

Maria Solstad

# Barnehageledelse i møte med medarbeideres emosjonelle belastninger

Masteroppgave

«Jeg skal jo være død hvis jeg ikke skal klare å svare en ansatt»



**Master i barnehageledelse**

Trondheim, våren 2024.

DMMH  
Dronning Mauds Minne Høgskole  
for barnehagelærerutdanning



## Forord

«Du klarer det du bestemmer deg for» skrev jeg på en lapp i september 2023, og siden har lappen hengt på veggen ved kontorplassen min i kjelleren på DMMH. Det å endelig skulle sette siste punktum i denne masteroppgaven gjør at jeg fylles med stolthet over å ha klart det jeg bestemte meg for og takknemlighet for alle som har støttet meg på veien.

Takk til min kjære Jon Steinar, uten deg ville dette arbeidet ikke vært mulig! Takk til barna mine: dere har avbrutt en rekke skriveprosesser, men vært min største motivasjon for å komme i mål. Takk til min veileder, Sissel Mørreaunet, som har ryddet i tankene mine og kommet med tilbakemeldinger underveis. Og sist, men ikke minst: takk til øvrig familie, venner og arbeidsgiver for deres forståelse for mine prioriteringer det siste året.

Maria Solstad

Trondheim, våren 2024

## Sammendrag

Denne masteroppgaven bygger på en kvalitativ undersøkelse om barnehagelederes møter med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i barnehagen, og hvordan de jobber for å forebygge at emosjonelle krav utvikles til å bli belastninger for medarbeidere.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i barnehageledernes perspektiver, og problemstillingen er:

*«Hvordan møter barnehageledere medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?»*

Undersøkelsens empiri er innhentet gjennom semistrukturerte intervju med 5 barnehageledere med personalansvar. Videre har analysen vært induktiv og empirinær, og ledet frem til funn som presenteres gjennom fire kodegrupper. Disse kodegruppene omhandler *relasjoner og dialog, reduksjon av avstanden mellom krav og forventninger, debrief* og *ivaretagelse av barnehageledere*. Disse kodegruppens funn er drøftet i lys av teori om verdibevisst ledelse, relasjonsledelse, nær/ledelse, omsorgsledelse og debrief som verktøy for bearbeiding og utvikling.

Oppgavens konklusjon presenteres gjennom en modell for omsorgsledelse, som bygger på Per Isdals (2017, s. 206-207) COS-modell for hjelpere. Her konkluderes det med at barnehageledere, i arbeidet med å møte medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid, praktiserer en ledelse der nærhet til personalet er viktig med tanke på relasjonsbygging og dialog med den enkelte. Dette danner utgangspunktet for å komme i posisjon til å ivareta medarbeidere. Videre er ledere bevisste på å forsøke å tette det opplevde gapet mellom krav og ressurser, da personalet ofte stiller høye forventninger til seg selv. Når hendelser gir sterke emosjonelle inntrykk er debrief en metode som tas i bruk, det er likevel varierende grad av systematikk knyttet til dette. Undersøkelsen konkluderer også med at inntrykkene barnehageledere utsettes for i møtene med medarbeideres belastninger påvirker barnehagelederne emosjonelt. De har derfor, i likhet med sine medarbeidere, behov for støtte i ivaretagelsen av seg selv.

## Innhold

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Oversikt over figurer .....	5
1 Innledning.....	6
1.2 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.3 Problemstilling .....	8
1.4 Avgrensninger .....	8
1.5 Begrepsavklaringer.....	9
1.5.1 Barnehageleder .....	9
1.5.2 Emosjonelle krav og belastninger .....	9
1.5.3 Opplevelse .....	10
1.6 Tidligere forskning .....	10
2 Teori .....	15
2.1 Ledelse .....	15
2.1.1 Verdier og verdibevisst ledelse .....	15
2.1.2 Relasjonsledelse .....	17
2.1.3 Nær/ledelse.....	19
2.1.4 Omsorgsledelse gjennom COS-modellen .....	20
2.2 Debrief.....	22
2.2.1 Helhetlig debrief.....	23
3 Metode.....	26
3.1 Vinterskapelig plassering .....	26
3.2 Forforståelse .....	28
3.3 Valg av forskningsmetode.....	29
3.3.1 Det kvalitative forskningsintervjuet .....	29
3.4 Valg av deltakere.....	30
3.5 Datainnsamling.....	31
3.6 Transkriberingen .....	33
3.7 Analyseprosess og resultater .....	33
3.8 Kvalitet i forskningsarbeidet .....	35
3.9 Etske vurderinger .....	36
4 Presentasjon av funn.....	38
4.1 Ledere vektlegger relasjoner og dialog .....	38
4.1.1 Relasjonsbygging en bevisst lederstrategi.....	38
4.1.2 Å sette personalet først gjennom tilstedeværelse og tilgjengelighet .....	40

4.1.3	To ører og en munn i dialogen med personalet .....	41
4.1.4	Relasjonelle konsekvenser ved avvising .....	43
4.2	En lederoppgave å tette det opplevde gapet mellom ressurser og krav.....	44
4.2.1	Ledere ser at gapet skaper høy temperatur hos personalet.....	44
4.2.2	Forventningsavklaring, en leder som legger lista.....	45
4.2.3	Avklare forventninger og rolle med den store personalgruppa.....	46
4.3	Debrief – en metode for å ivareta personalet når det smeller.....	49
4.3.1	Læringsfokus i debrief .....	51
4.3.2	Reguleringsstøtte .....	52
4.3.3	Systematisering av debrief .....	53
4.3.4	Ledernes kompetanse på debrief .....	54
4.4	Ledere trenger også trøst!.....	55
4.4.1	Leders opplevelse av møtene med medarbeideres emosjonelle belastninger ..	55
4.4.2	Lederteamet og egen leder som støtte .....	57
4.4.3	Grensesetting .....	58
4.5	Oppsummering .....	61
5	Drøfting .....	61
5.1	Ledere vektlegger relasjoner og dialog .....	62
5.1.1	<i>Jeg skal jo være død hvis jeg ikke skal klare å svare en ansatt – tilstedeværende og verdibevisst ledelse i praksis .....</i>	63
5.1.2	Delkonklusjon .....	66
5.2	En lederoppgave å tette det opplevde gapet mellom ressurser og krav.....	67
5.2.1	Delkonklusjon .....	70
5.3	Debrief – en metode for å ivareta personalet når det smeller.....	71
5.3.1	Effekter av momentene i Helhetlig debrief .....	74
5.3.2	Delkonklusjon .....	77
5.4	Ledere trenger også trøst!.....	78
5.4.1	Delkonklusjon .....	81
6	Avslutning .....	83
6.1	Barnehageledelse, sett i lys av COS-sirkelen.....	83
6.1.1	Barnehageledernes opplevelser og behov knyttet til konklusjonen .....	85
6.2	Videre forskning og implikasjoner.....	87
7	Litteraturliste .....	89
8	Vedlegg: .....	93
8.1	Tentativ Intervjuguide .....	93
8.2	Beskrivelse av hva emosjonelle belastninger kan være .....	96

8.3	Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjekt.....	96
8.4	Sikts vurdering .....	99

## Oversikt over figurer

2-1	Trygghetssirkelen.....	20
2-2	Modell fra Isdal (2017, s. 205).....	21
2-3	Figur: Moldjord, (2023, s.443) .....	24
3-1	grafikk: Hermeneutiske spiral.....	27
5-1	Barnehagelederen som syerske .....	70
6-1:	Modell som viser hvordan ledere møter medarbeidere .....	84
6-2	Utvidet modell for emosjonell lederstøtte.....	86

# 1 Innledning

*How does the opera singer take care of the voice?*

*The baseball pitcher, the arm?*

*The woodcutter, the axe?*

*The photographer, the eyes?*

*The ballerina, the legs and feet?*

*The practitioner in a helping, caring, relationship-intense profession, the self?*

Skovholt & Trotter-Mathison (i Haavik & Toven, 2020, s.25)

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Etter flere års erfaring som barnehageansatt har jeg erfart at barnehageansatte trives med kjernen for arbeidet sitt og den viktige rollen de har i barn og familiers liv. Likevel er det godt dokumentert gjennom sykefraværstatistikk at barnehageansatte er sykere enn andre yrkesgrupper. I skrivende stund ble dette senest bekreftet i rapporteringer for 4. kvartal i 2023, hvor gjennomsnittlig legemeldt sykefravær (over 16 dager) for alle yrkesaktive i Norge var 5,71% (SSB, 2024), mens tallet var hele 10,1 % for barnehageansatte (KS, 2024, s. 2). Dette innebærer at bare i dette ene kvartalet gikk 524 792 dagsverk tapt (KS, 2024, s. 2). Med dette som grunnlag kan det ironisk nok virke som barnehageansatte trives så godt i jobben sin at de blir syke av den. Mer alvorlig blir det når 1 av 3 sykefravær er knyttet til arbeidet for de som jobber i barnehage og SFO (STAMI, 2019). Noe som gjør dette svært interessant å se nærmere på i lys av arbeidsmiljølovens første paragraf som sier at lovens formål er:

Å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 1-1).

Lovteksten sier at arbeidstakerne skal ha full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, men hvordan kan ansatte i barnehager oppnå full beskyttelse mot forhold ved arbeidet som gjør de syke? Mange fysiske tiltak som heve-senke stellerbord, påkledningsbenker, ergonomiske stoler ol. er å finne i norske barnehager. Men i denne sammenheng ønsker jeg å rette søkelyset mot tiltak som gjøres mot skadevirkninger knyttet til emosjonelle belastninger barnehageansatte opplever. Fordi så mange som 38% av ansatte i barnehager opplever høye

emosjonelle krav knyttet til nær kontakt med barn og familier, sterke følelser fra barn og familier og det å måtte skjule egne følelser (Arbeidsmiljøportalen, 2019). Her har ledere en avgjørende rolle i å sikre et arbeidsmiljø hvor de ansattes trygghet mot psykiske skadevirkninger ivaretas. Det kan være gjennom måten arbeidet organiseres på eller det å støtte og ivareta de ansatte (Haavik & Toven, 2020 s. 59-65).

Fersk forskning (Buvik et al., 2023), oppmerksomhet fra Utdanningsforbundet og en rekke publiserte kronikker underbygger aktualiteten av utfordringer knyttet til emosjonelle krav og belastninger personalet utsettes for. Parallelt med dette ser det ikke ut til å være en del av de politiske forståelser eller prioriteringer å ta tak i tematikken, men det skorter likevel ikke på den politiske interessen for barnehagen som en viktig institusjon i samfunnet. Det stilles mange krav til hva personalet skal levere av kvalitet gjennom både Rammeplanen og politiske dokumenter, sammen med strategier for hvordan sektoren skal lykkes med dette. I Kunnskapsdepartementets strategi for barnehagekvalitet, «Barnehager mot 2030», vises det til at forskning bekrefter den avgjørende betydningen personalets kompetanse har, sammen med barnehagelederes faglige ledelse, for å skape god barnehagekvalitet i den enkelte barnehage (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 13). På bakgrunn av dette har departementet en målsetting om en betydelig kompetanseheving hos barnehagemedarbeidere og ledere for slik å skape høyere og mer likeverdig kvalitet i barnehagetilbudet. Men det nevnes ingenting om utfordringer eller krav knyttet til de konsekvenser personalets sykefravær og helse har for kvaliteten. Likevel er det en ambisjon for «barnehager mot 2030» å utvikle mer forskning om faktorer som påvirker kvaliteten i barnehagene (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 11). Min antagelse er at i enhver organisasjon der sykefraværet gir økonomiske og relasjonelle konsekvenser for personalet og tilbudet vil dette også påvirke kvaliteten på resultatene. Dette er derfor en del av min bakgrunn for valg av tema.

Når 74 % av barnehagelærere oppgir at de opplever konstant følelsesmessig tilstedeværelse som belastende i arbeidet sitt og 80 % kjenner på følelsen av å ikke strekke til (Buvik, et al., 2023, s. 78) er min antagelse og forventning at dette er forhold som også stiller krav til barnehagelederne. Med dette som bakgrunn vurderer jeg det som viktig for barnehageledere å ha kunnskap om hvordan de skal utføre denne delen av arbeidet sitt i lys av gjeldende lovverk, forskningsbasert kunnskap og skjønn. Mitt formål med denne masteroppgaven er å tilegne meg et kunnskapsgrunnlag som setter meg i stand til å kunne gjøre akkurat dette.



### 1.3 Problemstilling

Med de ovennevnte erfaringer og opplysninger som bakgrunn, ligger min nysgjerrighet til lederrollens handlinger for å støtte de medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid i barnehagen. Dette førte frem til følgende problemstilling:

*«Hvordan møter barnehageledere medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?»*

Som støtte til å besvare problemstillingen har jeg to forskningsspørsmål:

- Hva vektlegger barnehageledere i møtet med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?
- Hvordan opplever barnehageledere møtene, og behovet for støtte, i arbeidet med å møte medarbeideres emosjonelle belastninger?

Ved å reise det første forskningsspørsmålet søker jeg svar på hva barnehageledere vektlegger som betydningsfullt og virkningsfullt i arbeidet med å møte medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid. Det andre forskningsspørsmålet ønsker jeg skal hjelpe meg å finne ut hvordan barnehagelederne selv opplever det å stå i disse møtene, og hvor de eventuelt søker støtte hvis disse møtene oppleves krevende å stå i.

Som det senere vil fremgå hadde jeg i utgangspunktet tre forskningsspørsmål, men dette ble endret underveis.

### 1.4 Avgrensninger

I problemstillingen blir det tydeliggjort at det er barnehagelederens møter med medarbeideres emosjonelle belastninger *knyttet til arbeidet* jeg vil undersøke. Dette er en viktig avgrensning, som kan forklares med min tolkning av arbeidsmiljøloven, der det er skadevirkninger knyttet til arbeidet lederen (som arbeidstaker) har ansvar for.

Da datainnsamlingen var avsluttet satt jeg igjen med en stor mengde relevant empiri. Etter å ha kommet frem til 5 kodegrupper til å svare på forskningsspørsmålene innså jeg at et av forskningsspørsmålene måtte strykes, og en interessant kodegruppe måtte forlates på grunn av begrensninger knyttet til oppgavens omfang.

Det tredje forskningsspørsmålet omhandlet barnehagelederens opplevelse av behov for støtte og tilgjengeligheten av støtte for å kunne møte medarbeidere med emosjonelle belastninger. Funnene her var knyttet til organisatoriske støttefunksjoner som for eksempel

bedriftshelsetjeneste, AMG og avvikssystem. Dette er funn som alle kunne vært interessante i lys av oppgavens problemstilling, men som ble valgt bort på bakgrunn av oppgavens omfang.

## 1.5 Begrepsavklaringer

Her vil jeg redegjøre for sentrale begreper som anvendes i oppgaven. Disse begrepene er *barnehageleder, emosjonelle krav og belastninger og opplevelse*.

### 1.5.1 Barnehageleder

Begrepet barnehageleder anvendes her som en felles betegnelse på alle ledere med personalansvar. Dette fordi det varierer hvilke titler barnehagens øverste leder tildeles og fordi en del større barnehager har et lederteam der personalansvaret er fordelt mellom de ansatte i barnehagens ledelse.

### 1.5.2 Emosjonelle krav og belastninger

Å møte andre menneskers sterke følelser, som for eksempel sinne eller sorg, stiller krav til personalet, og dette betegnes som emosjonelle krav (Haavik & Toven, 2020, s. 34). De emosjonelle kravene kan oppleves anstrengende, og utgjør ifølge arbeidsmiljøforskere en risikofaktor for personalets helse (Haavik & Toven, 2020, s.34). Det er dokumentert at sjansene for psykisk uhelse og sykefravær er større i yrker som opplever emosjonelle krav (Haavik & Toven, 2020, s. 34). Det er likevel ingen automatikk i at emosjonelle krav oppleves negativt. For i mange tilfeller vil samspillet med andre mennesker oppleves meningsfullt, og være den viktigste årsaken til at de har valgt akkurat den jobben de står i (STAMI, 2019).

Isdal (2017, s. 61) hevder at sterke inntrykk er belastninger. Med det som utgangspunkt tolker jeg det slik at emosjonelle belastninger oppstår når de emosjonelle kravene fører til, det som av den enkelte medarbeider oppleves som, sterke inntrykk. Det betyr at *hva* som oppleves som emosjonelt belastende vil være individuelt. *Når* emosjonelle belastninger oppstår hos den enkelte medarbeider kan også variere. En stor hendelse kan utløse sterke inntrykk, men summen av en rekke mindre hendelser kan være like belastende som den ene store hendelsen. Dette kalles *akkumulert belastning*, og innebærer at summen av de mange hendelsene gjør at begeret renner over til slutt (Ose & Busch, 2020, s. 14-15). Hvor fort og om dette begeret kan fylles opp er svært individuelt, og vil være avhengig av flere faktorer som er knyttet til tilgangen av restitusjon og bearbeiding (Ose & Busch, 2020, s. 14-15). Lite eller ingen restitusjon og bearbeiding kombinert med høye/hyppige belastninger over en gitt periode vil kunne føre til en langtidssykemelding (Ose & Busch, 2020, s. 15).

Å være barnehageansatt innebærer å møte andre menneskers følelser. Når et barn raser fra seg, og spytter på barnehageassistenten, hjelper det ikke om assistenten svarer med å uttrykke sinne tilbake. I slike situasjoner der personalet er nødt til å uttrykke noe annet enn det de føler på innsiden kalles dette *emosjonell dissonans*, og dette øker belastningen (Haavik & Toven, 2020, s. 34).

En annen side ved arbeidet som kan føre til emosjonelle belastninger er *høye jobbkra*v. Innenfor arbeidsmiljøforskning kjennetegnes høye jobbkrav ved at ansatte har et høyt antall arbeidsoppgaver som skal innfris på kort tid og/eller krav til et høyt tempo i utførelsen av arbeidsoppgavene (Haavik & Toven, 2020, s. 33). Typiske symptomer på høye jobbkrav er opphoping av arbeidsoppgaver, slik at ansatte føler behov for å utnytte arbeidstiden maksimalt for å få gjort unna flest mulig oppgaver (Haavik & Toven, 2020, s. 33).

### 1.5.3 Opplevelse

En opplevelse er ifølge Store norske leksikon «innholdet av en persons subjektive erfaring» (Teigen, 2020), dette innebærer blant annet personens persepsjon, følelser og refleksjoner. Når jeg i denne oppgaven anvender begrepet *opplevelse* er dette hovedsakelig knyttet til barnehageledernes opplevelser av de aktuelle fenomen som presenteres og diskuteres. I den grad medarbeideres opplevelser presenteres i mine funn er dette via barnehageledernes tolkninger.

### 1.6 Tidligere forskning

I mine søk etter tidligere forskning på barnehagelederes arbeid med medarbeideres emosjonelle belastninger og krav eller forebygging av dette har jeg erfart at dette området er lite belyst med barnehagen som kontekst. Det er interessant sett i lys av resultater fra arbeidsmiljøundersøkelser på nasjonale undersøkelser i regi av blant annet STAMI og Utdanningsforbundet, og de skyhøye tallene for legemeldt sykefravær som har preger barnehagesektoren.

I mine søk har jeg har brukt søkemotorer som “Oria”, “Google Scholar”, “Idunn” og “Nora”. Videre er søkeord som “Emosjonelle belastninger barnehage”, “barnehageledelse, dialog, helse”, “sykefravær barnehage” ol. brukt for å finne relevant forskning. Under søkene fant jeg en del tidligere masteroppgaver som utforsker emosjonelle belastninger og krav i andre relasjonelle yrker som for eksempel ambulansetjenesten eller barnevernet, dette kommer jeg tilbake til senere i kapitlet. Sett bort fra flere aktuelle masteroppgaver innenfor helse og

sosialfag var det ikke mange treff som var relevante for oppgaven min. Men de få treffene som var relevante var *svært* relevant og omfattende forskning sett i lys av temaet for min masteroppgave. Spesielt interessant her er den ferske rapporten fra SINTEF om relasjonelle og emosjonelle krav og belastninger innenfor de fem yrkesgruppene sykepleiere, politi, barnehagelærere, fysioterapeuter og grunnskolelærere. “Resultatene baserer seg på et datamateriale fra 24 intervju med totalt 50 informanter og en spørreundersøkelse blant medlemmene i de utvalgte yrkene, med svar fra totalt 7513 respondenter” (Buvik et al., 2023, s. 1). Deriblant er det 982 barnehagelærere som har svart på spørreundersøkelsen (Buvik et al., 2023, s. 68). I intervjudelen av undersøkelsen er data om barnehagelærere innhentet gjennom to individuelle intervju med ledere, to gruppeintervju med ansatte og ett fokusgruppeintervju med Utdanningsforbundet (Buvik et al., 2023, s. 14).

Funnene i den kvalitative delen av rapporten konkluderer med at konsekvensene av emosjonelle belastninger kan være store på individnivå: “sykefravær, uføregrad og tidligere avgang og da lavere pensjon er eksempler på konsekvenser som treffer den enkelte ansatte og dette bør sees i sammenheng med hvordan en jobber” (Buvik et al., 2023, s. 66). Videre står det at de emosjonelle belastningene kan være både direkte og indirekte årsak til sykefravær og oppsigelser.

I den kvantitative delen av forskningen viser resultatene blant annet at hele 79% av barnehagelærerne opplever at arbeidet setter dem i følelsesmessig krevende situasjoner og 54% må håndtere andre folks personlige problemer som en del av jobben (Buvik et al., 2023, s. 71), samtidig er barnehagelærere (sammen med grunnskolelærere) den av yrkesgruppene som setter gleden ved menneskene de treffer i sitt daglige arbeid høyest når de skal rangere positive sider ved yrket sitt (Buvik et al., 2023, s. 73).

Når barnehagelærerne skal besvare hvilke forhold ved jobben som oppleves belastende oppgir 80% følelsen av å ikke strekke, og 74% *konstant* følelsesmessig tilstedeværelse (Buvik et al., 2023, s. 78) Et annet interessant funn i denne sammenheng er kartleggingen av hvem personalet får støtte av når belastninger oppstår, der svarer 69% av barnehagelærerne “familie/venner”, 16% “øverste ledelse” og 39% “nærmeste leder” (Buvik et al., 2023, s. 88). Det kan bety at behovet for støtte ikke tilfredsstilles på arbeid, og at det først og fremst er de pedagogiske lederne, som nærmeste leder, som oppleves som en støtte på arbeidsplassen for barnehagelærere når belastninger oppstår. Selv om denne forskningen er svært interessant sett med mine øyne, presenterer den ikke kvantitative funn fra lederens perspektiv, og den sier ikke noe om hva barnehageledere (rent praktisk) *gjør* i møte med medarbeidere når de opplever belastninger. Men de avslutter med å gi noen råd begrunnet med funnene sine. Disse rådene bygger blant

annet på å øke anerkjennelsen og kunnskap til at relasjonelle yrker er emosjonelt krevende å stå i, økt lederstøtte, systematikk i håndteringen, balanse mellom jobb-hjem, økt sammenheng mellom ressurser og krav og muligheter for kollegastøtte (Buvik et al., 2023, s. 137). Disse rådene kan få implikasjoner for lederes møte med medarbeidere både forebyggende og når belastninger oppstår.

SINTEF rapporten jeg nå har vist til er en del av et forskningsprosjekt inngått mellom SINTEF og UNIO. En annen del i dette prosjektet er en kunnskapsoppsummering av nordisk forskning gjennomført de siste 10 årene innenfor temaet, dette notatet på 50 sider er skrevet av Buvik og Håpnes (2023). Her presenterer de resultatene gjennom fire hoveddeler:

- Emosjonelle krav, emosjonelt arbeid og håndtering
- Konsekvenser og utfall av høye emosjonelle krav i arbeidet
- Buffere og moderatorer
- Nyanser og kontekst

Artikkelen "*Barnehageledelse i bevegelse - nær/ledelse i praksis*" av Nissen et al., (2020) bygger på datamateriale fra forskningsprosjektet "barnehageledelse i bevegelse" og er aktuell i denne sammenheng fordi den tar tak i fenomenet *nærledelse*, hvor barnehagelederens daglige tilstedeværelse i barnehagen og relasjonelle arbeid med de ansatte blir vektlagt. Her beskrives lederen som relasjonsorientert gjennom å være en som ser, bekrefter og gir emosjonell støtte, på samme tid som lederen i dialogen utvider og utfordrer (Nissen et al., 2020, s. 79).

Det siste aktuelle treffet jeg fikk på tidligere større forskningsprosjekt er Merethe Moes (2014) doktorgradsavhandling "*Barnehagen som dialogisk og helsebyggende arbeidsplass*". Med bakgrunn i barnehageansattes høye sykefravær, og det hun opplever som lite forskning på området, har hun bla innhentet datamateriale fra barnehageledere og barnehagelærere rundt deres erfaringer om forholdet mellom dialog og helse. Her igjen er nærhet et funn, fordi det er en forutsetning for å lettere kunne oppfatte slitasje hos personalet (Moe, 2014, s. 255). Dialogen åpner for forståelse, meningsskaping, tillit og den er undersøkende (Moe, 2014, s. 258-259), for eksempel viser hun til at dialogen kan være realitetsorienterende når det kommer til å vurdere utfordringer en står ovenfor. I sin forskning slår hun fast at barnehagelærerne hevder det er nær relasjon mellom dialog og helse, og at dialogen oppleves som meningsskapende (Moe, 2014, s. 293).

Relevante treff for tidligere forskning er oppsummert i tabellen under:

Forfatter(e) og utgivelsesår	Tittel	Bidrag
<b>Søkeord: emosjonelle* belastninger* barnehage*</b>		
Buvik et al., (2023)	<i>Relasjonelle og emosjonelle krav og belastninger i arbeidet</i>	SINTEF- Rapport
Buvik og Håpnes (2023)	<i>Kunnskapsoppsummering "Emosjonelle krav og belastninger i yrker som jobber for og med mennesker"</i>	SINTEF-rapport
<b>Søkeord: Barnehageledelse</b>		
Nissen et al., (2020)	<i>Barnehageledelse i bevegelse nær/ledelse i praksis</i>	Fagfellevurdert tidsskrift
<b>Søkeord: Barnehageledelse* dialog* helse*</b>		
Moe (2014)	<i>Barnehagen som dialogisk og helsebyggende arbeidsplass - med mennesker som tør å sette seg selv på spill...</i>	Doktorgradsavhandling

Innledningsvis i kapittelet skrev jeg om treff jeg har hatt på tidligere masteroppgaver som retter fokus mot ledelse, sykefravær, emosjonelle belastninger og krav. Blant de masteroppgavene som berører noe av de samme temaene som min forskning, er det kun en av disse som har barnehagen som kontekst. Tason & Stjernen (2022) sin masteroppgave omhandler barnehagelederens arbeid med å forebygge og redusere sykefravær. Her trekkes fenomener som “køkt frosk” og “personalets psykiske belastninger” frem som årsaker til sykefravær (Tason & Stjernen, 2022, s. 27-29), noe som er interessante funn sett i lys av tematikken for egen forskning. Tason og Stjernen (2022, s. 42) presenterer også funn som viser at ledere er bevisste på å være tilgjengelige gjennom en imøtekommende atferd der de oppfordrer til dialog. De avslutter med å konkludere med at deres studie bekrefter tidligere forskning og medias

fremstilling av temaet for oppgaven, og at omfanget av sykefravær skaper problemer for barnehagens drift (Tason & Stjernen, 2022, s. 45).

De andre masteroppgavene representerer ikke bare lederperspektivet, men forteller i stor grad noe om hva medarbeidere trenger for å håndtere emosjonelle belastninger. Funn fra de disse masteroppgavene viser blant annet at anerkjennelse og opplevelsen av å ikke være alene er viktig for det å kunne håndtere emosjonelle krav. Det at skoleledere er tilstedeværende gir de økt forståelse og rom for å være en støtte til de hen skal lede (Bjerkaas, 2021, s. 40). Også i ambulansetjenesten kommer betydningen av at leder er en man kan søke støtte hos i tøffe hverdager frem: Brevig (2022, s. 48) skriver at leders fysiske og mentale tilstedeværelse har betydning for å fange opp de ansatte som kan ha behov for ekstra oppfølging i perioder. Dette er et funn som går igjen også i Stordals (2021) mastergradsoppgave fra barnevernet. Her presenteres funn som viser at leders tilgjengelighet og anerkjennelse har betydning for at leder kan være tett nok på til å tilrettelegge arbeid i perioder der belastninger går utover arbeidskapasiteten til medarbeidere (Stordal, 2021, s. 50). Olsen (2022) sin masteroppgave fra barnevernet bekrefter dette behovet. Olsen kaller det “behov for skreddersøm” (Olsen, 2022, s. 35), og forklarer det med at ledere som har individfokus, fremfor å generalisere personalet, og tilrettelegger på bakgrunn av kunnskap de har om den enkelte og deres behov er positivt for håndteringen av emosjonelle belastninger. Olsen gjennomførte også intervju med ledere i sin masteroppgave. Funn herfra viser at ledere anser det som en viktig del av sine oppgaver å være nære og slik ivareta sine ansatte, derfor er relasjonsbygging viktig for ledere (Olsen, 2022, s. 38-39).

## 2 Teori

I teorikapitlet vil det bli presentert teori som videre skal være en støtte i arbeidet med å drøfte empirien. Utvelgelsen av teori er basert på sentrale funn i empirien. I tillegg er det vektlagt hvordan teorien kan bidra med ulike perspektiver for å belyse undersøkelsens problemstilling. Jeg er åpen for at det er flere teoretiske retninger som kunne vært aktuelle. Derfor har det vært viktig for meg å bevare ledelsesperspektivet, da dette er en master i barnehageledelse.

Teorikapitlet vil starte med teorier om ledelse, herunder verdibevisst ledelse, relasjonsledelse, nær/ledelse og omsorgsledelse gjennom COS modellen for hjelpere. Til sist kommer teori om debrief.

### 2.1 Ledelse

Ledelse er et komplekst begrep og fenomen det finnes utallige forsøk på å definere. Likevel er det bred enighet om lederskapets betydning, det bekreftes av uttrykkets plass i den samfunnsvitenskapelige forskningen, hvor det eksisterer et enormt antall studier, bøker og artikler med ledelse som tema (Bass, 2019, s. 32). Ofte blir andre begrep satt sammen med ledelsesbegrepet for å skape en forståelse for innholdet. Eksempelvis: Nærledelse, endringsledelse, kvalitetsledelse, eller som i dette tilfellet; barnehageledelse. Det er derfor ikke feil av meg å hevde at ledelse rommer mye.

Sett i lys av problemstillingen for denne oppgaven vil jeg hovedsakelig løfte frem to ulike perspektiver på ledelse: *Verdibevisst ledelse* og *relasjonsledelse*. I tillegg vil jeg presentere nær/ledelse og ledelse gjennom COS-modellen for hjelpere. Disse kan være med å belyse empirien, nemlig det å *utøve ledelse i møte med medarbeiderne* som er utsatt for belastninger i sitt arbeid.

