

Universitetet i Stavanger

# Følelsesklokt medarbeiderskap

Master i endringsledelse

Hilde Matilde Hegerland  
15.06 21



Universitetet  
i Stavanger

**INSTITUTT FOR MEDIE-OG SAMFUNNSFAG**

## **MASTEROPPGAVE**

Studieprogram: Endringsledelse	Vårsemesteret, 2021
Forfatter: Hilde Matilde Hegerland Kandidatnummer 4813	 ..... (signatur forfatter)
Veileder: Øystein Hatteland	
Tittel på masteroppgaven:      Klikk her og skriv inn tekst. Følelsesklokt medarbeiderskap  Klikk her og skriv inn tekst.	
Emneord: Følelsesklokt medarbeiderskap, selvledelse, følelser, håndteringsstrategier, beslutningsprosesser,	Sidetall: 56 + ..... 1 vedlegg/annet: .....  Stavanger, 15.06.21 ..... dato/år

## Forord

Temaet for denne avhandlingen har vokst frem gjennom samtaler med min veileder Øystein Hatteland. Samtalene rundt følelser i arbeidslivet satte i gang prosesser som var både krevende, lærerike og nødvendige. Hjertelig takk for klokskap, undring og kyndig veiledning da egne blindepunkt blokkerte. Heldigvis driver vi med endringsledelse! Takk for at du åpnet øynene mine og ledet meg vekk fra følelsesgrumset<sup>1</sup>. Takk for nye ord!

Takk til informantene som tok seg tid til å bidra i en travel arbeidshverdag. Dere inspirerer og gjør en fantastisk jobb!

Det er med stolthet og gode følelser jeg leverer dette fra meg. Jeg håper denne avhandlingen kan være et bidrag til å fremme medarbeiderskap som balanserer indre og ytre krav på måter som er helsefremmende. Medarbeiderskap der vi anerkjenner egen rolle og kapasitet, der vi er raus med oss selv og andre gjennom å øke bevisstheten rundt følelsenes muligheter, begrensinger og påvirkning i arbeidslivet både for medarbeidere og ledere.

Krevende prosesser trenger gode hjelpere. Stine, takk for innsikt og inspirasjon! Cathrine, min beste venn, dette hadde ikke gått uten din støtte og motivasjon underveis. Takk for at du fins!

Mamma og Kåre, Bente, Arild og Silje, takk for all støtte og hjelp med stort og smått i turbulente tider. Tove, takk for eksistensielle lufteturer. Ingrid, takk for masterkaffi på Teams. Christer, takk for røde tråder, blått blikk og faglig kløkt i gruppearbeider gjennom disse to årene.

Ingmar og Edvard, denne er til dere <3

---

<sup>1</sup> I en av samtalene med min veileder Øystein Hatteland kom ordet følelsesgrums da Hatteland skulle oppsummere refleksjoner rundt uavklarte følelser i relasjonsintense yrker og hvordan dette kunne stenge for utvikling. Det er en treffende beskrivelse og blir i all sin følelsesmessige ekthet brukt i denne oppgaven til tross for sin uvitenskapelige karakter.

## Sammendrag

Denne studien søker innsikt i hvordan følelsene våre kan brukes som et kompass til å navigere bedre i møte med utfordringer - gjennom selvledelse. Begrepet følelsesklokt medarbeiderskap presenteres. Begrepet beskriver en tilnærming til yrkesutøvelse hvor medarbeiderne inkluderer følelser, bearbeidet eller avgrenset gjennom den rollen de besitter som profesjonelle arbeidstakere. I det følelseskloke medarbeiderskapet tillates følelsene å være et kompass, med kyndig navigering alt etter situasjon. Man lar seg ikke villedes av følelsesgrumset, men tar det på alvor for å kunne endre kurs. Det følelseskloke medarbeiderskapet viser empati for omgivelsene gjennom raushet og tilpasning. Samtidig ivaretas den enkelte gjennom avgrensning i møte med høyt arbeidspress.

Skolen er valgt som forskningsarena. Lærerne har stått i særdeles krevende utfordringer og pågående endringsprosesser som følge av Covid 19. Kan deres håndtering beskrives som et følelsesklokt medarbeiderskap? Avhandlingen søker innsikt i hvordan lærere som viser høy grad av selvledelse har vurdert og håndtert pandemi situasjonen.

Min forskning avdekker informantenes svært løsningsorienterte og empatiske tilnærming og håndtering av nedstenging og koronatiltak i skolen. Åpenhet for situasjonen og raushet overfor seg selv og omgivelsene preget møtet med det uforutsette. Med rom for å prøve og feile, og gjennomgående aksept for eget arbeid som *godt nok* fremstod informantene som trygge og kompetente i møte med de komplekse utfordringene. Kompleksiteten møtes med selektiv oppmerksomhet og avgrensing av kapasitet, ressurser og gitte rammer ved sin skole. Gjennom empatiske tilnærming, sensitive tilpasninger og kloke vurderinger balanseres de indre og ytre kravene.

Informantene bruker kollegaene sine aktivt. Gjennom kollegastøtte reduseres merarbeid og det åpnes opp for følelseshåndtering av krevende situasjoner. Informantene lar ikke negative følelser, som frustrasjon eller frykt styre deres oppmerksomhet. De navigerer mot det positive og løsningsorienterte. Det betyr ikke at de er blottet for negative følelser. Negative følelser brukes eller bearbeides på konstruktive måter gjennom følelsesregulering for å imøtekomme oppgaver. I deres håndtering gjenspeiles det følelseskloke medarbeiderskapet.

På tross av utpreget følelsesbevissthet vist gjennom følelseskloke vurderinger og håndteringer av utfordringer, blir ikke informantene helt enige med seg selv i hvor stor grad følelser inkluderes i de valgene de tar. Følelser aksepteres og anerkjennes i større grad når informantene beskriver egen håndteringsprosess. Følelsenes muligheter og begrensninger inkluderes da med større selvfølgelighet i prosessene. Når følelser blir eksplisitt knyttet til beslutningsprosesser blir informantene mer usikre og fremhever erfaring, teori og empiri. Bevisstheten rundt følelsenes påvirkning, muligheter og begrensninger kan derfor se ut til å oppleves å være situasjons og perspektiv avhengige.

Informantenes kyndige navigering gjennom denne krevende tiden viser seg som forbilledlig følelseshåndtering. De har brukt følelsene som et kompass til det beste for oppgaven, kollegaer og arbeidsgiver. De har utøvd følelseskloke medarbeiderskap.

# Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	7
1.2 Problemstilling.....	11
1.3 Formål.....	12
1.4 Forskningsdesign.....	13
1.5 Struktur.....	13
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	14
2.1 Koronaskolen, samfunnsmessig kontekst.....	14
2.2 Følelser – klokt – medarbeiderskap.....	16
2.2.1 Følelser.....	16
2.2.2 Klokskap.....	16
2.2.3 Medarbeiderskap.....	16
Figur 1, Medarbeiderskap, J. Velten.....	17
2.2.4 Et følelseklokt medarbeiderskap.....	17
2.2.5 Modell, følelseklokt medarbeiderskap.....	18
Figur 2, Følelseklokt medarbeiderskap, Hilde Matilde Hegerland (2021).....	18
2.3 Kan vurdering og håndtering si noe om en følelseklok tilnærming?.....	19
Figur 3, Beslutningsprosessen, Bos (2014).....	22
Figur 4, Lemiskaten, Bos (2014).....	24
<b>3. Metode</b> .....	25
3.1 Forskningsstrategi.....	25
3.2 Kvalitativt forskningsintervju.....	25
3.3 Prøveintervju.....	25
3.4 Intervjuguide.....	26
3.5 Utvalg av informanter.....	26

3.6 Informert samtykke.....	27
3.7 Datainnsamling.....	27
3.8 Transkribering.....	28
3.9 Analyse, koding og kategorisering.....	28
3.10 Validitet.....	28
3.11 Reliabilitet.....	29
3.12 Etske hensyn.....	30
<b>4. Resultater.....</b>	<b>31</b>
4.1 Egenskaper.....	31
4.1.1 Løsningsorienterte.....	31
4.1.2 Empati.....	32
4.2 Håndteringsstrategier.....	33
4.2.1 Balanserer indre og ytre krav – selektiv oppmerksomhet.....	33
4.2.2 Kollegastøtte og samarbeid.....	35
4.2.3 Dugnad.....	36
4.2.4 Prosess.....	36
4.3 Følelser.....	38
4.3.1 Følelser og beslutninger.....	38
4.3.2 Motstridende følelser.....	39
4.4 Oppsummering.....	41
<b>5. Drøfting av hovedfunn.....</b>	<b>42</b>
5.1 Vurdering og håndteringsprosesser.....	42
5.2 Omsluttet av empati.....	43
5.3 Støtte og mening.....	44
5.4 Navigering.....	45
5.5 Prosesser og dynamikker.....	45
5.6 Selvledelse.....	47

5.7 Følellesstyrt.....	48
5.8 Et følelleskløkt medarbeiderskap.....	50
6. Oppsummering og konklusjon.....	52
7. Referanser.....	53
8. Vedlegg.....	56

# 1 Innledning

Organisasjoner består av mennesker. Mennesker som samhandler, som utfører oppgaver i et system, som forvalter eller skaper en ressurs sammen. Arbeidslivet er oppgaver, relasjoner og følelser i dynamiske prosesser, innad i organisasjonen og ut mot omgivelsene.

Organisasjoner består av mennesker som er medarbeidere på ulike måter. Noen medarbeidere leder, andre følger. Noen leder gjennom å følge (Klemsdal, 2013). Medarbeiderens rolle har endret seg. Veldig forenklet viser organisasjonsteorien en utvikling fra å se medarbeideren som maskin, som en ren utfører, instruert av en leder. Via medarbeideren som et menneske som blir påvirket av sine omgivelser, der lederens rolle blir en tilrettelegger og motivator. Frem til å anerkjenne og se medarbeideren som en medskaper, der lederen og medarbeideren interagerer for å nå organisasjonens mål (Eriksson-Zetterquist, 2014, Grey, 2014, Klemsdal, 2013).

Medarbeiderens ansvar for egen arbeidssituasjon og som medskaper ble allerede på 1920 tallet løftet frem av pioner innen demokratiske prosesser i arbeidslivet, Mary Parker Follett (Eriksson-Zetterquist, 2014). Man kan si Follett gjennom å ansvarlig gjøre og styrke medarbeiderens rolle i organisasjonen forgriper det vi i dag beskriver som medarbeiderskap. Medarbeiderskap sier noe om hvordan medarbeidere forholder seg til sine arbeidsoppgaver, kollegaer og ledere. Samspillet blir medarbeiderskapet (Heggen, Tengsblad & Velten, 2016).

I et nåtidig endringsperspektiv kan vi trekke paralleller fra medarbeiderskap til det kontinuerlige perspektivet representer ved Tsoukas & Chia (2002). Tsoukas & Chia ser endring som sosiale interaksjoner som stadig utvikler seg. Der vi tilpasser oss ved å tone oss inn på de situasjonene vi står i til enhver tid (Tsoukas & Chia, 2002). Endring er da en iboende menneskelig handling, preget av dynamiske prosesser i interaksjon med omgivelsene. Det er de justeringene som foregår på mikonivået, blant de ansatte, som skaper et mulighetsrom for organisasjonen.

Dette samspillet, der interaksjonene blir organisasjonen (Hernes, 2014) problematiseres også av Lars Klemsdal i forhold til en lederrolle i endring. Klemsdal (2013) hevder kompleksiteten i dagens arbeidssituasjoner har et overskudd av føringer som gir det han beskriver som en negativ frihet. Dette skaper så et handlingsrom lederen navigerer utfra i samhandling med sine medarbeidere ved å justere seg etter de situasjonene som oppstår (Klemsdal, 2013). Klemsdal bruker tango metaforen, lede gjennom å følge. Det er i samhandlingen med medarbeiderne lederskapet utøves. En lederrolle i endring (Alvesson & Svenningsson, 2003, Klemsdal 2013) vil naturlig påvirke medarbeiderens rolle og oppgaver.

Medarbeiderens status og rolle har økt i det moderne arbeidslivet. I endringslitteraturen beskrives dette som empowerment eller myndiggjøring. Medarbeideren er gjerne i førstelinjen og operasjonaliserer dermed organisasjonens verdier ut mot omgivelsene. Medarbeidere har førstehåndskunnskap og dermed viktig kunnskap og erfaring om organisasjonens arbeidsprosesser. Medarbeideren står i varierende grad overfor valg og beslutninger som må tas der og da basert på faglig kunnskap, erfaringer og egen personlig kompetanse, gjennom utøvelsen av skjønn. Medarbeideren er essensiell for organisasjonens fungering og endringskapasitet.



Medarbeidere er hele mennesker som tar med sine verdier og personlige egenskaper inn i organisasjonen på godt og vondt. Medarbeidere påvirker og påvirkes av hverandre. Medarbeiderens relasjonelle ferdigheter og evne til selvledelse vil påvirke det mulighetsrommet vi finner i medarbeiderskapet.

Selvledelse handler om å ta ansvar for seg selv gjennom evnen til å styre egne tanker, handlinger og følelser (Karlsen & Berg, 2018). Det er her tema for denne oppgaven berører sitt hovedanliggende; følelser og selvledelse gjennom vurdering, håndtering og beslutningsprosesser i et medarbeiderskap. Som medarbeider og menneske har jeg undret meg over graden av bevissthet og anerkjennelse av følelsenes muligheter, ikke bare begrensinger for vårt arbeidsliv. Jeg opplever (jeg føler ikke, det ville blitt for lite vitenskapelig og uprofesjonelt) at følelsenes betydning og påvirkning for våre valg ofte blir marginalisert når vi opptre som profesjonelle aktører. Som om vi er frakoblet oss selv. I møte med utfordringer og beslutninger som profesjonelle medarbeidere vil jeg påstå vi er særlig preget av antagelsen om at følelser forstyrrer mer enn de hjelper oss. Denne antagelsen bør vi utfordre.

Grunnleggende antagelser er forestillinger om noe som vi tar for gitt. Våre forestillinger vil forme og prege hvordan vi ser og forholder oss til fenomener rundt oss (Alvesson & Sandberg, 2011). Lar den profesjonelle seg styre av følelser? Følelsesstyrte mennesker gjør dårlige vurderinger. Eller? Vi forholder oss til vitenskap, erfaring, empiri og fakta. Vi liker å tro at beslutningene vi tar er veloverveide og rasjonelle (Kahneman, 2013). At vi har kontroll. Følelsene lar vi ligge hjemme eller vi regulerer dem i møtet med andre, som de dannede menneskene vi er. Følelsesstyrte beslutninger driver vi ikke med. Vi ønsker å ha belegg for de vurderingene og valgene vi tar. Den profesjonelle lar seg vel ikke overvelde og villedes av egne følelser? Så primitive er vi vel ikke?

Følelser er komplekst. Følelser i arbeidslivet er komplisert. Følelser gjør oss sårbare. Følelser gjør oss menneskelige. Følelsene skiller mennesket fra maskinen. Når mennesker interagerer, vil følelser aktiveres (Fallmyr, 2011). Ifølge Lex Bos er det vår emosjonalitet som får oss til å henge sammen som individer og mennesker og bygger bro mellom den indre og ytre verden. Det emosjonelle gjør oss i stand til å rette oppmerksomheten mot det som er det vesentlige i handlings og beslutningssituasjoner. Bos hevder at alle beslutninger kommer ut av en følelse (Bos, 2014). Organisasjonspsykologen Lars Glasø viser til forskning som fremmer følelsenes muligheter i beslutningsprosesser, som referanseramme og verktøy for å kvalitetssikre en beslutning (2015, s. 247).

Psykologen Richard S. Lazarus (2000) hevder tanker kommer før følelser, men er formet av følelser og kan derfor påvirke tanken. Da står vi ved det universelle spørsmålet; Hva kom først, tanken eller følelsen? Kanskje er det nettopp denne gjensidige påvirkningen eller selvfølgeligheten i følelsene som gjør at følelser blir ubevisste for oss?

Følelsene våre beskrives av psykologer som et indre kompass, som det mest grunnleggende signalsystemet vårt (Stigler, Sinding & Greenberg, 2018). Prosessen med å håndtere følelser starter fra vi er født og preges av våre erfaringer og disposisjoner (Fallmyr, 2020). Våre følelsererfaringer, altså hvordan vi har blitt møtt og validert i våre følelser, påvirker våre følelsesminner som senere påvirker vår følelseshåndtering (Fallmyr, 2020). Dette er prosesser

som ubevisst kan medvirke til, eller styre vår fremtoning, reaksjonsmønstre og innstillinger til utfordringer (Fallmyr, 2020). Følelserfaringer kan bli våre blinde punkt.

Otto Scharmer beskriver blindepunkt som det vi ikke ser eller ikke er bevisst (Scharmer, 2011). Blindepunkt vil prege våre valg og tanker og kan skape noen dårlige mønstre. For å hindre downloading (Scharmer, 2011) av gamle mønstre trengs det mot og vilje til å erkjenne sine blindepunkt. Bevissthet rundt egne blindepunkt er essensielt for å kunne gå videre, for at endring skal kunne skje (Scharmer, 2011).

Psykologen Øyvind Fallmyr viser til en følelser revolusjon i psykologien og da særlig til Allan Schores forskning på tilknytning og samspillmønstre og hvordan våre følelserfaringer påvirker våre samspillforventninger (Fallmyr, 2020). Fallmyr (2020) problematiserer hvordan følelserfaringer ubevisst påvirker interaksjonene mellom lærer og elev i skolen og viser til følelsene som et ubenyttet potensial. Gjennom økt følelseskunnskap vil man styrke relasjonene som er grunnlaget for læring og utvikling (Fallmyr, 2020).

Medarbeiderskap er interaksjoner og relasjoner. Følelsene våre er en viktig komponent i medarbeiderskapet. Følelser igangsetter prosesser som kan skape alt fra engasjement og arbeidsglede til frustrasjon og mistillit. Dersom vi antar at vi er frakoblet våre egne følelser som profesjonelle aktører vil vi heller ikke anerkjenne egen følelshåndtering og dens betydning i møte med den andre og i møte med utfordringer. Når vi ikke inkluderer våre egne følelser i prosessene, vil vi ikke se vår egen rolle, ansvar og mulighet til å påvirke utfallet (Glasø, 2015, Fallmyr, 2020, Scharmer, 2011). Ved å anerkjenne følelsene som det indre kompasset de er, vil vi kunne bruke både positive og negative følelserfaringer på bedre måter. Med økt selvinnsett gjennom følelsene kan vi avgrense og sortere på mer hensiktsmessige måter (Lazarus, 1999). Ved å anerkjenne våre styrker og svakheter følelsesmessig vil vi kunne lede oss selv bedre (Fallmyr, 2020).

