søkelys på i kapittel 4. Omgrepet empiri nyttast i forskning og viser til erfaringsbasert kunnskap og data (Malt & Tranøy, 2021). Empiri vil bli presentert i kapittel 5, for så å verte drøfta i lys av teori i kapittel 6. Avslutninga i kapittel 7 vil eg oppsummere svara eg opplev å ha fått på mi

problemstilling. Avslutningsvis finn ein ei oversikt over mine kjelder og relevante vedlegg knytt til oppgåva.

2. Teori

Eg vil her presentere faglitteratur, forskning og politiske dokument som eg har funne relevant som grunnlag for oppgåva. Først vil eg utdjupe nokre sentrale omgrep som dominerar teorilandskapet knytt til relasjonsorientert leiing. Eg har også vald å sjå nærare på omgrepa «mentalisering» og «systemisk tenking», då eg finn dei relevant for empiri og drøftingsdelen av oppgåva. Kategoriane i punkt 2.3 er utarbeida basert på funn i empiri.

2.1. Relasjonsleiing i praksis

2.1.1 Sentrale omgrep i relasjonsleiing

Måten personalgrupper er samansett i barnehagen, gjer at avhengigheita mellom dei tilsette, er høg (Lundestad, 2013, s.157). Filosof og psykolog John Dewey (1859-1952) såg avhengigheit som fundamental når han hevder at ingen menneske hadde overlevd utan å på eit eller anna tidspunkt bli ivaretatt av andre (Kversøy & Hartviksen, 2018, s.282). Relasjonar er ikkje noko vi har, det er noko vi gjer, seier Kversøy og Hartviksen (2018, s.82).

I faglitteraturen om relasjonsleiing og den gode relasjonsleiar finn eg tre omgrep hyppig presentert. Eg refererar til Spurkeland (2017, s.194-195) når eg her utdjupar omgrepa:

Trivsel handlar om kjemi og om å like kvarandre. Dette kjem ikkje alltid like naturleg og kan sjåast som ei disiplinerings -og treningssak. Vi oppnår trivsel ved å lære å respektere og verdsette andre sine haldningar og kvalitetar, sjølv om dei skil seg frå våre egne.

Tryggleik forutset tillit og positive erfaringar mellom menneske. Tryggleik sikrar sakleg og ærleg informasjonsflyt mellom partar. I trygge miljø sjåast tilbakemelding som utviklande og ikkje skadande. Mangel på tryggleik vil fort føre til konflikt og oppløyst samarbeid.

Tillit omhandlar å ville kvarandre vel, dele medgang og motgang, og gjensidig støtte kvarandre. Tillit er bærebjelken i relasjonar og gjentekne tillitsbrot verkar øydeleggande. Kversøy og Hartviksen (2018, s.150) legg til at openheit og

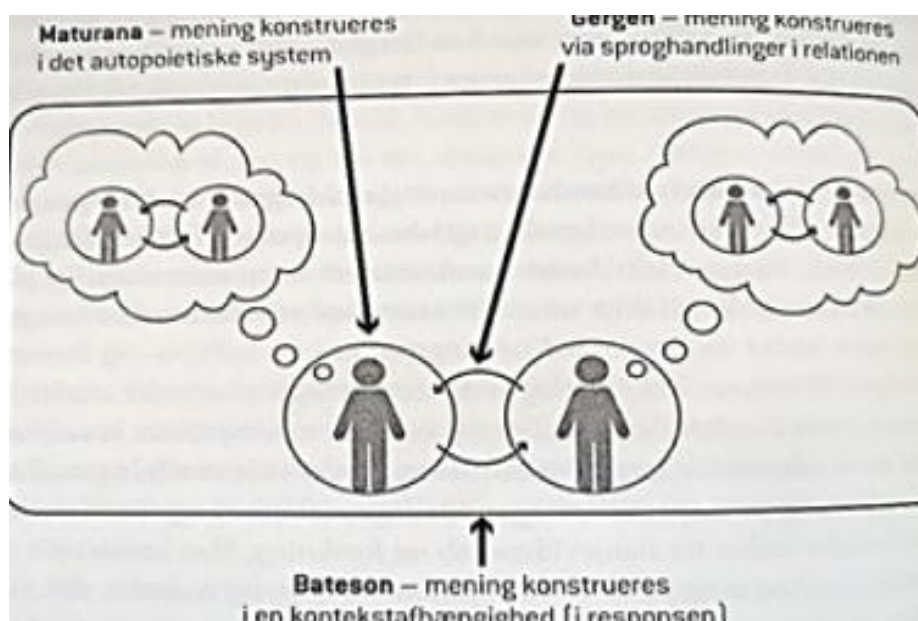
gjennomsiktighet er viktige verkemiddel for å oppnå tillit. Utan tillit er samarbeid sjanselaust.

Eg vil også utdjupe eit omgrep som ikkje er like mykje omtala, men som ein synar igjen i oppgåva sitt empiri:

Humor er lim i eit arbeidsmiljø. Smil og latter skapar samhald og fungerer som eit kontaktskapande verkemiddel (Spurkeland, 2017,s.138). Godt humør skapar gode følelsar som påverkar både helse, arbeidsmiljø og innsats (Spurkeland, 2017, s.170) Om det er gøy å jobbe saman, kjem gode resultat gjerne av seg sjølv (Spurkeland, 2017, s.195).

2.1.2 Systemisk tenking og mentalisering

Mentalisering er grunnlaget for meningsfulle vedvarande tilhøve og er sjøve hjørnesteinen i sunne relasjonar (Rasmussen, 2016b, s. 21). Mentalisering ligg nærme empati, ein prøver å sjå si eiga rolle og korleis ein påverkar andre utanfrå og den følelsen ein vekker i andre menneske innanfrå (Rasmussen, 2016a, s. 107). Det relasjonelle står i sentrum, «står du i midten står du i veggen», seier Rasmussen (2016a, s. 108). Dette er i tråd med systemisk tenking som vektlegg Heinz von Foersters andre ordens- kybernetikk som hevdar ein aldri kan observere eit system utan å samtidig påverke det ein observerer (Hornstrup et al., 2018, s. 34).



Figur 2 – Konstruksjonstanken (Hornstrup et al., 2018, s.18)

Systemisk tenking er ein leiingspraksis som har rot i konstruksjonstanken (ref. figur 2), som kort fortalt handlar om korleis ingen av oss kan forstå, begripe eller erkjenne verkelegheita i sin totalitet (Hornstrup et al., 2018, s.15). Konstruksjonstanken er meint som eit tankeverktøy for leiarar for å forstå eigen praksis og handlingar knytt til denne (Hornstrup et al., 2018, s.18). Den bygger på tre ulike perspektiv på korleis meining blir skapt: Filosofen Maturana sitt omgrep autopoiese, som beskriv korleis vi aldri heilt og fullt kan forstå verden utanfor oss sjølv. Alle vil ha ulik oppfatning av verkelegheita (Hornstrup et al., s. 21-22). Systemteoretikeren Bateson sitt perspektiv omtalar korleis konteksten er vesentleg for å kunne forstå en handling eller ei oppleving. (Hornstrup et al., 2018, s.39), medan filosof og psykolog Gergen hevdar meining blir konstruert gjennom språkhaldningar i relasjonar (Hornstrup et al., 2018, s.18). I systemisk tenking er nøytralitet umogleg, medan nysgjerrigheit og utforsking står sentralt (Hornstrup, 2018, s.27-28).

2.2 Temaet sin aktualitet

2.2.1 Relasjonar påverkar arbeidsprestasjon og helse

I Arbeidsmiljølova heiter det at arbeidstakarar med ansvar for å leie andre arbeidstakarar, skal påsjå at omsyn til sikkerheit og helse vert ivaretatt under planlegging og utføring av arbeidsoppgåvene som høyrer til under eige ansvarsområde (Arbeidsmiljølova, 2005, § 2-3). Jan Spurkeland (2017, s. 22) beskriv relasjonsleiing som ei form for psykisk balanse. Han ser det som eit allmennmenneskeleg behov å bli verdsett, akseptert og opplevd som eit velfungerande menneske. Arbeidsportalen.no sine faktasider om barnehage viser til tal frå Levekårsundersøkinga til SSB (2019) som synar at heile 36% av barnehagetilsette ofte eller av og til opplev ubehagelege konfliktrar på arbeidsplassen, noko som kan føre til økt risiko for fysiske og mentale helseproblem, søvnproblem, nedsett produktivitet, mistriksel og ynskje om å slutte i jobben. Av faktorar knytt til økt risiko for psykiske helseplagar, som over tid kan føre til sjukefråvær, opplever 38% av tilsette i norske barnehagar for høge emosjonelle krav, blant anna knytt til å måtte skjule eigne følelsar (Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet & Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019). Kvaliteten på samhandlingane på avdeling ligg formelt sett hos pedagogisk leiar og er eit tungt ansvar å bære (Ødegård & Røys,2017, s. 157).