#### 2.1.1 Verdier og verdibevisst ledelse

Verdier er et vidt begrep, som kan forstås på mange vis. Ofte skiller vi mellom iboende verdier og instrumentelle verdier (Moen, 2017, s. 26). Iboende verdier er gode selv når de står alene, mens instrumentelle verdier er gode sett i lys av det de skal tjene og trengs for å ivareta de iboende verdiene (Moen, 2017, s. 26). Moen (2017, s. 26) nevner likeverd og rettferdighet som eksempler på iboende verdier, og penger og dialog som eksempler på instrumentelle verdier. Verdier kan også være både iboende og instrumentelle på samme tid (Moen, 2017, s. 26). Sett i lys av dette vil denne oppgaven favne både iboende og instrumentelle verdier, fordi jeg her tolker verdiene som et grunnlag for handling.



«Verdier danner *intensjonsgrunnlaget* for handling, de skaper *retning* for handling, og de utgjør *fortolkningsgrunnlaget* i vurderinger av handling» (Aadland & Askeland, 2017, s. 13). Dette betyr at verdier preger valgene både ledere og deres medarbeidere gjør, på både godt og vondt. Derfor mener Aadland og Askeland (2017, s. 13) at et felles arbeid for å bevisstgjøre de verdier som utgjør idealene våre og verdier som er skjult i praksisen vår er av stor betydning for å lykkes med ledelse.

Bevisstgjøring og begrunnelse av praksis er sentralt for den verdibevisste ledelsen. *Bevisstgjøring* innebærer refleksjon rundt det som utgjør organisasjonens hverdagspraksis, herunder intensjoner, konsekvenser, mønstre for handling og fortolkninger av verdier (Aadland & Askeland, 2017, s. 15). *Begrunnelse* er en redegjørelse for hvordan beslutninger tas; hvilke verdier støtter beslutningen, og hvilke egenskaper, konsekvenser og moralske prinsipper kommer til uttrykk i resonnementene (Aadland & Askeland, 2017, s.15).

Samtidig er mennesket spontant, og emosjoner er en del våre handlingsimpulser. Derfor vil ikke alle handlinger alltid være kalkulerte og rasjonelle (Aadland & Askeland, 2017, s. 15). For eksempel blir vi påvirket av ytre krefter i form av reklame, når vi skal gjøre valg ved innkjøp. Dette er egenskaper ved mennesket som også kan utnyttes i verdibevisst ledelse, ifølge Aadland og Askeland (2017, s. 15). Når begrep som mangfold og inkludering til stadighet dukker opp i ulike kontekster innad i en organisasjon, er det stor sannsynlighet for at dette vil prege personalets verdier og handlinger. Likevel må medarbeidere oppleve at det er en sammenheng mellom det som uttales og det som gjøres. Et gammelt ordtak sier «Det du gjør, roper så høyt at jeg ikke kan høre hva du sier.» (Moen, 2017, s. 30). Bevisstheten om inkludering som sentral verdi i barnehagen, vil derfor styrkes ved at det vises i leders beslutninger, og i motsatt fall svekkes.

Et argument for verdibevisst ledelse, som kanskje er det viktigste, er at det bidrar til å skape meningsfulle sammenhenger for menneskene i organisasjonen. Mennesker har et ønske om å bidra til å skape noe godt for seg selv og fellesskapet, og ved hjelp av bevisstgjøring av verdier kan det avklares hva «noe godt» er (Aadland & Askeland, 2017, s. 16). Når det er skapt bevissthet rundt dette bidrar det til motivasjon og utløser positiv energi innad i organisasjonen (Aadland & Askeland, 2017, s. 16).

For å illustrere hvordan effektene av verdibevisst ledelse kan foregå i praksis bruker Aadland og Askeland (2017, s. 90) et eksempel som tar utgangspunkt i at du kommer kjørende på veien og møter på tre svære steiner. Dersom steinene ligger pent plassert på rekke, med lik avstand,

vil du mest sannsynlig anta at de er plassert av noen som ikke ønsker at du skal kjøre videre langs veien. Men ligger de tilfeldig spredt utover vil du trolig tenke at det har gått et lite ras, og flytte på dem for å kunne kjøre videre. Dette viser hvordan det å tolke andres intensjoner oftest er kjernen for hvordan en selv agerer. Det å være bevisst på hvordan andre kan forstå dine intensjoner i kommunikasjonen er derfor av stor betydning for ledere. Spesielt med tanke på at verdier ikke er et fysisk fenomen som du kan gi, motta eller vise frem. Verdier er bare verbale begrep som har fått tillagt betydning (Askeland & Aadland, 2017, s. 27).

### 2.1.2 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse tar utgangspunkt i at all ledelse foregår i samspill med menneskene i organisasjonen. «Ledelse har aldri eksistert i enerom» skriver Spurkeland (2017, s. 25), og mener ledelse alltid fordrer relasjoner til menneskene du skal lede - i en eller annen form. I relasjonsledelse rettes fokus mot det som foregår mellom menneskene, og hvordan de påvirker hverandre. Ledere må derfor være bevisste på egen påvirkningsevne i samspillet med medarbeidere (Spurkeland, 2017, s. 27). Det finnes svært mange strategier for hvordan ledere kan påvirke sine medarbeidere, men for den relasjonsorienterte lederen er det ikke ønskelig å bli for styrende. Disse lederne prioriterer å bygge gode tillitsbaserte relasjoner til medarbeiderne sine, de viser omtanke og forståelse for sine medarbeideres ståsted, og ikke minst lytter til dem når beslutninger tas (Thompson, 2019, s. 181). Ledere som viser omsorg for medarbeidere bidrar til trivsel og jobbtilfredshet (Nissen et al., 2023, s. 63). Dette danner utgangspunktet for å se menneskene som den viktigste ressursen i en organisasjon (Spurkeland, 2017, s. 48). Samtidig skal ledere også være oppmerksom på at for tette relasjoner, der omsorgsfokuset ovenfor medarbeiderne blir for stort, også kan bidra konflikter i arbeidsmiljøet og være en utfordring for ledelse i komplekse prosesser (Nissen et al., 2023, s. 63).

Ifølge Spurkeland (2017, s. 49) bygger teorien om relasjonsledelse på bevissthet om to hovedpunkter; *avhengighet* og *relasjonelt mot*.

Avhengighet som begrep kan bli betraktet som en uønsket tilstand, men innenfor relasjonsledelse sees det på som både nødvendig og positivt (Spurkeland, 2017, s. 49-51). For eksempel er barnehageledere, med personalansvar, avhengig av sine medarbeidere fordi deres ledelse skjer gjennom medarbeidere og i samarbeid med medarbeidere (Nissen et al., 2023, s.62). Spurkeland (2017, s. 32) sammenligner denne avhengigheten med en symbiose som gagnar alle parter, der relasjonene er avhengige av hverandre for å lykkes. Det innebærer at relasjonsledelses-konseptet har som utgangspunkt at alle relasjonene skal gjøres medvirkende både i forhold til resultater og personalets trivsel (Spurkeland, 2017, s. 51). Det blir derfor en

lederoppgave å bygge relasjoner til personalet. En viktig faktor i det å knytte til seg mennesker, uavhengig av deres roller og erfaring innad i organisasjonen, er det å verdsette dem gjennom anerkjennelse (Brunstad, 2009, s. 122). Anerkjennelse er et grunnleggende behov ledere bør være bevisste på hos medarbeidere, og er nært knyttet til etablering av tillit og motivasjon (Brunstad, 2009, s. 122). I tillegg er det en lederoppgave å tilrettelegge for at personalet kan bygge relasjoner seg imellom, slik at alle motiveres til å dra lasset i samme retning (Spurkeland, 2017, s. 51). Negative relasjoner blir ansett som motkrefter i dette perspektivet, da de over tid kan virke negativt for helse, trivsel og effektivitet (Spurkeland, 2017, s. 52). Derfor vil relasjonsledere vise relasjonelt mot og initiativ til å bryte inn i de negative relasjonene, slik at energien de krever igjen kan omsettes til fellesskapets beste (Spurkeland, 2017, s. 52-53).

Relasjonelt mot handler om bevissthet til hva som kreves av deg for å møte andre mennesker i krevende kontekster, dette omhandler både vilje og egenskaper til å ta initiativ til samspill (Spurkeland, 2017, s. 52). Motet er middelveien mellom dumdristighet på den ene siden og feighet på den andre siden, og er viktig for ledere som skal få utrettet noe (Brunstad, 2009, s. 135). En leder som viser mot innenfor teorien om relasjonsledelse er villig til å gi, så vel som å lytte og ta imot i dialogen med andre mennesker (Spurkeland, 2017, s. 52). Det innebærer i praksis at lederen har mot til å korrigere og gi tilbakemeldinger når det er nødvendig, men også åpen for å ta imot kritiske spørsmål og tilbakemeldinger fra sine medarbeidere. Relasjonsledelse bygger på at lederen forstår og uttaler at hun ikke er perfekt og at hun trenger menneskene rundt seg. Spurkeland (2017, s. 55) skriver det slik: «Mot er å bevege seg inn blant likemenn og likevel ha hovedansvaret. Da må en våge å avsløre sine sterke og svake sider i et åpent samspill blant sine likemenn»

Når Spurkeland (2017, s. 52-67) beskriver det relasjonelle motet til å møte andre mennesker er det den likeverdige og balanserte samtalen, ansikt til ansikt, han referer til. Dette innebærer at deltakerne i dialogen skal kjenne på delaktighet og symmetri. Fordi symmetri i dialogen mellom leder og medarbeider kan være preget av at lederen har mest makt, er det leders ansvar at dette skjer (Spurkeland, 2017, s. 58-59). Viktige virkemidler for å gi alle opplevelsen av likeverd er det å spørre, lytte, og vise respekt for andres meninger og kunnskap – da vil alle kjenne på følelsen av å kunne bidra (Spurkeland, 2017, s. 59). Det å mestre å bruke dialogen sammen med et positivt syn på medarbeidernes bidrag er ut ifra dette helt avgjørende for å lykkes med relasjonsledelse, fordi det er gjennom dialogen at relasjoner bygges (Spurkeland, 2017, s. 66).

Styrken og tryggheten som kreves for å stå i rollen som leder kommer ifølge Spurkeland (2017, s. 70) til uttrykk når lederen beholder roen og utviser empati og forståelse i møte med andres

utfordringer. Det å lytte ut, og stille oppklarende spørsmål som hjelper den andre til å finne ro krever styrke (Spurkeland, 2017, s. 70). Styrke trengs også for å la andre ta styringen i dialogen ved behov. Dette kan sammenlignes med den trygge kapteinen som lar losen ta føringen når farvannet blir krevende (Spurkeland, 2017, s. 70). Fordi den lederen møter i dialogen eier sin opplevelse av det som skjer, sitt perspektiv, må lederen la medarbeideren prate ut og ta styringen i samtalen. Gjennom relasjon og dialog vil lederen kunne vite når hen skal lytte og la den andre styre (Spurkeland, 2017, s. 70).

### 2.1.3 Nær/ledelse

Nærhet er kjernen for den relasjonelle ledelsen, det innebærer at barnehageledere er nære både medarbeidere, barn og det pedagogiske arbeidet (Nissen et al., 2023, s. 63). Nissen et al. (2023, s. 66) presenterer begrepet nær/ledelse fordi det inkluderer flere relasjoner og samspill med flere dimensjoner, verdier, tanker og nærhet. Nærhet betyr i denne sammenheng at ledere kjenner sine medarbeidere og viser omtanke ovenfor dem, samtidig som nærhet også innebærer nærhet til de arbeidsprosesser som skjer i organisasjonen (Nissen et al., 2023, s. 66).

Nissen et al., (2023, s. 66) skriver at dette kan forstås som nokså tradisjonell barnehageledelse, og foregår blant annet gjennom gårunder i barnehagemiljøet. Her kan lederne kjenne på stemningen og samspillet i de ulike gruppene. Barnehageledere forteller at nærheten til personalet og det pedagogiske arbeidet kan oppleves på både godt og vondt. De setter pris på denne delen av arbeidet sitt, samtidig som det å være mottaker for stemninger og henvendelser underveis også kan oppleves krevende (Nissen et al., 2020, s. 78). Likevel er det en viktig side ved leders arbeid fordi konsekvensene av ledes manglende tilstedeværelse kan være negativt for personalets motivasjon og oppleves lite samlende, og negativt for lederne som ikke kan utvikle samme kjennskap til hvordan medarbeiderne utøver rollene sine i den pedagogiske virksomheten (Nissen et al., 2023, s.65).

Ifølge Nissen et al, (2023, s.67) er tillitsfulle relasjoner nødvendig for at nær/ledelse ikke skal bidra til usikkerhet og uro blant personalet når leder involverer seg. For eksempel kan involvering i organisering, holdninger og samarbeidsmønstre oppleves både kontrollerende og støttende. Støttende når en opplever anerkjennende holdninger, og kontrollerende når en opplever korrigerende og styring. Begge deler tilhører leders oppgaver. Faglig skjønn og dømmekraft er derfor faktorer i nær/ledelse (Nissen et al., 2023, s. 67), i tillegg til den tillitsfulle relasjonen.

### 2.1.4 Omsorgsledelse gjennom COS-modellen

Arbeidsmiljøloven stiller krav til både arbeidsgivere og arbeidstakere, som i denne sammenheng er barnehageledere og medarbeidere. Kravet til ledelsen omhandler deres ansvar for å ivareta medarbeidere gjennom å forebygge skader og sykdom, herunder skal blant annet ledelsen være slik at medarbeidere ikke utsettes for negative psykiske belastninger (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-1). Medarbeidere har på sin side en medvirkningsplikt gjennom arbeidsmiljøloven. Her stilles krav til medarbeideres medvirkning i barnehagens HMS-arbeid, videre skal de aktivt følge de tiltak som er iverksatt og bidra til å skape et trygt og godt arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2-3). For medarbeidere innebærer det å reflektere over eget bidrag, i form av hvordan de støtter sine kolleger og en god ledelse (Isdal, 2017, s 207), mens for lederne innebærer dette å vise omsorg for personalet sitt, for å slik ivareta dem. Med dette som utgangspunkt vil omsorgsledelse gjennom COS-modellen være en del av teorigrunnet.

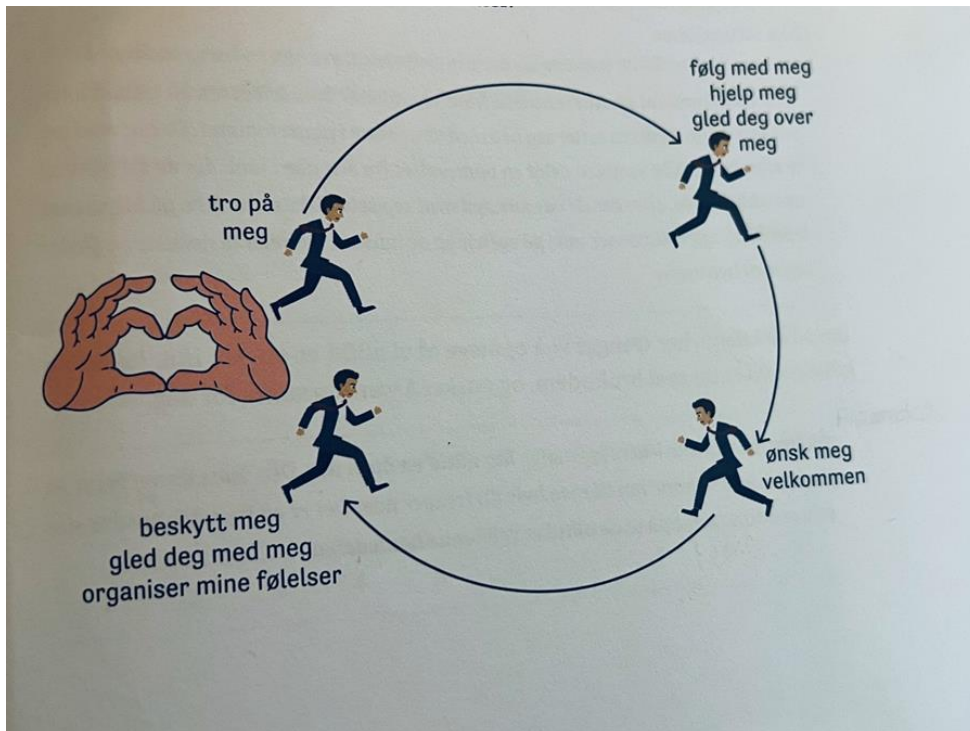
Trygghet og anerkjennelse er menneskelige behov vi bærer med oss gjennom hele livet (Isdal, 2017, s. 204). De to henger også sammen fordi betingelsesløs anerkjennelse og bekreftelse bidrar til trygghet (Brunstad, 2009, s. 127). For å kunne stå i krevende yrker og utføre arbeidet sitt på en god måte er en trygg og omsorgsfull havn viktig ifølge Isdal (2017, s. 205-206). Denne havnen kan i mange sammenhenger være en omsorgsfull leder.

Psykologspesialisten Per Isdal (2017, s. 205) presenterer i boken “Smittet av vold” omsorgsledelse gjennom COS-modellen for hjelpere. Modellen Isdal bruker til å forklare og illustrere dette tar utgangspunkt i den velkjente COS-modellen (circle of security) fra Powell et al. (2015, s. 46-48). Denne modellen er ment som en god metode for å bygge trygge relasjoner mellom voksne og barn (Powell et al., 2015, s. 46-48) og fremstilles slik:



2-ITrygghets sirkelen,  
Modell fra Cooper,  
Hoffman, Marvin og Powell  
(i Powell et al., 2015, s.47)

Isdal (2017, s. 204) mener COS modellen kan være et godt bilde for hva som trengs i krevende yrker fordi voksne også har behov for omsorg gjennom trygghet, tilhørighet, reguleringsstøtte og anerkjennelse. En trygg og omsorgsfull base gjennom ledere og tilrettelegging for kollegastøtte er sentralt for å gjøre en god jobb i relasjonelle yrker, såkalte hjelpere (Isdal, 2017, s. 206). Med dette som utgangspunkt presenterer Isdal (2017, s. 205) COS-modellen for hjelpere:



2-2 Modell fra Isdal (2017, s. 205).

Isdal (2017, s. 206-207) forklarer dette, og starter med når ansatte beveger seg ut på sirkelen, da skal de kjenne at de har tillit fra sin ledelse, ledere må her motivere og støtte sine medarbeidere og sørge for at de har kompetanse til å utføre oppgavene de er satt til å utføre. Når personalet er ute på sirkelen, ute og gjør jobben sin, skal de oppleve at ledere er opptatt av og ser det de gjør. Opplevelsen av en ledelse som gir anerkjennelse og feirer når en lykkes med vanskelige oppdrag er sentralt (Isdal, 2017, s. 206). Det er også essensielt at ledere så raskt som mulig gir støtte og beskyttelse når medarbeidere støter på noe som oppleves vanskelig, for å forebygge opplevelsen av å stå alene (Isdal, 2017, s. 206).

Inn på sirkelen skal medarbeidere alltid føle seg velkommen og ønsket inn til leder, ledere skal ønske at medarbeidere bruker dem fordi de vil være en støtte for dem (Isdal, 2017, s. 206). Inne på sirkelen er det medarbeidere virkelig har behov for støtte og oppfølging. «Hjelpere trenger trøst!» skriver Isdal (2017, s. 207), nettopp fordi det er inne på sirkelen vi møter krevende

inntrykk som for eksempel andres menneskers sorg, frustrasjon, sinne eller bekymring for barns livssituasjon. I møte med dette «[...] tar vi opp i oss andres smerte, sinne, glede og sorg» (Isdal, 2017, s. 207). Derfor må ledere her beskytte og ivareta sine medarbeidere (Isdal, 2017, s. 207). Dette kan innebære å politianmelde foreldre som truer medarbeidere, gjennomføre debrief og anerkjenne jobben medarbeidere gjør. Det å ha en god ledelse i ryggen, som støtter medarbeiderne, er helt nødvendig sett i lys av COS-modellen for hjelpere. «Skal man gå i krigen for noe, må man ha et godt apparat i ryggen som aldri svikter» skriver Isdal (2017, s. 205). Å gi sine medarbeidere en visshet og trygghet om at lederen deres er der for dem, på både godt og vondt, må derfor være et mål for ledere som praktiserer omsorgsledelse.

## 2.2 Debrief

«Debrief er en metode for å bearbeide noe vi har opplevd» (Isdal, 2017, s. 189). Metoden springer ut fra traume- og krisearbeid, og handler om å ivareta mennesker gjennom å steg for steg gå gjennom hendelsen(e) som skal bearbeides i trygge og ivaretagende omgivelser (Isdal, 2017, s.189). Debrief kan derfor være et verktøy for ledere i arbeidet med å redusere belastningen etter både store alvorlige hendelser, så vel som de mange små belastningene personalet utsettes for i hverdagen. Forsvaret har god kompetanse på og tradisjon for debrief i forbindelse med ulike oppdrag, og her er både de emosjonelle sidene og læringsperspektivet inkludert. Det er derfor først og fremst Forsvarets teorier og erfaringer jeg her vil presentere.

Det å *ta seg sammen* kan være et alternativ til debrief. I Forsvaret ville det i dag vært helt uaktuelt å be offiserer ta seg sammen og samtidig ikke tilby de rom for å snakke om alvorlige hendelser de blir utsatt for (Reichel, 2016, s. 79). Uten rom for å snakke sammen, og dele opplevelser knyttet til emosjonelle sider ved hendelser vil det oppstå mangel på sosial støtte (Firing & Skrøvset, 2020, s. 232). Det å snakke om overveldende opplevelser er derfor nødvendig for å vite hvordan hverandre har det, og slik kunne støtte hverandre. «Mennesker er ikke maskiner, de påvirkes av ulike opplevelser, og disse blir med oss inn i nye situasjoner» skriver Firing & Skrøvset (2020, s. 222). For å kunne prestere og være mentalt tilstede inn i de neste situasjonene etter en hendelse vil debrief ha betydning i arbeidet med å avlaste personalet.

Fordi debrief åpner for ulike følelser, aspekter og opplevelser er det en forutsetning at deltakerne i gruppen har tillit til hverandre og sammen har utført oppdraget som skal debriefes (Reichel, 2016, s. 80). Dette kan overføres til barnehagens team som står sammen i oppdraget med å utføre samfunnsmandatet i sin barnegruppe, eller i sin barnehage. I slike team kan lederen anvende debrief for å ivareta sine medarbeidere, og skape en felles historie som de

kan lære av og som gir samhold fremfor langvarige belastninger (Reichelt, 2016, s. 81). Behovet for individuell debrief kan være tilstede hvis en medarbeider har stått alene i en krevende situasjon. Medarbeiderens reaksjoner etter hendelser kan også fortelle lederen at vedkommende trenger en individuell samtale, dette er det ingen fasitsvar på, og er derfor noe lederen må bruke skjønn for å avgjøre (Reichelt, 2016, s. 84).

Ifølge Reichelt (2016, s. 82) er det lederens ansvar å kalle inn til og gjennomføre debrief. Videre viser Reichelt (2016, s. 82-83) til noen enkle momenter lederen bør ha i minne når debrief gjennomføres:

- Debrief skal gjennomføres så raskt som mulig etter hendelsen
- Kun ansatte i gruppen det angår skal være med, medlemmer som ikke var tilstede da hendelsen skjedde bør inkluderes.
- Lederen åpner med sin opplevelse, med mindre han ikke var involvert.
- Ikke legg tidspress på økten, la alle få prate seg ferdig.
- Lederen har ansvar for at alle får muligheten til å prate, og for strukturen i debriefingen.

### 2.2.1 Helhetlig debrief

Det finnes som sagt flere måter å gjennomføre debrief på, her vil jeg presentere én metode: *Helhetlig debrief*. Denne metoden velger jeg fordi den ivaretar de emosjonelle sidene samtidig som den retter fokus mot læringsrommet i utfordrende situasjoner. «Fokus på læring gjør det lettere å forholde seg til en belastende hendelse og komme seg videre» hevder Moldjord (2023, s. 447). Sett i lys av forskningsbasert kunnskap om emosjonelle belastninger i barnehagen, og at barnehagen skal være en lærende organisasjon, som må utvikles i takt med samfunnets endringer kan læringsfokuset i helhetlig debrief bidra til at medarbeidere og team kommer styrket ut av hendelser som oppleves emosjonelt belastende.

Tradisjonelt har debrief handlet om å beskrive og lære av hendelsene, for så å gå videre uten å berøre de emosjonelle sidene ved hendelser (Firing & Skrøvset, 2020, s. 224-227). Luftforsvarets Moldjord og Fredriksen har videreutviklet helhetlig debrief, en modell som innehar fire fokusområder for læring/refleksjon etter hendelser (Fredriksen, 2023, s. 287). Disse presenteres her via en modell:





2-3Figur: Moldjord, (2023, s.443)

*Handlingsorientert debrief* har fokus på de områdene av oppdraget vi ønsker å forbedre, og kan sees i sammenheng med enkelkretslæring (Moldjord, 2023, s. 443). I barnehagen kan dette være når personalet har fokus på å støtte og avlaste hverandre når enkeltbarn utøver fysisk vold mot kolleger. Personalet har antagelig en rutine for hva de skal gjøre når dette oppstår, i en debrief vil personalet se på hvordan de har forholdt seg til rutinen. Hva fungerte ikke, og hva bør gjøres annerledes neste gang.

*Relasjonsorientert debrief* omhandler samarbeidet og samspeillet innad i teamet (Moldjord, 2023, s. 444). «Innenfor det relasjonsorienterte perspektivet er læringsfokuset rettet mot utvikling av samhandling, kommunikasjon og relasjoner i teamet» (Moldjord, 2023, s. 444). Her er tilbakemeldinger innad i teamet av betydning, og en deler opplevelser som høy puls, tanker og følelser for å få frem læring og en felles situasjonsforståelse for teamet (Moldjord, 2023, s. 444). For å fortsette tråden fra forrige eksempel kan den relasjonsorienterte debriefingen her omhandle at resten av gruppen får kjennskap til hvilke følelser situasjonen skapte for de i kollegagruppen som i løpet av få sekunder tok imot slag, spark og bitt fra barnet.

*Selvforståelse og utviklingssamtale* omhandler selvforståelsen i oppdraget, egen rolle og forhold til menneskene i teamet (Moldjord, 2023, s. 446). Her er det deg selv som er i fokus.

Hva tar du med deg fra oppdraget? «Dette fokuset har til hensikt å bevisstgjøre hvordan mestringstro og selvoppfattelse påvirker motivasjon, prestasjoner og utvikling» skriver Moldjord (2023, s. 446). Videre skriver han at en svært enkel tilnærming her er at hver enkelt bruker noen minutter på individuell skriftlig refleksjon rundt egen opplevelse før de går inn i debrief med andre, slik er en bedre forberedt på erfaringsdeling (Moldjord, 2023, s. 447).

Ved episoder som oppleves svært dramatisk, kan det etter noen dager være behov for en utviklingssamtale som tar utgangspunkt i hvordan individet opplevde og tenker om hendelsen, samt egen læring (Moldjord, 2023, s. 447). Dette fordi læringsfokuset gjør det lettere å forholde seg til en belastende episode og gå videre (Moldjord, 2023, s. 447).

*Avlastning og reorientering, og kollegastøtte* kan sees i sammenheng med debrief eller defusing-samtalens mål om å avlaste belastninger knyttet til stress og sterke inntrykk (Moldjord, 2023, s. 448). Defusing kan oversettes til avlastningssamtale, og har til hensikt å avlaste gjennom å så kjapt som mulig gå gjennom hendelsesforløpet (Høgsted, 2023, s. 200).

«Her er fokuset å ventilere tanker og følelser som har vært aktivert her og nå eller nær i tid, slik at man skaper reorientering og mental avlastning inn mot neste oppdrag» (Moldjord, 2023, s. 448). Moldjord (2023, s. 448) skriver at dette fokusområdet noen ganger er nødvendig å gjennomgå før læring fra episoden kan skje. Når vi mentalt og kroppslig fortsatt er preget av stresshormoner behøver vi å hvile, ventilere og oppleve sosial støtte for å unngå utmattelse og tap av konsentrasjon (Moldjord, 2023, s. 448).

## 3 Metode

Dette kapitlet vil jeg starte med å presentere den vitenskapelige plasseringen for forskningen min, og min forforståelse inn i dette arbeidet. Deretter vil problemstilling og forskningsspørsmål presenteres. Jeg vil redegjøre for valg knyttet til forskningsmetode, herunder intervju som metode, utvelgelse av deltakere og transkribering. Analyseprosessen og tilhørende resultater vil videre bli presentert, før jeg avslutter med å redegjøre for kvaliteten på forskningen og de etiske vurderingene som er gjort i prosessen.

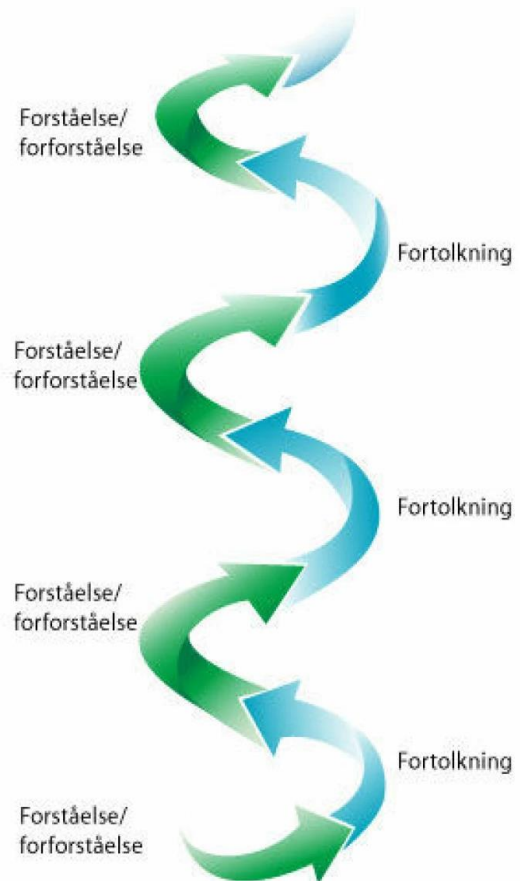
*Fordi jeg høsten 2023 leverte et arbeidskrav i vitenskapsteori og forskningsmetoderII ved DMMH (Eget arbeid, 2023), der oppgaven var å innlevere en prosjektskisse til denne masteroppgaven, kan det forekomme tekstlikheter i metodekapitlet og problemstilling/forskingsspørsmål til arbeidskravet.*

### 3.1 Vinterskapelig plassering

Fenomenologien som vitenskapssyn plasserer de subjektive opplevelsene i sentrum, og forsøker å se en dypere mening i menneskenes erfaringer (Thagaard, 2009, s. 38). Et nøkkelbegrep her er *livsverden*, som viser til den hverdagslige verden vi befinner oss i (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 23). I dette forskningsprosjektet vil jeg derfor si at jeg er inspirert av fenomenologien nettopp fordi det er menneskenes erfaringer rundt et fenomen i deres livsverden, jeg er interessert i. Utgangspunktet mitt vil slik sett være at jeg studerer verden slik den oppleves for deltakerne mine. Det å innhente såkalte, *tykke beskrivelser*, rundt fenomen er ofte et mål for den valgte metoden innenfor fenomenologien (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 26). Slik sett er det semistrukturerte intervjuet, med en intervjuer og en intervjudeltaker et godt utgangspunkt for å innhente tykke beskrivelser rundt hvordan barnehageledere møter sine medarbeidere i bestemte kontekster. Det vil da være barnehageledernes opplevelser fra egen livsverden som blir empirien. Dette passer godt med det Rendtorff (i Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 25) beskriver som fenomenologiens hovedoppgave, nemlig det å *gå til saken selv* – uten å ta med seg sine forutinntatte meninger og teorier. Jeg vil likevel for mitt tilfelle si, at det å legge bort alt av forutinntatte meninger og teorier om fenomenet for undersøkelsen er en visjon for forskningen som ikke var mulig, men i møte med forskningsdeltakerne ønsket jeg å være så åpen som mulig for deres erfaringer.