Følelserfaringer former og vil ubevisst påvirke vår evne til selvledelse (Lazarus, 2000, Scharmer, 2011, Fallmyr, 2020). Prosessen med å styre følelser, inkluderes i selvledelse. Dette vil være ytterst individuelle og gjerne ubevisste prosesser som vil kunne prege vår innstilling og håndtering av utfordringer. De vanskelige følelsene kan skape negativitet, motstand og stillstand. Utfordringer kan bli problem. Men de vanskelige følelsene kan også tilføre en sunn skepsis og dermed skape dynamikker som gir muligheter for endring. De positive følelsene, som entusiasme og nysgjerrighet tilfører energier og gir en åpnere tilnærming i møte med utfordringer. Samtidig kan man bli så positiv at man glemmer å reflektere og stille spørsmål. Dynamikker trenger motpoler.

Vi bør søke mot åpenheten og være nysgjerrig på hverandre og de uavklarte følelsene som villeder oss. De uavklarte følelsene kan bli et følelsergrum vi ikke forstår eller klarer å begripe. Følelsergrumset kan dermed stenge for det åpne sinnet, det åpne hjertet og den åpne viljen vi trenger for å søke endring (Scharmer, 2011). Om vi blir bevisst det potensialet som ligger i vårt eget følelserliv vil vi kunne bruke det til å styrke vårt medarbeiderskap. Stigler, Sinding & Greenberg (2018) beskriver dette som klok på følelser. Gjennom kontakt med egne følelser vil en lettere kunne bruke kunnskapen følelsene våre gir oss på hensiktsmessige måter. Vi vil kunne bli følelserkløke medarbeidere.

Hva om vi knytter den følelseskloke tilnærmingen sammen med medarbeiderskapet (Heggen, Tengsblad & Velten, 2016). Hvilke muligheter vil åpne seg når summen av samspillet mellom medarbeider, leder og oppgaver inkluderer kyndig navigering av følelsene? La oss, basert på det foregående anta at gjennom en følelsesklok tilnærming vil det mulighetsrommet Tsoukas & Chia (2002) beskriver, kunne bli enda større. Dersom den enkelte medarbeider bevisstgjøres sin påvirkningskraft og rolle i form av sine egne følelsers begrensinger og muligheter vil vi kunne få medarbeiderskap som tar menneskesystemet feilmarginer på alvor og bruker dem som en styrke (Fallmyr, 2020). Ved å ta følelsene på alvor vil vi kunne nærme oss praksiser der vi tar følelseskloke beslutninger som ivaretar både oss selv, våre medmennesker og de oppgavene vi skal utføre (Glasø, 2015, s. 247). Medarbeidere som er kloke på egne følelser vil i større grad sette grenser for seg selv, de vil sortere og gi slipp. De vil kunne utøve praksiser som er helsefremmende.

Vi lever og arbeider i særlig turbulente tider. Belastningene og føringene øker generelt, men pandemiens uavklarte karakter har utfordret oss på nye måter. Vi har måttet forholde oss til en ytre uavklart fare som har vært belastende gjennom sin totale inngripen i våre liv både som mennesker og arbeidstakere. Situasjonen har krevd høy endringskapasitet. Vår evne til selvledelse vil ha stor betydning for hvordan vi har håndtert utfordringene både faglig og emosjonelt.

Kompleksiteten har vært særlig høy i relasjonsintense yrker som ivaretar viktige samfunnsfunksjoner. Læreryrket blir kategorisert som en viktig samfunnsfunksjon (Regjeringen, 2021). Lærerne som i utgangspunktet har et komplekst yrke (Fallmyr, 2020), har stått i førstelinjen i særdeles krevende situasjoner og prosesser gjennom 2020/21 som følge av Covid 19. Organisering og planlegging for å ivareta smittevern har vært nybrottsarbeid og kommet i tillegg til de oppgavene skolen skal ivareta. Jorunn Folkvord, styremedlem i Utdanningsforbundet, omtaler situasjonen som et pågående praktisk utviklingsarbeid siden 12 mars 2020 (Ertesvåg, 2020). «*Hvordan drive skole under en pandemi?*» har ikke vært gjort før. Situasjonen har krevd nye ferdigheter og tilnærminger både for skoleledere, lærere og elever. Stressmestring er tatt til nye høyder da endringstrøkket har vært høyt og nødvendig for å kunne imøtekomme situasjonen. Myndighetene har oppfordret til en nasjonal dugnad for å slå ned smitten. Justeringer og tilpasninger er blitt den nye normalen. Det har vært mange førstegangs og førstehåndserfaringer på alle nivå i skolen. Endringsprosessene har vært og er mangfoldige.

Den pågående pandemien er krisehåndtering og utviklingsarbeid på en og samme tid. Det er krevende både for den som leder og den som blir ledet (Caspersen et al, NTNU Samfunnsforskning, 2021 s. 42--). Følelser vil kunne bli forsterket når situasjonen er uoversiktlig og det er fare for egen helse. Til tross for den økte belastningen i koronaskolen viser en oppsummering av forskningen på grunnskolens håndtering av koronasituasjonen at lærere flest har vist seg som løsningsorienterte med høy grad av endringskapasitet (Caspersen et al, NTNU Samfunnsforskning, 2021 s. 57). Noen har vist en særlig god håndtering som har gjort at de har klart å stå i denne kompleksiteten på forbillige måter over tid. Til tross for høy endringstakt og økt arbeidsbelastning har de funnet løsninger som ser ut til å ivareta og balansere indre og ytre krav. Hva kan vi lære av deres håndtering? Hvordan har de klart å

navigere i det komplekse? Kan deres håndtering beskrives som et følelsesklokt medarbeiderskap?

Dette leder oss mot denne oppgavens problemstilling.

## 1.2 Problemstilling

Hvordan har lærere som viser høy grad av evne til selvledelse vurdert og håndtert utfordringer som følge av Covid 19? Kan deres håndtering beskrives som et følelsesklokt medarbeiderskap?

Studien søker kunnskap om håndteringsstrategier og beslutningsprosesser hos lærere i skolen som viser høy grad av evne til selvledelse i møte med det uforutsette. Problemstillingen søker kunnskap gjennom forskningsspørsmålene;

-Hvilke egenskaper viser seg som viktige for å håndtere den komplekse situasjonen?

-Hvilke håndteringsstrategier benyttes i møte med utfordringer?

-Opplever man at følelser har betydning for de vurderingene og beslutningene som tas?

Forskningsspørsmålene ses opp mot psykologene Lazarus & Folkmans (1984) teori om vurdering og håndtering av stress, samt Lazarus senere arbeider som i større grad inkluderer følelser i disse prosessene (Lazarus, 1999). Beslutningsprosesser ses også opp mot Lex Bos beslutningsteori (2014) og Teori U av Otto Scharmer (2011). Videre benyttes teori om følelser og følelseshåndtering av psykolog Øyvind Fallmyr, «*Følelseshåndtering og relasjonsbygging i skolen*» (Fallmyr, 2020). Problemstillingen drøftes opp mot presentert begrep, følelsesklokt medarbeiderskap.

Skolen er valgt som forskningsarena. Feltet har stått og står i særdeles krevende utfordringer og endringsprosesser som følge av smitteverntiltak. Dette utdypes i teoridelen. Jeg har kjennskap til feltet og den kompleksiteten læreryrket innebærer gjennom nære relasjoner og egen yrkesutøvelse som barnehagelærer. Skolen står i ulike typer utfordringer. Førstehåndserfaringer med rammer, ressurser, mandat, ytre og indre krav og forventinger i en utdanningsinstitusjon gir meg både tilstrekkelig kunnskap og distanse til feltet for å kunne søke svar på problemstillingen.

Utover konkret håndtering søker jeg innsikt i hvordan lærerne har kommet frem til de valgene de har tatt gjennom deres fortellinger. Lazarus (1999) viser til mulighetene for å nærme seg kompleksiteten i håndteringen av utfordringer og stress gjennom en narrativ tilnærming. Informantenes fortellinger og valgte strategier vil kunne gi noen indikasjoner på hvor de har fokus. Anerkjennes følelser som en viktig faktor i deres virke og de valgene de tar? Informantenes selvforståelse er deres egen prosess. Med respekt og ydmykhet for deres prosesser går jeg inn i dette med varsomhet. Det er viktig å la deres fortellinger vise vei i innsamlingen av data.

### 1.3 Formål

Denne oppgaven søker å belyse medarbeiderperspektivet ved å utvikle kunnskap om hvordan lærere som viser høy grad av selvledelse håndterer det komplekse på forbilledlige måter over tid sett opp mot et presentert begrep, følelsesklokt medarbeiderskap. Gjennom lærernes vurderinger og valg i møte med utfordringer og i beslutningsprosesser gjennom deres fortellinger, vil jeg undersøke om vi kan beskrive deres forbilledlige håndtering som et følelsesklokt medarbeiderskap. Studien søker å fremme bevissthet og refleksjon rundt følelsenes betydning for selvledelse og beslutningsprosesser i et medarbeiderskap.

Kompleksiteten og kravene i utdanningssektoren øker. En undersøkelse gjort på oppdrag fra Utdanningsforbundet blant deres medlemmer høsten 2020 (Utdanningsforbundet, 2020) viser at 11 % av lærerne har søkt seg vekk, mens hele 42 % av lærerne har vurdert å forlate yrket de siste to årene. Kunnskap om hvordan lærere håndterer det komplekse på forbilledlige måter kan bidra til økt forståelse for eget ansvar som medarbeider i form av selvledelse i møte med endringer og fremme hensiktsmessige mestringsstrategier i møtet med det uforutsette og komplekse. En mer helsefremmende praksis, vil kunne få ned sykefravær og hindre lærerflukt. Kunnskapen denne studien søker vil kunne gi medarbeidere og ledere mulighet til å jobbe proaktivt og dermed stå styrket i møte med komplekse arbeidssituasjoner og endringsprosesser i fremtiden (Folkman & Moskowitz, 2004). Bevissthet rundt egne prosesser vil igjen styrke kvaliteten på relasjoner i undervisningssammenheng (Fallmyr, 2020). Læreren er i førstelinjen. Førstelinjens håndtering gir ringvirkninger. En lærer som ivaretar og forstår seg selv vil ha større mulighet til å forstå og ivareta andre (Fallmyr, 2020, Braun, Roeser, Mashburn & Skinner, 2019).

Rapport om håndtering og konsekvenser av koronautbruddet i grunnskolen viser en oversikt over forskning gjort på feltet i Norge (Caspersen et al, NTNU Samfunnsforskning 2021). Elevperspektivet har blitt prioritert. Lærerperspektivet omfatter hovedsakelig den digitale omstillingen og merarbeid (Gudmundsdottir & Hathaway, 2020, Nilssen, Utdanningsdirektoratet, 2020). En kvalitativ studie som gir kunnskap om lærernes håndteringsstrategier og selvledelse et år ut i en pågående pandemi vil kunne gi et bidrag til et kunnskapshull i forskningen.

Kunnskapen denne studien søker vil være overførbare til andre yrkesgrupper og medarbeidere på ulike nivå. Både de som leder og følger. Vi søker å beskrive en tilnærming til egen yrkesutøvelse. En tilnærming som er bevisst følelsenes kraft og ubevisst karakter og som aktivt bruker denne kunnskapen i eget medarbeiderskap gjennom selvledelse.

## 1.4 Forskningsdesign

Jeg har valgt en fenomenologisk og hypotetisk deduktiv tilnærming. Fenomenologien søker kunnskap om menneskets opplevelse, ikke en absolutt sannhet, men erfaringsbasert kunnskap som nyanserer temaet. Empiri ses opp mot presentert begrep, følelsesklokt medarbeiderskap gjennom relevant teori for å besvare forskningsspørsmålene. Studien er kvalitativ og gjennomføres anonymt.

Den fenomenologiske tilnærmingen viser seg også i bruken av *jeg* i avhandlingen.

## 1.5 Struktur

Først gis det en teoretisk gjennomgang av aktuell teori for å besvare problemstillingen;

Hvordan har lærere som viser høy grad av evne til selvledelse vurdert og håndtert utfordringer som følge av Covid 19? Kan deres håndtering beskrives som et følelsesklokt medarbeiderskap?

Studien søker kunnskap om håndteringsstrategier og beslutningsprosesser hos lærere i skolen som viser høy grad av evne til selvledelse i møte med det uforutsette. Problemstillingen søker kunnskap gjennom forskningsspørsmålene;

-Hvilke egenskaper viser seg som viktige for å håndtere den komplekse situasjonen?

-Hvilke strategier benyttes i møtet med utfordringer?

-Opplever man at følelser har betydning for de vurderingene og beslutningene som tas?

Teori for å belyse forskningsspørsmålene er hentet fra et utvalg av pensum vi har hatt på masterprogrammet i endringsledelse ved Universitet i Stavanger, samt noe ekstern litteratur fra psykologifeltet. I det teoretiske rammeverket gis det først en beskrivelse av lærernes komplekse arbeidssituasjon som følge av Covid 19 gjennom oppslag i media og forskning knyttet til koronaskolen gjort frem mot slutten av mars 2021. Deretter presenteres og defineres begrepet følelsesklokt medarbeiderskap. Et forslag til en modell som visualiserer det følelseskloke medarbeiderskapet presenteres.

I del tre redegjøres det for metodiske valg og gjennomføring av studien.

I del fire presenteres studiens resultater.

I del fem analyseres og drøftes hovedfunn opp mot teori gjennomgått i teoridelen.

Avhandlingen avsluttes med en oppsummering og konklusjon.

## 2. Teoretisk rammeverk

I denne delen vil jeg prøve å nærme meg og utype problemstillingen;

«Hvordan har lærere som viser høy grad av evne til selvledelse vurdert og håndtert utfordringer som følge av Covid 19? Kan deres håndtering beskrives som et følelsesklokt medarbeiderskap?»

Det teoretiske rammeverket viser til teori som belyser forskningsspørsmålene;

-Hvilke egenskaper viser seg som viktige for å håndtere den komplekse situasjonen?

-Hvilke håndteringsstrategier benyttes i møte med utfordringer?

-Opplever man at følelser har betydning for de vurderingene og beslutningene som tas?

Først en beskrivelse av kompleksiteten og noen av de endringsprosessene lærerne og skolen har stått i som følge av Covid 19.

### 2.1 Koronaskolen, samfunnsmessig kontekst

Nedstengningen i mars 2020 presset frem en hurtig digital omstilling (Gudmundsdottir & Hathaway, 2020) for å kunne opprettholde undervisning gjennom hjemmeskole. Lærerne viste høy grad av omstillingsevne. Trio undersøkelsen (Gudmundsdottir & Hathaway, 2020) viser at 67 % av norske lærere hadde liten eller ingen erfaring med heldigital undervisning. Viktige faktorer som trekkes frem som avgjørende for den hurtige omstillingen var lærerens positive innstilling og lærevillighet (Gudmundsdottir & Hathaway, 2020). En undersøkelse gjort blant nærmere 1000 lærere viser at lærere flest hadde gode erfaringer med nedstengningen våren 2020 (Egge, 2020).

Gradvis gjenåpning i april 2020 var mulig ved å opprette ulike smitteverntiltak med utgangspunkt i trafikklysmodellen (Regjeringen, 2021). De ulike smittenivåene har krevd ulik organisering og tilnærming. Veiledere har blitt revidert. Det har krevd høy endringskapasitet da det har vært nødvendig å endre fra gult til rødt nivå på kort tid i forhold til lokale smittetrykk. Kravet om en meters avstand, senere utvidet til to meter i interaksjonen med elever, har vært vanskelig å gjennomføre i praksis og dermed utfordret smittevernet.

Planlagt undervisning har måtte forkastes og plan b, eller c har vært nødvendig å iverksette. I perioder har det vært nødvendig med hybridundervisning, med kombinert digital og ordinær undervisning. Faglærere har måtte sette seg inn i helt nye fag for å redusere nærkontakter og gitt ansvar for kohorter. Utførelse av vask for å hindre smitte samt økt vakthold for å påse meteren har kommet i tillegg til undervisningen. Høsten 2020 kom nye læreplaner. Kunnskapsløftet 2020 (Utdanningsdirektoratet, 2021) kommer som et tillegg til det pågående utviklingsarbeidet som pågår i skolen med gradvis implementering.

Den uavklarte situasjonen og nye arbeidsformer preget av prøving og feiling har økt arbeidsbelastningen. En undersøkelse viser at lærere rapporterer om merarbeid som følge av organisering knyttet til smitteverntiltak (Utdanningsforbundet, 2020). Rapport om konsekvensene av smitteverntiltak i barnehager og skole viser at følgene har vært store for barn og unge (Nilssen, Utdanningsdirektoratet, 2020). Lærernes situasjon blir i mindre grad gjennomgått, men merarbeidet fremheves. Leder for Utdanningsforbundet, Steffen Handal problematiserte i den anledning at lærernes arbeidsmiljø og sikkerhet ikke ble gitt nok oppmerksomhet i rapporten (Gosh & Kolstad, 2020). Handal viste til retten til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø da lærerne mente det ikke var vektlagt. Lærerne har vært bekymret for eget smittevern. Folkehelseinstituttet har vist til at strengere tiltak ville gå utover barnas helse (Stensland & Jensen, 2020). Det har vært mange hensyn å ta.

Den pågående pandemien er krisehåndtering og utviklingsarbeid på en og samme tid. Det er krevende både for den som leder og den som blir ledet (Caspersen et al, NTNU Samfunnsforskning, 2021 s. 42--). Følelser vil kunne bli forsterket når situasjonen er uoversiktlig og det er fare for egen helse. Opplevde indre og ytre krav som ikke samsvarer vil kunne gi følelsesmessig dissonans (Glasø, 2015, s. 243). Noen kan ha opplevd digitalisering, distanse og nye interaksjonsmåter som en sorg (Bridges, 2011). Vanskelige følelser som frustrasjon og frykt er naturlige reaksjoner i en endringsprosess (Bridges, 2011). Evnen til å sortere og gi slipp blir utfordret under høyt arbeidspress over tid. For noen har skillet mellom jobb og fritid blitt mindre (Caspersen et al, NTNU Samfunnsforskning, 2021, s. 61). Belastningene beskrevet kan lede mot utbrenthet (Kvam, 2020).

Til tross for den økte belastningen i koronaskolen viser en oppsummering av forskningen på grunnskolens håndtering av koronasituasjonen at lærere flest har vist seg som løsningsorienterte med høy grad av endringskapasitet (Caspersen et al, NTNU Samfunnsforskning, 2021 s. 57). Hovedvekten av studiene i oppsummeringen omhandler hjemmeskole og digitalisering (Gudmundsdottir & Hathaway, 2020, Fjørtoft, 2020, Axelsen, Espeland & Aarset, 2020). Axelsen, Espeland & Aarset (2020) fant at lærerne holdt motivasjonen oppe ved å godta at de nødvendige prosessene i forhold til den hurtige digitale omstillingen måtte baseres på prøving og feiling og at *godt nok* var helt fint (Axelsen et al, 2020).

