



BACHELOROPPGAVE

”Sammen er vi sterke”

En kvalitativ undersøkelse om personalsamarbeidet i barnehagen

Av

Anna Aarhus Engesæth – kandidatnummer: 122

Ida Marie Røn – kandidatnummer: 111

”Together we are strong”

Barnehagelærer

BLU3-1006

Januar 2017

Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen i Sogn og Fjordane sitt institusjonelle arkiv (Brage)

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven (Skriv inn tittel) i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett.

Ved gruppeinnlevering må alle i gruppa samtykke i avtalen.

Fyll inn kandidatnummer og navn og sett kryss:

Kandidatnummer: 122 - Anna Aarhus Engesæth

JA NEI

Kandidatnummer: 111 - Ida Marie Røn

JA NEI

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	4
1.1 Begrepsavklaring	4
1.2 Oppgavens oppbygging	5
1.3 Forforståelse	5
2.0 Teori	6
2.1 Arbeidsmiljøet i barnehagen	6
2.2 Trivsel og motivasjon	6
2.3 Kommunikasjon	8
2.4 Relasjonsbygging	9
2.5 Kompetanseutvikling	11
3.0 Metode	12
3.1 Valg av metode	13
3.2 Intervju	13
3.3 Valg av informanter	13
3.4 Pilotstudie	14
3.5 Etske hensyn og feilkilder	14
3.6 Datainnnsamling	15
3.7 Bearbeiding av data	16
4.0 Empiri	16
4.1 Motivasjon og trivsel	17
4.2 Kommunikasjon	17
4.3 Relasjonsbygging	18
4.4 Kompetanseutvikling	18
5.0 Drøfting	19
5.1 Motivasjon og trivsel	19
5.2 Kommunikasjon	21
5.3 Relasjonsbygging	21
5.3.1 Anerkjennende relasjoner og tillitsforhold	23
5.4 Kompetanseutvikling	23
6.0 Avslutning	24

6.1 Konklusjon	24
6.2 Veien videre	25
Litteraturliste	27
Vedlegg 1:	29
Vedlegg 2:	30

1.0 Innledning

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å skrive om temaet personalsamarbeid, som vi mener bør være et av de viktigste fokusområdene i barnehagen. Personalsamarbeid har fått mer oppmerksomhet de siste årene grunnet høyere krav om kvalitet i barnehagen og større fokus på barnehagen som profesjon (Rasmussen, 2012, s. 10). Målet med oppgaven er å finne ut hvordan pedagogiske ledere legger til rette for personalsamarbeid i barnehagen. Vi ser på det som en selvfølge at samarbeid skal være sentralt i barnehagen, derfor er dette et tema vi vil belyse.

Det er nødvendig å legge til rette for personalsamarbeid, fordi det danner grunnlaget for alt i barnehagen. Rammeplanen for barnehagen sier at personalet skal være *“nærværende og engasjerte i det enkelte barns trivsel og utvikling”* (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 15). Dette er den viktigste faktoren i arbeid med personalsamarbeid. Et ikke-fungerende samarbeid gjør det vanskelig for personalet å arbeide mot felles mål med barna i fokus. I tidligere praksisperioder har vi opplevd personalgrupper med ulike måter å samarbeide på. Dette har dannet grunnlaget for vår interesse rundt tematikken. Som fremtidige barnehagelærere mener vi det er nødvendig å ha kunnskap om dette - for å kunne utvikle og legge til rette for et velfungerende personalsamarbeid. Intensjonen vår er å finne ut av hva pedagogiske ledere vektlegger og hvordan de legger til rette for personalsamarbeid - med utgangspunkt i deres erfaring og kunnskap om temaet. Vi vet at vi vil oppleve denne problemstillingen i fremtiden, derfor vil denne oppgaven styrke vår forståelse rundt temaet. Gjennom oppgaven skal vi ta for oss de mest sentrale temaene, med kunnskap om at samarbeid er sammensatt av flere deler som må gjennomføres på en målrettet måte (Rasmussen, 2012, s. 13). I henhold til dette vil vi undersøke hva de pedagogiske lederne vektlegger og synliggjøre de ulike delene, noe som vil være en rød tråd i oppgaven. På bakgrunn av dette er problemstillingen vår:

“Hvordan kan pedagogiske ledere legge til rette for personalsamarbeid i barnehagen?”

1.1 Begrepsavklaring

I problemstillingen vår presenterer vi et aktuelt begrep; personalsamarbeid, som vi nevner flere ganger i teksten. For leserens videre forståelse av innholdet, mener vi det er viktig å definere begrepet. Gjennom oppgaven bruker vi også *samarbeid i personalet*, som har samme betydning.