2.2.2 Barnehagen- ein lærande organisasjon

I Rammeplanen heiter det at barnehagen skal være ein lærande organisasjon (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.37). Ertesvåg og Roland (2013, s.69) beskriv korleis barnehagesektoren står overfor stadig nye, raske endringar og krav til kvalitet. Dei viser til den amerikanske forskaren Peter Senge sin definisjon; «Ein lærande organisasjon er ein organisasjon der personalet kontinuerlig utvikler kapasiteten de har for å skape det resultatet de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir satt fri, og der personer kontinuerlig lærer å se helheten sammen» (Ertesvåg & Roland, 2013, s.69). Omgrepet «kvalitet» er nokså diffust. Det viser i daglegtalen til positiv oppfylling av krav, forventningar eller standardar, knytt til eigenskapar som gjer det meir attraktivt enn andre alternativ (Gotvassli, 2019, s.132). Den lærande organisasjonen er avhengig av teamlæring. Prestasjonar i ei gruppe alltid vil overgå enkeltprestasjonar (Ertesvåg & Roland, 2013, s.79). Dei vaksne er avgjerande for kvaliteten i barnehagen, god leiing og kultur for å oppdatere seg på forskning og ny kunnskap om barn og barndom, blir sett som viktig (Meld. St. 24 (2012-2013), s.3). Gotvassli (2019, s.72) påpeikar at pedagogisk leiar har ansvar for å initiere og leie refleksjons- og læringsprosessar, og at dette er avhengig av dei tilsette si evne til avlæring og til å forstå eigen kompetanse i nye samanhengar. Refleksjon kan sjåast som ein prosess som mogleggjer endring og nye perspektiv, der ein stiller spørsmål ved fortida og tidlegare erfaringar (Bøe & Thoresen, 2017, s.101). Ved å reflektere kritisk kan ein bevege seg ut av det «komfortable» og skape motstand mot dominerande diskursar (Bøe & Thoresen, 2017, s. 102). Ein slik kritisk refleksjon krev at alle involvert evnar å undersøke eigen veremåte og relasjonane ein inngår i (Bøe & Thoresen, 2017, s.69). Bang (2012, s.154) beskriv korleis gruppepsykologisk tryggleik ikkje berre er ein sentral faktor men faktisk ein føresetnad for å stimulere til læringsåtfærd (Bang & Midelfart, 2012, s.154). Amy Edmondson (1999, s.350) har gjennom si forskning på fenomenet funne at grad av gruppepsykologisk tryggleik har ein klar og positiv samanheng med grad av læringsåtfærd som blir utvist. Det er av stor betydning at pedagogisk leiar har innsikt i korleis relasjonar blant medarbeidarar kan både hemme og fremme det pedagogiske arbeidet i barnehagen (Ødegård & Røys, 2013, s.73).

2.3 Faktorar som påverkar grad av gruppepsykologisk tryggleik

2.3.1 Å sjå heile mennesket

Å handtere vanskelege følelsar er utfordrande arbeid. I ein barnehagesamanheng må vi meistre dette i tett samspel med andre (Lundestad, 2013, s.157). Kontinuerleg samvær med barn og kolleger gjer at ein ikkje kan trekke seg vekk og skjerme seg frå kvardagslivet. Nordtvedt (2001) hevdar ei sentral side ved arbeid i barnehage er å kunne skilje det private og personlege, og opptre profesjonelt i arbeidet (Glaser et al., s. 228). Det er typisk for oss i Vesten og sjå på følelsar som noko personleg, ein kjent strategi er å vente å håpe det som er vanskeleg og vondt går over (Hornstrup et al., 2018, s. 62). Følelsar er eit budskap om eit budskap. Leiarar skal møte og forhalda seg til følelsar hjå medarbeidarar, også når det kjem til følelsar som stammar frå privatlivet (Hornstrup, et al., 2018, s. 61-63). Spurkeland er einig i at ein må vere forsiktig med å tru at ein kan skilje for sterkt mellom jobbåtfærd og fritidsadfærd. Han påpeikar korleis følelsar pregar heile vårt nærvær og ikkje kan avgrensast til fritida (Spurkeland, 2017, s.23). Ein kaotisk livssituasjon prega av sterke følelsar kan ta det meste av overskotet du treng for å oppretthalde arbeidskapasitet (Spurkeland (2017, s.152). Følelsar smittar og påverkar stemningar (Spurkeland, 2017, s.171). Dei bind oss til andre menneske og påverkar oss og andre, anten vi vil det eller ikkje (Stiegler, 2018, s.16). Stiegler (2018, s.15) ser følelsar som eit lynraskt og sosialt signalsystem som fortel oss om våre behov, om korleis vi har det med oss sjølve og med kvarandre. Som leiar må ein også interessere seg for eigne kjenslemessige reaksjonar, for å kunne betre kunne forstå andre andre (Spurkeland, 2017, s.166). Spurkeland (2017, s.171) nyttar omgrepet emosjonell intelligens når han beskriv ein person si evne til å registrere og handtere eigne og andre sine følelsar. For å fungere på vårt beste, treng vi tryggleik og aksept. Følelsane ber andre om å bli sett, forstått og akseptert (Stiegler, 2018, s.119). Om det ikkje skjer kan menneske fort utvikle dårlege meistringstrategier (Stiegler, 2018, s.29). Ein sekundærfølelse er ein følelse som dekkjer over for ein anna, noko som lett skapar forvirring (Stiegler 2018, s.22) Vonde følelsar er lettare å handtere i trygge omgjevningar (Stiegler, 2018, s.120). Heilt frå fødselen av treng vi bekræfting og forståing for våre følelsar (Stiegler, 2018, s.119) Empati omhandlar nettopp å vise aksept og forståing for andre sitt indre liv, det er ei valt ferdighet og ikkje ein eigenskap (Stiegler, 2018, s.118). Hermeneutikk omhandlar kva det vil seie og forstå. Hans-Georg Gadamer presenterar i den

forbindelse sin teori om at forståing er å møte noko framand med undring og openheit. Han hevdar forståing utan openheit er umogleg (Kversøy & Hartviksen, 2018, s.284).

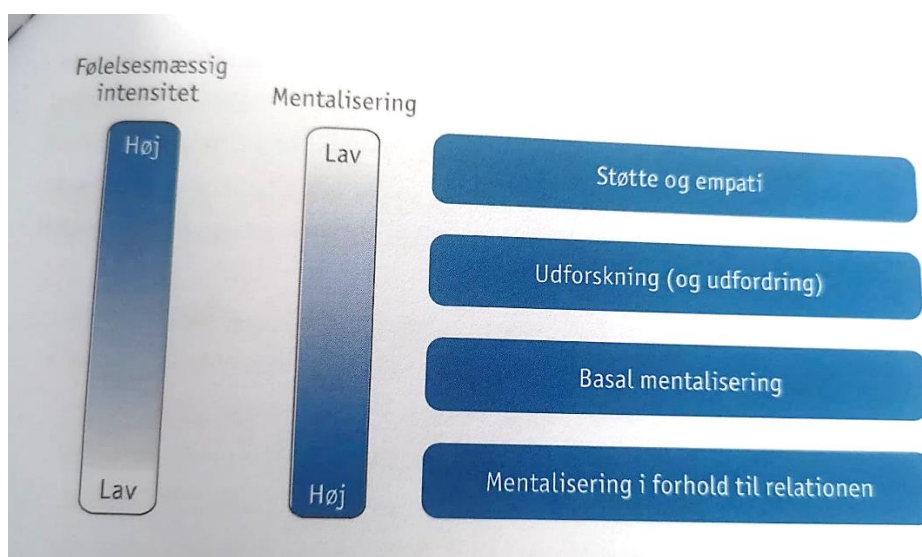
2.3.2 Kommunikasjon

Spurkeland (2017, s. 94) omtalar kommunikasjon som eit stort omgrep, som omfattar alle mellommenneskelege kontaktformer, formidling og signal. Vi kommuniserar i alt vi gjer, og ikkje gjer. I praksis kan vi ikkje ikkje-kommunisere (Hornstrup et al., 2018, s.33). Informasjonsmengda aukar og menneske oppnår ekte og god kommunikasjon om ord og resten av signalbilete samsvarar (Spurkeland, 2017, s. 84-85). Rasmussen (2016a, s.129) minnar om at ein som leiar er i konstant søkjelys hjå sine medarbeidarar, også i høve den non-verbale kommunikasjonen. Speilnevronteorien (Gallese m. fl. 1996) fortel korleis hjerneceller speglar åtferd. Når vi oppfattar følelsar, intensjonar eller tankemønster hjå andre, speglast dei i våre eigne nevron. Leiaren kan bevisst nytte denne teorien for å skape ein «vi-følelse» i personalet (Rasmussen, 2016a, s. 129-130) .