Capersen et al. oppsummerer skolens håndtering som imponerende (Caspersen et al, NTNU Samfunnsforskning, 2021 s. 139). Samtidig påpekes det at krisen tydeliggjør forskjeller organisatorisk og på det individuelle plan (Caspersen et al, NTNU, Samfunnsforskning, 2021 s. 139). Casestudier gjort senhøsten 2020 uttaler bekymring for slitne lærere, sykemeldinger øker (Caspersen et al, NTNU Samfunnsforskning, 2021, s.59). Handal ytret bekymring for ringvirkningene som følge av slitne lærere i desember 2020. Vi er nå inne i en tredje bølge der nye muterte virus gir nye utfordringer. Lærernes smittevern, krav om vaksine prioritet og skolelederes vansker med å oppfylle et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for sine ansatte har fått mer oppmerksomhet i mars 2021 (Korsmo, 2021, Vik, 2021). Maratonen fortsetter. Det begynner å røyne på for dem som har stått i frontlinjen. De har gjort en formidabel innsats. Noen lærere har vist en særlig god håndtering gjennom kyndig navigering i møte den den kompleksiteten som har blitt beskrevet. Jeg spør om denne tilnærmingen kan beskrives som et følelsesklokt medarbeiderskap?



## 2.2 Følelser – klokt - medarbeiderskap

Jeg søker å beskrive en tilnærming til egen yrkesutøvelse, et begrep som jeg har valgt å kalle et følelsesklokt medarbeiderskap. Det innehar følelser, klokskap og medarbeiderskap.

### 2.2.1 Følelser

Følelsene våre beskrives som et indre kompass, som det mest grunnleggende signalsystemet vårt (Stigler, Sinding & Greenberg, 2018, Fallmyr, 2020). Psykologen Øyvind Fallmyr (2020) viser til 12 grunnfølelser. Interesse, overraskelse, glede, ømhet/hengivenhet og stolthet kan karakteriseres som positive følelser. Sinne, frykt, skyld, skam, sjalusi, avsky/forakt og tristhet defineres gjerne som negative, eller vanskelige følelser (Fallmyr, 2020 s. 86). Fallmyr (2020) skiller mellom grunnfølelser og følelseskjema. Grunnfølelser utløser spontane reaksjoner, mens følelseskjemaer er den komplekse bearbeidingen av grunnfølelsene. Prosessen med å håndtere grunnfølelsene starter fra vi er født. Preget av vår personlighet, gjennom oppdragelse, erfaringer og møter dannes våre følelseskjema (Fallmyr, 2020). Våre følelseskjema påvirker vår følelseshåndtering som igjen påvirker vår navigering og samhandling i verden. Dette er ofte ubevisste prosesser (Fallmyr, 2020 s.83).

### 2.2.2 Klokskap

Å være klok viser til noe som er velutviklet, intelligent, man har en innsikt. Det kan si noe om erfaring, et utviklet refleksjonsnivå, samt evner til å vurdere og ta valg i komplekse prosesser. Handlingene er fornuftige og sensitive overfor flere perspektiver. Å være klok betyr også å ha et relativt og gradert perspektiv. Ulike variabler og kontekster vil ha innvirkning på hva man definerer som klokt ut fra ståsted, situasjon og rammer.

### 2.2.3 Medarbeiderskap

Medarbeiderskap beskriver hvordan medarbeidere forholder seg til sine arbeidsoppgaver, kollegaer og ledere/arbeidsgivere. Et godt medarbeiderskap inkluderer å ta ansvar for arbeidsoppgaver, medvirke til et godt arbeidsmiljø og jobbe mot de målene som virksomheten har satt seg. Summen av hvordan en medarbeider forholder seg til samspillet mellom disse komponentene utgjør medarbeiderskapet (Heggen, Tengblad & Velten, 2016). Medarbeiderskap vil si at man tar et felles ansvar for utviklingen av virksomheten. Medarbeideren ansvarlig gjøres og inkluderes dermed i større grad i prosessene gjennom medarbeiderskapet.

Johan Velten har utviklet denne modellen som visualiserer medarbeiderskapet.



Figur 1, Johan Velten.

## 2.2.4 Et følelsesklokt medarbeiderskap

En mulig definisjon, sammenfattet av det foregående, kan beskrive et følelsesklokt medarbeiderskap som et medarbeiderskap der medarbeiderne inkluderer følelser som er bearbeidet eller avgrenset gjennom den rollen de besitter som profesjonelle arbeidstakere. Dette vil da komme til uttrykk gjennom et avklart forhold til egne følelser, både positive og negative. En praksis der man tillater følelsene å være et kompass, men med kyndig navigering alt etter situasjon (Glasø, 2015). Der man ikke lar seg villedes av følelsesgrumset, men tar det på alvor for å kunne endre kurs (Fallmyr, 2020). Der man evner å oppdage sine blindepunkt for å komme videre (Scharmer, 2011).

Refleksjon og selvledelse er nøkkelord i det følelseskloke medarbeiderskapet. Refleksjon handler om evnen til å se flere perspektiver og mulige årsakssammenhenger. Refleksjon bidrar til å åpne det empatiske blikket.

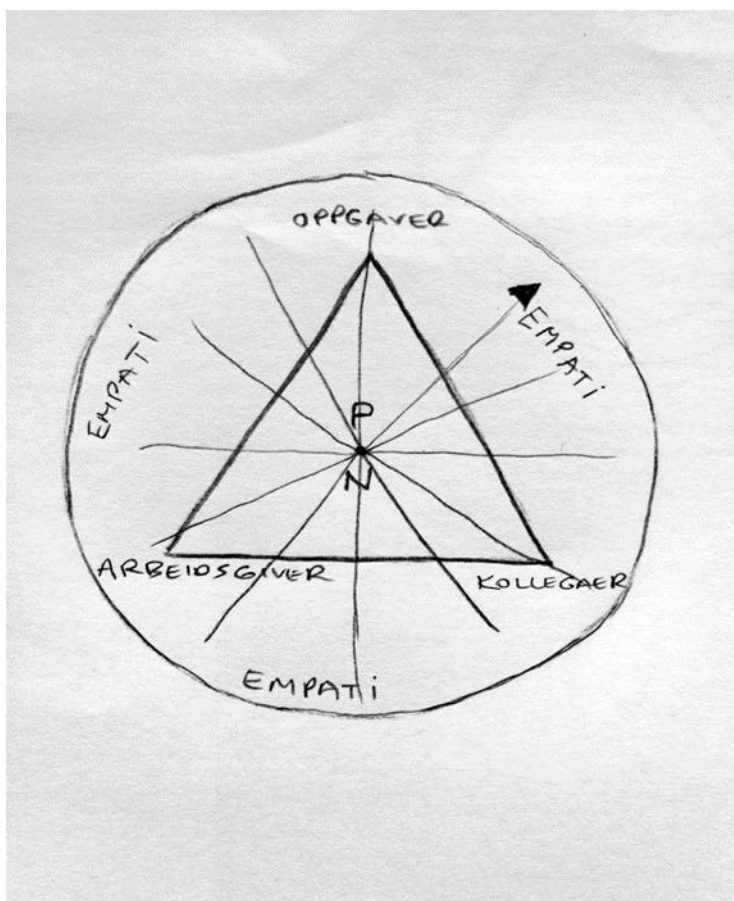
Selvledelse beskrives som evnen til å styre egne tanker, følelser og handlinger (Karlsen & Berg, 2018). I det følelseskloke medarbeiderskapet evner man å lytte til og tilpasse seg egne og andres behov ved å balansere indre og ytre krav til det beste både for seg selv og for virksomheten. Alle er en del av pågående prosesser. Som individ og kollektiv tar man ansvar gjennom løsningsorienterte praksiser. Det følelseskloke medarbeiderskapet viser empati for omgivelsene gjennom raushet, samtidig som man evner å ivareta seg selv gjennom å avgrense i møtet med høyt arbeidspress.

## 2.2.5 Modell, følelsesklokt medarbeiderskap

Som en videreutvikling av J. Veltens modell presenteres her et forslag til en modell for det følelseskloke medarbeiderskapet.

I det følelseskloke medarbeiderskapet er oppgaver, kollegaer og arbeidsgiver omsluttet av empati. Sirkelen avgrensner samtidig som den samler. Ingen begynnelse eller slutt, men pågående prosesser. Sirkelen er et symbol som brukes for å forene kropp og sjel.

Vår kompassmetafor kommer også til uttrykk gjennom sirkelen. I senter finner vi P og N. P er de positive følelsene, N de negative. Alt etter situasjon innad i samspillet som skaper medarbeiderskapet navigerer medarbeiderne, visualisert ved kompassnålen, gjennom selvledelse mot følelseskloke tilnærminger.



Figur 2, Følelsesklokt medarbeiderskap, Hilde Matilde Hegerland.

## 2.3 Kan vurdering og håndtering av utfordringer si noe om en følelsesklok tilnærming?

Graden av bevissthet rundt de prosessene som vi har definert som beskrivende for det følelseskloke medarbeiderskapet vil variere. Det ubevisste kommer gjerne til uttrykk gjennom hvordan vi agerer i praksis i møtet med en stressende situasjon. Gjennom vår vurderingsevne og håndtering av utfordringer vil et følelsesklokt medarbeiderskap kunne vise seg.

Folkman & Moskowitz (2004) gir et bredt bilde av forskningen på stress håndtering og viser til tidlige arbeider som fortsatt brukes som et grunnlag og teoretisk rammeverk for håndtering av utfordringer. Psykologene R. S. Lazarus & S. Folkman utviklet sin vurdering og stress håndteringsmodell i 1984. Den har senere blitt utvidet gjennom å inkludere følelser i større grad (Lazarus, 1999). Den opprinnelige modellen omfatter tre prosesser, primærvurdering, sekundærvurdering og revurdering (Lazarus & Folkman, 1984).

Primærvurdering er vurderinger av nåsituasjonen. Utfra egne erfaringer, innstilling og selvinnsikt vurderes utfordringen. Her aktiveres følelsene, noe står på spill (Lazarus, 1999). Primærvurderingen ses gjerne som tre mulige innganger. Situasjonen kan oppleves som irrelevant. Den berører ikke, man går videre. Vurderes situasjonen som relevant og håndterbar er sannsynligheten stor for at man går inn i situasjonen med et positivt blikk. I større grad er dette en utfordring man kan mestre. Dersom man ser situasjonen som uhåndterbar eller overveldende, som en mulig trussel, vil det i større grad igangsette negative følelser som avmakt og frykt. Disse følelsene kan blokkere for nye muligheter (Lazarus, 1999). Følelsene forsterker således prosessene.

I den første primærfasen vil våre følelseskjema bli aktivert (Fallmyr, 2020). Vi vurderer hendelser ut fra tidligere erfaringer, basert på våre komplekse følelsesminner. Indre krav, våre forventninger til oss selv, vår selvfølelse og selvtillit i møte med utfordringer, vil skapes i den interaksjonen vi har med andre og omgivelsene. Dersom våre følelser har blitt validert, bekreftet og anerkjent, vil vi kunne forstå og regulere følelsene våre på bedre måter og dermed navigere med større trygghet i oss selv (Fallmyr, 2020). Våre forventninger til oss selv vil igjen påvirke innstilling og hvordan vi opplever eller leser omgivelsene. Våre følelseserfaringer vil kunne farge våre møter og tilnærminger til utfordringer. Aktiveringen av følelseskjemaene vil kunne gi oss noen signaler som kan styre våre vurderinger og valg både privat og i arbeidslivet. En positiv inngang vil trolig være farget av tidligere positive erfaringer som tilrettelegger for åpenhet og nysgjerrighet senere. Motsatt vil negative erfaringer kunne påvirke og farge våre vurderinger til skepsis og frustrasjon. Våre følelseskjema kan dermed ubevisst lede oss til å vurdere ut fra gamle mønstre, antagelser og fordommer, våre blinde punkt (Fallmyr, 2020, Scharmer, 2011). Følelseskjemaene kan blokkere for å se situasjoner med et åpent blikk og dermed stenge for nye muligheter. Scharmer (2011) beskriver disse prosessene som downloading. Gamle praksiser gjentas uten å reflektere over eller bevisstgjøre seg prosessene. Å lene seg på erfaring som ubevisst baseres på negative følelseskjema kan skape uheldige møter og svekke relasjoner (Fallmyr, 2020).

Verdier, personlighet, selvtillit og sosial støtte vil være viktige aspekter som påvirker våre vurderinger (Lazarus & Folkman, 1984). Primærvurderingen påvirker den videre prosessen og legger føringer for sekundærvurderingen (Lazarus & Folkman, 1984). Sekundærvurderingen tar i betraktning hvilke ressurser man har tilgjengelig både hos en selv og i omgivelsene. Ved å forutse egne behov ved å kjenne seg selv, grenser, muligheter og begrensninger vil en kunne forberede eller tilrettelegge i forhold til situasjonen. Når en situasjon anses som håndterbar vil den i større grad oppleves som en utfordring snarere enn et problem. En utfordring vil da kunne sette i gang positive følelser som interesse og (arbeids) glede. Vurderes situasjonen som mer krevende enn det man har tilgjengelig av ressurser vil situasjonen kunne oppleves som en trussel og da potensielt skape stress. Grad av selvinnsett og selvledelse vil da sette noen rammer som vil kunne ivareta eller jobbe mot de indre og ytre kravene som kartlegges og vurderes i primærvurderingen (Lazarus & Folkman, 1984).

Pågående refleksjon fører oss inn i den tredje fasen, revurdering. Revurdering skjer når en person velger å se en situasjon med et nytt blikk for å kunne redusere stress (Lazarus & Folkman, 1984). Gjennom revurdering og pågående evalueringer utover og innover endres taktikk og strategi alt etter hvordan situasjonen utvikler seg. Revurdering har likheter med prosesser som presencing i Teori U av Scharmer (Scharmer, 2011). Gjennom refleksjon og mot til å møte sine blinde punkt vil nye muligheter åpne seg. Vi vil kunne navigerer bort fra følelsesgrumset.

Vurderingsprosessen er pågående. De ulike stadiene i vurderingsprosessen overlapper og gir føringer for valg av håndteringsstrategier. Som en forlengelse eller overlapping av vurderingsprosessen kommer håndteringsprosessen. Lazarus & Folkman (1984) opererer med to hovedgrupper av håndteringsstrategier, problem fokusert håndtering og følelses fokusert håndtering (Lazarus & Folkman, 1984).

Problem fokusert håndtering retter seg mot hvordan man konkret kan løse en problemstilling. Man aksepterer problemet og ser etter hvilke muligheter som foreligger for å kunne løse det rent praktisk. Gjennom å løfte opp utfordringen, se muligheter og begrensninger, vil mulige løsningsstrategier oppdages (Lazarus, 1999). Trenger man å lære seg noen nye ferdigheter? Bør man legge listen litt lavere? Endre fokus? Beslutningene tas ut fra kontekst og ressurser.

Følelses fokusert håndtering beskriver hvordan man håndterer de vanskelige følelsene en utfordring kan gi (Lazarus & Folkman, 1984), gjennom strategier som regulerer følelsene som oppstår. Det kan skje på ulike måter og komme til uttrykk gjennom akseptering, distansering, distrahering eller selektiv oppmerksomhet. Noen søker sosial støtte, andre ender opp med å plassere skyld (Lazarus, 1999). Andre søker seg til meditasjon eller selvutvikling gjennom å endre fokus.

Den følelses fokuserte håndteringen er kompleks. Kontekst, personlige forutsetninger, herunder følelsesskjema (Fallmyr, 2020) påvirker eller preger håndteringen. Valgt strategi vil i en sammenheng kunne være hensiktsmessig, i en annen lite fruktbar. Bevissthet rundt egne prosesser vil kunne skape større rom for å tilpasse og styrke beslutningene i møtet med utfordringer (Lazarus, 1999).

Valg av strategi henger sammen med grad av kontroll over situasjonen. Dersom man har mulighet til å kontrollere situasjonen anbefales en problem fokusert inngang. Digitaliseringen av skolen kan ses som et godt eksempel på en problem fokusert håndtering. For å opprettholde undervisning måtte digitale verktøy tas i bruk. Nye ferdigheter måtte læres (Gudmundsdottir & Hathaway, 2020).

I en uoversiktlig situasjon vil en følelses fokusert strategi anses som mer hensiktsmessig (Lazarus & Folkman, 1984). Kontroll svekkes i en pandemi. Tidspunkt og strategi for gjenåpningen av skolene var uavklart. Mange kjente og kjenner på frykten for smitte. Følelses fokuserte strategier kan bidra til å redusere stresset forbundet med å være i en situasjon preget av frykt. Å velge bort noe gjennom selektiv oppmerksomhet, kan være en hensiktsmessig strategi når situasjonen er kompleks.

Ifølge Lazarus (1999) har håndteringsstrategier og følelser en gjensidig påvirkning sammen med motivasjon og vurderingsevne (Lazarus, 1999, s.101). Tanken og handlingen skaper prosessen (Lazarus, 1999, s. 124). Problem og følelses fokuserte tilnærminger kan være overlappende innganger i møtet med utfordringer. Pågående vurderinger og revurderinger vil forekomme i prosessen og dermed endre fokuset alt etter situasjon. Lazarus (1999) påpeker at det finnes ingen riktig eller mer effektiv håndteringsstrategi. Han hevder det bare er naturlig å skille de fra hverandre i en analyse. Kompleksiteten er for stor. Lazarus (1999) tar til orde for en narrativ tilnærming til stresshåndtering. Gjennom fortellinger vil man kunne øke forståelsen for kompleksiteten, den enkeltes perspektiv og valg.

Kontekst er x faktoren (Folkman & Moskowitz, 2004). Enhver situasjon vil ha sin unike dynamiske kontekst som en del av en pågående prosess. Refleksjon, revurdering og åpenhet for å endre fokus i prosessen har vist seg å være gode strategier i møtet med utfordringer. Det er i spennet mellom innstilling, følelser, handling og kontekst den beste strategien ligger (Lazarus, 1999). Dersom man evner å se situasjonen med empati vil utfallet kunne bli mer hensiktsmessig. Empatien har kraft til å snu de negative følelsene til positive (Lazarus, 1999).

Empati er en essensiell faktor også i Teori U av Otto Scharmer (2011). Teori U har en holistisk tilnærming som favner hele mennesket og dets interaksjoner. Teori U søker å utvikle bevisstheten og forståelsen for potensialene som ligger i evnen til å lytte til seg selv og omgivelsene. Scharmer hevder lytting er den skjulte dimensjonen i vår samhandling og innehar et stort potensiale i møtet med fremtidens utfordringer (Scharmer, 2011). Evnen til å lytte, vil påvirke vår inngang til, og møte med det uforutsette. Hvordan vi ser og lytter til våre omgivelser deles av Scharmer inn i fire oppmerksomhetsnivå (Scharmer, 2011). Nivå 1 baserer seg på gamle mønstre og fordommer som søkes bekreftet. Vi ser det vi vil se ut fra våre erfaringer og tillærte mentale modeller, gjennom de omtalte blinde punkt (Scharmer, 2011). Vi downloader. På nivå 2 går vi inn i det faktuelle og dermed åpnes det opp for økt objektivitet. Nye innspill, spørsmål og innsikt avdekkes. Når, og dersom vi evner å se empatisk på situasjonen ledes vi mot nivå 3. Empati er en fellesnevner for nivå 3. Vårt fokus flyttes over på den andre. Ved å prøve å se den andre, gjennom å skifte perspektiv kan hjertet åpnes. Kontakt med egne følelser vil være viktig for å kunne gi plass utover, og søke åpenheten. Selvinnsikt vil være en forutsetning for å nå det fjerde og siste nivået. På det 4 nivået kan nye muligheter åpne seg

dersom det åpne hjertet og det åpne sinnet er i kontakt med den åpne viljen. Da kan vi nullstille, omdirigere, gi slipp og ta imot mulighetene (Scharmer, 2011).

