



Universitetet  
i Stavanger

## FAKULTET FOR UTDANNINGSVITENSKAP

### BACHELOROPPGAVE

Studieprogram: BBDBAC/BBLBAC

Høst 2023

Kandidatnummer(e): 7017, 7030

Tittel: Pedagogisk leders arbeid for å bygge og vedlikeholde gode relasjoner til medarbeidere

Fag:

Ledelse – SRLE Samfunnsfag

Hovedbegreper i oppgaven : Pedagogisk leder, medarbeider, relasjon og samhandling

Side tall: 42

Stavanger

04.01.2024  
dato/år

## Sammendrag

I denne bacheloroppgaven ønsket vi å utforske vår problemstilling:

«Hvordan arbeider pedagogiske ledere med å bygge og vedlikeholde gode relasjoner til sine medarbeidere?»

Gjennom denne problemstillingen, sammen med to underliggende forskningsspørsmål, vil vi se nærmere på pedagogiske lederes relasjonsarbeid til sine medarbeidere i barnehagen.

Relasjoner er noe som berører alle menneskemøter og samspill vi har gjennom livet. I rollen som pedagogisk leder i en barnehage hvor en jobber tett med barn, medarbeidere og foreldre, er relasjonsarbeid avgjørende for god praksis.

For å kunne belyse noe så subjektivt som en pedagogisk leders erfaringer, kunnskap og tanker benyttet vi oss av kvalitative forskningsintervju for å samle inn empiri til vår oppgave.

Gjennom semistrukturerte intervjuer gav fem pedagogiske ledere oss et verdifullt innblikk i deres relasjonsarbeid.

Etter gjennomføring av intervjuene, satt vi igjen med datamateriale som de pedagogiske ledere beriket oss med. Informantene viste seg å være svært relasjonelt kompetente, og relevante funn i vår oppgave viste seg å være det de pedagogiske lederne trakk frem om flere relasjonskompetanser som sensitivitet, respekt, trygghet, god kommunikasjon, tillit, respekt og humor. Et av de mest gjennomgående, og tilsynelatende, viktigste tiltakene som ble gjort for arbeid med relasjoner, var så enkelt som de daglige samtalene (Risan, 2012, s.67-74).

Videre kom det fram av flere av medarbeiderne at veiledning, motivasjon og faglegging av medarbeiderne i hverdagen var et viktig tiltak for å kunne bygge og vedlikeholde disse gode relasjonene (Wadel, 2023, s.120).

## **Førord**

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til våre informanter, for verdifull og god innsikt i deres arbeidshverdag og relasjonelle arbeid med sine medarbeidere. Vi vet at denne tiden er travel for dere, og vi ser innsatsen dere alle gjorde ved å stille opp for oss.

Vi ønsker også å takke vår dyktige veileder Carl Cato Wadel, for gode og innholdsrike veiledninger og iherdige forsøk og spørsmål for å lede oss på veien til å få til en god oppgave og forskningsprosess. En stor takk til alle gode kollegaer, arbeidsgivere og venner for faglige refleksjoner, oppmuntrende ord og støtte. Til slutt vil vi både beklage og takke til våre barn, ektefeller og svigerforeldre for alle de utallige timene vi har fått til disposisjon for arbeid med denne bacheloroppgaven.

## Innhold

1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
1.3 Begrepsavklaring.....	7
1.3.1 Pedagogisk leder .....	7
1.3.2 Medarbeider .....	7
1.3.3 Relasjon og samhandling .....	7
1.4 Oppgavens oppbygging.....	8
2.0 Teori.....	8
2.1 Relasjonsledelse .....	8
2.1.2 Det etiske credo .....	9
2.1.3 Relasjonskompetanse .....	9
2.1.4 Medarbeidernes totalkompetanse.....	10
2.1.4 Kommunikasjon/ Dialogkoden .....	11
2.1.5 Trygghet .....	12
2.1.6 Humor.....	12
2.1.7 Relasjonelt mot.....	12
2.2 Transformasjonsledelse .....	13
2.3 Leder- og medarbeider-utveksling (LMX-teori) .....	14
3.0 Metode.....	14
3.1 Utarbeiding av intervjuguide.....	14
3.2 Utvalg av informanter .....	15
3.3 Kvalitativt intervju .....	16
3.4 Analyse .....	16
3.4.1 Tematisering .....	17
3.4.2 Tematisk bearbeiding.....	17

3.4.3 Vurdering av svarene.....	17
3.5 Forskningsetikk.....	17
3.6 Pålitelighet og validitet.....	18
4.0 Empiri og drøfting.....	19
4.1 Pedagogiske leders forståelse av relasjoner til medarbeidere .....	20
4.1.1 Leders forståelse av relasjoner til medarbeidere .....	20
4.1.2 Drøfting av samspill, samhold og interesse .....	21
4.1.3. Viktige kjennetegn ved relasjoner .....	22
4.1.4 Analyserende beskrivelse av sentrale faktorer i relasjonsbygging.....	23
4.2 Pedagogisk leders erfaringer med å bygge og vedlikeholde relasjoner til medarbeidere .....	28
4.2.1 Pedagogisk leders erfaring med relasjonsbygging .....	29
4.2.2 Drøfting av pedagogisk leders erfaringer med relasjonsbygging.....	30
4.3 Pedagogisk leders arbeid med å bygge og vedlikeholde relasjoner til sine medarbeidere	32
4.3.1. Tilrettelegging for utvikling av relasjoner.....	32
4.3.2 Strategier .....	33
4.3.3 Drøfting .....	34
5.0 Avslutning.....	35
Litteraturliste .....	37
Vedlegg 1.....	38
Vedlegg 2.....	40

## 1.0 Innledning

Tema for vår bacheloroppgave er pedagogisk leders arbeid med relasjoner og utvikling og vedlikehold av disse til sine medarbeidere. Arbeid med å utvikle og vedlikeholde relasjoner krever relasjonskompetanse. Å inneha relasjonskompetanser vil si å inneha de ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, reparerer og vedlikeholder relasjoner mellom mennesker (Spurkeland, 2012 i Lysebo og Bratt, 2022, s.7).

Vi vil gjennom besvarelsen belyse faktorer for hvordan ledere kan skape gode relasjoner til sine medarbeidere og hvordan disse danner grunnlaget for alt pedagogisk arbeid i barnehagen. Personlig relasjonskompetanse bidrar til at hvert enkelt barn blir sett, anerkjent, hørt og forstått og at ledelse av og i barnehage svarer til barnehagens oppdrag, som er at vi som jobber i barnehage er forpliktet til å arbeide på bakgrunn av samfunnsmandat gitt barnehager i henhold til Barnehageloven, 2005, §1 og Rammeplan for Barnehager (KD, 2017, s. 7).

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Nysgjerrigheten vår og bakgrunn for valg av tema baserer seg på praksisperioder og egen erfaring fra barnehage, hvor vi har fått oppleve å være under ledelse av ulike pedagogiske ledere. Alle de pedagogiske lederne har hatt forskjellige tilnærminger til ledelse, og vi har dermed fått oppleve ulike lederstiler innen pedagogisk ledelse. Dette førte oss til en samtale og videre fokus på dette med pedagogisk leders relasjonsarbeid og hvordan man kan arbeide med dette som pedagogisk leder. Vi sitter igjen med opplevelsen av at relasjonsarbeid har stor betydning for det pedagogiske arbeidet og kvaliteten på avdelingen. Dette er i henhold til det som står i rammeplanen om pedagogiske lederes ansvar for å lede sine medarbeidere (KD, 2017, s. 16).

### 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av vår interesse for måten pedagogiske ledere utøver og bygger relasjoner til sine medarbeidere på, har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvordan arbeider pedagogiske ledere med å bygge og vedlikeholde gode relasjoner til sine medarbeidere?»

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi utarbeidet oss følgende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner relasjonene som pedagogiske ledere mener det er viktig å etablere til sine medarbeidere?

2. Hvordan tilrettelegger pedagogiske ledere for utvikling av relasjoner til sine medarbeidere og hvilke strategier tar de i bruk i dette arbeidet?

### 1.3 Begrepsavklaring

Sentrale begreper for problemstillingen er pedagogisk leder, medarbeider, relasjon og samhandling. Derfor ser vi det som viktig å forklare hvilken forståelse av disse begrepene vi legger til grunn i vår oppgave.

#### 1.3.1 Pedagogisk leder

Når vi tar i bruk betegnelsen pedagogisk leder, mener vi en person med stilling som krever en utdanning som barnehagelærer slik det er lovfestet i barnehagelovens (2005) §25.

Pedagogiske ledere må ha barnehagelærerutdanning eller en annen godkjent utdanning på høgsolenivå og en videre utdanning innen barnehagepedagogikk (Skoglund & Sundvall, 2021, s. 18).

Vi har valgt å støtte oss til Wadel (2023) sin definisjon av pedagogisk ledelse som beskrives slik:

Pedagogisk ledelse dreier seg om å lede det pedagogiske arbeidet relatert til kjerneaktivitetene i barnehagen knyttet til lek, læring, omsorg og danning – og om å initiere, lede og motivere refleksjons- og læringsprosesser blant de ansatte i barnehagen for at barnehagen skal utføre det pedagogiske arbeidet med kvalitet og sikre at barnehagen drives og utvikles i tråd med samfunnsmandatet og verdigrunnlaget til barnehagen og er en lærende organisasjon, samt om utadrettet formidling av barnehagens læringssyn og læringsinnhold (s. 170).

#### 1.3.2 Medarbeider

Med begrepet medarbeider mener vi yrkesgrupper som barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere og ufaglærte som sammen med pedagogisk leder samarbeider om avdelingens- og barnehagens arbeidsoppgaver.

#### 1.3.3 Relasjon og samhandling

To sentrale begreper vi benytter oss av i oppgaven er sosiale relasjoner og samhandling. Vi har valgt å støtte oss til Wadel & Wadel (2007) sin forklaring av sosiale relasjoner, som noe vi besitter i samhandling med andre mennesker rundt oss og disse forbindelsene er ofte både varige, stabile og regelmessige (s.73).

Når vi benytter oss av begrepet samhandling mener vi det Wadel & Wadel (2007) forklarer som det som foregår mellom mennesker, og det kan sies at samhandling er det som skjer når en person responderer på en annen persons handlinger (s. 90). Vi vil også supplere dette og støtte oss til det som Lysebo og Bratt (2022) sier om samhandling når de beskriver at det å møte medarbeidere slik at de får en opplevelse av å føle trygghet og styrke sammen med andre, kan være med på å skape en trygg atmosfære. Ved å inneha egenskapene ved sosial relasjon og samhandling kan man skape en trygg og styrkende atmosfære (s. 14).

#### 1.4 Oppgavens oppbygging

Vi har valgt å dele vår oppgave inn i fem ulike deler, hvor den første delen vil være en innledning med etterfølgende bakgrunn for hvorfor vi valgte dette temaet. Deretter vil vi presentere problemstilling og forskningsspørsmål, med en videre begrepsavklaring for å vise til sentrale begreper som er viktige for oppgavebesvarelsen. I del to av oppgaven vil vi presentere teoriene og forskningen vi har valgt å benytte oss av, for videre drøfting og belysning av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Dette etterfølges av del tre der vi presenterer metoden vi har valgt å bruke for datainnsamling, bearbeiding samt etiske og metodiske hensyn. Del fire vil være en presentasjon av vår empiri, hvor vi etter hvert i presentasjonene vil drøfte disse fortløpende. Til slutt i oppgavebesvarelsen, vil vi sammenfatte teori, empiri og drøfting til et avrundende kapittel.

## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere de teoretiske rammene vi har valgt i oppgaven vår, og som har vært med på å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål. Problemstillingen dreier seg som tidligere nevnt om pedagogiske lederes arbeid for å bygge og vedlikeholde gode relasjoner til sine medarbeidere, og teoriene vi har valgt å benytte oss av vil i hovedsak være tre forskjellige men komplementære relasjonsledelsesteorier. Her vil vi presentere relasjonsledelsesteori, transformasjonsledelsesteori og leder og medarbeider-utvekslingsteori (LMX- teori) med innspill av tilleggsteori vi har tatt i bruk for å få en mer utfyllende forståelse.

### 2.1 Relasjonsledelse

Gjennom arbeid med relasjoner til sine medarbeidere kan pedagogisk leder påvirke medarbeideres praksis i å nå sitt overordnede mål i barnehagen, som er å legge til rette for barnas utvikling og at medarbeidere i barnehagen skal gi omsorg til barna (Skogen i Skogen



et. al., 2021, s.27). En teori vi ser som nyttig for pedagogiske ledere i arbeidet med å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere, er relasjonsledelsesteorien.

Relasjonsledelse er en teori som er utviklet av Jan Spurkeland, og denne teori bygger ifølge Wadel (2023) videre på funksjonene fra de ulike ledelsesteorier om ledelsesstiler som blant annet leder-medarbeider-utveking (LMX) og transformasjonsledelse. Relasjonsledelse handler om det å kunne skape resultater gjennom sterke relasjoner til mennesker rundt oss. Denne ledelsestilnærming betegnes som menneskeorientert og vektlegger ledernes relasjonsbygging til medarbeiderne sine (Wadel, 2023, s. 122).

Ledelse med fokus på relasjoner kan ikke utelukket læres gjennom litteratur og teori, man må ha en interesse for hva som ligger i det mellommenneskelige samspillet for å bygge en relasjon (Spurkeland, 2022, s.19).

#### 2.1.2 Det etiske credo

Som en forutsetning for påvirkning har relasjonsledelse et menneskesyn som er både etisk og humanistisk (Spurkeland, 2022, s.20). En leders posisjon innehar en større grad av påvirkningskraft enn andre uten lederstilling og dette krever at lederen vet hva det etisk sett innebærer å påvirke menneskers karriere, trivsel og utvikling. Relasjonsledelse utfordrer ledere til å se på hvordan påvirkninger fra andre mennesker kan rettferdiggjøres i tråd med etiske normer (s.20).

Det etiske credo beskrives av Spurkeland (2022) som det å behandle andre rettferdig, ha medfølelse og vise respekt for hverandre (s. 20-22). I denne forbindelse trekkes også Løgstrup (2008) inn, som sier at: «Den enkelte har aldri med et annet menneske å gjøre uten å holde noe av dette menneskets liv i sine hender» (Løgstrup, 2008 i Spurkeland, 2022, s. 21).

#### 2.1.3 Relasjonskompetanse

Arbeid med å bygge og vedlikeholde relasjoner krever relasjonskompetanse. I Spurkeland (2022,) beskrives relasjonskompetanse som dekkende for de evnene, ferdighetene og holdningene som er nødvendige for oss mennesker for å kunne utvikle, etablere, vedlikeholde og reparere kontakten i samhandling med mennesker rundt oss. Det er dette den sosiale aktiviteten vår handler om, og det grunnleggende i den mellommenneskelige tilværelsen (s. 215).

Relasjonskompetanse betegnes som de erfaringer vi mennesker har og som vi skal møte den sosiale verdenen med. Vårt grunnlag for å bli akseptert i en sosial setting, avhenger av den

integreringsevnen vi besitter (Spurkeland, 2022, s. 216). Gode relasjoner vil innbefatte ulike former for interaksjon som for eksempel dialoger, oppmuntring, tilbakemeldinger, gjensidig utvikling, råd og veiledning som konfliktløsning, humor og kunnskap- og ferdighetsdeling (Spurkeland, 2022, s.220). Videre skriver Spurkeland (2022) at alt samarbeid mellom oss mennesker kan settes i en relasjonell sammenheng, og han hevder derfor at relasjonskompetanse er læren om hvordan vi samarbeider med hverandre (s. 220).

Når en ser på en leders relasjonskompetanse kan det ifølge Spurkeland (2022) ses som mer enn bare lederens evner og ferdigheter, han forklarer det også som hele det emosjonelle miljøet som en leder er med på å skape. Videre forklarer han at relasjonskompetente ledere sjeldnere vil støte på motgang og vil raskere kunne oppdage dersom noe er nødt til å justeres i en relasjon (s. 221).

#### 2.1.4 Medarbeidernes totalkompetanse

I følge Spurkeland (2022) er det svært viktig å kunne se at en som leder ikke bare er leder av en gruppe, men at denne gruppen inneholder enkeltindivider med ulike liv, erfaringer, interesser, forutsetninger og egenskaper (s.107). Å inneha en genuin interesse for hele mennesket du leder, kan være med på å få en medarbeidergruppe med høy grad av kompetanse rundt deg. Ved å tilrettelegge oppgaver basert på individuelle styrker og interesser, kan en som leder oppnå økt kompetanse og utvikling (Spurkeland, 2022, s.108-109).

Interessen for det et menneske har i «ryggsekken» kan være svært verdifullt i arbeidet som skal utføres på en avdeling. Ved at en som leder er nysgjerrig og viser interesse for hele mennesket de har med å gjøre, kan en greie ut av kompetanser og egenskaper som kan benyttes videre for både bygging av relasjoner, økt jobbtilfredshet, og totalt sett en mer helhetlig og kompetent drift (Spurkeland, 2022, s. 109). For å kunne tilegne seg et inntrykk av hele mennesket du står overfor, kan en for eksempel trigge egen interesse i den daglige småpraten, eller eventuelt ta inn denne interessen i en medarbeidersamtale (Spurkeland, 2022, s. 109-110). Et sitat fra Spurkeland (2022) som vi finner beskrivende for denne menneskeinteressen legges frem slik: «Du har et helt menneske foran deg - ikke et produksjonsverktøy i din travle bedrift» (s. 109).

I Lysebo og Bratt (2022), beskriver også Spurkeland (2012) 24-timers mennesket som en interesse for hele mennesket. I forlengelse av medarbeidernes totalkompetanse går man her inn på at en er interessert i mennesker mer spesifikt både som familiemenneske, fagmenneske,

fritidsmenneske, fortidsmenneske og fremtidsmenneske (s.19-21). Videre beskriver Lysebo og Bratt (2022) i denne sammenhengen også viktigheten av å vise interesse for andre mennesker for å kunne skape gode relasjoner og tillit (s. 17-18).

#### 2.1.4 Kommunikasjon/ Dialogkoden

Lysebo og Bratt (2022) beskriver hvordan vi går inn i en samtale som viktig for hvordan forløpet av en dialog arter seg. Det å være mentalt til stede i dialogen og vise at vi har interesse av og er åpne for hva den andre parten ønsker å formidle er avgjørende for samtals start og forløp. Kroppsholdning og det å søke blikkontakt er også et avgjørende aspekt for den nevnte dialogen (s. 45). Lysebo og Bratt (2022) sier også at hvilke tilbakemeldinger som blir gitt i et miljø, er kulturelt betinget. Hvordan vi gir hverandre tilbakemeldinger gjenspeiler hvor trygge vi er på hverandre, om vi er relasjonelt modige, hva vi er vant med fra oppveksten og hvilke erfaringer vi har gjort oss tidligere (s. 55-56).

I følge Spurkeland (2022) er dialogkoden nøkkelen til å skape kontakt og hjelper oss å tilpasse kommunikasjon ut ifra hvem det er vi snakker med (s. 59). Han fremhever også at det gjennom dialog bygges relasjoner og at dette gir rom for gjensidig forståelse og respekt mellom mennesker (Spurkeland, 2022, s.65-66). Dialogkoden, eller argumentasjons- og undersøkelsesmatrisen (Argyris & Schön, 1996 i Spurkeland, 2022, s. 61) fremhever en kommunikasjonsbeskrivelse som viser hvordan en i samtale best mulig kan skape en måte å snakke sammen på. Partene må finne sin dialogkode, og dermed kan ta samtalen i en positiv retning. I en samtale der to personer ikke finner en tilpasset kommunikasjon med hverandre, kan det være frustrerende og stressende og mangelen på eventuell fremgang kan føre til at en blir sliten og mister motet (s.59-61). Spurkeland (2022) definerer dialog som (s.58): «den likeverdige og balanserte samtale» og med likeverd menes det at samtalen har til hensikt å skape en opplevelse av jevnbyrdighet (s. 58).

I kommunikasjon og dialog, kan en se på småpratene i hverdagen som et viktig element. Her vil vi benytte oss av Risan (2012) som i sin artikkel har tatt inn resultater fra sin studie hvor han viser til viktigheten av kontakt og småprat mellom leder og medarbeider i arbeid for å bygge relasjoner. Han peker på at for å utvikle en relasjon kreves det kommunikasjon og samhandling mellom leder og medarbeider. Dette beskriver han gjennom det som betegnes som kontakt og småprat, der leder setter av tid til sine medarbeidere og får tatt disse småpratene gjennom dagen (s.67-74).

### 2.1.5 Trygghet

Trygghet, tillit og trivsel forklares av Spurkeland (2022) som det fundamentale for en relasjon av kvalitet (s.194). Spurkeland (2022) henviser til at ved å inneha trygghet i en relasjon, gir det en følelse av at vi kan være oss selv og stole på den andre personen. Det handler om å føle seg trygg på at den andre personen respekterer og aksepterer deg (s. 195). Her trekker han også frem relasjonelt mot, som vi presenterer nedenfor. For å kunne gi disse tilbakemeldingene og oppnå trygghet til dette, må en ha relasjonelt mot. Altså mot til å kunne gi tilbakemeldinger og ta de vanskelige samtalene på en god og respektfull måte (s.195). Også i det å skape trygghet beskriver Lysebo og Bratt (2022) at å anerkjenne den enkeltes tanker, meninger og følelser handler om å få aksept for å være seg selv, og dette vil være både trygghets- og tillitsskapende (s. 25-29).

I rammeplan for barnehagen (KD, 2017, s. 7) er barns lek forankret i verdigrunnet. For at en eksempelvis skal kunne veilede barn i lek, må en tørre å eksponere seg selv. Dette er i tråd med det Spurkeland (2022) sier om å inneha tryggheten til hverandre for å kunne utføre de gitte arbeidsoppgavene i barnehagehverdagen (s.194-195).

### 2.1.6 Humor

Spurkeland (2022) beskriver relasjonsledelse som en form for psykisk balanse og mye av relasjonsledelse handler om å være inkludert i det sosiale fellesskapet (s. 22). Her kommer humor også inn som et viktig aspekt i relasjonsledelsen der Spurkeland (2022) sier at humor kan deles inn i to kategorier, varm og kald. Den varme kategorien sies å være ufarlig for andre, den andre kategorien er kald og sies å ramme både destruktivt og ødeleggende (s. 139). Humor gir ikke bare en lett atmosfære og god latter, men ifølge Spurkeland (2022) er den med på å stimulere til et miljø fylt av kreativitet, kontaktskaping, likeverdsfremming og samhold (s.138). Han sier også at humor kan være med på å styrke relasjoner mellom mennesker, og betegnes som en relasjonell egenskap som man kan trene oss opp i (Spurkeland, 2022, s. 22-23).