Dialogen er tovegskommunikasjon, -ytringar som står i ein relasjon til andre ytringar (Ødegård & Røys, 2013, s.127). Hornstrup et.al. (2018, s.25) skriv at gjennom kommunikasjon og dialog kan ein lykkast med å samskape koordinerte forståingar og nye perspektiv, men at påverknad av ein person eller organisasjon forutset anerkjenning og respekt. Ifølgje filosof Donald Davidson vert meining skapt i fellesskap. Han nyttar omgrepet «velvillighetsprinsippet» når han omtalar korleis vi alltid må anta at den vi snakkar med snakkar sant, og at dette er avgjerande for å kunne forstå (Kversøy & Hartviksen, 2018, s.279). «Å ville vel» hevdar Kversøy og Hartviksen (2018, s. 24) er ein føresetnad for å lykkast med samtalar. I likheit med Gergen (Hornstrup et al., 2018, s.18) ser dei samtalen som sjølv grunnlaget for å forstå seg sjølv, andre og verden der ute (Kversøy & Hartviksen, 2018, s.280). Dialogen står sentralt i teamlæring, den gir deltakarane auka kapasitet til å utvide eigne perspektiv og oppnå felles tenking. Ein må likevel hugse at å meistre dialog også inneber å kunne kjenne igjen interaksjonsmønstre som hindrar læring i teamet (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 79).

2.3.3 Konflikt

I følge Lundestad må alle som arbeidar saman med andre menneske rekne med at konflikt oppstår (Lundestad, 2013, s.154). Konflikt er «en makt og spenningssituasjon der det eksisterer uforenlige interesser som er opplevd av minst en part i et avhengighetsforhold mellom to eller flere» (Lundestad, 2013, s.154). Lundestad (2013, s.160) seier konflikta i personalgrupper ofte omhandlar psykologiske forhold. Spurkeland (2017, s.36) separerer konflikta inn i irritasjonsstadiet, missnøystadiet og konfliktstadiet, medan Kversøy og Hartviksen (2018, s. 126) presiserer at så lenge spenningar kjennes i magen kan ein kalle det konflikt. I oppgåva har eg valt å bruke omgrepet konflikt om all ueinigheit informantane beskriv som utfordrande for relasjonsarbeidet. Sentralt i relasjonsorientert leiing er å etablere gode og smidige arbeidstilhøve. Ei slik leiing i seg sjølv er forebyggande og aktivt konfliktløysande (Spurkeland, 2017, s.35). Kunnskap og erfaring om konfliktløysing er viktig då barnehagetilsette både skal handle og fungere overfor borna, samt evne å samarbeide med dei andre i personalet (Lundestad, 2013, s.157). Negative følelsar og kjenslemessige uttrykk kjenneteiknar ei konflikt (Lundestad, 2013, s. 156). Interventionprinsippet (ref. figur 3) til Bateman og Fogany (2007) illustrerer korleis vår mentaliseringsevne blir låg når den kjenslemessige intensiteten vert høg, og omvendt. Det synar også korleis støtte, empati og nysgjerrig utforskning kan regulere og bidra til auka mentalisering (Rasmussen, 2016a, s.126).



Figur 3 – Interventionsprinsippet til Bateman og Fogany (Rasmussen, 2016a, s. 126)

Å handtere konfliktsituasjonar krev relasjonelt mot. Relasjonelt mot kan beskrivast som mobilisering av ei indre kraft ein treng i møte med konfliktsituasjonar, relasjonelle utfordringar og vanskelege samtalar (Spurkeland, 2017, s.53). Kari Wiik Ågotnes, stipendiat ved UiB har forska på korleis over 1700 arbeidstakarar har opplevd konflikt på arbeidsplassen. Ho seier at ei «skure- leiing», der ein unngår å ta tak i konfliktsituasjonar er den mest utbredte typen destruktiv leiing i Noreg (Universitetet i Bergen, 2019). Om relasjonar blir for sterkt kjenslemessig relaterte, kan det være til hinder for god samhandling. Om ein føler fare for å bli utstøytt tyr ein gjerne til gruppetenking der interne ueinigheiter og vurdering av ulike alternativ må vike for ein illusjon av einigheit (Bang & Midelfart, 2012, s.139). Ifølgje Bang er gruppetenking ei fallgrube som kan hindre open og ærleg kommunikasjon (Bang & Midelfart, 2012, s.139). Den pedagogiske leiaren må ha innsikt i korleis relasjonane kan fremje og ikkje hemme pedagogisk arbeid (Ødegård & Røys, 2013, s. 72-73).

3. Metode

3.1 Forskningsmetode og design

Ein metode er ein framgangsmåte for å komme fram til ny kunnskap, eit middel for å løyse problem. Det finnes eit arsenal av metodar (Dalland, 2017, s111). Kvantitativ metode gir målbare data, medan kvalitativ metode søker opplevingar og mening som ikkje let seg måle eller talfeste (Dalland, 2020, s. 54). Ifølgje Dalland (2017, s. 51) bør ein velje metode basert på kva metode ein meina vil eigne seg best til å belyse problemstillinga.

3.2 Kvalitativ metode, intervju

Eg har valt å nytte kvalitativ metode, då eg ynskjar å komme tett på feltet og få fatt i kva dei pedagogiske leiarane vektlegg i relasjonsleiing. Målet har vore å få til individuelle kvalitative forskingsintervju via fysiske møter med intervjuobjektet. Slike intervju er gode dersom ein vil gå i djupna for å fange opp meiningar og opplevingar (Dalland, 2017, s.52). Som «forskar» må eg ved bruk av metoden være med på å tolke resultatata. Eg må også erkjenne mi påverking og delaktigheit som ein del av resultatet. Eg vel å studere fenomenet innanfrå, gå nært på feltet og nytte tolking for å forstå funna eg gjer undervegs (Dalland, 2017, s. 51-53). Eg finn denne metoden relevant då eg vil å finne svar eit spørjeskjema ikkje kan gi. Eg vil at intervjuobjekta skal gi meg innblikk i barnehagekvardagen. Eg ynskjer å fange opp kvar fokuset ligg.

Er det slik at den anerkjennande grunnhaldninga som vi er så gode på i møte med barna, kan bli gløymt i møta mellom vaksne? Eg ynskjer å få svar på korleis pedagogisk leiar arbeider med relasjonane for å skape og ivareta gruppepsykologisk tryggleik.

3.3 Mine informantar

Eg valde å intervjuje fire pedagogiske leiarar (ref. tabell 1) frå fire forskjellige barnehagar for å få eit variert innblikk i tematikken. Informantane er tilfeldig valde. Alle er utdanna barnehagelærarar, eller tidlegare førskulelærarar, og har stilling som pedagogar med leiaransvar. Eg hadde lenge utfordringar med å få nok informantar, då intervjuja skulle ta stad i ei tid prega av mykje fråvær blant barnehagetilsette grunna covid-19. Det var så ille denne perioden at nokre av barnehagane eg sende førespurnad til måtte halde stengt grunna personalmangel. Då seier det seg sjølv at intervju blir vanskeleg å prioritere. Eg gjekk breitt ut og nytta mine kontaktar på facebook for å finne nokon som kunne la seg intervjuje. Etter avklaring med styrarar, enda eg opp med informantar frå ulike stadar i landet, med ulik erfaring, frå både store og mindre barnehagar. Eg har valt å gi informantane fiktive namn i von om betre flyt i teksten.

Tabell 1 - Intervjuobjekt

Informant	Anita	Lene	Eva	Solveig
Årstal ferdig utdanna	2020	1986	2021	2020
Antall år tilsett i barnehage	13	36	20	2
Antall år med leiaransvar	8	36	5	2

Då fysisk oppmøte vart vanskeleg for alle å få til, måtte eg tenke alternativ. Det enda derfor med eit fysisk møte, eit zoom møte og to telefonintervju. For meg vart det viktig å tilpasse meg informantane sine behov. Eg valde derfor å være så fleksibel som mogleg i forhold til deira ynskje.

3.4 Analyse

Etter datainnsamling og transkribering sit ein igjen med det Postholm & Jacobsen (2011, s.102) namngjev som ei «usamanhengande masse», målet med analyse er nettopp å få orden i denne massa. Når det kjem til metode for analyse har eg nytta induktiv metode, der eg lot datamaterialet med vurdert høgast relevans for problemstillinga drive fram til sjølvvalte kategoriar. Eg henta inspirasjon frå Bryman's «four stage of data analysis» (Gibbs, 2011) der eg gjennom fire analysefasar først las gjennom alt eg hadde transkribert, så las alt igjen og danna pre-kategoriar, etterfylgt av ny gjennomlesing og danning av færre kategoriar. Eg la sitat frå intervjua inn i skjema for kategoriane. Siste fase bestod av justering og endring. I denne fasen samanlikna eg funna i kategoriane oppimot dei transkriberte intervjua for å sikre at viktige data ikkje hadde gått tapt eller endra seg gjennom analyseprosessen.

4. Metodekritikk

4.1 Relevans (validitet)

Relevans, også kalla validitet handlar om kor relevant og gyldig det som målast er i høve til problemet ein ynskjer å undersøke (Dalland, 2017, s.74). Tanken var lenge å intervju leiarar, men eg landa på å intervju pedagogiske leiarar. Eg tenkjer det styrkar validitet i oppgåva om eg kjem tettast mogleg på personalet på avdelingane. At informantane er frå fire ulike barnehagar med ulik lokalitet er valt med medvit for å sikre breidde i svara. Tanken bak dette er at ein barnehage eller ein kommune kan ha ein rådande diskurs for relasjonsleining som viser seg gjeldande på tvers av avdelingar og barnehagar, noko som kan svekke variasjon i empiri.