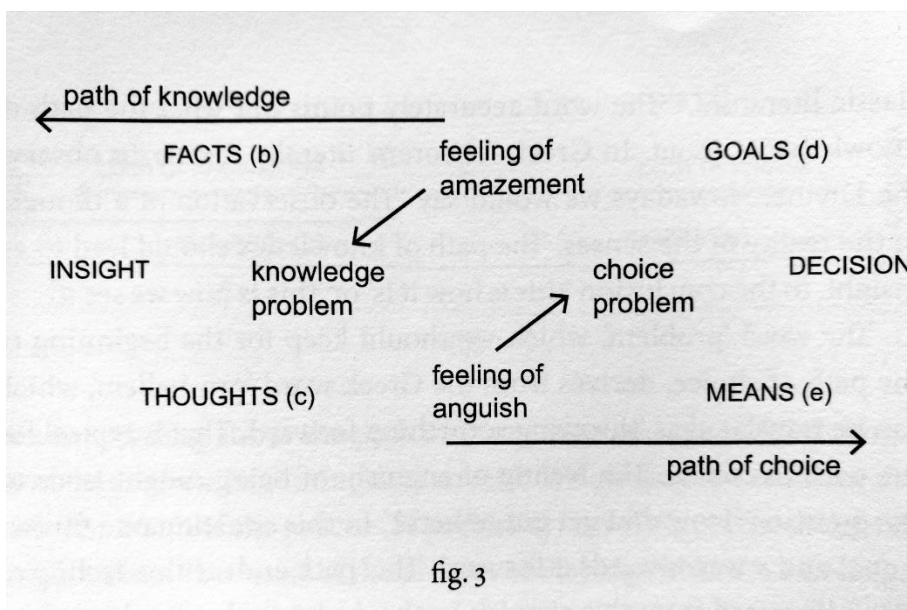
Empati for hverandre og omgivelsene er også sentral når Folkman (1997) videreutvikler og tilfører to aspekter i håndteringsprosessen, støtte og mening. Behovet for å søke sammen og finne støtte i hverandres praksis anses som avgjørende for håndteringen av en utfordring. Kollegastøtte, ledelsesstøtte og samarbeid fremheves som viktige deler i prosessen.

Det å se en utfordring i en større sammenheng vil også skape mening for noen (Folkman, 1997, Folkman & Moskowitz, 2004) og kan gjøre det uhåndterbare håndterbart og dermed påvirke hvordan vi håndterer det uforutsette.

Prosessene vi gjennomgår i møtet med utfordringer følelsesmessig og ut mot omgivelsene er sentral hos Lazarus (1999) og Scharmer (2011). Begge har en holistisk tilnærming. Alt henger sammen med alt. Vi er deler i helheten.

Prosessens og følelsens betydning for beslutninger problematiseres også av Lex Bos. Lex Bos utviklet sine ideer omkring prosessen med å ta valg gjennom å se nærmere på gruppedynamikker. Gjennom dynamikken i innspill og utspill i grupper hevder Bos (2014) mennesket har mulighet til å komme nærmere en dypere innsikt som forener de faktiske forhold med tanker og emosjoner. Observasjon og refleksjon, alene og sammen, er viktige deler i denne prosessen (Bos, 2014). I likhet med Lazarus (1999) påpeker Bos at enhver beslutning er situasjonsavhengig, hver sak har sin unike inngang, «*the power to judge lives in the present*» (Bos, 2014).

Prosessene med å ta et valg beskrives i figur 3 (Bos, 2014 s. 44).



Figur 3, Beslutningsprosessen, Bos (2014).

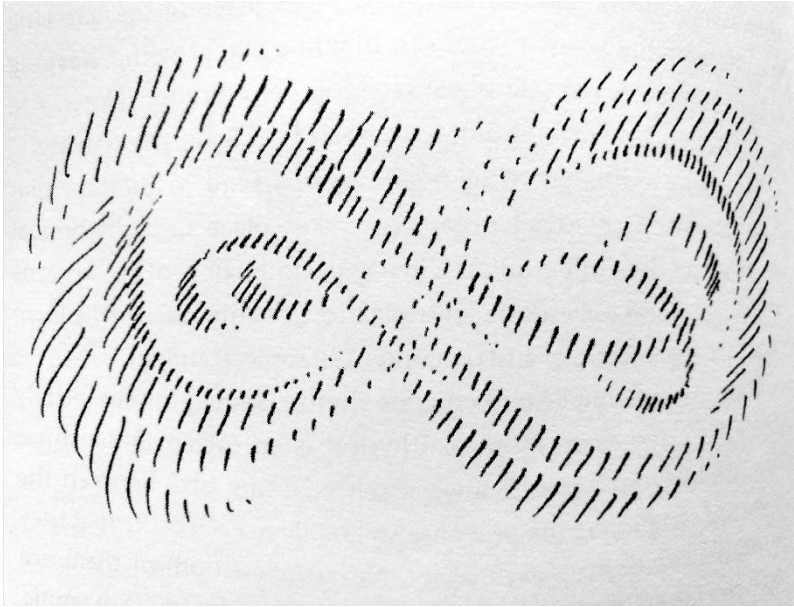
Bos viser til «*path of choice*», og «*path of knowledge*». “*Path of choice*” sier noe om mulighetene man har tilgjengelig. Viljen til endring og åpenheten for situasjonen henger sammen med og påvirker «*path of knowledge*». Den kunnskapen man har tilegnet seg gjennom åpenheten for flerperspektivet gir grunnlaget for realistiske og profesjonelle vurderinger (Bos, 2014 s. 47). Innsikt og engasjement gir så de beste forutsetningene for gode beslutninger.

Bos beskriver en rytmisk prosess som beveger seg mellom to poler. Mellom problem og følelse, frem og tilbake, innspill og utspill. En erkjennelse eller påstand kastes frem og tilbake (Bos, 2014 s. 58). Gjennom økende innsikt beveger man seg videre. Bos (2014) mener muligheten til å få til dette samspillet er gjennom evnen til å føle. Vår emosjonalitet får oss til å henge sammen som individer og mennesker og bygger bro mellom vår indre og ytre verden. Hos Bos er følelsen en enda ikke utkrystallisert tanke. Følelsene gjør oss i stand til å rette oppmerksomheten mot det som er det vesentlige i handlings og beslutningssituasjoner. Bos hevder at alle beslutninger kommer ut av en følelse (Bos, 2014). Ifølge Bos starter både “*the path of choice*” og “*the path of knowledge*” med en følelse. Det kan være undring, nysgjerrighet, en følelse av at noe må gjøres, eller en bekymring som setter i gang prosessene. Hos Bos er det i dialog med andre, i møtet med egne fordommer og med den åpenhet for andres innspill, at muligheten for transformasjon ligger (Bos, 2014 s. 58).

Hvordan vi tar inn og opplever den ytre verden beskrives som «*experiencing*» og påvirkes av tilstedeværelsen og interaksjonen med omgivelsene, utover blikket. Vurderinger av det ytre opp mot det indre kaller Bos vår indre norm. Denne normen er kontakten mellom vår indre og ytre verden. Vår indre norm beskrives som et verdikompass som vil påvirke våre beslutninger. Kontakten med og erkjennelsen av følelsenes betydning generelt og våre egne ubevisste følelsesminner (Fallmyr, 2020) spesielt, vil da påvirke vår innstilling til en utfordring som igjen påvirker vår vurdering og håndtering. Beslutningsprosessen farges av følelsen.

Bos visualiserer beslutningsprosessen gjennom lemiskaten. Den ytre verden blir den indre og den indre blir den ytre. Indre og ytre faktorer evalueres og beveger seg frem og tilbake gjennom pågående vurderinger og refleksjoner. Hos Bos rettes dialogen i større grad utover, da interaksjon med andre gir energien til prosessene. Parallellene går til medarbeiderskapets mulighetsrom og det kontinuerlige perspektivet (Tsoukas & Chia, 2002). Endring som sosiale interaksjoner som stadig utvikler seg, der vi tilpasser oss ved å tone oss inn på de situasjonene vi står i til enhver tid (Tsoukas & Chia, 2002). Dynamiske prosesser oppstår i interaksjon med omgivelsene (Tsoukas & Chia, 2002). Det er de justeringene som foregår på mikonivået, blant de ansatte, som skaper mulighetsrommet for organisasjonen.





Figur 4, Lemiskaten (Bos, 2014 s.72)

Lemiskaten er også beskrivende for de dynamiske prosessene beskrevet gjennom Lazarus & Folkmans (1984) vurderings og stress håndteringsmodell. Vekslingen mellom problem og følelses fokusert håndtering, vist til som et naturlig vekselspill i en prosess, har lemiskatens dynamikk i seg. Hos Lazarus & Folkman rettes dialogen i større grad innover gjennom refleksjon over situasjonen og egen kapasitet, men ses også opp mot omgivelsens muligheter og begrensninger i den aktuelle konteksten.

Utfordringer er pågående prosesser. Utfordringer igangsetter følelser som vil påvirke vår innstilling og de vurderingene vi gjør som så munner ut i de valgene vi ender opp med å ta i møtet med det uforutsette. Den ene prosessen påvirker den andre. Selvinnsikt vil være viktig for å kunne balansere ytre og indre krav når man vurderer egen kapasitet i situasjonen. Det åpne blikket, preget av en nysgjerrig innstilling til situasjonen er det som skaper det beste grunnlaget for de gode prosessene (Bos, 2014, Scharmer, 2011). Hvordan vi velger å møte en situasjon, som problem eller utfordring vil som vist være avhengig av flere faktorer og påvirke utfallet. Vår tilnærming vil påvirke vårt medarbeiderskap. Empati, pågående refleksjon og evne til selvledelse i interaksjonen med andre og omgivelsene vil kunne hjelpe oss å navigere i møtet med komplekse utfordringer.

Ved å se nærmere på hvordan lærere som viser høy grad av evne til selvledelse har vurdert og håndtert utfordringer som følge av Covid 19 søker vi innsikt og kunnskap som kan gi oss noen indikasjoner på om deres håndtering kan beskrives som et følelsesklokt medarbeiderskap.

## 3. Metode

I denne delen redegjøres det for metodiske valg for gjennomføringen av studien.

### 3.1 Forskningsstrategi

Dette er en fenomenologisk og kvalitativ studie. Fenomenologien søker kunnskap om menneskets opplevelse. Vi har alle vår unike persepsjon, vår måte å se og oppleve verden på. Vår persepsjon er kompleks, preget av blant annet våre erfaringer, kultur, rammer, arv og miljø som påvirker vår fortolkning av omverdenen. Ingen opplever situasjoner likt. Det subjektive åpner opp for en dypere og mer nyansert forståelse for et tema.

Grunnet min fenomenologiske forskningsmetode benyttes det en jeg form i avhandling.

### 3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervjuet søker informantenes opplevelse for å kunne forstå et fenomen bedre gjennom ulike virkelighetsoppfatninger. Kvale & Brinkmann (2019) fremhever at intervjuet som form krever øvelse og rolleavklaring (Kvale & Brinkmann, 2019). Forskningsintervjuet er ikke en dialog eller utveksling av erfaringer rundt et tema (Kvale & Brinkmann, 2019). Kunnskapen jeg søker ligger hos intervjuobjektet/informanten. Deskriptive, detaljerte og nyanserte beskrivelser av opplevelser og handlinger er av interesse. Intervjuet setter rammene og leder informanten frem til temaet, med åpenhet (Kvale & Brinkmann, 2019).

Intervju er en interaksjon. Intervjuer kan lede informanten gjennom sin påvirkning og føringene som blir lagt gjennom spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Sporene intervjuer velger å følge og årvåkenheten for det som blir sagt mellom linjene vil påvirke datamaterialet og den kunnskapen som produseres. Tilbakeholdelse, sensitivitet og nok forhåndskunnskap er viktige faktorer under et intervju (Kvale & Brinkmann, 2019). For mye kunnskap og engasjement vil kunne stenge for åpenheten og dermed føre til at intervjuer går utover sin rolle som aktiv lytter. Gjennom lytting vil en kunne gi informanten tid til å reflektere rundt spørsmålene.

### 3.3 Prøveintervju

Det ble utført et prøveintervju. Det var viktig å teste ut hvor åpne spørsmålene kunne være i forhold til temaet. Det ble tydelig for meg at kompleksiteten i yrket kombinert med den komplekse situasjonen lærerne i skolen har stått i krevde avgrensning. Spesielt i forhold til presisering i forhold til hvilket nivå studien søkte kunnskap om. Samtidig henger alt sammen

med alt. Oppgaver, kollegaer og arbeidsgiver påvirker og påvirkes gjensidig i et medarbeiderskap. Vi – et og utover blikket ligger i mandatet. Elevens beste kommer først. Det å sette ord på egne behov og tilnærminger trengte tid. Jeg opplevde også at spørsmål som omhandlet følelser og følelshåndtering opplevdes som uklare og private. Erfaringene fra prøveintervjuet gav meg verdifull kunnskap til det videre arbeidet.

### 3.4 Intervjuguide

Det ble utarbeidet en semistrukturert intervjuguide som ramme for intervjuene. Inngangsspørsmålet var åpent. Informantene skulle gi eksempler på utfordringer og deres håndtering av utfordringene. Ved å gi informanten muligheten til selv å velge retning ønsket jeg å få økt kunnskap om hvordan informantene prioriterte og hvor deres fokus lå. Egne fortellinger ville gi et mer nyansert bilde av utfordringer som følge av situasjonen. Intensjonen med å la informantene lede an var også at de potensielt ville snakke friere, med et engasjement som ville kunne gi følelsene et større rom. Intervjuguiden besto videre av spørsmål som omhandlet beslutningsprosessen rundt informantens egne eksempler. I siste del av intervjuet ble følelser nevnt eksplisitt i spørsmålstillingen, samt et spørsmål om vurdering og beslutninger generelt (Se vedlegg 1).

Spørsmålene som ble valgt er preget av min forforståelse og kunnskap, utvalgt for å kunne belyse problemstillingen og besvare forskningsspørsmålene. Andre spørsmål åpner opp for andre tilnærminger. Kunnskapen som kommer frem av datamaterialet er avgrenset innenfor de rammene spørsmålene gir, og min evne til å lytte og følge opp informantens svar.

### 3.5 Utvalg av informanter

Det var viktig å finne informanter som var gode på å balansere indre og ytre krav. Egenskapene eller ferdighetene vil for mange være ubevisste prosesser og derfor være å regne som blindepunkt i egne praksiser. En informant vil ikke nødvendigvis se seg selv og sine egenskaper. Bevissthet rundt egne strategier vil også kunne være forbundet med skam og skyld, ved at det å sette grenser for seg selv også kan oppleves som at man ikke engasjerer seg nok i sitt arbeid eller er kynisk. Hvilke strategier lærere bruker for å navigere i det komplekse kan også betraktes som private.

Informanten i mitt prøveintervju har et utvidet nettverk gjennom etterutdanning og bistod meg med å finne lærere med en lignende tilnærming i yrkesutøvelsen. Det tok tid å få tak i informanter som ville delta. Gruppen informanter studien henvender seg til viser god evne til å sette grenser for seg selv og dermed prioritere klokt når arbeidspresset er stort. Tre lærere stilte seg til disposisjon i en hektisk arbeidshverdag. Videre ble jeg satt i kontakt med en informant gjennom anbefalinger etter endt intervju. Denne metoden beskrives gjerne som snøballeffekten. Alle informantene hadde mer enn 10 års yrkeserfaring som lærere.

### 3.6 Informert samtykke

Informantene fikk tilsendt informasjon om studien og formål per e post en uke før intervjuet. Erfaringer fra prøveintervjuet gjorde at jeg valgte å gi en grundig beskrivelse av tema og min problemstilling. Dette ble gjort både for å tydeliggjøre og for å stimulere til refleksjon i forkant av intervjuet. Som forsker er det viktig å ikke gi for mye informasjon. Informanten skal ikke tilpasse sine svar mot antatt forventning (Kvale & Brinkmann, 2019). I denne sammenheng var det viktig at informantene fikk tid til å søke bevissthet rundt ofte ubevisste prosesser og tydeliggjøre det subjektive. Jeg ønsket innsikt i hvordan de balanserte indre og ytre krav, deres håndterings og beslutningsprosesser som medarbeidere, fremfor kollektive bestemmelser og tiltak.

Det ble informert om anonymitet, personvern og metode, samt retten til å trekke seg fra studien. All deltagelse i forskning krever informert samtykke. Som hovedregel skal det informerte samtykket være skriftlig. Underskrift er personopplysning, noe som gjør prosjektet meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Muligheten for muntlig informert samtykke ble drøftet med personvernansvarlig ved Universitet i Stavanger. Muntlig informert samtykke er juridisk godkjent. Med henvisning til eposten, om den var lest og forstått, gav informantene et muntlig informert samtykke i starten av alle intervjuene.

### 3.7 Datainnsamling

Intervjuene foregikk over Teams i løpet av mars 2021. Da studien er anonym ble notater gjort skriftlig, lydopptak er en personopplysning. Det var ekstremt krevende. Jeg var bevisst at min notering ville gå ut over blikk og den aktive lyttingen som et intervju trenger.

Sitater og essens ble kontrollert og validert gjennom å etterspørre om jeg hadde forstått informantene rett underveis i intervjuet. Dette grepet var nødvendig for å sikre reliabiliteten gitt metodens begrensninger. Gjennom denne metoden kan man si intervjuene ble selvkorrigerende (Kvale & Brinkmann, 2019). Min gjengivelse av data påvirkes og er avhengig av min kapasitet til å gjengi når ordstrømmen er høy, samt min fortolkning og valg når stikkord ble nødvendig for å få tak i essensen. Noe av datamaterialet var derfor i utvidet stikkordsform før transkribering. Uttalelser ble nyansert og tilført etter valideringspausen med informantene. Valideringen av datamaterialet gjorde formen noe hakkete. Flyten i intervjuet ble brutt. Allikevel opplevde jeg også at disse påtvungne pausene ga informantene tid til refleksjon og utdypende beskrivelser. Det gav nye tankerekker det å høre egne uttalelser og førte informantene videre på nye spor. Valideringspausen gav også mer ro til å stille oppfølgingsspørsmål. Jeg markerte i notatene der jeg ville følge opp med et stikkord. Noen ganger ble disse stikkordene stående som uforståelige spor som glapp i det høye tempoet. Andre ganger opplevde jeg gjennom valideringspausen at stikkordene ble tydeligere og muliggjorde oppfølgingsspørsmål.