Personalsamarbeid

I følge Rasmussen (2012) defineres samarbeid som at mennesker sine ulikheter sammen blir en

styrke. Innen gruppen eller teamet som samarbeider, må man arbeide med å utvikle ansvarsfølelse, fordeling av oppgaver og tillit mellom menneskene. Knyttet til vår problemstilling vil vi bruke begrepet opp mot personalet som arbeider i barnehagen, altså personalsamarbeid eller samarbeid i personalet (Rasmussen, 2012, s. 10).

1.2 Oppgavens oppbygging

I denne delen vil vi forklare hvordan oppgaven vår er strukturert. Vi har valgt å bruke kvalitativ metode for å kunne undersøke problemstillingen på best mulig måte. I følgende kapittel vil vi presentere relevant teori som bakgrunn for drøfting. I metodekapittelet presenteres metoden vi har valgt og hvorfor vi har valgt denne. Videre presenterer vi empirien, der vi fremstiller den mest sentrale datainnsamlingen fra intervjuene. Deretter drøfter vi teorien opp mot datainnsamling. Avslutningsvis trekker vi de viktigste trådene i oppgaven for å svare på hvordan pedagogiske ledere legger til rette for samarbeid og hvorfor de retter fokus mot dette.

1.3 Forforståelse

Forforståelse handler om fordommer, som betyr at man på forhånd har en mening om det man skal undersøke. I følge Tranøy (1986) er det umulig å møte et fenomen uten å ha tanker om det på forhånd. Man kan aldri unngå å bli påvirket av forforståelsen sin, selv om man er bevisst på den. Det vil være lettere å innhente data om man har klargjort forforståelsen sin, før man starter selve undersøkelsen (Dalland, 2012, s. 117-118). Vi noterte oss hvilke resultat vi trodde vi ville få i forkant av undersøkelsen - før vi delte dette med hverandre. Formålet med dette var å bli bevisst på å ikke lede personene vi intervjuet - altså informantene, til spesifikke svar gjennom spørsmålsformuleringen. Ved å ha kjennskap til informantene og barnehagen før undersøkelsen - hadde vi noe kunnskap om deres samarbeid med personalet i praksis. Vår forforståelse var at vi trodde informantene kom til å svare at de jobbet målrettet med personalsamarbeid og derfor komme med konkrete arbeidsmåter, som de bruker i de ulike barnehagene. På bakgrunn av forforståelsen vår fokuserte vi på å stille informantene åpne spørsmål, for å vise at vi ikke var ute etter fasitsvar. Ønsket vårt var å finne ut hvordan samarbeidet mellom personalet virkelig var i de ulike barnehagene. Åpne spørsmål gir rom for refleksjon og ærlighet, noe som kan bidra til at informantene får tid til å komme med sine tanker og meninger (Spurkeland, 2012, s. 84). Ved å være bevisst på forforståelsen vår i forkant av undersøkelsen, ble det lettere å finne data som avkreftet eller bekreftet denne (Dalland, 2012, s. 118).

2.0 Teori

Hensikten med teorien er å få kunnskap til å drøfte og finne svar på problemstillingen. Dette vil vi gjøre ved å avgrense innholdet til det vi mener er mest relevant, som senere drøftes opp mot datainnsamlingen. Oppgaven vil styrkes ved å belyse hvert tema gjennom ulike teoretiske perspektiv. Først presenteres arbeidsmiljøet i barnehagen som et innledende tema, noe vi mener er nødvendig for oppbyggingen. Deretter deler vi teorien inn i fire ulike deler med de mest sentrale temaene fra vår undersøkelse; trivsel og motivasjon, kommunikasjon, relasjonsbygging og kompetanseutvikling.

2.1 Arbeidsmiljøet i barnehagen

Et godt samarbeid er en prosess som jobbes med og utvikles over tid (Gotvassli, 2004, s. 159). Denne prosessen handler om at man må arbeide med ulike områder for å få til et velfungerende personalsamarbeid - som for eksempel kommunikasjon, relasjoner, felles verdigrunnlag og veiledning. Kunnskap om disse områdene kan bidra til å bearbeide og styrke samarbeidet. Et godt samarbeid kan også styrkes gjennom at personalet arbeider mot felles mål og minner hverandre på disse (Rasmussen, 2012, s. 13 & 36). Personalledelse er sentralt for å utvikle et arbeidsmiljø, som handler om at pedagogiske ledere har i oppgave å motivere personalet for å skape et team. Arbeid med personalledelse viser at den pedagogiske lederen er opptatt av trivsel i personalgruppen (Gotvassli, 2013, s. 124). Katzenbach & Smith (1993) definerer team som en liten gruppe mennesker med utfyllende ferdigheter - der alle har ansvar for å arbeide mot felles mål. I barnehagen er man avhengig av å jobbe sammen som et lag og benytte seg av hverandres kompetanse, for å nå mål og løse oppgaver (Aasen, 2012, s. 30). Dette handler om teamledelse, altså at samarbeid i team får frem det beste i hvert enkelt menneske. Å arbeide på denne måten kan gi mulighet til å utvikle seg selv som pedagogisk leder og vokse som individ, noe som er viktig for trivsel, motivasjon og gjennomføring av oppgaver (Skogen, 2013, s. 45).