### 2.1.7 Relasjonelt mot

Relasjonelt mot forklares av Spurkeland (2022) som den viljen og evnen vi har for å kunne inngå i personlige møter med mennesker rundt oss (s.52). Videre forteller han om at relasjonelt mot er kjennetegnet av vår mentale styrke og viljen vi har til å møte mennesker til tross for at situasjonen kan kjennes ubehagelig. Det krever at en samler seg opp mot dersom en skal gå inn i eventuelle konflikthåndteringer, vanskelige samtaler eller relasjonelle

situasjoner av samme karakter som de overnevnte (Spurkeland, 2022, s.52). Det å utvise relasjonelt mot, kan inkludere at en må gå inn i møter med mennesker som fremtrer med sterke personligheter og som ikke i alle tilfeller har ditt velgående i sine interesser. I relasjonsledelse handler det om å ha mot nok til å kunne møte mennesker åpent og du må være villig til å stå klart og tydelig frem med både styrker og svakheter ved deg selv (Spurkeland, 2022, s.52).

Det Spurkeland (2022) fremhever som et kjennetegn på relasjonsledelse er det å kunne nærme seg mennesker på en måte som gjør at både konflikter og samhold blir tydeliggjort (s. 55). Dette kan virke krevende, men Spurkeland (2022) mener også at dersom man lærer seg å beherske denne formen for ledelse vil en kunne tilegne seg et lederskap hvor både tillit og lojalitet vil prege relasjonene (s. 55).

## 2.2 Transformasjonsledelse

En av relasjonsledelsesteoriene vi har valgt å belyse i denne oppgaven er transformasjonsledelse. Denne teorien kan ifølge Wadel (2023) gjøre ledere oppmerksomme på hva de kan oppnå ved å være inspirerende og gode til å kommunisere mål og retning (s.122). Kjernen i transformasjonsledelse ligger i lederens ledelsestil og dette inkluderer evnen til å inspirere og motivere, intellektuell stimulans, se de individuelle behov, samt å utøve en idealisert innflytelse (s. 119). Fokuset i teorien består i å motivere, inspirere og transformere medarbeidere og kollegaer ved å kommunisere en visjon, fremme utvikling og oppmuntre til engasjement. Ut fra transformasjonsledelses teori belyses det å bygge sterke og gode relasjoner gjennom en delt visjon og skape et miljø der individuelle behov møtes for å oppnå felles mål (s.120).

Teorien legger vekt på at ledere utvikler medarbeidere og deres potensial via å skape tillit gjennom tydelig kommunikasjon og støtte (Wadel, 2023, s. 120). Wadel (2023) trekker frem Hillestad (2008, s. 177) som sier at ledere som praktiserer transformasjonsledelse gjør det gjennom følelser for å øke motivasjon og prestasjon ved å skape emosjonelle situasjoner hos medarbeiderne (s.120).

Felles for de ledere som praktiserer og anvender transformasjonsledelse er at de har et stort engasjement både for sine medarbeidere og arbeidsplass og de ønsker å bygge og utvikle et godt forhold til sine medarbeidere og ønsker å ha en personlig lederstil, ha en karismatisk fremtoning og tilpasse seg hver enkelt medarbeider (Wadel, 2023, s. 120-121).

### 2.3 Leder- og medarbeider-utveksling (LMX-teori)

En teori som også retter oppmerksomheten mot relasjoner og samspill er LMX teorien. Teorien vektlegger et godt og tett samspill mellom ledere og medarbeidere og dette krever utvikling av kvalitetsrelasjoner (Wadel, 2023, s.117). I teori om leder- og- medarbeider-utveksling (LMX) teori, er det oppmerksomheten her som rettes| mot utvekslingene som skjer mellom leder og medarbeider. Det er dette som ses på som viktig for å utvikle relasjoner mellom ledere og medarbeidere av høy kvalitet (Sparrowe & Liden, 1997 i Wadel, 2023, s. 117). Det som er lederens bidrag i denne utvekslingen, er:

Gi medarbeiderne oppmerksomhet og støtte, ta medarbeidere med på beslutninger, tilby medarbeidere økt frihet og utviklingsmuligheter samt bidra med informasjon og tilbakemeldinger til medarbeidere (Wadel, 2023, s.117).

Dersom en leder bidrar med disse egenskapene i dette bytteforholdet, kan det oppnås en økt fortrolighet, forpliktelse og respekt fra sine medarbeidere og dette kan anses som deler av kjernen i LMX teorien (Wadel, 2023, s.117).

Teorien beskriver et tosidig forhold mellom leder og medarbeider og det er i dette forholdet det dannes inngrupper og utgrupper (Wadel, 2023, s. 117-118). Inngruppen består av medarbeidere som har et tett og positivt forhold til lederen, og som får tilgang til fordeler som andre medarbeidere ikke har. Utgruppen består av medarbeidere som har et mer formelt og distansert forhold til lederen, og får derfor ikke de samme fordelene. Medlemmer av inngruppen blir ofte tildelt mer ansvar og får mer støtte fra lederen (s.118).

## 3.0 Metode

Gjennom vår oppgave ønsket vi å få et innblikk i de pedagogiske ledernes erfaringer, tanker og følelser rundt sitt arbeid med bygging og vedlikehold av gode relasjoner til sine medarbeidere. Vi ønsket ikke at alt skulle være styrt av oss eller at vi skulle legge for mye føringer i deres svar, derfor så vi så det nødvendig å anvende en metode som tillot fleksibilitet, forståelse, helhet og mulighet til å gå i dybden (Dalland, 2022, s. 55). Vi valgte å skrive en empirisk oppgave og benyttet oss av en kvalitativ metode for å kunne tilegne oss de ønskede dataene og innblikket som kunne belyse vår problemstilling.

### 3.1 Utarbeiding av intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) for å ha en veileder for våre intervjuer. Det som kjennetegner det kvalitative intervjuet, er samtaleformen og det å skape kunnskap gjennom

intervjuprosessen (Dalland, 2022, s.83). I intervjuguide bør også spørsmålene være korte og enkle, og vi startet derfor med informasjonens bakgrunn og utdanning for å gi en enkel og trygg start. Ifølge Dalland (2022) er det å jobbe med intervjuguiden å forberede seg faglig og mentalt til å møte intervjupersonene, og i vår utarbeidelse jobbet vi med formuleringene slik at vi var bevisst at vi tok opp et fenomen som angår begge parter (s.83). I utarbeidelse av intervjuguiden diskuterte og arbeidet vi med vår veileder, før vi ferdigstilte den endelige utgaven som vi presenterte for intervjupersonene.

### 3.2 Utvalg av informanter

Rekrutteringen viste seg å bli utfordrende da flere styrere og pedagogiske ledere ikke svarte, eller at de så det utfordrende å sette av tid til dette rett rundt FN-dag og sykdomsfravær. Her måtte vi være svært tilbøyelige på tid, og måtte ved flere anledninger ta oss fri fra jobb for å kunne utføre intervjuene, da tidspunktet for gjennomføringen av disse var avgjørende for om de pedagogiske lederne klarte å stille opp til intervjuet. Flere intervjuer ble også utsatt og forskjøvet grunnet sykdom eller bemanningsutfordringer, og noen ble også til slutt avlyst av samme grunnlag.

I rekrutteringen av informanter til vår studie, valgte vi i første omgang å ta kontakt med styrere i barnehagen for å se om de hadde noen tilgjengelige pedagogiske ledere de tenkte var aktuelle for rekruttering. Vi ønsket å få mellom fire og seks informanter til studien, da vi hadde begrenset tidsrom for utførelse, kunne vi ikke rekruttere for mange (Kvale & Brinkmann, 2022, s.148).

Vi endte til slutt etter iherdig jobbing opp med å få intervjuet fem pedagogiske ledere hvor alle hadde relativt lang og god erfaring. Disse blir presentert nedenfor. For å ivareta hensynet til deltakerne og deres integritet, har vi valgt å presentere våre informanter under fiktive navn (Kvale & Brinkmann, 2022, s 104):

Bente har jobbet i samme barnehage siden 2012 og hatt stilling som pedagogisk leder i 11-12 år.

Kari har jobbet i barnehage 17 år og 15 av disse årene som pedagogisk leder.

Mia har jobbet i barnehage i 27 år og alle disse årene som pedagogisk leder. Hun har jobbet i samme barnehage i 16 år til dags dato.

Lene har jobbet i barnehage siden 2007, startet å jobbe som assistent i tre år og hun har vært pedagogisk leder i samme barnehage i 5 år.

Kine har jobbet i barnehage i 20 år og 11 år som pedagogisk leder.

### 3.3 Kvalitativt intervju

Vi valgte å utføre et semistrukturert kvalitativt intervju. Det kvalitative intervjuet tillater oss å gå i dybden på det vi ønsker å se på i vår problemstilling, som i stor grad krever at vi kan spørre inn til de pedagogiske ledernes tanker, erfaringer og kunnskaper rundt deres relasjonelle arbeid til medarbeiderne på avdelingen i barnehagen (Kvale & Brinkmann, 2022, s.42).

Vi ønsket å holde intervjuet så åpent som mulig, på samme tid som vi fikk svar på det vi forsket på. Derfor valgte vi å benytte av den semistrukturerte formen, der vi utarbeidet oss noen veiledende temaer og spørsmål som skulle holde den røde tråden i intervjuet, men ved utførelsen av intervjuene prøvde vi i minst mulig grad å være bundet av intervjuguiden, og heller føre intervjuet som en samtale som gjorde at de pedagogiske lederne undret seg sammen med oss om deres arbeid og erfaringer med relasjonsbygging til sine medarbeidere (Kvale & Brinkmann, 2022, s.46).

Før vi utførte intervjuene utførte vi et par pilotintervju med venner og familie, som tillot oss å øke bevisstheten på hvordan vi stilte spørsmålene og hva som eventuelt kunne bli utfordrende (Kvale & Brinkmann, 2022, s.88).

Det som begynte som en noe uvant og ubehagelig situasjon for oss å stå i, ble gjennom dette første intervjuet til en så god opplevelse at vi følte at de neste intervjuene var mye mer spennende, og vi tillot oss å bare være nysgjerrige og passe på at våre informanter var komfortable under intervjuene. Vi forklarte videre innledningsvis i intervjuene at vårt mål med intervjuene var å skape refleksjon hos de pedagogiske lederne, refleksjon over deres praksis og hvordan de drev med relasjonsbygging og vedlikehold av disse til sine medarbeidere (Dalland, 2022, s. 68 - 79).

### 3.4 Analyse

Utvalget av informanter er pedagogiske ledere i ulike barnehager. Vi intervjuet fem informanter.

Da vi ikke kunne gjennomføre intervjuene med diktafon/opptak grunnet begrensning i godkjenning gjennom UiS og NSD, var en av oss intervjuleder og en var "referent" og skrev ned det som ble sagt og observert. Dette for at det kan være utfordrende å både intervju, samt å samle inn data skriftlig i en så flytende samtale som det semistrukturerte intervjuet inviterer



til. Her ville det være mulighet for å miste verdifull informasjon fra intervjupersonen vår, derfor var det viktig med en referent (Dalland, 2022, s. 60).

#### 3.4.1 Tematisering

Det første vi foretok oss var en renskrivning av referat fra intervjuene. Som avtalt ble disse sendt ut til informantene for gjennomgang og godkjenning (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 107). Når vi hadde fått tilbakemeldinger og godkjenninger, gjennomgikk vi intervjureferatene som var renskrevet og merket oss gjengående temaer, samt uforventede og interessante svar. Her tok vi i første omgang utgangspunkt i intervjuguiden, og herunder la vi til andre temaer som kom opp utenfor intervjuguiden (Dalland, 2022, s. 96-97).