Jeg opplevde ikke at metoden begrenset energien i intervjuene. Metoden kan ha ført til at informantene opplevde situasjonen som mer avslappet og snakket friere da de ikke hadde

intervjuers blikk på seg hele tiden. Motsatt kan de ha opplevd det som en distanse at dynamikken og øyenkontakten var varierende og dermed ikke opplevde situasjonen som trygg nok til å utdype og inkludere egen følelshåndtering i møtet med utfordringer.

### 3.8 Transkribering

Datamaterialet ble transkribert umiddelbart etter intervjuene. Transkriberingen ble gjort til bokmål. Informantene ble ytterligere anonymisert gjennom beskrivelsene informant a, b, c og d. De skriftlige notatene ble makulert etter transkribering. Som en konsekvens av at datamaterialet er skriftlige notater, med sine begrensinger beskrevet over, er transkriberingen hovedsakelig meningsfortettet. Meningsfortetting er forkortelser av informantenes personlige uttalelser (Kvale & Brinkmann, 2019). Deler av transkriberingen er ordrette gjengivelser av informantenes uttalelser i form av sitater.

### 3.9 Analyse, koding og kategorisering

Formålet med analysen er å dele opp, finne en dypere forståelse og se sammenhenger i det samlede datamaterialet opp mot problemstilling og forskningsspørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2019).

Etter transkriberingen ble datamaterialet kodet og kategorisert. Koding vil si at et eller flere nøkkelord settes til sentrale uttalelser eller avsnitt (Kvale & Brinkmann, 2019). Koding går gjerne over i kategorisering som vil si å se uttalelsene i en gjentagende sammenheng, eller sammenfatte meningsfortetting. Eksempler på koding i denne sammenheng var å markere der informantene beskrev en prosess, endring, følelser og grenser. Andre kategorier som ble brukt er løsningsorientert, følelshåndtering og beslutningsprosesser.

Videre ble kategoriene meningsfortolket ved å sammenligne data for å se etter likheter og ulikheter, mulige mønstre innad hos den enkelte informant og opp mot øvrige informanter i studien (Kvale & Brinkmann, 2019). Meningsfortolkningen ses opp mot studiens formål som er å se om lærernes vurdering, håndteringsstrategier og bevissthet rundt egne følelser i beslutningsprosesser kan beskrives som følelseskloke medarbeiderskap.

### 3.10 Validitet

Validitet sier noe om i hvor stor grad studiens slutninger samsvarer med studiens formål. Gyldighet og relevans. Studienes interne validitet sier noe om tydelighet i teksten, begrepsforklaringer og klarhet i retning.

Validiteten styrkes gjennom å unngå misforståelser. Et viktig aspekt i forhold til validitet er om informantene har forstått spørsmålsformuleringene under intervjuene og om de svarer ærlig. Erfaringer fra prøveintervjuet medførte at jeg valgte å gi informantene en utdypet beskrivelse av tema og studiens formål i samtykket sendt til informantene i forkant. Hensikten var å sette i gang refleksjonsprosesser før selve intervjuet. Graden av informasjon kan ha påvirket informantenes uttalelser, bevisst eller ubevisst, og gitt føringer for deres uttalelser jfr forskereffekten.

Følelser er personlig, vi viser vår sårbarhet gjennom våre følelser. Å snakke fritt om sine prioriteringer og valg sett opp mot følelser krever trygghet i seg selv og trygghet i situasjonen. Et møte på Teams i 45 minutter vil ikke kunne etablere den tryggheten man gjerne trenger for å åpne seg om sine følelser, spesielt de negative følelsene. Intervjuers evne til å skape nødvendig trygghet vil påvirke hvor ærlige informantene er i sine uttalelser. Temaet og samspillet i intervjusituasjonen vil derfor påvirke studiens validitet. Videre vil det at informantene er i en pågående prosess føre til variasjon i uttalelsene. Prosessen skaper usikkerhet. Studiens validitet kunne blitt styrket gjennom å etablere kontakt med informantene på et tidligere tidspunkt for å igangsette mulige refleksjonsprosesser og om mulig etablere en trygghet til tross for den semiformelle forskerintervjusituasjon som setter rammene. Validiteten kunne også økt ved å søke målrettet mot en gruppe informanter som var uttalt opptatt av og anerkjente følelsens muligheter og begrensninger for deres yrkesutøvelse.

Til tross for full anonymitet vil informantene forholde seg til en forsker i intervjusituasjonen. Hvordan informantene ønsker å fremstille seg, det som er akseptabelt i en profesjonell rolle vil utfordre validiteten.

Studiens søkende tilnærming rundt et mulig begrep vil også påvirke validiteten. Prosessene og grad av undring kan vanskeliggjøre en tydelig og klar tilnærming og besvarelse av oppgavens problemstilling.

### 3.11 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler studiens troverdighet og pålitelighet. Metoden som ble valgt for å sikre informantene anonymitet har klare begrensninger og svekker studiens reliabilitet. Empiri vil være preget av min fortolkning allerede på datainnsamlingsstadiet da metoden begrenser muligheten til å få med alle detaljer og nyanser i uttalelsene. Studiens reliabilitet kunne ha blitt styrket om det var flere som noterte. Sammenligninger av notatene ville kunne gi mer nyanserte gjengivelser og økt pålitelighet.

Formålet med studien var å se nærmere på hvordan et følelsesklokt medarbeiderskap kan komme til uttrykk ved å analysere fire læreres vurdering og håndtering av utfordringer knyttet til den krevende situasjonen de har stått i som følge av Covid 19. Datamaterialet kan ikke generaliseres. Man kan si studien er situasjonsbetinget da Covid 19 er en uunngåelig variabel som preger datamaterialet. Resultatene vil være preget av en kontekst som innehar krisehåndtering og ulike pågående prosesser hos informantene. Studien vil derfor ikke være

etterprøvbare i ren form, men en tilsvarende studie vil kunne vise noen tendenser som går igjen i forhold til hvordan innstilling, vurdering og håndtering påvirkes i møte med utfordringer. Bevissthet rundt følelsenes betydning for våre beslutninger vil være ulik alt etter kunnskap om følelser og anerkjennelse av egne følelsers påvirkning i prosesser.

### 3.12 Etiske hensyn

Studien ser nærmere på vurdering og håndtering av utfordringer som følge av den pågående pandemien og de pålagte og nødvendige endringene for å ivareta blant annet smittevern. Studien retter seg mot informanter som viser en særlig god håndtering av det uforutsette. Det vi kan beskrive som selvledelse i krise på forbilledlige måter. Men til tross for det forbilledlige vil egen håndtering av pålagte bestemmelser være privat. For å ivareta informantens private sfære og personvern, da sensitiv informasjon ville kunne bli belyst, samt unødig stille informanten i et dilemma overfor arbeidsgivers pålagte krav som kunne ha blitt nedprioritert eller valgt bort, valgte jeg full anonymitet i studien. Spørsmålene i den semistrukturerte intervjuguiden søker ingen data i form av alder, kjønn eller arbeidssted som gjør datamaterialet sporbart.

Et annet aspekt som ledet mot valget om full anonymitet var ønsket om at informantene skulle snakke så fritt som mulig uten at de opplevde at noe stod på spill. Følelser i sammenheng med beslutninger og egen prosess vil kunne åpne for det sårbare. Vi er alle i pågående prosesser, med iboende potensialer for endring. Respekten for informantens egne prosesser blir tatt hensyn til gjennom full anonymitet.

Valget om full anonymitet i datainnsamlingen ga føringer for metoden som igjen påvirker studiens reliabilitet og validitet som vist over.

## 4. Resultater

I denne delen presenteres studiens resultater. Datamaterialet har blitt fortolket og sett opp mot problemstillingen;

Hvordan har lærere som viser høy grad av evne til selvledelse vurdert og håndtert utfordringer som følge av Covid 19? Kan deres håndtering beskrives som et følelsesklokt medarbeiderskap?

Problemstillingen søker kunnskap gjennom forskningsspørsmålene;

-Hvilke egenskaper viser seg som viktige for å håndtere den komplekse situasjonen?

-Hvilke håndteringsstrategier benyttes i møte med utfordringer?

-Opplever man at følelser har betydning for de vurderingene og beslutningene som tas?

Jeg har valgt å presentere resultatene knyttet opp til forskningsspørsmålene presentert over.

### 4.1 Egenskaper

Hvilke egenskaper viser seg som viktige for å håndtere den komplekse situasjonen?

Erfaring er åpenbart en faktor som påvirker og vil ha stor betydning for trygghet i rollen som igjen vil kunne påvirke håndteringen. Gjennom trygghet i rollen øker selvtilliten som vil påvirke evnen til selvledelse. Alle informantene har mer enn 10 års erfaring. Erfaring er så en ramme som viser seg i uttalenes både eksplisitt og implisitt. Erfaring er ikke en egenskap i så måte og presenteres derfor ikke som en egen kategori.

Det er særlig to egenskaper som utmerker seg gjennom informantenes fortellinger, den løsningsorienterte tilnærmingen og en utpreget evne til empati.

#### 4.1.1 Løsningsorienterte

Alle informantene viste en løsningsorientert tilnærming til de utfordringene de har møtt som følge av Covid 19. De er kompetente og ansvarlige. Informant b beskrev nedstengning og forberedelse, iverksetting av hjemmeskole som;

«... jeg tenkte ikke sånn at dette var merarbeid. Dette må jeg bare gjennomføre.». Senere utdypet med, «Det var bare å sale på og gjøre det beste ut av det».



Denne uttalelsen sammenfatter noe av essensen i den tilnærmingen informant b hadde. Gå inn i det med energi og mot til å møte utfordringene. Uttalelsen «gjøre det beste ut av det» viser aksept for at dette vil kunne bli krevende, men sier også noe om en inngang som aksepterer prøving og feiling. Informanten dveler ikke ved det som kunne vært annerledes eller bedre;

*«Viktig å løfte problemstillingene. Det kan vi gjøre noe med, det kan vi ikke gjøre noe med. Legge den ballen død.»*

Informant a har en lignende beskrivelse av utfordringer knyttet til undervisning;

*«...men okay, da er det sånn det er. Så får vi ta noen andre oppgaver da, jeg snur meg fort rundt istedenfor å tenke at de må ha den oppgaven som skulle vært på sløydrommet. Da må vi gjøre noe annet, gjøre det beste ut av det.»*

Åpenhet for endring er gjennomgående hos informantene. Å gi slipp på allerede planlagt undervisning er ikke en stressfaktor for noen av informantene;

*«Jeg blir ikke stresset av at vi ikke kan gjøre noe på akkurat den måten som jeg hadde tenkt. Der er det mange kollegaer av meg som er...De sliter seg mer ut, noen takler ikke forandring. De vil ha akkurat den oppgaven de hadde sist og blir sure av sånne ting.»*

Informant b fremhevet disse ferdighetene i møtet med utfordringene;

*«Må tenke positivt. Dette kan vi. Fokus på det vi kan klare, ikke det vi ikke kan...Viktig å være åpen, prøve og heller feile.»*

Informant a beskriver håndteringen av tilleggsoppgaver på denne måten;

*«okay, da må jeg bare få det gjort. Om jeg bruker mye energi på å klage og sutre så kommer jeg ingen vei med det.»*

Informanten har en positiv inngang og lar seg ikke villedes av negative følelser knyttet til merarbeid. Informanten tar ansvar for sine oppgaver.

## 4.1.2 Empati

Informantene viser gjennomgående empati for situasjonen gjennom sine fortellinger. Tre av fire informanter viser i større grad empati overfor ledelse og kolleger gjennom sine uttalelser. Alle viser empati for elevenes situasjon.

Informant a uttalte;

*«...vet jo jeg også at det er første gangen de også gjør dette...(skoleledelsen) jeg har ikke bruker så mye tid og energi på å klage på de tingene som jeg ikke synes fungerer.»*

I forhold til smittevern viser informant a forståelse for vanskene i forhold til smittevernregler;

«Når jeg skulle bort å vise så tar du en meter avstand, for dette var jo på rødt. Men klart vi er jo mennesker... elevene glemmer seg ut, av og til glemmer jeg meg ut.»

Informant d beskriver situasjonen på denne måten;

«Har vel også tenkt at dette er en unntakstilstand for alle. Det har vært viktig å senke kravene både til seg selv og elevene. Være der for hverandre.»

Informant b uttalte; «Vi måtte finne veien sammen. Ingen hadde gjort dette før.»

Alle informantene viste stor grad av empati for elevens situasjon. Her med eksempler fra informant b og c;

«Vi måtte finne rom til å se den enkelte elev. Vi har mange sårbare barn. Bekymring for hjemmesituasjonen til noen. Vi måtte tilpasse læringstrykket, vi måtte finne en balansegang.»

Informant c beskrev den krevende situasjonen til elevene og hvordan det påvirket de faglige valgene;

«I forhold til elevarbeid har jeg vært mest opptatt av at de skal mestre...Jeg la forventningene ganske lavt. Viktig at elevene opplever mestring i situasjonen. Stor fagutvikling får vente.»

Gjennom deres åpne og positive innstilling viser de empati gjennom hvordan de omtaler kollegaer, ledelse og elever. Empatien viser seg også gjennom en form for egenomsorg ved å kunne ivareta seg selv og egen helse i den krevende situasjonen. Dette utdypes nedenfor.

## 4.2 Håndteringsstrategier

Hvilke håndteringsstrategier benyttes i møte med utfordringer?

Hvordan man løser eller håndterer en utfordring omtales gjerne som en håndteringsstrategi. Vi har vist til ulike egenskaper som har preget informantenes tilnærming. De er løsningsorienterte med en utpreget positiv innstilling, og de er empatiske i møtet med det uforutsette. Men den åpne og løsningsorientert tilnærming er allikevel avgrenset. Funn viser at informantene gjør vurderinger og valg som også ivaretar dem selv i den komplekse situasjonen. Det kan se ut til at de balanserer indre og ytre krav gjennom å avgrense.

### 4.2.1 Balanserer indre og ytre krav - selektiv oppmerksomhet

Indre krav sier noe om forventninger til seg selv. Ytre krav kan være bestemmelser fra ledelsen sentralt eller lokalt, men det kan også være opplevde ytre krav i form av forventninger som ikke er uttalt. Informantene gir uttrykk for at de har erkjent hva som er viktig for dem, hva de kan make og hvilke verktøy eller ferdigheter de må hente frem for å håndtere utfordringene. Gjennom uttalelsene viser de selvinnsikt og trygghet i rollen. Deres valg viser at de tilpasser

seg den krevende situasjonen på måter som ser ut til å ivareta både indre og ytre krav. Det overveldende blir gjort håndterbart gjennom å inkludere seg selv ved å avgrense og gi slipp på kontrollen.

Denne uttalelsen fra informant b viser et avklart forhold til egen kapasitet og åpenhet for det uforutsette;

*«Jeg har aldri hatt behov for å være den beste. Det nytter ikke å ha kontroll på det du ikke kan gjøre noe med. Flink pike syndromet har jeg unngått. Jeg tar ikke meg selv så høytidelig. Mange av de yngre har voldsomme opplegg og skal ha kontroll på alt. De sliter seg ut.»*

Informant a beskriver egen avgrensning på denne måten;

*«... jeg kan ikke ta alt på mine skuldre. Trenger ikke å mene noe og kunne noe om alt.»*

Informant d har en lignende beskrivelse;

*«...det har vært nødvendig å skru litt av. Om man skal følge opp på alt og sette seg inn i Fagfornyelsen og kjenne på ansvar for både det ene og andre. Det går jo ikke.»*

Informant c beskriver håndteringen av opplevde forventinger på denne måten;

*«Viktig å være trygg i at man ikke trenger å gjøre alt. Alltid noen iherdige kollegaer som gjør tre ganger mer. Det gjør noe med kollegiet. Det er ikke holdbart at vi skal sitte på Teams møter og kjenne på utilstrekkelighet. Jeg tok det opp med ledelsen. Vi kan ikke stå opp kl 06 og legge oss kl 23.»*

Informanten bruker her en opplevelse av frustrasjon og avmakt, negative følelser, på en konstruktiv måte. Informanten tar opp med ledelsen for å kunne finne bedre løsninger for å senke den opplevde forventingen om merarbeid. Man viser ansvarlighet ved å søke løsninger til det beste for medarbeiderskapet.

Alle informantene viser avgrensning gjennom å sortere og tilpasse seg kravene de møter. De velger hva de gir sin oppmerksomhet. Resultatene viser at informantene gjennomgående viser selektiv oppmerksomhet og at dette blir en strategi i møtet med den kompleksiteten de står i. Ved å balansere indre og ytre krav tilpasser de arbeidet opp mot egen kapasitet gjennom å avgrense eller gi ansvaret videre. Informantene godtar at de ikke får gjennomført alt og er tilfreds med *godt nok*. De gir slipp og går videre. Informant a uttalte;

*«Jeg bestemt meg for at jeg gjør så godt jeg kan så får det være godt nok...jeg har ikke klart å strekke til på alle områdene. men jeg kan ikke grave meg ned i det. Jeg bruker ikke energi på å være den som skal kunne alt 100 % hele tiden...Jeg har nedprioritert alt så langt jeg tenker at det er lov innenfor rammene.»*

Informant c uttalte; *«Viktig å skille mellom det jeg bør og kan gjøre. Det som kan vente, får vente...Brukte ikke så mye tid på hva jeg kunne gjort annerledes. Forholdt meg til det vi hadde blitt enige om. Det gav meg ro i hodet.»*

Avgrensning ble også foretatt i forhold til informasjon, informant a uttalte;

«Jeg tar kun med meg den informasjonen jeg trenger. Jeg er ikke noen kontrollfrik. Jeg trenger ikke vite ting langt frem i tid. I forhold til planer sånn generelt sett. Det blir jeg stressa av. Jeg tar nok helst en uke av gangen.»

To av informantene beklaget egen avgrensning. Informant c uttalte;

«Jeg var nok litt kald på det...men jeg kan ikke gå inn i alt. Vi kan ikke drøfte herfra til månen hvordan dette kan gjøres.»

Informant d reflekterte også over avgrensning i forhold til tilgjengelighet på denne måten;

«Viktig for meg å ha et skille mellom jobb og fritid. Kunne skru av. Lett å ta med seg dagen hjem når det har vært så mye. Det er kanskje litt kynisk å logge av, har opplevd det som en forventning og en nødvendighet å være tilgjengelig.»

Informant c avgrenset også for å balansere jobb og privatliv;

«Om jeg skal ha tid til å følge opp i mitt eget liv i forhold til egne barn kan jeg ikke ta på meg mer enn jeg kan klare. Mitt familieliv må ivaretas også.»