2.2 Trivsel og motivasjon

De fleste forskere bruker ordet trivsel som en egenskap hos mennesker og måler trivsel i høy og lav grad. Flere forskere mener det oppstår høy grad trivsel dersom et menneske får utvikle seg selv positivt, grunnet miljøet og menneskene rundt. For å oppnå trivsel på arbeidsplassen, er man avhengig av å oppleve utfordringer, mening og interesse for arbeidet. Samtidig forutsetter det opplevelsen av anerkjennende forhold og tilhørighet til sine medarbeidere og de nærmeste. Høy grad trivsel kjennetegnes ved at man ser positivt på fremtiden og opplever høy energi, lykke og lyst i aktiviteter. Dersom en person opplever lav grad trivsel - kalles det mistrivsel. Kjennetegn på

mistrivsel er mangel på energi og lave forventninger til framtiden, samtidig som personen ofte uttrykker kjedsomhet i aktiviteter (Haugen & Skogen, 2013, s. 84-85).

Trivsel på arbeidsplassen kan knyttes til motivasjon, som er drivkraften og vil påvirke innsatsen til de ansatte. *“Motivasjon kan defineres som drivkraften bak en viljebestemt handling”* (Gotvassli, 2013, s. 151). Derfor er det viktig at pedagogiske ledere har kjennskap til motivasjon og motivasjonsteorier – slik at de kan finne en best mulig måte til å motivere hver enkelt medarbeider (Gotvassli, 2013, s. 152). Motivasjon kan deles inn i ytre og indre motivasjon. Dersom en person er ytre motivert, blir vedkommende motivert av noe i miljøet rundt, som for eksempel belønning fra andre. Når man utfører en handling som baseres på egne interesser og glede - er man indre motivert og opplever dermed at man har lyst til å utføre jobben (Skogen & Haugen, 2013, s. 133). Gjennom atferden til mennesker avsløres indre og ytre motivasjon gjennom kroppsspråk og handlinger, derfor skal man tenke på måten man fremtrer på og hvordan man viser interesse for arbeidet. I tillegg kan motivasjon og lystfølelse videreføres fra en person til en annen – enten den er høy eller lav (Spurkeland, 2012, s. 189).

I sammenheng med trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, har mennesker noen grunnleggende behov. Maslow sin behovspyramide beskriver behovene som: trygghet, sikkerhet, behov for noe sosialt og behov for å lære og oppleve noe. Fredrik Herzberg utførte en motivasjon og trivselsundersøkelse med arbeidstakere fra ulike bedrifter. Målet med undersøkelsen var å finne ut hva som førte til høy og lav grad av trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Herzberg sier at behovene Maslow beskriver og et godt arbeidsmiljø, må være tilfredsstilt på forhånd for å oppnå motivasjon. Ut i fra undersøkelsen slo Herzberg fast at faktorene som skapte motivasjon var å ha mulighet til å utrette noe, få anerkjennelse, innholdet i arbeidsoppgaver, bli tildelt ansvar og mulighet for utvikling i arbeidet. Undersøkelsen viste at faktorene for trivsel var en trygg arbeidsplass, forholdene mellom medarbeidere, de administrative rutinene i organisasjonen, lønn, status og generelle arbeidsforhold (Gotvassli, 2004, s. 186).

Et nyere perspektiv på motivasjon er Maccobys teorier som referer til det «nye» mennesket. De handler om mennesket i dagens samfunn - i motsetning til de klassiske teoriene om motivasjon med bakgrunn fra industrisamfunnet. Han mener at endring i samfunnet er grunnen til at mennesker har andre behov på arbeidsplassen. Videre hevder han at verdighet, mening i arbeidet, selvutvikling og selvbestemmelse vil motivere det «nye» mennesket (Gotvassli, 2004, s. 188-189). Maccoby har utviklet fem sosiale karaktertyper som omhandler menneskets innstillinger og verdier. Hver karaktertype som beskrives vil knyttes til ulike motivasjonsfaktorer. Ingen kan identifisere seg med

en karaktertype, men man har ofte flest likheter med en, dermed kan man finne den som passer best. For eksempel vil karaktertypen som kalles *Eksperten* ha behov for selvstendighet og kontroll i arbeidet. Mens *Hjelperen* vil ha behov for et arbeidsmiljø med fokus på samarbeid og samarbeidsmuligheter. Hovedhensikten med de sosiale karaktertypene er å legge til rette for et tilfredsstillende og motiverende arbeidsmiljø. I tillegg vil likhet mellom egne verdier og verdier som vektlegges i arbeidsmiljøet, resultere i økt motivasjon. Motsatt vil lite eller ingen samsvar føre til at arbeidstaker blir frustrert og ikke verdsetter arbeidet (Gotvassli, 2004, s. 188-189).