I analysearbeidet har egen forforståelse, både bevisst og ubevisst, påvirket min tolkning av meningene i tekstene, noe hermeneutikken vektlegger i større grad enn fenomenologien (Grømme, 2016, s. 393). Det er derfor naturlig å inkludere hermeneutikken når jeg skal plassere

arbeidet mitt innenfor vitenskapsteorien. Videre bygger hermeneutikk på betydningen av at forskeren tilstreber forståelse av meningen bak utsagnene til de som uttrykker seg (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 163), her er det et viktig prinsipp å inkludere konteksten for å forstå meningen (Thagaard, 2009, s. 39). Et annet viktig prinsipp i den hermeneutiske fortolkningen omhandler pendlingen mellom deler og helheten av teksten (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 237). Dette er visualisert i den hermeneutiske spiral ved at en går inn i teksten med en forforståelse eller forståelse av helheten som fortolkes i deler, og ut ifra disse fortolkningene bygges det en ny forståelse av helheten eller deler av helheten (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 237). Denne spiralen, eller fortolkningsprosessen, kan bygges på mange ganger, slik visualisert i modellen til høyre.



På bakgrunn av dette kunne jeg, som forsker med en hermeneutisk tilnærming, fortolke barnehageledernes beskrivelser ved å se på ulike innganger til å forstå dem, enn den forståelse jeg umiddelbart fikk (Thagaard, 2009, s. 39)

I analysearbeidet har jeg pendlet mye fram og tilbake i den hermeneutiske spiralen. Jeg gikk inn i forskningsarbeidet med en helhetsforståelse preget av egen forforståelse. Men underveis har jeg stadig fått nye forståelser for deler av teksten og helheten, for så å fortolke dette slik at jeg har fått nye perspektiver til min innsikt i fenomenet *barnehageledelse i møte med medarbeideres emosjonelle belastninger*. Nettopp det å beskrive og fortolke de ulike lagene med datamaterialer er utgangspunktet for hvorfor jeg velger å si at denne oppgaven kan plasseres innenfor en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming.

3-1 grafikk: Friis-Mikkelsen (i Ebdrup, 2012)

## 3.2 Forforståelse

Forforståelse innebærer de erfaringer, meninger, forskninger og teorier som forskeren bærer med seg før forskningen starter (Grønmo, 2016, s. 393). Forskerens forforståelse tillegges betydelig plass innenfor hermeneutikken, fordi forskeren i analysearbeidet vil være påvirket av både forforståelse og de forståelser som utvikles underveis i forskningen (Grønmo, 2016, s. 393).

Min forforståelse bygger på 14 års erfaring som barnehageansatt. I flere av disse årene har jeg kombinert rollen som barnehagelærer med blant annet tillitsverv i barnehagens arbeidsmiljøgruppe og lederteam. Det at jeg kjenner barnehagelivet fra innsiden ligger dermed til grunn for min forforståelse av undersøkelsens kontekst.

Gjennom årene har jeg sett flere kolleger bli utbrent som følge av de belastninger de utsettes for i arbeidet sitt. Dette har ført til lange perioder med sykefravær, og for noen resultert i tidligere avgang fra arbeidslivet enn det de hadde sett for seg. Personlig har jeg også erfart hvordan høye jobbkraav kombinert med emosjonelt belastende arbeid har ført til sykefravær der medisinen min ble rehabilitering og hvile. Jeg har i mitt arbeid tatt imot slag, trusler og kjeft, og kjent på bekymringer, indre uro og sorg. I bearbeidningen av disse opplevelsene har jeg erfart fraværende ledere som sier de forstår, men som egentlig er langt unna å forstå hvor krevende min hverdag oppleves. Jeg har også opplevd tilstedeværende ledere som har hjulpet meg å sette egne behov først. Ledere som har gjort virkningsfulle tiltak for å ivareta medarbeidere, men også ledere som unngår å stille spørsmål knyttet til de emosjonelle sidene ved arbeidet. Det at det finnes store variasjoner i barnehagelederes møte med medarbeideres emosjonelle belastninger var derfor en del av min erfaring inn i arbeidet med denne masteroppgaven.

Som forsker og menneske vil en alltid ha med seg en forforståelse som påvirker en (Brottveit, 2018 s. 84), og det behøver ikke å være utelukkende negativt for forskningen, det kommer an på hvordan det kommer til uttrykk underveis. Min forforståelse, som innebærer at emosjonelle belastninger hos medarbeidere er et fenomen barnehageledere må forholde seg til, har skapt nysgjerrigheten som ligger til grunn for denne oppgaven. Under intervjuene prøvde jeg derfor å være bevisst på å ikke la egne meninger og tanker smitte over på forskningsdeltakerne, i den grad det var mulig. Samtidig er forkunnskaper også ansett som positivt for evnen til å komme med hensiktsmessige oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 84).

Fordi forforståelse i ulik grad vil påvirke analysearbeidet (Grønmo, 2016, s. 393), har det vært viktig for meg å jobbe så empirinært at dataene kunne snakke for seg selv. Slik har jeg i større grad klart å se bort fra antakelser basert på forforståelsen i analysearbeidet.

### 3.3 Valg av forskningsmetode

Problemstillingen for denne oppgaven er: «*Hvordan møter barnehageledere medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?*», og forskningsspørsmålene er:

- *Hva vektlegger barnehageledere i møtet med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?*
- *Hvordan opplever barnehageledere møtene, og behovet for støtte, i arbeidet med å møte medarbeideres emosjonelle belastninger*

Fordi disse spørsmålene innebærer å finne ut barnehageledere *gjør*, *hva* får dem til å handle slik de *gjør*, *hvordan* de påvirkes av dette og *hvilke* behov dette kan utløse, ble intervju valgt som metode. Med intervju som metode ville jeg få mulighet til å skape rom for å uthente informasjon om sider ved fenomenet som jeg er nysgjerrig på. Samtidig som deltakerne kunne bringe nye perspektiver og informasjon til samtalen, og ikke minst få muligheten til å sette grenser for hva de vil utlevere underveis.

#### 3.3.1 Det kvalitative forskningsintervjuet

Intervjuet som forskningsmetode kan gi gode og beskrivende data om hvordan de en intervjuer opplever fenomenet for undersøkelsen, gjennom innsikt i deres tanker, følelser, erfaringer og perspektiver (Thagaard, 2009, s. 87). Med spørsmål som skal bidra til å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene, legges det i intervjuet opp til en samtale ledet av forskeren (Postholm & Jacobsen, 2018 s. 117). Med begrunnelse i dette vurderte jeg med mine fenomenologiske forskningsbriller at intervjuet, i form av én til én, var metoden som kunne bringe meg nærmest forskningsdeltakernes livsverden, ut ifra de forutsetningene jeg hadde, med tanke på at datainnsamlingen skulle foregå i en begrenset tidsperiode.

Intervjuet er den vanligste metoden innenfor kvalitativ forskning, herunder er det semistrukturerte intervjuet ofte foretrukket (Tjora, 2021, s. 127). Det var også det semistrukturerte intervjuet jeg foretrakk som metode for min datainnsamling. Karakteristisk for det semistrukturerte intervjuet er at forskeren har gjort klar noen tema han vil gjennom, og tilhørende forslag til åpne spørsmål som *kan* stilles. Men forskeren må ikke nødvendigvis følge intervjuguidens rekkefølge, eller stille alle spørsmålene (Postholm & Jacobsen, 2018 s. 121).

Fordelen her er at det er rom for å improvisere spørsmål underveis hvis deltakeren bringer et interessant tema på banen, likedan kan både forsker og deltaker be om å få forklart og utdypet deler av samtalen som kan være vanskelig å forstå eller som fremstår spesielt interessant. Det semistrukturerte forskningsintervjuets kvalitet avhenger naturligvis av i hvilken grad forskeren klarer å utnytte mulighetene det gir. I intervjuet er forskeren, som i mitt tilfelle også er intervjueren, selve forskningsinstrumentet (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 195). Det er derfor en fordel at forskeren har erfaring med å gjennomføre intervju, da intervjueren kontinuerlig må vurdere hva han skal følge opp med videre spørsmål, hva som skal parkeres og hvordan han skal komme til neste tema (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 195). Mine erfaringer her var absolutt tilstede, men begrenset. Ifølge Kvale & Brinkmann (2022, s. 84) er det også en fordel at intervjueren har kunnskap om temaet, samt generelt gode samtaleferdigheter, dette er egenskaper jeg håper kompenserte for min begrensede erfaring med å lede an i intervjusituasjoner.

### 3.4 Valg av deltakere

Da denne masteravhandlingen omhandler barnehageledelse var det naturlig for meg å innhente barnehageledernes perspektiver for å besvare problemstillingen min. Det betyr at deltakerne til studien min var en del av et *strategisk utvalg*, de ble valgt ut fordi de besitter en bestemt rolle som gir dem erfaring med fenomenet jeg skal undersøke (Tjora, 2021, s. 145). På forhånd lagde jeg noen kriterier som deltakerne måtte oppfylle for å delta i studien:

- Stilling innenfor barnehageledelse som gir dem personalansvar, herunder sykefraværsoppfølging.
- Minst tre års erfaring med personalledelse
- Deltakerne i utvalget skal rekrutteres fra og representere både privat og kommunal sektor, samt representere barnehager/enheter av ulik størrelse.
- Kan ikke være en av mine tidligere eller nåværende ledere.

Alle fem deltakere er rekruttert fra to ulike kommuner. Jeg kontaktet de via telefon, og etter å ha presentert prosjektet var de positive til å delta. Det var underveis også noen som takket nei til å delta med begrunnelse i lite tidsressurser. Slik sett er det også noe tilfeldig hvem som endte opp med å faktisk delta. Jeg vil likevel trekke frem rekruttering av deltaker 1 og 2:

Forskningsdeltaker 1 ble rekruttert fordi dette var en leder i mitt nettverk som jeg har tillit til og har erfart som en god veileder. Jeg vil bemerke at hen aldri har vært min leder. Med dette som grunnlag, i tillegg til at hen selv har skrevet en mastergrad, og derfor har erfaring med

datainnsamling, ønsket jeg å gjennomføre det første intervjuet mitt med en som kan gi meg tilbakemelding på intervjuet og meg som intervjuer i etterkant av intervjuet. Med deltaker 1 hadde jeg derfor en type metasamtale etterpå, som ga meg noen områder å tenke på og tilpasse videre i selve utførelsen. Men spørsmålene og temaene beholdt jeg.

Forskningsdeltaker 2 ble rekruttert fordi hen har jobbet spesielt systematisk med sider ved tematikken for min forskning, og har et bevisst forhold til å jobbe med sykefraværsreducerende tiltak i sin barnehage.

### 3.5 Datainnsamling

Her vil jeg presentere hvordan datainnsamlingen gikk, begrunnelse for valg som ble tatt og utfordringer jeg møtte på underveis.

Før selve datainnsamlingen laget jeg en grundig intervjuguide som jeg fikk anledning til å prøve ut på medstudenter, og få tilbakemeldinger på. Videre prioriterte jeg å bruke god tid på å få intervjuguiden godt «under huden», slik at jeg kjente den godt før selve datainnsamlingen startet.

Deltakere som takket ja til deltakelse i studien fikk på forhånd tilsendt intervjuguiden min, kort informasjon om hva emosjonelle belastninger i barnehagen kan være og skjema for informert samtykke (se vedlegg 8.1-8.3). Valget om å sende ut intervjuguiden på forhånd, og det korte infoskrivet om emosjonelle belastninger, ble tatt i samråd med veileder og deltaker 1. Jeg vurderte det slik at den farligste risikoen med å sende ut intervjuguiden på forhånd kunne være at deltakerne trakk seg fordi intervjuguiden kunne virke voldsom med alle sine spørsmål, derfor var jeg nøye med å presisere at intervjuet skulle være semistrukturert. Det vil si at jeg ikke forventet at de hadde forberedt et svar til alle spørsmålene, og at det heller ikke var sikkert at vi kom innom alle spørsmålene i løpet av intervjuet. Jeg vurderte det som lite sannsynlig at de ville bruke spørsmålene til å tenke ut svar som de trodde jeg ville ha, da jeg valgte å ha tillit til at de ville være åpne og ærlige i intervjuene. Det opplevde jeg også at deltakerne var, ved at de for eksempel blottla svake sider ved personlige lederegenskaper, og svakheter med det systematiske HMS arbeidet i egen organisasjon. Fordelene med å få intervjuguiden tilsendt var ifølge deltaker 1, at det er godt å være forberedt på innholdet i intervjuet. Jeg velger å tro at ved å lese gjennom intervjuguiden på forhånd var deltakerne mer forberedt ved at de hadde tenkt gjennom temaene på forhånd.



I intervjuguiden var det *ett* spørsmål som jeg spesifiserte at jeg ønsket at de skulle forberede på forhånd. Det omhandlet et narrativt innslag:

*-Kan du fortelle om et møte du hadde med en medarbeider som var tydelig preget av en hendelse på jobb? På hvilke måter tror du ditt møte med denne personen preget hans håndtering?*

Hovedårsaken til at denne oppgaven ble spesifisert på forhånd var Kvale og Brinkmanns (2020, s. 163) påstand om at historiefortelleren bør få tilstrekkelig med tid til å forberede og tenke gjennom ulike sider ved fortellingen sin. Denne delen av intervjuet ga meg flere fine skildringer om hva barnehageledere og deres medarbeidere har opplevd og håndtert i fellesskap.

Intervjuene ble gjennomført på deltakernes arbeidsplass. Slik sett ble det deltakerne selv som iscenesatte den fysiske konteksten for intervjuet, med tanke på hvilket rom vi satt i, plassering, ol. Under intervjuene satt jeg og deltakeren skjermet for andre personer og lyd. Likevel ble det noen avbrytelser underveis, noe som noe humoristisk gjenspeilet det deltakerne fortalte om egen *tilgjengelighet* i barnehagen.

For å ha kunne ha fullt fokus på gjennomføringen av intervjuet og dialogen med deltakeren ble lydopptaker brukt. Hvert intervju startet derfor med en test på om utstyret fungerte, det ga meg ro til å fordype meg i samtalen uten bekymringer for det tekniske utstyret.

Intervjuene varte i ca. 60 minutter, med unntak av intervjuet med deltaker 4, som tok nesten 1,5 time. Tidspunktet for intervjuet med deltaker 4 ble flyttet frem en time, i siste liten. Og jeg tenkte at det skulle gå fint med tanke på å rekke en avtale jeg hadde etter intervjuet. Men da intervjuet varte lengre enn forventet merket jeg at jeg ble litt stresset, og det kan ha påvirket i hvilken grad jeg ba om utdypelse av svar på de siste spørsmålene i intervjuet. Særlig spørsmålet om den narrative delen av intervjuet. Fordi deltakeren hadde malt inn og forklart flere narrativ underveis i intervjuet vurderte jeg at jeg ikke behøvde å gå dypere inn på den delen av intervjuet slik jeg gjorde med de andre deltakerne. Denne erfaringen lærte meg at jeg bør rydde kalenderen i de første timene etter et intervju for å unngå situasjoner der tiden blir knapp og fører til stress hos meg som intervjuer.

### 3.6 Transkriberingen

Etter at intervjuene var ferdige startet transkriberingsjobben, som ifølge Kvale og Brinkmann (2022, s. 204) kan sees som en oversettelse fra muntlig til skriftlig språk. Transkriberingsjobben valgte jeg å gjøre selv, da jeg tenkte det ville gi meg verdifull innsikt i materialet. Og ikke minst; ved å lytte til meg selv i opptakene, ble jeg oppmerksom på egen stemmebruk og egne formuleringer slik at jeg kunne bruke disse erfaringene til å korrigere intervjuteknikken inn mot neste intervju.

Opptakene ble lyttet til, og nedskrevet ord for ord. Det positive med å bruke lydopptak var at jeg hadde anledning til å spole tilbake og lytte om og om igjen, for å sikre meg at jeg nedskrev utsagn ordrett. Med ordrett mener jeg at jeg har skrevet ord og setninger slik de ble sagt av deltakerne, på bokmål, også ord som «hmm» eller ufullstendige setninger. Latter ble nedskrevet med «haha», og kroppsspråk ble notert inn i en parentes de plassene der det kommer frem på lydopptaket. For eksempel når deltakerne laget lydhermende ord, høye toner og lignende. Jeg vil tro at det her var en stor fordel at intervjuene ble nedskrevet så raskt det lot seg gjøre etter endt intervju, for da kunne hukommelsen min også bekrefte at deltakeren brukte humoristisk kroppsspråk eller var alvorlig i ansiktet da hen fortalte noe trist.

### 3.7 Analyseprosess og resultater

Det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for denne undersøkelsen har en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. I analyseprosessen innebærer det at jeg i lys av fenomenologien rettet søkelyset mot barnehageledernes beskrivelser av egne erfaringer og opplevelser, og lot dette være kjernen for analysen. Den hermeneutiske tilnærmingen har bidratt til at jeg kunne ta høyde for egen forforståelse i analysearbeidet. Fordi jeg har en tydelig forforståelse for både konteksten undersøkelsen finner sted i og fenomenet som forskes på, vil det ifølge Postholm og Jacobsen (2021, s. 102) fremstå som lite fortrolig hvis jeg påstår at egen forforståelse ikke vil prege analysen. Hermeneutisk har analysen også vært preget av bevegelse mellom forståelse – fortolkning- forståelse, dette kommer jeg tilbake til.

I analyseprosessen ønsket jeg en empirinær metode, for å slik la empirien bli førende. Jeg har derfor vært inspirert av Aksel Tjoras analysemodell; Stegvis-deduktiv induktiv metode (heretter kalt SDI). Tjora (2021, s. 20-26) beskriver denne metoden ved at en kan jobbe i en oppadgående prosess, fra empiri til teori, også kalt induktivt. Og en kan jobbe nedover fra teori til empiri, kalt deduktivt. Disse prosessene er systematisk fremstilt og kan i første omgang virke svært lineære, men de trenger ikke å følges helt slavisk ifølge Tjora (2021, s. 20).

I min anvendelse av metoden har jeg likevel jobbet svært induktivt, og sånn sett fulgt de oppadgående stegene i metoden. De to første stegene dreide seg rundt utvalg og innhenting av deltakere til forskningsprosjektet, datainnsamlingen og transkriberingen fra muntlig til skriftlig data, disse er beskrevet i delkapitlene ovenfor. Neste steg omhandlet koding av den transkriberte teksten (Tjora, 2021, s. 21). Formålet til kodearbeidet er å trekke ut essensen i datamaterialet, redusere mengden og å tilrettelegge for videre idémyldring med detaljer fra empirien (Tjora, 2021, s. 218). Det som er spesielt for SDI-modellens koding er at kodene er svært empirinære, det vil si at kodene er utsagn fra intervjuene (Tjora, 2021, s. 218). Tjora (2021, s. 218) skriver at ved å bruke en ren induktiv koding vil en kunne minske forventninger og teorier som alle forskere eksplisitt vil inkludere i sitt analysearbeid. Å legge fra seg alle forforståelser var naturligvis urealistisk, men hovedtanken var å heller kode for mye enn for lite, for slik å inkludere de delene av empirien som ved første øyekast kunne virke overflødig ut ifra min forforståelse. Det resulterte i at de empirinære kodene talte så tydelig for seg selv, at min forforståelses betydning kunne reduseres i analysearbeidet. Dette fordi kodene mine var ord eller korte setninger fra materialet, og ikke mine fortolkninger av innholdet. Jeg kodet meg gjennom de fem intervjuene, og stod til slutt igjen med 189 koder. 189 koder kan virke som en stor mengde, men det er også et tegn på at jeg har lyktes med å kode empirinært. Videre i analyseprosessen ble disse kodene gruppert, et arbeid jeg brukte mye tid på. Her ble den hermeneutiske tilnærmingen tydeligere for meg, fordi jeg i overgangen fra å gruppere koder til å stå med ferdige kodegrupper fikk nye forståelser og slik sett utvidet helhetsforståelsen. Koder byttet grupperinger flere ganger underveis for å slik skape en oversikt over ulike innganger til å forstå fenomenet for undersøkelsen. Underveis var jeg nøye med å påse at kodene ble plassert i kodegrupper som passet med det jeg tolket som deltakernes intensjoner. I første omgang hadde jeg 12 kodegrupper. Etter å ha studert disse nærmere, diskutert innholdet i veiledende dialoger og sett på likheter og i hvilken grad innholdet i gruppene svarte på forskningsspørsmålene mine resulterte det i 5 kodegrupper, men på grunn av oppgavens omfang er det disse 4 som blir presentert i kapittel 4:

- *Vektlegging av relasjoner og dialog*
- *En lederoppgave å tette det opplevde gapet mellom ressurser og krav*
- *Debrief – en metode for å ivareta personalet når det smeller*
- *Ledere trenger også trøst!*
- I tillegg hadde jeg egentlig en kodegruppe om *leders ytre støttefunksjoner* (AMG, Bedriftshelsetjeneste, avvikssystem mm.)

Disse fire kodegruppene ble anvendt i arbeidet med svare forskningsspørsmålene og problemstillingen min.

Herfra lot jeg teorien få større plass i oppgaven. Fordi jeg jobbet induktiv innhentet jeg teori som passet til empirien i kodegruppene, og ikke motsatt. Med bakgrunn i forskningens hermeneutiske og fenomenologiske forankring har jeg med SDI-metoden forsøkt å bevare deltakernes stemme, samtidig som jeg har jobbet med empiriens ulike deler og fått det frem til en helhet. Empirien dannet derfor utgangspunktet for diskusjonene, og ble videre bekreftet og utfordret i drøftingskapitlet.

Konseptene jeg fremstiller og presenterer i form av modeller og begreper i drøftingskapitlet og avslutningen på avhandlingen er utviklet basert på diskusjoner der empiri og teori er anvendt sammen med de forståelser jeg utviklet underveis i analyseprosessen.

### 3.8 Kvalitet i forskningsarbeidet

Når kvalitativ forskning skal vurderes er det særlig tre kriterier som benyttes; *pålitelighet*, *validitet* og *generaliserbarhet* (Tjora, 2021, s. 259).

Pålitelighet, også kalt reliabilitet, dreier seg rundt dataene som brukes, innsamlingen og bearbeiding av dataene (Johannessen et al., 2010, s.229). «Reliabiliteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data» skriver Grønmo (2016, s. 240). Videre hevder Grønmo (2016, s. 241) at høy pålitelighet vil vise seg dersom det er høyt samsvar når vi bruker det samme undersøkelsesopplegget til å innhente data om tilsvarende fenomen. Pålitelighet innenfor kvalitative studier kan være utfordrende å vurdere da dataene er innhentet gjennom samtaler som finner sted der og da. Det er forskeren selv som er instrumentet, og forskerens bakgrunn spiller inn (Johannessen et al., 2010, s.229), det kan derfor være utfordrende for en annen forsker å kopiere denne studien og sitte igjen med det samme resultatet etter intervju og tolkninger er foretatt. Likevel vil jeg løfte frem at det er høyt samsvar i dataene fra de fem ulike deltakerne internt i denne undersøkelsen. I tillegg er det likheter mellom mine funn og tidligere forskning. Det at jeg tydelig har redegjort for egen forforståelse og innsamlingen av dataene er ifølge Thagaard (2009, s. 190) også positivt for undersøkelsens pålitelighet.

Validitet som indikator for forskningens kvalitet knytter seg til i hvilken grad undersøkelsen finner svar til spørsmålene jeg har stilt (Tjora, 2021, s. 260). I min studie innebærer det først og fremst å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. De dataene som ikke belyste disse spørsmålene, ble silt ut i analysen. Den gjenværende basen med data vurderer jeg som

forsker som god, da undersøkelsens datamateriale har bidratt til å besvare studiens sentrale spørsmål.

For å styrke validiteten løfter Grønmo (2016, s.254-255) fram *kompetansevaliditet*, som viser til forskerens erfaring og kompetanse med den bestemte datainnsamlingen. Min begrensede erfaring med å gjennomføre intervjuer kan derfor ha svekket kvaliteten på datainnsamlingen. Med dette som bakgrunn vurderer jeg det som svært positivt for kompetansevaliditeten at jeg prioriterte øvelser med deler av intervjuguiden min med medstudenter i forkant av intervjuet, samt hadde en metasamtale etter det første intervjuet.

Generalisering omhandler spørsmål om i hvilken grad resultat fra en studie kan overføres til andre fenomen (Johannessen et al., 2015, s. 230-231). «En eller annen form for generalisering er et eksplisitt eller implisitt mål innenfor det meste av samfunnsforskningen» hevder Tjora (2021, s. 267). Det kan jeg som forsker for denne studien bekrefte at også gjelder meg. Noe av motivasjonen for å gjennomføre en masteroppgave med denne tematikken er helt klart å kunne bidra med forskning som kan overføres til flere ledere enn kun undertegnede. Jeg vil likevel løfte fram at min studie har sine begrensninger da mine funn kommer fra fem barnehageledere, som er et lite antall ledere med tanke på å kunne generalisere å si at dette gjelder for de *fleste* barnehageledere. Men fordi tidligere forskning har avdekket at utfordringene med emosjonelle belastninger har en stor plass i barnehagesektoren (Buvik et al., 2023), kan det bidra til å styrke overføringsverdien fra min studie til andre barnehageledere i landet. Dermed kan en med støtte fra tidligere forskning si at dette studiet kan bidra til å øke kunnskap om hvordan ledere kan møte medarbeidere som opplever emosjonelle krav og belastninger i sitt arbeid.

### 3.9 Etiske vurderinger

«Etiske problemstillinger preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og man bør ta hensyn til mulige etiske problemer helt fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger» skriver Kvale & Brinkmann (2022, s. 97). Dette har vært særlig viktig for meg å reflektere over, sett i lys av at møtet med menneskers *emosjonelle* reaksjoner er en del av kjernen for min undersøkelse. Spesielt i forhold til spørsmål som spør etter narrativ som omhandler situasjoner der mennesker er *tydelig preget* etter hendelser på jobb, og i forhold til hvordan jeg skulle behandle historiene deltakerne delte med meg for å bevare deres anonymitet.

DMMHs retningslinjer for behandling av personopplysninger sier at forsknings- og studentoppgaver skal meldes til SIKT (kunnskapssektorens tjenesteleverandør) dersom de

behandler personvernopplysninger (DMMH, 2023, s. 14). Jeg sendte inn søknaden høsten 2023, og fikk forskningsprosjektet godkjent (se vedlegg 8.4).

Da deltakerne takket ja til å delta sendte jeg ut samtykkeskjema (vedlegg 8.3) i forkant av intervjuet. Dette var for å sikre at deltakerne kunne gi et informert samtykke. Det innebærer at forskningsdeltakerne var informert om formålet med studiet, at deltakelsen er frivillig, at de kan trekke seg når som helst, forskningsmetode, samt fordeler og eventuelle ulemper ved å delta (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 104). Før selve intervjuet startet repeterte jeg viktige punkter som deltakerens anonymitet, at deltakelse i undersøkelsen ikke skal få uheldige konsekvenser i etterkant og retten til å trekke sin deltakelse. Videre sikret jeg at samtykkeskjemaet var signert. I tillegg valgte jeg å understreke at det var viktig for meg som forsker at deltakerne selv satte grenser dersom det var spørsmål de ikke ville svare på. Det å gi rom for deltakernes egen grensesetting i forhold til hva de ville utlevere av informasjon var viktig for meg med tanke på at temaet for intervjuet, møtet med emosjonelle belastninger, kan oppleves svært individuelt. Det har betydning at forskeren respekterer deltakernes egne grenser slik at de ikke utleverer informasjon de vil komme til å angre på i etterkant av intervjuet (Thagaard, 2009, s.109-110).

Jeg skrev innledningsvis i kapitlet at etiske hensyn skulle tas gjennom hele prosessen. Etter at intervjuene var ferdig, og analysearbeidet var i gang var det derfor viktig for meg å fortsatt være lojal til forskningsdeltakerne. I denne prosessen anvendte jeg tre spørsmål hentet fra Thagaard (2009, s. 111-112):

- *«Hvordan blir informanten representert i måten forskeren analyserer teksten på?»*
- *«Hvordan kan forskeren ta vare på informantens perspektiv gjennom analysen og presentasjonen av data?»*
- *«Hvordan kan forskeren beskytte informantens integritet i analysen og presentasjonen av materialet?»*

Det å jobbe empirinært har vært både en styrke og utfordring i analysearbeidet når det kommer til å svare på de tre ovennevnte spørsmål. Ved å bruke koder som ofte var sitater sikret jeg at deltakernes stemme nådde fram, likevel valgte jeg å anonymisere dialekt for å ivareta deltakernes anonymitet. Kodegruppene ble til etter at kodingen var ferdig, slik var jeg åpen for det deltakerne brakte på banen i denne fasen. Men fordi dataene inneholdt personlige fortellinger som virkelig kunne løfte teksten i presentasjonen, var det også et etisk dilemma for meg som forsker å avgjøre i hvilken grad dette skulle presenteres eller velges helt bort. Hensynet til deltakernes beskyttelse ble vektlagt i disse valgene, dog håper jeg at min tolkning

av deres perspektiver er fargelagt av de emosjonelle og beskrivende sidene ved deres fortellinger.

## 4 Presentasjon av funn

Gjennom analysearbeidet kom jeg, som tidligere beskrevet, frem til fire kodegrupper som i drøftingen vil være med å svare ut forskningsspørsmålene og problemstillingen. Disse kodegruppene vil presenteres sammen med tilhørende empiri og mine fortolkninger av disse i dette kapitlet. Kodegruppene er:

- Vektlegging av relasjoner og dialog
- En lederoppgave å tette det opplevde gapet mellom ressurser og krav
- Debrief – en metode for å ivareta personalet når det smeller
- Ledere trenger også trøst!