4.2 Reliabilitet (pålitelegheit)

Reliabilitet er eit omgrep som omhandlar korleis datainnsamlinga vert utført. Kort fortalt handlar det om å arbeide påliteleg og korrekt (Dalland, 2017, s.40). Eg bestemte meg for å utføre kvalitative og semistrukturerte intervju med fysiske møter der eg nytta opptak undervegs i intervjuet. Semistrukturerte intervju følgjer ein førehandsbestemt intervjuguide (vedlegg 2) med bestemte tema og spørsmål (Dalland, 2020, s. 68). På førehand gjorde eg pilotintervju av bekjente i same stillingsposisjon som informantane for å teste om spørsmåla evna å få fatt i informanten si livsverd. Eg tok utgangspunkt i Dalland (2020, s.69) og fokuserte på å

få fram meining gjennom skildringar frå det levde kvardagslivet til intervjupersonen. Eg var medviten om at ikkje-verbal kommunikasjon er vanskeleg å registrere over telefon og var derfor ekstra påpasseleg med å fange opp intonasjon og brukte oppfølgingsspørsmål og metakommunikasjon i større grad under telefonintervjua. Det eg derimot ikkje har kontroll på er om intervjuobjektet fortel meg heile sanninga. Eg har vore oppmerksam på at uttalt praksis og brukspraksis ikkje alltid samsvarar. At intervjuguiden vart tilsendt, gav informantane moglegheit til å forberede seg og nytte kunnskapsteori om relasjonsleiing til å skape ein glansbildesituasjon. Som mogleg feilkjelde vil eg nemne at informantane, medveten eller ikkje, kan ha vore påverka av eigne forventningar til korleis dei ynskja å framstå, kva dei har lære om korleis dei bør framstå, og personlege styrkar, eigenskapar og begrensningar. Eg har valt å ikkje gå djupare inn i dette, då eg finn nok støtte i analyseprosess og kjeldene mine til å gi svar på problemstillinga. Eg opplevde likevel at informantane var oppriktige og gav meg praksisnære skildringar, på godt og vondt.

Intervjua starta eg med å fortelje litt om meg sjølv. Eg la vekt på å vise takknemlegheit overfor informanten og opptre audmjuk og nysgjerrig framfor kritisk og dømmande. Eg vona dette var med på å trygge informantane. Dalland (2020, s. 69) påpeikar at intervjuet skal opplevast positivt, og kvalitet på den mellommenneskelege interaksjonen er av stor relevans. Eg merka ved fleire intervju at informantane svarte veldig «korrekt» i starten», men etter kvart som samtalen gjekk kom dei meir og meir deskriptivt inn på det eg oppfatta som ekte og nære skildringar. Eg har også vore oppmerksam på mi eiga rolle, at eg som forskar ikkje kan ikkje-kommunisere, sjølv om eg var bevisst på å ikkje påverke er full nøytralitet umogleg (Hornstrup et al. 2018, s.27). Medvit om korleis eg kan påverke og bli påverka av intervjuobjektet har vore i tankane under heile prosessen.

4.3 Forskingsetiske vurderingar

Etikk kjenner vi som normer for livsførsel, kva er riktig og kva er galt? I forskningsetikken handlar det om å kunne vurdere forskinga frå byrjing til slutt i forhold til rådande normer og verdiar i samfunnet (Dalland, 2017, s.236). Her kvilar eit stort ansvar på mine skuldrar, eit ansvar eg har hatt med meg gjennom heile prosessen med bacheloroppgåva. Før eg tok fatt på intervjua vart forskingsplanen min godkjend av NSD og intervjuguiden godkjent av rettleiar frå Høgskulen. Informantane fekk

utdelt intervjuguide (vedlegg 2) og samtykkeskjema (vedlegg 1) på førehand. Eg ynskja full openheit og vona førehandsinformasjonen ville skape gjennomsiktighet, trygge intervjuobjektet og forhåpentlegvis bidra til ei positiv tilnærming til mi forskning. Samtykkeskjemaet gir informasjon om ivaretaking av personvern og intervjuobjektet sin rett til å ugrunna trekke seg undervegs. Eg gjorde lydopptak undervegs i intervju, som alle vart sletta direkte etter fullstendig transkripsjon. Eg valde å transkribere på intervjudagen, for å sikre at mimikk, ansiktsuttrykk, toneleie og kroppsspråk var friskt i minne. Eg transkriberte ordrett, samt la til kommentarar frå mine notatar på observert ikkje-verbal kommunikasjon. God forskningsetikk handlar mellom anna om å ivareta personvernet til dei involverte. Dalland (2017, s. 236) seier det handlar om å sikra at dei som er involvert i forskinga ikkje blir påført skade eller unødig belastning. Eg har hatt stoltheit i å utøve god forskningsetikk og har vore merksam på å ikkje gi skildringar som kan avsløre identitet på intervjuobjekt eller barnehagen dei er tilsett i. Eg har av same grunn valt informantar utan kjennskap til kvarandre, frå alle kantar av landet.

5. Presentasjon av empiri

Etter analyseprosess og tolking av funn, enda eg med tre kategoriar informantane la vekt på for å oppnå gruppepsykologisk tryggleik på si avdeling. Kategoriane er presentert under punkt 5.2. Først vil eg presentere kva empirien fortel om relasjonsorientert leiing.

5.1. Kva legg informantane i omgrepet relasjonsorientert leiing?

Har informantane same syn på relasjonsorientert leiing? Dei einast i at relasjonsleiing er noko dei vektlegg i stor grad. «Den ideelle leiarforma i barnehage», seier både Anita og Solveig. Alle omtalar verdien av å vise kvarandre tillit, lytte til kvarandre, tole ulikskap og vise omsorg for kvarandre, både med ord og handlingar. «Dei må vite at dei er veldig, veldig viktige», seier Lene om medarbeidarane sine. Alle informantane er opptekne av lagarbeid der ein nyttar kvarandre sine styrkar for å oppnå trivsel, samarbeid og utvikling. Anita, Lene og Eva brukar store ord når dei omtalar viktigheita av medarbeidarane sine. Dei påpeikar gjentatte gonger at personalet må føle seg verdsett og trygge på at dei og deira synspunkt er viktige i den store samanhengen. Anita arbeider for ein kultur der ein skal glede seg til å gå på jobb: «*Relasjonane bygg kvardagen*» seier ho. Eva og Anita omtalar ulike individuelle

behov i eit samansett personale. «Ein må behandle dei ulikt, for å behandle dei likt, men likevel ikkje forskjellsbehandle» seier Eva med eit smil. Ho opplev utfordringar med skifte av personale kvar haust som krevjande, medan Anita finn tid til kommunikasjon som den største trusselen for relasjonsarbeidet.

Lene fortel om eit jobbintervju der ho vart spurt kva ho fann viktigast med arbeidet i barnehagen. Då ho svara «at personalet trivast saman og samarbeidar godt» frykta ho den lite imponerte leiaren skulle ramle av stolen av sjokk. Lene fekk jobben, og lang tid etter kom leiaren fleire gongar til ho og rosa svaret ho gav den gongen. Til tross for at informantane set relasjonsorientert leiing høgt, er det berre Lene som meldar om strukturert satsing frå barnehageleiinga, medan dei tre andre ynskja auka fokus og tid til temaet.

Eit klart funn var at alle informantane trakk fram si eiga rolle og korleis dei sjølve påverka relasjonane. Anita seier «det er oss og ikkje eg» fleire gongar i løpet av intervjuet. Ho ytrar at ein må tørre å tenke at ein sjølv kan gjere noko annleis og at ein gjerne er ein del av dei utfordringar som oppstår. Solveig fortel om utfordringar i relasjonsarbeidet, som har ført til at ho har jobba mykje med seg sjølv og eiga rolle.

5.2. Faktorar som påverkar opplevinga av gruppepsykologisk tryggleik

5.2.1. Kommunikasjon

Dette punktet får mykje merksemd frå samtlege informantar. Solveig legg vekt på å vere raus med positive tilbakemeldingar, å påpeike gode handlingar, samt gi tydelege beskjedar. Alle informantane trekk fram ein open og god dialog personalet imellom som ein føresetnad for trivsel og godt samarbeid. Anita, Eva og Solveig trekk fram at kommunikasjonen går lettare om ein kjenner kvarandre godt. Anita seier ein må vise med ord at ein bryr seg. Lene arbeider for eit trygt miljø der ein vågar å kommunisere opent om usikkerheit. Ho gjentek fleire gangar at ingen spørsmål er dumme. Anita er oppteken av å er oppteken av å formidle sine perspektiv frå ein eg- posisjon. Ho legg bevisst fram forståing for andre perspektiv før ho ytrar og ber om forståing for sine.

