



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

Den nye barnehagen. En glede eller en sorg? *Emosjonens betydning ved ledelse av omstilling*

Merethe Aasvang

Masteroppgave i Utdanningsledelse Mai 2018



Forord

Jeg er takknemlig for å ha fått muligheten til å delta på studiet erfaringsbasert utdanningsledelse. Dette studiet har gitt meg mer kunnskap og større innsikt i ledelsesfaget og det har gitt meg større forståelse og innsikt i forskning og teori. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik prosess.

Jeg vil takke informantene som gjorde denne masteroppgaven mulig. Dere satte av tid i en hektisk arbeidshverdag og gav av dere selv.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Morten Brattvoll. Han har gitt meg motivasjon, faglig veiledning og uttrykt tro på meg. Det har vært viktig.

Mest av alle fortjener min kjære søster en stor takk. Du har støttet meg og oppmuntret meg når ting har stoppet litt opp. Du har vært tålmodig, rådgivende og veiledende slik at jeg klarte å gjennomføre denne oppgaven. Sist men ikke minst vil jeg takke mine kjære barn Simen og Ina som har gitt meg stor glede og motivasjon i årene som har gått til dette prosjektet.

Tromsø, mai 2018

Merethe Aasvang

Innhold

1	Innledning	5
1.1	Bakgrunn	5
1.2	Bakgrunn for valg av tema	6
1.3	Problemstilling	8
1.4	Oppgavens oppbygging	9
2	Begrepsavklaring og teori	11
2.1	Emosjoner	13
2.1.1	Emosjoner i arbeidslivet.....	16
2.2	Persepsjon.....	17
2.3	Motivasjon.....	18
2.4	Ledelse	18
2.4.1	Endringsledelse.....	19
2.4.2	Planlagt endring.....	20
3	Metode.....	21
3.1	Metodisk tilnærming og ståsted.....	21
3.2	Fenomenologi og hermeneutikk.....	22
3.3	Datainnsamling	24
3.3.1	Utvikling av intervjuguide.....	24
3.3.2	Utvalg av informanter	25
3.3.3	Gjennomføring av intervju	26
3.3.4	Databehandling og transkribering	27
3.4	Dataanalyse	27
3.5	Forskningsetiske vurderinger	29
3.6	Pålitelighet, gyldighet og allmenngyldighet	30
3.7	Feilkilder	32
4	Presentasjon av funn	34
4.1	Opplevelse av omstilling og aktivering av emosjoner.....	34
4.2	Ledernes opplevelse av omstilling og emosjonens betydning.....	37
4.3	Andre funn.....	42
5	Drøfting og analyse	44
5.1	Persepsjon og emosjon.....	44
5.2	Aktivering av emosjoner ved omstilling.....	45
5.3	Emosjonens betydning for lederskap i omstilling	48
6	Konklusjon.....	58
7	Avslutning og refleksjon	59

8 Referanser 60

1 Innledning

I 2007 var jeg ferdig utdannet som førskolelærer og fikk fast ansettelse i en kommunal barnehage. Denne kommunen hadde et økende behov for barnehageplasser utover kapasiteten i eksisterende barnehager. Derfor måtte det opprettes midlertidige plasser i leide lokaler. I en av disse eksterne barnehagene ble jeg ansatt. Siden behovet var økende valgte kommunen å utrede mulighetene for anskaffelse av nye barnehagebygg. Resultatet av denne utredningen ble grunnlag for at det ble fattet vedtak om å bygge en ny barnehage i sentrum som skulle erstatte de midlertidige plassene og effektivisere noe av eksisterende barnehagedrift. Behovet for utvidet barnehagedekning kom som følge av Stortingets barnehagesatsing som lovet alle barn under skolepliktig alder barnehageplass. I tillegg var det forventet økt tilflytting av barnefamilier til kommunen og et faktum at en av de eksisterende barnehagene var gammel og nedslitt med behov for utskiftning. Denne barnehagen var over 40 år og ansatte i denne barnehagen hadde hatt ny barnehage på ønskelista i mange år.

1.1 Bakgrunn

Det har vært kontinuerlige endringer innenfor barnehagesektoren over tid og det er sannsynlig at endringene vil fortsette i takt med endringene i samfunnet for øvrig. Noen endringer skjer fortløpende og nesten umerket. Disse endringene kan være å ta imot nye barn og foreldre, lære å bruke nye pedagogiske verktøy, sette seg inn i nye planer, nye arbeidsmetoder og nye satsninger. Dette er en del av barnehagehverdagen og blir sett på som en naturlig del av arbeidet som gjøres. De fleste endringer gjør arbeidsprosessene og hverdagene bedre både barn og ansatte og gir bedre kvalitet. Det er sjelden motstand mot slike endringer. Jacobsen (2012) hevder at et permanent trekk i organisasjoner er nettopp endring. Det kommer stadig nye stortingsmeldinger, veiledere og strategier som bygger på nyere forskning og som viser til endringer i samfunnet for øvrig. Dette vil ha betydning for framtidens barnehage og bidrar til at barnehageeiere må finne nye løsninger for framtidens barn.

I denne oppgave har jeg valgt å fokusere på en større endring der to eksisterende barnehager slås sammen til en barnehage i et nytt bygg. I henhold til Hilsen (2009) er dette en så stor planlagt endring at den kan defineres som omstilling.

Det ble en langvarig prosess fra kommunestyret gjorde et vedtak om bygging av ny barnehage og til byggingen ble iverksatt. Den ene av de eksisterende barnehagene, Bukkespranget barnehage som var i dårligst teknisk stand, var fra starten utvalgt til å flytte inn i den nye barnehagen. Flere andre barnehager har i tillegg vært utredet om behov for å flytte til nybygg og avgjørelsen ble at også Spretten barnehage skulle inn i nytt barnehagebygg. Etter at disse beslutningene ble tatt, har ikke behovet for barnehageplasser økt i den takten som var forventet. Dette medførte at det måtte gjøres nye utredninger som igjen førte til nedjusteringer av det totale behovet.

Denne studien handler om sammenslåing av to eksisterende barnehager som fysisk ligger langt fra hverandre. Disse barnehagene har bygget opp egne kulturer, to styrere skal bli til en, fem mindre avdelinger skal bli til fire større og alle ansatte må forholde seg til nytt bygg, endrete strukturer og endret ledelse. Alle ansatte må bytte arbeidssted, får flere barn og voksne å forholde seg til, og får nye kollegaer. Dette medførte en omstilling som berørte alle ansatte.

Med bakgrunn i endrede behov, ble det underveis i prosessen et større fokus på å effektivisere barnehagedriften gjennom å redusere antall enheter ved sammenslåing, nedleggelse av enkelte enheter og en mulig nedbemanning.

Min hypotese er at en omstilling som dette, vil engasjere og mobilisere emosjoner hos ansatte. I denne studien vil jeg forsøke å belyse hvordan denne omstillingen påvirket de ansattes emosjoner, og hvilken betydning dette har for lederskap.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Som nyutdannet, gikk jeg rett inn i en funksjon som pedagogisk leder i en midlertidig barnehage som bestod av to avdelinger. Jeg følte meg godt rustet til denne jobben som krevde kunnskap om barn og utvikling, men jeg erfarte etter hvert at det også krevde mye kunnskap om ledelse. Siden jeg startet å arbeide i barnehagesektoren mange år tidligere, har jeg gjort meg noen erfaringer med større eller mindre endringer og omstillinger innenfor sektoren som var initiert både fra sentralt- og lokalt hold. Jeg opplevde at slike omstillinger og endringer kunne både påvirke og berøre meg i mitt daglige virke.

Barnehagen jeg ble tilsatt som pedagogisk leder i, skulle i utgangspunktet være en midlertidig barnehage i 3 år og deretter erstattes av permanente plasser i en ny barnehage der barn og ansatte skulle med. Det som skjedde var at denne barnehagen ble drevet i midlertidige lokaler

i 6 år og uventet lagt ned uten at den nye barnehagen var påbegynt. Jeg erfarte selv at uroen rundt nedleggelsen førte til usikkerhet og redsel for mitt arbeid videre. Da arbeidet med den nye barnehagen endelig ble startet, hadde jeg på grunn av usikkerheten valgt å søke nye jobber. Underveis i prosessen og i ettertid har jeg gjort meg mange tanker rundt min egen opplevelse av omstillingen og hvordan mine kollegaer opplevde den. Vi har snakket mye om opplevelsen rundt hendelsene og om aktivering av ulike emosjoner. Disse erfaringene har medvirket og inspirert meg til at jeg nå har valgt dette temaet i denne masteroppgaven.

Kommunen jeg skriver om har i mange år hatt god økonomi og hatt bedre bemanning i barnehagen enn sammenlignbare kommuner. I de senere år har også denne kommunen fått større utfordringer med økonomien, noe som har ført til større fokus på rasjonalisering, kutt og omstillinger som påvirker både ansatte og foreldre. I løpet av 6 år er det blitt lagt ned 7 avdelinger som igjen utgjør ca 120 barnehageplasser for barn over 3 år. I tillegg til mer utfordrende økonomi har også endringene kommet som følge av lavere tilflytning enn forutsatt og dermed redusert behov for barnehageplasser. Disse endringene har ikke ført til oppsigelser av fast ansatte, men har generert uro og usikkerhet. Det er fortsatt en utfordrende situasjon og kommunen måtte gjøre nye kutt noe som igjen fører til uro og usikkerhet hos ansatte. Ansatte har vært bekymret for om det kunne komme varsel om nedbemanning og oppsigelser eller endring av stilling eller arbeidssted.

I en del litteratur jeg har lest, synes jeg å se en tendens til en tenking om ledelse som er svært lederorientert. Forståelsen av ledelse har i svært stor grad vært koblet til formelle ledere og hva disse lederne gjør eller hvilke avgjørelser de tar (Lagdegård & Vabo, 2010). Jeg finner at det i liten grad er sett på de som blir ledet og deres emosjoner er i liten grad belyst. Mange som har skrevet om lederrollen, trekker ikke inn de komplementære rollene til lederne og har ofte basert sine teorier om lederroller på observasjoner av hva formelle ledere bruker tiden sin til. Forståelsen av begreper som gjelder ledelse knyttes i stor grad til handlinger som utøves av personer med ledertitler. Ledelse betraktes dermed som noe en gruppe mennesker utøver ovenfor en annen gruppe mennesker. Ledelse kan forstås som en sammenhengende rekke handlinger som har til hensikt å utøve innflytelse på en gruppe mennesker (Bryman, 1996), slik at gruppen i fellesskap kan nå mål som er satt. Jeg tenker at når man skal lede mennesker gjennom omstilling, oppstår emosjoner hos de ansatte som lederen bør ha kjennskap til og kunnskap om for å kunne møte. I tillegg vil det aktiveres emosjoner hos lederen som også kan påvirke prosessene og ledelsen av omstillingen. Disse forholdene også hatt innvirkning på

min avgjørelse på at jeg ønsker å fordype meg i og skrive om akkurat emosjoner ved omstilling i organisasjon. Emosjoner har ifølge Starrin (2009) stått utenfor forskning gjennom mange år, men har nå fått komme inn i varmen igjen.

Barnehagen som organisasjon har vært i kontinuerlig endring de siste årene. Det hender at endringsprosjekter ender opp som relativt mislykkede og vi kan da spørre oss om hvorfor dette skjer. I organisasjonslitteraturen snakkes det gjerne om organisatoriske problemer eller menneskelige faktorer (Gotvassli, 2013). Jeg ønsker å rette oppmerksomheten mot de menneskelige faktorene som på den ene siden er ansattes emosjoner ved omstillingen og på den andre siden er hvordan lederen møter utfordringene dette gir for lederskapet.

Styring og ledelse har lenge vært fokusområde i organisasjons- og ledelseslitteraturen, mens det har i mindre grad vært interesse for hvordan emosjoner og dens «biologi» styrer livene våre i organisasjonen. Vi er affektive mennesker og følelser kan gi oss informasjon som igjen påvirker våre handlinger, tanker og helse (Vikan, 2014). Affekt brukes i psykologien som et overordnet begrep for emosjoner, stemninger og sentiment, altså affektive holdninger til noe. Lederens emosjonelle kompetanse og affektive bevissthet vil derfor også ha stor betydning for lederskapet. I denne oppgaven vil jeg belyse emosjoner og lederskap i ved omstilling.

1.3 Problemstilling

Målet med denne studien er å undersøke og drøfte hvilke emosjoner som aktiveres hos ansatte som gjennomgår en omstillingsprosess og hvordan dette påvirker ledelse. Denne studiens problemstilling er følgende.

«Hvilke emosjoner aktiveres i en omstillingsprosess i to barnehager og hvilken betydning har disse emosjonene for utøvelse av lederskap?»

Der det er mange mennesker er det også mange emosjoner, noe som merkes spesielt ved omstillingsprosesser i en organisasjon, som berører og «rører» mange mennesker (Skrøvseth & Tiller, 2011). Helt fra jeg startet min karriere som leder, har jeg fattet interesse for hvordan det som «rører seg» i organisasjonen kan påvirke ledelse og jeg har i denne studien valgt et relasjonelt perspektiv som utgangspunkt. Jeg vil bygge på en grunnleggende forståelse av at det ikke er bare individet alene som studeres men belyses gjennom et sosiokulturelt perspektiv (Dyste, 2001). Ut fra det sosiokulturelle miljøet og sammenhengen individet befinner seg i,

vil jeg prøve å sette meg godt inn i «hva er det som skjer her», før jeg prøver å analysere og å forstå det.

Mennesket har gjennom evolusjon tilegnet seg grunnleggende og instinktive emosjoner (Vikan, 2014). Det er trolig det overordnede emosjonssystemet som får mennesker og dyr til å søke etter eller tilegne seg ressurser som i utgangspunktet har vært for å overleve. Dagens moderne liv derimot, har ført til at mennesker må bruke ressursene annerledes. Livet blir meningsløst uten følelser, men samtidig styrer følelser oss mer enn det vi liker å anerkjenne, og vil framkomme i denne oppgaven. Jeg har valgt å dele problemstillingen i to hovedområder. Den ene delen vil handle om emosjonelle tilstander og den andre vil handle om emosjonenes betydning for å drive lederskap i barnehagen.

Hensikten med den empiriske undersøkelsen er å skaffe innsikt i hvordan ledere i to barnehager møter emosjoner som aktiveres ved omstilling og hvordan disse emosjonene påvirker ledelse av omstilling og videre arbeide. I tillegg ønsker jeg å få innsikt i hvordan ansatte opplever omstillingen og hvilke emosjoner som aktiveres hos ansatte. Dette for å vurdere hvordan ledelsen påvirkes av dette.

Emosjoner kan for eksempel være følelsesmessige erfaringer som uttrykkes gjennom humør eller stemninger (Vikan, 2014). Spesifikke hendelser berører og «rører» mennesket og deres respons kan påvirke humør og stemning. Dette har innvirkning på hvordan man i ulike sammenhenger opptrer og kan lett smitte over på andre mennesker i nærheten som også vil ha betydning i henhold til min problemstilling.

Ledelse kan ofte oppleves som en «ensom jobb» som rollemodell der alle ansatte ser «opp» til lederen. Dette kan bidra til at de ansatte speiler leders innstilling til prosjekter, endringer og omstilling. Altså vil også leders egne emosjoner, tanker og uttrykk i relasjonene med sine ansatte ha betydning i denne oppgaven. Hovedmålet med denne studien er å belyse ulike emosjoner som aktiveres ved denne omstillingen og hvilken betydning emosjonene har for lederskap.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt i 7 hovedkapitler. Kapittel 1 består av selve innledningen. Her redegjør jeg for valg av tema og hvorfor jeg har valgt dette. Her vil jeg redegjøre for problemstilling og begrensninger og jeg vil redegjøre og definere sentrale begreper. I kapittel 2 presenterer jeg

oppgavens teoretiske rammeverk. I denne delen ønsker jeg å legge vekt på tre sentrale temaer. Disse er omstilling, emosjoner og ledelse. Teorien skal danne grunnlag for å kunne belyse min problemstilling. Innledningsvis presenteres teori rundt omstilling som fenomen. Deretter vil jeg presentere teori om emosjoner og dens betydning i arbeidslivet. Til slutt i dette kapitlet vil jeg presentere teori om ledelse.

Kapittel 3 bruker jeg til å presentere metoden som er brukt i studien. Her beskriver jeg valg av forskningsmetodisk tilnærming og jeg gjør rede for hvordan og hvorfor jeg har brukt denne tilnærmingen. Videre vil jeg foreta noen etiske refleksjoner rundt forskerrollen, og beskrive forskningens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Jeg vil kort beskrive hvordan jeg har gått fram i analysen av datamaterialet og til slutt vil jeg vise til feilkilder. I kapittel 4 vil jeg presentere funn fra intervjuene. Både ledernes og medarbeideres opplevelse og emosjoner ved omstillingen vil bli presentert. Hovedfunnene vil beskrives sammenstilt og gjennom illustrasjon av sitater fra informantene. I kapittel 5 vil jeg vise drøfting og analyse av funn i lys teori for å kunne besvare problemstillingen. Kapittel 6 viser konklusjon av studien og her vil jeg presentere resultat av forskningen. Til slutt vil jeg i kapittel 7 avslutte og reflektere rundt studien.

2 Begrepsavklaring og teori

Min problemstilling omhandler emosjoner, omstilling og ledelse. For å belyse teori rundt disse har jeg valgt følgende teoretiske perspektiver. Følelser styrer oss mer enn vi tror (Vikan, 2014). Å kunne skille mellom disse kan være vanskelig og uklart, men som leder må man ha en viss innsikt og forståelse av emosjonelle tilstander og dens påvirkning for prosesser (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Emosjoner er samordning av opplevelsesmessige, uttrykksmessige og fysiologiske/nevrologiske komponenter med ulik varighet (Vikan, 2014).

Det finnes mange definisjoner på ledelse. Ordet ledelse i seg selv, ble omgjort til et tekniskspråk uten en presis omdefinering (Yukl, 2006) og har dermed fått mange definisjoner. Fire temaer som ofte går igjen og som jeg vil trekke frem er ledelse som en prosess, ledelse finner sted i en gruppeprosess, ledelse består i å påvirke andre og ledelse innebærer måloppnåelse (Andersen, 2011). To slike definisjoner kan på den ene siden være Hemphill og Coons som definerte i 1957 ledelse slik: adferden til en person når han dirigerer en gruppes aktivitet mot et felles mål (ibid). På den andre siden vil jeg trekke fram Rischards & Engels (1986) definisjon på ledelse og lederskap: Ledelse består av blant annet å artikulere visjoner, inneha verdier og skape de omgivelser der ting kan oppnås (Andersen, 2011). Den første definisjonen fokuserer mere på styring og måloppnåelse mens den andre viser til innholdet i ledelsesprosessen og består i å legge til rette for at andre skal utvikle seg. Ut fra disse to definisjonene kan vi si at ledelse handler om å kunne påvirke andre til å oppnå et felles mål. En enklere og etter min mening bedre beskrivelse av ledelse er å arbeide gjennom andre (Gotvassli, 2013).