## 4.2.2 Kollegastøtte og samarbeid

Gjennom krisen har samarbeid vært nødvendig. Informantene trekker frem kollegastøtte som viktig for å redusere det faglige merarbeidet. Både som følge av smittevernet, men også i forhold til arbeidet med lokale planer samt Fagfornyelsen som kom høsten 2020.

Informant a beskrev situasjonen på denne måten;

«vi må legge vekk noen av de nye tingene litt, men allikevel må vi jo henge med. De er jo her (nye planer, fagfornyelsen) men av og til er de blitt satt til side og blitt nedprioritert. Det har vært nødvendig. Det har vært mye hjelp i kollegaer, vi har fått mye tid, det har vært mye møtetid og mye fagsamarbeid for å få til de nye planene. Med samarbeid så får vi det jo til.»

Informant d har lignende beskrivelser av kollegastøtten;

«Vi prøver å støtte hverandre. Det har vært nødvendig å bruke hverandre, lage opplegg sammen, opplegg som har vært gjennomførbare.»

Informant b beskrev nedstengningen og samarbeidet med kollegaer i forberedelsene til hjemmeskole;

«Vi måtte finne veien sammen. Ingen hadde gjort dette før. Første uken knall og fall. Tett samarbeid. Krevende første uke.»

To av informantene uttaler mer eksplisitt at de har brukt kollegaer også for å bearbeide følelser;

Informant a uttalte; «...vi bruker hverandre, får ut frustrasjon og ting vi synes er stress og vanskelig...Det har vært godt å snakke om de tingene.»

Informant c; «Viktig med gode kollegaer som tenker likt, få snakke om ting som har vært krevende».

Interaksjonen med kollegaene var ikke bare udelt positiv. To informanter fremhevet digitale medier som en forstyrrende faktor. Informant c uttalte;

«Jeg valgte raskt vekk mailvarsel på mobilen. Jeg kunne ikke være pålogget hele tiden. Det var opp til ledelsen å organisere.»

Informant d problematiserte en mer uformell sosialisering på sosiale medier;

«Det var fint å holde kontakten med kollegaer på messenger, men jeg ble nødt til å skru av mobilvarselet etterhvert, det var mye frustrasjon der ute som tok mer energi enn det gav...»

Uttalelsen beskriver en avgrensing gjennom å ikke utsette seg for andres frustrasjon da det opplevdes som forstyrrende for egen håndtering.

### 4.2.3 Dugnad

Å se situasjonen i en større sammenheng hadde særlig betydning for informant b;

«Det var også hyggelig det arbeidsfellesskapet som oppstod. Det nyttet ikke å telle timer. Det tok den tiden det tok...Det var noe vi måtte gjøre. Dette dugnadsbegrepet. Den nasjonale dugnaden. Vi tok det veldig til oss. Vi tok en for laget.»

Informanten trekker frem dugnadsbegrepet og hvordan det gav mening å være en del av noe større. Informant c nevner også dugnadsbegrepet, men med en annen innfallsvinkel;

«Er det noe lærere trigges av så er det dugnad. Dugnad nok å være åndsfrisk. Dugnaden på arbeidsplassen må vi tone ned. Vi skal gjøre det vi kan. Vi skal ikke slite oss ut. Dugnaden handler jo om smitten. Det er ikke uttalt at vi skal jobbe mer.»

### 4.2.4 Prosess

Fortellingene informantene gir bærer preg av at de er i pågående prosesser. De veksler mellom perspektiver og hendelser. Det er tydelig at det har vært mange utfordringer de har stått i og tatt stilling til, de har mye å fortelle.

Informantene viser høy endringskapasitet gjennom hyppige skifter og tilpasninger til den krevende situasjonen de er i som følge av Covid 19. Å være i en prosess blir også en strategi for å håndtere den uoversiktlige situasjonen. Tilpasninger og justeringer alt etter situasjonen ser

ut til å hjelpe i møtet med det uforutsette. Informant d beskrev egen tilnærming til ulike smittenivå på denne måten;

*«Har vært større utfordringer etter gjenåpningen. Hyppige skifter. Merket fort at det var viktig å kunne omstille seg. Ting kunne fort snu. Forholdt meg til det. Det kommer ingenting ut av å irritere seg over ting vi ikke kan gjøre noe med.»*

Informant d viste en tilnærming som aksepterer den uavklarte situasjonen. Informanten lar ikke negative tanker få plass. Tilpasning gjennom å være en del av prosessen kom også frem gjennom informant d sin beskrivelse av informasjonshåndteringen under nedstengningen;

*«Når det ble mye info der i begynnelsen så var det bare å la det flyte litt, det var ute av våre hender.»*

Informant b sin uttalelse, som vist til under løsningsorientert, kan ses som en beskrivelse av en pågående prosess som er uavklart, men optimistisk.

*«Det var bare å sale på og gjøre det beste ut av det».*

Flere beskrivelser viser endret tilnærming underveis. Særlig to informanter viser til endret strategi i forhold til egen håndteringsprosess. Informant a beskrev håndteringen av frykten for smitte;

*«...ved gjenåpningen syntes jeg det var veldig skummelt. Redd for å ha så mange elever og for å bli smittet og syk...jeg tror jeg kom til et punkt der jeg bestemte meg for at dersom regjeringen/Norge har bestemt at nå kan dere gå på jobb, at det er såpass trygt, da bestemte jeg meg, jeg må gjøre en god jobb, jeg må jo være lærer for elevene mine. De merket det. De kjenner meg så godt.. jeg kan ikke gå rundt å være redd. Da avtok det (redselen). Det var nok i sammenheng med at vi ble litt vant til korona. Vi er jo rare vi mennesker. Kriser blir plutselig vanlig. Men det var nok det valget å ta, nå må det bare være sånn. Et oppgjør med meg selv...»*

Informant d beskriver endret strategi i forhold til bruk av sosiale medier;

*«Det var fint å holde kontakten med kollegaer på messenger, men jeg ble nødt til å skru av mobilvarselet etterhvert, det var mye frustrasjon der ute som tok mer energi enn det gav...»*

Informantene, som alle er utpreget løsningsorienterte og positive i sin innstilling viser også at prosessene er krevende, de blir berørt av å forholde seg til det uforutsette over tid. To av informantene utdyper dette. Informant b som viste en særlig positiv innstilling kom stadig tilbake til smittevern i intervjuet, det var tydelig at det opptok mye av tankene. Informanten beskrev en økt redsel for smitte i sammenheng med de muterte virusene;

*«Det er mye villsmitte her nå. Kjenner på frykt for smitte. Redd for foreldrene mine. Nå kjenner jeg at det er Texas tilstander her...Har ikke vært bekymret før. Nå puster det oss i nakken. Vi er på ledelsen for at de skal bedre smittevernet. Det har vært vanskelig å holde avstand.»*

Informant a opplevde den stadige omstillingen som utfordrende et år ut i pandemien;

«...om det snus om nå, strammes mer inn, da tror jeg at vi blir mer og mer oppgitte. Slitenheten den kommer mer og mer. Vi orker liksom ikke en til omgang med hjemmeskole eller todelt skole (hybrid)».

## 4.3 Følelser

Opplever man at følelser har betydning for de vurderingene og beslutningene som tas?

På spørsmål om hvordan de hadde kommet frem til sine beslutninger, sine valgte strategier, svarte informantene gjennomgående at erfaring var en viktig faktor, en inkluderte magesfølelse, enn annen sin personlighet, en fremhevet elevens beste som avgjørende i en beslutningsprosess.

Informant c uttalte;

«Tør å stole mer på magesfølelsen. Det jeg mener er viktig...Jeg må tørre å ta noen enkle løsninger... De valgene hadde jeg nok ikke tatt da jeg var ny.»

Uttalelsen anerkjenner magesfølelsen og sier noe om erfaring og trygghet i rollen.

Informant d inkluderte seg selv i prosessen; «Det er vel en kombinasjon av erfaring og hvordan jeg er. Eller at det påvirker hverandre.»

Informant b svarte; «Vi er her for elevene. Alltid hovedfokuset. Elevenes beste. Dette ligger i ryggmargen. Blitt implementert gjennom yrkeslivet. Inn under huden.» Uttalelsen viser utelukkende til elevperspektivet.

Informant a uttalte; «det er jo vurderinger hele tiden, vanskelig å si, men man kjenner på en måte om noe er riktig i situasjonen.»

### 4.3.1 Er det riktig å si at beslutninger kommer ut av en følelse?

Alle fire informantene bekreftet at man kunne si at en beslutning kom ut av en følelse, men alle hadde behov for å nyansere og mente det var en kombinasjon av flere aspekter.

Informant d uttalte at hun fant spørsmålet vanskelig å svare på;

«Vanskelig spørsmål, sikkert. Har ikke tenkt over. Til en viss grad. Tror nok erfaring har mest å si. Kommer vel fra noe. Alt henger sammen med alt. Har en magesfølelse for noe. Tror det er med på å bestemme til syvende og sist.»

Informant d veksler mellom erfaring og magesfølelse.

Informant c, som uttalte at hun kunne stole mer på magesfølelsen i forhold til beslutninger nå enn da hen var nyutdannet (se over) ble mer usikker i sitt svar nå;

*«Følelse, ehh. ja. Det vil jeg si, eller både erfaring og teori ligger bak. Alt har jeg følt jeg har kunnet forsvare. Det er ikke helt følelsesstyrt.»*

Informant b inkluderte og beklaget samtidig egne følelser i beslutningsprosesser nå, forrige svar (se over) ble utelukkende sett fra elevperspektivet;

*«Ja, jeg bruker nok følelsene. Er nok et følelsemenneske, burde brukt hodet mer. Burde nok tenkt litt mer gjennom ting.»*

Informant b utdyper senere sin uttalelse med;

*«Du kunne ikke hatt denne jobben om du ikke brukte følelsene. Vi jobber med mennesker. Veldig personlig jobb, bruker personligheten vår. Det er positivt.»*

Temaet følelser ser ut til å vekke motstridene følelser.

### 4.3.2 Motstridene følelser

På spørsmål om informantene hadde hatt motstridene følelser knyttet til valg bekreftet alle dette.

Informant c; *«Vet nok hele tiden at man kunne gjort noe mer. At noen elever hadde trengt at jeg brukte mer tid. Men jeg må sortere. Det nødvendige først. Nytter ikke å dvele ved alt man ikke får gjort.»*

Informant d uttalte; *«Hele tiden. Veldig mange hensyn å ta. Må lære seg å akseptere det. At det er godt nok. Det vil være veldig mange varianter, men det kan jeg ikke gå inn i. Da bruker jeg energien min helt feil.»*

Informant a inkluderte lærergjeringen i sitt svar i forhold til motstridene følelser;

*«Som lærer så føler du at du aldri strekker til, 100% noen gang. Har bestemt meg for at jeg gjør så godt jeg kan så får det være godt nok.»*

Informant b bekreftet også å ha hatt motstridene følelser og inkluderte egen følelshåndtering: *«Må velge hvilke kamper jeg skal stå i. Må finne ut hva som er viktig for meg. Tenke positivt. Lar jeg meg irriterer så må jeg stoppe meg selv. Jeg kan ikke gå inn i det negative, det kommer ikke noe godt ut av det.»*

Avgrensing og følelshåndtering, gi slipp og gå videre, viser seg også i svarene som fremkom da informantene ble spurt om de kunne si noe om hvordan de visste at beslutningen om å la noe ligge, når det var godt nok, var den riktige?

Informant b svarte at dette var kontekststøttet;



*«Det er helt avhengig av kontekst. Mye som spiller inn, nei, det kan jeg ikke svare på. Jeg kan ikke irritere meg over om en beslutning var bra eller dårlig. Jeg må gå videre. Heller gjøre bedre neste gang.»*

Informanten reflekterer over prosessene, men dveler ikke eller plager seg selv dersom det oppstår feilvurderinger. Følelser inkluderes i refleksjonsprosessen, men utdypes ikke i selve beslutningen.

Informant d viser også til kontekst og inkluderer pandemi situasjonen og behovet for å fatte raske slutninger;

*«Ehh. det er mange ting. Mye er jo erfaring og så er det jo situasjonen. Det som er riktig i den ene situasjonen er helt feil i andre sammenhenger...må jo reflektere... kunsten er vel å kunne stoppe ved det som er godt nok, spesielt når det er så mye som det har vært nå.»*

Informanten avgrensner ved å stoppe ved det vedkommende opplever som *godt nok*, gitt rammer som ressurser og tid.

Informant c inkluderer andre og viser i denne uttalelsen til en faglig beslutning;

*«Jeg tar det opp med avdelingsleder eller rektor. Jeg tenker sånn og sånn, ledelsen må avgjøre. Jeg skriver eller drøfter noe. Viktig å dokumentere rundt elever og fag sånn at det ikke virker helt følelsesstyrt.»*

Informant c viser igjen til at det er viktig å ikke fremstå som *«helt følelsesstyrt»*.

## 4.4 Oppsummering

Oppsummert finner vi at de faktorene eller egenskapene som er mest fremtredende hos informantene i møtet med utfordringene og som påvirker deres strategier er at de er løsningsorienterte og empatiske. De viser åpenhet. Alle gir uttrykk for at det er rom for å prøve og feile. Man er raus med seg selv og andre i møtet med det uforutsette. Å være fornøyd med *godt nok* går igjen og uttales eksplisitt hos tre av informantene. Gjennom *godt nok* kan det se ut til at informantene balanserer indre og ytre krav.

Kollegastøtte ser ut til å ha stor betydning for informantenes håndtering av de pågående utfordringene. Det økte merarbeidet som følge av Covid 19 har blitt redusert gjennom samarbeid. Videre blir det å dele erfaringer, gleder og frustrasjoner med kollegaer løftet frem som viktig i håndteringsprosessen hos to av informantene. To informanter viser i større grad til egen personlig prosess der følelser får større plass.

Det fremstår som om informantene ikke blir helt enige med seg selv i hvor stor grad følelser inkluderes i beslutningsprosesser. Det kan se ut til at følelser aksepteres og anerkjennes i større grad når selve begrepet følelser ikke blir berørt direkte i spørsmålstillingen. Det kan også se ut til at følelser får mer plass når informantene beskriver egen håndtering. Når beslutninger inkluderer andre kan det se ut til at det blir viktigere å fremheve erfaring, teori og empiri.

Der negative følelser som irritasjon eller avmakt blir aktivert viser datamaterialet at flere av informantene stopper seg selv gjennom egen følelsesregulering. De lar ikke negative følelser styre deres oppmerksomhet, de navigerer mot det positive. Det betyr ikke at man er fri for negative følelser. Der datamaterialet viser frustrasjon brukes følelsen på konstruktive måter. Ved et tilfelle viser en informant til en negativ opplevelse av å ikke strekke til. Vedkommende tok dette umiddelbart opp med ledelsen for å kunne bedre situasjonen.

Analysen viser at flere av informantene glir over i å inkludere elevperspektivet på spørsmålet om man kan si at en beslutning kommer ut av en følelse. Presisering fra intervjuer om perspektivfokus ble gjort. Allikevel viser analysen til dels hyppige skifter i perspektiv hos noen av informantene. Utydelighet i perspektiver, om man snakker som profesjonsutøver på vegne av seg selv eller opp mot elever kan derfor være en årsak til at noen informanter viser variasjon innad i egne refleksjoner og dermed ikke gir entydige svar. Man kan si denne utydeligheten påvirker studiens reliabilitet. Samtidig tydeliggjør dette funnet at beslutningsprosesser er dynamiske og vil være kontekstavhengige. Vurderinger og beslutninger tatt på vegne av seg selv vil naturlig nok og gjerne ubevisst utløse og berøre andre faktorer enn en beslutning tatt på vegne av andre. I hvor stor grad man tilkjennegir følelser eller er bevisst følelsene i de ulike prosessene vil variere. Utydeligheten kan også si noe om at dette er ubevisste prosesser som er i ferd med å bli bevisste for informantene. I en prosess er det naturlig å være uenig med seg selv.

## 5. Drøfting av hovedfunn

Hovedfunnene presentert i del fire drøftes her opp mot teori presentert i del to. Funnses opp mot problemstillingen; Hvordan har lærere som viser høy grad av evne til selvledelse vurdert og håndtert utfordringer som følge av Covid 19? Kan deres håndtering beskrives som et følelsesklokt medarbeiderskap?

### 5.1 Vurdering og håndteringsprosesser

Hvilke utfordringer informantene velger å ha fokus på og hvordan de beskriver dem gir et innblikk i deres opplevelser. Gjennom deres fortellinger kommer den kompleksiteten Lazarus (1999) tar til orde for, til uttrykk. De har alle sin unike opplevelse som er farget av deres følelser.

I teoridelen ble det gjort rede for ulike aspekter i en vurderingsprosess. Lazarus & Folkmans vurderingsmodell (1984) viser til primærvurdering, sekundærvurdering og revurdering. Primærvurdering vil si den umiddelbare vurderingen av en utfordring. Det er åpenbart at en pandemi er relevant og krever handling. Lærerne måtte finne løsninger for å oppfylle sitt mandat gjennom pandemien ved å opprettholde undervisningen på alternative måter (Gudmundsdottir & Hathaway, 2020). I så måte kan man si lærerne ikke hadde noe reelt valg gitt situasjonen. Hvordan de valgte å møte utfordringene, gjennom vurdering av egen rolle og kapasitet var et valg de tok, bevisst eller ubevisst gjennom deres innstilling. Deres innstilling vil påvirke utfallet (Lazarus & Folkman, 1984, Lazarus, 1999). Resultatene viser at informantene tok ansvar og viste seg som kompetente.

Vurderingsprosessen henger nøye sammen med håndteringsprosessen da de vurderingene man tar vil påvirke strategiene man velger (Lazarus, 1999). Som vist i teoridelen utarbeidet Lazarus & Folkman (1984) en grunninndeling i problem fokusert og følelses fokusert håndtering i møtet med stress. Den problem fokuserte tilnærmingen viser seg i en mer praktisk håndtering mens den følelses fokuserte beskriver hvordan man styrer eller regulerer følelsene som kan oppstå når en situasjon er utfordrende. I møtet med det uforutsette, når kontrollen over situasjonen er lav, vil vi oftere ledes mot følelsesfokuserte håndteringsstrategier (Lazarus, 1999). En pandemi er vanskelig å kontrollere.

Resultatene viser at informantene har en åpen innstilling i møte med den uavklarte situasjonen og de utfordringene som kommer til dem. De er løsningsorienterte. En løsningsorientert tilnærming kan ses opp mot den problem fokuserte tilnærmingen (Lazarus & Folkman, 1984), Man aksepterer og erkjenner situasjonen og søker med det måter å håndtere situasjonen rent praktisk, som informant b uttalte;

*«Det var bare å sale på og gjøre det beste ut av det».*

Denne uttalelsen viser vilje og mot til å finne løsninger til tross for lav grad av kontroll. Uttalelsen innehar den åpenheten Scharmer (2011) beskriver som essensiell for å gå videre, for å kunne møte utfordringer på konstruktive måter. Oppmerksomheten er rettet utover, man er

villig og klar til å ta imot, lytte til omgivelsene og situasjonen og gjennom det følge reisen med de hindringene som måtte komme. Informanten navigerer etter situasjonen og tilpasser seg omgivelsene. Denne tilnærmingen sammenfaller med det følelseskloke medarbeiderskapet. Om vi ser uttalelsen opp mot Teori U (Scharmer, 2011) sine oppmerksomhetsnivå vil denne uttalelsen karakteriseres som oppmerksomhetsnivå tre med klar kurs mot det fjerde og siste nivået. Empatien rår på nivå tre og fire (Scharmer, 2011).