Maccoby sine sosiale karaktertyper kan knyttes til flytsonemodellen, som er utviklet av psykologen Csikszentmihalyi. Han mente at mennesker fungerer best når det er en balanse mellom kompetansen man har og utfordringene man møter. Dersom utfordringene er for store, kan man oppleve at man ikke strekker til, men om kompetansen er betydelig større enn utfordringen, kan man oppleve at man kjeder seg. Modellen kan brukes til å tilpasse utfordringer til medarbeidere med ulik kompetanse. Som pedagogisk leder kan man bruke personalet sine interesser og kompetanse, for at de best mulig skal utnytte eget potensiale og være motiverte i arbeidet (Gotvassli, 2013, s. 55).

2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon beskrives som å gjøre noe felles (Eide & Eide, 2005, s. 17). Dermed kan fokus på kommunikasjon føre til samhold og fellesskap i personalgruppen. Kommunikasjonens kvalitet påvirker hvordan man samarbeider i organisasjonen (Larsen & Slåtten, 2014, s. 157). I tillegg er det viktig å skille mellom privat og profesjonell kommunikasjon. På jobb kommuniserer man som fagpersoner – ikke som privatpersoner. De menneskene man kommuniserer med på jobb er enten de man samarbeider med, eller som av forskjellige grunner trenger hjelp, veiledning og støtte (Eide & Eide, 2005, s. 17).

Kommunikasjonsprosessen går ut på at man kommuniserer gjennom å sette ord på og uttrykke sine meninger. Slik blir kommunikasjonen tilgjengelig og lytteren vil dermed få en forståelse for det den snakker om (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 215). Aktiv lytting er sentralt når det gjelder kommunikasjon mellom mennesker, som vil si at man setter seg inn i den andres perspektiv. Dette bidrar til at man kan forstå hva vedkommende snakker om. En god lytteatferd kjennetegnes ved bruk av kroppsspråk, tilpasset mimikk og øyekontakt. Innenfor kommunikasjonsprosessen kan man skille mellom verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Den ikke-verbale kommunikasjon vises gjennom kroppsspråket og kan si mye om hvem man er i form av holdninger, mimikk og bevegelser (Gotvassli,

2013, s. 82-86). Det er viktig å møte sine medarbeidere ved å være anerkjennende, omsorgsfull og oppmuntrende for å skape tillit og trygghet. Dette kan føre til at vedkommende klarer å åpne seg og dele sine tanker og emosjoner (Eide & Eide, 2005, s. 157). Dersom kommunikasjonsprosessen fungerer i personalet, kan dette bidra til å styrke samarbeidet. Ved å sende ut et klart og tydelig budskap, kan man unngå at mottaker mistolker budskapet. Mistolking kan begrunnes av at begge parter som kommuniserer har ulik virkelighetsoppfatning, altså oppfatninger av hvordan man ser på virkeligheten. Hvis man ikke mestrer aktiv lytting, oppstår enveiskommunikasjon, som vil si at den ene parten kommuniserer alene, uten respons fra lytteren (Gotvassli, 2013, s. 82-86).

2.4 Relasjonsbygging

Trivsel, jobbtilfredshet og det å bry seg om andre handler om relasjonsledelse, som er en form for ledelse. Det betyr at man har interesse for mennesker og hva som skjer mellom de. Dette handler om at pedagogiske ledere har et positivt syn på personalet, som for eksempel troen på at medarbeidere kan utvikle seg og ønsker å lære av hverandre (Skogen, 2013, s. 43). Den dialektiske selvmodellen viser til *selvet*, som forklares som et nettverk av flere relasjoner som er gjensidig avhengig av hverandre. Mead skiller mellom meg og jeg, der *selvet* er relasjonen mellom de to. *Jeg-et* er den siden i oss mennesker som velger, reflekterer, organiserer og gjør at man kan endre seg. *Meg-et* er de erfaringer og opplevelser man har hatt i tidligere relasjoner. Ofte beskrives denne delen av *selvet* som det personlige. Det er en vanlig reaksjon å beskytte seg selv når mennesker opplever at det personlige blir truet på et vis. For eksempel hvis en medarbeider er uenig i måten den pedagogiske lederen møter foreldre på - kan den pedagogiske lederen oppfatte dette som at meg-et blir truet, fordi den opplever kritikk mot væremåten sin, og vil derfor beskytte seg. Utvikling av selvet og relasjonsutvikling forklares med to behov som strider mot hverandre, å ha en egen identitet i motsetning til å ha tilknytning til andre - altså å være i en relasjon (Bae & Waastad, 1992, s. 16).