Alle informantar finn medarbeidarsamtalen viktig for å få innblikk i kvar enkelt si oppleving av tryggleik og trivsel på arbeidsplassen. Anita og Eva ytrar begge at ein aldri kan vite sikkert om ein får ærlege svar. Eva hevdar tillit og ein god relasjon til personalet er avgjerande for kor ærlege svar ein får. Anita vil også sikre oppfatninga

gjennom samtale, ved å vise at ho bryr seg håper ho på ærlegdom. Anita og Eva nyttar rundepriinsippet på avdelingsmøte, medan Lene seier kontinuerleg dialog er viktig for å få innblikk i personalets opplevingar av arbeidskvardagen, men begge set spørsmålsteikn ved ærlegdom når ting vert tatt i plenum på denne måten.

Dei tre informantane med kortast erfaring fortel alle om situasjonar der dei sjølv har følt seg små og blitt overkøyrde av krasse ytringar og sterke meiningar frå medarbeidar med sterk personlegdom og lengre yrkeserfaring. Å ikkje verte lytta til, bli møtt med forsvar eller nedverdiggande kommentarar opplev dei svært øydeleggande for følelsen av gruppepsykologisk tryggleik. Anita beskriv at ho vert usikker og unnskylder seg lett om ho blir møtt med forsvar. Ho vert frustrert og «rullegardina går ned» dersom ho vert avbroten med krasse kommentarar. Ho finn det greitt å bli nedstemt så lenge ho føler seg lytta til og høyrte. Eva fortel om ein situasjon der ho vart møtt med krasse kommentarar, som resulterte i at ho vart irritert, passiv og tenkte; «dei får berre styre på». Ho legg til «at uansett kor hårreisande det eg kjem med måtte vere, så må eg få følelsen av å bli lytta til». Medan Eva, Anita og Lene opplever at fagleg tyngde med tida har gjort dei tryggare i å delta med sine ytringar og meiningar, kan Solveig dele at gjentatte slike opplevingar har ført til at ho alltid tenkjer seg to gongar om før ho kjem med ei ytring, og at ho lettare enn før gir opp og «går tilbake til tralten». Solveig seier å rose initiativ og engasjement knytt til personalets strykar og kompetanse er viktig i kvardagen. Ho påpeikar dette er lettare når arbeidsmiljøet er godt, men meir krevjande om det er dårleg. Ho har jobba mykje med eigen kommunikasjon i møte med utfordringar. Å klare å være open, ærleg og hevde sitt perspektiv beskriv ho som ubehageleg men avgjerande for å styrke relasjonane på avdelinga.

5.2.2. Å sjå heile mennesket

På spørsmål om kvar grensa går for kva som er privat og kva som bør delast med dei andre på avdeling svarte alle informantane at denne grensa er individuell. Eit interessant funn er at Anita, Eva og Solveig først oppgjev at det er opp til kvar enkelt om ein vil gi innblikk i private situasjonar som påverkar arbeidskvardagen. Eva trekk likevel fram ansvaret vi har som rollemodellar for borna også når det kjem til å vise seg sårbar, «dei merkar fort om noko ikkje er som det skal», seier ho. Lene derimot er tydeleg på at det går ei klar grense der livssituasjonar påverkar arbeidskapasiteten

i den grad at det går utover borna. Alle fire informantane er einige om at det er ein klar fordel med openheit for å kunne bidra med støtte og tilrettelegging av arbeidskvardagen. Anita og Eva vektlegg i stor grad å trygge medarbeidarane på at dei kan komme til dei om det er noko. Eva og Lene formidlar viktigheita av å aldri slutte å være nysgjerrig på personalet sitt. Alle fire einast om at eit lite innblikk i situasjonen er nok til at «snikksnakk» og irritasjon blant personalet blir snudd til forståing og omtanke.

5.2.3. Relasjonelt mot i møte med konflikter

I løpet av intervjuet er alle informantane fleire gongar innom utfordringar og spenningar som oppstår mellom personalet på avdeling.

Når det kjem til omgrepet relasjonelt mot, seier informantane at det handlar om å tørre å stå i ubehagelege situasjonar, å ta opp kritikkverdige høve eller be om endring. Dei er samde om at dette krev mykje av dei som leiarar, men at ein må ta tak så fort som mogleg dersom slike situasjonar går utover dynamikken og samspelet mellom personalet eller med barna. Alle hevdar at å være raus med positive tilbakemeldingar i kvardagen, gjer det lettare å ta opp det som er mindre bra.

Å vere villig til å halde fokuset på det faglege og vere open for utvikling er viktig for Solveig. Å gå seg fast i eit spor gjer ein lite open for endringar. Ho opplev dette førar til stor forskjell i ynskja pedagogisk praksis på avdelinga og er kjelde til missnøye og konflikt. Lene seier: «det er kjedeleg og lite utviklande både for personalet og barna om ein heile tida skal gå i same spor».

Anita og Eva oppfordrar til mykje bruk av humor, og då spesielt galgenhumor for å styrke relasjonane og forebygge frustrasjon og missnøye.

Anita opplever at mange generelt har lågare terskel for å gå til andre med missnøye enn å faktisk ta det opp med den det gjeld. Solveig støtter under dette med å seie at missnøye gjerne «går rundt i lufta mellom enkelte, men ikkje alle får høyre alt». Anita oppfordrar til «utblåsingar», gjerne ved bruk av galgenhumor, på avdelingsmøte. Ho vonar at dersom det er takhøgde for å ytre frustrasjon på denne måten «vil ikkje personalet ha så lett for å gå å gnage på ting» og det blir mindre «prat i gangane».

6. Drøfting av empiri

I denne delen av oppgåva er empiri drøfta opp mot teorien frå kapittel 2. Drøftinga følgjer same oppsett som i kapittel 5.

6.1. Relasjonsorientert leiing

Eg tolkar funna til at alle informantane er svært bevisst verdien av å anerkjenne, og det å vise medarbeidarane sine tillit gjennom ord og handlingar. Tryggleik, trivsel og tillit er tre omgrep som gjentek seg fleire gongar under intervjuet. Med dette viser informantane god kjennskap til viktige element for å byggje og vedlikehalde relasjonar. Dewey viser til avhengigheit mellom menneske som fundamental (Kversøy & Hartviksen, 2018, s.282). Utsegn som «det er oss og ikkje eg» vitnar om at dei ser seg sjølv i eit avhengigheitstilhøve til sine medarbeidarar. Lene, Anita og Eva gjekk ikkje tom for superlativ når dei omtala verdien av sine medarbeidarar. Eva er nær ved å sitere Kversøy og Hartviksen (2018, s.149) når ho seier at tillit er noko ein som leiar må gjere seg fortent til. Ho er også ein av dei som omtalar ei vedvarande nysgjerrig haldning til sine medarbeidarar. Evne til å stille spørsmål og vise gjensidig nysgjerrigheit finn Hornstrup et al.(2018, s.28) avgjerande for at utvikling kan finne stad. Ved å vise denne haldninga opptre ho som ein god rollemodell for sine medarbeidarar. Bae (2004) ser nysgjerrigheit og evna til å stille spørsmål som ein del av ein anerkjennande veremåte (Lundestad, 2014, s.171).

Alle fire viser evne til mentalisering, til å vende spegelen innover og sjå si eiga rolle. Anita er heilt i tråd med 2-ordens kybernetikk når ho ytrar at ein må sjå seg sjølv som ein del av utfordringa (Hornstrup et al., 2018, s. 34). Vektlegging av, og kompetanse innan relasjonsleiing synar å være internalisert hos informantane. Likevel er det alarmerande at tre av dei ytrar sakn om meir fokus frå leiinga. Kversøy og Hartviksen (2018, s.62) beskriv korleis endring startar i ein sjølv. Sjølv om Lundestad (2013, s.161) påpeikar at pedagogisk leiar har eit særskilt ansvar for arbeidsmiljøet ser eg det som ein stor fordel for organisasjonen å auke relasjonskompetansen blant alle tilsette.

Eva påpeikar utfordringa ved at i mange barnehagar rullerar personalet mellom avdelingane frå år til år. Ein hektisk barnehagekvardag med barna i hovudfokus, prega av stadig nytt personale, kan utgjere ein trussel for opplevinga av

gruppepsykologisk tryggleik. Bang beskriv korleis den psykologiske tryggleiken og lysta til å hjelpe kvarandre aukar lineært med grad av kjennskap (Bang, 2012, s.122).

6.2. Faktorar som påverkar opplevinga av gruppepsykologisk tryggleik

6.2.1. Kommunikasjon

Tre av informantene deler historier der dei sjølve har tydd til gruppetenking (Bang & Midelfart, 2012, s. 34) og latt mangel på psykologisk tryggleik stå til hinder for vidare dialog. Solveig beskriv korleis denne typen kommunikasjon har gjort ho meir passiv. Dei beskriv alle ein følelse av å ikkje verte sett, lytta til, eller å ha fått aksept for sitt synspunkt. Tankelaus kommunikasjon kan ramme sjølvfølelsen til andre og verkar øydeleggjande for relasjonsbygging (Spurkeland, 2017, s.87). Eg tolkar informantane på ein måte som visar at deira eigne negative opplevingar kring denne type kommunikasjon har bidratt at dei i kvardagen vektlegg anerkjenning, trygge relasjonar og det å ha kjennskap til sine medarbeidarar.