## 5.2 Omsluttet av empati

Datamaterialet viser at empati er gjennomgående i informantenes fortellinger. Tre av fire informanter viser høy grad av empati for omgivelsene og den uavklarte situasjonen, alle viser empati for elevene. Lazarus (1999) og Scharmer (2011) fremhever empatiens kraft i møte med det uforutsette. Med forståelse for den andre eller situasjonen vil det være lettere å akseptere og ikke la seg villedes av frustrasjon og stress og navigere bort fra følelsesgrumset som kan oppstå når kompleksiteten øker. Empatien beskytter i så måte mot stresset. Gjennom empati vil man kunne finne ro, energi og åpenhet til å søke nye muligheter (Scharmer, 2011). Som informant a uttalte;

*«...vet jo jeg også at det er første gangen de også gjør dette...(skoleledelsen) jeg har ikke brukt så mye tid og energi på å klage på de tingene som jeg ikke synes fungerer.»*

Det følelseskloke medarbeiderskapet er omsluttet av empati. Datamaterialet viser at empatien gjør navigeringen bort fra følelsesgrumset lettere.

Empatien og det løsningsorienterte blikket sammenfaller med funn gjort av Gudmundsdottir & Hathaway (2020) og Caspersen et al (2021) i forhold til håndtering og innstilling til den omfattende digitaliseringen som følge av nedstenging og hjemmeskole våren 2020. Lærerne viste høy endringskapasitet til tross for liten erfaring og kunnskap om digitale verktøy og digital undervisning (Gudmundsdottir & Hathaway, 2020). Axelsen, Espeland & Aarset (2020) fant at lærerne holdt motivasjonen oppe ved å godta at de nødvendige prosessene i forhold til den hurtige digitale omstillingen måtte baseres på prøving og feiling, *godt nok* var helt fint (Axelsen et al, 2020). Resultatene viser at *godt nok* går igjen som en ledesnor også i denne studien. Å være fornøyd med *godt nok* uttales eksplisitt hos tre av informantene.

Prøve-feile-justere strategien kan ses i sammenheng med det vi har vist til som en kontinuerlig tilnærming (Tsoukas & Chia, 2002). Informantene våger å feile. De har mot og vilje til å være i prosessene. Endringsarbeidet er pågående. Gitt krisesituasjonen, er de fornøyd med *godt nok*. Gjennom *godt nok* tilpasser de seg situasjonen. Som informant b uttalte;

*«Vi må tenke positivt. Dette kan vi. Fokus på det vi kan klare, ikke det vi ikke kan...Viktig å være åpen, prøve og heller feile.»*

Det å kunne justere seg etter de situasjonene som oppstår er en egenskap vi finner i det følelseskloke medarbeiderskapet.

### 5.3 Støtte og mening

Folkman (1997) og Folkman & Moskowitz (2004) viser til støtte fra omgivelsene som betydningsfullt for gode håndteringer. Tre av fire informanter fremhever kollegastøtte som viktig i møte med merarbeid og stresshåndtering. Informant d beskrev betydningen av samarbeid for å redusere merarbeidet på denne måten;

*«Vi prøver å støtte hverandre. Det har vært nødvendig å bruke hverandre, lage opplegg sammen, opplegg som har vært gjennomførbare».*

Informant a trakk frem kollegastøtte som en viktig del av egen stresshåndtering;

*«...vi bruker hverandre, får ut frustrasjon og ting vi synes er stress og vanskelig...Det har vært godt å snakke om de tingene.»*

Ved å bruke kollegaer som samtalepartnere har man kunnet dele belastningen når situasjonene har vært krevende. Man har tillat seg å føle samtidig som man har søkt bearbeiding av de vanskelige følelsene gjennom kollegastøtte. Kontakt med både positive og negative følelser er sentralt i det følelseskloke medarbeiderskapet.

Folkman (1997) og Folkman & Moskowitz (2004) viser også til mening som en faktor som kan gi kraft i møte med utfordringer. Vurderingen av situasjonen som akutt, en krise vi sammen måtte løse kan ha påvirket innstillingen og dermed utfallet. Gjennom engasjement og vilje til å kjempe sammen mot, eller kanskje rettere sagt med utfordringen, har man klart å opprettholde det løsningsorienterte blikket. Å se utfordringen i den store sammenhengen kan gjøre den mer håndterbar. Lærerne hadde og har et viktig samfunnsoppdrag, de skulle gjøre hverdagen for våre barn så normal som mulig gjennom å opprettholde et undervisningstilbud. Begrepet nasjonal dugnad ble aktivt brukt i myndighetenes krisehåndtering. Dugnaden har en lang tradisjon i Norge. Myndighetene manet til en felles dugnad for å bekjempe smitten. Opplevelsen av å bidra til å bekjempe noe sammen ble særlig påpekt av informant b. Å se situasjonen i en større sammenheng hadde betydning for informant b sin håndtering;

*«Det var også hyggelig det arbeidsfellesskapet som oppstod. Det nyttet ikke å telle timer. Det tok den tiden det tok...Det var noe vi måtte gjøre. Dette dugnadsbegrepet. Den nasjonale dugnaden. Vi tok det veldig til oss. Vi tok en for laget.»*

Det ser ut til at merarbeidet kobles til den nasjonale dugnaden. Sammen med et styrket arbeidsfellesskap ble en faktor som merarbeid, som kunne blitt opplevd som stressende gitt en ny mening og dermed en annen kraft. Det gav mening for informant b å kjenne på og ta ansvar i situasjonen. Motsatt problematiserte informant c bruken av begrepet nasjonal dugnad som å spille på ansattes ansvarsfølelse. Gjennom et opplevd ytre krav om å være pålogget og hive seg rundt for å lage nye opplegg på kort tid vil begrepet dugnad dermed også kunne skape stress. Dersom det oppleves som en forventning at det endringstrøkket som flere lærere har kjent og kjenner på skulle innfris utover ordinær arbeidstid vil det kunne bli en belastning dersom man ikke evner å avgrense. Ved å avgrense vil man kunne styre unna følelsesgrumset. For informant c gav det ingen større mening til utfordringene å se situasjonen som en nasjonal dugnad. Det

gav mer mening å søke et tydelig skille mellom jobb og fritid for å samle krefter til å kunne stå i de krevende situasjonene.

## 5.4 Navigering

Funn viser at informantene har høy grad av selvinnsett når det gjelder å vurdere egen kapasitet og tilgjengelige ressurser gitt rammene ved sin skole. Gjennom deres sekundærvurderinger (Lazarus & Folkman, 1984) viser informantene at de tilpasser seg situasjonen både i forhold til ressurser og hvordan de kan håndtere situasjonen gjennom å styre tankene.

Informant c beskrev kompleksiteten når kapasitet og ressurser ikke går opp;

*«Vet nok hele tiden at man kunne gjort noe mer. At noen elever hadde trengt at jeg brukte mer tid. Men jeg må sortere. Det nødvendige først. Nytt er ikke å dvele ved alt man ikke får gjort.»*

Ved å ikke bli fanget av utilstrekkeligheten, ved å navigere bort fra det som ikke er relevant og styre unna den negative energien som kan oppstå som følge av overbelastning ser det ut til at informanten får ro til å fokusere på oppgavene. Dette kan beskrives som selektiv oppmerksomhet og kan karakteriseres som en følelsesfokusert håndtering (Lazarus & Folkman, 1984). Det overveldende blir håndterbart. Resultatene viser at alle informantene bruker selektiv oppmerksomhet som en strategi for å navigere i den kompleksiteten de har stått i. Gjennom selektiv oppmerksomhet, ved å styre den frustrasjonen som naturlig vil oppstå når kompleksiteten øker ser det ut til at informantene ikke har latt seg fange av stresset.

Det krever mot å sette grenser. Prosessene påvirkes av selvtillit (Lazarus, 1999). Selvtillit vil være avhengig av flere forhold, som arbeidserfaring og trygghet i seg selv gjennom utøvelsen av sin profesjon. Informantene i vår studie hadde mer enn 10 års yrkeserfaring. Tryggheten gjennom erfaringene informantene har opparbeidet seg har mest sannsynlig gjort det lettere for dem å sette grenser for seg selv. To av informantene reflekterer rundt at de nok kan ha blitt opplevd som kyniske av andre ved å ivareta seg selv gjennom avgrensing. Samtidig står de inne for valgene sine da det har vært nødvendig å sette grenser for å kunne gjøre en god jobb over tid. Dette kan ses i sammenheng med empatien vi har drøftet tidligere. Utover blikket og mandatet kan komme i konflikt med empatien for seg selv. Skam eller skyld over å sette grenser er ikke forenlig med det følelseskloke medarbeiderskapet. Den grenseløse empatien vil kunne gå over i det negative farvannet over tid. Da kan vi bli sittende fast i følelsesgrumset som et resultat av egen grenseløshet. Kyndig navigering inkluderer sunne grenser som vist av informantene.

## 5.5 Prosesser og dynamikker

Resultatene viser at informantene veksler mellom problem og følelsesfokuserte tilnærminger. Det er også naturlig for en prosess (Lazarus, 1999, Scharmer, 2011, Bos, 2014). Det ene

påvirkes av det andre. Informantenes konkrete håndtering blir gjort ut fra vurderinger i en kontekst med stadige endringer. Som profesjonsutøvere må de forholde seg til rammer gitt sin organisasjon gjennom nasjonale og lokale bestemmelser, herunder smittevernveiledere. Gjennom sitt samfunnsoppdrag skal lærerne ivareta elevens rett til undervisning samtidig som de skal trygge i en krise og ivareta seg selv i denne nye situasjonen. Dette gjør konteksten særlig kompleks. Intervjuene ble gjort når informantene stod i en prosess. I analysen ble det tydelig at følelser ble inkludert og beskrevet tilfeldig gjennom ulike perspektivskifter. Dette indikerer at bevissthet rundt følelser og følelsenes betydning for vurdering, håndtering og beslutninger er både bevisste og ubevisste alt etter perspektiv og situasjon. Konteksten påvirker. Lazarus (1999) og Bos (2014) viser til at enhver beslutning er situasjonsavhengig, hver sak har sin unike inngang, «*the power to judge lives in the present*» (Bos, 2014).

Informantene bruker problem fokusert tilnærminger som er løsningsorienterte på det ytre plan. Samtidig ivaretar de seg selv gjennom følelses fokuserte tilnærminger ved å avgrense og sortere for å redusere stress på et indre plan. Det de opplever som forstyrrende blir styrt unna gjennom selektiv oppmerksomhet. Alt til sin tid. Egne krav og kapasitet møter og forenes med de ytre kravene og ressursene. Vekselspillet kan ses i sammenheng med den dynamikken Lex Bos visualiserer gjennom lemiskaten (Bos, 2014, se figur 4 s. 24).

Man kan også si at dynamikken viser seg gjennom at informantene lar seg selv flyte med, men allikevel med en retning, deres mandat. Avgrenset gjennom å kjenne seg selv, egne grenser og kapasitet klarer de å balansere kravene til det beste for oppgaven. På den måten kan det se ut til at de ikke lar seg overvelde. Gjennom høy grad av selvledelse (Karlsen & Berg, 2018) i vekselspill med de foranderlige omgivelsene ser det ut til at de klarer å styre tanker, handlinger og følelser på måter som er helsefremmende over tid.

Den pågående prosessen er krevende. Smittevern og frykten for smitte har skapt utfordringer. Informant a viser til egen prosess i forhold til frykten for smitte.

*«...jeg tror jeg kom til et punkt der jeg bestemte meg for at dersom regjeringen/Norge har bestemt at nå kan dere gå på jobb, at det er såpass trygt, da bestemte jeg meg, jeg må gjøre en god jobb, jeg må jo være lærer for elevene mine. De merket det. De kjenner meg så godt.»*

Dette er et eksempel på revurdering (Folkman & Lazarus, 1984). Det vil si at man revurderer situasjon og går inn med nye løsninger for å tilpasse og snu situasjonen. Da informanten oppdaget at frykten for smitte la begrensinger for yrkesutøvelsen ble det foretatt en revurdering som førte til endret strategi til det beste for elevene, men også seg selv, for å kunne stå i jobben. Å møte sin frykt på denne måten, ved å bli bevisst de hindringene frykten la for utøvelsen blir også et eksempel på *precensing* (Scharmer, 2011). Informanten våget å åpne opp for det ukjente, styre tankene og følelsene mot en mer hensiktsmessig praksis ved å søke en følelsesklok tilnærming.

Denne studien berører ikke direkte lærernes følelseshåndtering selv om det er en viktig del av det begrepet vi presenterer og søker innsikt i. Informantene ble ikke bedt om å se egne følelseserfaringer i sammenheng med vurderinger og valg i møte med utfordringer. Man kan si det er en svakhet. Anerkjennelse og bevissthet rundt egne følelser i interaksjonen med andre

blir undersøkt implisitt. Vi går omveien gjennom informantenes fortellinger om deres håndtering i praksis. En tydelig og mer direkte tilnærming i forhold til informantenes egen følelshåndtering ville trolig styrket datamaterialet. Samtidig kunne det ført til at intervjuer trakk over noen grenser, som problematisert under etiske hensyn. Følelser krever tillitt og tid. Denne studiens utvalg er liten og skrapet i overflaten av et tema som krever det longitudinale. Følelser kommer til uttrykk gjennom trygge relasjoner over tid. Det hadde vært en styrke å få tilgang til et utvalg som viste uttalt interesse for eller var særlig opptatt av å lytte til egne og andres følelser i sin yrkesutøvelse. Studien hadde hatt fordeler ved å gjøre flere intervjuer for å øke innsikten. Jeg ble anbefalt å gjøre fokusgruppeintervjuer. Jeg argumenterte mot, da jeg opplevde det å skulle prate om håndtering og følelser i et gruppeforum ikke ville gi de rammene og den kontakten en til en intervjuet gir. Samtidig kunne det vært en ide og først foreta en til en intervjuer og deretter samle informantene i fokusgrupper etter etablert kontakt. Det hadde vært spennende og økt innsikten i prosessene ved å gi informantene oppgaver der de registrerte egen følelshåndtering i møte med utfordringer. I fokusgruppeintervjuer over tid kunne informantene gitt hverandre innspill i hverandres prosesser og egen vurdering av følelsesbevissthet i møte med utfordringer og beslutningsprosesser, som veiledere for hverandre. En longitudinell studie ville gitt en rikere og mer nyansert utmaling av begrepet følelsesklokt medarbeiderskap. Denne avhandling bærer preg av å være en forstudie.

## 5.6 Selvledelse

Høy grad av selvledelse er beskrivende for det følelseskloke medarbeiderskapet.

Egne følelsers betydning for informantenes yrkesutøvelse blir påpekt i større grad av to informanter. Informant b viste særlig god forståelse for tankens og følelsenes kraft gjennom denne refleksjonen;

*«Lar jeg meg irriterer så må jeg stoppe meg selv. Jeg kan ikke gå inn i det negative, det kommer ikke noe godt ut av det.»*

Refleksjonen er et strålende eksempel på utøvelse av et følelsesklokt medarbeiderskap. Beskrivelsen tyder på erfaringer med irritasjon som en villedende følelse som informanten velger å navigere bort fra til det beste for oppgaven (eleven), kollegaer og arbeidsgiver. Nå betyr ikke det at negative følelser er udelte negative i det følelseskloke medarbeiderskapet. Irritasjon og frustrasjon kan også tilføre energier til en dynamikk og med det skape friksjon og utvikling for medarbeiderskapet. Det vil avhenge av kontekst.

Belastning over tid kan forsterke de negative følelsene og dermed føre til endret innstilling og strategi alt etter kapasitet og opplevelse. Datamaterialet viser at selv de som har håndtert dette forbilledlig strever med å opprettholde det positive blikket et år inn i pandemien. To av informantene ytret bekymring overfor muterte virus og ny uavklart situasjon og egen kapasitet til å gå inn i nye utfordringer da intervjuene ble gjort i mars 2021. Lazarus (1999) fremhever at vurderings og håndteringsprosesser er dynamiske og vil endre seg.



Bevissthetsgraden rundt følelsenes betydning for informantenes vurdering og håndtering av utfordringer kan også si noe om at informantenes refleksjon rundt prosessene. Egne følelser kan ha blitt selektivt valgt bort (Lazarus, 1999) gitt den krevende situasjonen de har stått i grunnet Covid 19. Funn viser at informantene bruker selektiv oppmerksomhet gjennom avgrensing som en strategi for å håndtere blant annet merarbeid og informasjonsflyt. Det er stor sannsynlighet for at kompleksiteten har krevd at de har måttet gi ekstra fokus til de positive følelsene. Uttalelsen fra informant b «*vi må tenke positivt*» viser ingen valgmuligheter, men en erkjennelse av at gjennom det positive blikket vil man kunne finne løsninger i møtet med utfordringene. Innstilling vil påvirke utfallet (Lazarus, 1999). Samtidig vil det å navigere bort fra følelser som er vanskelige og naturlige i krevende prosesser kunne slå tilbake om de ikke blir bearbeidet eller får utløp i et forum. Resultatene viser at kollegastøtte ble brukt for å avreagere.

## 5.7 Følelserstyrt

Følelsenes ubevisste karakter kommer særlig til uttrykk når informantene går over i beslutningsprosesser og følelser.

Resultatene viser at informantene ikke blir helt enige med seg selv i hvor stor grad de inkluderer eller anerkjenner følelsenes betydning for deres vurderinger og valg. Fra å ha svart, med det intervjuer opplevde som trygghet og inkludering av følelser da informantene beskrev utfordringer og hvordan de hadde håndtert dem, ble informantene mer usikre i sine svar når følelser ble satt i sammenheng med beslutninger. På spørsmål om det var riktig å si at en beslutning kom ut av en følelse svarte alle bekreftende, men delvis nølende. Om vi kan si at informantene med dette stiller seg bak Bos som hevder alle beslutninger kommer ut av en følelse (Bos, 2014) vil bli ja, men. Dette kan ses i sammenheng med Bos (2014) sine tanker om at en følelse er en enda ikke utkrystallisert tanke. Nølingen kan indikere at informantene ikke har reflektert i særlig stor grad rundt følelsers påvirkning eller betydning for egne beslutningsprosesser, noe informant d bekrefter gjennom; «*Har ikke tenkt over*». Nølingen kan også ses opp mot de ubevisste prosessene følelsene har i seg gjennom fornemmelsen av noe (Fallmyr, 2020).