Relasjonen mellom barn og omsorgspersoner er viktig for barns utvikling. Måten omsorgspersonen møter barnet på påvirker barnets utvikling av *selvet* - barnets identitet. Dersom omsorgspersonen møter barnet med en ureflektert holdning gjentatte ganger, kan det føre til at barnet ikke blir kjent med og får et reflektert forhold til seg selv og sin identitet. Et eksempel kan være et barn som uttrykker hjelpeløshet og søker trøst og den voksne reagerer med å ikke møte barnet på en anerkjennende måte. Dette vil påvirke tilknytningen og tryggheten til omsorgspersonen (Bae & Waastad, 1992, s. 17). Knyttet til omsorg sier rammeplanen at «*Barnehagen skal tilby barn et miljø preget av glede, humor, kreativitet og omtanke for fellesskapet. Omsorgen i barnehagen handler*

både om relasjonen mellom personalet og barna og barnas omsorg for hverandre»

(Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 31). Dersom personalet skaper en felles holdning om at alle vil hverandre godt og utvikler en hjelpe-kultur der man støtter hverandre - kan det føre til økt innsats og mindre stress. Gjennom refleksjon over egne samspillsferdigheter og væremåte, kan kvaliteten på samspillet og samarbeidet i personalet øke. Personalet i barnehagen bidrar til å forme kulturen og miljøet i barnehagen. Samtidig har samspill og relasjoner i personalet innvirkning på det psykososiale miljøet. Et personale som opplever et inkluderende arbeidsmiljø preget av humor og glede - kan oppleve overskudd, som kan ha en positiv innvirkning på atmosfæren i barnehagen. Dersom personalet er konsekvente i sine handlinger og følger felles prinsipper, vil barna oppleve en stabil hverdag som kan skape trygghet (Utdanningsdirektoratet, s. 29). Samtidig ligger det mye omsorg i å gi barn varierte utfordringer og rom for meningsfulle aktiviteter. God omsorg styrker barns forutsetninger for å utvikle tillit til seg selv og andre, bygge relasjoner og gradvis ta større ansvar for seg selv og fellesskapet. Personalet kan skape mulighet for at barna kan gi hverandre og ta imot omsorg, slik dannes grunnlaget for utvikling av sosial kompetanse - som er et viktig bidrag i et livslangt læringsperspektiv (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 15).

2.4.1 Anerkjennende relasjoner og tillitsforhold

Dobbelrefleksjonsprinsippet handler om at måten en person forholder seg til seg selv, vil gjenspeile seg i relasjonen til andre. Omvendt vil personens holdninger og handlinger mot andre, gjenspeile seg i forholdet man har til seg selv. Prinsippet brukes for å bli oppmerksom på hvordan man selv kommuniserer og er mot andre, dette skjer gjennom handlinger og væremåte. Samtidig får det frem at mennesker har en intensjon, altså at de vil noe med det de kommuniserer. Slik ivaretar man den andres intensjonalitet, som vil si at man forstår at andre har intensjoner med det de kommuniserer. Dette kan man gjøre ved å opptre anerkjennende i samtaler og samhandling med andre (Bae & Waastad, 1992, s. 17-18). Løvlie Schibbye argumenterer for at anerkjennende relasjoner åpner for individualitet, selvhevdelse, bekreftelse og tilknytning - som er sentralt for menneskers utvikling. Anerkjennelse gir noe godt og bekrefter en persons egen opplevelsesverden, samtidig som det skaper fellesskapsfølelse og tilknytning. Søken etter anerkjennelse sier noe om hvor man får drivkraft til å videreutvikle og bevare relasjoner til andre mennesker - ved å holde ut i en komplisert relasjon. Anerkjennelse forutsetter å ha evnen til å akseptere andres perspektiv og ha en holdning som uttrykker åpenhet overfor andre (Bae & Waastad, 1992, s. 25).