Deltakerne er navngitt som «Leder 1», «Leder 2» osv. i resten av besvarelsen.

### 4.1 Ledere vektlegger relasjoner og dialog

*Prioritering av relasjoner og dialog* er en kodegruppe som viser hva barnehagelederne gjennom intervjuene har formidlet som det viktigste for deres ledelse for å kunne møte medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid. Dette innebærer i stor grad relasjonsbygging gjennom tilstedeværelse og tilgjengelighet. «Om jeg klarer å bygge tillit og relasjon til de ansatte i organisasjonen gjør det at vi kan ha en dialog med tanke på hva som er vanskelig med sånne ting da» forteller Leder 1, og bekrefter med dette at uten å ha bygget tillitsfulle relasjoner kan det bli utfordrende å komme i god posisjon til å møte de ansatte når de opplever hverdagen som krevende.

#### 4.1.1 Relasjonsbygging en bevisst lederstrategi

Det med å bygge relasjoner der de vet at det er greit å komme med det store og det lille. Det trenger ikke å være så stort. Det tar jeg meg tida til. Det er det viktigste. Og det tror jeg det er viktig å si. Ja, også må man vise at man prioriterer det, ikke sant. Er det møter utenfor enhet, og behov her samtidig så må jeg droppe det ledermøte og prioritere å være tilstede på enheten i dag. Sånn er det bare. Dere [personalet] er viktigere. (Leder 2).

For Leder 2 er relasjonen til og tilstedeværelse ovenfor personalet det viktigste. Med dette sitatet viser hen til at det må være sammenheng mellom det leder uttaler som *det viktigste* og det lederen gjennom handling prioriterer.

Det er med barnehageansatte og barnegruppa, som barnehagelederen og personalgruppa: relasjonen er det grunnleggende. Nettopp derfor ønsker lederne i stor grad å bygge relasjoner med sine ansatte.

Leder 3 svarte dette om betydningen av relasjonsbygging og hvordan hen jobber med det:

Det er helt uvurderlig. Det er det som er vanskelig også da. For vi har en tendens til å tenke at ting skal løses i formelle møter. Men det å bli kjent med folk skjer jo i gangen, det skjer jo når en går gjennom ei avdeling, når en treffes på julebord, når en har en personalhappening på ettermiddagstid, altså det er jo da en blir kjent med folk. Og som leder kommer du ofte tett innpå folk fordi du får høre en del livshistorier. Du får høre en del private ting som folk gleder seg over og bekymrer seg for og da blir du jo fort kjent med folk. Også er det jo personlige egenskaper og noen er jo bedre på det enn andre. Og jeg tror jeg er ganske god på det som leder, men det er kanskje og fordi jeg synes det er veldig viktig. Så blir du gjerne mer bevisst på det det du tenker er viktig, og fordi du trener på det. (Leder 3).

Leder 1 kan også bekrefte at det å bruke de uformelle treffpunktene til å bli kjent med personalet er en bevisst lederstrategi:

Jeg prøver å finne ut hva som er viktig i livene til folk. Så hvis jeg vet at noen liker å gjøre noe spesielt i helgene, så kan jeg spørre om det. Ble det skitur i helga? Det høres jo veldig idyllisk ut dette når jeg forteller hører jeg. Men samtidig så er noe med det man er bevisst på å gjøre, som jeg tror på. (Leder1).

Disse to sitatene sier noe om at leder 1 og 3 vektlegger betydningen av å være bevisst på å bygge relasjoner til personalet i de uformelle pratene. Ikke bare rent profesjonelt, men også privat. Videre er Leder 1 og 3 samstemte i deres oppfatning om at disse uformelle møtene bidrar til å gjøre personalet mer åpne og ærlige.

Jeg har veldig trua på de uformelle pratene da. Og det å gjøre møter som egentlig er ganske formelle mest mulig uformell, for det tror jeg skaper et ytringsklima som gjør at folk deler mer og er mer ærlig og åpen. Det skal være trygt å ytre seg da. Så klart de tenker jo at de møter lederen sin, jeg tenker jo at jeg møter en kollega. Men det er alltid sånn at den som har mest makt vil jo sjeldent kjenne på den makta. Det er jo sånn det ofte er. (Leder 3).



Her løfter Leder 3 frem asymmetrien i relasjonen mellom ledere og medarbeidere, som også er en del av relasjonen. Jeg oppfatter det slik at Leder 3 mener asymmetrien vil kunne prege åpenheten og ærligheten i relasjonen fra medarbeiderens side i større grad enn fra lederens side. Et annet aspekt ved lederes tilstedeværelse på avdeling blir løftet frem av Leder 4, som forteller at hen kan oppleve at mye fokus blir på hen i stedet for barna. Da en ny barnehage ble slått sammen med barnehagen hen er leder i kom dette særlig til syne, og gjorde at hen vegret seg for å gå inn på avdeling.

Vi har jo fått tilbakemeldinger fra da vi slo oss sammen at verneombudet der sa at de lurte på om vi egentlig vet hva de holder på med. Dere ser de jo ikke. For de så handla det om å bli sett. At vi kom inn og sa god morgen om morgningen. Da måtte jeg forklare at det skjønner jeg, og det prøvde jeg på da vi slo oss sammen. Det jeg kjente på da, og som jeg burde sagt med en gang selvfølgelig. Var at da jeg gikk rundt stoppa hele verden opp. Alle barna ble glemt. Og alle ansatte ble veldig opptatt av meg. Og det synes jeg ikke barna fortjener. Og det burde jeg sagt med en gang, men det er noe med å si det. Jeg hadde lyst å bli mer kjent og tenkte at jeg ikke skulle buse ut med den på en måte da. (Leder 4).

Dette viser at leders tilstedeværelse kan gjøre noe med omgivelsene, og at lederen også kan ha et behov for å bygge relasjon før hen kan være ærlig og åpen om hvordan ting oppleves i jobbsammenheng.

#### 4.1.2 Å sette personalet først gjennom tilstedeværelse og tilgjengelighet

Samtlige av lederne i undersøkelsen er tydelige på at personalet er deres første prioritet i arbeidet. Leder 2 oppsummerer det kort og enkelt gjennom disse sitatene: «Det er jo den viktigste delen av jobben min, å holde dere [personalet] i gang! Ellers så kan vi jo ikke drive noe barnehage» og «Dere skal jobbe med barna, jeg skal jobbe med dere».

Det å ivareta personalet, og være tilgjengelig når de har behov for støtte er en viktig lederoppgave skal vi tro lederne i denne undersøkelsen. Her nevner tre av lederne den åpne døra inn til barnehageleders kontor som et symbol på egen tilgjengelighet for dialogen med de ansatte i hverdagen, her beskrevet av Leder 5:

Jeg har god dialog med alle ansatte som gjør at jeg tror de kjenner på en stor åpenhet. Og er det ting som dukker opp så er de raske med å si fra. Døra mi er bestandig åpen. Så vi tar ting veldig raskt hvis det er noe. De vet at det er ikke bestandig jeg kan hjelpe dem. Men vi kan ha en samtale rundt det som gjør at de får noen refleksjoner de kan ta med videre og ting de kan jobbe med da. Det tror jeg er viktig. For når de kommer til

meg med ting som de opplever utfordrende og som gjør noe med dem. Jeg skal ikke si at alle gjøre det. Men de aller aller fleste er flinke til å ta det videre. Og ikke gå med det alene. Så det er et åpent klima. Og det tror jeg er viktig for alt. (Leder 5).

Alle lederne forteller at de besøker avdelingene som en del av arbeidet sitt. Her har de mulighet til å bli kjent med personalet, barna og familiene. Leder 4 trekker også frem at ved å være tilstede på avdeling får en kjenne på stemninga, travelheten eller stresset. Men ønsker ikke at personalet skal føle seg observert ved hens tilstedeværelse: «De skal kjenne at når jeg kommer ut på basene så er det for å være der sammen med barna, og sammen med dem».

Spesielt Leder 1 og Leder 5 vektlegger det å være tilstede på avdelingene der personalet jobber med barna når de beskriver sin ledelse i praksis. Leder 1 forteller om dette her:

Jeg prøver å være ute i miljøet så jeg ser og forstår, hvertfall prøver å forstå hva de står i. Kan være der på ei tidligvakt, eller på ei seinvakt hvis de trenger det. Rett og slett for å være vikar, skulle jeg til å si. Men det handler om å få et innblikk i hverdagen de står i for å kunne anerkjenne. (Leder 1).

Leder 2, som leder en større organisasjon med flere barnehager, forteller at de i lederteamet er bevisste på å spre seg på hvert sitt hus, hvertfall deler av dagen. Og er de ikke tilstede så skal de være tilgjengelige på telefon. For hen er det ekstremt viktig å være en leder som er tilgjengelig, det beskriver hen slik:

Jeg skal jo være død hvis jeg ikke skal klare å svare en ansatt. Det er litt min greie da. Eller kanskje jeg sitter i en veldig alvorlig samtale. Og da sjekker jeg jo mobilen min etterpå, og svarer så raskt jeg kan. (Leder 2).

Dette er et sterkt sitat som tydelig beskriver hens prioriteringer. Når det å være tilgjengelig beskrives som så viktig tolker jeg det også som at hen vet hvor viktig hens tilgjengelighet er for personalet. Når ansatte behøver sin leder, er det viktig at lederen er der.

#### 4.1.3 To ører og en munn i dialogen med personalet

I dialogen med medarbeidere som kommer til lederen sin fordi de opplever at noe på jobb kan være eller bli en emosjonell belastning trenger medarbeiderne først og fremst at lederen lytter, det er alle lederne i undersøkelsen enige om. Leder 2 sier det slik:

Jeg tror at når noen kommer med hele seg til meg, og vil dele, så blir det viktig å tenke at man har to ører og en munn. Skru det på [viser med ørene]. Det er viktig. Også må man være veldig åpen på det som kan komme på et vis. (Leder 2).

Leder 2 uttrykker her at hen mener aktiv lytting er viktig i dialogen med personalet, og at en skal passe seg for å ta ordet for mye i denne type dialog. Dette er erfaring Leder 3 også deler:

Veldig ofte trenger de bare og bli hørt. Og så er det ulempen med meg som leder at jeg ofte vil komme å fikse det. Så det er ei felle jeg må passe meg for å gå i. Men det å klare å lytte.. Jeg er glad i å snakke så kommer de til meg vil de jo få et svar, men det er ikke alltid det er et svar de trenger. Av og til er det nok og bli hørt og anerkjent for at det er et hardt yrke de står i. Og det får vi ikke gjort noe med uansett hvor mye folk vi setter inn. Så vil barnehageyrket fortsatt være et intenst og hardt yrke. Og det må vi bare erkjenne. Så jeg tror anerkjennelse og det å bli lyttet til er det som trengs i stor grad da. (Leder 3).

I tillegg til å være lyttende, løfter Leder 2 frem verdien av anerkjennelse i møtet med sine medarbeidere. Dette er også et funn som går igjen i de resterende intervjuene. Leder 1 løfter frem sammenhengen mellom lytting og anerkjennelse:

Jeg tror jo at når folk blir sett og lytta til, selv om det ikke nødvendigvis blir helt sånn som de vil, så tror jeg det er en anerkjennelse i det. Det er et viktig ord i det her. Også det å ta flere runder. Ikke bare gi seg etter første runden. Ikke sant. Rykke nærmer når det er sånn. (Leder 1).

Når Leder 1 snakker om å «rykke nærmere» refererer hen til å initiere til flere treffpunkt for dialog, øke sin tilstedeværelse og tilgjengelighet i perioder der medarbeidere står i prosesser og opplevelser som påvirker deres emosjoner, og kan føre til emosjonelle belastninger. Gjennom å lytte i dialogen får ledere kjennskap til sidene ved arbeidet som påvirker medarbeidernes emosjoner i negativ retning, og slik vet de når de skal rykke nærmere. Dette sier flere av lederne i undersøkelsen noe om. Leder 3 forteller her om hvorfor hen og den andre lederen i barnehagen valgte å være tilstede gjennom hele dagen etter en dramatisk hendelse:

Altså personalet må jo på jobb igjen selv om det skjer noe dramatisk så ... Da var det en del som hadde behov. Da var vi veldig bevisste på å være tilstede. Jeg og den andre lederen var der bevisst hele dagen. Og da var det en del som hadde behov for det der 5 minuttet når de var ferdige på jobb. Kom å bare dumpa ned i stolen på kontoret og bare fikk sagt noe om at dette er tøft og vanskelig.. Og fikk snakke ferdig med oss litt før de drar hjem til familiene sine som ikke vet om det som har skjedd eller har noe forhold til det. Der livet går sin vante gang da. (Leder 3).

Dette sitatet viser til det å rykke nærmere og være tilstede for personalet i perioder når en som leder vet at personalet kjenner på belastninger de utsettes for i arbeidet de utfører. Gjennom dialogen, der lederne er bevisst på å lytte og ta imot det som kommer, ivaretar lederne her sine medarbeidere.

#### 4.1.4 Relasjonelle konsekvenser ved avvisning

De fem lederne i undersøkelsene forteller i sine intervju om travle arbeidsdager som kjennetegnes ved at de er vanskelige å planlegge nettopp fordi de ikke vet *når* de ansatte har behov for dem:

Jeg tror aldri jeg klarer å planlegge en arbeidsdag og vite hva jeg skal gjøre når jeg kommer om morgningene. Men jeg tenker det er noe av det viktigste å prioritere. Det er jo de ansatte. De er det viktigste. Så hvis det er noe der så kan jeg slippe mye annet ja. (Leder 5).

Alle lederne kommer i løpet av sine intervju inn på hvorfor det er viktig å ha rom for de uplanlagte dialogene med personalet akkurat i det personalet har behov for å lette på hjertet. De er enige om at det ikke alltid passer inn i den aktuelle dagens agenda, men at de blant annet må bruke kunnskapen de har om sine medarbeidere til å prioritere. Dette sier Leder 3 noe om her:

Det er ikke sikkert det passer akkurat når ansatte vil prate om det. Og det er jo litt vanskelig, for det kan jo være at det er akkurat i dette vinduet den ansatte åpner seg om denne saken, så hvis en da får nei så kan det bli sånn «nei, greit. Da var det ikke noe rom for det her». Så det er en balanse der da. Jeg tror også at hvis du er påkobla som leder og kjenner dine ansatte så vet du litt hvilke ansatte du bare tenker at hvis han kommer med noe så rydder du alt! For det er noen ansatte som aldri trenger noe, også har du noen som du kan vurdere at dette har vi egentlig snakka om før så dette kan vente til neste uke. (Leder 3).

Leder 3 snakker her om å gripe tak i dialogen når ansatte åpner «vinduet» sitt. Hvis en medarbeider som aldri har behov for å lufte noe vanskelig med lederen sin en dag kakker på døra, og får en avvisning, kan det ifølge Leder 3 ta år før dette vinduet åpner seg igjen.

## 4.2 En lederoppgave å tette det opplevde gapet mellom ressurser og krav

Når lederne i undersøkelsen beskriver årsakene til at deres medarbeidere opplever emosjonelle krav og belastninger i sitt arbeid er det hovedsakelig to forhold som går igjen:

- Gap mellom krav og ressurser til å utføre arbeidet sitt
- Hendelser og prosesser personalet blir utsatt for i arbeidet sitt

Denne kodegruppen omhandler *gapet mellom krav og ressurser*, og hvordan barnehagelederne møter medarbeidere som er utsatt for belastninger knyttet til dette, og hvordan barnehagelederne jobber for å forebygge at dette fører til emosjonelle belastninger hos sine medarbeidere (leders arbeid med hendelser og prosesser blir presentert i kapittel 4.3 om debrief).

### 4.2.1 Ledere ser at gapet skaper høy temperatur hos personalet

Alle barnehagelederne i undersøkelsen forteller om et opplevd gap mellom ressurser og krav medarbeiderne skal møte. Dette gapet er, ifølge barnehagelederne, en kilde til emosjonelle belastninger gjennom å gi en følelse av utilstrekkelighet hos de ansatte.

Emosjonelle belastninger på jobb handler jo om når du opplever at ressursene og det du gjør ikke samsvarer. At du hele tida står i det spennet mellom det du gjerne skulle gjort mer av, eller hatt flere mennesker rundt deg til å løse den her oppgaven. Du går hjem flere dager på rad og vet at du ikke har klart å hjelpe den ungen. (Leder 2).

Videre fortsetter Leder 2 med å si at det å stå i dette over tid etter hvert vil kunne bli belastende for medarbeiderne: «Jeg tror det kan være litt sånn kokt frosk syndrom da. At de har stått i det for lenge uten at det er blitt håndtert. De har ikke sett det selv, og ikke vi rundt heller». Å bruke kokt frosk teorien til å beskrive hvordan medarbeiderne kan bli syke av at kravene på jobb sakte, men sikkert over tid føles mer og mer overveldende er det flere av barnehagelederne som gjør.

Jeg tror at motivasjonen for veldig mange i barnehagen er at de har et stort engasjement. Så det blir litt som å koke frosk altså. For de står på og står på og står på og tar i. Ikke for å ta i, men fordi de har engasjement. Så jeg tror ikke de kjenner det alltid. Jeg vet ikke, men når jeg har snakket med folk nå når det har røket som verst. Spesielt på en av gruppene så kan det kanskje virke som det er når de blir sett, når jeg kan påpeke det. Da kan de begynne å reflektere over hvor tøft det har vært å stå i. (Leder 1).

Leder 1 forteller her at hen ser personalet sitt, anerkjenner jobben de gjør og ser på det som en lederoppgave å gjøre de bevisst på realitetene de har stått og står i. Det viser en leder som tar ansvar for å ivareta personalet sitt. Hen kunne vært passiv og sett på at temperaturen stadig blir varmere uten å varsle personalet om at kokepunktet kan nærme seg for enkelte.

#### 4.2.2 Forventningsavklaring, en leder som legger lista

Det at ansatte kan oppleve emosjonelle belastninger som følge av et opplevd gap mellom ressurser og krav er noe lederne i undersøkelsen nevner ved flere anledninger underveis i sine intervju. Derfor er det også interessant når lederne forteller at de forventninger og krav personalet legger på seg selv ofte er høyere enn de egentlig behøver være:

Jeg tror at veldig mange av de kravene vi står i i barnehagesektoren er krav i vi legger på oss selv da. Jeg tror det er oss selv som har så høye forventninger til oss selv at det er det som er den største faren da. Så ledelsesjobben blir da og ta ned litt, hva er egentlig kravet? (Leder 3).

Det å avklare krav og forventninger blir derfor en viktig oppgave for å forebygge emosjonelle belastninger, som følge av gapet mellom ressurser og krav.

Leder 4 forteller også om tilbudet det forventes at barnehagene skal levere, men som de må prioritere bort for å kunne gjøre oppgavene som faktisk er lovpålagt:

Mattilbud. Vi står og lager havregrøt. Står ikke noen plass i rammeplanen at vi skal gjøre det. Hvis det brenner, og vi sliter med å få endene til å møtes så skal det bort. Og da er det vi i lederteam som skal si noe om det. Nå ser vi at det skal bort fordi vi ser at det går utover... Så en må på en måte se på hva er det minimale som forventes av oss, så skal vi gjøre veldig mye mer enn det. (Leder 4).

Dette tolker jeg som at Leder 4 betrakter det å ta «ned lista» i perioder med mindre ressurser (for eksempel ved sykefravær), som en oppgave som ligger til ledelsen i barnehagen. Det med å være aktiv i dialogen når «lista» skal legges for barnehagens innhold, og dermed de ansattes oppgaver, er Leder 5 også inne på i sitt intervju. For hen handler det om å være realistisk:

Vi snakker jo mye om det at vi skal være veldig veldig realistisk i hva vi planlegger, og tenker å få til i forhold til aktiviteter. Det er ikke her du finner de største prosjektene om alt mulig rart. Vi vet hva som er realistisk for oss å få til. Så det første målet er jo å legge realistiske planer, og ikke tro at vi skal få til alt. (Leder 5).

Det at Leder 5 snakker med personalet sitt om realistisk planlegging handler om at hen vil beskytte de fra stresset som oppstår når de står i gapet mellom store krav og knappe ressurser. Herunder hører det også til å støtte medarbeidere i stå trygt i møte med foreldre de kan oppleve at aldri blir fornøyde.

[...] kan kalle deg ting og aldri er fornøyd med det du gjør. De finner alltid noe de ikke er fornøyde med, ikke sant. Du serverer kake, men kaka er de heller ikke fornøyd med. Kremen var ikke bra eller den smakt vondt. Det er jo veldig belastende. (Leder 2).

Med støtte fra leder i å legge realistiske planer som ikke innebærer mer enn rammeplanen ber om, mener flere av barnehagelederne det kan oppleves lettere å stå i møte med kritiske spørsmål fra foreldregruppa.

#### 4.2.3 Avklare forventninger og rolle med den store personalgruppa

Jeg hadde et personalmøte der jeg hadde et innlegg om dette med krav og forventninger. Der jeg snakka om det at rammene tilsier at vi skal levere en viss kvalitet, også klarer vi etter det jeg har sett og erfart å levere en bedre kvalitet enn det rammene tilsier at vi skal klare da. Og det vil jo si at vi bør gå hjem fra jobb å si «juhuu! Det her klarte vi godt», men vi går hjem og tenker på den her prosenten vi ikke får til da. Og det er klart at når du ser at 3-4 ansatte sitter, og tårene bare renner.. Så vet du at du treffer en nerve som har en betydning da. (Leder 3).

Dette sitatet viser hvordan Leder 3 bruker personalmøte til å snakke om krav og forventninger fra hens ståsted. Hen bekrefter at hen ser jobben personalet gjør og at det er mer enn bra nok i forhold til de kravene de skal utfylle. Videre forteller hen om effekten av dette:

Og det har jeg fått tilbakemeldinger på da, at det gjør noe med folk å fortelle de at den jobben de gjør er mer enn bra nok. Det berører folk. Barnehagefolk er lettrørte da, men det er jo min erfaring. Men det er jo fordi jobben betyr så mye for oss. Det er så inn i hjertet vårt. Derfor tror jeg det gir en god effekt å fortelle at det du gjør er bra nok, du gjør en god jobb. Du er viktig for barna. (Leder 3).

Dette leser jeg som bekræftelse og anerkjennelse fra Leder 3 til personalet, og at personalet finner mening og verdi i disse ordene når de kommer fra lederen sin.

Det å nå ut til hele personalgruppen med dette viktige budskapet under et personalmøte er en opplevelse Leder 3 har hatt gode erfaringer med i sitt arbeid med å avklare, bekrefte og anerkjenne personalet sitt. Leder 4 forteller også om betydningen av at barnehagedelsetten setter

av tid til systematisk forventningsavklaring til personalet, og personalet imellom: «Vi bruker jo planleggingsdagen før sommeren til å sette forventningsavklaringer. Og hvis vi har nye team blir det brukt tid til å sette disse teamene, til å snakke om forventningsavklaringer» (Leder 4).

Leder 4 mener tydelige forventnings- og rolleavklaringer er gode tiltak for å forebygge at emosjonelle krav utvikler seg til overbelastninger hos personalet. Hen trekker frem et eksempel fra den første planleggingsdagen de hadde sammen da en ny barnehage ble tatt inn i enheten hen er leder for:

Da kom det ganske tydelig frem at det de ansatte trodde at vi forventet var ganske ulikt da. På dette huset så var det veldig gjenkjennbart. «Det vi har jobbet med. Tenker at du forventer sånn og sånn. Og er jeg usikker så kommer jeg heller til deg». Mens på det andre huset lå det mye de trodde var krav, så vi måtte rydde unna en del som faktisk ikke er krav for barnehagelærerne. Og da blir det viktig å si at vi forventer ikke dette av deg. Det kan vi rydde unna. (Leder 4).

Dette viser viktigheten av å løfte forventnings og rolle- avklaringer på organisasjonsnivå slik at alle ansatte får samme informasjon om dette. Og vil så, ifølge Leder 4, etter en slik prosess vite hvor de skal snu seg for å hente støtte:

Det er noe med å avklare litt hva er det som ligger til en barnehagelærer. Og med en gang en barnehagelærer blir usikker så skal han vite at det er noen [av lederne] han kan dele dette med. Også kan man godt tenke at jeg tenker jeg skal gjøre sånn og sånn og sånn, men ved å dele det med noen så minsker én belastningen. (Leder 4).

Den sosiale støtten som Leder 4 her løfter frem, det med å *ikke stå alene* er noe alle lederne i undersøkelsen trekker frem. Leder 5 mener også det at personalgruppa støtter hverandre har betydning for håndteringen av emosjonelle belastninger: «Et inkluderende arbeidsmiljø tror jeg er viktig for å.. Jeg tror det blir lettere å håndtere det når de vet at de ikke er alene». Nettopp derfor løfter Leder 3 frem viktigheten av det å gi sine ansatte rom til å snakke sammen, også om små, men krevende situasjoner i hverdagen: «For er du ute i barnehagen og alle barna leker seg tilsynelatende fint. Så går det an å ta et 5- minutt og bare: «Ahh. For en formiddag altså!»» (Leder 3).

Leder 3, forteller i likhet med de andre lederne om barnehagen som en arbeidsplass hvor det stilles store relasjonelle krav til sine medarbeidere. Leder 3 er tydelig på at det er i relasjonene de emosjonelle belastningene i stor grad ligger. En av de største utfordringene her mener hen



er forventningene om at personalet hele tiden skal være tilgjengelig og påkobla i sitt relasjonelle arbeid med barna:

I barnehagen er det en forventning om at fra du går inn den døra der på morgningen så skal du være 100% påkobla barn, og det skal du være hele dagen til du er ferdig. Med unntak av en liten pause midt på dagen. (Leder 3).

I lys av SINTEF rapporten sammenligner hen denne svært så «påkobla» arbeidshverdagen til barnehageansatte med andre yrker:

Politiet, de står jo i mye heftigere saker enn barnehageansatte stort sett. De skal jo inn i veldig krevende saker. Men det som slo meg var jo at selvfølgelig, de er jo inn i saken også er det ute igjen. De kan sitte i politibilen og prate, de kan møte kolleger, gå på debrief. (Leder 3).

Forventningene om at personalet skal være 100% relasjonelt påkobla gjennom hele dagen, mener hen derfor kan være med å skape de emosjonelle belastningene. Dette belyses også av de andre lederne i undersøkelsen. Videre spør Leder 3 om kravene til at personalet skal være så påkobla hele dagen er blitt for strenge:

Vi har snakka mye om det i barnehagesektoren at vi må ikke stå sammen ute å prate. Litt kampen mot kaffekoppene på avdeling som gjør oss utilgjengelige for barn. Kanskje har vi gått i den andre grøfta nå da? På at det aldri skal være lov å snakke med kollegaene sine, at det aldri skal være lov med en break fra det her relasjonelle emosjonelle presset som vi står i da. (Leder 3).

Her reflekterer Leder 3 rundt egen lederpraksis, og det hen beskriver som en kjent og felles kultur i barnehagesektoren. Det å ta en kaffeprat med en kollega mens en er omgitt av barnegruppa betyr ikke automatisk at medarbeidere forsaker arbeidsoppgavene sine. Det kan være en del av det å ivareta seg selv, gjennom å ta en kort pause fra det relasjonelle arbeidet. Likevel innser hen at dette er så komplekst at det ikke kan vedtas i et formelt møte. Hen mener at uformelle arenaer også må benyttes til å dele leders uttalte syn på personalets rom for relasjonelle pauser. Hen har troen på at det snakke om dette i både formelle og uformelle settinger vil bidra til at hens synspunkt vil forplante seg og påvirke personalets holdninger og faktiske praksis på dette området.

### 4.3 Debrief – en metode for å ivareta personalet når det smeller

Gjennom denne kodegruppen presenteres funn knyttet til lederes anvendelse av debrief etter hendelser og prosesser personalet blir utsatt for i arbeidet sitt. Herunder debriefingens læringsfokus og reguleringsstøtte, hvordan dette arbeidet systematiseres og ledernes kompetanse på metoden.

Lederne er enige om at det å bli emosjonelt berørt og at det å utsettes for emosjonelle krav er en del av arbeidets art. «Vi er folk som jobber med folk og for folk», sier Leder 2 flere ganger i løpet av sitt intervju for å understreke at det å stå i relasjonelt arbeid vil kunne oppleves emosjonelt krevende. Å fjerne alle emosjonelle krav er derfor urealistisk ifølge lederne. «Vi skal aldri fjerne alt, det er helt umulig med nullvisjon. Vi jobber med mennesker, vi står i relasjoner hele tida» er Leder 4 helt tydelig på. Skal vi tro lederne i denne undersøkelsen vil derfor emosjonelle belastninger og krav forbli en del av barnehageansattes arbeidshverdag. Nettopp derfor er det av stor betydning for medarbeidernes helse at barnehageledere har kompetanse på hvordan de skal ivareta sine medarbeidere når, *ikke hvis*, det smeller. Debrief beskrives i den sammenheng som virkningsfullt og anvendes bevisst av fire av lederne i undersøkelsen. Dette er en metode lederne selv fortalte om, og var aldri et tema jeg introduserte i intervjuene. Det betyr dermed ikke det samme som at den femte lederen *ikke* anvender debrief.

Denne kodegruppa omhandler at medarbeidere som opplever sterke inntrykk gjennom arbeidet sitt skal få en plass å ventilere og lande, og om det å tilrettelegge for medarbeideres bearbeiding når det blir for krevende på jobb. Det er særlig etter større og mer alvorlige hendelser, men behovet kan også være der etter mindre alvorlige og hverdagslige situasjoner. Hvordan samtalen de definerer som debrief arter seg, vil være avhengig av hendelsens alvorlighetsgrad og hvordan medarbeidere opplever hendelsen. Samtlige ledere enige om at det er svært individuelt akkurat *hva* som utløser behov for å prate om hendelser på jobb. Leder 5 løfter her frem viktigheten av å være spesielt oppmerksom på å ha en oppfølgingsdialog for å bekrefte handlinger og løfte frem læring når hendelser inntreffer for første gang, og når nyutdannede eller uerfarne medarbeidere blir stående i krevende situasjoner.

Gjennom ledernes narrative bidrag skildres hendelser som inneholder dødsfall både i barnegruppen og blant foreldre, nestenulykker som kunne hatt tragisk utfall og akutte bekymringsmeldinger for barns omsorgsmiljø. Fire av lederne forteller at de helt bevisst tar i bruk debrief som metode når alvorlige hendelser treffer barnehagen, både på individ- og gruppenivå.