Begrepet omstilling kan defineres ut fra hva som oppfattes som en omstillingsprosess. Anne Inga Hilsen (2009) viser til en rapport fra 1999 der begrepet omstilling er brukt for å beskrive forskjellige typer endringer i arbeidslivet. I rapporten klassifiseres endringene ut fra forflytning, systemendring og endringer på jobbnivå (Hilsen, 2009). Disse tre type endringer har forskjellige konsekvenser for arbeidsmiljø og mestring. I min empiri gjennomføres det jeg definerer som en omstilling ved at to barnehager slås sammen i et nytt bygg. Det betyr i praksis at alle ansatte må bytte arbeidssted, arbeide etter nye arbeidssystemer, nye arbeidsoppgaver og nye kollegaer. Omstilling brukes som et samlebegrep på større endringer og omfatter ofte nedbemanning og andre rasjonaliseringstiltak. Denne endringen der to barnehager flytter sammen i et nytt bygg, ser jeg på som en større endring og vil kalle det for omstilling.

Jeg vil trekke inn et ofte brukt og sammensatt begrep om at barnehage er en lærende organisasjon. Rammeplanen for barnehager sier følgende: «*Barnehagen er en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller*». «*Styreren skal lede og følge opp arbeidet med planlegging, dokumentasjon, vurdering og utvikling av barnehagens innhold og arbeidsmåter og sørge for at hele personalgruppen involveres*». (Utdanningsdirektoratet 2017). Kjentegn ved at barnehagen er en lærende organisasjon er at alle ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap om hvordan de best kan nå organisasjonens mål (Irgens 2012). Min oppgave bygger på et økende behov for barnehageplasser og effektivisering.

En organisasjon er to eller flere mennesker som arbeider sammen og utfører oppgaver for å oppnå et mer eller mindre klart definert mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Felles for en organisasjon er at mennesker samhandler om oppgaver for å nå et mål. Det finnes mange former for organisasjoner som kommer av de ulike behovene i samfunnet og målsettingene en organisasjon oppfyller og at organisasjoner kontinuerlig er i utvikling (Gotvassli, 2013).

Jeg velger å trekke inn begrepet persepsjon som innen psykologi og kognitiv vitenskap innbefatter ervervelse, tolkning, utvelgelse og organisering av sanseinformasjon (Funder, 1999). Persepsjonen er like avhengig av hvordan sanseorganene og vi selv fungerer, som hvordan omgivelsene er (ibid). Persepsjon kan kort beskrives som «Hvordan vi oppfatter verden rundt oss, her og nå» og vil kunne belyse reaksjonsmønster hos enkelte informanter.

Jeg vil også tekke inn begrepet motivasjon som beskrives som en prosess som setter i gang en drivkraft inne oss selv eller av forhold i miljøet som igjen resulterer i en målrettet atferd (Skogen, 2013).

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke hvilke emosjoner som preger ansatte i to barnehager når de gjennomgår en omstilling, herunder sammenslåing av to godt etablerte barnehager og innflytting i nye lokaler. Jeg har valgt å undersøke hvilken betydning disse emosjonene har for lederskap. Videre i dette kapitlet vil bringe frem teori om emosjoner, persepsjon, motivasjon og ledelse som kan gi en dypere forståelse i hva som ligger i disse begrepene og hvordan jeg vil anvende teorien.

2.1 Emosjoner

Min problemstilling omhandler omstilling, emosjoner og ledelse. Jeg har gjort søk etter relevant forskning innenfor barnehagesektoren, men finner lite forskning direkte knyttet til sektoren. Jeg vil likevel trekke frem en artikkel av Bengt Starrin (2009) som viser til tidligere forskning om følelser og emosjoner, og er en slags operasjonalisering av begrepet emosjoner. Starrin (2009) sier at det har vært en lengre periode der emosjoner på en måte har stått utenfor forskning, men viser til ulike sosiologer og samfunnsvitere som gjennom mer enn 200 år har skrevet om emosjoner. Starrin viser til at det i 1975 var flere hendelser som fikk betydning for emosjoner i sosiologien og samfunnsvitenskap. Flere sosiologer fokuserer på emosjoner på ulike måter og en av dem er Thomas Scheff som organiserer en emosjonssosiologisk sensasjon på sosiologforbundets årsmøte dette året. Senere bidro Scheff med sitt viktigste bidrag til den fornyede emosjonsinteressen der han utviklet en samfunnsvitenskapelig forståelse av skam og stolthet (Starrin, 2009). Han mener at skam er den mest dominerende følelsen da den fyller flere funksjoner enn andre følelser gjør. Scheff viser til skam som på ene siden lett flauhet, til på den andre siden mer krenkende. Disse oppstår oftest når man ser seg selv negativt gjennom andres øyner. Når et menneske blir stadig utsatt for gjentatte krenkelser og ydmykelser kan skamfølelsen bli både giftig og destruktiv. Stolthet vil fungere på samme måte men i positiv retning. Disse emosjonssosiologene har vist vei og synliggjort noen viktige bidrag til feltet ledelse og læring (Skrøvseth & Tiller, 2011). Skrøvseth og Tiller hevder at de viktigste bidragene er bevisstgjøringen om at emosjoner kan enten fylle eller tappe energi.

Kaufman og Kaufman (2009) viser til nyere forskning på organisasjonsatferd. De hevder at emosjoner kan ha en potensielt viktig rolle i beslutninger om målsettinger og veivalg. Positiv humørtilstand er en oppstemt emosjonell grunnstemning som kan lede til mer frodig, innholdsrik og kreativ idéutvikling enn det vi er i stand til å få frem i en nøytral eller negativ sinnsstemning. Dette kan bidra til å stimulere innovasjon (ibid). Mens negativ humørtilstand er en nedstemt emosjonell grunnstemning. Noen ganger kan dette være til hjelp ved at man da kan være mer realistisk i forhold til et problem eller prosjekt. Negative personer kan utvise misnøye overfor løsninger positive personer i større grad ville slått seg til ro med. Dette kan føre til betydningsfull ny innsikt i et problem (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Jeg mener at omstillingsprosessen jeg beskriver også har en emosjonell dimensjon. Emosjoner er følelser som beskriver vår subjektive reaksjon på opplevelser som angår oss (Vikan, 2014).

En definisjon på emosjoner er det som oppstår når en begivenhet berører vårt verdisystem (ibid). Denne omstillingen angår alle ansatte i begge barnehagene og vil slik jeg ser det, berøre eller røre deres verdisystem.

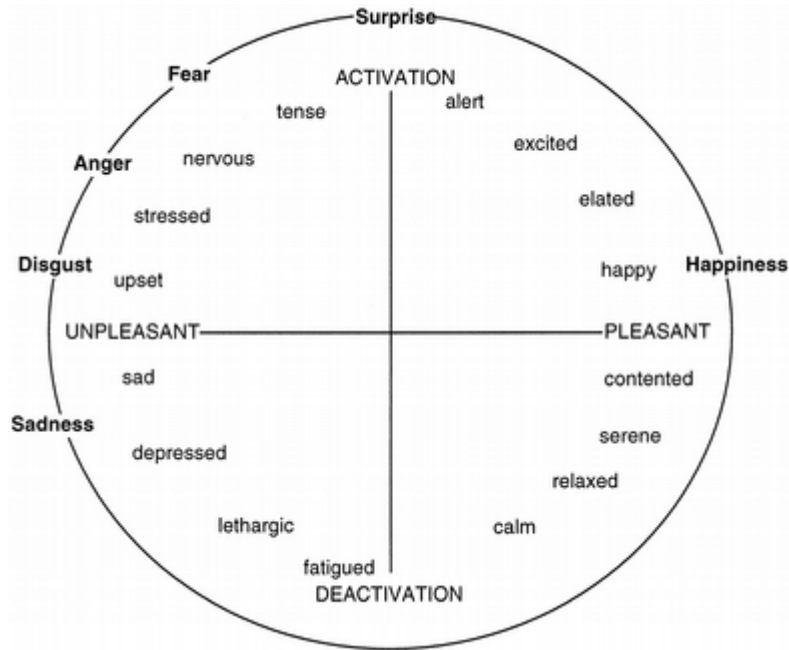
I følge Vikan (2014) er det viktig at den første informasjonen ikke nødvendigvis er detaljert, men tidlig i prosessen med overordnet informasjon og med vekt på positive effekter.

Emosjoner kan sees som en aktiva i det helhetlige ved at det kan være signaler på positiv energi og igjen skape «giv» og ha stor betydning for arbeidsutførelse og effektivitet.

Emosjoner påvirker rasjonelle- og irrasjonelle tanker. Positiv humørtilstand er en form for oppstemt emosjonell grunnstemning (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Denne tilstanden kan lede til å se mange muligheter og kan føre til innholdsrik og kreativ idéutvikling. Dette i motsetning til en mer nøytral eller negativ sinnsstemning. Negativ humørtilstand sees på som nedstemt emosjonell grunnstemning. Av og til kan det også være til hjelp slik at man er mer realistisk i forhold til prosesser eller prosjekter (ibid). Personer som i utgangspunktet er negativ kan vise misnøye ovenfor løsninger som positive personer ville ha slått seg til ro med. Negativitet kan altså føre til ny innsikt og ha betydning for videre arbeide (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Emosjoner har i senere tid ført til nytt perspektiv i påvirkning av atferd i organisasjoner (Vikan, 2014).

Russel og Barretts har laget en to-dimensjonal modell for fordeling av emosjoner og som jeg kaller følelshjulet. Dette hjulet gir grunnleggende følelsesaspekter en systematisk beskrivelse (Vikan, 2014). En emosjonell opplevelse kan beskrives i disse to dimensjonene som i den ene aksen viser valens, fra behag (positiv) til ubehag (negativ) og den andre aksen viser emosjonens intensitet fra svak til sterk. Det vil si at en gitt emosjonell opplevelse kan i hjulet bestemmes i en skala fra negativ til positiv og fra svak til sterk (ibid). Illustrasjonen kan sees på neste side.

Emosjoner er ikke avgrenset i ett individ (Vikan, 2014). Emosjonelle tilstander kan lett smitter over fra en person til en annen. Denne effekten kan også forekomme i grupper som en positiv humørtilstand som kan smitte over til andre gruppe medlemmene, slik at det blir en gruppefølelse. God emosjonell stemning i barnehagen skaper ofte trygghet, selvtillit og gir rom til kreative problemløsninger og ideutvikling (Vikan, 2014).



Figur 1; Feldman Barret og Russell`s to dimensjonale modell for fordeling av emosjoner (1998).

Emosjoner har stor makt over oss som fanger vår oppmerksomhet og påvirker våre tanker (Vikan, 2014). De påvirker det vi gjør og hvordan vi oppfører oss. Menneskelige emosjoner oppstår i alle situasjoner der det finnes mennesker (ibid). Når vi opplever en følelse, settes en kroppslig prosess i gang, en prosess som har innvirkning på hvordan man reagere eller gir uttrykk for. Når vi for eksempel opplever frykt øker pulsen, musklene trekker seg sammen, pupillene utvides (Vikan, 2014). Noen gjemmer seg, andre uttrykker sinne. Disse fysiologiske prosessene skjer både i kroppen og i hjernen (ibid). Ved opplevelse av frykt kan det føre til tanker om å mislykkes, som for eksempel at «jeg kommer aldri til å klare dette, mens alle andre klarer det». Når man derimot opplever stolthet, kan dette føre til positive tanker som «jeg kommer til å løse dette og mine foreldre kommer til å bli så stolte og imponert over at jeg klarte det (Fenzel & Stephens, 2013).

Uttrykk for emosjoner refererer til spesifikke spontane ansiktsuttrykk, bevegelser eller holdninger som vises under emosjonelle opplevelser (Vikan, 2014). Disse uttrykkene av emosjoner er synlige og kan oppfattes og oppdages av andre (ibid). Når man oppfatter andres emosjonelle reaksjoner, kan det føre til tilpasning fra andre ved at man forstår hva som skjer eller at man kan gripe inn å forsøke å endre de emosjonelle reaksjonene (Fenzel & Stephens,

2013). På den andre siden kan andres uttrykk for emosjonelle reaksjoner oppfattelse som en gruppefølelse og som igjen kan påvirke omstilling i positiv eller negativ retning (ibid).

2.1.1 Emosjoner i arbeidslivet

Forskning fra senere tid har vist interesse for positive emosjoner som betingelse for jobbprestasjoner, prososial atferd, jobbtilfredshet og forpliktende organisasjonsengasjement (Vikan, 2014). Større tro på egne evner har gitt positive emosjoner og fører til økt aktivitetsnivå og utholdenhet i arbeidsoppgavene, samt større fleksibilitet og kreativitet.

På 80-tallet utviklet psykolog Csikszentmihalyi teorien om flow (Irgens 2007), om å være i den såkalt flytsone. Dette er en tilstand hvor en person opplever å være fullstendig fordypet i en aktivitet, hvor det er en balanse mellom de utfordringer som mennesket blir utsatt for og de ferdigheter man har. Flytsonen er en tilstand der alt flyter av seg selv, og ideer strømmer på. Å være i flytsonen beskrives som en ekstremt positiv emosjonell tilstand. Man opplever en indre motivasjon når aktiviteten blir et mål og en belønning i seg selv (ibid). Denne tilstanden krever høyt samsvar mellom oppgavens utfordring og kompetanse. Altså mestring av oppgaver fører til positive emosjoner.

Dersom man tar utgangspunkt i selve den følelsesmessige erfaringen, settes følelser gjerne opp mot humør eller stemning. En følelse kan beskrives som en respons på en spesifikk hendelse som oppleves sterkt, endres hurtig eller strekker humøret over lengre tid (Vikan, 2014). Humør i seg selv, oppleves ikke like sterkt som en følelse og er ikke nødvendigvis rettet mot noe spesielt rundt personen. Sinne eller redsel kan for eksempel beskrives som følelser, mens det å være rolig eller nedstemt kan tilskrives en persons humør (ibid).

Dårlige erfaringer fra tidligere endringer og omstillinger kan bidra til motstand (Jacobsen 2012). Det er ikke nødvendigvis omstillingen i seg selv eller resultatet av omstilling som gjør at ansatte uttrykker motstand. Det handler ofte om uro over endringer som medfører forandring i arbeidsoppgaver, arbeidssted, nye arbeidskolleger, endret arbeidsplan og i verste fall oppsigelse (ibid). Denne uroen kan bestå i tap av makt, tap av medinnflytelse og tap av arbeidsoppgaver (Jacobsen 2012). Eksisterende arbeidsmiljø brytes opp og man blir utrygg. Ansatte vegrer seg for å oppleve den emosjonelle turbulensen som endringsprosessen får for dem personlig (ibid).

Jacobsen (2012) mener at motstand er et permanent trekk i organisasjonen og sier at for å kunne forstå motstand må man forstå den usikkerhet som de involverte har. Usikkerheten kan fort føre til negative tolkninger om hva framtiden vil bringe både for en selv, for medarbeiderne og for organisasjonen generelt (ibid). Han sier også at motstand kan baseres på frykt og angst, men oftest er motstanden basert på rasjonelle avveininger. Motstand til endringer kan også være et resultat av dårlig ledelse (Tronsmo, 1998). Tronsmo hevder at vi har et iboende behov for å forandre oss, lyst til å lære, være kreative og vi har behov for spenning. Han argumenterer for å legge vekt på de positive aspektene ved endringen og at ledere må stimulere mer til menneskers behov for utfordringer, i stedet for å bekjempe behovet for finne stabilitet (ibid). Årsaker til motstand kan være så mangt. Frykt for det ukjente som kan være alt fra frykten for å miste jobben, frykt for å bli plassert et annet sted, frykten for sammenslåing av avdelinger eller tap av oppgaver eller roller (Jakobsen 2012). Det vil oftest oppstå motstand til endring, men ikke all motstand er negativ. Uansett må leder kunne håndtere motstand med klokskap (ibid).

2.2 Persepsjon

Persepsjon er betegnelsen på hvordan vi oppfatter oss selv og omverden, og er en viktig faktor for at vi kan eksistere som fullverdige mennesker i arbeidslivet (Einarsen & Skogstad, 2016). Persepsjon er en aktiv prosess hvor individet, gjennom sanseinntrykk, prøver å danne seg en oppfatning av fenomener i omgivelsene. Persepsjon påvirkes av biologiske, erfaringsbestemte, behovs og motivasjonsforankrede emosjonelle tilstander (ibid).

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer persepsjon som «*den kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseinntrykk her og nå*». Våre kognitive prosesser strekker seg over store områder, fra relativt liten intellektuell bearbeiding til store og omfattende tankeprosesser. Liten intellektuell bearbeiding kan for eksempel være å se på en flamme, mens store og omfattende tankeprosesser kan være når en danner seg bilde av egenskapene hos en person (ibid). Det kan skilles mellom fysisk persepsjon og sosial persepsjon som på den ene siden er sanseinntrykk dominerende, og på den andre siden er intellektuell tolkning dominerende (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Persepsjon har betydning for hvordan stress, motivasjon og utvikling kan påvirke mennesker ulikt (ibid).

2.3 Motivasjon

Jeg har valgt å trekke inn teori om motivasjon fordi jeg mener at er et viktig element for gjennomføring av omstilling. Det er sjelden at alle ansatte er like motiverte for sitt arbeide, men et fellestrekk ved motivert adferd er en form for drivkraft som får oss til å handle (Skogen, 2013). Denne drivkraften som kommer innenfra eller utenfra, blir vanligvis sett på som motivasjon. En mer presis definisjon kan være at motivasjon er en prosess som settes i gang av drivkrefter inne i oss selv eller i miljøet rundt oss og som fører til målrettet atferd. Positive opplevelser i forhold til arbeidsoppgaver fører til mestringsglede som kan sees som følelser og et ønske om å gjøre det igjen (Hetland 2004). Dette ønsket er en form for motivasjon som kommer innenfra i seg selv, men kan også oppstå i ledelse. Motivasjon kan da brukes som et hjelpemiddel og kapasitetsbygging (ibid). Altså kan motivasjon komme av egne tanker om mestring eller tilbakemelding fra miljøet rundt (Skogen, 2013).

2.4 Ledelse

Rischarde & Engels definerer lederskap slik (Hetland, 2004): Leadership is articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished. Dette er en definisjon, men ledelse kan defineres på mange måter. Gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill kan leder påvirke og motivere personalgruppen (Skogen m/flere 2013). Gotvassli (2013) hevder at god kommunikasjon er vesentlig.

Eksisterende studier på ledelse viser til hvordan ledere er, hva de gjør, og hvordan de tar beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Mens effekten av ledernes følelser og medarbeideres følelser spiller i ledelsesprosessen, sjelden er vurdert eksplisitt i ledelseslitteratur (ibid). Jeg opplever at organisasjonslitteraturen er dominert av en mer kognitiv og løsningsfokusert orientering. Kaufmann og Kaufmann (2009) har i sin bok vist til at følelser har tidligere blitt ignorert eller sett på som noe som kommer i veien for rasjonalitet og effektiv beslutningstaking. De hevder at leders emosjonelle kompetanse og bevissthet har stor betydning for vellykket lederskap. Leders emosjonelle kompetanse har stor betydning for hvor vellykket lederskap er (ibid).