#### 3.4.2 Tematisk bearbeiding

Her la vi sammen tematiseringen og laget oss en liste over temaene vi så på som nødvendige for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene våre (Dalland, 2022, s. 98) I analysefasen tok vi med alle svarene vi hadde fått under de utvalgte temaene og vi gikk deretter videre til vurdering av svarene (Dalland, 2022, s. 98-99).

#### 3.4.3 Vurdering av svarene

Vi gikk her inn i temaene for å se hvilke av disse som ble besvart gjentakende og fikk raskt en oversikt over hvilke punkter som ville være tyngdebærende i informantenes svar. Under denne fasen av analysen av datamateriale var det også vi vurderte tyngden av de ulike svarene for hva som ble relevant for belysning av vår problemstilling. Dermed fikk vi en god oversikt over både temaer, samt samsvar og overraskende elementer i besvarelsene i en ryddig oversikt (Dalland, 2022, s.99). Oversikten under kategoriene vil bli videre presentert i empiri- og drøftingskapittelet.

### 3.5 Forskningsetikk

I et forskningsarbeid er det flere etiske retningslinjer vi må ta hensyn til. I forhold til når vi planla intervjuene var det nødvendig for oss å informere informantene om hva det innebærer å bli intervjuet og om deres rettigheter under intervjuet. Hovedprinsippet er å forsikre at informantene er trygge og blir godt ivaretatt. Forskningsetikk er til for å sikre ivaretagelse av informantenes personvern og forsikre at de ikke opplever unødvendig påkjenninger (Dalland, 2022, s.168).

Vi sendte e-post til styrere i utvalgte barnehager, hvor vi fremla hvem vi var, hvilken studie vi tilhører og presenterte i grove trekk vår problemstilling (Dalland, 2022, s. 82). Vi spesifiserte at vi ønsket å intervju pedagogisk leder og at intervjuet ville vare i ca 60 minutter.

Da vi fikk bekreftet hvilken informant som kunne møte til intervju, sendte vi samtykkeskjemaet til de aktuelle pedagogiske lederne. I samtykkeskjemaet spesifiserte vi ivaretagelse av personlig informasjon, anonymisering og at vi behandler informasjon konfidensielt slik at personene ikke kan identifiseres (vedlegg 2). For å sikre at informasjonen ble forståelig, gikk vi også gjennom det signerte samtykkeskjemaet i starten av intervjuene. Et avgjørende prinsipp for å kunne ivareta informantens integritet er det frivillige informerte samtykket (Kvale & Brinkmann, 2022, s 104).

All informasjon som kunne identifisere de pedagogiske lederne vi intervjuet eller informasjon om barnehagene de tilhører, ble fjernet og anonymisert. Vi gav våre informanter fiktive navn og spesifiserte ikke hvilken barnehage de arbeidet i. Det ble også informert om at dataene vi samlet inn kun ble brukt i vår studie, dataene deles ikke med andre og blir ikke brukt til annet formål enn det som vi avtalte med informantene (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 106).

En av utfordringene ved samtykke innenfor kvalitativ forskning er at forskningsspørsmålene gjerne er mer fleksible, noe som innebærer at en også kan komme inn på sensitive områder. En måte å møte denne utfordringen på, er for eksempel å la informanten lese utskrift av sitt eget intervju for godkjenning for at ikke informanten skal føle på at de har utlevert noe de ikke kjenner seg igjen i eller ville angre på (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 107). Vi gav dem mulighet til å godkjenne og komme med kommentarer. Det ble da gjort mindre endringer og små presiseringer som vi rettet, og notatene ble godkjent av alle informanter.

### 3.6 Pålitelighet og validitet

I en intervjusituasjon er det mulighet for feilkilder, og vi som intervjuer må være bevisst på dette både i forkant av og under intervjuene (Dalland, 2022, s. 63). Feilkilder kan oppstå i selve kommunikasjonsprosessen, som om at spørsmål blir riktig oppfattet og om vi som intervjuer har forstått informantens svar (Dalland, 2022, s. 63). Å være presise med å ta notater og følge opp spørsmålene under intervjuene er en mulighet for å sikre denne feilkilden. Vi var to studenter på intervjuene, den ene av oss noterte og den andre intervjuet. Vi sikret da at vi hadde fokus på hver vår oppgave og i direkte etterkant av hvert intervju gikk vi gjennom notatene og renskrev slik vi begge erindret svarene.

En mulig feilkilde kan være intervjupersonens forforståelse av intervjuet (Dalland, 2022, s. 85). I den første e-posten vi sendte til styreren skisserte vi i grove trekk vårt tema for studien. Dette for å gi eventuelle intervjupersoner en viss forståelse av tema i intervjuet. De som sa seg villig til å la seg intervjuet fikk tilsendt samtykkeskjema med problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi fant det også nyttig å starte intervjusamtalen med å samtale om vår problemstilling og avklare forventningene til intervjuet både for informantene og fra vår side (Dalland, 2022, s. 85).

En annen mulig feilkilde kan være vår egen forforståelse ved gjennomgang av intervjuene i analyseprosessen. Vi forsøkte å være bevisste på våre egne antakelser om emnet vi ønsket å få svar på. Å inneha en nøytral og objektiv holdning ved gjennomgang av intervjuene i analyseprosessen var derfor av stor viktighet for oss (Dalland, 2012 i Bergsland og Jæger, 2022, s.30).

Vi forsøkte å skape en tillitsfull atmosfære under intervjuene. Dette for at informantene kunne føle seg komfortable og trygge. I forkant av utarbeidelse av intervjuguide ønsket vi å utforme spørsmålene på en åpen og nøytral måte, uten ledende formuleringer eller antakelser slik at vi fikk den naturlige samtalen som vi ønsket (Dalland, 2022, s. 87-88).

Vi vil nå gå nærmere inn på presentasjon av empirien og drøfting i det påfølgende kapittelet.

## 4.0 Empiri og drøfting

I dette kapittelet vil vi presentere det viktigste som kom frem gjennom våre intervjuer. Dette vil bli presentert i tre deler gjennom sitater fra intervjupersonene, og deretter fortløpende drøftet. Vi har valgt å dele dette inn som følgende:

4.1 Pedagogiske lederes forståelse av relasjoner til medarbeidere.

4.2 Pedagogisk lederes erfaringer med å bygge vedlikeholde relasjoner til medarbeidere.

4.3 Pedagogisk lederes arbeid med å bygge og vedlikeholde relasjoner til sine medarbeidere.

Et utvalg spørsmål og tema fra intervjuene vil bli gjengitt, sammen med noe av vår tolkning av det som kom frem. Funn som blir presentert finner vi interessante og relevante for å belyse våre forskningsspørsmål og problemstilling. Dette kapittelet avsluttes med en avrunding av alle drøftingene før vi går over til oppgavens avsluttende kapittel.

#### 4.1 Pedagogiske leders forståelse av relasjoner til medarbeidere

Vår problemstilling baserer seg på et spørsmål rundt pedagogisk leders arbeid med relasjoner til sine medarbeidere. Nedenfor presenteres pedagogisk leders forståelse av relasjoner til medarbeidere, dette for å gi oss et innblikk i deres forkunnskaper og vektlegging i arbeidet.

##### 4.1.1 Leders forståelse av relasjoner til medarbeidere

Ved introduksjon av spørsmål om forståelse av begrepet relasjon kom alle informantene raskt opp med begrepene samspill, samhold og interesse.

Vår første informant, Bente, beskrev at viktigheten ligger i samspillet mellom voksen-barn og voksen-voksen. I forlengelsen av dette beskriver hun at det å være leder på avdelingen innebærer å være en menneskekjenner som observerer hvordan medarbeiderne har det. Hun trekker også frem viktigheten av å ha det hun kaller følelse ute. Hun sier: «... ha følelse ute og være obs på hva som rører seg i avdelingene og hos de ansatte både i jobbhverdagen og hverdagen ellers».

Kari svarer samhandling og tilføyer også ordet interesse som viktig for å belyse relasjon. Hun utdyper med: «... interesse for hvem de andre er og deres egenskaper og væremåter. En må vise at en er interessert i dem og hvem de er».

For Mia er samspill et viktig begrep. Det å være sammen og lytte til hverandre ser hun som viktig å trekke frem når hun skal beskrive dette ordet. Videre trekker hun frem blikkontakt, interesse for hverandre og turtaking på samspill og avslutter med: «... den måten vi er sammen på».

Lene beskriver ordet relasjon med: «... det som vi starter med, det grunnleggende, hvordan vi har det sammen». Videre utdyper hun at hun tenker på hvordan hver enkelt møter hverandre, både kollegaer, barn og foreldre.

Kine svarer når hun hører ordet relasjon at hun tenker på det å kunne forbinde seg med andre mennesker: «... Altså det engelske ordet connection». Hun trekker herunder også frem åpenhet, forståelse og en forbindelse: «... en reell forbindelse, en virkelig forbindelse, noe som ikke er avstengt, men en åpen forbindelse». Videre nevner hun at vi i denne sammenheng: “... blir en slags medskaper av en god atmosfære rundt oss, og det er noe som kun kan gjøres sammen”. Hun fremhever at det å ha kjennskap og kunnskap om hverandre, det å ha felles prosjekter og interesse er beskrivende for ordet relasjon og hva hun legger i begrepet.

#### 4.1.2 Drøfting av samspill, samhold og interesse

Vi lærer å samhandle gjennom å gjøre oss erfaringer og reflektere over egne handlinger i samspillet med andre. Spurkeland (2022) slår fast at ledelse er et samspill mellom to eller flere mennesker og fremhever viktigheten av dette samspillet på arbeidsplassen (s.25-27).

Som vi så ovenfor pekte flere av våre informanter på at tillit, trygghet, kommunikasjon og humor henger sammen med et godt arbeidsmiljø og er viktig i en relasjonsbygging. For Bente betyr det å være leder på avdeling at man er menneskekjenner, og at man ser hvordan kollegaene har det. Når vi er sammen med andre er det viktig å skape en trygg og styrkende atmosfære (Lysebo og Bratt, 2022, s. 14). Dette er også noe Kine kommer inn på, idet hun fremhever atmosfæren som vi blir en slags medskaper i, og hun poengterer her også at dette kun er noe en kan gjøre i samspill med andre.

Ved å vise at vi lytter og er tilstede for hverandre, oppnår vi en følelse av å bli sett, hørt og anerkjent. Dette skaper trygghet og styrke i samspillet mellom medarbeidere. Mia forteller at det å være sammen og lytte til hverandre er viktig for samspill blant medarbeidere. Videre forklarer hun viktigheten av blikkontakt, interesse for hverandre og turtaking i samspill og avrunder med at relasjoner er: «... den måten vi er sammen på». Det Mia forteller her, kan knyttes til det som Spurkeland (2022) betegner som det etiske credo, som han beskriver som det å behandle andre rettfærdig, ha respekt for hverandre og utøve det på en medfølende måte (s. 20-22).