Leder 2 beskriver en debriefingsprosess hen ledet da en forelder i hans barnehage døde slik:

Jeg tok jo inn en og en av dem til samtale gjennom dagen og sjekka ut hvordan de hadde det med dette og om de klarte å være der. De ble veldig satt ut. Og jeg tror det handla om at følelsene tok overhånd. Fordi den ungen der plutselig hadde mista forelderen sin. Da hadde jeg samtaler med de en og en. De som jobbet tettest på foreldrene og barnet. Og vi snakka litt om hva som gjorde at noen syntes dette var greit, og noen syntes dette var så vanskelig at de hadde mest lyst til å være borte. Men målet mitt var jo at oppdraget vårt må fullføres. Det er jo ikke deres pappa som er død. Nei. Så det var lissom å komme oss ut av, og løfte oss ut av dette her. Så møttes vi på kvelden da når de hadde gjennomført første dagen. Da hadde vi en ny runde på hvordan dette ble, hvordan løste de det, hva synes de ble vanskelig. Også grudde de seg fordi dagen etter skulle ektefellen til den som var død komme. Så da skulle de gjennom det, for det og skulle de være med å romme da. Men så sa jeg «men da må dere huske på at det er ikke deres ektefelle som er død. Vi må tenke at vi er omsorgspersoner, og vårt oppdrag er å ta vare på den her familien sånn som den er her og nå». Og da gikk vi gjennom det. Hvordan kan vi møte det. Ja, laga oss litt måter å gjøre ting på. Sånne handlingsrekker. Så første uka var veldig sånn.. Så kobla vi på kriseteamet så de og fikk snakke med personalet. Hvordan skal vi jobbe med barnet og fikk veiledning på det og sånn. (Leder 2).

Her hadde Leder 2 fokus på medarbeiderne både som individer og som gruppe, og hvordan hen gjennom bearbeiding skulle ruste de til å utføre oppdraget sitt, det å være profesjonelle omsorgspersoner først og fremst for barnet, men også i møte med familien.

Leder 1, 2 og 3 mener også debrief kan være en støtte for å bearbeide jobb på jobb. Leder 1 kaller det å «lande litt» før en drar hjem fra jobb.

Vi [lederteamet] har snakka om at når det er mer heftige saker med mer dramatiske hendelser så er det en hendelse som hører til på jobb, for når du kommer hjem så har jo ikke de noe kjennskap til det her du står i. Og da er det godt å ha et team som står i det sammen og skjønner hva du snakker om. (Leder 3).

Her blir teamet, og den sosiale støtten fra de som *skjønner hva du snakker om*, belyst som en ressurs inn i arbeidet med debrief.

Empirien viser tydelig at lederne har et bevisst forhold til debrief som metode. Hensikten er å hjelpe medarbeiderne til å snakke om hendelsen og følelsene knyttet til hendelsen, og å komme

seg videre. Leder 3 sier: «vi kan snakke om følelser, men så må vi også snakke om hva vi skal gjøre med de her følelsene for å bearbeide de og komme oss videre».

Leder 2, er den av lederne jeg oppfatter som mest bevisst og faglig i sitt arbeid med bearbeiding. Hen kaller det første møte med medarbeidere som har stått i spesielt emosjonelt krevende situasjoner for *defusing*. Dette begrepet er det kun hen av lederne som anvender, og har bevisst praktisk bruk av. Hen understreker hvor viktig det er at lederteamet innad i egen barnehage er tilgjengelige for defusing og at de oppfordrer personalet til å ta kontakt hvis de blir utsatt for situasjoner som gir emosjonelle inntrykk. Her forteller hen om en episode der hen fikk beskjed om en nestenulykke som ga et akutt behov for defusing hos en medarbeider:

Og da la jeg ned arbeidet, og så fikk han komme inn å få en sånn defuse. Og da fikk han en sånn booom [viser eksplosjon i bevegelsene sine] og han var helt oppløst. For da kom alle følelsene. For han følte at han ikke hadde fulgt med. Han visste jo egentlig at han lille gutten er litt urolig. Han skulle holdt han i hånda. Han gikk gjennom alt dette. Så da fikk vi lissom snakka om situasjonen. Og det ble jo den der defusinga på hele opplegget. Og jeg sier jo ikke hva han ikke burde gjort eller... Det er jo på en måte ikke så viktig der og da. Mer det at han får sortert sine ting der og da. Så sier jeg: «men klarer du å gå inn til gruppa nå»? Ja, det klarte han. Så jeg henta litt vann til han så han fikk landa enda litt. Så nå går du tilbake og gjør jobben din også kaller jeg dere inn etter jobb dere som var der. Også tar vi litt debriefing på situasjonen. (Leder 2).

Det å være tilgjengelig for å snakke om hendelser rett etter at de har skjedd er noe også Leder 1 kjenner seg igjen, og hen bekrefter i likhet med Leder 2 at personalet er raske til å ta kontakt ved behov: «Jeg opplever jo at folk kommer raskt og sier fra hvis de har behov for en debrief».

#### 4.3.1 Læringsfokus i debrief

Som tidligere beskrevet vil innholdet og omfanget av en debrief i stor grad styres av hendelsens alvorlighetsgrad og individuelle behov hos personalet. På spørsmål rundt selve utførelsen av debrief viser Leder 2 til en prosess på gruppenivå:

Da går vi gjennom hele, hva som er gjort. Hva kunne vi gjort bedre til neste gang? Altså hvilke rutiner har vi? Så går vi gjennom hele løypa, og da er det litt sånn: Da kalte jeg dem inn til en debrif da. Alle dem som var i situasjonen. De som var observatører til scenarioet også. Da får alle fortelle litt hvordan de oppfattet det. Og litt sånn hva tenker de rundt det. Hvordan opplevde de situasjonen? Hva var annerledes her enn lignende situasjoner? Var det ting de hadde kunne gjort annerledes? Ja, jeg har ei sånn

spørsmålsliste som jeg bruker. Og da får vi lissom brifa oss på situasjonen. Vi snakker om situasjonen. Og til slutt så blir vi litt sånn enige om er det noe mer vi skulle snakka om etter det her? Og det kan jo være at noen sier at ja jeg vil gjerne snakke litt med deg alene om noe. (Leder 2).

Her tolker jeg også Leder 2 som opptatt av læring og forbedring fra situasjonen. Noe de andre lederne også bekrefter som viktige punkter for sin gjennomføring av debrief. Det at flere av lederne er opptatte av læringsfokus som en del av debrief kan være et bidrag til å stå bedre rustet i møte med en lignende situasjon i fremtiden.

### 4.3.2 Reguleringsstøtte

Lederne løfter frem seg selv som en reguleringsstøtte, en medarbeidere kan prate med for å få hentet seg inn igjen etter hendelser som stiller emosjonelle krav. Leder 1 mener det er viktig at hen er en personalet kan snakke med og beskrev lederens rolle som reguleringsstøtte slik: «Hvem er din støttespiller? Som er to skritt bak deg og kan ta imot deg umiddelbart. Du skal ikke ta deg sammen, men du skal få tid til å ta deg igjen.» (Leder 1).

Leder 1 viser en anerkjennende måte å møte sine medarbeidere på når de opplever emosjonelle krav og belastninger i sitt arbeid. Hen forventer ikke og ønsker ikke at sine medarbeidere bare skal bite i seg belastningene når de kommer, hen ønsker å tilrettelegge for å gi de rom for å regulere seg før de skal tilbake til barnegruppen. Hen beskriver medarbeidernes reaksjon på disse hverdagslige debrifingene slik:

Jeg har hatt et par sånne samtaler i høst der det er sånn: åååå, nå fikk jeg satt ord på det. Nå fikk jeg tømt meg. Nå kan jeg gå tilbake. Nå fikk jeg en debrief. Nå kan jeg være tilstede igjen. (Leder 1).

Disse hverdagslige debrifingene som handler om å få personalet til å lande emosjonelt er noe flere ledere kjenner seg igjen. Leder 3 kaller det også en *emosjonell utblåsning*, når det handler om mindre alvorlige hendelser som likevel går inn på personalet. Leder 2 beskriver også disse samtale som en måte å *rydde* i ulike situasjoner, for å få en klarhet i hva som faktisk skjedde. Da kan en få frem at en situasjon ikke var så alvorlig som først antatt, og det kan lette det emosjonelle trykket.

Leder 3 mener det kan være mye å hente på å normalisere følelser:

Som styrer har jeg alltid en pakke med papir på kontoret for det blir som regel noen tårer og sånn. Og det tenker jeg er helt ufarlig, det er noe med å normalisere følelser da. At jaja om en sitter og gråter litt så er ikke det noe uprofesjonelt. Det er lov å felle en tåre, det er helt greit. Men så må vi tenke hva vi skal gjøre med disse følelsene da. Og jeg tror det er følelser vi må snakke om, for det er det emosjonelle belastninger det handler om da. (Leder 3).

Ledere bidrar som reguleringsstøtte, og som i dette tilfellet, til å normalisere andres følelser. Det er en del av innholdet når ledere skal lede en debrief med personalet.

Det å bli tatt imot av leder med en debrief, etter hendelser som har gjort sterke inntrykk på medarbeideren, kan være avgjørende for vedkommende sin bearbeiding av situasjoner:

Men han sa det at om han ikke .. Om vi ikke hadde gjort alt det vi gjorde den dagen på jobb, så hadde han ikke klart å komme på jobb dagen etter. For han ble så redd. Og så berørt. Og tenkte at han hadde gjort så mye feil denne dagen. (Leder 2).

Dette er et veldig godt eksempel på at leders møte med medarbeidere kan være med å redusere den emosjonelle belastningen.

#### 4.3.3 Systematisering av debrief

Selv om fire av lederne forteller at de bruker debrief bevisst i situasjoner der det er behov for det, er det kun Leder 2 og 3 som bekrefter at de har debrief som en nedskrevet rutine knyttet til bearbeiding hos sine ansatte i kriser. Samtidig forteller Leder 3 at de internt har mer å hente, fordi de ikke er så bevisste på å ha lav terskel på å bruke debrief. På spørsmål som omhandler i hvilken grad de er bevisste på at det faktisk er debrief de gjør, svarer Leder 3: «Ikke sånn i hverdagen, men når det skjer dramatiske ting ja. Da er vi veldig bevisst på det.»

Leder 5 og 1 viser god forståelse for behovet for debrief og kan fortelle at dette er noe de bevisst bruker, men at de ikke har dette nedskrevet som interne rutiner i sin barnehage. Leder 5 sier det slik: «Ikke noe nedskrevet og systematisk nei. Bare .. Det faller meg bare naturlig å gjøre det.» Det at det faller Leder 5 naturlig å gjøre det, bekrefter at hen har forståelse for betydningen debrief har for medarbeideres bearbeiding. Det samme gjelder Leder 1 som beskriver den interne rutinen rundt debrief slik: «Det er mest jeg som snakker om det. Vi har ikke snakket i organisasjonen om at det er det». Fordi hen forteller om at hen bevisst har debrief med

personalet, kan det bety at debrief i stor grad foregår uten at personalet alltid er like bevisst på det som lederen deres er.

Leder 2 forteller, som tidligere beskrevet, at begreper som debrief og defusing er kjent innad i hens organisasjon.

Ja, vi har jo prøvd å lage oss et system på det her da. Vi har tatt til oss begreper og metoder fra helse og barnevern. Det med defusing og debriefing. Og laget noen rutiner på at hvis det oppstår noe, særlig hvis det er situasjonsbetinget. At hvis ansatte har stått situasjoner som er.. om det er vold eller noe psykisk eller fysisk fra barn. Hvis de kjenner på noe som er. Altså hvis det har vært utagering da, så skal de varsle. (Leder 2).

Her er det et system innad i organisasjonen med kjente begreper og avklarte situasjoner som skal varsles til leder om. Slik får leder kjennskap til hva medarbeidere har stått i, og kan kalle de inn til en samtale med defusing/debrief. Fordi systemet er godt kjent blant personalet opplever hen også at kolleger ivaretar hverandre ved å varsle leder på vegne av kolleger eller gruppen når hendelser oppstår. Blant lederne som ikke har oppbygd systematikk rundt dette bekreftes sårbarhet knyttet til at det kan bli tilfeldig hvem som mottar debrief, da de som ikke varsler leder om behovet kan gå under radaren.

En del av rutinene er ifølge Leder 2 at hen har en nedskrevet mal hen bruker som verktøy for sin egen del når debriefing gjennomføres. En liste med forberedte spørsmål som hen kan bruke for å få oversikt over situasjonen antar jeg gjør at hen kan konsentrere seg om å lytte til det medarbeideren forteller uten å tenke mye på hva neste spørsmål skal bli. Slik er hen i beredskap og raskt tilgjengelig når det er behov for hen som støtte for bearbeiding.

#### 4.3.4 Ledernes kompetanse på debrief

Leder 2 forteller at de i hens organisasjon har tatt til seg begrep og metoder fra helse og barnevern. Det kan være noe av grunnen til at hen viser høy innsikt i debrief/defuse som metode og har en god systematikk i sin organisasjon for å kunne anvende det i møte med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid. Verken Leder 2 eller de andre lederne i undersøkelsen har noen formell utdanning på debrief som metode.

Leder 3 forteller at de kontaktet politiet for å lære mer om debrief:

Vi har ikke noe kompetanse på det [debrief], annet enn at vi ja.. En viss kompetanse vil du jo alltid ha. Men det er klart det er ikke noe sånn.. Noe jeg har spesifikk kompetanse på. Det er det ikke, men vi har jo vært i kontakt med politiet i kommunen for eksempel.

For å finne ut mer om hva er deres erfaring med debrief, hva er viktig? Og det de sier er jo at den der kollega debriefen er jo kjempeviktig. Rett og slett snakke sammen. Om det som skjedd, så har det en effekt i seg selv. (Leder 3).

Det å innhente kunnskap og kompetanse om debrief hos andre instanser som bruker dette mer bevisst og systematisk er det eneste som nevnes i forhold til kompetanseutvikling på dette området, til gjengjeld er dette noe som har gitt verdifull kompetanse tilbake til de to barnehagelederne dette gjelder.

#### 4.4 Ledere trenger også trøst!

Denne kodegruppen inneholder funn som forteller hvordan barnehagelederne opplever møtene med medarbeideres emosjonelle belastninger, hvordan lederteam og egen leder fungerer som støtte, og hvordan de gjennom grensesetting ivaretar seg selv.

##### 4.4.1 Leders opplevelse av møtene med medarbeideres emosjonelle belastninger

Men sinnet gikk på meg, til meg. Og vi gikk ut døra og var langt utenfor vårt eget vindu. Det kjente vi begge på. At dette avsluttet vi ikke greit. Det var jo ikke en hendelse som hadde hendt, men hen så for seg hva som kunne skje. Men da tok vi flere runder. Jeg ringte hen mens jeg sykla hjem! Prata mens jeg sykla. Og vi konkluderte med at vi ikke var helt enige, og har ulike innganger til hva som er lurt. (Leder 1).

Situasjonen Leder 1 her forteller om handler om en medarbeider som kjente på sinne fordi hen ikke var enig i en avgjørelse Leder 1 hadde tatt. Denne historien viser tydelig at også ledere kan oppleve sterke emosjonelle krav og belastninger i møte med sine medarbeidere. Samtidig mener Leder 1 at hen som leder skal romme personalets følelser. Hvordan hen signaliserer til sine medarbeidere at hen tåler at de er sinte, og viser følelser sier Leder 1 noe om her:

Jeg kan godt si det at jeg skjønner at du ble sint nå, og jeg tåler tårene dine. Jeg tåler at du ble lei deg nå. Jeg er her. Hva trenger du av meg nå? Sånne ting tror jeg.. Også tror jeg det handler mye om at jeg og er jo for så vidt et menneske med følelser. (Leder 1).

Leder 1 forteller at fordi hen også er et menneske er det naturlig at hen også blir berørt av møter med andre menneskers emosjoner. Det er noe alle lederne i undersøkelsen er enige i. Likevel vil det å være en leder med mot til å stå i dialogen der personalet åpner seg være på både godt og vondt for lederne:

På den ene siden så kjenner jeg at jeg blir veldig ydmyk da. For jeg tenker så bra at de sier det! For da forstår jeg litt mer hvorfor de er som de er eller ble som det ble. Og på



den andre siden så kan jeg tenke herregud, orker jeg mer av det her nå lissom? Jeg kan jo ikke ta innover meg alt dette her! Men det er jobben min og. Å se folket. (Leder 2).

Hvis ledere skal kunne forstå og støtte sine medarbeidere når de opplever emosjonelle belastninger på jobb krever det innsikt gjennom åpenhet i dialogen med medarbeiderne. Det er det Leder 2 i dette sitatet sa noe om. Det er nødvendig, men samtidig er det krevende for hen som menneske å ta imot alle beretningene hen får i dialogen. Det gjør noe med lederne å stå i disse møtene. «Det kan være til tider veldig utmattende. Det gjør jo det samme med meg som dem. Jeg blir veldig sliten. Og det tar mye energi fra meg. Så jeg kanskje ikke får gjort andre oppgaver» forteller Leder 5. Dette bekrefter igjen at barnehagelederens møter med medarbeideres emosjonelle belastninger stiller store emosjonelle krav til lederne også. Det at lederne til syvende og sist bare er mennesker de også, er noe som går igjen i mine funn. Relasjoner og de emosjonelle belastningene som følge av dette påvirker barnehagelederne i likhet med medarbeiderne. Derfor er det ifølge Leder 1 også viktig for hen som leder og bli sett av kolleger hen har rundt seg.

Hadde en leder en gang som sa det da hun stod i noe sånt «hvem skal trøste knøttet?» Den referansen til mummihistorien. Så det er noe med å vite hvor man kan hente seg støtte, og bruke det! Jeg har hvertfall lært og erfart og jobba med at du skal ikke stå alene i ting! Du skal ikke være flink pike eller greie alt selv. Det er helt greit å si det. (Leder 1).

Det tolker jeg som at Leder 1 mener det også er greit for ledere å si fra om de blir berørte og trenger de rundt seg, på samme måte som medarbeidere søker støtte hos sine ledere for å håndtere det de møter. I likhet med Knøttet fra mummi-universet må ledere åpne opp for at andre skal se at de også blir berørte og trenger trøst.

Jeg tror en av mine kvaliteter som leder er at jeg står veldig stødig i de møtene med sterke følelser da. Det er jo livserfaring som gjør det. Det er noe med det å tåle sine ansattes følelser, og tåle at en selv har følelser og da. Jeg blir ikke en utydelig leder fordi om jeg kan felle en tåre når det skjer noe dramatisk i en barnehage. Jeg kan gråte og stå å være der for ansatte når de har behov for det. Det å tillate egne følelser da. Men du må jo være bevisst rollen din da. I det møte med dem så kan du ikke bryte sammen da, da må du stå der litt støtt å være den som kan være til støtte for dem, det er viktig. (Leder 3).

Ledere kan gråte og vise følelser, uten at det går på bekostning av deres lederevner mener Leder 3. Samtidig sier hen noe om at ledere likevel må være bevisst sin rolle, fordi de først å fremst skal være den stødige som medarbeiderne kan støtte seg på. Dette stiller krav til lederes forhold til egne emosjoner. Leder 1 forteller at hen har jobbet mye med egne følelser for å klare å møte og romme personalets følelser uten at det velter hen selv. Men Leder 1 sier også at dette har krevd mange års arbeid med egne følelser. Det har ikke alltid vært, og er fremdeles ikke lett ifølge Leder 1:

Det har koka for min del. For det har det jo gjort i noen sammenhenger der det ikke har vært så enkelt å håndtere egne følelser. Men så lenge det handler om folk og relasjoner så tror jeg det noen ganger er viktig å jobbe innover mot seg selv og jobbe med sin egen relasjon. (Leder 1).

Det å ivareta seg selv når en kjenner på emosjoner knyttet til jobb, og relasjonene en møter der, har betydning for hvordan en klarer å møte andre mennesker som leder. Dette forteller ledere i undersøkelsen at de bruker og har brukt sine støttespillere for å klare. Samtidig er det en enighet blant lederne i undersøkelsen om at de har et større ansvar for seg selv som leder, enn det de forventer av sine medarbeidere. Leder 3 sa i sitt intervju: «Men så har du et enormt egenansvar når du sitter i en lederstilling da. For egen helse, og for egen velvære. Jeg forventer egentlig at ledere er enda mer selvbevisst enn andre da».

#### 4.4.2 Lederteamet og egen leder som støtte

4 av de 5 barnehagelederne er en del av et lederteam for sin barnehage. Det er ulikt hvordan disse teamene er organisert, men felles for medlemmene i lederteamet er at de har personalansvar og/eller ansvar for ledelse av bestemte områder i barnehagen. Innad i dette teamet søker og får lederne støtte i perioder og situasjoner som oppleves krevende. Leder 2 forteller om dette her: «Jeg har jo lederteamet, med avdelingslederne, vi er jo gode på å bearbeide ting hvis det skulle være noen tøffe tak». Videre forteller Leder 2 at lederteamet møtes nesten hver dag: «våre veier krysses ofte. Enten på telefon eller fysisk». Denne støtten i det daglige arbeidet, og spesielt i tøffe tak er noe de andre lederne med lederteam også trekker frem i sine intervju. Leder 4 forteller om betydningen av å ha et lederteam å sparre med i hverdagen, det gjør at hen sjelden grubler på om ting skulle vært løst annerledes. Støtten innad i lederteam gjør hen og de andre lederne tryggere i håndteringen av prosesser som oppleves krevende.

Leder 1 er opptatt av å ha nærhet til sine medarbeidere, da relasjonen er grunnlaget for å kunne møte de når de kjenner på emosjonelle belastninger i sitt arbeid. Men fordi hen leder en stor barnehage med over 50 ansatte fordelt på tre hus er det utfordrende å se og sette av tid til å danne relasjoner med alle ansatte. Her mener hen lederteamet er en helt nødvendig støtte:

Vi bruker mye tid vi i lederteamet da, på å prate om hvordan vi sikrer at vi ser alle. Hvem er det jeg strever med å komme inn på? Har en av de andre to en bedre relasjon til den personen? Sånn at vi kan utfylle hverandre. (Leder 1).

En annen viktig funksjon i lederteamet er ivaretagelse av hverandre. Leder 3 mener det er en viktig lederstøtte å ha noen som bare kommer innom for å spørre hvordan det går med deg. Videre trekker hen paralleller til hvordan hen i sin ledelse «tar tempen» på personalet, for å unngå kokt frosk- tilstander, og sier at for hens del er det lederteamet, som hen er leder for, som i størst grad tar tempen på hen selv.

Leder 5 er den eneste lederen i undersøkelsen som ikke har et slikt lederteam rundt seg, det er også denne lederen som i størst grad uttrykker at hen i perioder kan føle seg alene. For Leder 5 er det egen leder som blir den hen prater med for å søke støtte i perioder hen opplever som tøffe. De andre barnehagelederne forteller også at deres egen leder er en viktig støtte for dem i krevende perioder og relasjonelle møter. Også for å ha noen å prate ut med *etter* krevende samtaler og prosesser med medarbeidere er egen leder en støtte ifølge Leder 2. «For vi varsler jo hvis det er ting som skjer på enhet» (Leder 2), og slik blir nærmeste leder informert om hva hen står i.

Leder 3 omtaler sin egen leder som «veldig veldig god. Hen har jeg hatt som leder før, så jeg kjenner hen veldig godt. Så for meg er det en veldig god støtte».

For også ledere blir berørt av arbeidet sitt. Det å ha en leder som en selv kan søke støtte og råd hos har betydning for håndteringen av egne følelser, og hvordan de skal stå i møtene med medarbeider som opplever emosjonelle krav og belastninger i sitt arbeid.

#### 4.4.3 Grensesetting

Fordi barnehagelederne i undersøkelsen er genuint opptatt av å ivareta sine ansatte, spesielt gjennom dialog, må de håndtere det å møte sterke emosjoner fra disse medarbeiderne. Det dreier seg ofte om emosjoner som sinne, sorg, skuffelse, skam og utilstrekkelighet. «Det som er det mest utfordrende er jo det å se at folk kanskje ikke har det helt bra. Jeg vet jo hva det kan gjøre med folk hvis de ikke har det bra» sier Leder 5, og legger til at seg selv som samtalepartner er

det viktigste verktøyet hen har for å bistå medarbeidere. Samtidig legger Leder 5 heller ikke skjul på at det er vanskelig for hen å håndtere at hen ikke kan hjelpe de ansatte mer. Også Leder 4 sier at «det kan bli emosjonelt belastende for meg og å sitte med problemstillinger som jeg ikke kan gjøre noe med». For det er ikke alle emosjoner og problemstillinger som skal til leder, det understreker alle lederne i undersøkelsen. Evnen til å sette grenser for seg selv i møte med medarbeidere, blir i denne sammenheng belyst som en viktig egenskap for ledere. Det er en bevisst strategi for å ivareta seg selv.

Leder 2 forteller at det er viktig å ramme inn situasjonene og avklare hva en møtes rundt, for å slik skape noen grenser for seg selv. Årsaken til dette forklarer hen her:

Så de ikke bare kommer inn, så er det en utblåsning. At jeg ikke blir en søppelbøtte. Men her er det litt sånn jeg lytter til deg og da vil du jo samtidig få noe tilbake fra meg. Jeg må jo speile, eller si noe om hva jeg hører, ikke sant? At man lager ei lita ramme også før man kanskje begynner å snakke da. Ramme inn situasjonen. For det kan jo fort bli litt sånn alt mulig rart når noen er fylt med noe. Hvertfall hvis det er litt sånn akutt. (Leder 2).

Begrepet *søppelbøtte* brukes også av Leder 4, som forteller at hen er svært tydelig ovenfor sine ansatte på at når de kommer til hen med noe, så skal det være noe konstruktivt. På spørsmål om når disse grensene settes, svarer Leder 4: «I alle møter. Alle møtepunkt og alle relasjonelle møter». Dette gjøres ofte ved å stille spørsmålet eller speile innholdet tilbake. Eller forklare den som kommer hva hen jobber med nå, og at hen derfor har tillitt til at vedkommende kan ta en beslutning selv. For eksempel når hen sitter med store arbeidsoppgaver knyttet til ansettelsesprosesser:

Også kommer det en ansatt og klager på at vi har bestilt kyllingpostei i stedet for leverpostei. For meg kan det være emosjonelt belastende faktisk, fordi jeg kan kjenne at tenker du virkelig at dette er det viktigste vi gjør i barnehagen? Vi sitter med sånne svære ting. Men det er noe med å si det at nå sitter jeg med sånn og sånn, men det her har jeg tillitt til at du fikser. (Leder 4).

Leder 4 mener det er viktig å sette disse grensene for å ivareta seg selv. Hen kan ikke være mottakelig for alt personalet kommer med, men samtidig har det betydning at hen møter de på en god måte slik at de også velger å komme når det faktisk er noe viktig.

Grensesetting for å unngå å bli personalets søppelbøtte er Leder 3 også opptatt av. Hen ønsker å høre om utfordringene til personalet, men hen er bevisst på å begrense det hvis det er de samme utfordringene som jevnlig tas opp.

Det går ikke an at du som leder blir en sånn søppelkasse for at en ansatt som kommer tre ganger i uka og snakker om at det er for lite folk og barnehagen må ha bedre bemanning, da kan jeg si at du må snakke med fagforeninga di. Styrer får ikke gjort så mye med bemanningsnormen. (Leder 3).

For å kunne sette disse grensene mener Leder 3 at en god relasjon er avgjørende. I tillegg sier Leder 3: «Du må være tøff nok til å avvise folk også. Stoppe noen i døra å si at akkurat nå så kan vi ikke ta denne diskusjonen her». I likhet med Leder 4 er hen enig i at hen kan bomme i disse situasjonene, men det er et steg hen kan ta hvis det noen som stadig kommer med det samme temaet – som leder ikke kan gjøre så mye med. I dette arbeidet mener hen at ledere bør bevisstgjøre ansatte på hvor ting hører hjemme.

Jeg tenker at her ligger det litt reguleringsstøtte da, det å hjelpe ansatte til å vurdere hva de egentlig trenger å ta med lederen sin. Er det virkelig .. Eller er det en sak som bare er sånn. Lemper du noe unødvendig over på en leder nå? Som hen ikke trenger å sitte med. Men det er vanskelig da. (Leder 3).

Det er en lederoppgave å skape rammer for hva som skal bringes inn på kontoret og i dialogen med leder, ifølge Leder 3. Dette er også en strategi hen anvender for å sette grenser rundt seg selv. Leder 4 og 3 forteller at dette er noe de har snakket om i lederteamet, slik at det er noe enighet om rammene og forventningene som ligger til lederne. Leder 5, som ikke har noe lederteam rundt seg, forteller at dette med å sette grenser for seg selv i møte med medarbeidere er noe hen ikke er særlig god på, og at dette er noe hen skulle vært bedre på.

Dette forteller meg at uavhengig av i hvilken grad lederne lykkes med å sette disse grensene, er lederne bevisst på at det å sette grenser for seg selv er en strategi for selvivaretagelse. Det kan være en utfordrende oppgave som krever mot fordi det utgjør en fare for å bli oppfattet som avvisende.

## 4.5 Oppsummering

Analysearbeidet resulterte i fire kodegrupper, som sammen med tilhørende empiri, er presentert i dette kapitlet. Kodegruppen *vektlegging av relasjoner og dialog* inneholder funn som viser at relasjonsbygging er en bevisst lederstrategi, ledere setter personalet først gjennom tilstedeværelse, ledere har to ører og én munn i dialogen med personalet og relasjonelle konsekvenser ved avvisning. *En lederoppgave å tette det opplevde gapet mellom ressurser og krav* er en kodegruppe som viser til nettopp det tittelen påpeker og at ledere ser at gapet skaper høy temperatur hos personalet. Forventningsavklaring og en leder som legger lista, sammen med betydningen av å avklare forventninger og rolle med den store personalgruppa er også funn her. I kodegruppen *Debrief – en metode for å ivareta personalet når det smeller* finnes funn om læringsfokus i debrief, reguleringsstøtte, systematisering av debrief og ledernes kompetanse på debrief. Den siste kodegruppa, *Ledere trenger også trøst!* Inneholder funn om lederes opplevelser av møtene med medarbeideres emosjonelle belastninger, lederteamet og egen leder som støtte, og grensesetting.

## 5 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte studiens funn i lys av teorikapitlet og tidligere forskning. Kapitlet tar utgangspunkt i kodegruppene og undergruppene fra funnkapitlet, og vil munne ut i delkonklusjoner. Her vil jeg underveis besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Forskningsspørsmålet, *Hva vektlegger barnehageledere i møtet med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?* Besvares hovedsakelig gjennom kodegruppene *Ledere vektlegger relasjoner og dialog*, *En lederoppgave å tette det opplevde gapet mellom ressurser og krav* og *Debrief – en metode for å ivareta personalet når det smeller*.