Ledelse handler om å oppnå effektivitet og måloppnåelse gjennom sosial innflytelse (Skogen m/flere 2013). Ved å bruke sin autoritet og sitt personlige skjønn, utøver lederen lederskap

(ibid). Distribuert ledelse blir ofte brukt som en samlebetegnelse på mange ulike former for delegering (Jacobsen 2012). For mye distribuert ledelse kan resultere i en vag opplevelse av retning og manglende effektivitet, mens for mye styring kan skape motstand og en påtvunget aksept for omstillingen.

Leder fremstår ofte som rollemodell og må kunne inspirere, motivere og legge til rette for utvikling (Ladegård & Vabo, 2010). Her mener jeg at leder må ha god kjennskap til organisasjonen og det som rører seg i virksomheten og hos de ansatte. Jeg mener at emosjoner kommer også til uttrykk hos ansatte og er en del av det som skjer i virksomheten. Leder kan motivere sine ansatte til selv å tenke ut løsninger (ibid). Gjennom et slikt fokus kan leder identifisere og beslutte viktige strategier for å oppnå målene (Skogen m/flere 2013).

Det viktigste kjennetegnet på godt lederskap er opplevd legitimitet, altså lederstatus opplevd av medarbeiderne (Tronsmo, 1998). Legitimitet ansees som at lederne anerkjenner maktutøvelse og at den utøves med respekteres (ibid). Tronsmo (1998) viser til at en ledernes legitimitet kan måles i hvor høy grad ansatte aksepterer ledelse i stedet for styring og tvang. God ledelse av endring er at leder har evne til å skape oppslutning om alternativene og samtidig være klar over konteksten man befinner seg i (Jacobsen 2012).

2.4.1 Endringsledelse

Kotters (1996) definisjon på endringsledelse: *Leadership defines what the future should look like, aligns people with the visjon, and inspires them to make it happen*». Det betyr at leders oppgave er å definere framtiden for organisasjonen ved å skape en visjon som inspirerer til målrettet arbeid (Kotter, 1996). Ved å skape eierskap til visjon, kan dette øke motivasjon og engasjement hos de ansatte (Roland & Ertvåg, 2013). Dette mener jeg er viktig og jeg ser at leder har en sentral rolle i endringsprosesser og ved omstilling.

Barnehagen bør være i endring for å utvikle seg i takt med samfunnet og være en lærende organisasjon (Skogen, 2013). I denne sammenheng må lederen klare å tydeliggjøre hva som er riktige endringer for sin barnehage (ibid). Leder må da være forandringsorientert, komme med nye ideer, alternative løsningsforslag og ta initiativ til nye endringene (Andersen, 2011).

Andersen refererer til forskning som dokumenterer sammenheng mellom forandringsorienterte ledere og tilfredse, motiverte medarbeidere (ibid). Ut fra barnehagefaglig perspektiv, ser jeg at lederen i barnehagens har mange ulike oppgaver.

Styreren som leder har ansvar for planlegging, tilrettelegging, organisering, administrering, kontrollering, veiledning, rapportering og følge opp arbeidet i barnehagen. Barnehagesektoren er stadig i endring og en av styrerens viktige roller er å tilrettelegge for endrings- og utviklingsarbeid samt være leder i disse prosessene (Skogen m/flere 2013). Det kan være ødeleggende for endringsarbeid dersom leder ikke tar del i prosessen eller på annet vis er fraværende i prosessen (ibid).

Omstilling krever mental energi og det er derfor viktig å balansere mellom endring og stabilitet for å unngå at organisasjonen tappes for energi (Gotvassli, 2013). Skrøvseth og Tiller (2010) hevder at det er et viktig bidrag at leder har er bevisstgjøringen om at emosjoner kan både fylle og tappe energi.

2.4.2 Planlagt endring

Omstillingen som jeg har valgt å studere er en endring som i utgangspunktet var resultatet av en ytre drivkraft der behovet for barnehageplasser meldte seg. Jeg vil trekke fram Jacobsen (2012) som sier at ytre drivkrefter blant annet er endret tilbud-og-etterspørsel i markedet, politiske endringer, kulturelle endringer og endringer i arbeidsmarkedet. Slik jeg ser det oppstod det utfordringer for denne omstillingsprosessen da den nye barnehagen var et faktum og hvilke to barnehagekulturer som skulle slås sammen til en. Indre drivkrefter kan aktiveres når sammensetning av arbeidsstokken endres og fører til konflikter, dårlig arbeidsmiljø, høyt sykefravær og turnover (ibid). Disse drivkreftene vil også kunne knyttes til opplevelse og emosjoner. Uten en tydelig ledelse vil endringsprosessen lett kunne utvikle seg til evige forhandlinger, kompromisser og føre til lite eller ingen endring (Jacobsen 2012).

Omstillingen i denne studien er initiert fra det øverste ledelsesnivået i kommunen og har vært på agendaen i mange år. Jeg velger å se på denne omstillingen som en planlagt endring som er i tråd med Jacobsen og Thorsvik (2007) mening om et rasjonelt perspektiv på endring som baserer seg på at man kan analysere endringene som skjer eller vil skje. Man har da ganske klare mål og preferanser, man har kunnskap om hvordan organisasjoner kan utformes for å nå de mål man setter seg, og at man kan iverksette endringer i de komplekse sosiale systemer som organisasjoner er (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette mener jeg er viktig og jeg ser at leder har en sentral rolle i denne omstillingsprosessen.

Det er også viktig at lederen skaffer seg god oversikt over hvordan man kan utnytte de ressursene man har, noe som stiller krav til både leder og ansatte (Beggerud & Ihlen, 2008). Leder må vise vei og legge føring for at energi og engasjement som ligger i medarbeiderne føres i en konstruktiv retning (ibid). Gjennom å legge til rette for et godt arbeidsklima der det er gjensidig respekt, dialog og samarbeid, kan uenigheter ved omstillingen løses på en grei måte (Hilsen, 2009). I arbeidsmiljøloven framkommer det tydelig at man skal sikre sunne omstillingsprosesser og forebygge unødige helsebelastninger (Arbeidsmiljøloven 2006).

3 Metode

Metode kommer fra det greske ordet "methodos", og betyr å følge en bestemt retning mot et mål. Denne retningen sier noe om hvordan man skal gå fram for å få informasjon om det man ønsker å forske på, og om hvordan man videre analyserer og tolker data. Hensikten med denne studien har vært å utforske hvordan personalet opplever omstilling og hvordan ledelsen håndterer emosjoner som oppstår. I denne delen vil jeg redegjøre for hvilken forskningsmetodisk tilnærming og vitenskapsteoretisk ståsted jeg har hatt. Videre vil jeg redegjøre for utvalg av informanter, innsamling og analyse av materialet, vurdere etiske utfordringer og til slutt vurdere studiens troverdighet og pålitelighet.

3.1 Metodisk tilnærming og ståsted

Vitenskapsteoretikere er ikke helt enige om hvordan kunnskap kan oppnås, og ulike perspektiver har vært presentert. Et perspektiv som har vært dominerende er representert i det positivistiske paradigme (Posthom, 2010). Positivism er en filosofisk retning som bygger kun på det faktiske forhold gitt gjennom erfaring. All vår viten er begrenset til data gjennom sanser, og kan kun nås gjennom metodisk og vitenskapelig observasjon av "virkeligheten» (ibid). Positivismen har vært betraktet som en empirisk tilnærming der læring blir sett på som registrering av minner om sanseintrykk som kommer utenfra. Kunnskap blir sett på som uavhengig av mennesket innenfor den empiriske tradisjonen og blir referert til som realisme (Posthom 2010). Den mer moderne samfunnsforskningen kan anses som basert på kritisk realisme. Dette betyr at det som studeres er ikke bare konstruert av forskeren, men henger sammen med reelle fenomener. Dette samsvaret er imidlertid ikke godt nok, slik at vi må følgelig innta en kritisk holdning til våre observasjoner og tolkningene av dem. I henhold til kritisk realisme er derfor vitenskapelig kunnskap delvis konstruert og ikke direkte kopier av virkeligheter (Jacobsen, 2005).

Jeg vil si at jeg er relativt godt orientert i tilnærmingen til fenomenet jeg studerer og ser data i lys av relevant forskning og teori. Det er derfor viktig for meg å få innsikt i både ledelse av omstilling og konteksten rundt omstillingen. Det finnes til dels lite forskning på ledelse av omstilling i barnehagen med fokus på emosjoner. Det er da mest hensiktsmessig å velge kvalitativ forskningsmetode når man ønsker å forske på et fenomen man ikke kjenner særlig godt til (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

3.2 Fenomenologi og hermeneutikk

For å samle inn data har jeg valgt en hermeneutisk tilnærming med kvalitativt forskningsintervju som metode. Hermeneutisk tilnærming innebærer at forskeren skal prøve å oppdage og legge fram meningsperspektivet til menneskene som blir studert (Posthom, 2010). Denne tilnærmingen egner seg godt til min studie på lederes og medarbeideres opplevelse av omstilling. Hermeneutikk er en vitenskapelig tradisjon der forskere tolker datamaterialet som oftest er basert på fenomener som uttrykker mening i form av menneskers handlinger, ytringer og produksjon av tekster (Nilssen, 2012). Jeg velger å se på meg selv som en observatør som ikke må trå inn i informantens beretning, noe som kan være krevende da jeg selv har et forhold til denne omstillingen. Derfor blir det enda viktigere for meg at jeg er bevisst min rolle i intervjusammenheng slik at informantens informasjon ikke blir farget av mine følelser for og i prosessen. Jeg har fått avstand til prosessen siden jeg nå arbeider i en annen kommune og kjenner at jeg har interesse for informantenes opplevelse.

En fenomenologisk tilnærming tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og forsøker å forstå fenomenet fra informantens ståsted (Kleven, Hjordemaal, & Tveit, 2014). Det fenomenologiske perspektivet fokuserer dermed på personens livsverden. Det er åpent for informantens erfaringer, fremhever presise beskrivelser, forsøker å se bort fra egne forhåndskunnskaper, og søker etter beretningens sentrale betydninger (Kvale, 2009). Dermed vil den fenomenologiske tilnærmingen føre til at interessen spesifiseres rundt fenomenverdenen slik informanten opplever den, mens verden rundt kommer i bakgrunnen. Det blir dermed en utfordring for meg der jeg ikke skal fremme egne tanker, følelser eller erfaringer i materialet og jeg må være meg selv bevisst. Det mest sentrale innen fenomenologien blir å forstå fenomener på grunnlag av informantenes perspektiv og samtidig beskrive omverdenen slik den erfares av dem. Fenomenologien bygger på en underliggende oppfatning om at opplevelsen er slik folk oppfatter at den er (ibid).

Å søke etter en forståelse av en dypere mening i personers erfaringer, ved å ta utgangspunkt i informantens subjektive opplevelse av en sak, er en fenomenologisk tilnærming i fenomenologi og hermeneutikk (Kleven, Hjardemaal, & Tveit, 2014). Intervjupersonens perspektiv og opplevelse vektlegges i fenomenologien. Det må komme til syne fenomener som kan studeres slik intervjupersonen beskriver dem. Jeg som forsker har derfor et ansvar om å være lojal mot opplevelsen der det er den subjektive opplevelsen som er i fokus. Det handler ikke om den objektive virkelighet, men det som er av interesse er om hvordan intervjupersonen selv opplever den. I min søken etter å forstå og skape mening av andres subjektive opplevelse er det nødvendig å gå inn i en fortolkning av denne opplevelsen. Hermeneutikk blir da teorien om fortolkning. Det vesentlige med denne retningen at jeg tolker omgivelsene i lys av min egen forforståelse som jeg ikke kan komme utenom. Underveis i denne studien har jeg vært svært opptatt av min forforståelse. All forståelse er bestemt av en forforståelse, også kalt forståelseshorisont (Dalen, 2004). Dette innebærer meninger og oppfatninger vi på forhånd har i forhold til det fenomenet som studeres (ibid). Ved intervju av informantene og det materialet som samles her, vil forskeren alltid stille med en form for forforståelse. Det blir i denne sammenheng utfordrende å trekke inn sin egen forforståelse, uten at det påvirker informantens opplevelser og uttalelser. Jeg vil her trekke frem nødvendigheten av at man som forsker må kunne sette forhåndsantakelser til side, nettopp for å kunne bringe frem den enkeltes forståelse og forklaring av fenomenet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Jeg har valgt å studere noe som interesserer meg og har det en personlig betydning. Dette vil påvirke hva jeg observerer og hvordan jeg vektlegger og tolker disse (ibid). Derfor er det viktig at jeg er bevisst min egen forforståelse som har stor betydning for forskningen. Jeg har gjort meg noen tanker rundt dette i forkant av forskningsarbeidet og ønsker å stille åpen og spørrende underveis i arbeidet. Jeg vil, så langt det rekker, sette mitt eget perspektiv til sides for å gi plass til andres perspektiv.

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte forskningsintervju for å innhente dybdekunnskap om hvordan ledere og medarbeidere opplever omstillingen. Jeg vil fortolke informantenes opplevelser ved å fokusere på en dypere mening enn det som kommer fram. Intensjonen er å få fram virkeligheten ved å belyse den slik den fortoner seg for den enkelte informant, men jeg vil også forsøke å finne fellestrekk i det informantene forteller. Videre vil jeg søke etter og fortolke informantens opplevelse i studiens kontekst. Hvordan jeg forstår informantenes livsverden vil påvirke hvordan dataene tolkes (Kvale & Brinkmann, 2009). En kvalitativ forskningstilnærming vektlegger ofte en fortolkende tilnærming til datamaterialet. Det som

ligger til grunn er at mennesker skaper og konstruerer sin sosiale virkelighet som dermed gir mening til egne erfaringer (Dalen, 2004). Informantenes opplevelser er sentral og kvalitativ data, i form av tekst, danner dermed basis for undersøkelsen. Denne tilnærming baserer seg på tanker fra fenomenologisk og hermeneutisk vitenskapsteori (ibid).

3.3 Datainnsamling

Jeg har i denne studien valgt å benytte et kvalitativt forskningsintervju som metode for datainnsamling. Dette skal bygge på dagliglivets samtaler, men er samtidig en profesjonell samtale hvor intervjuet har som mål å produsere kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.3.1 Utvikling av intervjuguide

Ut fra problemstillingen om emosjonens betydning og egen interesse basert på egen forforståelse, kunnskap og praksis, utarbeidet jeg en intervjuguide med to tematiserte forskningsspørsmål; opplevelse av ledelse og opplevelse av emosjoner, både egne og andres.

Det aller første jeg gjorde var å spørre meg selv hvilken metode jeg kan bruke som tjener saken best (Jacobsen 2005). Således måtte jeg avveie problemstillingen og formål før jeg gikk inn i studien. Jeg er interessert i hvordan informantene forholder seg til sin omverden og hva den betyr for dem, og da er det få og dypere intervju som vil gi best resultater på det jeg ønsker (ibid).

Hovedmålet med mastergradsprosjektet er å finne frem hvilke emosjoner som settes i sving ved omstilling og hvordan leder håndterer dette. Formålet med et intervju er å få fram fyldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon (Dalen, 2004). Det kvalitative intervjuet er spesielt egnet til å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser (ibid). Da fenomenet omstilling er et slikt komplekst begrep vil det være sentralt å frambringe medarbeideres stemme for å kunne forstå emosjoner som settes i sving.

Et av målene i denne studien er å få fram dypere kunnskap om informantens opplevelser, tanker og følelser rundt omstillingen (Thagaard, 2009). Jeg har valgt et semistrukturert intervju som består av tematiserte forskningsspørsmål som gir retning og fokus for samtalen, men er også åpen for tema informant tar opp. Som grunnlag for å få informanten til å levere relevant informasjon var å formulere gode spørsmål. Disse måtte være slik at jeg fikk vite noe

nytt eller bekrefte og avkrefte det jeg var usikker på. For å få dette til skulle intervjuet ikke være en debattarena. Intervjuobjektet skulle være hovedpersonen som snakket mest mulig og at jeg som intervjuer snakket minst mulig. Jeg valgte at intervjuet skulle bestå av enkeltspørsmål der målet var å få ting til å skje ved å utløse svar. Jeg valgte en struktur der spørsmålene stilles i en rekkefølge som skaper mening (Jacobsen 2005). I den anledning har min intensjon vært at intervjuguiden skal fungere som en ramme for intervjuet der jeg kan gå inn og ut av spørsmålene og vil derfor nødvendigvis ikke følge denne kronologisk.

Jeg ville starte med en åpen tilnærming, men følger opp med de ferdig utformede spørsmålene ved behov. Det kvalitative aspektet ved denne fremgangsmåten er at informantene kan utforme svarene sine fritt og gjennom svarene vil det etterhvert bli presentert hvordan vedkommende forstår sin situasjon. En fordel med strukturert tilnærming er at svarene er sammenlignbare da alle informantene har svart på de samme temaene (ibid). Intervjumetoden støtter seg til fenomenologisk filosofi og baseres på en deskriptiv studie av informantens bevissthet.

Det ble viktig for meg å utarbeide en intervjuguide med best mulig rekkefølge på spørsmålene. Siden det handler om til dels personlige aspekter som igjen krever fortrolighet hos informantene, blir trolig rekkefølgen av spørsmålene også avgjørende for hvordan intervjuet forløper. Derfor valgte jeg å starte med nøytrale emner som det er lett å svare på, for gradvis å komme inn på vanskeligere emner som omstilling og emosjoner. Intervjuet får således et preg av en stigning mot et høyere emosjonelt nivå, som avsluttes litt mer generelt.

3.3.2 Utvalg av informanter

Valg av informanter er et viktig tema innenfor kvalitativ intervjuforskning (Jacobsen 2005). Hvem skal jeg intervjuer, hvor mange skal jeg ha og etter hvilke kriterier skal jeg velge de ut fra? Studiets formål er å undersøke ledelse av omstillingsarbeid og håndtering av emosjoner som utløses av omstillingen. I den anledning faller det naturlig å ha et begrenset utvalg slik at jeg kan gå i dybden for å få et best mulig resultat av studien. Mitt utgangspunkt ble at antallet informanter ikke ble for stort også fordi både gjennomføringen av intervjuene og bearbeidingen av dem er en tidkrevende prosess. Alle intervjuene skulle gjennomføres i mai siden juni var satt av til å pakke ned begge barnehagene før stenging i juli.

Det var også viktig at intervjumaterialet jeg satt igjen med skulle være av et slikt omfang som kunne gi tilstrekkelig grunnlag for gode beskrivelser (ibid). Intervjupersonene skulle være fra

begge barnehagene som skulle slåes sammen og fra alle typer stillinger som arbeider med barn i barnehagen. Mitt mål var å få styrerne fra begge barnehagene, en pedagogisk leder fra begge barnehagene og en assistent fra begge barnehagene. Begrunnelse for dette utvalget var at jeg ønsket å få begge barnehages perspektiv på ledelse og opplevelse av omstillingen. Dermed får jeg både leders og ansattes perspektiv på ledelse, omstilling og emosjoner.