Analysen tyder på at spørsmålet fortolkes i den videre refleksjonen etter å ha anerkjent at man kan si at beslutninger kommer ut av en følelse. Det er gjennomgående at informantene ønsker å fremheve andre aspekter som relevante for beslutninger, som erfaring og empiri, selv om dette ikke ble bedt om. Behovet for å nyansere kan ha noe med spørsmålets formulering eller utydighet fra undertegnede og dermed falle på studiens egen reliabilitet. Skifte fra håndteringsprosesser til beslutningsprosesser kan ha påvirket svarene.

Informantene veksler mye i perspektiver. Selv om det ble påpekt at studien rettet seg mot egen håndtering og beslutninger på vegne av seg selv. Læreryrket har et utover blikk. Elevperspektivet ligger i ryggmargen, som informant b uttalte. Funn tyder på at fortellingene om egen håndtering av utfordringene inkluderer og gir større plass til følelsene. Når informantene går over i elevperspektivet, på vegne av, da kan det se ut til at følelsene

marginaliseres gjennom nyansering, eller brukes på andre måter. Informantene kan ha opplevd at det å anerkjenne at en beslutning kommer ut av en følelse ville få dem til å fremstå som uprofesjonelle. Nyanseringen kan ses i sammenheng med et ønske om å fremheve det faglige gjennom sin profesjonalitet som profesjonsutøver. Som vist her i uttalelsens fra informant c;

*«Følelse, ehh. ja. Det vil jeg si, eller både erfaring og teori ligger bak. Alt har jeg følt jeg har kunnet forsvare. Det er ikke helt følelsesstyrt.»*

Uttalelsen *«Det er ikke helt følelsesstyrt»* tolkes som en opplevelse av at en beslutning basert utelukkende på følelser vil være en lite klok avgjørelse. Om vi ser dette opp mot Bos sin beslutningsmodell er det i vekselspillet mellom problem og følelse de gode beslutningene ligger (Bos, 2014). Følelsene fungerer som igangsettere og tilfører energi i prosessene samtidig som de leder oss gjennom kontakt med vår indre norm. Informanten inkluderer og anerkjenner følelser som en del av prosessen samtidig som andre aspekter fremheves da flere faktorer vil være av betydning for en beslutning (Bos, 2014). Følelsene kan tolkes som marginalisert eller ned gradert gjennom påpekingen av at en beslutning ikke er helt følelsesstyrt. Følelsesstyrt vil kunne tolkes som ikke forenlig med en profesjonell vurdering. Uttalelsen kan også si noe om en kultur eller samfunnstendens der følelser oppleves å komme i veien for den riktige eller veloverveide beslutningen (Glasø, 2015).

Informant b uttalte at hun nok brukte følelsene for mye og burde brukt hodet mer. Hodet ble vist til som det gjennomtenkte. Man kan tolke det gjennomtenkte som refleksjon eller i betydningen at en rasjonell tilnærming ville gitt bedre vurderinger og beslutninger jfr. informant c sin uttalelse *«det er ikke helt følelsesstyrt»*. Kanskje lever antagelsen om at følelsene våre forstyrrer mer enn de leder oss klokt i våre valg? Om enn ubevisst. Informant b beklaget en tilnærming som hun vurderte som *«å bruke for mye følelser»* når spørsmålet omhandlet beslutninger. Informanten inkluderte følelsene med en annen selvfølghet i forhold til vurdering og håndtering av utfordringer. Viktigheten av å tenke positivt og ikke la seg styre av negative tanker ble da fremhevet. Uttalelsene viser til egen følelseshåndtering som klokt ivaretok både elevene og informanten selv, gjennom innstillig og tilnærming til utfordringene gjennom å navigere med følelsene i vekselspill med *hodet*.

En frikobling fra hodet så vel som følelsene bør vi styre unna, det ville bokstavelig talt vært døden. Klokskapen ligger i balansen mellom, i dynamikken mellom refleksjon, vist til som det gjennomtenkte og følelsene våre. Kompasset trenger begge tilnærmingene for å navigere i det følelseskloke medarbeiderskapet.

Som vist over ser det ut til at beslutninger som inkluderer andre ikke uttalt anerkjenner følelsene på samme måte som ved egen vurdering og håndtering av utfordringer. Forskning viser at den faglige kvaliteten vil styrkes gjennom å inkludere og forstå egne følelser påvirkning i større grad, blant annet i møtet med elevens utfordrende adferd (Fallmyr, 2020). Fallmyr (2020) problematiserer hvor tilfeldig denne kunnskapen er blant pedagoger. I vår studie viser resultatene at følelsene brukes aktivt, men har en ubevisst karakter.

Som vist til i teoridelen vil våre følelsesskjema ubevisst påvirke vår vurdering og håndtering av en situasjon. Det kan være i møtet med en utfordring, et dilemma eller en beslutning (Fallmyr,

2020). Informant b sin forbilledlige håndtering ved å ikke la seg lede av negative følelser kan indikere at informantene innehar resiliens som beskytter og dermed fører til at hun ikke overveldes av følelser i møtet med krevende utfordringer og beslutninger. Kanskje hjelper egne følelsseskjemaer (Fallmyr, 2020) informant b å navigere på kloke måter?

Gjennom å anerkjenne motstridene følelser vil man da anerkjenne følelsenes kraft i en beslutningsprosess? Dette var ikke tenkt som et lurespørsmål, men det sier noe om hvordan vi lar oss berøre av de utfordringene og dilemmaene vi kan stå i. Følelsene aktiveres. Gjennomgående viste informantene til at de ikke gikk inn i de motstridene følelsene som kan følge etter en beslutning. De stoppet seg selv, eller valgte vekk negative følelser som de mente tok energi eller de fant lite hensiktsmessige å gå inn i gitt situasjonen. En informant brukte i større grad negative følelser på konstruktive måter. Informantene avgrensner eller gir slipp. Informant a uttalte at hun kunne ikke bruke energi på å grave seg ned i lite hensiktsmessige følelser. Det var ikke godt for noen. Hun måtte ta det med seg og heller justere. Alle informantene viser stor grad av selvkontroll og avgrensning i forhold til hvilke typer følelser de ser som nyttige for seg selv og sin yrkesutøvelse. Dette sammenfaller med Fallmyrs (2020) beskrivelser av god følelshåndtering.

## 5.8 Et følelseklokt medarbeiderskap

Jeg definerte det følelsekloke medarbeiderskapet som en tilnærming der medarbeiderne har et avklart forhold til egne følelser, både positive og negative. En praksis der man anerkjenner og søker økt bevissthet rundt følelsenes betydning for våre interaksjoner, vurderinger og valg. I det følelsekloke medarbeiderskapet tillater vi følelsene å være et kompass, men med kyndig navigering alt etter situasjon, vi søker endring gjennom innsikt. Vi er løsningsorienterte. Vi evner å lytte til og tilpasse oss egne og andres behov ved å balansere indre og ytre krav til det beste både for oss selv og for virksomheten. En følelseklok tilnærming er raus og empatisk mot omgivelsene, samtidig som man evner å ivareta seg selv gjennom å avgrense i møtet med høyt arbeidspress.

Informantene har levd og arbeidet i en pandemi i over et år. De har stått i førstelinjen i særlig krevende situasjoner. Arbeidspresset har vært høyt og krevd høy grad av omstilling da tilpasninger og justeringer i forhold til ulike undervisningsformer og smittevernnivå har vært nødvendig. Informantene har håndtert det høye arbeidspresset på forbilledlige måter. De har gjort kloke vurderinger som ser ut til å ivareta og balansere indre og ytre krav over tid. Alle avgrensner gjennom selektiv oppmerksomhet for å kunne håndtere kompleksiteten.

Informantene viser gjennomgående empati for situasjonen gjennom sine fortellinger. Ved å ha en empatisk tilnærming til elever, kollegaer og ledelse har de møtt utfordringer med et åpent blikk og utvist medarbeiderskap som er rause. De beskriver vurderinger og håndtering som søker å ivareta flere perspektiver. De er utpreget løsningsorienterte og tilpasser seg den krevende situasjonen gjennom åpenhet for det uforutsette. De prøver og feiler og de godtar *godt nok* i en krise. Gjennom kollegastøtte og samarbeid har de funnet gode løsninger på utfordringene de har stått i. De har i aller høyeste grad vært følelsekloke.

Vi har satt bevissthet i forhold til egne følelser, både negative og positive som beskrivende for det følelseskloke medarbeiderskapet. Bevisstheten rundt disse prosessene viser seg som varierende. Gjennomgående anerkjenner informantene og inkluderer følelser i større grad når de snakker fritt og beskriver egen håndtering av utfordringer. Alle er nølende når følelser blir eksplisitt trukket inn i forhold til beslutninger, da det ser ut til at perspektivet flyttes over til på vegne av, og andre aspekter som kunnskap og erfaring ser ut til å få større plass. Vi har drøftet hvordan dette kan være et uttrykk for at informantene er i pågående prosesser eller som en indikasjon på at følelser ikke er forenlig med en profesjonell praksis, særlig på vegne av.

*«Det er ikke helt følelsesstyrt».* Nettopp! I den følelseskloke tilnærming regulerer man følelsene alt etter situasjonen. Noen ganger vil det være klokt å ikke gi følelsene fritt spillerom. Som uttalt; *det nytter ikke å irritere seg over det vi ikke kan gjøre noe med.* Det vil være bortkastet energi. Økt bevissthet rundt følelsenes påvirkning vil hjelpe oss å finjustere hvilke følelser vi gir energi til, til det beste for medarbeiderskapet.

Bevissthet rundt egne følelsererfaringers påvirkning blir viktig når de følelseskloke vurderingene uteblir, når vi villedes av følelsesgrumset. Ved å bli bevisst egne følelsesmessige blindpunkt vil det kunne åpne seg et potensiale for endring gjennom selvutvikling. Selvutvikling krever vilje, mot og et ønske om å forstå og endre sin væremåte eller praksis (Scharmer, 2011). Ved å anerkjenne følelsene som et kompass vil vi kunne stoppe eller justere dem når de leder oss til vurderinger som ikke er hensiktsmessige for situasjonen eller medarbeiderskapet (Fallmyr, 2020).

Informantene viser gjennom sin empati et åpent hjerte. De har vilje og mot til å gå inn i den uavklarte situasjonen med åpne tanker. De er i pågående prosesser i vekselspill med sine omgivelser. De lytter og tilpasser seg. Informantene har egenskapene Scharmer (2011) beskriver som essensielle for å møte fremtidens utfordringer. De utøver i aller høyeste grad følelseskloke medarbeiderskap.

## 6. Oppsummering og konklusjon

Denne avhandlingen har belyst medarbeiderperspektivet ved å søke innsikt og kunnskap om hvordan lærere som viser høy grad av selvledelse har vurdert og håndtert den komplekse situasjonen i skolen som følge av Covid 19, sett opp mot et presentert begrep, følelsesklokt medarbeiderskap. Jeg spurte om vi kunne beskrive deres håndtering som et følelsesklokt medarbeiderskap.

Det følelseskloke medarbeiderskap beskriver en tilnærming til egen yrkesutøvelse. Medarbeiderne inkluderer følelser som er bearbeidet eller avgrenset gjennom den rollen de besitter som profesjonelle arbeidstakere. Følelsene tillates å være et kompass, med kyndig navigering alt etter situasjon. Man lar seg ikke villedes av følelsesgrumset som kan oppstå når kompleksiteten øker, men tar det på alvor for å kunne endre kurs. Som individ og kollektiv tar man ansvar gjennom løsningsorienterte praksiser. Gjennom forbilledlig selvledelse evner man å styre mot en praksis som ivaretar både indre og ytre krav. I det følelseskloke medarbeiderskapet viser medarbeiderne empati for omgivelsene gjennom raushet. Samtidig ivaretar de seg selv gjennom avgrensning i møtet med høyt arbeidspress.

Funn viser at informantenes håndtering kan beskrives som følelseskloke medarbeiderskap. Informantene viser seg som kompetente og ansvarlige medarbeidere i møte med en uavklart situasjon. Gjennom høyt endringspress i en krisesituasjon har informantene gjort kloke vurderinger gjennom selvledelse som har ivare tatt medarbeiderskapet på forbilledlige måter. Informantene navigerer på kyndig vis ved å ta følelsenes påvirkningskraft på alvor.

Grunnet avhandlingens begrensede tidsrom og omfang anses forskningen som en forstudie for et mer utfyllende forskningsprosjekt. Jeg ønsker å bidra til forskningsfeltet med begrepet og verdien av følelseskloke medarbeiderskap. Med et ønske om at den følelsesrevolusjonen vi finner i psykologien jfr. Fallmyr i innledningen s. 9, også inntar organisasjonen i større grad, gjennom følelseskloke praksiser. Med følelsene som et kompass i interaksjon med omgivelsene vil mulighetsrommet Tsoukas & Chia, (2002) beskriver bli større. Vi er i pågående prosesser. Mulighetene ligger i vekselspillet mellom problem og følelse i samarbeid med andre. La oss søke mot følelseskloke medarbeiderskap.

## 7. Referanser

- Alvesson, M. og Sandberg, J (2011) *Generating research questions through problematization*. Academy of Management Review 36.2:
- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2003a) *The great disappearing act: difficulties in doing 'leadership'* The Leadership Quarterly 14 (2003)
- Alver, V (2021) Publisert 17.03.21 *Haster med bedre smittevern i skoler og barnehager* <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2021/-haster-med-bedre-smittevern-i-skoler-og-barnehager/>
- Axelsen, Mia Yu, Atle Espeland, og Bernt Aarset. 2020. *Utfordringer knyttet til digitaliseringen av grunnskolen i Ås kommune*. Masteroppgave. Ås: NMBU.
- Bos, A.H (2014) *Judgement-formation in groups*, Stichting DIALOG
- Braun, S.S, Roeser, R.W, Mashburn A.J, Skinner, E (2019) *Middle school teachers' mindfulness, occupational health and well-being, and the quality of teacher-student interactions*, Mindfulness, 10 (2) (2019), pp. 245-255
- Bridges, W (2011) *Managing transitions-making the most of change*
- Caspersen et al. (2021) *Koronapandemien i grunnskolen – håndtering og konsekvenser*, NIFU, NTNU Samfunnsforskning.
- Egge, H (2020) Publisert i Gemini 17.09.20 *Lærere flest har gode erfaringer fra koronastengningen* <https://gemini.no/2020/09/laerere-flest-har-gode-erfaringer-fra-koronastengningen/>
- Eriksson-Zetterquist et al. (2015). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Ertesvåg, F. (2020) Publisert i VG, 30.11.20. *Lærere frykter julekarantene, i knestående av slitasje, stress og smittefrykt* <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/zglv01/laerere-frykter-julekarantene-i-knestaaende-av-slitasje-stress-og-smittefrykt>
- Fallmyr, Ø (2020) *Følelshåndtering og relasjonsbygging i skolen – en emosjonsfokuset tilnærming*, Universitetsforlaget.
- Folkman S. 1997. *Positive psychological states and coping with severe stress*. Soc. Sd. Med. 45:1207-21
- Folkman, S & Moskowitz (2004) *Coping: Pittfalls and Promice*, Annual Review of Psychology 55, s. 745-774.
- Fjørtoft, Siw Olsen. 2020. *Nær og fjern. Læreres erfaringer med digital hjemmeskole våren 2020*. SINTEF-rapport 2020:00805. Trondheim: SINTEF.

- Glasø, L (2015) *Følelsenes betydning i organisasjoner og ledelse*. I Einarsen, S & Skogstad, A (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (2 utgave, s 231-258) Bergen: Fagbokforlaget
- Grey, C. (2016) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about organizations*. Los Angeles: Sage.
- Gudmundsdottir, G.B. & Hathaway, D.M. (2020) *We Always Make It Work: Teachers' Agency in the Time of Crisis*. *Journal of Technology and Teacher Education*, 28(2), 239-250. Waynesville, NC USA: Society for Information Technology & Teacher Education. Retrieved March 17, 2021 from <https://www.learntechlib.org/primary/p/216242/>.
- Heggen, R., Tengblad, S. og Velten, J. (2016) *Medarbeiderskap: Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hernes, T. (2014) *Why assumptions in Organization Theory Do Not Work for Explaining Organizing in a World on the Move* Kap 2 i *A Process Theory of Organization*. Oxford: Oxford University Press (pp 11 - 38)
- Kahneman, D (2013) *Tenke, fort og langsomt*, Pax Forlag A/S, Oslo.
- Karlsen, J.T & Berg, E.M Publisert i *Magma* (2/2018, s. 68-76) *Selvledelse og superledelse*. <https://www.magma.no/selvledelse-og-superledelse>
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til?* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Korsmo, E.K (2021) Publisert 17.03.21; *nøkkelpersonell i barnehage og skole må prioriteres i vaksinekoen* <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2021/-nokkelpersonell-i-barnehager-og-skoler-ma-prioriteres-i-vaksinekoen/>
- Kvam, M. Publisert 30.04.20 *Utbrenthet* fagartikkel <https://nhi.no/livsstil/egenomsorg/utbrenthet/>
- Kvale, S & Brinkman, S (2019) *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal
- Lazarus, R.S & Folkman, S (1984) *Stress, appraisal and coping*. New York Springer.
- Lazarus, R.S (1999) *Stress and Emotion – A new synthesis*. Springer Publishing Company, New York.
- Scharmer, O (2011) *Teori U - Lederskap som åpner fremtiden*, Forlaget Ankerhus
- Stigler, J.R, Sinding, A.I og Greenberg, L (2020) *Klok på følelser – det følelsene prøver å fortelle deg*, Gyldendal.
- Tsoukas, H. and R. Chia (2002) *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. *Organization Science*. Vol 13, No. 5
- Utdanningsforbundet, (2020) *Konsekvenser av koronapandemien. Undersøkelse blant Utdanningsforbundets medlemmer som er lærere i KS-området*, 28.10.20-11.11.20.

[https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/koronakrisen/konsekvenser\\_koronapandemi\\_en\\_undersokelse.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/koronakrisen/konsekvenser_koronapandemi_en_undersokelse.pdf)

Utdanningsforbundet (2021) <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2021/-smittevernreglene-ma-bli-strengere/>

Vik, M.G (2021) Publisert 08.01.21 *Ber FHI vurdere raskere lærervaksinering*  
<https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2021/ber-fhi-vurdere-raskere-larervaksinering/>



## 8. Vedlegg

### Intervjuguide

1. Hvordan har du reagert og håndtert utfordringer på et personlig plan som følge av Covid 19?

(Det kan være i forhold til håndterings strategier, usikkerhet, merarbeid, tidspress, smittevern, informasjonsflyt/kommunikasjon, flere endringsprosesser samtidig)

-Kan du si noe om hvordan du kom frem til disse beslutningene/de valgene du gjorde?

-Kan man si at beslutningen kom ut av en følelse?

Ja?

-Opplevde du motstridene følelser i forhold til situasjonen når du tok beslutningen du valgte å følge?

Nei?

Hva mener du lå bak beslutningen?

-Når vet du at beslutningen om å la noe ligge/når det er godt nok, er den riktige?