Mens det siste forskningsspørsmålet, *Hvordan opplever barnehageledere møtene, og behovet for støtte, i arbeidet med å møte medarbeideres emosjonelle belastninger?* I hovedsak vil besvares gjennom kodegruppen *Ledere trenger også trøst!* Likevel vil det finnes spor av svar til begge forskningsspørsmålene i de ulike kodegruppene, da dette er prosesser som til syvende og sist henger sammen og slik vil besvare studiens problemstilling:

*Hvordan møter barnehageledere medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?*

## 5.1 Ledere vektlegger relasjoner og dialog

Studiens funn peker entydig mot at vektlegging av relasjoner og dialog er bevisste lederstrategier for å kunne komme i posisjon til å møte medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger. Funnene viser også at barnehagelederne har en klar bevissthet om at relasjoner og dialog står i et avhengighetsforhold. Uten relasjon ingen dialog, og uten dialog ingen relasjon. I dette kapitlet vil funn knyttet til hva ledere vektlegger i møte med medarbeideres emosjonelle belastninger, samt forebygging av dette, drøftes i lys av presentert ledelsesteori.

Teorien om relasjonsledelse bygger på at all ledelse foregår gjennom relasjoner til menneskene du skal lede (Spurkeland, 2017, s. 25). Skal vi tro lederne i denne undersøkelsen handler det å bygge relasjoner om å kjenne personalet sitt godt nok til å forstå deres opplevelser og perspektiver, dette innebærer å kjenne de både profesjonelt og privat. En god relasjon åpner for at medarbeiderne kan komme til leder og dele det som tynger dem på jobb. Når det er sider ved arbeidet som oppleves emosjonelt belastende er dette forhold, som ifølge både lederne selv og arbeidsmiljøloven, er ledernes ansvar å ta tak i. Lederne forteller at det krever innsats å bygge disse relasjonene.

Det å kjenne folk godt nok til at man ser og forstår de på riktig måte. Det er litt sånn, det spiller ingen rolle om du er leder eller ansatt ovenfor barn så må du kjenne folket godt nok og bruke tid på det. (Leder 2).

Å bygge tillitsfulle relasjoner til medarbeidere må derfor prioriteres, noe relasjonsorienterte ledere gjør fordi disse relasjonene blir vektlagt og prioritert i deres ledelse (Thompson, 2019, s. 181). At de fem lederne i denne undersøkelsen er relasjonsorienterte bekreftes når de forteller at de helt bevisst prioriterer å bruke tid på å bli kjent med, og bygge tillitsfulle relasjoner til personalet sitt. Både for egen del, for den enkelte medarbeider – og til det beste for barnehagen som organisasjon.

Ett av de to hovedprinsippene i relasjonsledelse bygger på er bevisstheten om avhengighet (Spurkeland, 2017, s.49). Jeg tolker lederne i denne undersøkelsen som svært bevisste på den gjensidige avhengigheten mellom seg selv, som leder, og medarbeiderne de er satt til å lede.

Så jeg er ganske på prio med ansatte ja. De er jo den viktigste ressursen da. Det høres ut som en floskel, men de er faktisk det. Du ser jo hvor dyrt det blir når folk ikke er på jobb, og hvor lite stabilt det blir. (Leder 2).

Lederne i undersøkelsen er enstemmige om sin avhengighet til personalet for å kunne levere et godt barnehage tilbud. Det kan bety at lederne jobber med målet for relasjonsledelse som tar sikte på å gjøre alle relasjoner medvirkende til resultater og trivsel (Spurkeland, 2017, s. 51). Avhengighet til alle relasjoner og trivsel står sterkt knyttet til hverandre i et resultatperspektiv for barnehagelederne. Fordi medarbeiderne i barnehagen, uavhengig av rolle, står i relasjonelle roller, kan de ikke bare erstattes. «Barn vil helst være til de faste ansatte, så det blir jo mye på de, sant. Vi har jo vikarer, men de kan jo ikke erstatte kjente relasjoner» forteller Leder 1 om medarbeiderne som står i det dirkede arbeidet med barna. Ganske likt Leder 4s poeng om at det er vanskelig å få inn en vikar som kan ta personalansvaret. Dette vitner om at lederne har et menneskesyn som bygger på at vi til syvende og sist, uansett alder, er avhengige av kjente relasjoner for å i størst mulig grad oppleve trygghet og trivsel.

### *5.1.1 Jeg skal jo være død hvis jeg ikke skal klare å svare en ansatt – tilstedeværende og verdibevisst ledelse i praksis*

«Jeg skal jo være død hvis jeg ikke skal klare å svare en ansatt» utbrøt Leder 2, da hen fortalte om hvor viktig det er for hen å være tilgjengelig for personalet. Dette vitner om at hen i likhet med de andre lederne ser sin rolle som svært betydningsfull i arbeidet med å ivareta personalet. Studiens funn viser tydelig at det å være tilgjengelig og tilstede for personalet er det som prioriteres når det er nødvendig å gjøre valg for hvor de skal utøve sin ledelse.

Dette peker på to forhold ved deres ledelse; det første er at de ser på seg selv som personalets trygge base på arbeidsplassen. Å vite at en har en trygg base hos lederen sin, hvor medarbeidere kan søke støtte når de opplever sterke inntrykk i arbeidet sitt, er kjernen for COS-modellen (Isdal, 2017, s. 206). Leder 1 belyser dette når hen referer til lederen som støttespilleren, som alltid er to skritt bak, og umiddelbart kan ta imot deg. I lys av dette må lederen være tilstede for å se og følge opp medarbeiderne underveis, og stå parat med en åpen dør for å ta de imot ved behov. Det er flere likheter mellom å praktisere ledelse gjennom COS-modellen og det Nissen et al., (2023) presenterer som nær/ledelse. Nærheten som beskrives ovenfor er sentral også for nær/ledelse. Denne ledelsen foregår ofte på tradisjonelt vis ved at lederne blant annet har såkalte gårunder der de er ute i barnegruppene og kjenner på stemningen og samspillet i miljøet (Nissen et al., 2023, s.66), her vil de få anledning til å sense det hvis noen står i stress eller emosjonelt krevende situasjoner. Slike gårunder kan sees som en del av arbeidet med å følge opp medarbeidere når de er ut på sirkelen og gjennomfører oppdraget sitt i møte barn og familier. Gårundene gir også lederne anledning til å bygge og ivareta relasjoner. I tillegg gir de lederne anledning til å se personalet, gjennom et innblikk i hverdagen deres. Empirien viser at



anerkjennelse, gjennom å møte en leder som viser forståelse for det de står i, vektlegges i ledernes møte med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger. Slik jeg tolker empirien henger opplevelsen av å bli sett og lyttet til sterkt sammen med anerkjennelse. Leder 2 bekrefter dette når hen sier «Jeg tror jo at når folk blir sett og lytta til, selv om det ikke nødvendigvis blir helt sånn som de vil, så tror jeg det er en anerkjennelse i det».

Selv om dette er tradisjonelle sider ved barnehageledelse som alle lederne i undersøkelsen forteller om, er det også grunn til å tro at det er store forskjeller i hvor ofte lederne har anledning til å være tett på. Noen av lederne i undersøkelsen er en del av et lederteam med ansvar for flere barnehager, med til sammen godt over 40 ansatte, mens andre skal kun konsentrere seg om ett hus med i underkant av 15 ansatte. Lederne med ansvar for flere barnehager, setter også selv ord på at det kan være utfordrende å bygge nære og tillitsfulle relasjoner og ha kapasitet til å være tilgjengelig for 60 medarbeidere, fordelt på 3 hus. Disse lederne påpeker at personalansvaret er fordelt i lederteamet, og at lederteamet er bevisste på å være fysisk tilstede på alle hus hver dag – så langt det lar seg gjøre. Om ikke, er de tilgjengelige for kommunikasjon via mobil. Det kommer frem at praktisering av nær/ledelse med åpen dør er en ønsket tilstand som blir utfordret av barnehageledernes kapasitet, og det faktum at de ikke kan planlegge med sikkerhet *når* medarbeidere vil ha behov for dem. Dette gjør at de tidvis må prioritere hvem av medarbeiderne som trenger dem mest, og dermed avvise eller utsette andres behov. Medarbeidere som opplever avvising, kan bruke lang tid før de søker leders støtte igjen. Dette er konsekvenser lederne har med i vurderingene sine når de må prioritere sin tilstedeværelse. Med tanke på relasjonsledelsens ønske om symmetri i relasjonen (Spurkeland, 2017, s.59), er det en utfordring at det er lederen som sitter med makten til å kunne avvise eller prioritere hvilke behov som mottar støtte.

Likevel er det å *rykke nærmere* ved behov en del av deres måter å lede på. Når det skjer hendelser som stiller store emosjonelle krav til personalet, som for eksempel ulykker, dødsfall eller aksjoner via barnevernet rykker de bevisst nærmere de medarbeiderne som står tettest på disse prosessene. Da er medarbeiderne nede i Isdals (2017, s. 205) COS-sirkel og behøver ledernes beskyttelse i form av ivaretagelse og utløp for følelser knyttet til det de har stått i. Slik sett kan en også si at avhengigheten personalet har til lederen sin blir sterkere i endene på sirkelen. Her trenger de virkelig nærhet fra lederen sin i form av ivaretagelse for å klargjøres til å bevege seg ut på sirkelen, ut i oppdraget sitt som barnehageansatt igjen.

Det andre forholdet ved ledelsen som kommer til uttrykk gjennom deres prioriteringer er *verdiene* de bygger sin ledelse ut ifra. Relasjonsledelsen som beskrives av barnehagelederne, hvor personalet settes først både med ord og handling, er barnehagelederne i undersøkelsen helt bevisste på. Dette begrunner de med argumenter som at ivaretagelse av personalet er en del av deres jobb, og at dette fordrer tillitsfulle relasjoner hvor de ansatte opplever seg sett og hørt. Dette tolker jeg som både bevisstgjøring og begrunnelse for praksis og de intensjoner, konsekvenser og moralske prinsipper som kommer til uttrykk gjennom deres ledelse for og med personalet. Noe som er i tråd med teorien for den verdibevisste ledelsen hvor bevisstgjøring og begrunnelse er sentralt (Aadland & Askeland, 2017, s.15).

Gjennom handlinger som initierer relasjonsbygging, åpen dialog og tilstedeværelse mener jeg det kommer noen iboende verdier til uttrykk. *Nestekjærlighet og anerkjennelse*, er verdier som uttrykkes gjennom å vise omtanke og bry seg om andre, å lytte til og se personalet og prioritere tilstedeværelse ovenfor dem. Lederne selv, uttrykker at anerkjennelse er noe de gir. Begrepet nestekjærlighet blir aldri nevnt av noen av lederne, men jeg tolker deres atferd som et tydelig uttrykk for nestekjærlighet. I møtet med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger ivaretar de en skjør og følelsesladd side hos medarbeiderne, dette krever en stor dose nestekjærlighet.

Om verdiene er uttalte eller ei, er handlingene der de kommer til uttrykk svært bevisste og har som uttalt intensjon å ivareta personalet. Fordi mennesker har lett for å bli påvirket av omgivelsene sine er det ifølge Aadland og Askeland (2017, s. 15) grunn til å tro at effekten av å oppleve anerkjennende holdninger og omsorgsfull ledelse vil smitte over på personalet. Slik vil ledernes verdier kunne farge medarbeidernes verdier og handlinger, og skape en meningsfull ramme for samspill og holdninger innad i personalgruppen.

Et fellestrekk ved lederne er deres bevissthet til handlingene sine. De begrunner valg, reflekterer rundt konsekvenser ved avvisning og utilgjengelighet vs. åpen dør og tilstedeværelse, og det er med tydelighet de skildrer dette gjennom praksiseksempler. Alt dette tolker jeg som uttrykk for medmenneskelige iboende verdier. Godheten i disse verdiene får på den andre siden et instrumentelt uttrykk fordi de bidrar til å ivareta menneskene og organisasjonen de har ansvar for. Ifølge Moen (2017, s. 26) er nemlig de instrumentelle verdiene nødvendige for å ivareta de iboende verdiene.

Hvis man derimot ser kynisk på de uttrykte verdiene i lys av utgiftene fraværet hos personalet gir sammen med den reduserte relasjonskvaliteten for barna, trenger det heller ikke å være feil å tenke at de medmenneskelige verdiene som trengs for å ivareta personalet er en nødvendig form for omsorgsledelse. Dermed kan disse verdiene være noe tillagt.

Den viktigste delen av jobben min er å holde dere [personalet] i gang! Ellers så kan vi jo ikke drive noe barnehage, hehe! Ja! Lissom Åja! Dere skal jobbe med barna, jeg skal jobb med dere. Og så skal dette her henge sammen. (Leder 2).

Dette sitatet kan isolert sett leses som at ledernes verdier bygger på en ren intensjon om å holde maskineriet i gang. På den andre siden koster det mye for barnehagelederne å investere relasjonelt og ivaretakende i hver enkelt medarbeider, dermed kan en undre seg over hvor stor påvirkningskraft deres relasjonsledelse ville fått uten forankring i iboende verdier som nestekjærlighet og anerkjennelse.

### 5.1.2 Delkonklusjon

Barnehageledere vektlegger relasjoner og dialog for å kunne komme i posisjon til å møte medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger. Dette er en del av deres relasjonsledelse som danner utgangspunktet for å se menneskene i organisasjonen og ivareta dem.

Ledere og medarbeidere står i et gjensidig avhengighetsforhold, og trenger derfor hverandre. Lederen er avhengig av medarbeiderne for å gjøre alle relasjoner medvirkende til resultater og trivsel (Spurkeland, 2017, s.51), på den andre siden er medarbeiderne avhengig av lederen sin som en trygg og ivaretakende base. Dette er et avhengighetsforhold lederne har bevissthet om, og det får implikasjoner for deres prioriteringer, hvor personalet kommer først.

I barnehageledernes arbeid med relasjonsledelse er det flere elementer fra COS-modellen og Nær/ledelse som praktiseres, slik som nærhet, tilstedeværelse, omtanke og trygghet. Med utgangspunkt i kunnskap lederen får gjennom nær/ledelse kan lederen vurdere medarbeideres behov for støtte. I disse vurderingene kan det ligge risiko for at noen medarbeidere opplever avvisning, noe som kan få negative konsekvenser for både relasjonens opplevde symmetri og medarbeideres terskel for å ta kontakt med leder igjen.

Ledernes bevissthet og begrunnelser knyttet til å prioritere handlinger der personalet kommer først kan sees som verdibevisst ledelse. Når lederne forteller at de viser omtanke, ser og lytter til medarbeiderne og prioriterer tilstedeværelse ovenfor dem tolker jeg det som uttrykk for de iboende verdiene nestekjærlighet og anerkjennelse.

Det er grunn til å tro at leders verdier vil påvirke menneskene i organisasjonen (Aadland & Askeland, 2017, s.15). Disse verdiene kan derfor danne rammen for samspillet mellom menneskene i barnehagen. Det at ledere har en måte å møte mennesker på som er forankret i verdier som nestekjærlighet og anerkjennelse vil derfor kunne virke positivt inn i deres møte med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger. Fordi dette er verdier som åpner for å bringe medarbeidernes perspektiver inn i dialogen, samtidig som lederen har et ønske om å ivareta mennesket hen møter.

## 5.2 En lederoppgave å tette det opplevde gapet mellom ressurser og krav

Barnehagelederne i undersøkelsen forteller at det opplevde gapet mellom ressurser og krav er en av de viktigste årsakene til at medarbeidere opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid i barnehagene. I dette delkapitlet vil jeg derfor drøfte barnehageledernes arbeid med å forebygge og møte medarbeideres emosjonelle belastninger knyttet til dette gapet.

Utfordringene knyttet til dette området bekreftes i SINTEFs rapport, som viser at hele 80% av barnehagelærerne oppgir opplevelsen av å ikke strekke til som belastende (Buvik et al., 2023, s. 78). Det å bidra til å redusere opplevelsen av avstanden i gapet blir derfor en viktig lederoppgave i møte med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i denne sammenheng. Dette innebærer ifølge lederne å avklare forventninger, anerkjenne og bekrefte det de ser at medarbeiderne lykkes med og se nærmere på hva det faktiske kravet egentlig er. Alle lederne i undersøkelsen forteller at det å være oppmerksomme på gapet, og å jobbe med å redusere avstanden er en del av deres arbeid med å møte medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger og en viktig del av deres forebyggende arbeid.

For å drøfte dette videre vil jeg se det i lys av teori for den verdibevisste ledelsen som sier følgende: «Verdier danner *intensjonsgrunnlaget* for handling, de skaper *retning* for handling, og de utgjør *fortolkningsgrunnlaget* i vurderinger av handling» (Aadland & Askeland, 2017, s. 13). Med utgangspunkt i at barnehagelederens handlinger springer ut fra de iboende verdiene anerkjennelse og nestekjærlighet tolker jeg det slik at det er disse verdiene som ligger til grunn for intensjonene med å redusere avstanden i gapet. Det handler om å ville det andre vel, og om å lytte til og se den andre.

Fordi lederne i undersøkelsen er oppmerksomme på gapet mellom ressurser og krav er dette et tema de setter på agendaen i møte med medarbeidere. Dette skjer både forebyggende i fellesskap med hele personalgruppa og i møte med medarbeidere som allerede kjenner på

belastninger knyttet til dette. Det kan være gjennom tydelige føringer fra leder, anerkjennende innlegg på et personalmøte eller som en del av et systematisk arbeid. Fordi lederne kan ha ulike innganger og strategier i denne delen av sin ledelse, gir det grunn til å anta at det kan variere hvilke verdier som kommer til uttrykk når retningen for handlingene settes. Handlingene jeg her referer til er strategiene for å minske gapet.

Systematisk arbeid med forventningsavklaringer er en strategi som kommer frem i undersøkelsen. Dette gjøres hovedsakelig på gruppenivå for å skape felles forståelse for de krav og forventninger personalet skal møte, hvor de kan hente støtte og hvilke ressurser de har til å møte dette med.

Slik jeg tolker Leder 3 og 5, handler dette i stor grad om å forebygge at personalet sliter seg ut på å gjøre mer enn de må. Det uttrykkes blant annet gjennom sitater som: «Jeg har jo trua på at en helt vanlig barnehagedag uten noe krumspring egentlig er nok til å dekke lovkravet, og så kan vi tenke at resten er en bonus» (Leder 3). Det å ikke forvente gjennomføring av store prosjekter, men planlegge aktiviteter som er realistisk å gjennomføre er noe flere av lederne er opptatt av å formidle til sine medarbeidere. Dette er ment som en støtte og avklaring til hva som er godt nok. Gjennom disse avklaringene uttrykkes mye erkjennelse av hva som er realistisk. Som når Leder 4 forteller at havregrøten får utgå fordi det å være kokk og barnehagelærer på samme tid er et vanskelig utgangspunkt, og enda vanskeligere når det er færre ansatte på jobb. Erkjennelse som instrumentell verdi kan hjelpe personalet til å til å avgrense. Da er det viktig at de iboende verdiene er lagt på bordet, slik at personalet tolker disse erkjennelsene som ivaretagelse, og ikke begrensende. Hvis personalet ikke forstår at intensjonen er å skape rammer for å redusere opplevelsen av gapet, vil det kunne oppleves som mistro. Opplevelsen av mistro fra lederen vil ha helt motsatt effekt. Dette viser hvor viktig det er å løfte frem hva verdiene er ett uttrykk for.

Lederne er tydelige på at de bryr seg om medarbeiderne sine, og vil de alt godt. Det kommer tydelig frem når Leder 4 sier «Men det er klart at det er litt som med barna dine da, at du kjenner på at når de er lei seg, så er du lei deg». Her er det mye nestekjærlighet uttrykt gjennom omtanke og empati. Dette formidler de gjennom sin nære relasjonsledelse med tilstedeværelse, anerkjennelse og dialog som virkemiddel. Herunder tolker jeg det som svært viktig for lederne å skape rom for å gi medarbeidere støtte slik at de ikke opplever å stå alene med opplevelsen av å ikke strekke til. Når medarbeidere deler sine opplevelser av å ikke strekke til gir det lederen større rom for å støtte den enkelte medarbeider med å redusere gapet. I motsatt fall vil den nødvendige sosiale støtten utebli (Firing & Skrøvset, 2020, s. 232).

Sett i lys av at anerkjennelse som en iboende verdi kommer til uttrykk i ledernes arbeid, bør de være oppmerksomme på *hva* medarbeiderne får anerkjennelse for. Hvis de på det ene personalmøte ber personalet være realistiske og legge ned lista for aktivitetene, og i det neste øyeblikket roser teamet som søndagskveld stod og bakte boller til mandagens foreldrekafe vil effekten av ordene ha svekket betydning. Både for de som bakte bollene, og de som *kun* serverte kaffe. «Det du gjør, roper så høyt at jeg ikke kan høre hva du sier» (Moen, 2017, s. 30) er et ordtak som får betydning i denne sammenheng. Hvis verdiene skal få betydning for medarbeidernes vurderingsgrunnlag av eget arbeid, må lederen anerkjenne de beslutninger som tas basert på de avgrensninger lederen har oppfordret personalet til å gjøre. Leder 4 forteller at hen er bevisst på hvilke områder hen gir anerkjennelse. «Det er fagpersonen som jeg ønsker å anerkjenne. Og da er det ikke at du er så god til å steke vaffel nødvendigvis, men i møte med barna da» (Leder 4). Slik sett kan anerkjennelse som verdi være både iboende og instrumentell på samme tid fordi det her også blir brukt som et middel til å oppnå forståelse for hvilke krav og oppgaver som skal vektlegges i vurdering av arbeidet. På bakgrunn av dette sier verdiene som farger organisasjonene noe om hva som er godt, fordi de er en del av personalets vurderingsgrunnlag. Bevisstgjøring av verdier kan derfor være med å avklare hva som er godt for fellesskapet og den enkelte medarbeider (Aadland & Askeland, 2017, s.16). I barnehagene vil verdiene alltid være knyttet til barnets beste, fordi det er kjernen for virksomheten. Mye av utilstrekkeligheten medarbeiderne beskriver til sine ledere er knyttet til å stå i det relasjonelle arbeidet med barna. Her stilles det fra lederperspektivet spørsmål ved hvor realistisk det egentlig er å forvente at personalet skal være relasjonelt påkoblet hele tiden, hele arbeidsdagen.

De forhold lederne beskriver rundt det å være relasjonelt påkoblet kan tolkes som at den gode barnehagemedarbeideren er hen som klarer å være engasjert, omsorgsfull og i mest mulig samspill med barna gjennom dagen. Fordi det er verdier knyttet til barnets beste som danner fortolkningsgrunnlaget i medarbeidernes vurderinger. Med bakgrunn i hvor stor andel av barnehagelærerne som opplever belastninger knyttet til utilstrekkelighet er det grunn til å tro at strevet med å være relasjonelt påkoblet er sterkt forankret i barnehagens verdier. Leder 3 mener at barnehageledere, hen selv inkludert, må åpne mer opp for å anerkjenne behovet for pauser fra det relasjonelle presset personalet står i. En kaffeprat med kollegaer mens barna leker kan åpne for en slik pause. Samtidig erkjenner hen at det er mer komplekst enn å bare vedta på et formelt møte at dette skal være tenkemåten nå. Hen har mer tro på at det å prate om dette i de uformelle treffpunktene vil forplante seg innad i organisasjonen. Dette tolker jeg som at lederen har forstått sin påvirkningskraft i form av ord og handling. Gjennom å

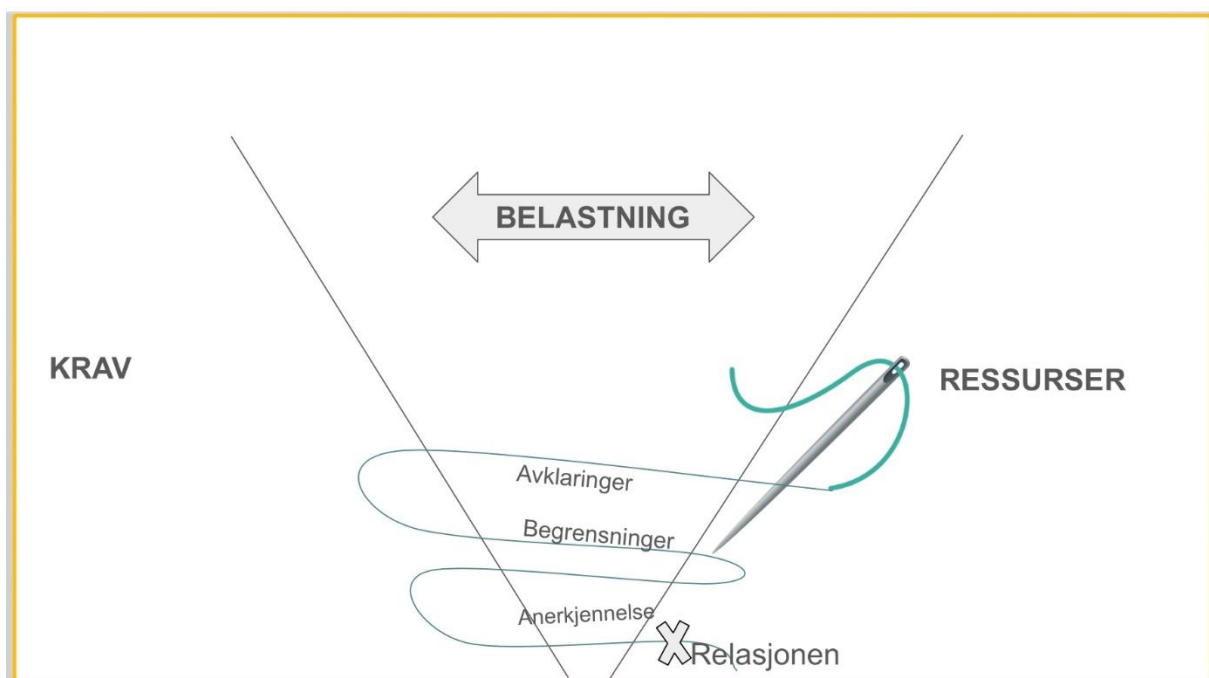
bevisstgjøre personalet på at verdier knyttet til selvivaretagelse ikke nødvendigvis er forbundet med egoisme, skam og forsømmelse kan dette bidra til å redusere opplevelsen av utilstrekkelighet. Lederne i undersøkelsen er enige om at det å være relasjonelt påkoblet andre mennesker hele dagen koster mye av den enkelte medarbeider. Men empirien viser til tross for dette at ingen av de andre lederne er bevisste på å tilrettelegge for relasjonelle pauser, uten at det er knyttet til spesielle episoder med fare for store emosjonelle belastninger.

### 5.2.1 Delkonklusjon

Empirien beskriver at emosjonelle belastninger hos medarbeidere ofte er knyttet til et opplevd gap mellom ressurser på den ene siden og krav på den andre siden. Det blir derfor en lederoppgave å redusere avstanden i gapet. Det gjøres gjennom dialog og tiltak på både gruppe- og individnivå, men oftest på gruppenivå for å skape en felles forståelse. Relasjonsledelsens ønske om dialog og tilstedeværelse vil i dette arbeidet kunne gi barnehageledere innsikt i medarbeideres opplevelser av utilstrekkelighet. Slik kan barnehagelederne ha mulighet til å gi støtte, og hindre at medarbeidere blir stående alene med disse belastningene.

Bevisstgjøring av anerkjennelse og nestekjærlighet som grunnleggende verdier skjer gjennom å gi personalet en fortolkningsramme som bygger på at lederen vil dem vel. Disse verdiene tolkes her som intensjonsgrunlaget for lederen i ønsket om å tette gapet.

Arbeidet med å tette gapet kan visualiseres gjennom et gap, eller en spekk, som lederne må sy igjen:



I denne prosessen er relasjonen grunnlaget, den symboliseres her ved en knute, som skal hindre at stingene løsner. Herfra syr lederen igjen sprekken med en solid tråd bestående av instrumentelle verdier som anerkjennelse, begrensninger og avklaringer. I perioder vil sømmen bli utsatt for belastninger som gjør at den blir løsere, da må lederen rykke nærmere for å stramme tråden og slik dra gapet sammen. De iboende verdiene, anerkjennelse og nestekjærlighet danner rammen for fortolkning.

### 5.3 Debrief – en metode for å ivareta personalet når det smeller

Dette kapitlet inneholder drøfting av funn knyttet til debrief i lys av aktuell teori og tidligere forskning, herunder vil jeg drøfte læringsrommet i helhetlig debrief i lys av de handlinger og intensjoner barnehagelederne legger i det å gjennomføre debrief med medarbeidere.

Empirien viser at emosjonelle krav og belastninger *er, vil og skal* være en del av arbeidets art for barnehageansatte. Dette begrunner lederne i undersøkelsen med at relasjonelt arbeid er uforutsigbart og knyttet til følelsene våre. «For det som gjør ting belastende er jo at vi heldigvis er mennesker med hjerter da! At vi ikke er helt avstumpa da, sant?» (Leder 2). Det at medarbeiderne legger mye omsorg og omtanke i relasjonene er av betydning for barnehagens kvalitet. De sterke relasjonene til barn og familier er også noe av det barnehagelærere løfter frem som positivt med yrket sitt, da det bidrar til følelsen av å ha en givende jobb (Buvik et al., 2023, s. 22). De sterke relasjonene mellom menneskene i barnehagen eksisterer derfor på godt og vondt, og er ifølge mine tolkninger omgitt av verdier som uttrykkes gjennom empati, omsorg og tilstedeværelse. Med dette som bakgrunn mener barnehagelederne at emosjonelle krav og belastninger alltid vil være en del av arbeidet. «Men den balansen må vi snakke om, mellom hva vi klarer og hva som blir for belastende, og når klarer vi å stå i midten?» (Leder 4). Det å stå i midten eller finne balansen, innebærer å møte de emosjonelle kravene uten at de fører til emosjonelle belastninger av så alvorlig grad at det får negative konsekvenser for den enkelte medarbeider. Det å ivareta, forebygge og ruste, både personalgruppa og den enkelte, er derfor en del av oppdraget for barnehagelederne når de møter medarbeidere som har vært utsatt for sterke inntrykk. Debrief er en metode som blir løftet frem som et viktig verktøy i dette arbeidet, nettopp fordi formålet med debrief er å bearbeide opplevelser, og slik ivareta menneskene ved å stegvis gjennomgå hendelsene (Isdal, 2017, s. 189).