Jeg har som tidligere sagt at jeg delvis har vært en del av prosessen. Derfor var det helt naturlig for meg å ta kontakt med de aktuelle informanter for å spørre om de kunne tenke seg å stille til intervju. Jeg fremmet dette i et felles møte der alle svarte ja og jeg måtte dermed gjøre et tilfeldig uttrekk i populasjonen. Jeg lagde lapper der jeg delte de ansatte under hver sin barnehage og deretter etter stilling. Styrerne var selvskrevne siden det var en i hver barnehage, mens pedagogisk leder ble trukket to av tre i hver barnehage. Det ble trukket to assistenter av 8 i den ene barnehagen og to av 5 i den andre. Jeg fikk hjelp av en ansatt som fysisk trakk i populasjonen.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Før jeg gikk i gang med intervjuene fant jeg det viktig og nødvendig å foreta et prøveintervju med en annen ansatte enn de jeg hadde utvalgt som mine informanter. Jeg kontaktet en ansatt i en annen barnehage og spurte om det kunne passe. Denne ansatte har ikke vært gjennom den omstillingen jeg beskriver, men har vært med på lignende endringer i andre arbeidssammenhenger. Hensikten med dette prøveintervjuet var å teste ut spørsmålene i intervjuguiden. Etter prøveintervjuet ble det nødvendig å foreta noen enkle justeringer på spørsmål som viste seg litt vanskelige å svare på. Jeg fikk øvet meg litt i dette intervjuet, men ser i ettertid at det kunne vært hensiktsmessig å gjennomføre ett ekstra intervju for å kvalitetssikre spørsmålene.

Jeg bestemte meg for å ha lik oppstart med hver enkelt informant. Der fikk jeg fortalt litt om meg selv og at hensikten med disse intervjuene var å finne mer kunnskap om fenomenet og opplevelsen av omstilling. På denne måten avklarte jeg litt om hva informanten kunne forvente slik at det ble skapt en avslappende atmosfære før vi startet intervjuet. Jeg forklarte også grunnen til at jeg benyttet båndopptaker og forklarte om konfidensialitet. Videre informerte jeg at båndet ville bli slettet så snart jeg var ferdig med transkripsjonene og at det ville være mulig å lese disse dersom det var ønskelig.

3.3.4 Databehandling og transkribering

Etter at intervjuene var gjennomført ble disse lydfilene transkribert og deretter slettet. Noen intervju fikk jeg anledning til å transkribere fortløpende mens andre ble transkribert etter at alle intervjuene var tatt. Transkribering vil si gjør tale om til skriftlig tekst og klargjøres til analyse (Nilssen, 2012). For at transkriberingen ikke skulle bli lett gjenkjennelig valgte jeg ikke å skrive på dialekt, men heller bokmål. For å gjøre forskningen enda mindre gjenkjennelig har jeg «beskrevet» personene med hunkjønn og endret navnene på barnehagene. I intervjuene har jeg valgt å ta med pauser, latter og kremting. Dette kan signalisere nyanser i hvordan de opplever meg som forsker eller selve situasjonen de er i. Samtidig med transkriberingen skrev jeg inn stikkordene som jeg hadde notert underveis i intervjuet som jeg også kan bruke i analysen. Dette var et tidkrevende men spennende arbeid. Jeg føler at jeg ble satt godt inn i datamaterialet og at jeg allerede her startet en analyseprosess. Jeg opplever selv at jeg har hatt fokus på informantens opplevelse, men samtidig ser jeg at det kan til tider være vanskelig å legge til side egen forforståelse som gjør at feiltolkning er mulig. Likevel opplever jeg at denne prosessen har vært fin og at jeg har greid å være sensitiv ovenfor informantenes tanker og opplevelser. Dermed vil jeg si at jeg har greid å ha et etisk aspekt gjennom hele transkripsjonsprosessen.

3.4 Dataanalyse

Da jeg var ferdig med transkriberingen av intervjuene, satt jeg igjen med ca 60 tettekrevne datasider med tekst som skulle være utgangspunktet for mitt analysearbeid. Jeg leste igjennom intervjuene flere ganger i et forsøk på å finne igjen temaer som gikk igjen i det informantene hadde snakket om, for deretter å lete etter fellestrekk i disse temaene. Dette har jeg valgt å systematisere ved å utarbeide en matrise. I matrisen har jeg kategorisert i tråd med hovedtemaene i min problemstilling. Se vedlegg 2. Jeg har valgt å fokusere på de ansattes emosjoner generelt i arbeidslivet og i forhold til omstilling. Slik jeg ser det, framkommer det tydelig at ledelse er viktig i forhold til denne omstilling. Noe som framkom i flere av intervjuene var at de ansatte ble bevisst både egne og andres emosjoners betydning i arbeid og ønsket temaet på agendaen i barnehagen. Jeg vil komme tilbake til de konkrete funnene i kapitel 4.

Et spørsmål jeg som forsker må ta stilling til før analysering, er hva som skal betraktes som relevante data (Thagaard, 2009). Analyser av kvalitative data er en fortløpende prosess, som

knyttes til de beslutninger jeg foretok ved innsamlingen av datamaterialet. De valgene jeg tok, kan betegnes for analytiske valg, i den forstand at de kan knyttes til den forståelsen som utvikles i løpet av arbeidet (ibid).

Formålet med disse kvalitative forskningsintervjuene har som tidligere nevnt vært skildret som beskrivelsen og tolkningen av temaer i intervjupersonens livsverden (Kvale & Brinkman, 2009). Jeg har videre i denne studien valgt å ta utgangspunkt i Kvale`s femtrinns analysemodell (ibid).

I første trinn leste jeg igjennom transkriberingen for å danne meg et helhetlig bilde av informantenes beretning. Jeg har bevisst unngått å bekrefte eller avkrefte mine egne tanker og erfaringer rundt studiens tema. Neste trinn i analysen var å se etter meningsenheter eller ulike temaer i råmaterialet som hadde sammenheng med min problemstilling. For å lage en oversikt over i dette arbeidet lagde jeg en fargekode på emnene og lagde meg stikkord i margin. Deretter kategoriserte etter tre hovedtemaer. Ledelse, omstilling og emosjoner. I tredje trinn sammenlignet jeg informasjon og studerte dette samt skrev meningsfortsettende sammendrag av hver informant under hvert av hovedtemaene. Dette medførte at jeg komprimerte uttalelser som informantene hadde gitt og som jeg gjengav så tydelig som mulig uten å tilegne fordommer eller lignende som er i tråd med Kvale & Brinkman (2009). Disse satte jeg sammen i en matrise for å få god oversikt. I fjerde trinn analyserte jeg sammendragene der jeg ser etter eventuelle underkategorier knyttet opp mot min problemstilling. På det femte og siste trinnet ble de viktigste temaene satt sammen i et deskriptivt utsagn (ibid) som innebærer at jeg kan framstille mine funn som informantenes egne sitater. Dette gjør funnene mer levende og gjenspeiler informantens faktiske uttalelse.

Etter koding av intervjuene begynte jeg altså å sammenlikne informasjonen fra alle informantene om hvert tema. Ved å sammenlikne informasjonen fra informantene gav det meg en mer dyptgående forståelse av hvert enkelt tema. Det er disse tilnærmingene jeg ønsker å belyse i neste kapittel, ved å presentere utsnitt fra det informantene har svart.

Innvendinger mot at kvalitative analyser ikke ivaretar et helhetlig perspektiv, er først og fremst rettet mot temasentrerte tilnærminger (Nilssen, 2012). Ved å sammenligne utsnitt av tekster fra ulike informanter, blir tekstbitene tatt fra sin opprinnelige sammenheng. For å kunne ivareta et mer helhetlig perspektiv, ble det viktig for meg at informasjonen fra hver enkelt informant ble satt inn i den sammenhengen som tekstens utsnitt faktisk var en del av.

Jeg mener å ha oppfylt dette ved å ha knyttet utdragene opp mot temaene som informanten snakket om.

Med utgangspunkt i kategoriene som framkom i kodingsprosessen vil jeg i kapittel 4 legge frem noen av informantenes beskrivelser slik de ble formidlet under intervjuene. Her vil jeg også prøve å trekke inn følelshjulet fra side 14. Forhåpentligvis vil dette resultere i gode beskrivelser som gir ny kunnskap og åpner for nye horisonter og forståelsesmåter.

3.5 Forskningsetiske vurderinger

I forskning der man skal bruke informanter til innhenting av data er det spesielt viktig at forskningsetiske spørsmål ligger til grunn fra planlegging til ferdig rapport (Kvale & Brinkmann, 2009). Som forsker er jeg avhengig av at informantene slipper meg inn i deres liv og gir av sin tid og deler sine tanker gjennom intervjuet (Nilssen, 2012). Flere av informantene fortalte at de gruet seg litt til spørsmålene for de visste ikke helt hvordan de skulle møte disse. Jeg som forsker må derfor være meg selv bevisst i møtet med informantene og evne å kunne reflektere rundt konsekvensene av å delta i et intervju. Med andre ord skal ikke deltakerne oppleve noe negativt ved å stille som informant i et intervju. Jeg prøvde å vise hele veien i intervjuet at jeg var oppriktig interessert i det informanten hadde å formidle og avsluttet med å rose innsatsen og at jeg hadde lært mye (Kvale & Brinkman, 2009).

I en forskningsstudie må det gjennom hele studien gjøre etiske refleksjoner og samtidig kunne ta fortløpende avgjørelser. For å ivareta kvaliteten i forskningen og verne om involverte personer, er det utarbeidet en rekke lover, normer og retningslinjer som forskeren må forholde seg til. Blant annet gjelder dette krav om informert og fritt samtykke, krav om konfidensialitet og krav om å unngå skade og alvorlige belastninger (NESH, 2006).

Opplysningene som framkom direkte eller indirekte som kunne knyttes opp mot enkeltpersoner fra utvalget, har jeg gjort anonymt ved å endre navn og dialekt, og er dermed innenfor kravet. Jeg meldte prosjektet inn til NSD (Norsk senter for forskningsdata) der det ble godkjent, og hele veien har jeg oppbevart data på en hensiktsmessig måte. Før intervjuene startet sendte jeg ut et infoskriv om studiens formål og muligheten for å tekke seg, samtidig som samtykkeskjema. Her framkom studiens formål og anonymitet. På denne måten kunne informantene vurdere fordeler og ulemper med å delta før hun eller han gav sitt samtykke. I informasjonsskrivet ble det også gjort klart at en når som helst kunne trekke seg fra intervjuet.

Samtykkeskjemaene ble underskrevet av hver enkelt informant og makulert etter endt prosjekt. Lydopptakene som var gjort under intervjuene ble slettet umiddelbart etter at samtalene var transkribert og innenfor en uke.

Det kan være utfordrende å gi passende informasjonen i tilknytning til informert samtykke i kvalitativ forskning (Thagaard, 2009). For god informasjon kan påvirke informantenes fortellinger og det kan være vanskelig å gi nok informasjon for hvordan prosjektet vil utvikle seg. Den fleksibiliteten innebærer at undersøkelsesopplegget kan endre seg underveis. Min oppfatning er at mine informanter fikk tilstrekkelig informasjon for å kunne delta i intervjuet og at informantene fikk anledning til å stille spørsmål både før, under og etter intervjuet.

Et annet grunnprinsipp for en etisk forsvarlig forskningspraksis er kravet om konfidensialitet. Prinsippet om konfidensialitet innebærer at: «*De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt*» (NESH, 2006). Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på. Forskningsmaterialet må anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres (ibid). Ved transkribering valgte jeg å skrive bokmål, endre navn på barnehagene og kjønn. Dette gjorde jeg ved være omhyggelig med behandlingen av informasjon fra forskningsprosjektet på en slik måte at deltakernes identitet forblir skjult (Thagaard, 2009).

Jeg opplevde at informantene synes det var en positiv opplevelse å delta i forskning. Fra intervjuundersøkelser kan jeg se at informantene stort sett synes det er interessant og lærerikt å bli intervjuet. Å kunne fortelle om seg selv til en som er interessert og lytter, bidrar ofte til at informanten reflekterer rundt sin egen situasjon (ibid). I den anledning håper jeg at informantene mine fikk muligheten til å reflektere og videre kan utvikle en ny forståelse av sin egen situasjon.

3.6 Pålitelighet, gyldighet og allmenngyldighet

Reliabilitet og validitet er begrepene som har oftest vært de kriteriene som brukes for å kunne måle kvaliteten av forskningsmaterialet. Disse kriteriene er likevel noe omstridt i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkman, 2009). Reliabilitet henger sammen med gjentatte målinger ved bruk av samme målingsinstrument og som gir samme resultater. Dette sier noe om hvor

eksakt en måling er og om resultatene kan generaliseres. Validitet handler om måling av det man faktisk skal måle (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

I denne kvalitative undersøkelsen prøver jeg ikke å måle fenomener, og resultatene vil heller ikke gi noen utslag i tall. Jeg ønsker heller å kunne si noe om hvorvidt min framgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien. Kvalitativ forskning er ikke i hovedsak opptatt av hva som er representativt og generaliserbart, men heller det som er hensiktsmessig (ibid). I en kvalitativ studie vil reliabilitet på samme måte ikke kunne måle sammenhengen mellom et fenomen og de dataene som er funnet.

Thagaard (2009) bruker derimot begrepene bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet som jeg velger å ta utgangspunkt i. Troverdighet knyttes til forskerens redegjørelse for hvordan data utvikles (Thagaard, 2009). For det første snakker man om troverdighet i forhold til selve intervjuet, lydopptaket, transkripsjonen og analysen innenfor kvalitativ forskning (Kvale, 2009). Det som da ble viktig for meg var å vise stor grad av åpenhet, og skape en trygg og god ramme rundt intervjusituasjonen med den enkelte. Å kunne skape en god relasjon til informantene og få dem til å føle seg trygge ble grunnlaget for ikke å risikere å kun få begrenset og overflattisk informasjon. Min egen forforståelse skulle ikke prege informantene svar så jeg prøvde å være bevisst på å møte informantene med en åpen holdning og ikke stille ledende spørsmål. Jeg forholdt meg til intervjuguiden under alle intervjuene med fokus på å la informantene fortelle fritt. Jeg satte av god tid og «pusterom» mellom spørsmål og svar, samt svar og nytt spørsmål. Jeg forsøkte samtidig å få en så lik gjennomgang som mulig sammen med den enkelte, slik at det kunne være lettere å sammenlikne resultatene i ettertid.

Bekreftbarhet knyttes opp mot tolkningen av resultatene (Thagaard, 2009). Det innebærer at forskeren forholder seg både kritisk til egne tolkninger og at resultater kan bekreftes av annen forskning. Det er mer komplisert å vurdere transkripsjonens gyldighet, enn å belyse oppgavens pålitelighet eller troverdighet (Kvale & Brinkman, 2009). Det er umulig å svare på hva som er korrekt transkripsjon eller om at det finnes en sann og objektiv oversettelse fra muntlig form til skriftlig (ibid). Men for å kunne gjøre en lingvistisk analyse, er strengt ordrette transkripsjoner nødvendig. For å få en mest mulig korrekt gjengivelse av uttalelser i intervjuet har jeg notert pauser, latter og kremting.

Underveis i intervjuene ble jeg oppmerksom på at det var nødvendig å få bekreftelse av informantene om jeg hadde forstått dem riktig. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål som eksempel: «*Er det riktig at jeg forstår deg slik at når du sier ...*», eller: «*Når du sier det på den måten*

forstår jeg det riktig dersom...». Informanten fikk også da anledning til å korrigere seg selv eller min oppfatning av det som ble sagt.

Bekretbarhet innebærer to dimensjoner. På den ene siden må forskeren forholde seg kritisk til egne tolkninger, mens på den andre siden kan studiens resultater bekreftes av annen forskning. Det siste er i denne sammenheng vanskelig å bevise da det som tidligere nevnt ikke er gjort særlig mange studier på dette feltet.

I kvalitative studier snakker vi også om overførbarhet. Her handler det om en annen form for overføring enn innenfor den kvantitative forskningen. Overførbarhet innenfor kvalitativ forskning handler om antakelser der teorien utvikles og kan være nyttig i forhold til å forstå lignende situasjoner og kan være relevant andre steder. Overførbarhet kan også være en tolkning som gir mening hos lesere med kjennskap til de fenomenet som studeres (Thagaard, 2009).

3.7 Feilkilder

All forskning kan inneha feilkilder som vil påvirke resultatet. Feilkildene kan oppstå allerede ved planlegging av oppgaven, det kan oppstå ved innsamling og ved bearbeiding av dataene. Dette vil ha innvirkning på undersøkelsens beslutningsgrunnlag, og resultatenes pålitelighet.

I kvalitative intervju kan man aldri være helt sikker på om intervjupersonene har fortalt det de egentlig mener (Dalen, 2004). Det er lett å la seg påvirke av selve intervjusituasjonen og det kan fort bli slik at informanten ønsker å svare riktig på det intervjueren spør om. Dalen viser til en del sosialpedagogisk forskning som relaterer seg til sårbarhet, der hun sikter til mennesker som «lever under vanskelige livsforhold» (ibid).

Jeg har under intervjuene stilt kontrollspørsmål for å prøve å sikre det de egentlig mente, og i starten avklarte min rolle der jeg fremmet ønske om å lytte til deres egne opplevelser. Jeg forsikret informantene at det ikke var noen riktige eller gale svar og at jeg ønsket å få fram deres egen opplevelse. Silverman påpeker at man som forsker må velge om man vil betrakte intervjuet som fakta eller som aktiv konstruerte narrativ (Silverman, 2005). Jeg har valgt det siste i min studie der jeg er ute etter å fange opp informantenes egne erfaringer og forståelse og dermed behandles ikke data som objektive fakta. I forhold til registrering av data, er det slik at flere aspekter ved det muntlige språket faller bort (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har valgt å bruke båndopptaker som har gjort det mulig for meg å gi ganske nøyaktige

beskrivelser av det som ble sagt, men ved transkribering faller eksempelvis tonefall og nonverbale uttrykk bort. Derfor har jeg notert dette underveis i intervjuet for å kunne sikre en mest mulig nøyaktig beskrivelse.

4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal jeg presentere funn i datamaterialet fra intervjuene jeg har gjennomført som har sammenheng med min problemstilling. Funnene vil bli presentert og danne utgangspunkt for drøfting og analyse i kapittel 5.

Som jeg beskrev i dataanalysen under kapittel 3, valgte jeg å systematisere intervjuene i en matrise. Matrisen gir en stikkordsmessig oversikt over hovedfunnene og ligger vedlagt (vedlegg 3). I tillegg til matrisen, vil jeg i dette kapitlet gi en mer utfyllende presentasjon av empirien. Dette har jeg valgt for å gi en mer utfyllende beskrivelse av det informantene sa. Dette vil bidra til å gi et bedre grunnlag for drøfting og analyse. Det fremkommer emosjonelle forskjeller mellom ansatte, men også mellom barnehagene. Jeg ønsker å kunne drøfte likheter og forskjeller mellom de to barnehagene, samt likheter og forskjeller mellom ansatte. Informant 1, 2 og 3 arbeider i Spretten barnehagen, mens informant 4, 5 og 6 arbeider i Bukkespranget barnehage. Lederne i de to barnehagene er informant 1 og 6, mens de ansatte er informant 2-5. Dette er et resultat av rekkefølgen jeg intervjuet informantene i og har oppstått tilfeldig. Jeg vil både presentere emosjoner som ansatte beskriver i intervjuene, og emosjoner som aktiveres under intervjusituasjonen.