Den faktoren ein har moglegheit til å oppnå mest kontroll over, er seg sjølv, hevdar systemteoretikeren Bateson (Kversøy og Hartviksen, 2018, s. 62). Ved å formidle ynskjer og perspektiv utifrå ein eg-posisjon tek ein ansvar for sine ytringar og set eit godt eksempel for at alle snakkar på eigne vegne. Anita synar viktige leiaregenskapar når ho konsekvent startar samtalen med å presisere forståing for andre perspektiv. Bang beskriv korleis leiaren må oppfordre til motførestillingar og vise sjølv at ein aksepterar kritikk av eigne synspunkt (Bang & Midelfart, 2012, s. 141). Ved å vise seg audmjuk, ærleg og sårbar, både i verbal og non-verbal kommunikasjon, vil ein i tråd med speilnevronteorien signalisere ei åtferd som gjer det enklare for den andre parten å redusere sine forsvarsmekanismar (Rasmussen, 2016a, s.129-131). Hornstrup et al. (2018, s.17) meiner anerkjenning har som formål å skape eit fordomsfritt rom der alle vert høyrde. I tråd med systemisk tenking må ein gjennom kommunikasjon få kartlagt ulike autopoieser for å vidare sjå dei i samanheng med konteksten (Hornstrup et al., 2018, s.17-18). Å føle seg møtt og få satt situasjonar og følelsar i perspektiv er avgjerande for om ein klarar å samskape og opne opp for nye perspektiv (Hornstrup et al., 2018, s.66). Er ein derimot krass og anklagande i kommunikasjonen, kan ein forvente å bli møtt med forsvar, eller at «rullegardina går ned». I tråd med interventionsprinsippet svekkast mentaliseringsevne og vilje til perspektivbevegligheit når følelsane tek over, noko som igjen kan verte ein trussel for samarbeidet i teamet. Ertesvåg og Roland (2020,

s. 79) seier at om forsvarsmønstre ikkje vert identifisert, kan det hindre læring. At Lene er ærleg når ho opplev usikkerheit kring noko, er ein viktig leiareigenskap for å skape psykologisk tryggleik i gruppa. Skal ein dele makt må ein vere undrande og ta sjansen på å vise manglande kunnskap sjølv. Å spørje sine medarbeidarar om råd vil stimulere sjølvfølelse og tryggleik i andre (Spurkeland, 2017, s.68).

Rundeprinsippet er anerkjenning i praksis. Det bidreg til å tole ulikheit og usemje betre og gir alle lik moglegheit til å bli sett, høyrte og tatt på alvor (Kversøy & Hartviksen, 2018, s. 57-58). Likevel omtalar informantane som nyttar rundeprinsippet korleis dei er usikre på kor ærleg medarbeidarane er i plenum. Ein må i tråd med velvillighetsprinsippet til Davidson sete lit til at medarbeidarane er ærlege i kommunikasjonen (Kversøy og Hartviksen, 2018, s.273). Spurkeland (2017, s.194-195) påpeikar korleis tillit og trygge relasjonar som avgjerande faktorar for at medlemmane i gruppa opent delar og gir tilbakemeldingar på godt og vondt. I ei hermeneutisk tilnærming vil ein gå glipp av sjansen til å oppnå forståing dersom ein ikkje vågar å vere ærleg (Kversøy & Hartviksen, 2018, s.284).

Å nytte medarbeidarsamtalen til ein god dialog kring arbeidsmiljøet vil gi dei pedagogiske leiarane moglegheit til eit ærleg innblikk i kvar enkelt si autopoietiske livsverd. Kanskje er det lettare å få ærlege svar ein til ein, men også i medarbeidarsamtalen ser eg det avgjerande at medarbeidarar har tillit til pedagogisk leiar for å tørre å opne opp om eventuelle skuggesider ved arbeidsmiljøet. Utan den tryggleiken er ein like langt. Jan Spurkeland kallar medarbeidarsamtalen relasjon-og resultatsamtalen, men hevdar det er avgjerande om leiar meistrar å vike frå ei skjematisk utspørjing. Ein naturleg dialog som inkludera medarbeidarens totale livssituasjon er derimot ei gyllen anledning til å bli betre kjend, og styrke relasjonen mellom leiar og medarbeidar (Spurkeland, 2017, s.110-111).

6.2.2. Å sjå heile mennesket

Informantane var opptekne av korleis ein som pedagogisk leiar må ha ei empatisk haldning og vise omtanke for personalet. Spurkeland seier ei slik åtferd er noko av det sunnaste ein kan tenke seg for eit miljø (2017, s.22). Under intervjuet opplevde eg at alle informantane vart nølande når eg spurte kvar grensa mellom privatliv og arbeidsliv går. Kanskje tydar dette at det er eit lite omsnakka tema. Dei viser respekt for at medarbeidarar har ulike behov for å dele private situasjonar. Tre av dei svarar

at det må være opp til kvar enkelt. Samfunnsmandatet gjer det klart at bornas behov for omsorg, leik, læring og danning skal ivaretakast i alle delar av det pedagogiske arbeidet i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7) Lene har lovverket i ryggen når ho presisera at grensa går der det går utover borna.

Om leiaren har eit heilheitsperspektiv og evnar å sjå heile 24-timers mennesket, vil ein betre takle svingingar i arbeidsinnsats (Spurkeland, 2017, s. 23). Eg vil hevde at alle i løpet av livet vil oppleve periodar der å «ta på maska» og gi av seg sjølv på arbeidsplassen åtte timar om dagen, fem dagar i veka, vil vere bort imot umogleg. Eva seier ein må gjere seg fortent til tillit, gjennom å vise seg sårbar, by på seg sjølv og gå fram som eit godt døme. Med Stiegler (2018, s.120) sine tankar om at vanskelege følelsar er enklare å handtere i trygge omgjevnadar, ser eg det som ein klar fordel om leiar nyttar sin posisjon til å fremje openheit kring eigne kjensleliv. Med tanke på det høge talet barnehagetilsette som opplever for høye emosjonelle krav i arbeidet, mellom anna knytt til å skjule eigne kjenslar, kan ein spørje seg om dette er ein lønnsam og nyttig strategi (<https://www.arbeidsmiljoportalen.no/bransje/barnehage/fakta-om-bransjen>). Eva understreka kor lett barna gjennomskodar oss. I Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.11) er det påpeika at barn skal få støtte i å handtere utfordringar og motgang, samt verte kjend med eigne og andre sine kjensler. Vaksne er viktige rollemodellar for barn når det kjem til emosjonell utvikling. Barn lærer gjennom å observere andre menneske sine følelsar og kva som er adekvat reaksjon i gitte situasjonar (Glaser, et.al, 2014, s.51). Om ein ikkje evnar å vise følelsar kan ein kanskje setje spørsmålsteikn ved kor vidt vaksne i barnehagen bidreg til å oppretthalde det Stiegler (2018, s.23- 24) omtalar som eit kunstig skilje mellom kropp og psyke. Som Spurkeland (2017,s.23) påpeiker må ein være forsiktig med å tru ein kan skilje arbeidsliv og privatliv.

Alle er einige om at openheit kring vanskelege livssituasjonar fører til meir forståing og omtanke, for utan tilgang til informasjon kan konsekvensen snarare bli irritasjon og frustrasjon over manglande arbeidskapasitet. Dette støttar opp om Gadamer sin teori om at forståing utan openheit er umogleg (Kversøy og Hartviksen, 2018, s. 284). Solveig ytrar kor vanskeleg det har vore for henne å ha mot til å kommunisere ærleg om utfordringar ho opplevde øydeleggande for trivsel. Ho fortel også korleis det verka

positivt for relasjonsarbeidet når ho først tok mot til seg og opna opp. Om ein evnar å gjere seg forståeleg, er halve jobben med å forstå kvarandre gjort, konkludera Kversøy og Hartviksen (2018, s. 57). På den andre sida ser ein utfordringane knytt til å aktivt syne interesse rundt medarbeidarane sitt privatliv. Som medmenneske blir ein lett rådvill når andre står i vanskelege situasjonar (Stiegler, 2018, s. 117). I den forbindelse hevdar Spurkeland (2017, s. 117) at det er viktig å tørre å vise ei slik interesse for privatlivet, men at det må gjerast med ei genuin interesse for vedkommande sitt ve og vel, ein må ikkje forveksle det med nysgjerrigheit og nasevis grafsing.