I empirien kommer det fram eksempler på at gjennomføring av debrief har vært helt avgjørende for at medarbeidere ikke har blitt fraværende fra arbeidsplassen i perioden etter hendelser. Det betyr at ivaretakelsen i form av støtte til regulering og bearbeiding, sammen med bekreftelse



fra lederen, som viser at hen fortsatt har tillit til medarbeideren, kan ha avgjørende betydning for den enkelte medarbeiders håndtering. Med dette i bakhodet er det derfor interessant at ikke alle barnehagene har debrief som nedskrevet rutine ved ulykker og alvorlige hendelser, og at *ingen* av barnehagelederne har formell kompetanse på området. I barnehagesektoren er ikke debrief som metode en del av verken barnehagelærerutdanningen eller masteren i barnehageledelse. For selv om alle barnehagelederne i undersøkelsen har utdanning knyttet til ledelse, på et høyere nivå enn bachelor, er kompetansen de har på debrief innhentet gjennom erfaringsdeling fra andre sektorer. Men det at de aktivt har søkt etter kunnskap om debrief er i seg selv en bekreftelse på at de erkjenner behovet for å ha kompetanse på området. Den manglende formelle utdanningen innenfor debrief, sammen med varierende grad av systematikk, kan henge sammen. Videre kan dette forstås i lys av at personalets emosjonelle helse som følge av arbeidets art er et fenomen det ganske nylig, i et historisk perspektiv, er blitt satt søkelys på.

Dette [emosjonelle belastninger] er jo et tema som det ikke har vært snakket så mye om tidligere, slik som jeg har reflektert over det, men som det er i ferd med å bli satt mer fokus på. Særlig hvis du følger med i artikler som kommer, så er det litt mer fokus på det. Og det tenker jeg er viktig at det blir jobbet med. For det er en veldig stor del av jobben vår. (Leder 5).

Med utgangspunkt i at lederne mangler formell utdanning på området, er det likevel en styrke at de utøver relasjonsledelse der tillit mellom lederen og medarbeiderne blir vektlagt. Tillit er ifølge (Reichelt, 2016, s. 80) et viktig premiss inn i en debriefingsprosess, fordi det vil skape rom for følelser, perspektiver og opplevelser knyttet til hendelsene. Det at undersøkelsens barnehageledere er relasjonsorienterte ledere som vektlegger å bygge tillitsfulle relasjoner til medarbeidere, preget av omtanke, anerkjennelse og dialog er derfor et godt grunnlag for å kunne ha den åpne dialogen som helhetlig debrief fordrer. Det relasjonelle motet som relasjonsledelsesteorien bygger på er også sentralt for ledere som skal ta initiativ og lede an i debriefingsprosesser. I den helhetlige debriefingen møter lederen medarbeiderne sine ansikt til ansikt, i en åpen dialog, der ingen skal dømmes. I denne dialogen må lederen, tross sitt lederansvar først og fremst komme med spørsmål, lytte og vise respekt for andres bidrag i prosessen. Hen må også være villig til å ta imot kritikk, og sterke følelser knyttet til arbeidet - som barnehagelederen til syvende og sist har ansvaret for. *Alt dette*, krever at lederen viser stort relasjonelt mot.

Barnehagelederne utfører først og fremst sitt arbeid utenfor barnegruppene, fordi de har sitt arbeidssted i administrasjonsdelen av barnehagebyggene, og er derfor som oftest ikke i situasjonene når hendelser skjer. Selv om noen av lederne i undersøkelsen betrakter seg som svært påkoblet både barn og familier i barnehagen, er det ikke urimelig å anta at personalet som jobber i det direkte arbeidet med barnegruppene i større grad er relasjonelt knyttet til berørte barn og familier. Hendelser og opplevelser som skal tas opp i debriefingsprosesser vil derfor i størst grad berøre medarbeiderne, og barnehagelederne vil ofte kunne oppleve å være noe utenfor det som skjer. Dette bekreftes i empirien der barnehagelederne forteller at de i stor grad får innsikt i ulike hendelser gjennom at medarbeiderne forteller om hva som har skjedd. Med tanke på at det er et lederansvar å innkalle til og gjennomføre debrief (Reichelt, 2016, s. 82), er barnehagelederne avhengige av at rutiner knyttet til å gjennomføre debrief er godt kjent blant personalet, slik at de vet hva som bør rapporteres til leder, og når de kan forvente debrief. Leder 2 er den eneste som kan fortelle at hens organisasjon har jobbet systematisk med å lage rutiner for debrief, og knyttet ulike situasjoner til dette. Herunder er prioritering av personalet igjen viktig, fordi hen ved behov har et mål om å raskt være tilgjengelig for defusing-samtale.

Defusing samtalen, er en del av debrifing, ved å raskt kunne virke avlastende for de berørtes belastninger knyttet til stress og sterke inntrykk (Moldjord, 2023, s. 448). Og er derfor viktig å få gjennomført så raskt som mulig etter hendelsen. Fordi personalgruppen er kjent med ulike scenarioer som skal debriefes kan de raskt koble lederen på hvis de ser at de selv og/eller kolleger har stått i situasjoner som ifølge rutinen skal debriefes. Funnene viser at manglende systematikk og rutiner for dette gir en sårbarhet fordi det da kan bli tilfeldig hvordan personalet blir møtt. De som har lav terskel for å melde fra til leder om egne behov får raskt bearbeidet hendelser, mens de som har motsatt strategi og tar hendelser innover i seg selv ikke nødvendigvis blir fanget opp. Det at hendelser som burde blitt bearbeidet på jobb blir med hjem er ifølge barnehagelederne en realitet. Dette viser også fersk statistikk i SINTEFs rapport, som omhandler emosjonelle belastninger, hvor 69 % av barnehagelærerne oppgir "familie/venner" som de som gir dem støtte ved belastninger i arbeidet (Buvik, 2023, s. 87-88). Lederne i undersøkelsen er likevel enige om betydningen av at medarbeidere kan få støtte til å regulere følelser og opplevelser som skjer på jobb, *på jobb*. Det å gjennomføre debrief på jobb er derfor et lederansvar, som innebærer at lederen må bygge seg systemer som sikrer at det i størst mulig grad blir gjennomført når medarbeidere har behov for det, enten fordi de uttrykker det selv eller fordi det er en del av rutinebeskrivelsen knyttet til spesifikke hendelser som skal rapporteres til deres leder. Dette vil også være i tråd med arbeidsmiljølovens bestemmelser som stiller krav til

ledelsen om forebygging av belastninger og ivaretagelse av medarbeidere, samtidig som medarbeidere plikter å bidra aktivt gjennom å blant annet følge de tiltak som iverksettes (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-1 og 2-3).

### 5.3.1 Effekter av momentene i Helhetlig debrief

En annen negativ konsekvens ved å ikke få gjennomført debrief er tapte muligheter for læring. Barnehagelederne i undersøkelsen er opptatt av læring og forbedring, og debrief er derfor også ansett som et verktøy for å kunne stå bedre rustet i møte med lignende utfordringer i fremtiden. Når hendelser ikke blir rapportert til leder, er det utfordrende for leder å påvirke læringsrommet, både på individ og gruppenivå. Med tanke på at barnehagen skal være en lærende organisasjon som utvikler seg i takt med samfunnet er det derfor interessant å løfte læringsrommet i helhetlig debrief i lys av de handlinger og intensjoner barnehagelederne legger i det å gjennomføre debrief med medarbeidere.

Helhetlig debrief ansees av Forsvaret som et viktig verktøy for å sikre læring og utvikling på både individ og gruppenivå (Moldjord, 2023, s.442), og fordi debrief er en prosess som inkluderer tanker, emosjoner og erfaringer kan det også benyttes i andre kontekster hvor dette er aktuelt, som i dette tilfellet er barnehagen. Å sammenligne soldaters behov for debrief etter deltakelse i skarpe oppdrag med barnehagehverdagen kan muligens virke absurd. Men med bakgrunn i omfanget av emosjonelle krav og belastninger barnehageansatte utsettes for er det også her behov for å kunne bearbeide sterke inntrykk i trygge rammer. I tillegg vil læringsfokuset i Helhetlig debrief gjøre det lettere å forholde seg til belastende hendelser, og slik komme seg videre (Moldjord, 2023, s. 447). Likevel kan det ved dramatiske hendelser være store belastninger som sitter både fysisk og psykisk i kroppen, og disse belastningene må ifølge Moldjord (2023, s. 448) avlastes før den enkelte medarbeider klarer å åpne opp for læringsrommet i hendelsene. I Helhetlig debrief er en oppmerksomme på å ivareta menneskene gjennom fokusområdet for avlastning og reorientering, og kollegastøtte. Dette gjenspeiles i intensjonene lederne har i møte med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger. Her er lederne oppmerksomme på de individuelle opplevelsene knyttet til hvilke hendelser som utløser belastninger og *hvilke sider* ved opplevelsene som påvirker medarbeiderne. Derfor er det viktig å la medarbeiderne få være losen for innholdet i denne dialogen, mens lederne først og fremst lytter og prøver å stille oppklarende spørsmål.

Medarbeidernes behov for å ventilere etter hendelser oppstår ifølge barnehagelederne jevnlig. For å unngå at den akkumulerte belastningen får lov å bygge seg opp er det viktig for medarbeiderne å kunne ventilere ved behov for det. Eller rett og slett få anledning til å skru ned temperaturen litt underveis, slik at de ikke ender opp som kokte frosker. Støtte fra kollegagruppen i den uformelle praten spiller en viktig rolle her, men det å legge til rette for organisert ventilering i debrief er et lederansvar (Reichelt, 2016, s. 82). Disse samtalene som ofte kan oppstå etter situasjoner som ikke nødvendigvis er kritiske forteller alle barnehagelederne om, likevel er det bare en av lederne som er bevisste på at dette er et eget område i “hverdagsdefusingen”, som er med å avlaste. Det vil si at de andre lederne utfører denne delen uten å omtale det med andre ord enn *ventilering* som fagbegrep knyttet til debrief.

Funnene viser at gjennomgang av hendelser, fra berørte medarbeideres perspektiv, er et viktig punkt i gjennomføring av debrief. Dette danner grunnlaget for å bevege seg inn i det handlingsorienterte fokuset i Helhetlig debrief, hvor fokuset flyttes til vurdering og enkeltkretslæring i lys av forbedring (Moldjord, 2023, s. 443). Barnehagelederne er opptatt av å bruke alvorlige hendelser til å korrigere rutiner og atferd i form av hva de kan bli bedre på til neste gang lignende hendelser skjer. I dette fokuset ser de på hvilke etablerte rutiner de har, som er knyttet til scenarioet, og vurderer hvordan de fungerte. Slik kommer de frem til eventuelle korrigeringer som er nødvendige, og hva som fungerte så godt at de ønsker å ta det med seg videre. Funn viser at denne delen av debrief også kan virke beroligende på medarbeidere fordi de som konsekvens av sterke reaksjoner knyttet til hendelsen, kan ha glemte hvordan forløpet var. Det å få gjenfortalt og bekreftet fra en kollega i teamet hvordan hendelsesforløpet faktisk var, er noe som kan ha god effekt fordi det skaper oversikt, og en felles forståelse for det som skjedde. Når en går gjennom handlingsforløpet kan det være naturlig at en også vil komme inn på det relasjonsorienterte fokuset i Helhetlig debrief, fordi det handler om hvordan personalgruppen samarbeidet underveis for å møte de utfordringer de stod overfor. I dette fokuset må lederne også være åpne for tilbakemeldinger om forhold ved samarbeidet med medarbeiderne. “Jeg får litt feedback, så tar jeg med meg det som ble bra” fortalte Leder 2 om denne prosessen. Utsagnet kan tyde på at hen har fokus på å ta med seg det som fungerte godt i samarbeidet, som jo er de positive tilbakemeldingene. Men det å stille seg åpen for konstruktive tilbakemeldinger, eller fortelle om egen redsel, i en dialog der lederen selv har hovedansvaret for gjennomføringen krever mot fra lederen. Lederne opplever ikke at de oppfattes som utydelige eller mindre profesjonelle ved å være åpen for kritikk, eller ved å vise at de også kan gråte ved sterke inntrykk.

I det relasjonsorienterte fokuset for Helhetlig debrief kan lederen vise at hen også er et menneske som lar seg berøre. Og fordi lederen er den som legger lista for tillit og åpenhet (Reichelt, 2016, s. 82), er det en styrke at lederen klarer å åpne opp for egne følelser og opplevelser hendelsen ga. Slik kan lederen være en rollemodell for resten av kollegagruppen, som viser at her tillater vi å vise følelser og her er det åpenhet for å dele indre tanker og kroppslige reaksjoner med hverandre. Slik kan debrief være en metode for å få teamet styrket ut av en krevende prosess med tanke på både samhold og faglig utvikling. Men fordi lederen er den som setter tryggheten for graden av åpenhet i gruppa, og har hovedansvaret for å lede debriefingsprosessen må lederen også fremstå som stødig. Dette kan fremstå som et paradoks fordi det å være stødig kan innebære å vise sårbarhet og følelser, men det er ifølge lederne ikke dette som er deres rom for å falle sammen. Med tanke på viktigheten leders evne til å vise de sårbare sidene i en debrief har for hvor stor åpenheten fra resten av personalgruppa blir, kan det være at leders evne til å samle seg og holde følelser tilbake påvirker medarbeiderne. Likevel forteller lederne at dialogen med medarbeiderne i denne fasen ofte er fylt med følelser. Følelser lederne kjenner på et ansvar for å romme i sitt møte med medarbeiderne, noe som krever at lederne har evne til å både forstå og regulere egne følelser. God selvforståelse er derfor av betydning for ledernes evne til å møte medarbeiderne her. For på den andre siden vil elementene i de relasjonsorienterte og handlingsorienterte fokusområdene også påvirke selvforståelsen til den enkelte som opplevde hendelsen.

Det å ha refleksjoner rundt egen utførelse, håndtering og samarbeid med kolleger under og etter hendelser som gir sterke emosjonelle inntrykk vil være en del av fokusområdet som heter *selvforståelse og utviklingssamtale*. Ifølge Moldjord (2023, s.447) vil det være en god idé å la alle som skal inn til debrief bruke noen minutter på å skriftliggjøre disse refleksjonene først, dette er en tilnærming ingen av barnehagelederne bruker. Det Leder 2 i midlertidig er tydelig på når medarbeidere ber om tid til å fortelle om en opplevelse som har vært vanskelig, er ønsket om at de skal ta noen ekstra minutter til å tenke over hva de vil formidle før samtalen starter. Noe som tyder på at ledere intuitivt tar i bruk, om ikke skriftliggjøring av refleksjoner, så kommer det fram i min studie at det er viktig å få tid alene for å lande litt og tenke over hva de faktisk vil formidle. Det kan øke utbyttet av samtalen. Det er ifølge Leder 2 sjeldent at samtalen blir særlig vellykkede når medarbeidere er i affekt. I slike tilfeller er det igjen en fordel at personalet forstår intensjonen med å ta disse minuttene alene før selve dialogen starter, så det ikke blir tolket som en avvisning. Det å være lydhør og sensitiv for tilstanden til personen som kommer inn døra er derfor noe lederne er oppmerksomme på.

Funn viser at medarbeideres behov for en samtale, som kan tolkes som en utviklingssamtale i lys av Helhetlig debrief, som omhandler det som skjedde og egen læring i prosessen noen ganger kan være nødvendig i etterkant av hendelser. Spesielt hos nyutdannede og ferske medarbeidere eller når situasjoner skjer for første gang opplever barnehagelederne at medarbeidere har behov for en slik samtale. Jeg tolker det som en form for avrundning der de igjen får bekreftet og satt ord på det som skjedde og egne opplevelser, for å kunne lande ytterligere i bearbeidingen og ta med seg erfaringene i den personlige verktøykassa si. Det de fyller denne verktøykassa med vil være personlig læring og erfaringer som, sammen med det kollegagruppen har hentet ut av læringsrommet, vil bidra til å utvikle barnehagen som organisasjon og gjøre den enkelte medarbeider mer robust i møte med emosjonelle krav i fremtiden.

### 5.3.2 Delkonklusjon

Mine funn peker på at emosjonelle krav og belastninger er en del av yrket fordi barnehagemedarbeidere jobber i relasjonelle yrker der det å hele tiden forholde seg til andre mennesker er en risikofaktor. Dette bekreftes i nyere forskning publisert av SINTEF i 2023 (Buvik et al., 2023).

Som et verktøy for å kunne møte medarbeidere med emosjonelle belastninger viser funn at barnehagelederne benytter debrief. Gjennom debrief tilrettelegger lederne for bearbeiding, støtte og læring. Det bekreftes i mine funn at betydningen av debrief kan være avgjørende for at hendelser ikke bidrar til at emosjonelle belastninger hos medarbeidere får negative konsekvenser for deres helse og tilstedeværelse i arbeidslivet. Med dette som bakgrunn har Forsvaret utviklet modellen Helhetlig debrief for å ivareta læringsrommet og de emosjonelle sidene ved opplevelser deres personal utsettes for. Gjennom mine tolkninger av data kommer det frem at barnehagelederne anvender de ulike elementene i modellen både bevisst og ubevisst, og med samme intensjoner som Forsvaret. Barnehagelederne løfter frem betydningen av at dette arbeidet systematiseres, men funn viser variasjoner i arbeidet med å systematisere rutiner knyttet til debrief. Det kan tyde på at arbeidet ikke blir prioritert. Én av barnehagelederne har jobbet systematisk med dette, og funn fra hans intervju bekrefter betydningen av å jobbe systematisk med debrief.

Manglende formell utdanning i debrief hos barnehagelederne kan sees i sammenheng med at emosjonelle krav og belastninger historisk sett har fått lite oppmerksomhet i barnehagesektoren.

Forskningen jeg nå har presentert tyder på at bruk av debrief, økt systematisering av dette arbeidet, og gjerne med utgangspunkt i de fire fokusområdene fra Helhetlig debrief, kan styrke leders møte med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid. For fremtidens barnehagelærere viser min studie det kan være hensiktsmessig og nyttig om de i sin utdanning fikk lære mer om debrief, både hvordan og hvorfor. Videre kan dette få implikasjoner for kravene som stilles til barnehageledernes systematiske HMS arbeid.

#### 5.4 Ledere trenger også trøst!

Barnehagelederne står i mange krevende møter med medarbeidere, disse møtene berører barnehagelederne. I dette kapitlet vil jeg drøfte funn knyttet til barnehageledernes opplevelser og behov i arbeidet med å møte medarbeideres emosjonelle belastninger.

Møtene er i stor grad preget av medarbeidernes følelser og refleksjoner knyttet til alvorlige, så vel som hverdagslige hendelser og prosesser i barnehagen. Medarbeidernes behov for lederens støtte og ivaretagelse bekrefter at dette er menneskelige behov, det er derfor naturlig at også ledere vil ha de samme behovene. Lederne i undersøkelsen bekrefter at de blir emosjonelt berørte av disse møtene, og at det å vise egne følelser i møte med medarbeidere ikke er noe de anser som en svakhet. Samtidig forteller barnehagelederne at de er bevisste på å fremstå som stødige og beholde roen i disse møtene, fordi de skal være den trygge havnen der medarbeiderne skal hente støtte når de opplever vanskelige situasjoner på jobb. De kan derfor ikke åpne slusene for alle følelser de selv kjenner på i møte med medarbeiderne sine. Det å ha et bevisst forhold til egne følelser er derfor, ifølge barnehagelederne, en styrke i disse møtene. Spurkeland (2017, s. 70) mener evnen til å beholde roen og vise empati og forståelse i møte med medarbeidernes utfordringer er nødvendige styrker for å stå i rollen som leder. Ifølge denne studiens funn er dette en side av relasjonsledelse som lederne står stødig i, på den andre siden kan dette i perioder oppleves utmattende for lederne. «Det gjør jo det samme med meg som dem» sa leder 5 om de emosjonelle kravene som stilles til hen i møte med andres emosjoner. Krevende arbeidsoppgaver, der en må prestere ved å være robust og stødig, krever rom for avlastning og restitusjon (Firing & Skrøvset, 2020, s. 233). Dette gjelder også for ledere, de trenger også avlastningssamtaler og støtte der de kan gråte, både metaforisk og rent fysisk, uten å samtidig være den som har ansvaret for utførelsen av dialogen. Likevel forteller lederne i undersøkelsen at de forventer at ledere tar et større egenansvar knyttet til selvivaretagelse, enn det de forventer av medarbeiderne sine.

Når du setter deg på et fly, vil du i gjennomgangen av sikkerhetsrutinene alltid få beskjed om å ta på egen oksygenmaske før du hjelper andre. Det er så enkelt som at hvis du selv går tom for oksygen vil du heller ikke være i stand til å hjelpe andre som trenger deg. Det er en klisjé, men like fullt en realitet også for lederne. De må ivareta seg selv for å kunne stå i møtene med medarbeideres emosjoner, og for å kunne være deres trygge havn når de står på terskelen til den åpne døra og søker støtte. Det å ha strategier for å ivareta seg selv er derfor nødvendig for å kunne stå i møtene med medarbeideres emosjonelle belastninger. Funnene viser at graden av opplevd støtte rundt lederne og ikke minst lederens indre strategier, for å håndtere det å stå i disse møtene, kan variere. Lederne er likevel enige om at det å stå alene med alle emosjoner og belastninger knyttet til personaledelse ikke er positivt fordi belastninger oppleves tyngre når en sitter alene med dem.

I lys av relasjonsledelsens bevissthet om avhengighet vil det å dele sider ved arbeidet som oppleves emosjonelt krevende være av betydning hvis lederne ønsker støtte, avlastning og forståelse tilbake fra menneskene rundt seg. Uten å dele egne opplevelser knyttet til arbeidet sitt, vil det oppstå mangel på sosial støtte (Firing & Skrøvset, 2020, s. 232). Det er derfor interessant at lederne først og fremst søker ytre støtte hos egen leder og i barnehagens lederteam. De kan vise at de blir berørt i møte med medarbeiderne sine, men er samtidig opptatt av å fremstå som en behersket og sindig leder som de trygt kan lene seg på. I debrief er det oftest lederen som setter standarden for graden av åpenhet (Reichelt, 2016, s.82), en kan derfor anta at dette også gjelder for andre møter ledere har med medarbeiderne sine. Det kan være verdien om åpenhet og anerkjennelse knyttet til følelser ikke skinner gjennom hvis ledere ikke åpner ordentlig opp.

Folk har følelser, det å gråte litt på jobb det tenker jeg er en naturlig menneskelig ting. Og det er noe som vi må snakke om da. For vi har jo en tanke om at profesjonalitet kan handle om en sånn kald kynisk.. Hvertfall tror jeg en kan tenke at når en er profesjonell så er en alltid i vater, alltid stødig, og det funker ikke. Vi er mennesker som jobber med mennesker, da vil du ha følelsesmessige svingninger uansett. Og det tåler vi. (Leder 3).

Lederne i undersøkelsen er opptatt av å formidle at de tåler egne og personalets følelser, og at det å bli følelsesmessig berørt ikke er uprofesjonelt. Men på samme måte som at hovedmålet for personalet er å ivareta barna, er lederens hovedmål å ivareta personalet. Når det for eksempel skjer dødsfall i foreldregrupper er lederens mål å møte medarbeidernes følelser og å være en reguleringsstøtte, for slik å istandsette de til å utføre oppdraget sitt uten å bryte



sammen i møte med berørte barn og familiemedlemmer. Det hjelper ikke moren som nettopp mistet mannen sin at sønnen kun møter vikarer i barnehagen, fordi de ansatte også er hjemme og sørger. På samme måte som personalet til en viss grad må holde seg stabil i slike stunder, må også lederen holde seg følelsesmessig samlet i møte med medarbeiderne. Lederne oppfatter ikke seg selv som en reguleringsstøtte og trygg base dersom de skulle sluppet følelsene helt ut i disse møtene. Det betyr likevel ikke det samme som at lederne ikke trenger trøst! Fordi lederne også er mennesker vil de la seg påvirke av opplevelsene i ett møte, og ta disse med seg videre til neste møte (Firing & Skrøvset, 2020, s. 222). I funnene kommer dette frem når lederne forteller om tanker som kverner, tårer, utmattelse og følelse av utilstrekkelighet, dette påvirker energien og håndteringen av andre arbeidsoppgaver og relasjonelle møter.

Fordi barnehagelederne er opptatt av nær/ledelse gjennom tilstedeværelse, relasjoner og dialog som grunnlag for å kunne være medarbeidernes støtte, står de også i fare for å bli mottaker av en rekke henvendelser og budskap som ikke blir riktig adressert. Flere av lederne omtaler dette fenomenet som *søppelbøtten*, og er tydelig på at det er en funksjon de *ikke* skal ha i møte med medarbeidere. En søppelbøtte får servert kritiske og emosjonelle utblåsninger uten å få anledning til å være noe annet enn en mottaker – altså en søppelbøtte. Ved å sette tydelige grenser for seg selv i dialogen med medarbeiderne sine kan lederne skape bevissthet rundt egen grensesetting både for seg selv og innad i personalgruppen. Funn viser at det er ulike innganger til å sette disse grensene. Barnehagelederne forteller både om strategier som å speile ved å gi budskap og oppgaver de opplever som søppel tilbake til medarbeiderne som slenger det ut, eller ramme inn dialoger ved å avklare hva samtaler skal omhandle. Andre ganger er det også nødvendig med en tydelig verbal avvisning. Det at barnehagelederne setter disse grensene for å ivareta seg selv er et tegn på relasjonelt mot, da det å gi tydelig respons på handlinger som påvirker negativt er en viktig del av det relasjonelle motet i relasjonsledelse (Spurkeland, 2017, s. 52-55). Blant de fem barnehagelederne i undersøkelsen er det kun én som ikke har et lederteam rundt seg, det er derfor interessant at det er denne lederen som forteller at hen har mye å gå på når det gjelder å sette grenser for seg selv i møte med medarbeidere. Ledere med et lederteam i ryggen bekrefter at denne type grensesetting er et tema innad i lederteamet, for å slike skape tydelige rammer og forventninger ut til medarbeiderne. Dette forteller meg at den sosiale støtten som skapes innad i et lederteam gir trygghet i grensesettingen, som igjen virker beskyttende for barnehagelederne i møte med ukonstruktive problemstillinger medarbeidere kan komme til ledere med.

Funn viser at lederteamet og egen leder har betydning for barnehagelederne i et omsorgsperspektiv. Her deler barnehagelederne utfordringer og her henter lederne støtte i form av avlastningssamtaler, faglig sparring og råd i forkant og etterkant av møter med emosjonelt belastede medarbeidere. Det å ha et lederteam å hente støtte hos gir trygghet, og reduserer energitappende grubling og usikkerhet hos lederne. Det å kunne hente denne formen for støtte hos et lederteam som er tilstede, utfyller hverandre og erfarer hverdagen og relasjonene i den samme barnehagen er en styrke skal vi tro lederne i denne undersøkelsen. For den av barnehagelederne som ikke har et lederteam, er opplevelsen av å stå alene en del av hverdagen. Her er det også interessant at barnehagelederen uten lederteam er den som i størst grad uttrykker at hen selv kan kjenne på emosjonelle belastninger i form av utmattelse og utilstrekkelighet i møte med medarbeideres emosjonelle belastninger. Men barnehagelederen uten lederteam har, så vel som de andre barnehagelederne i undersøkelsen, en leder over seg igjen. Nærmeste leder omtales som en støttespiller for barnehagelederne, spesielt ved alvorlige hendelser, og andre hendelser som denne lederen får kjennskap til via pålagt rapportering. Men barnehageledernes nærmeste leder har ikke nødvendigvis den spesifikke kjennskapen til konteksten, på samme måte som et lederteam vil ha. Dette er dog ledere med erfaring fra barnehageledelse, og som igjen har et ansvar for barnehageledernes arbeidsmiljø og resultater. Det er derfor også i disse ledernes interesse å ivareta og støtte barnehagelederne til å utføre oppdraget sitt. Slik sett står barnehagelederne også i et avhengighetsforhold til sin egen leder, og barnehagens lederteam. Dette forteller oss at omfanget av relasjoner barnehageledere skal pleie og ivareta kan være stort. Likevel er det å mestre den relasjonsorienterte delen av lederjobben nødvendig, fordi i alle disse relasjonene ligger det et potensiale til støtte og ivaretagelse av menneskene som har med hverandre å gjøre.

#### 5.4.1 Delkonklusjon

De emosjonelle belastningene medarbeidere tar med seg inn i dialogen påvirker og berører lederne. Og fordi lederne også er mennesker er det naturlig at disse inntrykkene vil prege lederne inn i arbeidet med nye møter og oppgaver (Firing & Skrøvset, 2020, s. 222). Derfor vil ledere også ha noe av de samme behovene for støtte som medarbeiderne sine. Lederne er bevisste på at åpenhet og deling av følelser knyttet til utfordringer er viktig for å forebygge opplevelsen av å stå alene med belastninger. Likevel er ikke dette noe de nødvendigvis praktiserer for sin egen del i møte med medarbeiderne sine. Det ser ut til at ledernes ønske om

å fremstå som den trygge havna, som ivaretar medarbeiderne, betyr at de ikke kan åpne helt opp for egne følelser og utfordringer i møte med medarbeidernes emosjonelle belastninger.

Men for at en havn skal være trygg og stabil over tid behøver den ivaretagelse; ledere trenger også trøst! Her er trøst en metafor for å bokstavelig talt tørke tårer, men også avlastning, faglig sparring og råd både før og etter møter med medarbeideres emosjonelle belastninger.

Egen leder er en støttespiller for barnehagelederne, noe som gjenspeiler avhengighetsforholdet mellom barnehageledere og medarbeidere. Likevel er dette en relasjon preget av avstand og lite nær/ledelse. Barnehagelederne med et lederteam rundt seg finner her mye trøst i form av trygghet, støtte og avlastning. På den andre siden kan det se ut til at mangelen av lederteam er knyttet til større grad av ensomhet i lederrollen, noe som igjen får implikasjoner for den enkelte leders opplevelse, bearbeiding og håndtering av egne emosjonelle belastninger i møte med medarbeideres emosjonelle belastninger.

Relasjonelt mot til å ivareta seg selv, gjennom å sette grenser for seg selv i møte med andre, og et bevisst forhold til regulering av egne følelser er styrker i lys av forventningene ledere har til selvivaretagelse. Motet til å åpne opp om egne opplevelser, sammen med bevisstheten om avhengigheten til støtte fra relasjonene rundt er nødvendige egenskaper hos ledere når de skal ivareta seg selv, som den trygge havna til de hen er satt til å lede.