4.1 Opplevelse av omstilling og aktivering av emosjoner

I denne delen vil jeg presentere funn og legge fram ulike sitater fra intervjuene som jeg mener har relevans for å kunne besvare problemstillingen. Jeg har valgt å dele funnene i to underkapittel. I dette kapittelet presenterer jeg funn fra ansatte, mens funn fra de to lederne, presenteres i påfølgende kapittel. Som tidligere sagt, har jeg gjort det for lettere å kunne se eventuelle likheter og forskjeller mellom ledere og ansatte.

Jeg vil starte med å beskrive hva informant 2 har fortalt i intervjuet. På spørsmål om opplevelsen av omstillinga, svarte informant 2 følgende;

«Jeg vet ikke helt... Jeg er forholdsvis ny her og trodde i starten at jeg ikke skulle være med i prosessen. Jeg ante ikke hva som ville skje med meg, men har egentlig venta på at nedbemanning ville komme og da måtte jeg vel flytte på meg eller bli oppsagt, tenker jeg. Når jeg endelig fikk vite hvor jeg skulle jobbe så begynte jeg å tro på det og begynte å se for meg hvordan ting skulle bli. Det var mye spekulering blant personalet i begynnelsen av barnehageåret, der ingen visste noe, bare at ting ikke var klart ennå. Etter vi hadde hatt noen møter og sånn her, så synes jeg at det kanskje er litt greit.

Informanten beskrev at hun var skeptisk fordi hun opplevde at det var uklart om hun ville bli påvirket av endringen. Hun sa videre at hun ble glad når det ble avklart at hun skulle være med og opplevde spenning i forhold til det som skulle skje. Informanten fortalte videre at prosessen hadde påvirket hennes private liv. Dette fordi hun ble bekymret for flytting og de konsekvenser det ville ha for hennes hjemmesituasjon. Hun sier videre at hun er glad for å fortsatt å ha en jobb. På spørsmål om hvordan hun opplevde sin egen rolle i forhold til ledelse av personalet ved omstillingen, svarte hun: *«Jeg føler egentlig at jeg sitter litt bakpå. Jeg overlater til andre å bestemme det store. Jeg gjør bare det jeg blir bedt om og ser det litt an»*. Hun smilte og virket rolig mens hun fortalte. På spørsmål om informantens opplevelse av å bli ivaretatt i omstillingen svarte hun slik;

«Jeg er jo en av mange. Jeg føler ikke at jeg blir spesielt ivaretatt i forhold til andre. Men som gruppe synes jeg at når vi endelig fikk vite hvor vi skal jobbe og sammen med hvem, ble det bedre. Tidligere skulle det liksom holdes litt hemmelig til alt var klart. Jeg føler ikke at jeg blir bedre ivaretatt enn andre. Jeg tenker mer at vi er som en gruppe og blir behandlet som en.

Informant 3 beskrev en opplevelse av kaos i starten. Hun sier at hun ble overrasket da informasjonen om at Spretten barnehage skulle legges ned. Hun beskrev at hun var redd og frustrert på egne og andres vegne, med tanke på at noen i verste fall kunne miste jobben. Ved spørsmål om hvordan hun opplevde omstillingen, svarte hun;

«Personlig så synes jeg det er positivt. Men jeg synes også at det er litt vanskelig siden jeg har vært mer interessert tidligere, spesielt i forhold til mine medarbeidere som jeg har ansvaret for. Da blir det litt vanskelig fordi kanskje sitter man på litt informasjon som jeg egentlig ikke skal ut med. Man vet at mange sitter med tanker, bekymringer og ulike innstillinger selv. Det er liksom å få alle på rett vei mot målet.

Når informanten snakket om informasjon som egentlig ikke skulle ut, gjorde hun en grimase og rynket på nesen. Da jeg spurte henne om hvordan hun opplevde sin egen rolle i forhold til ledelse svarte hun følgende:

«Jeg føler meg litt sånn mellom barken og veden. Jeg har liksom vært en god underordnet som har takket for all informasjon jeg har fått og ikke vært kritisk, men

positiv. Jeg har ikke krevd så mye, men samtidig er jeg ikke den beste overordnede for mine medarbeidere heller fordi jeg har ikke så mange svar.

Informanten virket rolig og hun satt avslappet i stolen. Jeg kunne se at blikket ble fjernt og det oppstod en pause. På spørsmål om opplevelse av å bli ivaretatt svarte informant 3 slik:

«Jeg føler meg ganske greit ivaretatt, nå når ting er begynt å bli bestemt. Jeg har ikke fått være med på å bestemme hvem som skal jobbe hvor og det er på en måte litt dumt. Men på en annen måte så står ikke jeg til ansvar for avgjørelsene. Jeg har ikke vært med på de prosessene, men samtidig synes jeg at man skulle fått det. Jeg ble altså spurt om hvor jeg hadde lyst til å jobbe og hvem vi helst ville jobbe med. Men som ledergruppe burde vi kanskje vært mer inkludert i hvilke avdelinger de ulike personene skulle arbeide».

Informanten beskriver at hun opplevde kaos. Hun ble overrasket over beslutningen om at hennes barnehage ville bli påvirket. Hun beskrev at det oppsto usikkerhet og redsel på grunn av signaler om at det kunne komme nedskjæringer i kommunen. I tillegg opplevde hun frustrasjon på vegne av andre ansatte som var redd for hvordan omstillingen ville påvirke deres arbeidssituasjon.

Informant 4 svarte følgende på spørsmål om hvordan hun opplevde omstillingen: *«Jeg opplever det som bare helt fantastisk! Jeg synes det er kjempe positivt ved at vi blir flere medarbeidere og det blir et større fagmiljø.* Informanten satt framoverbøyd mot intervjuer med et fast blikk, et stort smil og tomlene kommer opp og fram når hun fortalte. På spørsmål om hvordan hun opplevde sin egen rolle i forhold til ledelse av omstillingen svarer hun:

«Jeg innbiller meg at jeg liksom er på en måte sånn positiv forgangsperson og ønsker ikke å se negativt på omstillingen eller gi uttrykk for at jeg synes at noe er negativt. Jeg skal ta imot alt jeg får med åpne armer og starte med ny frisk. Jeg tror dette blir utviklende både for meg og de andre».

Informanten satt fortsatt framoverbøyd, strakk armene ut og smiler. På spørsmål om ivaretagelse, svarer hun følgende: *«Jeg føler at jeg har fått være med og jeg har fått ønske blant annet hvilken aldersgruppe jeg vil arbeide med, så jeg har jo vært heldig og fått mitt ønske. Jeg vet at det er flere som ikke har vært like heldig som meg. Jeg føler jo at jeg har vært informert hele veien.* Informanten smilte fortsatt mens hun forteller og virker glad og avslappet. Informanten beskrev at hun gledet seg til et nye som skulle komme. Hun gledet seg

til å komme inn i nye lokaler og var nysgjerrig på hvem hun skulle jobbe sammen med, hvordan den nye barnehagen ville bli utformet og utvikling av barnehagen generelt. Hun beskriver videre at hun ble litt utålmodig da hun opplevde at prosessen tok lang tid.

Informant 5 sitt svar på spørsmål om hvordan hun opplevde sin egen rolle i forhold til ledelse av personalet ved omstillingen, er følgende:

«Jeg kan vel si at opplevelsen er nå god, men det har ikke vært slik hele tiden. Det tok lang tid i og med at jeg ikke visste hvilken aldersgruppe jeg skulle arbeide på, hvem jeg skulle arbeide med. Den biten synes jeg tok alt for lang tid. Jeg vet at pedagogiske ledere fikk vite det mye tidligere og det synes jeg var dumt».

Informanten virket rolig men lett irritert når hun fortalte. Videre forteller informant 5 følgende på spørsmål om hvordan hun opplever omstillingen: *«Jeg opplever at styrer er mye borte. Styrer er fraværende på grunn av mange møter og ting som skal klargjøres».* Hun trakk videre fram at: *«Pedagogisk leder er også mye borte på møter. Det er byggemøter hver uke, da forsvinner en ansatt herifra og som er med på disse møtene. Det merkes jo når noen blir borte i barnehagen, slik er det jo».* Hun fortalte at hun ble glad da hun fikk vite om omstillingen, men om avklaringer og videre arbeid sier hun; *«Den biten synes jeg tok alt for lang tid. Jeg vet det at de pedagogiske lederne fikk vite mye om prosessen lenge lenge før oss andre».* Informanten virket irritert ved at hun rynker pannen, og litt stresset ved at hun blir urolig og begynner å fikle med noen papirer og en kaffekopp. Når hun snakket om lederen blir blikket flakkende og setningene blir korte og raske. Videre forteller hun på spørsmål om ivaretagelse; *«jeg føler at jeg blir greit ivaretatt».* Informanten var glad for endringen som skulle komme, og hadde positive forventninger. Hun opplevde skuffelse da hun syntes prosessen tok lang tid, vedtakene ble fattet men det tok lang tid å gjennomføre det som var blitt vedtatt. Hun opplevde at hun fikk lite informasjon og at det ikke var noen god følelse å måtte etterspørre informasjonen. Hun fortalte at hun ble irritert fordi hun mente at pedagogene fikk informasjon som ikke ble formidlet videre.

4.2 Ledernes opplevelse av omstilling og emosjonens betydning

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene fra intervjuene av lederne. Her har jeg valgt å sortere på spørsmål i stedet for respektive informanter. Dette fordi det kun er to ledere og det synes hensiktsmessig for å få fram likheter og forskjeller mellom de to lederne.

I intervju med informant 1 som er leder i Spretten barnehage, svarte hun på spørsmål om hvordan hun opplever omstillingen med at hun ble forbannet i starten. Hun beskrev opplevelsen av å få en feilsendt mail om at barnehagen skulle legges ned og fortalte videre; *«Jeg tente momentant!»* Min opplevelse i intervjuet var at hun ga sterkt uttrykk for hvor sint hun hadde vært. Under intervjuet lente hun seg framover på stolen, ble kortpustet, rød i ansiktet og hevet stemmen. Hun fortalte videre at hun fortsatt var frustrert over måten hun fikk den første informasjonen på. Det var en tilfeldighet at hun ble kjent med at barnehagen hun arbeidet i skulle legges ned. Hun tok straks kontakt med sin overordnet for å få verifisert informasjonen hun hadde mottatt. Hun fortalte videre at overordnet avkreftet denne informasjonen i første omgang, for senere å bekrefte dem. Informanten beskrev videre at hun ble sliten og apatisk etter en lengre periode med frustrasjon og sinne. Senere i intervjuet sa hun følgende;

«Men så begynte jeg på den ledelsesutdanninga, da leste jeg jo hva som var riktig...»
«Men grunnen til at jeg var så langt nede, var nok at jeg hadde jobbet hardt og lenge med å få Spretten barnehage på rett kjøp. Jeg ser nå hvor bra den nye barnehagen blir. Det blir nok en mye bedre barnehage for både barn og ansatte å jobbe i.»

Jeg opplevde at informanten ble slappere ved at hun sank ned i stolen med hendene i fanget og blikket falt ofte ned på gulvet. Hun beskriver at det har oppstått mange vanskelige utfordringer i utviklingen av Spretten barnehage, som hun mener hun og personalet har løst på best mulig måte. Hun beskriver at det har til tider vært veldig krevende og at det nok har bidratt til at hun er sliten. På spørsmål om hvordan hun opplevde sin egen rolle i forhold til ledelse av personalet i omstillingsprosessen svarer hun;

«Jeg synes det har vært litt vanskelig. Det kommer nok av at jeg vet at jeg ikke skal være styrer og jeg har på en måte overlatt det ansvaret til styreren av Bukkespranget barnehage. Samtidig skal jeg ta hensyn til de som jobber her og det har ikke vært lett. Jeg har i hvert fall vært positiv til at vi skal flytte inn i den nye barnehagen.»

Jeg har notert at hun retter seg opp i ryggen når hun sier at hun er positiv til den nye barnehagen. Når jeg spør henne om hvilken rolle hun har i omstillingsprosessen svarer hun; *«Jeg synes det var uklart i starten og at avklaringen for hvilken rolle jeg skulle ha kom litt seint. Det kunne ha kommet mye tidligere. Selv om jeg på en måte var forberedt på at jeg ikke skulle være styrer, kunne det ha vært avklart hvilken rolle jeg skulle ha da det ble sagt at*

Spretten barnehagen skulle inn i den nye barnehagen». På spørsmål om hennes opplevelse av daglige gjøremål og ledelse svarer hun;

«Jeg har fra dag en som styrer sagt at jeg i hvert fall skal være ute på basene en time hver dag for både kunne møte barn og foreldre. Det har liksom vært mitt mål, uansett hvor mye jeg har å gjøre. Altså jeg skal både sees og vises, det er min grunnpilar i min holdning til ledelse. Ellers går det mye tid til det administrative som betale regninger, bestille varer, gå igjennom budsjett og veldig mye går til personalsituasjonen. Det er veldig organisering av det praktiske. Det går også tid til forberedelser til møter og det å være forberedt i det hele tatt. Jeg synes det går veldig mye tid til praktiske ting».

Ved spørsmålet om ivaretagelse svarer lederen i Spretten barnehage slik; *«Klar deg selv»*, og så ler hun. Hun forteller at det å være styrer kan være en ensom stilling der hun opplever stor avstand til administrasjonen. Hun sier videre; *«Det synes nok de også, men vi blir nok vant med å klare oss selv. Jeg har hatt en samtale i forhold til hvordan min situasjon blir, men utenom det har det ikke vært noe mer»*. På spørsmålet hvilken betydning hennes emosjoner som ledere har for sitt arbeide, svarte hun;

«Jeg har bestandig tenkt at det å være ærlig kan være en gylden regel. Så har jeg lært som leder at du kan ikke være alt for ærlig heller. Altså må du kunne takle andre sine følelser. Kunne vise sympati samtidig som du egentlig har mest lyst til å `sparke noen bak`, det kan være vanskelig. Men det må du gjøre som leder. Det er ikke alltid lurt å si rett ut hva du mener. Mennesker er forskjellige og takler emosjoner på forskjellige måter».

Informant 1 svarte slik på spørsmål om hvordan hun ønsker å bli møtt; *«Jeg setter stor pris på ærlighet som jeg sa tidligere og dermed ønsker jeg å bli møtt på en åpen og ærlig måte»*. På spørsmål om det er mulig å være profesjonell og møte emosjoner på samme tid svarer informant 1 at hun opplever det som vanskelig å være profesjonell og samtidig håndtere ansattes emosjoner. Hun mener at det er nødvendig å forstå de ansattes emosjoner for å kunne vurdere hvordan forskjellige situasjoner kan håndteres. Hun sier at en leder noen ganger må legge egne emosjoner til side for å håndtere situasjoner på en profesjonell måte. Under intervjuet trekker informant uoppfordret at det har vært innleid en ekstern veileder som har bidratt i utarbeidelse av visjon og et arbeidsdokument. Hun forteller at dette har vært et spennende arbeid, men at hun ikke har gjort noe ut av det i Spretten barnehage.

I intervjuet med informant 6, framkommer det at hun som styrer i Bukkespranget barnehage har vært godt informert om omstillingen fra første vedtak ble gjort i kommunestyret om etablering av ny barnehage. Hun beskriver at hun var en del av prosessen og at hun ble fortløpende informert om situasjonen. Dette uavhengig av hvilke andre barnehager som eventuelt skulle være med i prosessen. Vedtaket om bygging av ny barnehage ble gjort i 2007 og lederen i Bukkespranget barnehage, opplevde at hun hadde hatt god tid til refleksjon og at hun var delaktig i omstillingsprosessen. På spørsmål om hvordan hun opplevde omstillingen, svarte hun; *«jeg synes jo at det har vært en positiv opplevelse. Altså har det vært en lang prosess fra da det første vedtaket kom om at det skulle bygges en ny barnehage i 2007, og fram til i dag»*. Jeg opplevde informanten som rolig og avslappet i intervjusituasjonen. Hun var lett framoverbøyd mens blikket hviler på intervjuer. På spørsmål om hvordan hun opplevde egen rolle i forhold til ledelse av i omstillingsprosessen, svarer hun; *«Jeg opplever at det er jeg som leder prosessen. Vi har jo leid inn en ekstern aktør/veileder, men det er jo jeg som bestiller litt i forhold til hva aktøren skal bidra med. Min rolle er å lede denne prosessen og en av mine viktigste oppgaver er at jeg skal legge til rette for arbeidet, motivere de ansatte og skape engasjement»*. Senere i intervjuet sier hun at de har hatt en prosess med innleid aktør der de tok utgangspunkt i en modell som kalles Gent-modellen. De ansatte plasserte seg i modellen som skulle føre til bevissthet rundt egen betydning i organisasjonen. Videre forteller hun; *«Denne var utgangspunkt for at vi i fellesskap utarbeidet en visjon: Alt kan sies når formen er god, som skal være ett grunnlag for å kunne møte alt som sies eller fremmes. Samtidig har vi arbeidet med «Dørstokken» som skal være et arbeidsdokument om hvordan vi vil ha det i den nye barnehagen»*. Hun beskriver videre at hun ønsket å skape bevissthet rundt «Dørstokken» og visjonen. I den anledning ble arbeidsdokumentet synliggjort med at hun hengte det opp flere steder som var synlig for hennes ansatte, og hun utarbeidet en logo med visjonen i. Denne logoen ble hengt opp synlig for både barn, foreldre og ansatte, samtidig som hun hadde logoen på alt av dokumentasjon.

På spørsmål om opplevelse av daglige gjøremål og ledelse svarer lederen i Bukkespranget barnehage at hun opplever at det er en hektisk i hverdagen der hun gjerne skulle hat mer tid til ledelse. Hun forteller at hun tenker det er slik generelt for styrere at man opplever å få for liten tid til ledelse. Hun beskriver at det har vært godt å kunne støtte seg på ekstern aktør for å sikre at alle arbeide i samme retning.

Når jeg spurte henne om hvordan hun opplever at hun blir ivaretatt i denne omstillingsprosessen svarer hun;

«Jeg føler at jeg har støtte og har jobbet tett med barnehagefaglig rådgiver. I starten følte jeg at jeg fikk mye ansvar og at jeg ble alene. Jeg følte at det ble avsatt tid, men ok, jeg visste at barnehagefaglig rådgiver fikk tildelt 20 % knyttet til arbeidet med den nye barnehagen mens jeg fikk 10 %. Jeg opplevde at da vi starta å jobbe med tegninger og det skulle tas avgjørelser, var barnehagefaglig rådgiver lite tilstede. Jeg tok det opp med enhetsleder barnehage og skole der vi drøftet dette. Da barnehagefaglig rådgiver kom mer inn, følte jeg at det var mye bedre».