Da Kari og Kine hørte ordet relasjon, svarte de raskt henholdsvis samhandling og forbindelse. Etter en kort tenkepause fortsatte de med å utdype det med en interesse for medarbeidere. Kari sa: «... interesse for hvem de andre er og deres egenskaper og væremåter. En må vise at en er interessert i dem og hvem de er». Kine fremhevet at å ha kjennskap til og kunnskap om hverandre er beskrivende for begrepet relasjon. Ifølge Lysebo og Bratt (2022), beskriver Spurkeland (2012) 24-timers mennesket som en interesse for hele mennesket. Dette betyr at man er interessert i mennesker både som familiemenneske, fagmenneske, fritidsmenneske, fortidsmenneske og fremtidsmenneske (s.19-21). Både Kari og Kine beskriver viktigheten av å ha interesse for kollegaene som en del av relasjonsbyggingen på arbeidsplassen. At ledere viser interesse for medarbeidere som enkeltindivider, og ikke bare for deres jobbhverdag, beskrives som viktig for et godt arbeidsmiljø og samspill mellom medarbeiderne (Spurkeland 2022, s. 107). Det handler om å ha interesse for hele mennesket og være oppmerksom på deres ulike roller og aspekter av livet. Dette er i tråd med hva Spurkeland (2022) kaller

medarbeiderens totalkompetanse (s. 107). Denne totale kompetansen for medarbeiderne, kan være med å bidra til å skape et godt arbeidsmiljø og styrke samarbeidet mellom medarbeiderne og som Spurkeland sier: «Du har et helt menneske foran deg - ikke et produksjonsverktøy i din travle bedrift» (s.109).

Vi har nå fått et innblikk i de pedagogiske ledernes refleksjoner rundt begrepet relasjon, og i forlengelsen av dette vil vi gå inn på det som de pedagogiske lederne ser på som viktige kjennetegn ved relasjoner.

#### 4.1.3. Viktige kjennetegn ved relasjoner

For Bente er det viktig å skape trygghet for medarbeiderne på avdelingen: «... medarbeidere må være trygge på pedagogisk leder og på hverandre. Det samme for pedagogisk leder til sine medarbeidere». Det å ha åpenhet og lav terskel for å gi tilbakemeldinger og foreta forventningsavklaringer til hverandre anser hun som sentralt i relasjonsbygging. Sensitiviteten i kommunikasjonen reguleres etter relasjon og hun sier om dette: «Her jobber vi sammen, og tilbakemeldingene blir dermed også gitt på litt ulik måte, og sensitiviteten i kommunikasjonen må også reguleres etter relasjon».

For Kari er også trygghet et viktig kjennetegn på relasjoner. Videre fremhever hun veiledning som et viktig virkemiddel i relasjonsbygging: «Når det kommer noen nye på mitt team blir det viktig for meg å veilede i situasjoner, trygge dem i det som er avdelingsstruktur og våre forventninger til pedagogikken.» Det å vise tillit er et annet kjennetegn som hun mener er viktig. Det å vise tillit til sine medarbeidere og at de må vise at de er: «... tilliten verdig og at de ønsker å jobbe for barna». Kari trekker her frem at det er barnas beste som ligger til grunn for profesjonsyrke i barnehagen: «Det at hverandres ulikheter og likheter må respekteres gjør at vi skaper trygge relasjoner som blir bedre for barna».

Mia sier om kjennetegn til relasjon: «Det viktigste er tillit, humor, og det å kjenne hverandre». Hun er også opptatt av at raushet med hensyn til å se at ikke alle dager er like gode for alle og at det da må være lov å si at: «I dag tar jeg for eksempel kjøkkentjeneste, da er man ikke på topp». Humor er også et viktig aspekt for Mia med tanke på å utvikle og bygge relasjoner. Det å ha humor kan ha en effekt på brobygging og på noe som er vanskelig. Hun sier: «Vi er bare mennesker, derfor må man være raus med hverandre og dette må være gjensidig». Mia fremhever også at det å jobbe på avdeling betyr at vi jobber tett på hverandre i ulike situasjoner og at det derfor er større krav til relasjonsbygging, trygghet og tillit enn om man

jobber på et kontor. Mia understreker det med at hun ikke: «... kan kreve noe av andre dersom jeg ikke selv tilbyr og åpner opp».

For Lene er kjennetegnene ved medarbeider relasjonene: «At vi snakker med hverandre, at en har god kommunikasjon til sine kollegaer og at en kan ta imot tilbakemeldinger». Videre fremhever hun at samtale og dialog er: «... alfa omega for hvordan en kommer i gang og hvordan du jobber med kollegaene dine». Et annet aspekt er motivasjonen til kollegaene. Hverdagen på avdeling i en barnehage er ikke alltid forutsigbar og det å endre planer og aktiviteter er en vanlig prosedyre for å få dagene til å gå rundt. Ved å ha god kommunikasjon med hverandre gjør det det lettere å organisere dagene. Lene trekker også frem anerkjennelse, det å bli sett og hørt av hverandre, som et viktig punkt for relasjonsbygging. Hun sier: «... og noe som også er veldig viktig er jo det at vi anerkjenner hverandre, at vi blir hørt og sett. Dette er viktig for hvordan vi jobber sammen».

Kine trekker frem god og lun humor som viktig. Men også anerkjennelse som å bli sett og hørt, prate sammen og åpenhet. Hun sier:

Det som kjennetegner de relasjonene, vil jeg si er en god lun humor ... det er viktig. At vi ser hverandre og at vi ser barna sammen, snakker sammen, både om det vanskelige og ikke-vanskelige. Vi må være åpne.

Det å inneha disse egenskapene beskriver hun slik: «De gjør oss varme, sjelelig varme. En blir en medskaper i en god atmosfære, og det er noe som bare kan gjøres sammen».

#### 4.1.4 Analyserende beskrivelse av sentrale faktorer i relasjonsbygging

Det er mange fellestrekk blant informantene om hva de mener er viktigst i en relasjon. Alle informantene fremhevet tillit, kommunikasjon og trygghet som en fellesnevner for relasjonsbygging. Flere av informantene trakk også frem humor som en viktig egenskap. Vi tolker derfor disse begreper som viktige å se nærmere på for å forstå sentrale sider ved pedagogisk leders relasjonsbygging.

##### *Betydning av tillit i relasjonsbygging*

Spurkeland (2022) fremhever at i en relasjon er tillit selve bærebjelken, og det er avgjørende at ledere arbeider med utvikling av tillit i forholdet til sine medarbeidere (s.16). Våre informanter er opptatt av å opparbeide tillit til hverandre og fremhever at tillit er viktig å jobbe med i en relasjon. Lene sier: «Jeg trenger tillit fra medarbeiderne mine og det at de ser meg også».

Arbeid med å utvikle og vedlikeholde relasjoner krever relasjonskompetanse. Å inneha relasjonskompetanse vil si å inneha de ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, reparerer og vedlikeholder relasjoner mellom mennesker (Spurkeland, 2022, s. 215). Et eksempel på disse evnene, ferdighetene og holdningene kan være det å kunne opparbeide seg tillit fra sine medarbeidere.

Vi har sett at i en tillitsrelasjon er det også nødvendig å ha interesse for menneskene rundt seg, og dette innebærer å vise interesse for deres bakgrunn, både det jobbmessig og på det personlige plan. Kine legger vekt på betydningen av å ha interesse for medarbeidernes bakgrunn. Hun mener at denne nysgjerrigheten og interessen er viktig for arbeidsmiljøet. Kine forteller: «Jeg og vi må ha interesse for medarbeidernes bakgrunn både privat og yrke, viktig for hver enkelt person ... den nysgjerrigheten til hverandre er viktig». Lysebo og Bratt (2022, s. 17-18) beskriver viktigheten av å vise interesse for andre mennesker for å skape relasjoner og tillit.

En teori som belyser hvordan ledere bygger relasjoner og tillit til sine medarbeidere som bidrar til et godt samspill og gjensidig respekt, er LMX-teorien (Wadel, 2023, s. 117). Teorien er en relasjonsbasert tilnærming til ledelse som fokuserer på et toveis forhold mellom ledere og medarbeidere. LMX-teorien vektlegger viktigheten av å bygge relasjoner og gjensidig respekt mellom ledere og medarbeidere (s. 119). Ved å bygge relasjoner som baseres på tillit, samspill og gjensidig respekt kan ledere oppnå økt motivasjon, lojalitet og ytelse fra sine medarbeidere (s. 117).

Kari sier at medarbeiderne skal kjenne på at det ligger noen forventninger som går begge veier, og hun presiserer at dette gjør hun ved å vise tillit til sine medarbeidere, og sier videre at medarbeiderne må vise at: «...de er tilliten verdig ...». Ved at Kari viser tillit til sine medarbeidere mener hun at dette må gå begge veier. Hun vektlegger også respekt for hverandres ulikheter og likheter. Hun beskriver at trygge relasjoner mellom medarbeiderne kan bidra til bedre resultater for barna.

Kari fortsetter å forklare at hun ser viktigheten av ansvarliggjøring til sine medarbeidere ved å styrke dem faglig og gi dem ansvar.



Hun sier dette:

Ved å styrke eksempelvis barne-og ungdomsarbeidere, får de kjenne at de utvikler seg, danner relasjoner mellom ledergruppen og de selv imellom blir sterkere. Jeg må ha tro på deres kompetanse og ressurser for å styrke relasjonen.

Kari nevner her barne-og ungdomsarbeidere som en gruppe, men ut fra dette tolker vi det som om at hun mente alle sine medarbeidere. Vi tolker det som at hun mener at alle medarbeidere skal styrkes på lik linje, men at dette krever ulike tilnærminger. Ved at Kari ansvarliggjør og styrker medarbeidernes kompetanse, kan dette skape en følelse av gjensidighet, lojalitet og engasjement hos medarbeiderne og de kan bli mer villige til å yte ekstra innsats. Dette er i tråd med hva LMX teorien vektlegger, som er viktigheten av å bygge relasjoner og skape gjensidig respekt til alle medarbeidere og ikke bare noen (Wadel, 2023, s.118).

Overfor nevner Kari det som LMX-teorien beskriver som et bytteforhold mellom henne og hennes medarbeidere. Videre samsvarer det hun sier om å bygge relasjoner til alle sine medarbeidere, med det som LMX-teorien benevner som inn- og utgrupper. LMX-teorien baserer seg på bygging av sterke relasjoner, og vi mener at det som Kari nevner her kan vitne om en høy relasjonell kompetanse i hennes lederstil (Wadel, 2023, s. 117-119).

Vi har nå sett på hvilke egenskaper tillit har i arbeidet med relasjonsbygging og i forlengelsen av dette ønsker vi å se på en annen viktig egenskap for relasjonsbygging som er kommunikasjon.

#### *Kommunikasjonens betydning i relasjonsbygging*

Flere av de pedagogiske lederne kommer inn på betydningen av å slå av en prat eller ha samtaler med medarbeiderne for å bygge relasjoner.

Kine fremhever at hun gjennom daglige samtaler jobber for å opprettholde relasjonene til medarbeiderne. Hun tar ikke bare opp forhold knyttet til jobben i barnehagen i disse samtalene, men legger også vekt på å bli kjent med medarbeidernes liv utenfor jobben. Hun sier følgende om dette: «Jeg prøver å prate sammen med mine kollegaer om det som ikke alltid er like bra privat. Dette gjør at vi kan ta hensyn til hverandre». Å være mentalt til stede i dialogen er noe som Lysebo og Bratt (2022) betegner som avgjørende for samtalsens start og forløp og vi må vise at vi er oppriktig interessert, søke blikkontakt og vise at vi er åpne for den andre (s. 45).

Viktigheten av disse småpratene som informantene nevner, samsvarer med det som Risan (2012) sier i sin artikkel om viktigheten av kontakt og småprat mellom leder og medarbeider i arbeid for å bygge relasjoner. Mia sier hun er opptatt av å få til småprat når det er anledning til det og legger til at i denne situasjonen er det anledning til å gi medarbeiderne en tilbakemelding.