For å videreutvikle og bygge relasjoner er det avgjørende å skape tillitsforhold som er personlige, dermed behøver den ikke være gjensidig eller oppleves likt av begge parter. Grunnlaget for tillit skjer ved det første møtet mellom mennesker før den videreutvikles. Den styrkes eller svekkes gjennom handlinger og bindes sammen med følelser, der åpen- og ærlighet er viktige egenskaper. Som leder kan man skape tillit ved å gi utfordringer og delegere oppgaver til medarbeidere som viser at man stoler på hverandre. Ved å ta avstand og ikke kontrollere alt de gjør, kan medarbeiderne føle seg kompetente og trodd på. En leder som klarer å støtte utviklingen til sine medarbeidere kan knytte tillit som varer (Spurkeland, 2012, s. 35 & 53). Dette vil være en avgjørende faktor for å ha innflytelse på medarbeiderne sine. For å kunne fungere er det helt nødvendig å ha tillitsforhold til andre mennesker. Opplevelsen av tillitsforhold på arbeidsplassen kan bidra til å skape et godt arbeidsmiljø (Spurkeland, 2012, s. 40). Et bidrag kan være å bevisst hilse på sine medarbeidere om morgenen. Slik viser man interesse for- og at man bryr seg om sine medarbeidere, gjennom et inkluderende samspill. Et annet bidrag er medarbeidersamtaler, som er formelle samtaler mellom lederen og den enkelte i personalet på sin avdeling, som ofte gjennomføres en gang i halvåret. Man har disse samtale for at alle skal føle seg sett, hørt og verdsatt (Spurkeland, 2012, s. 95). Uformelle samtaler er svært vanlig i barnehagen. *“Management by walking around”* er et begrep som handler om mer enn medarbeidersamtaler - at man som leder bruker tid på å bli kjent med sine medarbeidere og deres emosjoner. Ved å ha fokus på kontinuerlige samtaler og tilstedeværelse, vil man lettere se den enkeltes behov for tilbakemeldinger og ros. Det er viktig for rollen som leder å bruke en time av dagen til uformelle samtaler med personalet i barnehagen (Larsen & Slåtten, 2014, s. 149).

2.5 Kompetanseutvikling

Kompetanse knyttet til barnehagen handler om å bruke kunnskapen og ferdighetene man har til å nå mål og mestre oppgaver, individuelt og på organisasjonsnivå (Gotvassli, 2004, s. 73-74). Den viktigste faktoren for å sikre kvalitet i barnehagen, er et kompetent barnehagepersonale. En god barnehage forutsetter at personalet tar arbeidet på alvor og viser engasjement. En av grunnene til at kompetanseutvikling har et økt fokus i barnehagen, er at det legges større vekt på krav til utdanning hos personalet. Den andre grunnen er at mesteparten av barnehagens utgifter er dekket av lønnsbudsjettet - derfor skal de menneskelige ressursene utvikles og utnyttes best mulig (Gotvassli, 2004, s. 73-74).

Rammeplanen sier at barnehagen skal ha: *«de fysiske, sosiale og kulturelle kvaliteter som til enhver tid er i samsvar med eksisterende kunnskap og innsikt om barndom og barns behov»* (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 7). Her menes det at barnehagen sin kvalitet skal samsvare med

hvilke behov barna har. I forhold til barnehageansatte handler kvalitet om å mestre målrettet planlegging og reflektere over sine egne handlinger. I tillegg skal man holde seg oppdatert innen ny forskning og pedagogisk teori. Kvello (2010) hevder at barnehageansatte må være *faglig sultne* ved å søke kunnskap, grunnet at forskning på barn har utviklet seg enormt. Stortingsmelding 41 (2008-2009) handler om kvalitet i barnehagen og sier at flest mulig av de ansatte i barnehagen skal ha god kompetanse. I tillegg vil regjeringen rekruttere nok antall barnehagelærere, og det skal fokuseres på lederkompetanse hos styrerne (St. mld. 41, 2008-2009, s. 6). Oppdatering av ny teori og kunnskap vil heve kompetansenivået hos de ansatte. Fra Norges offentlige utredninger føres forpliktelsen fra rammeplanen videre til barnehageansatte (NOU, 2012:1, 2012 s. 55). Her understrekes det at personalet skal fokusere på kompetanseheving for å holde seg oppdatert innen forskning. *“All endring fører ikke til kvalitetsforbedring, men all kvalitetsforbedring forutsetter endring”* (Mostad, Skandsen, Wærness & Lindvig, 2013, s. 23). Det vil si at en endring må oppstå for å heve kvaliteten i barnehagen (Mostad et al., s. 22-23).

3.0 Metode

Ifølge Aubert (1985) er metode en måte å finne ny kunnskap om et problem eller en problemstilling (Dalland, 2012, s. 50). Vi baserer valg av metode på bakgrunn av tema og problemstilling. Vi vil starte med å begrunne valget, for så å gå nærmere inn på intervju. Dette baseres på tema og problemstilling. Videre grunngir vi valg av informanter og hvordan dette kan påvirke undersøkelsen. For å synliggjøre alle valg i prosessen, viser vi til de tre grunnleggende kravene for etiske hensyn og hvilke feilkilder som kan ha påvirket resultatet. Til slutt nevner vi hvordan det gjennomførte pilotstudie påvirket prosessen, etterfulgt av en forklaring om hvordan datainnsamlingen og bearbeiding av data foregikk.