Et annet spørsmål lederne svarte på var hvilken betydning hennes emosjoner som ledere har for hennes arbeide, svarte hun at hun måtte jo bruke sine emosjoner i forhold til den måten hun ledet på. Videre forteller hun;

«... det handler om dette med å forlate den private rollen sin og gå inn i den offentlige. Det betyr ikke at man skal slutte å vise omsorg for hverandre, men man kan ikke dra med seg følelser fra hjemmet. Jeg ønsker ikke å fokusere på hva som feiler den enkelte, men heller fokusere på hvor bra det er at du er her. Dette er kanskje en mer tøff ledersti».

På spørsmål om hvordan lederen selv ønsket å bli møtt i omstillingsprosessen, svarte hun at hun ønsket å bli møtt på en positiv måte og at hun ble tatt på alvor. Hun ønsker også å bli sett og få tilbakemeldinger på det hun gjør. Videre sier hun;

«Det tenker jeg er en utfordring ved å være leder, fordi leder eller styrer er jo en ganske ensom rolle. Men også jeg synes det er godt å høre at noe er bra. Et annet ønske jeg har er å ha et lederteam rundt meg her i barnehagen, der jeg liksom er deres leder. Lojalitet er viktig for meg slik at jeg kan føle at vi kan drøfte utfordringer i lederteamet».

Et oppfølgingsspørsmål jeg spurte var hva hun legger i ordet lojalitet der hun ga meg et eksempel; *«Det kan være at hvis man er blitt enig om noe i lederteamet, er det det som man signaliserer ut».*

På spørsmål om det er mulig å være profesjonell og møte emosjoner på samme tid svarer informant 6 at dersom man ikke kan møte emosjoner er man kanskje heller ikke profesjonell. *«Det handler om å gjøre noen valg. Mennesker har emosjoner og man kan ikke være*

menneske uten. Det betyr jo at alle mennesker kan ikke behandles likt. Man må lede ut ifra situasjonen i forhold til den enkelte».

Begge lederne beskrev at det ikke var forutbestemt hvem som skulle være leder i den nye barnehagen. Det ble satt i gang en prosess rundt jul året før oppstart, og lederen i Bukkespranget barnehage forteller; *«Jeg ble innkalt til møte hos personalsjefen, og i mitt hode da, var at jeg trodde jeg skulle på intervju. Jeg forberedte meg til intervju og hadde ett par sider ferdig med alt fra interesser, erfaringer og sterke/svake sider. Da jeg kom dit fikk jeg beskjed om at jeg fikk jobben på bakgrunn av min ansiennitet».* Denne lederen beskrev at hun hele tiden har vært positiv til prosessen, og at dette var en nødvendig endring. Når hun fikk beskjed om at hun skulle ha lederjobben videre, sier hun at dette bidro til en økt motivasjon og engasjement til det videre arbeidet.

4.3 Andre funn

Informant 1 og 6 som begge er ledere, sier at valget om å bruke ekstern veileder har bidratt positivt i omstillingsprosessen. Begge lederne valgte uoppfordret å trekke dette inn i forbindelse med spørsmålet om deres rolle i prosessen og de hevder begge at det var viktig i prosessen at alle ansatte fikk bidra i å utarbeide en visjon og et arbeidsdokument som grunnlag for videre arbeide.

Informant 3 og 4 som har rolle som mellomledere, trekker også fram at ekstern veileder som positivt. I tillegg beskriver de det som positivt at det ble gjennomført ledelsesveiledning for ledere og mellomledere. De uttrykker begge at det har vært godt å reflektere om hvordan man kan arbeide i team, men begge beskriver at de ikke har opplevd dette teamarbeidet ennå. Etter at ekstern veileder avsluttet sitt arbeid, har arbeidet ikke vært fulgt opp med flere samlinger for lederne.

Alle 6 informantene sier at de nå er positiv til omstillingen. Det fremkommer at det ikke har vært slik hele tiden, men at situasjonen har endret seg underveis.

Fire av informantene har i intervjuet kommentert at de synes det har vært for lite tid og for få møtepunkt for samarbeid i den nye gruppen de skal arbeide i. Det fremkommer ønsker om å bli bedre kjent med samarbeidspartnerne for å kunne bygge tillit og trygghet sammen.

5 Drøfting og analyse

I dette kapitlet vil jeg drøfte mine funn i lys av utvalgt teori. Målet med denne studien har vært å se på hvilke typer emosjoner som aktiveres i en omstillingsprosess i to barnehager og hva slags betydning disse emosjonene har for utøvelse av lederskap. Sammenfatningen av funnene viser ulike opplevelser rundt omstillingen og tegn på ulike emosjoner. Jeg tar utgangspunkt i det som framkommer i intervjuer av ledere, mellomledere og fagarbeidere fra de to barnehagene som skal flytte sammen i nytt bygg.

Jeg har valgt å dele drøftingen i tre underkapittel. I første kapittel har jeg sett på hvordan persepsjon og emosjon henger sammen. Jeg mener at dette har betydning for lederskap fordi ledere må ha forståelse for at tidligere erfaringer kan påvirke aktivering av emosjoner. I andre kapittel har jeg sortert de emosjonene informantene har beskrevet i følelshjulet. Dette for å skaffe en god oversikt slik at jeg i siste kapittel kan drøfte hvordan de forskjellige emosjonene kan påvirke ledelse.

5.1 Persepsjon og emosjon

I dette avsnittet vil jeg se på hvilken betydning persepsjon har for emosjoner i denne omstillingen. Dette har jeg valgt fordi jeg tenker at våre oppfatninger og forståelser av det som skjer rundt oss, kan påvirke våre reaksjoner og emosjoner. Persepsjon er omtalt som en kognitiv prosess og omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser som vi prøver å forstå ut fra tidligere erfaringer og opplevelser (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ansatte i barnehagen har forskjellig bakgrunn og utgangspunkt for opplevelsen av omstillingen i form av erfaringer, utdanning og praksis. Disse vil ha betydning for hvordan omstillingen oppleves i situasjonen her og nå. Dette utgangspunktet og ansattes bakgrunn i form av oppvekst og sosiale settinger har betydning for hvordan de tar imot og tolker sanseinntrykk. For de fleste av oss er det en felles forståelse for at det finnes objektive fysiske strukturer og mønstre i omgivelsene som er avgjørende hvordan vår persepsjon er. Individets personlige tolkningsgrunnlag har betydning for utgangspunkt man tar og påvirker både hva man ser og leter etter (ibid). Dette kan være avgjørende for hvordan man opplever en omstillingsprosess og hvilke emosjoner som aktiveres. For å kunne forstå dette kan man se på den ansatte som persepsjonssubjektet med sine sanseinntrykk og diverse holdepunkter som bakgrunn når de forsøker å danne seg et inntrykk eller en oppfatning av omstillingen som et fenomen i omgivelsene. I denne oppfatningen må en også ta stilling til emosjonelle tilstander

som aktiveres. Informant 1 fortalte i intervjuet at hun hadde ledet de ansatte gjennom mange utfordringer som hun mente hadde tappet organisasjonen for energi. Da informasjon om omstilling kom uventet ble hun sint og viste aktivering av en negativ emosjonell tilstand. Her tenker jeg at hennes tidligere erfaringer påvirket hennes opplevelse av situasjonen, og emosjoner som ble aktivert hos henne.

Ubevist vil man ta utgangspunkt i det man selektivt anser som viktig, noe som kan være ulikt fra person til person, men som danner denne personens «virkelighet». (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Siden en ansatt kan være i stand til å rette oppmerksomheten sin bevisst mot noe, kan han eller hun faktisk påvirke seg selv til hvilken informasjon den ser som viktig eller riktig. Siden bevissthet også er påvirket av følelser, erfaringer og ubevisste prosesser, må han eller hun først bli gjort oppmerksom på det (ibid). I denne omstillingen som berører de ansatte, aktiveres ulike emosjoner som kan ha både positiv og negativ innvirkning på ledelse av prosessen. Dette kan være en av årsakene til at det framkommer ulik informasjon fra informantene i denne studien.

Styreren i Spretten barnehage opplevde stort ubehag ved at hun tilfeldigvis fikk høre om at omstillingen kom til å berøre hennes barnehage. Summen av tidligere negative opplevelser ved nedprioritering, nedskjæring, bytte av arbeidssted og utfordrende arbeidsoppgaver, kan ha hatt innvirkning på at styrerens opplevelse ble negativ.

Det motsatte kan skje ved å fokusere på det positive, som eksempelvis den andre styreren som uttrykker et behov for ny barnehage. Hjernen kan være lett manipulativ og derfor er det lurt å opparbeide seg en viss kritisk sans ovenfor sine sanseintrykk (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Slik kan man unngå at man blir påvirket i «feil retning». Vi vil videre kunne se tegn til hvordan persepsjon kan ha betydning for hvordan stress, motivasjon og utvikling kan påvirke ansatte ulikt (ibid).

5.2 Aktivering av emosjoner ved omstilling

I dette avsnittet vil jeg drøfte mine funn av emosjoner hos både ledere og medarbeidere ved omstilling i lys av utvalgt teori. Emosjoner har jeg definert som samordninger av opplevelsesmessige, uttrykksmessige og fysiologiske eller nevrologiske komponenter med ulik varighet (Vikan, 2014). Jeg har i teorikapitlet vist til Feltman Barrett og Russells følelshjul (ibid) der ulike følelser er satt i system i to akser. En gitt emosjonell opplevelse

kan sees i forhold til skalaen i aksene fra ubehag (negativ) til behag (positiv) og fra deaktivert (svak) til aktivert (sterk). Denne figuren har gjort det mulig for meg å plassere inn ulike emosjoner for å kunne vurdere hvor informantene befinner seg i forhold til aktivert/deaktivert og behag/ubehag. Jeg tenker at det kan være hensiktsmessig å plassere informantenes emosjoner i hjulet for å kunne vurdere hvilken betydning dette kan ha for lederskap.

Informant 2 gir uttrykk for at hun var rolig og litt nedfor i starten, men da hun skjønnte at hun fikk følge med i prosessen viser hun til en mer positiv humørtilstand. Når vi setter hennes emosjon der hun beskriver at hun var rolig, vil denne emosjonen i emosjonshjulet defineres som positiv og svak. Videre beskriver hun at hun opplevde at hun ble glad når hun fikk være med i prosessen. Dette kan i hjulet defineres som glede og betyr at hun fortsatt hadde en positiv og middels sterk emosjon. Når hun beskriver hvordan hun ble ivaretatt, mener jeg at informantene beskriver rasjonelle tanker, som er lite påvirket av følelser. Dette kan relateres til Kaufmann og Kaufmann's teori på området. De skriver i sin bok at det noen ganger kan det være til hjelp å være rasjonell i forhold til prosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Informanten beskriver videre at hun var spent på hvordan den nye arbeidssituasjonen kom til å bli. Denne emosjonen ligger i følelshjulet som sterk og mer negativ. De forskjellige emosjonene som informantene beskriver befinner seg på forskjellige steder i følelshjulet. Jeg tenker likevel at hennes emosjoner er mer positive enn negative. Trekker jeg en strek mellom hennes forskjellige emosjoner, kan vi se at store deler av trekanten befinner seg mellom aktivert og behagelig, og er i følge med Feldman Barret og Russell en positiv emosjonell tilstand.

Informant 3 beskriver at hun i starten ble overrasket da informasjonen om nedleggelse ble kjent. Overraskelse er en sterk opplevelse og befinner seg midt mellom negativ og positiv emosjon. Videre beskriver hun usikkerhet og redsel ovenfor sine medarbeidere som knyttes til at kommunen signaliserte behov for nedskjæringer. Når jeg skal plassere dette inn i følelshjulet, tenker jeg at det er emosjoner som kan sammenlignes med det som er definert som opprevet eller stresset. Dette beskrives som en negativ og middels sterk emosjon. Hun forteller at hun er positiv til omstillingen som jeg oppfatter som en form for glede. I følelshjulet er glede en middels behagelig emosjon. Det ser ut til at informantene er klar over hvilke konsekvenser som følger med i de avgjørelsene som er blitt tatt. Samtidig ønsker hun at flere arbeidsoppgaver hadde falt til henne og at hun kunne delta mer. Trekker jeg strek

mellom overraskelse, opprevet og glede, ligger i øvre del av styrke, men spriker mellom negativ og positiv emosjon.

Informant 4 beskriver følelser som glede og opprømt, både med kropp og ved uttalelse. Begge emosjonene opprømt og glede ligger som en middels sterk opplevelse og positiv i følelshjulet. Informanten er fornøyd og fremmer et ønske om gode holdninger og framstå som en god rollemodell. Emosjonen fornøyd er også en positiv, litt under middels sterk opplevelse. Dersom jeg trekker en linje mellom fornøyd, opprømt og glede, vil trekanten befinne seg rundt middels sterk og positiv emosjon. Dette er en behagelig emosjonell tilstand.

Informant 5 ga uttrykk for å være rolig både under intervjuet og til omstillingen. Hun virket derimot lett irritert og stresset når hun fortalte om informasjon og ledelse. Rolig er en til dels svak opplevelse av behag i følelshjulet, mens irritert og stresset er en middels sterk opplevelse av ubehag. Hun fortalte videre at hun ble glad da hun ble informert om ny barnehage. Glede er en middels sterk opplevelse av behag. Dersom jeg trekker en strek mellom glede, rolig og stresset, befinner trekanten seg i store deler av middels sterk opplevelse av behag. Dette er en middels behagelig emosjonell tilstand.

Informant 1 beskriver at hun først ble overrasket og sint da informasjon om nedleggelse og omstilling kom. I følelshjulet ligger overraskelse som sterk i intensitet midt mellom behag og ubehag, mens sinne ligger mer mot ubehagelig og litt over middels intensitet sterk intensitet. Der etter forteller hun at hun ble sliten og apatisk etter en lengre periode med frustrasjon og sinne. Sliten om apatisk vil jeg sammenligne med utmattet, som i følelshjulet ligger mellom deaktivering og ubehagelig. Informant 1 forteller at hun nå er positiv til omstillingen som jeg tenker kan sammenlignes med glede, og er en behagelig og litt over middels i intensitet. Dersom jeg trekker en linje mellom overraskelse, sinne, utmattet og glede i følelshjulet, ser jeg at det spriker både i intensitet og ubehag til behag. Jeg tenker at dette er tegn på varierende emosjonell opplevelse. Jeg har fått en forståelse av at det har vært vanskelig og utfordrende i omstillingsprosessen. Hun forteller at hun overlater ansvaret til den andre lederen og som jeg tenker er en form for fraskrivelse av ledelse. I følge Skogen med flere (2013), kan være ødeleggende for endringsarbeid. Jeg tenker at lederen i Spretten barnehage synes det var vanskelig og uklart i starten, kan bety at hun ikke var helt klar for omstillingen. Det kan bidra til manglende tilstedeværelse i prosessen som igjen kan skape mismot og forakt i personalgruppen (Hetland, 2004). Lederen i Spretten barnehage sier på den ene siden at hun overlater ansvaret rundt omstillingsprosessen til den andre lederen, men på

den andre siden at hun er en synlig leder som er opptatt av hva som skjer på basene og være tilgjengelig både for de ansatte, barna og foreldrene. Informant 1 beskriver en opplevelse om at de må klare seg selv og jeg tenker at det er en form for «distanse» mellom toppstyret og styreren. Dette kan ha innvirkning på motivasjon og drivkraft (Skogen, 2013). Dersom lederen i mindre grad klarer å tenke rasjonelt, kan det bidra til utøvelse av motstand til omstilling. Den største delen av motstand handler ofte om emosjoner rundt tap av makt, medvirkning og innflytelse som jeg tenker informant 1 gir uttrykk for (Jacobsen, 2012). Lederen viser til et slikt tap da det ble avklart at lederen i Bukkespranget barnehage ble leder i den nye barnehagen. Informant 6 forteller at hun er glad for ny barnehage og positiv til omstillingen som hun har vært delaktig fra første vedtaket. Glede er en positiv og behagelig opplevelse som ligger litt over middels sterk aktivering i følelseshjulet. Hun gir uttrykk for at hun er rolig, både under intervjuet og til omstillingsprosessen. Rolig er også en behagelig positiv opplevelse som i følelseshjulet er en noe svakere og mer deaktivert emosjon. Hun gir uttrykk for at hun er fornøyd med at hun har tillit hos ledelsen og at hun blir leder i den nye barnehagen. Fornøyd er i følelseshjulet en positiv og behagelig opplevelse som ligger litt under middels sterk aktivering. Dersom jeg trekker en strek mellom glede, rolig og fornøyd, ligger trekanten litt under middels behagelig emosjonell tilstand. Motivasjon har stor betydning, både i en selv, men også i ledelse (Hetland, 2004). Den ytre drivkraften får informant 6 gjennom en form for bekreftelse på arbeidet hun har gjort hittil ved at hun også skal være leder i den nye barnehagen. Denne bekreftelsen bidrar til en indre drivkraft og motivasjon for det videre arbeidet. Motivasjon er også et viktig hjelpemiddel i ledelse av ansatte der leder er støttende og relasjonsorientert (Hetland, 2004).

5.3 Emosjonens betydning for lederskap i omstilling

I dette kapitlet vil jeg drøfte hvordan de forskjellige emosjonene kan påvirke ledelse. Følelser og emosjoner styrer oss mer enn vi vil innrømme, også i arbeidslivet (Vikan, 2014). Ledere av omstilling bør være oppmerksomme på emosjoners innvirkning på relasjoner og samspill mellom ansatte. Emosjonelle reaksjoner kan gi individet informasjon som påvirker tanker, adferd og helse. Leders emosjonelle kompetanse og bevissthet har stor betydning for hvor vellykket lederskapet blir (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

I følge Vikan (2014) er det viktig at den første informasjonen kommer tidlig i prosessen, med overordnet informasjon og med vekt på positive effekter. Bukkespranget barnehage har vært

en del av planen for omstilling fra 2007, noe lederen har formidlet ut fortløpende til sine medarbeidere. De beskriver at de har vært godt informert tidlig og underveis i prosessen. Når jeg plasserer deres emosjoner i følelseshjulet, så ser jeg at de fleste emosjoner tenderer mot positiv og middels sterk. En av informantene beskriver det som vi kan definere som en mer negativ emosjon på grunn av at prosessen tok lang tid og til tider manglete informasjon. Denne informantens emosjoner ble mer positiv da ekstern veileder startet en prosess som har bidratt til at utordringer har blitt tatt tak i og drøftet i personalgruppen.

Lederen i Bukkespranget barnehage har vært godt informert og slik jeg ser det, en positiv pådriver fra første vedtak om ny barnehage i 2007. For å kunne lykkes med omstillingen ser jeg dette som en klar fordel og hun har i tillegg hatt tillit i toppstyret for å kunne utvikle den gode lederrollen (teori). Jeg kan se en klar sammenheng mellom at hun har opplevd støtte i toppen og hennes egen motivasjon for ledelse. Dette kan kobles til det Gotvassli (2013) skriver i sin bok om positiv sammenheng mellom støtte i toppledelsen og motivasjon. Da avgjørelsen om at hun skulle være lederen i den nye barnehagen, opplever jeg at det bidro til ny motivasjon. Emosjoner berører vårt verdisystem og det ser ut til at lederen i Bukkespranget barnehage gir tegn på jobbtillfredshet og kan sees som en positiv emosjon (Vikan 2014). Dette kan igjen motivere til økt aktivitet, kreativitet og fleksibilitet (ibid). Motivasjon og vilje er avgjørende for å kunne lykkes i ledelse av en slik prosess (Gotvassli, 2013).