Lene legger vekt på å ha faste samtaler med sine medarbeidere. Hun forteller:

Jeg har en gang per uke en prat sammen med alle kollegaer, cirka 15 minutter hver uke, hvor noen trenger litt lenger tid grunnet veiledning. Vi snakker sammen daglig, men vi benytter denne tiden til å se hverandre, hvordan det går.

Hun forteller videre at den jobben som hun overfor har beskrevet, har ført til gode tilbakemeldinger fra medarbeiderne.

Ut fra hva våre informanter sier om hvordan de tilrettelegger for samtaler med sine medarbeidere, skaper de en samtale ut fra hvem de enkelte medarbeidere er. Dette gir en positiv samtale og dialogkoden kan sies å være opprettet ved at Lene får god tilbakemelding fra sine kollegaer ved denne måten å kommunisere på. I følge Spurkeland (2022) er dialogkoden nøkkelen til å skape kontakt og hjelper oss å tilpasse kommunikasjon ut fra hvem vi snakker med (s. 58). Han fremhever at relasjoner bygges gjennom dialog og dette gir rom for gjensidig forståelse og respekt mellom mennesker (s.65-66).

Informantene våre trekker frem sensitivitet i kommunikasjon og at sensitiviteten i kommunikasjonen reguleres etter relasjon. Bente sier: «Her jobber vi sammen, og tilbakemeldingene blir dermed også gitt på litt ulik måte, og sensitiviteten i kommunikasjonen må også reguleres etter relasjon». Dette kan knyttes til det som Lysebo og Bratt (2022) sier om at hvilke tilbakemeldinger som blir gitt i et miljø, er kulturelt betinget. Hvordan vi gir hverandre tilbakemeldinger gjenspeiler hvor trygge vi er på hverandre, om vi er relasjonelt modige, hva vi er vant med fra oppveksten og hvilke erfaringer vi har gjort oss tidligere (s. 55-56). Tilbakemeldinger krever at vi innehar trygghet til hverandre.

Våre informanter fremhever trygghet som et viktig element i relasjonsbygging. Vi vil derfor også trekke frem betydning for å fremme trygghet som viktig i både kommunikasjon og relasjonsdannelse.

### *Betydningen av å fremme trygghet*

Vi har overfor belyst betydningen av tillit og kommunikasjon. For at vi skal oppleve trygghet må det være tillit mellom medarbeidere, kollegaer og ledere. Vi ser viktigheten i en relasjon at tillit er avgjørende for hvordan vi opplever trygghet. I vår profesjon arbeider vi med mennesker og vi må hele tiden forholde oss til hverandre. For å fremme trygghet og tillit må vi se mennesker, vise interesse og bry oss.

I barnehagen jobber vi med barns lek, og barns lek er forankret i verdigrunnlaget i Rammeplan for barnehagen (KD, 2017, s.7). For at vi voksne skal kunne veilede og forstå barna i lek, må vi også tørre å leke, eksperimentere og eksponere. For å kunne gjøre det bidrar tillit og trygghet i relasjoner til nettopp å styrke dette forholdet.

Mia sier:

I barnehagen er vi tett på hverandre, vi må tørre å eksperimentere og eksponere oss i lek og samling og da er det viktig å føle seg trygg. Det viktigste er tillit, humor, og det å kjenne hverandre. Det må være takhøyde for å være seg selv.

Vi kan her si at det å skape en atmosfære der barn og ansatte føler seg trygge og at de er akseptert, er viktig for å kunne utforske og uttrykke seg fritt. Mia påpeker også at i barnehagen jobber man tett på hverandre og i ulike situasjoner, og det er derfor ekstra viktig å ha en trygg og tillitsfull relasjon med hverandre. Det Mia påpeker samsvarer med det som Lysebo og Bratt (2022) fremhever om at å anerkjenne den enkeltes tanker, meninger og følelser handler om å få aksept for å være seg selv. Vi kan da skape tillit og gi trygghet (s. 25-29).

Kari beskriver også trygghet som et viktig kjennetegn på relasjoner. I forlengelse av dette kan en se det Spurkeland (2022) beskriver at ved å inneha trygghet i en relasjon, gir det en følelse av at vi kan være oss selv og stole på den andre personen. Det handler om å føle seg trygg på at den andre personen respekterer og aksepterer deg (s. 195).

Mia fremhever også at det å jobbe på avdeling betyr at vi jobber tett på hverandre i ulike situasjoner og at det derfor er større krav til relasjonsbygging, trygghet og tillit enn om man jobber på et kontor. Trygghet, tillit og trivsel er bindinger og fundamentet i en relasjon. Disse er avgjørende for å kunne være mottakelige og kommunisere med den andre personen (Spurkeland, 2022, s.194- 195). Spurkeland (2022) sier videre at en relasjon mellom to eller

flere mennesker må inneholde et «fundament av bindinger som gjør at kontakten er levende og varer over tid» (s. 194).

Vi har sett at det ikke bare er tillit, trygghet og kommunikasjon som er fellesnevner i relasjonsdanning for våre informanter. Humor kommer også frem som et viktig aspekt. Nedenfor belyser vi betydningen av humor i relasjonsbygging.

#### *Betydning av humor i relasjonsbygging*

Våre informanter finner humor viktig i en relasjonsbygging, og det kan tyde på at for dem kan det å inneha humor på arbeidsplassen se ut til å være en trivselsfaktor. Det å ha humor på arbeidsplassen kan ha en effekt på brobygging og på å kunne ta opp noe som er vanskelig (Spurkeland, 2022, s. 139).

Kine sier:

... god lun humor, det er viktig. At vi ser hverandre. Ser barna i sammen, snakker i sammen, både om det vanskelige og ikke-vanskelige. Vi må være åpne. Vi gleder oss til å gå på jobb.

Spurkeland (2022) sier at humor kan deles inn i to kategorier, varm og kald. Den varme kategorien er ufarlig for andre. Den andre er kald, rammer destruktivt og er ødeleggende (s.139). Vi ser her at Kine snakker om god og lun humor og ifølge Spurkeland er dette den varme humor som gir trygghet og er relasjonsbyggende. Mia trekker også inn humor som viktig. Hun trekker frem humor og godt humør er viktige faktorer for relasjonsbyggingen til medarbeiderne.

Av dette tolker vi det slik at i en travel hverdag, med alle arbeidsoppgavene vi har, bidrar humor og godt humør til et bedre arbeidsmiljø og sterkere relasjoner mellom medarbeidere og ledere. Spurkeland (2022) sier at humor ikke bare gir latter og lett atmosfære, men at den stimulerer kreativitet, utvikling, lagfølelse og samhold. Han sier videre at humor kan være med på å styrke relasjoner mellom mennesker (s. 138).

#### 4.2 Pedagogisk leders erfaringer med å bygge og vedlikeholde relasjoner til medarbeidere

I forrige del har vi presentert og drøftet de pedagogiske ledernes forståelse og viktige kjennetegn ved relasjoner. Når vi nå går videre, ser vi det som hensiktsmessig å greie ut om hvilke erfaringer de pedagogiske lederne mener er viktige for å kunne bygge og vedlikeholde

gode relasjoner til sine medarbeidere. Dette vil hjelpe oss på veien med å belyse deres bakgrunn, forutsetninger og fokusområder når de arbeider for å skape gode relasjoner til sine medarbeidere.

#### 4.2.1 Pedagogisk leders erfaring med relasjonsbygging

Bente trekker frem at sensitivitet og det hun kaller: «følere ute», er en viktig erfaring hun har gjort seg i å bygge relasjoner til medarbeiderne sine. Hun sier videre at dette er: «... viktige elementer inn mot barn og en er avhengig av gode relasjoner for egen trivsel». En annen erfaring hun trekker frem er en beskrivelse av relasjonen til en tidligere leder som: «... var veldig gjennomiktig i forhold til hva de gjorde på disse ledermøtene og hvor fokuset var». Dette forklarte hun at hun så viktigheten av, og tok videre i egen pedagogiske ledelse.

Avslutningsvis forklarer Bente hun har erfart at:

Det har mye å si at de jobber ut fra en indre motivasjon og at det ikke alltid er jeg som må sette i gang dette engasjementet hos dem. De må ha lyst til å jobbe ut fra egeninteresse. Dette er noe som jeg opplever at kan styrke deres relasjon til meg

Kari sier at hun bruker ofte: «... faglegging og veiledning på gulvet» og sier videre om dette at: «...de må forstå hvordan jeg er som leder» og at hun autoritativt må vise hva hun som pedagogisk leder setter søkelys på og det som er pedagogisk fokus i barnehagen. Hun sier at dette: «... fører til trygghet, ramme og struktur på avdelingen». Videre trekker Kari frem en erfaring hun gjorde seg da hun var nyutdannet:

Jobbet med ei eldre dame, som var ganske så kvass. Plutselig fikk jeg høre at hun hadde pratet om meg til andre medarbeidere uten at jeg var der. Her fikk jeg virkelig kjenne på rettferdighetssansen. Jeg samlet meg opp mot og gikk til henne. Jeg sa at dersom du har noen problemer med meg, må hun komme til meg og snakke om det. Ellers løser ingenting seg. Det motet jeg samlet meg der hvor jeg våget å gi beskjed førte til at hun fikk større respekt for meg, som igjen endte med en bedre relasjon.

Hun sier videre at hun har øvd seg på å samle seg opp mot til å ta disse benevnte vanskelige samtaler gjennom årene. Hun sier: «Der jeg før gjerne var noe forsiktig, overanalyserende og hensynsfull, har jeg nå blitt mer nyansert og ser viktigheten av å ta disse samtaler respektfullt med mine medarbeidere.» Dette er noe hun opplever styrker relasjoner til medarbeiderne hennes.

Lene forteller oss om hennes erfaringer, hun har jobbet i alle rollene fra assistent til pedagogisk leder, og har her fått gjort seg erfaringer som hun videre har dratt nytte av i sin nåværende rolle som pedagogisk leder. Hun forteller:

Når jeg skal hente frem erfaringer jeg kan ta med i forhold til relasjonsbygging, tenker jeg på da jeg selv arbeidet som assistent. Jeg jobbet sammen med en fantastisk god pedagogisk leder. Jeg lærte mye av henne, og hun så menneskene rundt seg.

Hun forteller også om en utfordrende erfaring hun gjorde seg i form av arbeid med en nyansatt på hennes avdeling, når hun var pedagogisk leder. Denne medarbeideren hadde jobbet lenge på en annen avdeling, og samarbeidet med Lene begynte svært negativt i form av det hun betegner som: «...motvilje». Hun forteller videre at etter denne medarbeideren ble sett og hørt av Lene, skapte det en tillit hos henne som gjorde at hun ble svært lojal mot Lene. Her trekker hun også frem viktigheten av de tilbakemeldingene hun mottar fra sine medarbeidere som: «... en stor bekreftelse på mitt arbeid».

Avslutningsvis sier Lene noe om hva hun erfaringsmessig har sett er viktig i hennes fravær fra avdelingen. Dette kan også ses på som en erfaring hun har gjort seg, når hun selv jobbet som medarbeider under sin leder. Hun sier:

Når pedagogisk leder for eksempel er borte fra avdeling i forbindelse med møter eller plantid kan det fort blir kaos på avdeling, dette har jeg erfart da jeg selv var assistent/medarbeider, og jeg ser da viktigheten å ha satt av tid til å tilrettelegge når pedagogisk leder er borte fra avdelingen.