## 6 Avslutning

Denne masteroppgaven har hatt som intensjon å besvare problemstillingen:

*«Hvordan møter barnehageledere medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?»*

For å kunne besvare problemstillingen hadde jeg to forskningsspørsmål:

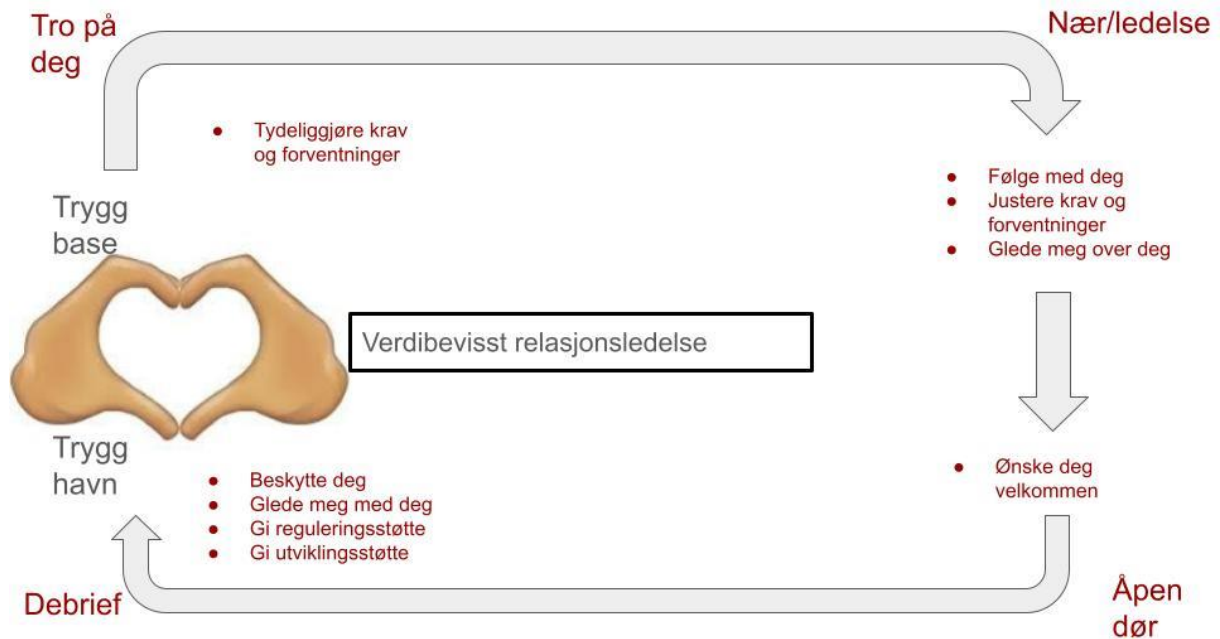
- Hva vektlegger barnehageledere i møte med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?
- Hvordan opplever barnehageledere møtene, og behovet for støtte, i arbeidet med å møte medarbeideres emosjonelle belastninger?

I arbeidet med å besvare forskningsspørsmålene er fire kodegrupper drøftet «*Ledere vektlegger relasjoner og dialog*», «*En lederoppgave å tette det opplevde gapet mellom ressurser og krav*», «*Debrief – en metode for å ivareta personalet når det smeller*» og «*Ledere trenger også trøst!*»

Hovedelementene fra disse funnene og konklusjonen på hvordan barnehageledere møter medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger vil bli presentert og visualisert gjennom to modeller som bygger på «COS – modellen for hjelpere» (Isdal, 2017, s. 205). Dette vil på mange måter være mitt bidrag til det Tjora (2021, s. 249) omtaler som konseptuell generalisering, da disse modellene kan ha relevans også utenfor barnehagen som kontekst. Som for eksempel andre omsorgsyрker der emosjonelle krav og belastninger er en del av hverdagen.

### 6.1 Barnehageledelse, sett i lys av COS-sirkelen

Modellen nedenfor bygger på Isdals «COS – modell for hjelpere» (Isdal, 2017, s. 205). Med utgangspunkt i Isdals modell har jeg bygget en modell for hvordan barnehageledere jobber med å møte medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid. Herunder vil ledere også kunne forebygge at emosjonelle krav utvikler seg til belastninger hos den enkelte medarbeider.



6-1: Modell som viser hvor hvordan ledere møter medarbeidere

Barnehagelederne jobber med verdibevist relasjonsledelse som anker og grunnlag for sine handlinger. Dette innebærer at de gjennom iboende verdier som nestekjærlighet og anerkjennelse bygger relasjoner, og prioriterer dialog og tilstedeværelse i møte med medarbeiderne sine. Å ha gode og tillitsfulle relasjoner til personalet er av stor betydning for barnehagelederens ledelse, da det er relasjonen som gir utgangspunktet for å komme i dialog med medarbeidere og slik få kjennskap til eventuelle utfordringer de kjenner på.

Lederen er presentert med to hjerteformede hender som representerer lederen som trygg base og trygg havn for medarbeidere. Sirkelen starter med lederen som den trygge basen. For at leder skal være en trygg base må tillitsfulle relasjoner og dialog etableres. Ved å skape felles bevissthet rundt verdier som skal farge relasjoner og handlinger i organisasjonen vil medarbeidere vite at intensjonen for handlinger er å ville hverandre vel og et ønske om trivsel. Dette danner utgangspunktet for felles bevissthet om avhengighet i barnehageledernes relasjonsledelse. Lederen er avhengig av medarbeiderne for å gjøre alle relasjoner medvirkende til resultater og trivsel (Spurkeland, 2017, s. 51), på den andre siden er medarbeiderne avhengige av lederen sin som en trygg og ivaretagende base.

Når medarbeidere skal ut å på sirkelen for å utføre oppdraget sitt i barnehagen er det å avklare krav og forventninger en del av det forebyggende arbeidet barnehagelederne gjør i lys av de emosjonelle krav hen vet at medarbeidere kan bli utsatt for underveis i oppdraget.

Når de beveger seg ut på sirkelen er det med viten om at lederen har tro på at de sammen skal klare å utføre oppdraget. Underveis vil barnehagelederne følge opp ved å praktisere nær/ledelse, som på mange måter kan sees på som et uttrykk for den verdibeviste relasjonsledelsen fordi denne måten å lede på viser tydelig for medarbeidere at tilstedeværelse ovenfor dem er ledernes 1. prioritet. Her følger de med medarbeiderne. Ikke med kontroll som intensjon, men med omsorg og ønske om å ivareta. Med innsikten lederne får gjennom nær/ledelse kan de vurdere hvor i sirkelen medarbeideren befinner seg, og slik vurdere medarbeiderens behov for lederen sin. Ved behov rykker lederne nærmere for å gi trygghet og støtte i krevende prosesser, men også for å justere krav og forventninger, slik at avstanden mellom disse ikke oppleves som en belastning for personalet. Her er det også av betydning at lederne synlig gleder seg over det medarbeidere faktisk lykkes med, da de krav barnehageansatte setter til seg selv underveis i arbeidet ofte er langt høyere enn det som egentlig forventes.

Inne på sirkelen er ledernes åpne dør en bevisst strategi for å symbolisere deres tilgjengelighet ovenfor personalet, på mange måter ønsker de personalet «velkommen inn» i denne fasen. Her kan de komme med store og små problemstillinger. Nede på sirkelen, og tilbake til lederen som den trygge havna, blir de møtt av en leder som gir beskyttelse, og et mål om å bygge de opp igjen. Ved sterke inntrykk anvender lederne debrief som metode for å hjelpe medarbeidere til å bearbeide og lære av opplevelsene sine, dette omtales i min modell som reguleringsstøtte og utviklingsstøtte. Lederne er opptatte av å ivareta de emosjonelle sidene ved opplevelser, samtidig som de ønsker å benytte læringsrommet i debrief som kommer frem når de i fellesskap har fokus på vurdering og forbedring. Læringsfokus etter belastende hendelser bidrar positivt i bearbeidingen (Moldjord, 2023, s. 447), og vil derfor hjelpe den enkelte medarbeider og personalgruppen til å komme styrket ut, når de igjen skal utføre oppdrag.

I rollen som den trygge havnen vil ledere også glede seg over, og løfte frem det som fungerte godt for den enkelte og personalgruppa. Her blir medarbeidere godt ivaretatt gjennom omsorg og dialog, og klargjøres slik for å bevege seg ut på sirkelen igjen.

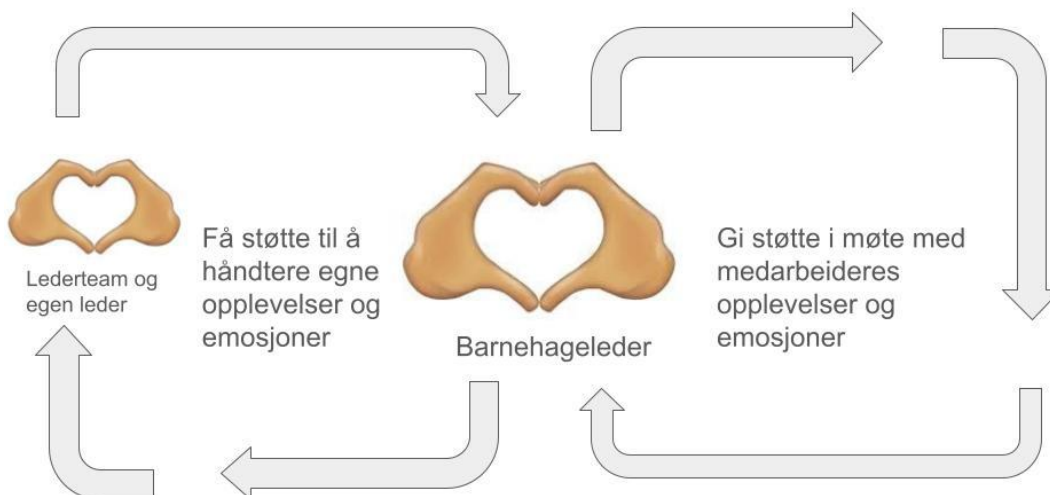
### 6.1.1 Barnehageledernes opplevelser og behov knyttet til konklusjonen

For å belyse problemstillingen var ledernes opplevelser og behov knyttet til møtene med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger dekt av forskningsspørsmålene. Det er tydelig at lederne blir berørte og påvirket av møtene de har med medarbeideres emosjonelle belastninger, noe som får ringvirkninger til deres egen helse og til hvordan de håndterer kommende relasjonelle møter.

Det å skulle være det sentrale elementet i COS-modellen slik lederne er fremstilt i modellen ovenfor innebærer at barnehagelederne må håndtere det å møte medarbeideres emosjoner, og være en støtte i deres regulering av følelser. Empati og evne til å lytte til andre mennesker er her en fordel. Videre kan en diskutere om dette er iboende egenskaper, eller om dette er noe ledere uansett bør være bevisst på å trene på. Uansett kan denne undersøkelsen konkludere med at barnehagelederes opplevelse av disse møtene påvirker dem både underveis, etterpå og i forkant av nye relasjonelle møter, og at barnehageledere i likhet med sine medarbeidere vil ha strategier for å håndtere dette selv, samtidig som de også har behov for støtte. For å være den stabile og trygge havna de ønsker å være, og som de uttrykker at medarbeidere har behov for, er det derfor viktig for barnehagelederne å ha et bevisst forhold til å egne grenser og følelser. Det innebærer mot til å sette grenser for hvilke budskap en skal være mottaker av, og klokskap til å vurdere når en skal åpne opp for egne emosjoner, i hvilken grad en skal åpne opp, og ikke minst til hvem.

Når barnehagelederne åpner seg, og søker og mottar støtte er det først og fremst til egen leder og lederteam. Denne undersøkelsen viser at de har et bevisst forhold til egen avhengighet til disse støttespillerne.

Eget lederteam, som er tilstede i egen barnehage, og dermed har stor innsikt i de prosesser og relasjoner som påvirker barnehagelederne ser ut til å være den ytre faktoren som har størst betydning for ivaretagelsen av barnehageledere. Slik sett kan en koble på en sirkel på venstre side av den hjerteformede lederen i COS-sirkelen. Dette er enkelt visualisert i modellen under:



6-2 Utvidet modell for emosjonell lederstøtte

Denne modellen viser at prosessen med ivaretagelse av barnehageleder foregår parallelt med barnehageleders ivaretagelse av medarbeiderne sine, og at disse to prosessene er i et avhengighetsforhold der de påvirker hverandre. Høy aktivitet på høyre side, gjør at ledere trenger mer støtte og avlastning fra egen leder og lederteam. På den andre siden vil redusert støtte fra egen leder og lederteam påvirke barnehageleders bearbeiding og kapasitet i møte med medarbeideres emosjonelle belastninger.

«Jeg skal jo være død hvis jeg ikke skal klare å svare en ansatt» (Leder 2), er undertittelen på oppgaven, og sitatet sier noe om hvor mye det betyr for barnehagelederne å kunne gi støtte til medarbeidere som kjenner på emosjonelle belastninger knyttet til arbeidet sitt. Det er den viktigste prioriteringen de gjør i sitt arbeid som barnehageledere. Men for å kunne være en stødig base og havn, trenger også ledere trøst underveis.

## 6.2 Videre forskning og implikasjoner

Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg et økt kunnskapsgrunnlag for temaet, samtidig som jeg sitter igjen med et stort engasjement knyttet til tanker om videre forskning og hvilke implikasjoner min forskning kan få for både barnehagelederes utdanning og praksis. Dette vil jeg si noe om i dette kapitlet, som også blir oppgavens siste ord.

Som tidligere nevnt har jeg flere funn knyttet til bedriftshelsetjeneste. Disse tyder på at det er store forskjeller i tilbudene barnehagens ledelse kan benytte seg av. En av kommunene i undersøkelsen min tilbyr ubegrenset tilgang på bedriftshelsetjenester for sine barnehager, uten at dette gir utgifter for den enkelte barnehages økonomi. Mens den andre kommunen jeg gjennomførte datainnsamling i, ikke har et like raust bedriftshelsetjeneste-tilbud. Her må den enkelte barnehage, i likhet med private barnehager, kjøpe denne type tjenester. Lederne forteller at dette påvirker terskelen for å benytte tilbudet. De lederne som har god tilgang til bedriftshelsetjenester, beskriver dette som god lederstøtte på områder de selv har begrenset kompetanse. Da dette er tjenester som tilbyr blant annet rådgivning, psykologkompetanse og støtte til krisehåndtering mm. hadde det vært interessant og fått muligheten til å forske mer på sammenhengen mellom ivaretagende ledelse og tilgangen på bedriftshelsetjenester.

Kunnskapsdepartementets kvalitetsstrategi «Barnehager mot 2030» har en nedskrevet ambisjon om å produsere mer forskning som har betydning for barnehagenes kvalitet, og åpner for at strategien ved behov kan revideres i 2025 (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 9-11). Det er flere forhold som kommer frem i denne avhandlingen, som etter min mening, kan få implikasjoner for en eventuell revidering og videre forskning i denne sammenheng. SINTEFs rapport



konstaterer, på grunnlag av et stort antall informanter, at emosjonelle krav og belastninger er et fenomen i barnehagesektoren (Buvik et al., 2023). Til tross for min undersøkelses begrensede omfang viser den til mange av de samme funnene, og belyser hvordan barnehageledere jobber for å møte medarbeidere som opplever dette. Min konklusjon viser at debrief er en konkret metode som anvendes, og har en avgjørende betydning for ivaretagelse av medarbeidere. Ved å inkludere læringsrommet i debrief vil metoden også være en styrke for barnehagen som lærende organisasjon i lys av Kunnskapsdepartementets mål for kvalitetsutvikling. Med dette som bakgrunn er jeg svært motivert for videre forskning på betydningen *Helhetlig debrief* kan ha for medarbeideres bearbeiding og barnehagelederens evne til å bruke læringsrommet etter emosjonelle belastninger til å styrke personalets kompetanse.

Nettopp fordi studiens funn viser at debrief er en metode barnehagelærere anvender og ser effekten av, samtidig som de mangler formell kompetanse på metodikken, kan det være hensiktsmessig og nyttig om dette inkluderes i utdanning som tilbys innenfor barnehageledelse.

Til sist vil jeg på bakgrunn av min undersøkelse foreslå at det stilles krav til barnehagens ledelse om å skriftliggjøre hvordan de systematisk vil arbeide med debrief i møte med medarbeidere som utsettes for hendelser og prosesser som kan oppleves emosjonelt belastende.

## 7 Litteraturliste

- Aadland, E. & Askeland, H. (Red.). (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm akademiske.
- Arbeidsmiljøportalen. (2019). *Fakta om arbeidsmiljøet i barnehager*. Hentet 22. mai 2024 fra <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/bransje/barnehage/fakta-om-bransjen>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-17-62>
- Bass, B., (2019). Lederskap. I Martinsen, L., Ø. (Red.) *Perspektiver på ledelse* (s.21-37). Gyldendal.
- Bjerkaas, M. (2021). *Emosjonelle belastninger i skolen: Hvordan lederstøtte gjør lærere mer robuste?* [Mastergradsavhandling] NTNU. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmloi/bitstream/handle/11250/2824718/no.ntnu%3ainspera%3a86094645%3a36260357.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brevig, K., A. (2022). *Psykososialt arbeidsmiljø i ambulansetjenesten. Ambulansepersonells erfaringer med emosjonelle belastninger.* [Mastergradsavhandling] NTNU. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmloi/bitstream/handle/11250/3047547/no.ntnu%3ainspera%3a124666200%3a34947739.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brottveit, G. (Red.). (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder*. Gyldendal.
- Brunstad, P., O. (2009). *Klokt lederskap. Mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal akademiske.
- Buvik, P., M. & Håpnes, T. (2023). *Kunnskapsoppsummering "Emosjonelle krav og belastninger i yrker som jobber for og med mennesker"*. SINTEF. <https://fremtidensarbeidsmiljo.no/wp-content/uploads/2023/06/Kunnskapsoppsummering-emosjonelle-krav-og-belastningerdelleveranse-SINTEF-endelig.pdf>

- Buvik, P., M., Thun, S. & Osborg Ose S. (2023). *Relasjonelle og emosjonelle krav og belastninger i arbeidet En studie av omfang, håndtering og konsekvenser av relasjonelle og emosjonelle krav i arbeidet blant fem yrkesgrupper*. SINTEF.  
[https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/3111748/SINTEF-rapport+2023\\_Relasjonelle+og+emosjonelle+krav+og+belastninger+i+arbeidet\\_signert.pdf?sequence=1](https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/3111748/SINTEF-rapport+2023_Relasjonelle+og+emosjonelle+krav+og+belastninger+i+arbeidet_signert.pdf?sequence=1)
- DMMH. (2023). *Retningslinjer for behandling av personopplysninger ved DMMH*.  
<https://dmmh.no/media/dokumenter/regler-og-forskrifter/retningslinjer-for-behandling-av-personopplysninger-ved-dmmh-endelig-002.pdf>
- Eget arbeid (2023). *Individuell prosjektskisse knyttet til masteroppgaven* [Upublisert arbeidskrav]. DMMH
- Ebdrup, N. (2012). Hva er hermeneutikk? *Forskning.no*.  
<https://www.forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>
- Firing, K. & Skrøvset, S. (2020). Debriefing - «A bridge over troubled water». I Dons, F., C., Nilsen, N., O. & Skrøvset, S. (red.). *Ledelse innenfra* (s. 221-239). Fagbokforlaget.
- Fredriksen, P., K., (2023). Luftkrigsskolens offisersutdanning. I B., R. Johansen & J., K. Arnulf, (Red), *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis* (s.278-296). Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2.utg). Fagbokforlaget.
- Haavik, M., & Toven, S. (2020). *Ivaretagelse av hjelpere*. Universitetsforlaget.
- Høgsted, R. (2023). *Grunnbok i belastningspsykologi*. Fagbokforlaget.
- Isdal, P., (2017). *Smittet av vold. Om sekundærtraumatisering, compassion fatigue og utbrenthet i hjelpeyrkene*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt Forlag.
- Justesen, M. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder. I organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2021). *Barnehager mot 2030. Strategi for barnehagekvalitet 2021-2030*.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/c35eef3580af4a66898a5314b4be3f90/no/pdfs/barnehager-mot-2030.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2022). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg). Fagbokforlaget.

KS. (2024). *Sykefravær barnehage 4. kvartal 2023*.

<https://www.ks.no/contentassets/db432ff2509d4ebc8042b1e4ad5aa21c/Sykefraveret-i-barnehage-4-kvartal-2023.pdf>

Moe, M. (2014) *Barnehagen som dialogisk og helsebyggende arbeidsplass - med mennesker som tør å sette seg selv på spill*. [Doktorgradsavhandling,NTNU].

[https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/269947/733342\\_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/269947/733342_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Moldjord, C. (2023). Læringskultur i operative miljøer – Luftforsvaret som eksempel.

I B., R. Johansen & J., K. Arnulf, (red.). *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis* (s.431-453). Universitetsforlaget.

Moen, K. (2017). Mot til å formidle verdier- også i kulturelt mangfold. I Sagberg, S. (red.). *Mot til å være barnehagelærer* (s.25-51). Fagbokforlaget.

Nissen, K., Moe, M., & Mørreaunet, S.(2020). *Barnehageledelse i bevegelse - nær/ledelse i praksis*. <https://journals.oru.se/uod/article/view/1544/1174>

Nissen, K., Mørreaunet, S. & Moe, M. (2023). Perspektiver på ledelse. I Moe, M., Mørreaunet, S. & Nissen, K. *Barnehageledelse i bevegelse* (s.62-83). Fagbokforlaget.

Olsen, M., K. (2022). «Så det der å legge til rette for at ansatte funker både alene og i team, det er hovedoppgaven min». [Mastergradsavhandling]. Universitetet i Stavanger.

<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/3117375/no.uis%3Ainspera%3A113222672%3A67301196.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ose, O., S. & Busch, J., H. (2020). *HMS i offentlig sektor*. Gyldendal.

Postholm, M., B. & Jacobsen, D., I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanning*. Cappelen Damm akademisk.

Powell, B., Cooper, G., Hoffmann, K. & Marvin, B. (2015). *Trygghetssirkelen*. Gyldendal Akademiske.

Reichelt, J., G. (2016). *Håndbok i militærpsykiatri*. Fagbokforlaget.

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

SSB. (2024, 29.02). *Sykefravær*. Hentet 18.04.2024 fra

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer>

STAMI. (2019). *Emosjonelle krav*. Hentet 22.02.2024 fra

<https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/krav-kontroll-og-beloning/emosjonelle-krav/>

Stordal, C. (2021). «Så begynte jeg å synes veldig synd på meg selv, her prøver vi faen å redde verden, og så jobber vi oss syke». *En kvalitativ studie om emosjonelle belastninger hos saksbehandlere i barnevernet*. [Mastergradsavhandling].

Universitetet i Stavanger.

<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2980848/no.uis%3ainspera%3a95959847%3a47153832.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tason, G. & Stjernen, I., K. (2022). «Jeg vet bare at økende press på mennesker gjør noe med oss, dersom vi ikke håndterer det på en god måte» *En kvalitativ studie om hvordan barnehageledere kan arbeide for å forebygge og redusere sykefravær i egen virksomhet*. [Mastergradsavhandling] OsloMet. [https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/3016489/Tason\\_Stjernen\\_OAS\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/3016489/Tason_Stjernen_OAS_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Teigen, K., H. (2020). *Opplevelse*. I *Store norske leksikon*. Hentet 24. april 2024 fra

<https://snl.no/opplevelse>

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3.utg).

Fagbokforlaget.

Thompson, G. (2019). *Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi*. I Martinsen, L., Ø. (Red.).

*Perspektiver på ledelse* (s.169-196). Gyldendal.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg). Gyldendal.

## 8 Vedlegg:

### 8.1 Tentativ Intervjuguide

#### **Introduksjon før intervjuet:**

- Presentasjon av meg selv, oppgaven, forskerrollen i intervjuet og taushetsplikten gjennom hele prosessen.
- Kort oppsummering av det informerte samtykke, sikre underskrift her.
- Info om bruk av lydopptaker.
- Informasjon om retten til å sette egne grenser i intervjuet. Informanten må ikke svare på alle spørsmål hvis hen ikke ønsker det.

#### **Problemstilling:**

*Hvordan møter barnehageledere medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?*

#### **Forskningsspørsmål:**

- Hva vektlegger barnehageledere i møtet med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?
- Hvordan opplever barnehageledere møtene med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger?
- Hvordan opplever styrere behovet og tilgjengeligheten av støtte for å kunne møte medarbeidere med emosjonelle belastninger?

#### **Bakgrunn:**

Info:

- Stilling, og hvor lenge hen har vært i denne stillingen?
- Utdanning
- Erfaring fra barnehagen/ evt. Andre relevante jobber
- Ca. antall ansatte i barnehagen?

- Fortell litt om deg selv og bakgrunnen din?

### **Emosjonelle belastninger**

- *Arbeidsrelaterte emosjonelle belastninger*, vil du fortelle litt om hva du eller din organisasjon legger i dette begrepet?
- Hvilke faktorer erfarer du at kan ligge til grunn for at personalet opplever emosjonelle belastninger?

-Hvordan påvirker dette personalet?

- Hvordan vil du beskrive omfanget av emosjonelle belastninger i barnehagen du leder, og i sektoren generelt?

### **Leder i møte med medarbeideres emosjonelle belastninger**

- Hvordan får du som leder kjennskap til at medarbeidere opplever emosjonelle belastninger?

-Hvordan kommer du i dialog med vedkommende om det?

- Hva preger møtene du har med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger?

- Hva vil du som leder løfte frem som viktig i dialogen med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger?

-Hvordan og hvorfor

- Uttrykker medarbeidere hva de trenger fra deg som leder?

- Hva kan det være?

- Opplever du at deres behov samsvarer med det du har rammer for å imøtekomme?

- Hvordan møter du deres behov?

### **Narrativ, sendt ut i forkant av intervjuet**

*-Kan du fortelle om et møte du hadde med en medarbeider som var tydelig preget av en hendelse på jobb? På hvilke måter tror du ditt møte med denne personen preget hens håndtering?*

### **Leders opplevelse av møtene**

- Hva er det mest utfordrende med disse møtene?
- Hva gjør disse møtene med deg?
- Hvordan kommer det til uttrykk i ditt arbeid?
- Har du noen å snakke med om dine opplevelser av disse møtene?

### **Forebyggende arbeid og ekstern bistand**

- Har du noen tanker om hva som kreves fra barnehageledere for å forebygge emosjonelle belastninger for ansatte i barnehager?
- Har du tilgang til noen ekstern bistand for å støtte deg i arbeidet med å møte disse medarbeiderne?
- Hvordan benytter du deg av dette tilbudet? Og/Evt. Hva slags støtte opplever du behov for?
- På hvilke måter opplever du at disse tilbudene er en støtte for deg som leder?
- Har du andre i ditt nettverk som du kan støtte deg til?
- Kan du beskrive hvordan de emosjonelle kravene til personalet blir inkludert i deres HMS arbeid? (risikovurderinger)
  - På hvilke måter oppleves barnehagens HMS- arbeid som en støtte for deg som leder?
  - Har du noen gang fått avviksmeldinger på emosjonelle belastninger? Og i så fall hvilke?

**Avslutningsvis:** Ut fra det vi har snakket om nå, er det noe du vil fortelle mer om eller noe du kjenner du vil tilføye?



## 8.2 Beskrivelse av hva emosjonelle belastninger kan være

Emosjonelle belastninger viser her til følelsesmessige belastninger som kommer i forbindelse med arbeidet personalet utfører, og utgangspunktet for dette skyldes ofte at personalet må være tett på utfordrende følelser hos andre mennesker (Haavik & Toven, 2020 s. 25). I barnehagen kan det også skyldes følelsen av utilstrekkelighet, trusler, vold mm.

Barnehageansattes arbeid kan defineres som emosjonelt og relasjonelt arbeid fordi arbeidet primært foregår ved at yrkesutøverne yter i direkte kontakt og relasjon til andre mennesker (Ose & Busch, 2020, s. 43).

Haavik, M., & Toven, S. (2020). *Ivaretagelse av hjelpere : er vi ikke betalt for å tåle dette?* Universitetsforlaget.

Ose, S., O. & Busch, H., J. (2020) *HMS i offentlig sektor*. Gyldendal

## 8.3 Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet  
«Barnehageledelse i møte med  
medarbeideres emosjonelle  
belastninger»?

### **Formålet med prosjektet**

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utvikle en masteroppgave. Forskningsprosjektet vil derfor bli publisert som en mastergradsavhandling. Ved å delta i forskningsprosjektet vil du, gjennom intervju med forskeren, bidra med informasjon (data) som svarer til problemstillingen:

*«Hvordan møter barnehageledere medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid i barnehagen?»*

For å kunne svare på dette har jeg utviklet tre forskningsspørsmål:

- Hva vektlegger barnehageledere i møtet med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger i sitt arbeid?

- Hvordan opplever barnehageledere møtene med medarbeidere som opplever emosjonelle belastninger?
- Hvordan opplever styrene behovet og tilgjengeligheten av støtte for å kunne møte medarbeidere med emosjonelle belastninger?

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

Du får denne forespørselen fordi

- Du er barnehageleder med personalansvar i Trøndelag fylke.
- Hvis du takker ja til deltakelsen, vil du være 1 av 5-6 informanter som deltar i forskningsprosjektet.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Dronning Mauds Minne høgskole for barnehagelærer utdanning (DMMH) er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

- Deltakelse i et intervju, antatt tid er 1 time.
- Navn og kontaktopplysninger vil det kun være studenten (som intervjuer) som har tilgang til.
- For mest mulig nøyaktig gjengivelse vil lydopptaker brukes under intervjuene. Lydopptakene slettes fortløpende etter transkribering.

### **Kort om personvern**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern på neste side.

Med vennlig hilsen

Sissel Mørreaunet  
[prosjektansvarlig](#)  
(Forsker/veileder)

Maria Solstad  
[student](#)

### **Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

- Personopplysningene dine er det kun studenten som vil ha tilgang til.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Deltakere skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Opplysninger som er tallfestet (Som hvor mange ansatte det er ved din enhet vil bli oppgitt i en gruppe som for

eksempel 10-20 eller 45-60 ansatte, *hvis* det blir aktuelt å synliggjøre det i den publiserte oppgaven). Jeg vil heller ikke oppgi geografiske opplysninger som hvor i landet du jobber eller ved hvilke skoler du har studert.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Dronning Mauds Minne høyskole for barnehagelærerutdanning har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 27.06.2025. Personopplysningene vil da slettes.

### **Spørsmål**

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Sissel Mørreaunet (epost: [sisselmorreaunet@dmmh.no](mailto:sisselmorreaunet@dmmh.no) tlf: 959 79 505)
- Vårt personvernombud: Sam A. Kasimba (epost [personvern@dmmh.no](mailto:personvern@dmmh.no))

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

---

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Barnehageledelse i møtet med medarbeideres emosjonelle belastninger», 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

-----  
Signert av prosjektdeltaker, dato

## 8.4 Sikts vurdering

 Sikt

### Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 153720	<b>Vurderingstype</b> Automatisk 	<b>Dato</b> 09.11.2023
----------------------------------	---	---------------------------

**Tittel**  
Barnehageledelse i møte med medarbeideres emosjonelle belastninger

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Dronning Mauds Minne – Høgskole for barnehagelærerutdanning / Seksjon for samfunnsfag

**Prosjektansvarlig**  
Sissel Mørreaunet

**Student**  
Maria Solstad

**Prosjektperiode**  
08.11.2023 - 27.06.2025

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 27.06.2025.

[Meldeskjema](#) 

---

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

**Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)

<http://meldeskjem.a.sikt.no/653243a3-1a5d-4432-6a79-c7e25eb141e5/vurdering> 02.02.2024, 13:41  
Side 1 av 2

- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

**Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingssansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.