Spretten barnehage har ikke vært en del av prosessen fra vedtak om ny barnehage ble gjort. Lederen i Spretten barnehage kjente til vedtakene om ny barnehage som Bukkespranget barnehage skulle bli en del av, men ikke at Spretten barnehage skulle være en del av dette. Da hun ved en feiltakelse ble gjort oppmerksom på at Spretten barnehage skulle legges ned og at barn og ansatte skulle flytte inn i den nye barnehagen, ble hun overrasket. Denne opplevelsen er ikke i tråd med det Vikan (2014) sier om at informasjonen bør komme tidlig i prosessen, med overordnet informasjon og med vekt på positive effekter. Informasjonen kom sent og fra ukjent hold, uten noen form for overordnet informasjon og hadde heller ingen positive effekter, slik jeg ser det. I følge Vikan (2014) kan handlinger påvirkes av tanker og følelser. Jeg opplever at ansatte i Spretten barnehage beskriver omstillingen som kom overraskende på dem som frustrerende og vanskelig. Informant 2 har ikke uttalt dette siden hun er ansatt i ettertid. De andre to beskriver utfordringer knyttet til utviklingen av Spretten barnehage som har tatt mye energi i form av tanker og følelser og har over tid tappet dem for energi. Skrøvseth og Tiller (2010) skriver om at emosjoner kan fylle eller tappe energi og kobler dette

opp mot det Starrin (2009) skriver om stolthet og skam. I følge informant 1 toppet det seg emosjonelt da informasjonen om omstillingen kom plutselig og uventet, der hennes reaksjon var å bli sint. Dette kan henge sammen med at lederen var stolt over utviklingen de hadde gjort i Spretten barnehage, men at den plutselige informasjonen som hun tilfeldigvis kom over tappet henne for energi. Da informasjonen om nedleggelse kom mener jeg at hennes reaksjoner og uttrykk for emosjoner kan være tegn på opplevelsen av skam ved at hun kanskje opplever at arbeidet hun har gjort, ikke blir sett på som godt nok.

Ledere er også mennesker med følelser som kan påvirke beslutninger og beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Disse følelsene kan også komme til uttrykk i ledelse av egne medarbeidere. I lys av teori fra Vikan (2014) kan emosjon fungere som en aktiva og kan føre til økt energi. Summen av opplevelsene de ansatte hadde kan ha bidratt til aktivering av en negativ energi som igjen kan ha påvirket både ledere og ansattes handlinger. Måten omstillingen ble presentert for informant 1 på, vekket en rekke emosjoner som kunne påvirke kroppslige prosesser og helse. Det framkommer i intervjuene at det har vært mange utfordringer og endringer i Spretten barnehage fra barnehagens opprinnelse og fram til i dag som hun og hennes medarbeidere har løst slik de fant det hensiktsmessig. Lederen sier at barnehagen har gått igjennom mange vanskelige utfordringer der de ansatte har bidratt til løsninger og har gjort barnehagen til det den er i dag. Jeg opplever at summen av de utfordringene leder og ansatte opplevde, ble opplevde som svært utmattende og førte til negativ ladede følelser som har tappet dem for energi. Dette henger sammen med det Skrøvseth og Tiller (2010) sier om at emosjoner kan både fylle og tappe energi. Når jeg ser på teori om persepsjon og sammenholder den med det som fremkommer i intervjuene, kan det se ut som om en negativ emosjonell tilstand er lagret i styrerens ubevissthet og har sannsynlig påvirke hennes fokus (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dersom man knytter denne følelsen opp mot humør og stemning kan denne stemningen også overføres til andre (Vikan 2014), noe vi kan se tegn til hos de andre informantene fra samme barnehage.

Når jeg plasserer emosjonene til de ansatte i Spretten barnehage i følelshjulet, ser jeg et stort sprik. Informant 3 har beveget seg fra den ene siden med ubehag til de andre siden med behag og intensiteten har vært mellom middels til sterk, mens informant 2 har hatt over middels intensitet på siden av ubehag og under middels intensitet på siden for behag. Lederen har beveget seg fra høy intensitet midt mellom behag og ubehag, til over middels sterkt ubehag, deretter til deaktivert ubehag og tilslutt mot middels behag. Dette henger nok sammen

med det Fenzel og Stephens (2013) sier i sin bok om frykt som kan fører til tanker om å være mislykket, mens stolthet kan føre til fokus på løsninger. Informantene beskriver en form for frykt i starten, men at dette har endret seg underveis.

For meg kan det se ut som om omstillingsprosessen blant de ansatte i Spretten barnehage ikke var forankret og jeg tenker at det kan ha en sammenheng med lite og dårlig informasjon. Informant 3 som er mellomleder i Spretten barnehage, har fortalt at hun ble overrasket over nedleggelse og omstilling av barnehagen, og hun beskrev frustrasjon og redsel. Jeg ser det som viktig at tilstrekkelig informasjon er kommunisert ut på riktig tidspunkt for å bygge tillit og legge til rette for at medarbeiderne kan akseptere omstillingen. En omstilling krever derfor mye lederressurser, noe jeg ikke kan se kom fram i Spretten barnehage. Lederen forteller at hun har vært tilstede og synlig for både medarbeidere, barn og foreldre. Samtidig sier hun at hun ikke har valgt å bidra i omstillingsprosessen og arbeidet rundt, men har overlatt ansvaret til lederen i Bukkespranget barnehage. Omstilling er i hovedsak et lederansvar. Tronsmo (1998) hevder blant annet at motstand til endring er en form for reaksjon på måten man blir behandlet på, og sier at motstand kan være et resultat av dårlig ledelse. Siden lederen i Spretten barnehage overlater ansvaret til lederen i Bukkespranget barnehage, fører det til utfordringer ved å kunne se behovene til de ansatte i Spretten barnehage da den fysiske avstanden er stor. Jeg mener at informasjonsflyten i Spretten barnehage var avhengig av hva lederen deres kan bidra med. Uklarheter kan vokse seg stor og skape forvirringer og nye utfordringer som ikke blir sett og løst fortløpende. Dette kan være tegn på ulike reaksjoner og emosjoner som aktiverer en form for spontan forsvarsmekanisme (Vikan, 2014). Jeg tenker at lederen selv har hatt varierte reaksjoner og emosjoner til ledelse når hun beskriver opplevelsen av at hun måtte klare seg selv.

Bukkespranget barnehage har hatt god tid til bearbeidelse av emosjoner og forberedelse til sammenslåing. De visste at Bukkespranget barnehage skulle legges ned og at de skulle flytte inn i nytt bygg. Derimot visste de ikke når, hvordan eller med hvem de skulle slås sammen med, som kommer til uttrykk hos informant 5. Hun forteller om at det tok lang tid og at hun fikk ingen informasjon om hvilken aldersgruppe eller hvem hun skulle arbeide med. Jeg opplever at det vekkes en uro når ansatte blir presentert for omstilling og det kan oppleves som trussel mot arbeidshverdagen de mener fungerer. Lederen i Spretten barnehage opplever at det i denne prosessen ikke har vært avklart hennes rolle for ledelse av omstillingsprosessen og at Spretten barnehagen og de ansatte har blitt overlatt til seg selv og opplever avstand til

administrasjonen. Disse følelsene kan gjøre det vanskelig for å komme videre og kan blokkerer for nødvendig motivasjon. En leder bør selv fremstå som rollemodell ved å inspirere, motivere og legge til rette for utvikling (Lagdegård & Vabo, 2010). Lederens emosjoner kan ha påvirket egen motivasjon for ledelse og kan ha bidratt til at hun overlate ansvaret til lederen i Bukkespranget barnehage.

Lederen i Bukkespranget forteller at en av de viktigste oppgavene hennes er å motivere og legge til rette for at de som skal utføre jobben kunne gjøre det på beste mulige måte. Først og fremst trekker hun frem sin egen rolle i omstilling og jeg forstår det slik at hun er en nøkkel person for omstillingsprosessen. Hun fremmer betydningen av å leie inn ekstern veileder som valgte å starte en prosess med bakgrunn i hennes bestillinger. Prosessen startet med at alle ansatte skulle plassere seg i en modell som ble kalt Gent-modellen. Her skulle den enkelte ansatte kjenne seg igjen i hvilken type menneske man er i organisasjonen. Ut fra denne modellen ble det utarbeidet arbeidsdokumentet «dørstokken», og visjonen; «alt kan sies når formen er god». Ved å skape denne felles visjon og dette arbeidsdokumentet har lederen i Bukkespranget barnehage bidratt til å definere framtiden for den nye organisasjonen som kan bidra til målrettet arbeid. Dette henger godt sammen med Kotters (1996) definisjon av endringsledelse.

Styreren i Bukkespranget barnehage sier at hun la føringer for visjon som ble definert sammen med personalet. Hun valgte å synliggjøre denne kontinuerlig i personalgruppa og på alle dokumenter fra barnehagen. Dette er i tråd med teori som vektlegger at det er fremmede for omstillingsprosessen dersom styrer klarer å synliggjøre en tydelig visjon og samtidig lytte til personalets innspill (Andersen, 2011). Informantene i denne studien har vært med i utarbeidelse av visjonen og alle informantene har trukket dette inn som en positiv opplevelse i intervjuene. Visjon er i stor grad utformet sammen, gjennom drøftinger, samarbeid og medinnflytelse. Dette kan ha hatt en positiv betydning for omstillingsprosessen der vi ser at noen ansatte har endret kurs fra å befinne seg på den ubehagelige og negative siden, over til den behagelige og positive siden i følelseshjulet. Noen informanter fremmet medinnflytelse og medvirkning mens andre fremmet at de ønsket mer, som kan være et tegn på kapasitet og motivasjon.

Med støtte i Csikszentmihalyi's (Irgens 2007) teori om «flytsonen», ser jeg nødvendigheten med å skape forståelse for medarbeidernes emosjoner og evne å se løsninger som fører til motivasjon. Dette handler om en tilstand der utfordringer og kompetanse samsvarer og fører

til positive emosjoner. Informant 3 uttrykker et ønske om med deltakelse i ledelse, som kan være et tegn på «ubrukt kapasitet». Lederen i Bukkespranget barnehage forteller i intervjuet at hun stadig blir avbrutt i arbeid der enkelte ansatte oppsøke henne for spørsmål, veiledning eller dialog. Dette kan bety at noen ansatte trenger mere motivasjon enn andre, eller kanskje et uttrykk for ubrukt kapasitet (Hetland, 2004) og ønske om passende utfordringer i forhold til arbeidsoppgave (Irgens, 2012). Informant 5 uttrykker frustrasjon rundt at leder er lite tilstede og at hun opplever at hun er lite eller dårlig informert. Det kan hende at dette også kan være et tegn på ubrukt kapasitet, men også et tegn på at hun trenger mer ytre motivasjon.

Leder i Bukkespranget barnehage gir uttrykk for at hun ønsker å motivere og være «driver» for sine ansatte ved å skape en visjon i fellesskap, som føring for at alle arbeider i samme retning (Andersen, 2011). Dette viser både til hennes egen motivasjon og drivkraft til det videre arbeidet og for rammer til å kunne motivere sine ansatte. Skogen (2013) beskriver motivasjon som en prosess i oss selv og som settes i gang av en indre eller ytre drivkraft. Lederen har tillit hos sine overordnede og får støtte for arbeidet videre. Gotvassli (2013) hevder at for å kunne lykkes i en omstillingsprosess må lederen ha tillit i toppstyret for videre utvikling i lederrollen som jeg ser er i tråd med det lederen forteller.

Den andre lederen beskriver opplevelsen av å være overlatt til seg selv og opplevelsen av at det er langt til administrasjonen. Jeg tenker at summen av det som kommer fram i intervjuet, gir meg et inntrykk av at hun ikke opplever støtte og tillit fra sine overordnede.

Lederen i Bukkespranget barnehage forteller om at hun har et klart skille mellom hjem og arbeide og vil selv stå fram som en god rollemodell og sees i sammenheng med det Ladegård og Vabo sier i sin bok (2010). Ledelse kan oppleves som en ensom rolle siden ledelse i utgangspunktet handler om å påvirke andre til måloppnåelse (Andersen, 2011). Lederen forteller i intervjuet at hun ønsker et lederteam rund seg der de sammen kan legge til rette for ledelse. Her velger hun å trekke inn lojalitet som hun beskriver som at det teamet blir enige om, er det som blir signalisert ut og arbeider mot. Lederen viser også et behov for å bli anerkjent ved å bli sett og få tilbakemelding når noe er bare. Jeg tenker at dette kan være tegn på emosjoner hos leder som kan påvirke hennes beslutninger og veivalg. Dette kan være det samme Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver i sin bok.

Et godt kjennetegn på god ledelse er ansattes opplevelse av legitimitet (Strand, 2007). Uttrykk av legitimitet kan komme i form av konstruktive tilbakemeldinger fra medarbeidere. Jeg får inntrykk av at informantene viser uttrykk for legitimitet til lederen i Bukkespranget

barnehage. Det er ikke sikkert at det har vært slik hele tiden, men etter at ekstern veileder har bidratt til en prosess der alle ansatte fikk mulighet til å ta del i prosessen der lederen har hatt en sentral rolle, ser det ut til at de ansatte har tillit til lederen. Informant 1, 2 og 5 har fortalt i intervjuene at opplevelsen av ledelse har vært noe uklart. Informant 1 er selv leder i den andre barnehagen og har fortalt i intervjuet at avklaring for ledelse kom sent. Informant 2 snakker om lederen i Spretten barnehage som jeg tenker er et tegn på overlatt ansvar, og informant 5 beskriver lederen i Bukkespranget barnehage som utydelig, noe styrende og lite imøtekommende. Den siste har nok bidratt i mindre grad til legitimitet, men hun sier selv at det ble bedre etter at ekstern veileder kom inn i bildet. Her vil jeg trekke fram situasjonsbetinget ledelse som består av en form for vekselvirkning i ledelse (Gotvassli, 2013). Dersom lederen i Bukkespranget barnehage hadde fanget opp informant 5 sine utfordringer, tror jeg at situasjonsbetinget ledelse hadde bidratt til en bedre relasjon mellom partene. Informant 5 fortalte i intervjuet at hun synes det var vanskelig å etterspørre informasjon samtidig som at lederen var fraværende. I følge Hetland (2004) kan følelser også bidra til en større grad av motivasjon, som jeg tenker kunne bidratt til at informant 5 ville ha befunnet seg kun på den positive siden i følelseshjulet.

I teoridelen har jeg tatt inn Rischards & Engels (Hetland 2004) definisjon av ledelse og lederskap; «*Ledelse er å artikulere visjoner, inneha verdier og skape de omgivelser der ting kan oppnås*». Denne definisjonen kan hjelpe meg å forklare ledelse slik jeg opplever at informantene vektlegger leders roller. Bakgrunnen for at jeg valgte å trekke frem visjonsarbeid i oppgaven, er at jeg ser på dette som et bevisst grep for ledelsen av omstillingsprosessen. Gjennom involvering av de ansatte i visjonsarbeid, kan man forebygge emosjoner som kan påvirke omstillingen negativt (Fenzel & Stephens, 2013). To andre informanter trekker også fram arbeidet med visjon og det kommer tydelig fram at begge lederne tok del i visjonsarbeidet. Begge lederne ønsket å fremstå som tilstedeværende og imøtekommende, og på den måten også være rollemodeller for sine medarbeidere, foreldre og barn. Begge lederne trakk også fram hvor viktig det var at alle ansatte fikk bidra i å utarbeide en visjon for barnehagen og at dette skapte samhørighet og eierfølelse til organisasjonen. Lederen i Spretten barnehage sier at hun benyttet seg lite av visjonen. Det tenker jeg kom av at hun hadde på en måte sagt ifra seg ansvaret som leder av omstillingsprosessen og forventet at lederen i Bukkespranget barnehage tok ansvaret. Dersom lederen hadde følt mer eierskap til visjonen som leder og at hun hadde del i prosessen, hadde det kunne bidratt til større motivasjon og engasjement hos personalet i Spretten barnehage. Dette henger sammen med

det Roland og Ertvåg (2013) sier om at barnehagen vil være mindre sårbar. Jeg opplever at begge lederne ønsket å involvere alle sine ansatte tidlig i arbeide med omstillingsprosessen og at de jobbet mye med å utvikle godt samarbeid innad i personalgruppen. De to mellomlederne trekker fram at det så langt har vært spennende å møte lederne og ekstern aktør i lederveiledning der de har gjort seg tanker om team arbeid. Det var imidlertid klare forskjeller hos lederne i forhold til hvordan de organiserte arbeidet i sine barnehager og kan sees i sammenheng med motivasjon for videre arbeid i den nye organisasjonen (Andersen, 2011). På den ene siden ser jeg at styreren i Bukkespranget barnehage tar ansvar for ledelse for begge barnehagene. På den andre siden opplever jeg at lederen for Spretten barnehage fortsetter driften som før, uten å lede sine medarbeidere mot en omstilling. Jeg tenker at utfordringen kan ligge i at det ikke er lagt en tydelig avklaring om ledelse for omstilling og at det er stor fysisk avstand mellom barnehagene.

Lederen i Bukkespranget barnehage ville danne et lederteam i omstillingsprosessen som kan være noen indikasjoner rundt hvilke prioriteringer styreren har i arbeidet og i hvilken grad hun ønsker å delegerer ansvar videre innad i lederteamet. Det kan tenkes at lederen ønsket å samle lederteamet for å få en større effekt i omstillingen. Her kan man se en sammenheng mellom leders evne til å oppfordre ansatte til å tenke ut løsninger selv, lik det Ladegård og Vabo (2010) hevder. Informant 3 og 4 beskriver lederveiledningen om team arbeid som positivt, men at de ikke opplever at de er kommet i gang. En utfordring kan ligge i å finne en balanse mellom delegering og styring. Jacobsen (2012) sier blant annet at for mye distribuert ledelse kan resultere i en vag opplevelse av retning og manglende effektivitet, mens for mye styring kan skape motstand og en påtvunget aksept for omstillingen. Lederen må dermed klare å finne en balanse mellom å gi fra seg den totale kontrollen av gruppen og holde for stramt rundt arbeidet. Jeg tenker at det har vært en viss motstand mot omstillingen der lederen i Spretten barnehagen mente informasjonen ikke kom til riktig tid eller på riktig måte og samtidig framstår som lite motivert for deltakelse av omstillingen. I starten av prosessen så hun ikke meningen med omstillingen og senere da hun fikk beskjed at hun ikke skal være leder.