6.2.3 Relasjonelt mot og konflikthandtering

Alle informantane ytra at det å tørre å vise relasjonelt mot og ta tak i ubehagelege situasjonar er ein viktig del av relasjonsleiing. Dei viser med dette at dei utøver ein praksis der dei ikkje vert offer for ein harmonisk tankegang og freista til det Ågotnes finner som destruktiv skure-leiing (Universitetet i Bergen, 2019). Å ivareta relasjonar må ikkje forvekslast med å være blind for utfordringar og dysfunksjonelle forhold på avdeling. Relasjonsleiing må aldri stå i vegen for å ta tak i kritikkverdige forhold, men heller bidra til at saker vert løyst før dei blir vanskelege (Spurkeland, 2017, s. 34). Å vere raus med positive tilbakemeldingar opplev informantane som eit godt grunnlag for å gi tilbakemeldingar av meir negativ art. Spurkeland (2017, s.34) at som leiar kan ein ikkje miste fokus på oppgåva ein står overfor, men gode relasjonar mogleggjer at sjølv tøffe tilbakemeldingar tolkast positivt og forståast i god hensikt.

Både Solveig og Lene ytrar fare ved å gå seg fast i eit vandt spor. Solveig snakka også varmt om verdien av medarbeidarane sine, men hadde sjølv følt på kroppen korleis manglande følelse av likeverd verka øydeleggande for trivsel. Ho opplev motstand mot endring og nytenking som svært krevjande. Ho har både samfunnsmandat og lovverk i ryggen når ho ytrar ynskje om refleksjon rundt fungerande praksis. Medviten om at barnehagen skal være ein kontinuerleg lærande organisasjon, vil slike haldningar verke hemmande. *Dersom eit team ikkje kan lære, kan heller ikkje ein organisasjon lære* (Ertesvåg og Roland, 2013, s.80). Psykolog John Dewey kallar det intellektuell alderdom når ein er ute av stand til å sette spørsmålsteikn ved eigne vanar, tenking og erfaringar (Kversøy og Hartviksen, 2018, s. 274). Situasjonar prega av stor kontrast i ynskja pedagogisk praksis vil krevje at

pedagogisk leiar viser relasjonelt mot. Ser ein samtalen som grunnlaget for forståing, vil dialog kring rådande diskursar kunne opne opp for nye perspektiv og nytenking. Dette forutset at ein viser ei anerkjennande haldning overfor ulike perspektiv, og synar forståing for ulike autopoieser. Dewey (1985) ser velvillighetsprinsippet som ein nøkkel til forståing, både når det kjem til å forstå kvarandre og til å utvikle eiga forståing. Som Kversøy og Hartviksen påpeikar må ein dermed gå inn i dialogen og ville vel (2018, s. 273).

At to av informantane bevisst nyttar humor for å styrke relasjonar og forebygge konflikt, finn støtte i teorien. Kversøy og Hartviksen (2018, s.144) seier konflikt treng masse humor. Spurkeland (2017, s.139) meiner humor fjernar sperrer, nullstiller hjernen og gjer oss i stand til å tenke friare. Det er likevel viktig at ein som pedagogisk leiar er bevisst på å bruke humor på ein varm og god måte, at ein ler med og ikkje av. Kald humor rammer andre og er direkte øydeleggande og destruktiv for relasjonar (Spurkeland, 2017, s. 139). Eg tenkjer ein i den samanheng må være merksam på å ikkje spøke bort eller glatte over ei underliggende konflikt, og ein som leiar må vere bevisst denne balansen. At ein klarer å forhalda seg til konflikt på ein open og seriøs måte, seier Spurkeland (2017, s. 99) kan vere den største gevinsten ei gruppe oppnår.

Som leiar bør ein heller ikkje være konfliktsky. Ueinigheit vil alltid vere til stades i eit samansett personale. Å synleggjere mangfald og usemje kan føre til konstruktiv utvikling (Kversøy & Hartviksen, 2018, s.122-123). Total harmoni kan fort verte ein trussel for utvikling. Ein organisasjon kan stagnere om ueinigheit undertrykkjast (Larsen & Slåtten, 2019, s. 232). Anita viser ho ikkje er redd for ulikheit og usemje når ho oppfordrar til utblåsing på avdelingsmøter. Ho ser dette som førebyggjande. Ser ein på tala frå Statistisk Sentralbyrå (2021) si levekårsundersøking, er talet for barnehagetilsette som opplev ubehagelege konflikhtar på arbeidsplassen på heile 36% (Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet & Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019). Destruktive konflikhtar kan koste dyrt, både i tid, krefter og pengar (Lundestad, 2013, s. 154). Evne til hensiktsmessig konflikthandtering vii gagne både kvar enkelt av oss og organisasjonen som heilheit (Lundestad, 2013, s. 181).

7. Avslutning

Eg vil kort summere opp kva eg sit igjen med av tankar og funn etter ein tidvis krevjande, men mest av alt spanande og lærerik arbeidsprosess. Eg har kjend på eit stort etisk ansvar overfor framstilling av informantane mine. Eg opplevde det utfordrande å ikkje skulle påverke empiri og teoridel med eigne erfaringar og måtte fleire gongar ta eit steg attende for å sjå korleis mi eiga rolle spela inn.

Funna har vist meg at informantane legg stor vekt på å skape og vedlikehalde gode relasjonar mellom medarbeidarane. Å være relasjonsorientert i arbeidskvardagen synast å være internalisert hjå alle fire. Å ha god mentaliseringsevne, gå fram som eit godt døme, og tørre å vere open og sårbar, finn dei naudsynt for å oppnå tillit.

Dei trekk anerkjenning, openheit, og det å vise respekt og aksept for kvarandre som suksessfaktorar for å fremje gruppepsykologisk tryggleik. På den andre sida finn informantane tankelause ytringar og mangel på openheit som destruktivt. Ueinighet kring ynskja pedagogisk praksis sjåast også som ein trussel mot opplevd gruppepsykologisk tryggleik, spesielt dersom medlemmar i gruppa synar lite vilje til endring og perspektivbevegelegheit. Dei ser relasjonelt mot og evne til konflikthandtering som naudsynt for å oppretthalde gode, trygge relasjonar.

Eg er medveten om at alt er enklare på papiret enn i det verkelege liv, men er takksam for å ha fått eit nyttig innblikk og auka kjennskap til kva utfordringar og oppgåver ein kan forventast å møte i ei leiarstilling.

8. Kjeldeliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og*

stillingsvern.m.m.(LOV-2005-06-17-62). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet & Statens arbeidsmiljøinstitutt (2019). *Fakta om arbeidsmiljøet i barnehager: Viktige utfordringer for arbeidsmiljøet i barnehager*. Arbeidsmiljøportalen.no.

<https://www.arbeidsmiljoportalen.no/bransje/barnehage/fakta-om-bransjen>

Bang & Midelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Gyldendal

Akademisk.

Bøe, M. & Thoresen, M. (2017). *Å skape og studere endring:*

Aksjonsforskning i barnehagen. (2.utg.). Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. (6.utg.). Gyldendal

Akademisk.

Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. (7.utg.). Gyldendal

Akademisk.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.

Administrative science quarterly, 44 (2). 350-383.

Ertesvåg, S. K. & Roland, P. (2013). *Leiing av endringsarbeid i barnehagen*.

Gyldendal Norsk Forlag AS.

Glaser, V., Størksen, I. & Drugli, M. B.(red.) (2014). *Utvikling, lek og læring i*

barnehagen: Forsking og praksis. Vigmostad & Bjørke AS.

Gibbs, G. R. (2011, 25. oktober). *Coding Part 1: Alan Bryman's 4 stages of*

qualitative analysis. (Video). Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=7X7VuQxPfpk>

Gibbs, G. R. (2011, 25. oktober). *Coding Part 2: Thematic coding*. (Video). Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=B_YXR9kp1_o

Gibbs, G. R. (2011, 25. oktober). *Coding Part 3: What can codes be about*. (Video).

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=3oo8ZcBJIEY>

Gibbs, G. R. (2011, 25. oktober). *Coding Part 4: What is coding for?* (Video).

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=5xM-9yuBhMc>

Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. (2.utg.).

Universitetsforlaget.

Hornstrup, C., Johansen, T., Specht, T., Madsen, J.G. & Loer-Petersen, J.

(2018). *Systemisk ledelse: Den reflekssive praktiker*. (2.utg.). Dansk Psykologisk Forlag AS.

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift*

om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Udir. [https://](https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf)

www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf

Kversøy, K. S. & Hartviksen, M. (2018). *Samarbeid og konflikt: To sider av*

samme sak. (2. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.

Larsen, A. K. & Slåtten, M.V. (2019). *En bok om oppvekst: Samfunnsfag for*

barnehagelærere. (5.utg.). Fagbokforlaget.

Lundestad, M. (2013). *Konflikter i personalgrupper i barnehagen*. E. Skogen (Red.),

R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen*. (2.utg., s. 153-181). Vigmostad & Bjørke AS.

Malt, U. & Tranøy, K. E. (2021, 7. november) *Empiri*. I *Store norske leksikon*.

<https://snl.no/empiri>

Meld. St. 24 (2012-2013). *Framtidens barnehage*. Kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/2e8ad98938b74226bc7ff395839434be/no/pdfs/stm201220130024000dddpdfs.pdf>

Postholm, M. B & Jacobsen, D. I. (2011). *Læreren medforskerblikk:*

Innføring i vitenskaplig metode for lærerstudenter. Høyskoleforlaget.