Dalland (2012) skiller mellom to ulike metoder; kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode kjennetegnes av å være lukket, fordi informasjon blir styrt inn i spesifikke båser og kategorier - der den mest brukte utformingen er spørreskjema med svaralternativer (Jacobsen, 2015, s. 251). Forskere som velger å bruke denne metoden blir karakterisert som *“tellerer”*, dette kan tolkes som at metoden bygger på klare tall og lite rom for erfaringer, tanker og følelser (Dalland, 2012, s. 112-114). Den kvalitative metoden åpner for at informanten kan uttrykke seg fritt i sine svar, mens spørsmålene ses på som rammer. Forskere som bruker metoden karakteriseres som *“tolkere”*. Det vil si at informantens synspunkt og meninger vises frem. Dette gjennomføres i form av intervju eller observasjon, som forskeren i ettertid vil analysere og forstå. Metoden man velger påvirker resultatet

i den retning forskeren ønsker, derfor er det et viktig valg for undersøkelsens resultat (Dalland, 2012, s. 112-114).

3.1 Valg av metode

Etter at man har funnet ut hva man vil undersøke, må man ifølge Dalland (2012) reflektere over hvilken metode som passer best til mål og problemstilling. På bakgrunn av dette har vi valgt å bruke kvalitativ metode i form av individuelt intervju. I utgangspunktet ville vi bruke observasjon som metode, men etter mer kunnskap om metodene, styrte problemstillingen oss mot kvalitativt intervju. Grunnen var at vi ville finne ut hva pedagogiske ledere legger vekt på i forhold til personalsamarbeid, og mener at dette vil besvares best med ord og setninger. For å skape et korrekt bilde av metoden, var vi bevisste på at valgene vi tok i forkant av undersøkelsen ville påvirke neste steg i intervjuprosessen. Derfor vil vi vise valg og synliggjøre våre begrensninger - og hvordan de kan ha påvirket datainnsamlingen. Dette styrker metodevalget vårt og gir et helhetlig innblikk i undersøkelsen for oss selv og leseren (Dalland, 2012, s. 24, 114-117). I den neste delen vil vi gå nærmere inn på det kvalitative intervju.

3.2 Intervju

Intervju er en samtale som handler om å tilpasse seg andre mennesker for å bli forstått og unngå misforståelser (Dalland, 2012, s. 151). Vi har gjennomført et forskningsintervju, som vil si at vi stilte planlagte spørsmål for å innhente data (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 47). Formen på intervjuet vi gjennomførte var åpent og individuelt. Denne typen intervju kjennetegnes av dialog mellom to parter, som vi har valgt å kalle intervjuer og informant. Intervjuet er åpent, fordi svarene er informantenes individuelle synspunkter i form av ord, setninger og fortellinger. Gjennom å intervju fire pedagogiske ledere, som er en yrkesgruppe i barnehagen, vil vi at forskningsintervjuet skal fortelle noe mer enn bare om den enkelte informant. Dette er hensikten med et forskningsintervju og vår innfallsvinkel for å finne svar på vår problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 146-147)

3.3 Valg av informanter

Valget av informanter ble styrt av yrkesgruppen pedagogiske ledere, som vil si at vi gjorde et *strategisk valg* - fordi vi på forhånd visste at informantene hadde kunnskap om personalsamarbeid. Problemstillingen vår styrte oss mot pedagogiske ledere som vi visste hadde kunnskap om temaet. Valget vårt ble også styrt av bekjentskap, fordi vi valgte informanter fra våre praksisperioder i løpet av barnehagelærerstudiet. Det vil si at vi hadde kjennskap til informantene og barnehagen de arbeider i (Dalland, 2012, s. 163). Vi valgte å intervju fire pedagogiske ledere fra tre barnehager.

Informantene er i en alder av 35-50 år, og har mellom ti til 20 års erfaring som pedagogiske ledere i ulike barnehager.