Når vi nå har sett hva de pedagogiske lederne sier om erfaringer de har gjort seg gjennom sitt arbeid og som har bidratt til å forme dem som profesjonsutøvere, vil vi gå over til å drøfte dette.

#### 4.2.2 Drøfting av pedagogisk leders erfaringer med relasjonsbygging

Opp mot problemstilling og forskningsspørsmål vil de pedagogiske lederne erfaringer gi oss et innblikk i hva som har påvirket og formet dem i det arbeidet de gjør med relasjonsbygging til medarbeidere. Hvilke erfaringer de pedagogiske lederne har gjort seg vil vi se på som nyttige for å greie ut om deres personlige erfaring, kunnskap og bakgrunn for arbeidet de gjør med å bygge og vedlikeholde relasjoner til sine medarbeidere (Spurkeland, 2022, s. 19-20).

Alle lederne trekker frem erfaringer med elementer som kan knyttes opp mot relasjonsledelse, som det at de gjennom erfaring har sett viktigheten av å legge vekt på å bygge relasjoner

gjennom sensitivitet, kommunikasjon, oppmerksomhet og forståelse for medarbeidernes behov (Spurkeland, 2022, s.107-109). Der Bente forteller oss om hennes erfaring med å vise sensitivitet overfor sine medarbeidere ved det å ha følerne ute, trekker Lene frem hennes erfaring fra hennes arbeid under en tidligere leder som hadde en lederstil som kunne høres ut til å være tydelig i tråd med relasjonsledelsesstilen (Wadel, 2023, s. 122). Denne erfaringen beskriver hun slik:

Jeg jobbet sammen med en fantastisk god pedagogisk leder. Jeg lærte mye av henne, og hun så menneskene rundt seg. Viktigheten av å se hverandre og sette av tid. Vi trenger menneskene med oss for å bygge team. Å se hverandre, sette av tid til kommunikasjon, bruke ressursene til hverandre, bruker jeg videre i min jobb for å bygge relasjoner til mine medarbeidere.

Det som Bente her trekker frem av erfaringer og det som Lene beskriver av erfaringene sine, kan ses tydelig opp mot relasjonsledelse, hvor ledelsestilnærmingen i så stor grad krever at en har høy relasjonell kompetanse (Spurkeland, 2022, s. 215 -216). I motsetning til tidligere ledelsesmønster hvor en gjerne som leder ble satt for å styre og diktere mer, blir det her viktig og se medarbeidernes ressurser og møte dem med ledelse gjennom delegering, dialog og medbestemmelse (Spurkeland, 2022, s.47).

Et annet viktig element innen relasjonsledelse som beskrevet i Spurkeland (2022, s.53), relasjonelt mot, blir beskrevet av Bente gjennom at hun forteller oss om det arbeidet hun har gjort gjennom årene med det å tørre å ta de vanskelige samtale. Her nevner hun også dette med å samle opp mot for å gå inn i de vanskelige samtale. Spurkeland (2022) omtaler relasjonelt mot, som noe som går på ren vilje og styrke i situasjoner hvor det kan kjennes ubehagelig (s. 52). Vi tolker den ene situasjonen Bente forteller om ovenfor, som en slik ubehagelig situasjon. Likevel valgte Bente å gå inn i denne situasjonen og satt igjen med en opplevelse av at deres relasjon ble styrket.

Kari trekker frem en erfaring med å bruke faglegging og veiledning, der hun videre sier at: «de må forstå hvordan jeg er som leder» og at hun autoritativt må vise hva hun som pedagogisk leder setter søkelys på og det som er pedagogisk fokus i barnehagen. Ser vi dette opp mot transformasjonsledelsesteori er det i tråd med det som betegnes som omforming av medarbeidernes eksisterende virkelighetsbilder for at hun skal få dem til å oppfatte arbeidsoppgavene, målene i barnehagen og se omgivelsene på en ny måte (Wadel, 2023, s. 119).

## 4.3 Pedagogisk leders arbeid med å bygge og vedlikeholde relasjoner til sine medarbeidere

Det andre forskningsspørsmålet vårt omhandler hvordan pedagogiske ledere tilrettelegger for utvikling av relasjoner til sine medarbeidere og hvilke strategier som tas i bruk i dette arbeidet. Nedenfor har vi valgt å presentere de to undertemaene, tilrettelegging for utvikling av relasjoner og strategier, hver for seg og drøfte de sammen.

### 4.3.1. Tilrettelegging for utvikling av relasjoner

Vår informant, Bente, sier at plantid til medarbeideren er viktig for å tilrettelegge for relasjonsbygging, og at denne plantiden blir brukt til å følge opp planene i avdelingen. Hun sier at ved å gi medarbeiderne medvirkning og innsyn i planene vil dette være med å bygge og styrke relasjoner til medarbeiderne. Bente har erfart at åpenhet er viktig.

Hun sier:

Det er viktig å ta med medarbeider ved for eksempel informasjon om ledermøter og hva som er blitt bestemt fra ledelsesgruppen ... Jeg må være gjennomiktig i rollen som pedagogisk leder og videreformidle og drøfte med avdeling når en har hatt et møte.

Relasjonsbygging finner nødvendigvis ikke bare sted på arbeidsplassen. Kari fremhever at å være sammen på fritiden kan være med på å styrke relasjoner og tenker at dette er en av hennes måter å tilrettelegge for relasjonsbygging: «... vi finner jo på en del ting i fritiden vår eller på privaten som kan være med på å styrke relasjonen jevnt over». Kine er også inne på betydningen det kan ha å gjøre noe utenom jobben og hun sier: «... Invitere hele kollegiet hjem til for eksempel en fest. Det er relasjonsbyggende. Kunne gjort mer privat, for eksempel lønningspils, at vi går sammen ut på byen».

Når Kari skal fremheve relasjonsbygging på arbeidsplassen og avdeling, kommer hun inn på betydning av tillit, hun sier:

Felles faglige ståsted, som innebærer konkrete oppgaver, som arbeid med faglige artikler, pedagogisk dokumentasjon og at det gjøres sammen. Dette kan få medarbeiderne til å kjenne på at de har et felles mål og gjør dette sammen, noe som vil styrke relasjonen deres imellom.

For dette får Kari god tilbakemelding fra medarbeiderne sine. Videre avslutter hun med at:



Jeg utfordrer de ansatte til å jobbe mot felles oppdrag, to medarbeidere som jobber sammen, skaper relasjoner seg imellom. Det er både hensiktsmessig rent faglig og for relasjonen mellom de som jobber sammen.

Kine trekker inn at avdelingsmøter er en fin arena for å bygge relasjoner, og sier: «... Noe teori for medarbeider som vi kan jobbe sammen med, slik at vi kan utvikle tanker sammen». Mia trekker frem at: «I en travel hverdag kan man spørre i noen ledige minutter, små tidspunkt hvor man kan gi tilbakemeldinger». Hun sier videre at hun er opptatt å få til småprat når det er mulighet til det, og dette byr på en anledning til å gi medarbeiderne tilbakemeldinger. Hun har erfart at medarbeiderne har ulike behov og at hun må tilpasse seg i forhold til det. Mia sier følgende:

Noen medarbeidere trenger å bli sett, og noen trenger tilbakemeldinger, mens andre ikke trenger det. Lederansvar er en annen rolle enn medarbeider, og ikke alle ser de ulike rollene. Det er vanskelig å justere maktforholdet og en leder trenger også tilbakemelding. Leder har ansvar for at alle skal trives sammen selv om alle er ulike.

Lene legger vekt på å ha faste samtaler med sine medarbeidere. Hun sier: «... jeg har en gang per uke en prat sammen med alle kollegaer, cirka 15 minutter hver uke».

De pedagogiske lederne tilrettelegger for utvikling av relasjoner gjennom daglige samtaler, småprat på avdeling og gjennom å utvikle relasjoner på fritiden. Informasjonsflyt fra ledelsesgruppen kom også frem som et aspekt i tilrettelegging. Nedenfor belyser vi strategier som våre informanter anser som viktig å bruke i tilrettelegging.

#### 4.3.2 Strategier

Når vi spør om det brukes bestemte strategier i forhold til relasjonsbygging, trekker Bente frem at de jobber systematisk med dette ved oppstart av et nytt barnehageår. Da snakkes det om status og forventninger til hverandre. Hun forteller:

Avdelingsmøter blir ofte brukt til hverdagssamtaler, sånn som endringer i barnegruppen, sparre hverandre og løfte hverandre. Åpenhet i team gir bedre tilbakemeldingskultur.

Kari forteller at det å:

Ansvarliggjøre medarbeidere ved å styrke dem faglig er en ting, da gir vi dem et ansvar. Ved å styrke eksempelvis barne- og ungdomsarbeidere, får de kjenne at de

utvikler seg, danner relasjoner mellom ledergruppen og de selv imellom blir sterkere. Jeg må ha tro på deres kompetanse og ressurser for å styrke relasjonen.

Kari trekker frem at i barnehagen jobbes det også strukturert med at det snakkes om psykologisk trygghet. Hun sier:

Kontinuerlig med oppdragerstil, selvledelse og pedagogisk klima via å jobbe jevnt og trutt mellom faglitteratur, IGP (individ-gruppe-plenum) modell, personalmøter og avdelingsmøter.

For Mia er det å jobbe med strukturerte månedsplaner viktig. Disse gir oversikt og forutsigbarhet. Hun forteller at: «medarbeiderne kan melde seg selv til hvilke oppgaver de selv ønsker og da tar de ansvar». Videre forklarer hun at dette forutsetter også at medarbeidere har plantid slik at de kan forberede seg til sine oppgaver.

Lene er den eneste av våre informanter som har nevnt bruken av teamkontrakt som en viktig strategi for arbeid med relasjoner og teamledelse. Denne teamkontrakten jobbes det med i starten av et nytt barnehageår og evalueres ved planleggingsdagen i november.

#### 4.3.3 Drøfting

Alle er forskjellige som individer og arbeidstakere, og dette må det tas hensyn til på en arbeidsplass. For å oppnå et godt barnehagemiljø er det viktig at de ansatte samarbeider tett og tar felles ansvar (Wadel, 2023, s. 34). Alle de pedagogiske lederne fra vår studie har et lederansvar på sin avdeling og dette innebærer også et personalansvar. Fra det vi kan tolke er personalansvaret relatert til å ivareta, motivere og følge opp sine medarbeidere på sin avdeling. Dette er i tråd med hva Wadel (s. 36) fremhever som lederens personalansvar.

De pedagogiske lederne peker på at det å fremstå som et godt eksempel, vil være med på å styrke medarbeiderne for å bli trygge i sin egen rolle og dette gjøres i form av å gi støtte gjennom relasjonsbygging. Det handler om å se og bli sett av sin leder og er i tråd med det relasjonsledelse er opptatt av: en involverende og deltakende ledelse (Spurkeland, 2023, s. 191). En teori som handler om ledere som engasjerende og deltakende er teorien om transformasjonsledelse (Wadel, 2023, s. 119). De sentrale komponenter som tillit, visjon og inspirasjon anses som viktige i både relasjonsledelse og transformasjonsteori (Arnulf, 2020 i Wadel, 2023, s.119).

Transformasjonsteorien trekker videre frem at lederen skal være en karismatisk og engasjerende leder som motiverer og inspirerer sine medarbeidere (Wadel, 2023, s. 119).