Rasmussen, H. (2016a). Lederens rolle i den mentaliserende organisation.

H. Rasmussen (Red.) & J. Ø. (Red.). *Mentalisering i organisationen*. (s.107-132). Hans Reitzels forlag.

Rasmussen, H. (2016b). Mentalisering og organisation. H. Rasmussen (Red.) & J. Ø.

(Red.). *Mentalisering i organisationen*. (s.17-40). Hans Reitzels forlag.

Skogen, E. (Red.), Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten, M. V. (2013). Å

være leder i barnehagen. (2.utg.). Fagbokforlaget.

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

Statistisk sentralbyrå (2021, 22.juni). *Ansatte i barnehage og skole*.

<https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/ansatte-i-barnehage-og-skole>

Stiegler, J.R., Sinding, A.I. & Greenberg L, S. (2018). *Klok på følelser: det følelsene prøver å fortelle deg*. Gyldendal.

Universitetet i Bergen (2019, 11. september), *Konflikter på arbeidsplassen løser seg*

ikke av seg selv. Forskning.no. <https://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-mobbing/konflikter-i-arbeidslivet-loser-seg-ikke-av-seg-selv/1559990>

Ødegård, E. & Røys, H. (2013). *Å dra lasset sammen: Samhandling som*

strategi for pedagogisk ledelse i barnehager. Cappelen Damm AS.

9. Vedlegg

Vedlagt finn ein informasjon og samtykkeskjema som vart tilsendt og underskrive av informantane, før intervjuet fann stad. Eg har også lagt ved intervjuguiden som eg nytta som utgangspunkt. Alle spørsmåla frå intervjuguiden vart stilt, men sidan eg nytta semistrukturert intervju brukte eg også oppfølgingsspørsmål i varierende grad.

9.1 Informasjon og samtykkeskjema



Vil du delta i bachelorprosjektet *Gruppepsykologisk tryggleik blant tilsette på avdeling ?*

Dette er eit spørsmål til deg om du vil delta i **eit bachelorprosjekt** der formålet er å få betre kjennskap til korleis pedagogiske leiarar nyttar sin relasjonskompetanse å gjere personalet på si avdeling trygge på kvarandre. I dette skrivet gir eg deg informasjon om mål for prosjektet og kva deltakinga vil ha å seie for deg. Eg håper difor at dette intervjuet kan verte gjennomført ved fysisk oppmøte, om det blir vanskelig kan digitalt intervju eller telefonintervju vere eit alternativ. Eg er svært takksam for at du stiller opp, slik at eg kan gjennomføre utdanninga mi dette vårsemesteret som planlagd.

Formål

Gruppepsykologisk tryggleik er eit omgrep som beskriv ein kultur der ein spelar kvarandre gode, der ein tør å dele sin ståstad og sine meiningar, utan redsel for å verte audmjuka eller avvist. Formålet med oppgåva er å få kjennskap til korleis pedagogiske leiarar, frå ulike barnehagar, nyttar sin kunnskap om relasjonsorientert leiing til å fremje eit godt psykososialt miljø på avdeling. Problemstillinga mi er:
«Korleis kan pedagogisk leiar nytte relasjonsorientert leiing til å sikre gruppepsykologisk tryggleik mellom dei tilsette på si avdeling?»

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Høgskulen i Volda ved høgskulelektor Kari Pauline Longva er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Fordi du er pedagogisk leiar er det interessant for meg å samle inn data frå deg for å få kjennskap til dine erfaringar og få rikare kunnskap om korleis de arbeider med temaet i dykkar barnehage. Eg vil intervju/sende intervjuguide til 4 pedagogiske leiarar.

Eg har fått kontaktopplysingane om deg av styrar.

Kva vil det ha å seie for deg å delta?

Dersom du vel å ta del i prosjektet, inneber det at eg vil møte deg fysisk og gjennomføre eit intervju som vil ta ca. 30-40 minutt. Intervjuet vil bli tatt opp med lydopptak på telefon og bli sletta frå telefonen etter transkribering. Eg vil nytte ein intervjuguide og du kan få tilsendt intervjuguiden på førehand.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekkje samtykket tilbake utan å gi noko årsak. Det vil ikkje ha noko negative konsekvensar for deg om du ikkje vil delta eller vel å trekkje deg seinare. Alle opplysingar om deg vil bli sletta. Du kan trekkje deg ved å kontakte emne- og prosjektansvarleg Kari Pauline Longva per e-post eller per telefon (sjå nedanfor).

Personvernet ditt – korleis vi tek vare på og nyttar opplysingane dine

Eg vil berre nytte opplysingane om deg til formåla eg har gjort greie for i dette skrivet. Eg behandlar opplysingane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Namnet og kontaktopplysingane dine vil eg erstatte med ei kode som vert lagra på eigen namneliste, skilt frå det andre datamaterialet. Data vert lagra på låst datamaskin.

I tillegg til meg sjølv er det berre ansvarleg for prosjektet ved Høgskulen i Volda, høgskulelektor Kari Pauline Longva, som vil ha tilgang til datamaterialet. I mitt prosjekt er du registrert berre ved stemme. Opptak vert sletta når data er transkribert, og det transkriberte datamaterialet vert sletta ved prosjektslutt 15. juni 2022.

Rettane dine

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

- innsyn i kva personopplysingar som er registrert om deg,
- å få retta personopplysingar om deg,
- få sletta personopplysingar om deg,
- få utlevert ein kopi av personopplysingane dine, og
- å sende klage til Personvernombodet eller Datatilsynet om behandlinga av personopplysingane dine

Dersom du ønskjer å få innsyn, sletta eller retta personopplysinga i datamaterialet, kan du ta kontakt med emne- og prosjektansvarleg Kari Pauline Longva per e-post eller telefon.

Kva skjer med opplysingane dine når eg/vi avsluttar forskingsprosjektet?

Prosjektet skal avsluttast innan 15. juni 2022. Alle personopplysingar og datamateriale vil bli sletta når prosjektet er avslutta.

På oppdrag frå Høgskulen i Volda har NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlinga av personopplysingar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kvar kan eg finne ut meir?

Om du har spørsmål til bachelorprosjektet, eller ønskjer å nytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

-(rettleiar)..... @hivolda.no
- Kari Pauline Longva (emneansvarleg og prosjektansvarleg) 70075433
kari.pauline.longva@hivolda.no
- Høgskulen i Volda ved personvernombod: Cecilie Røeggen, 70075073
personvernombod@hivolda.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost
(personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennleg helsing

Student

Prosjektansvarleg

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Høgskulelektor Kari Pauline Longva

Samtykkeerklæring

Samtykket skal gjerast skriftleg.

Eg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet og eg har fått høve til å stille spørsmål om prosjektet. Eg gir samtykke til:

- å delta i eit semistrukturert kvalitativt intervju

Eg gir samtykke til at mine opplysingar vert behandla fram til prosjektet er avslutta, 20. juni 2022.

(Signert av informant, dato)

NB! Det er viktig at du som informant signerer på begge arka.

9.2 Intervjuguide

Generelle spørsmål

1. Kan du fortelje litt om di yrkeserfaring knytt til arbeid i barnehage?
2. Kor lenge har du hatt stillinga som pedagogisk leiar på di avdeling?

Psykososialt arbeidsmiljø

3. Kva tankar har du kring omgrepet relasjonsorientert leiing?
4. I kva grad vektlegg du relasjonsarbeid på avdeling i din arbeidskvardag?
5. Korleis arbeider du for å påverke dine medarbeidarar til å ta medansvar for å sikre trivsel i på avdeling?
6. Kva gjer du for å sikre at di eiga oppfatninga av det psykososiale miljøet stemmer overeins med kvar enkelt i personalet si subjektive oppfatning?
7. Kva tankar gjer du deg kring omgrepet *relasjonelt mot?*
8. Kva opplev du som dei største utfordringane knytt til å skape å ivareta kvaliteten på det psykososiale arbeidsmiljøet?
9. Korleis går du fram dersom det oppstår situasjonar som er uheldig for arbeidsmiljøet? Gi gjerne døme.
10. I eit samansett personale er ein tett på ulike menneske med ulike personlegdommar, erfaringar og menneske som står overfor ulike livssituasjonar. Kvar går grensa for kva som er privat og kva som bør delast i personalet på avdeling?
11. Har barnehagen hatt prosjekt, fagdagar, utviklingsarbeid eller liknande knytt til psykososialt arbeidsmiljø?

Gruppepsykologisk tryggleik

12. Kva handlingar gjer du som pedagogisk leiar for å sikre at alle i personalet føler seg trygge nok til å delta med sine meiningar og erfaringar i faglege refleksjonar?
13. Korleis arbeider du for å dra nytte av mangfaldet og utvikle kvaliteten på dei menneskelege og faglege ressursane som bor i kvar enkelt?
14. Når du sjølv arbeider i team kva må til for at du sjølv skal kjenne deg trygg nok til å ytre dine meiningar og bidra til fagleg refleksjon og utvikling?
- 15.
16. Er det noko du tenkjer er viktig for tema som eg ikkje har spurt om?