Det virker som om medarbeiderne i Bukkespranget barnehage opplever større grad av medvirkning enn medarbeiderne i Spretten barnehage. Informant 3 som er mellomleder i Spretten barnehage sier at hun ikke har vært med i prosessene der det har vært drøftet hvor den enkelte skal arbeide, mens informant 4 som er mellomleder i Bukkespranget barnehage

sier at hun føler at hun har vært med. Lederen i Bukkespranget barnehage har gjennom ekstern veileder ønsket å bidra til gode relasjoner for å prøve å skape tillitt og trygghet slik at medarbeidere tør å bidra med nye forslag og tenke kreativt. Lederne har også vektlagt et endringsperspektiv i visjonsarbeidet, med et ønske om stadig utvikling, noe enhetens visjon «Alt kan sies når formen er god» illustrer godt. Lederen ønsker å fremstå som rollemodell og forteller at hun har sterk tro på visjonen og forsøker å jobbe i overensstemmelse med sine ansatte mot visjonene i det daglige. Informantene uttrykker at deres oppfatning av arbeidet med ekstern aktør er positivt og jeg tenker at dette vil bidra til større åpenhet og økt kreativitet.

I litteraturen finnes det mange definisjoner på ledelse. Yukl (2006) sier at flere av disse definisjonene har til felles at de betrakter ledelse som en prosess der lederen må involvere medarbeiderne for å kunne gjennomføre arbeid som er avhengig av deltakelse fra mange. For å oppnå en felles oppfatning av hvilke endringer det er som er nødvendig å gjøre i organisasjonen, ligger det implisitt at kommunikasjon er en avgjørende faktor (Gotvassli 2013). Her kreves det at lederen er aktivt og tydelig. Ved mangel av forankring i ledelsen kan dette føre til at omstillingen ikke går som planlagt, som vi kan se tegn til i Spretten barnehage. Ledelse i barnehagen omfatter to nivåer, syrer og pedagogisk leder, og en vellykket omstilling er avhengig av forankring i begge ledernivåene. Ved at lederen i den ene barnehagen overga ansvaret til lederen i den andre barnehagen, gav hun fra seg en vesentlig del av ledelse. I planleggingsfasen burde hun gjøre det klart for både den andre lederen og hennes mellomledere hvilken rolle hun ville ta i prosessen. Kanskje kunne hun selv starte med å presentere omstillingen til sin barnehage før hun tydeliggjorde sin rolle, som et symbol på at denne omstillingen er forankret i hele ledelsen. Dette ville bidratt til legitimitet i organisasjonen der medarbeidere opplever tydelig og god ledelse (Tronsmo, 1998).

Jeg tror at det var et lurt valg å leie inn ekstern veileder som bidro til noen føringer i videre arbeid. Hovedårsaken bak omstillingen var stor etterspørsel etter barnehageplasser og dårlige tilbud i eksisterende og midlertidige driftsbygninger. Økonomi er sjelden et godt argument ovenfor ansatte som jobber med mennesker, men lederen i Spretten barnehage ga uttrykk for i starten var ingen av disse argumentene var gode. De hadde gjort mange endringer og løsninger for at deres barnehage skulle fungere mest mulig hensiktsmessig, selv om det nødvendigvis ikke var optimalt. Jeg mener at dersom lederen i Spretten barnehage hadde evnet å fremme ovenfor sine medarbeidere gode løsningene i nytt bygg som ville gi bedre

fysisk arbeidsmiljø og bedre tilrettelagt miljø for barna, ville omstillingsprosessen ikke virke så utfordrende og krevende i starten.

Jeg tenker at lederen fra Bukkespranget barnehage har avsatt for liten tid til kommunikasjon og informasjon med sine ansatte i omstillingsprosessen. Informantene gir uttrykk for at det har vært for lite generelt. Jeg tenker at i tillegg til å møte de ulike behovene for informasjon og kommunikasjon, må lederen også formidle forventinger hun har av deltakelse fra medarbeiderne. Det fremkommer også fra informantene et visst behov for omtanke og ivaretagelse fra leder og vil kunne bidra til å skape trygghet og tillit til prosessen. Leders tilstedeværelse og kjennskap til hva som rører seg hos de ansatte har betydning for omstillingen. Det forutsetter at det er avsatt tilstrekkelig tid til å bli kjent og til å venne seg til omstillingen emosjonelt.

6 Konklusjon

I denne studien har jeg forsøkt å vise ulike emosjoner som aktiveres i en omstillingsprosess og hvilken betydning disse emosjonene har for lederskap. Jeg mener at emosjoner spiller en viktig rolle i utøvelse av lederskap. Ledere bør ha kjennskap til persepsjon som handler om å bli bevisst det ubevisste og velge å fokusere på det positive.

Lederskap i barnehage handler om å lede andre mennesker mot et mål som er til det beste for organisasjonen og for samfunnet rundt, men påvirkes også av emosjoner som en viktig og sentral del av menneskets liv og atferd. Derfor mener jeg at ledere må ha en viss emosjonell kompetanse for å kunne utøve godt lederskap. Emosjoner kan være et navigasjonsinstrument som visser vei både ved beslutninger og handlinger i forbindelse med ledelse og samhandling. Emosjoner kan også føre til irrasjonell atferd og kan da medføre negative handlinger. Som leder kan man ikke se på emosjoner som irrasjonelle forstyrrelser og vanskelige hindringer på vår vei mot måloppnåelse.

Denne omstillingsprosessen aktiverte ulike emosjoner både hos de ansatte og hos ledere som er viktig å forholde seg til. Lederen møter både motstand og medvind i sin ledelse av denne prosessen. Til tross for at personalet til dels var positive til omstillingen, førte ulike emosjonelle reaksjoner til at prosessen burde bremses og lederen måtte gjøre grep i forhold til ledelse for å sikre at alle var med videre. Studien viser at emosjoner aktiveres i en omstillingsprosess, og at mange forhold spiller inn. De ansattes og ledernes tidligere erfaringer påvirket hvordan de oppfattet det som skjer rundt dem i nåtid. Både ansattes og lederes emosjoner kan bidra til å fremme eller hemme prosessene. Håndtering av ansattes emosjoner, samt riktig informasjon til riktig tidspunkt, synes også å påvirke denne omstillingen. Jeg tenker at mitt svar på problemstillingen må være at mange forskjellige emosjoner oppstod både hos ledere og ansatte i denne omstillingsprosessen, og at emosjonene har innvirkning på hvordan man leder omstilling og må håndteres.

7 Avslutning og refleksjon

I oppgaven har jeg som leder ønsket å kunne se og møte emosjoner som aktiveres ved en omstilling. Innledningsvis kom jeg med en påstand at det hadde utviklet seg motstand til denne omstillingen i personalgruppa, noe som delvis fremkom i studien. Ut fra mine egne emosjoner og min opplevelse av andres, trodde jeg at motstanden ville fremkomme i mye større grad. Dette fører til nye tanker om min egen persepsjon.

Jeg har i denne oppgaven prøvd å fordype meg i de emosjonene en omstilling kan fremkalle hos ansatte og hos ledere, og sett på hvilke utfordringer som oppstår. Videre har jeg sett på hvordan jeg bør gå frem for å møte og håndtere disse. Jeg er overbevist om at emosjoner er en viktig faktor ledere må ta hensyn til og langt viktigere enn det jeg har trodd. Det er imidlertid ikke alltid emosjonene fremstår så tydelige, og jeg ønsker derfor å være mer tilstede og åpne for antydninger til de ulike emosjonene som kan være min veiviser i lederskapet. Klarer jeg å gjenkjenne, respondere på, møte og håndtere de emosjonene som fremkommer i omstillingsprosesser eller andre endringer, vil prosessen gå lettere og med større sannsynlighet holde fart og retning. Jeg har i teorien sett på flere endrings-strategier, og sitter igjen med et inntrykk av at man er nødt til å ta høyde for at folk er mennesker og har emosjoner, hvis ikke blir strategien raskt passiv, ufullstendig og instrumentell. Gjennom studien har jeg sett at det finnes automatiske måter å reagere på som vi bør kjenne til. Innsikt i disse kan hjelpe meg å forstå og påvirke adferd. I min neste endringsprosess vil jeg forhåpentligvis være flinkere til å involvere de ansatte, informere i god tid, etablere en forståelse for at endring faktisk er nødvendig, være observante på de ansattes emosjoner og prøve å se uttrykk for motstand, og drive endringen fremover med dette som strategi. Dette vil ha betydning for min fremtidige ledelse av endring- og omstillingsprosesser.

Informantene i denne studien har fortalt om sine følelser og holdninger til emosjoner i arbeidslivet og det framkommer et ønske fra samtlige om å sette dette på agendaen for videre arbeid.

8 Referanser

- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier, om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Beggerud, R., & Ihlen, F. (2008). *Omstilling i arbeidslivet, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Dam.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. I S. Clegg, C. Hardy, & Walter, *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dyste, O. (2001). *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider: behov og forventinger*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Fenzel, A. C., & Stephens, E. J. (2013). Emotions. I C. Hall, & Goetz, *Emotion, motivation and self-revelution. A handbook for teachers* (ss. 1-56). Bringley: Empherald group publishing limited.
- Funder, D. C. (1999). *Personality judgement: A realistic approach to person perception*. San Diego: Academic Press. .
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsfolaget AS.
- Hetland, H. (2004). *Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership*. Bergen: University of Bergen.
- Hilsen, A. I. (2009, August). *Omstilling*. Hentet fra Idebanken: <http://mag.idebanken.org/omstillingB/3>
- Irgens, E. (2012). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget, 4. opplag.
- Jacobsen, & Thorsvik. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer, 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon av forskningsteori i samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kleven, T., Hjordemaal, F., & Tveit, K. (2014). *Inføring i pedagogisk forskningsmetode. en hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Massachusetts: arvard Business School Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Lagdegård, G., & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- NESH. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora.

- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Posthom, M. B. (2010). *Kvalitativ metode, en innføring med fokus på fenomenologi, etnologi og kasusstudier*. Oslo: Univerisitetsforlaget AS.
- Roland, P., & Ertvåg, S. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Silverman, D. (2005). 11 Beginning data analysis. I D. Silverman, *Doing qalitative research* (ss. 148-168). London: SAGE publication Ltd.
- Skogen, E. m. (2013). *Å være leder i barnehagen, 2 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skrøvseth, S., & Tiller, T. (2011). *Verdsettende ledelse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Starrin, B. (2009, Nr 1). Det våres for emosjoner i samfunnsvitenskapen. *Emosjoner i forskning og læring*, ss. 21-34.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tronsmo, P. (1998, Nr 1). *Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/1998-1>
- Vikan, A. (2014). *Innføring om emosjoner*. Trondheim: Akademika forlag.
- Yukl, G. (2006). *Å lede organisasjonsendringer, i Ø.L. Martinsen, Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Vedlegg 1

Intervjuguide

1. Hvilken bakgrunn har du som barnehagearbeider? (Praksis og utdanning)
2. Hvilken stilling har du pr nå?
3. Hvor mange medarbeidere har du lederansvar for?
4. Hvor lenge har du arbeidet med dine nåværende kollegaer?

5. Beskriv din opplevelse av daglige gjøremål og ledelse.
6. Hvordan opplever du omstillingen ved sammenslåingen av barnehagene?
7. Hvordan opplever du din rolle i forhold til å ledelse av personalet i omstillingsprosesser?
8. Hvordan opplever du at du blir ivaretatt i omstillinger?
9. Hvilken rolle har du i prosessen?
10. Hvilken rolle ønsker du å ha?
11. Husker du hva du hvilken reaksjon du hadde første gang du fikk vite om omstillingen?
12. Har denne opplevelsen endret seg og eventuelt hvorfor?

13. Hva er emosjoner/følelser for deg?
14. Hvordan viser du dine emosjoner/følelser?
15. Hvilken betydning har dine emosjoner/følelser for ditt arbeide?
16. Hvordan møter du andres emosjoner/følelser?
17. Hvordan ønsker du å bli møtt?
18. Når må du ta hensyn til ansattes/medarbeideres emosjoner/følelser?
19. Kan man være profesjonell og møte emosjoner på samme tid?
20. Eventuelt hvordan?
21. Bør alle ansattes emosjoner møtes på samme måte, behandles likt?
22. Hva mener du med likt?

23. Har du eventuelt annet du vil trekke fram i forhold til omstillingen?

Vedlegg 2

Informasjonsskriv

Til styрere, pedagogiske ledere og assistenter i barnehagen.

Forespørsel om deltakelse i masterprosjekt

Jeg er førskolelærer og fortiden mastergradsstudent i erfaringsbasert utdanningsledelse ved UiT, Norges arktiske universitet, hvor jeg holder på med min avsluttende masteroppgave. Tittelen på masteroppgaven er; «Emosjonens betydning ved omstilling i kommunen». For å finne data til studien min ønsker jeg å ha et kvalitativt forskningsintervju med styрere, pedagogiske ledere og assistenter i to barnehager som skal slå sammen til en. Dermed søker jeg informanter ut fra følgende kriterier:

Styrere og pedagogiske ledere med formell pedagogisk utdanning som førskolelærere som har jobbet som leder i minimum 3 år. Assistenter og fagarbeidere som har arbeidet i barnehage minimum 3 år.

Bakgrunn og formål

I denne studien vil det overordnede tema altså handle om hvordan ledere og medarbeidere i barnehagen opplever sin rolle ved omstilling. I denne sammenheng ønsker jeg for det første å undersøke hvordan relasjoner kan påvirke opplevelsen av ledelse i møte med personalet på avdelingen eller basen. For det andre ønsker jeg å undersøke hvordan emosjoner kan påvirke ledelse og kvaliteten av det pedagogiske arbeidet. Dette er en forespørsel til deg som leder eller medarbeider i barnehage om å delta i et forskningsintervju. For å svare på problemstillingen; «*Hvilke emosjoner aktiveres i en omstillingsprosess i to barnehager og hvilken betydning har disse emosjonene for utøvelse av lederskap?*». Jeg ønsker å intervju 6 stykker hvorav 1 styrer, 1 pedagogiske leder og 1 fagarbeider/assistent fra hver av de to barnehagene. Jeg ønsker å benytte lydopptaker på mobiltelefon under intervjuet, samt ønsker jeg å ta noen skriftlige notater. Intervjuet vil ta ca. en time, det vil foregå i eller utenom din arbeidstid - og i barnehagens lokaler dersom barnehagen tillater dette. Det er frivillig å ta del i dette forskningsintervjuet og du kan når som helst trekke deg ut av undersøkelsen uten å måtte oppgi grunn for dette. Dersom du trekker deg vil alle dataene du har gitt bli slettet. Dersom du blir med løpet ut vil alle data som er samlet inn bli anonymisert, og alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt slik at du som person eller barnehagen ikke vil gjenkjennes i den ferdige masteroppgaven. Det vil bare være meg som forsker som har tilgang på informasjonen

du gir. All informasjon vil bli lagret forsvarlig med passordbeskyttelse. Når masteroppgaven er ferdig og sensurert vil all informasjon du har gitt bli slettet og makulert - senest utgangen av 2016. Studien er meldt inn til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste A / S og er godkjent av dem. Dersom du kan tenke deg å ta del i dette forskningsintervjuet, er det fint om du underskriver vedlagt samtykkeerklæring og sender/gir det til meg snarlig. Jeg vil ta kontakt med deg for nærmere avtale og du vil få tilsendt forskningsspørsmål/tema og intervjuguide i forkant av forskningsintervjuet. Dersom du har spørsmål eller trenger ytterligere informasjon er jeg tilgjengelig på telefonnummer: 977 17 158 eller e-post: meaasvan@online.no

Vennlig hilsen

Merethe Aasvang

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien om hvilken betydning emosjoner har for omstilling i kommunen. Jeg er villig til å delta i forskningsintervjuet i denne studien, og jeg samtykker i at den innsamlende informasjonen inngår i analyser som danner basis for masteroppgaven.

Dato:..... Signatur:.....

Telefonnummer.....

E-postadresse.....

Vedlegg 3

Vedlegg 3 Matrise

Den praktiske gjennomføringen av arbeidet

Spørsmål	Info om Omstilling, prosess	Innstilling til omstilling	Emosjoner, følelser til omstilling	Rolle ved omstilling	Opplevd ledelse	Emosjoner på agenda i bhg	Annet
Informant 1 styrer Barnehage 2	Plutselig og uventet, Noen måneder før byggestart.	I starten negativ, positiv etter videre utdanning	Forbannet i starten, etter hvert frustrert, til slutt «innrettet»	Uklar i starten, har overlatt ansvaret til kommende styrer.	Ingen ledelse, «klar deg selv»	Ja ofte.	Veldig bra eksternt veileder. Sette visjon og refleksjon ut fra relasjonsmodell.
Informant 2 Fagarb. Barnehage 2	Fra første dag jeg starta her. Har jobbet her i ett år.	Positiv fra jeg fikk vite det.	Skeptisk pga opplevd uklarheter om jeg blir med. Glad da det var avklart. Spent.	En ansatt	Uklar	Ja, minimum en gang i året	Spent på stor personalgruppe med mange sterke personligheter.
Informant 3 Ped.leder Barnehage 2	Plutselig og uventet i starten. Vanskelig da jeg fikk informasjon som jeg ikke kunne gi videre.	Positiv fra start.	Litt kaos. Overrumplet. Usikkerhet/ Redsel pga nedskjæringer i kommunen. Frustrert på andres vegne.	En god underordnet som har takket for informasjon. Ikke kritisk, ikke krevd.	Grei, men skulle ønske jeg fikk være mer med i ledelse. Opplevd at jeg selv er dårlig overordnet.	Ja da jeg opplever at min tilkomne leder har en annen tilnærming til emosjoner enn meg selv.	Skeptisk til «dørstokken» som skal være et uttrykk for profesjonalitet.
Informant 4 Ped.leder Barnehage 1	Vår gamle bhg er dårlig og ny har vært vurdert lenge. Informert etter første vedtak i 2007. Info etter hver endring.	Positiv fra start. Endelig nytt bygg.	Glede, lykke, litt spenning. Litt utolmodig pga lang prosess.	En positiv innstilt medarbeider.	God og tydelig leder som delegerer.	Ja det tror jeg faktisk. Det er viktig at vi hele tiden snakker om det.	Mange nye medarbeidere å bli kjent med. Mange barn på hver avdeling.
Informant 5 Fagarbeider Barnehage 1	Glad da det ble ny barnehage. Tok lang tid fra start til nå.	Leder fraværende. Mange møter i lederteam. Ledelsen delte ikke info. Usikkerhet.	Glad for ny barnehage. Forventninger, skuffelse, håp etter hvert vedtak. Ikke god følelse å etterspørre info, men fikk ingen. Irritert over at pedagogene fikk vite.	Tillitsvalgt, men lite info. vært med på noen møter.	Utydelig. Noe styrende. Lite i møtekommende.	Det hadde vært greit en gang i blant.	Burde vært flere «treff» på tvers av bhg for å bli kjent. Veldig fin prosess med eksternt veileder og bruk av relasjonsmodell.
Informant 6 Styrer Barnehage 1	Informert fra første vedtaket og alle oppfølgende.	En positiv opplevelse. Litt lang. For lite tid til ledelse. Krevende i forhold til bygg-teknisk.	Glad for ny barnehage. Usikkerhet for hvilken barnehage vi slæes sammen med.	En hovedrolle.	Støtte. Litt uavklart i starten.	Ja det syns jeg. Vi arbeider med sos. komp. i forhold til barna. Vi har noe å lære der.	Innleid aktør som veileder og har hjulpet til med visjons-arbeid. Emosjoner som vil aktiveres vet innføring av «dørstokken».