Dette var noe også Mia kom inn på. Hun sier: «Jeg kan ikke kreve noe av andre dersom jeg selv ikke tilbyr og åpner opp». Med dette sitatet kan det tyde på at Mia er engasjerende leder og dette forklares med at hun ikke kan forvente at medarbeiderne er motiverte og inspirerte, dersom hun selv ikke bidrar i dette samspillet (Wadel, 2023, s.119). Dette kan også knyttes opp mot det bytteforholdet som LMX-teorien belyser, der Mia forteller om et bytte hvor både hun og medarbeideren utviser lik balanse i engasjementet (Wadel, 2023, s. 117).

Mia er opptatt av å si til sine medarbeidere at hun også kan gjøre feil. Dette beskriver hun slik: «Denne dagens samling gikk ikke så bra». Videre sier hun: «... Ikke alltid dagene er like gode og da er åpenhet og ærlighet viktig». En leder i barnehagen som utøver transformasjonsledelse vil ha fokus på å motivere personalet til å jobbe for å oppnå pedagogiske mål og skape et positivt og stimulerende læringsmiljø for barna (Wadel, 2023, s.122).

## 5.0 Avslutning

Formålet med forskningsprosjektet vårt har vært å besvare problemstillingen vår om hvordan pedagogisk leder arbeider for å bygge og vedlikeholde gode relasjoner til sine medarbeidere, vil vi avslutningsvis bruke våre forskningsspørsmål, sett sammen med hva informantene våre svarte i intervjuene og teorien som ble benyttet og drøftet opp mot hverandre

Det første forskningsspørsmålet vårt som gikk på hva som kjennetegner de relasjonene som pedagogisk leder mente det var viktig å etablere til sine medarbeidere, genererte mange svar hos de pedagogiske lederne. Her fremkom blant annet et element som vi kom innom i teorien også, som er disse relasjonskompetansen som trengs for å oppnå en god relasjon (Spurkeland, 2022, s.215-216). De pedagogiske lederne trakk frem flere relasjonskompetanser som sensitivitet, respekt, trygghet, god kommunikasjon, tillit, respekt og humor (Spurkeland, 2022, s.220). Noe vi fant svært interessant var bevisstheten rundt disse kompetansene. Det viste seg at alle de pedagogiske lederne vi var i kontakt med hadde høy relasjonell kompetanse, og at de gjerne ikke var helt bevisste på all bruken de gjorde av denne kompetansen i sitt arbeid med relasjonsbygging som pedagogiske ledere. Den ene medarbeideren foreslo til og med et lønnstillegg for alt arbeidet hun kom på at hun gjorde da hun fikk noen av disse spørsmålene.

En annen vinkling som overrasket oss var viktigheten av en relasjonell kompetanse som vi gjerne tar litt for gitt i hverdagen, nemlig humor. I en barnehagehverdag preget av tidvis høyt

arbeidstempo og gjerne sykdomsbølger som kommer og går og at livet generelt kan være tøft til tider for alle, kan dette med humor dras inn som et viktig aspekt i det å kunne bygge en god relasjon (Spurkeland, 2022, s. 138-139). Dette var også noe som ble nevnt av samtlige av våre informanter, og som vi sitter igjen og ser på som både litt overraskende, men også svært logisk, og erfaringsmessig nyttig i relasjoner og samhandling med andre.

Et siste interessant funn ut fra forskningsspørsmålet vårt, kom også fra flere av informantene, da de forklarte hvor viktig interessen og nysgjerrigheten er for menneskene rundt oss og de mellommenneskelige relasjonene (Spurkeland, 2022, s. 108-109). Dette var noe vi fant støttet i teori, at for å skape en ekte og god relasjon er det avgjørende å ha en genuin interesse og nysgjerrighet overfor andre mennesker og en interesse for det som skjer i relasjonen mellom mennesker (Spurkeland, 2022, s.107).

Det andre forskningsspørsmålet vårt om hva de pedagogiske lederne gjorde for å tilrettelegge for gode relasjoner og hvilke strategier som ble benyttet var også noe som hjalp oss i belysningen av vår problemstilling. Her tok informantene våre oss med inn i deres rutiner og vaner for å kunne legge til rette for arbeidet for å bygge og vedlikeholde gode relasjoner. Et av de mest gjennomgående, og tilsynelatende, et av de viktigste tiltakene som ble gjort for dette var så enkelt som de daglige samtalene (Risan, 2012, s.67-74). Våre informanter svarte at disse daglige samtalene var med på å danne god dialog, kommunikasjon, tillit og trygghet som igjen førte til at de opplevde at dette styrket den gode relasjonen mellom pedagogiske lederen og medarbeiderne (Risan, 2012, s.67-74). Videre kom det fram av flere av medarbeiderne at veiledning, motivasjon og faglegging av medarbeiderne i hverdagen var et viktig tiltak for å kunne bygge og vedlikeholde disse gode relasjonene (Wadel, 2023, s.120).

Det kom frem en spennende vinkel med en forståelse av hvor mye en egentlig gjør ubevisst i arbeid med relasjoner. Kan det tenkes her at rollene i omsorgsyirket ofte besettes av mennesker som har et slags anlegg med en innebygget nysgjerrighet og interesse for menneskene rundt seg? Og hvilken betydning har selvbevissthet på hva som har formet den enkelte pedagogiske lederens relasjonskompetanse gjennom livet? Må en ha empati og interesse for mennesker for å være pedagogisk leder og drive relasjonsarbeid til medarbeidere? Dette er alle spørsmål som kunne vært spennende å se nærmere på.

## Litteraturliste

- Barnehageloven (2005). *Lov om barnehager* (LOV-2005-06-17.64). [Lov om barnehager \(barnehageloven\) - Kapittel I. Barnehagens formål og innhold - Lovdata](#)
- Barnehageloven (2005). *Lov om barnehager* (LOV-2005-06-17-64). [Lov om barnehager \(barnehageloven\) - Kapittel VI. Personalet - Lovdata](#)
- Bergsland, D. M., & Jæger, H. (2022). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. (2 utg.). Cappelen Damm Akademiske.
- Dalland, O. (2022). *Metode og oppgaveskriving*. (7.utg.).Gyldendal.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen*. Utdanningsdepartementet. [Rammeplan for barnehagen \(udir.no\)](#)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2022). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3 utg.) Gyldendal.
- Lysebo, M. O., & Bratt, E. G. (2022). *Relasjonskompetanse i barnehagen*. (2. utgave.). Fagbokforlaget.
- Risan, H. (2012) Dyadisk lederskap. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15 (2), 67-73. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/10642/1169>
- Skogen, E., Lundestad, M., Slåtten, M. V., & Haugen, R. (2021). *Å være leder i barnehagen* (3. utgave.). Fagbokforlaget.
- Skoglund, T., & Sundvall, P. (2021) *Pedagogisk ledelse i barnehagen*.(2. utg.). Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2022). *Relasjonsledelse*. (5.utg.). Universitetsforlaget.
- Thurèn, T. (2022). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. (3. utg.). Gyldendal.
- Wadel, C. & Wadel, C. C. (2007). *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. (3. utg.). Høyskoleforlaget.
- Wadel, C.C. (2023). *Ledelse av og i barnehagen*. Fagbokforlaget.

## Vedlegg 1

# Intervjuguide

## Bakgrunn

1. Hva er din utdanningsbakgrunn?
2. Hvor lenge har du jobbet i barnehage?
3. Hvor lenge har du jobbet som pedagogisk leder?

## Pedagogisk ledelse

1. Kan du beskrive det ansvaret som du har som pedagogisk leder?
2. Kan du spesifisere / utdype det ansvaret du har overfor dine medarbeidere?

## Relasjoner

1. Når jeg sier ordet relasjoner, hva er det første du tenker på da?
2. Hva vil du si at kjennetegner relasjonene som du mener er viktig å etablere til dine medarbeidere?
  - Hvorfor mener du at nettopp disse kjennetegnene ved relasjoner er viktige?
3. Hvordan arbeider du som pedagogisk leder med å utvikle og vedlikeholde disse relasjonene?
4. Hva gjør du for å styrke din / medarbeiders relasjoner - konkrete eksempler?
5. Hva tenker du det er viktig at du bidrar med for relasjonsbygging til / mellom medarbeiderne?
  - Hvorfor ser du på det som viktig med hensyn til akkurat disse forholdene?
6. Hvilke erfaringer har du gjort deg om hvordan du bygger relasjoner til dine medarbeidere?
7. Hva mener du medarbeiderne selv må bidra med for å utvikle, bygge og styrke relasjoner på avdelingen?
8. Tenker du at du kunne gjort noe annerledes for å i enda større grad styrke / bygge relasjon til dine medarbeidere?

- Hva er det i så fall og hvorfor tror du det kan bidra til å styrke / bygge relasjon?

9. Hvordan tilrettelegger du for utvikling av relasjoner til dine medarbeidere?

- Har dere noen bestemte strategier dere tar i bruk i arbeidet for å bygge disse relasjonene?

10. Er det noen bestemte ferdigheter og kunnskaper du ser på eller har erfart at er viktige for å kunne bygge og vedlikeholde relasjoner til dine medarbeidere?

11. Nå har vi snakket om ... / du har nevnt ... er det noe du ser på som viktig, men som ikke er blitt tatt opp/nevnt i dette intervjuet med tanke på relasjonsbygging til dine medarbeidere?

## Vedlegg 2

### **SAMTYKKESKJEMA**

Vil du bli intervjuet vedrørende en bacheloroppgave om pedagogisk leders arbeid med relasjoner til sine medarbeidere?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på pedagogisk leders arbeid for gode relasjoner med medarbeidere.

I dette skrevet gis du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi ønsker å forske på pedagogisk leders arbeid for gode relasjoner med medarbeidere. Intervjuet vil bestå av ca.12 spørsmål, og vil vare i maks 60 minutter. Informasjonen som innhentes under intervjuet vil analyseres og skape grunnlaget for videre arbeid mot vår bacheloroppgave.

#### **Problemstilling og forskningsspørsmål**

Problemstillingen og forskningsspørsmålene vi ønsker å prøve å belyse lyder som følger;

«Hvordan arbeider pedagogiske ledere med å bygge og vedlikeholde gode relasjoner til sine medarbeidere?»

Med utgangspunkt i problemstillingen vil oppgaven ta for seg følgende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner relasjonene som pedagogiske ledere mener det er viktig å etablere til sine medarbeidere?
2. Hvordan tilrettelegger pedagogiske ledere for utvikling av relasjoner til sine medarbeidere og hvilke strategier tar de i bruk i dette arbeidet?

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta grunnet din stilling som barnehagelærer og pedagogisk leder ved din avdeling i barnehagen.



## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du er med på ett intervju. Intervjuet vil vare i maks 1 time. Intervjuet vil ta for seg spørsmål om dine tanker og erfaringer som pedagogisk leder som arbeider for å bygge relasjoner til dine medarbeidere.

En av oss vil ta notater fra intervjuet og en av oss vil avholde intervjuet med deg.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være prosjektansvarlig som har tilgang til dine privatopplysninger. Informasjonen du gir i intervjuet vil bli anonymisert og delt med veileder, prosjektgruppe og i selve bacheloroppgaven.
- Navn og kontaktopplysningene dine vil bli lagret på prosjektansvarlig sin datamaskin, og vil bli slettet etter oppgaven er levert inn.

Intervjudeltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes **04.01.2024**. Ved prosjektslutt vil personopplysninger slettes.

## **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Universitetet i Stavanger ved .....
- email: ..... Eller.....

Med vennlig hilsen

.....

### **SAMTYKKEERKLÆRING**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet og samtykke jeg gir og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 04.01.2024

Prosjektdeltakers navn med blokkbokstaver:

.....  
.....

.....  
.....

(Signert av prosjektdeltaker, dato)