3.4 Pilotstudie

I forkant av vår undersøkelse utførte vi pilotstudie. Målet med et pilotstudie er å gjøre en forundersøkelse for å teste om spørsmålene man stiller leder informantene til bestemte- eller feilaktige svar. Samtidig kan man finne ut om spørsmålene besvarer det som skal undersøkes. Dette så vi på som en viktig studie i forkant av utførelsen av det kvalitative intervju, i og med at måten man utfører metoden på, påvirker validiteten av resultatene - altså hvorvidt de er gyldige (Jacobsen, 2015, s. 139, 145). I pilotstudien vår svarte informantene korte svar og til ja/nei svar på noen spørsmål, som pekte på at det var ledende spørsmål. Dette visste vi på forhånd at vi ville unngå, for å skape rom for ærlighet og tolkninger hos informantene. Derfor endret vi spørsmålene til åpne spørsmål som fikk informantene til å fortelle ut ifra sitt ståsted. I tillegg oppga vi oss en formening om at noen svarer utfyllende, andre mindre utfyllende. På bakgrunn av dette lagde vi underspørsmål for å hjelpe informantene til å starte tankeprosessen. Informantene opplevde at noen av spørsmålene var utydelige og ikke rettet mot den pedagogiske lederen, noe som førte til at vi gikk tilbake til problemstillingen og formålet vårt med undersøkelsen, og dermed endret spørsmålene. Ledende spørsmål kan føre til at informantene gir feilaktige svar som kan redusere påliteligheten, altså om leseren stoler på undersøkelsen. Ifølge Jacobsen (2015) skal det kvalitative intervjuet være så åpent at informantene vet hva han skal svare på, men ikke blir ledet til et bestemt svar. Hovedoppgaven vår etter pilotstudien var å strukturere intervjuguiden (vedlegg 2), slik at spørsmålene var åpne for tolkning, men ikke så åpne at de temaene vi så på som viktige ikke ble besvart (Jacobsen, 2015, s. 150).

3.5 Etske hensyn og feilkilder

Når man gjennomfører en undersøkelse risikerer man å komme ovenfor etiske dilemma, som vil si at man kan være uheldig og krenke informantene under intervjuet (Jacobsen, 2010, s. 45). Det skal alltid være med i underbevisstheten at vi verner om informantene og barnehagen gjennom undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2010, s. 38). Personopplysningsloven sier at man skal beskytte personer mot at de blir undertrykte gjennom behandling av personopplysninger. Her er man avhengig av tillit, som betyr at deltakerne av undersøkelsen blir tatt godt vare på og får en opplevelse av at de kan stole på oss som intervjuere (Dalland, 2012, s. 95-100). Det finnes tre grunnleggende krav man som intervjuer bør ha kjennskap til i forkant av undersøkelsen (Jacobsen, 2010, s. 31).

Det første kravet er "*informert samtykke*", som vil si at informantene skal være opplyst om at undersøkelsen er frivillig og være bevisst på eventuelle risikoer (Jacobsen, 2010, s. 31). Vi sendte

derfor ut et informasjonsskriv (vedlegg 1) der vi informerte om at undersøkelsen var frivillig, og at det var mulig å trekke seg fra rollen som informant. Vi opplyste også om at vi ville bruke lydopptak under intervjuet som ville bli slettet og makulert innen to uker.

Det andre kravet er *“krav til privatliv”*, som handler om å ta hensyn til informantenes privatliv (Jacobsen, 2010, s. 31). Vår intervjuguide retter seg ikke mot informantenes privatliv, men vi har gjort noen valg i forhold til dette punktet da vi bearbeidet data. For å sikre at informantene ble anonymisert bruker vi fiktive navn og transkriberte intervjuet direkte fra dialekt til bokmål, slik at det ikke skal være mulig å gjenkjenne de. Vi utelukker bevisst opplysninger om hvor intervjuene ble gjennomført grunnet størrelse på kommunen - dette gjør vi for å verne om informantenes privatliv.

Det tredje kravet er *“krav til å bli korrekt gjengitt”*, som handler om at all presentasjon av data blir fremstilt på riktig og nøyaktig vis (Jacobsen, 2010, s. 33-37). Av den grunn vil vi være bevisst på at vi legger frem data på en måte som ikke endrer dens betydning. Bevisstgjøring av vår forforståelse hjalp oss til å unngå å lede informantene mot vår forståelse av problemstillingen, selv om forforståelsen alltid vil ha en innvirkning. Dersom forforståelsen vår hadde vært ledende for intervjuet, kunne måten vi fremstiller data på, bli styrt av ledende spørsmål og derfor feilaktige svar (Dalland, 2012, s. 117-118).

På bakgrunn av hvordan vi fremstiller data, vil det naturlig oppstå en feilkilde i kommunikasjonsprosessen i intervjuet, fordi det er umulig å få med seg alle detaljer. Mangel på detaljer kan føre til at meningsinnholdet endres. Vårt kjennskap til barnehagene påvirket vår forforståelse, siden vi allerede hadde et bilde av samarbeidet i barnehagene. Ved at vi hadde kjennskap til informantene, opplevde vi at dette skapte en trygghet for begge parter. På den andre siden kan det oppstå en rollekonflikt mellom vår rolle som forsker og *“bekjent”*, derfor var vi bevisste på å opptre profesjonelt i alle deler av prosessen. Dette gjorde vi ved å levere et detaljert informasjonsskriv og viste interesse for vår egen undersøkelse (Dalland, 2012, s. 120).

3.6 Datainnsamling

I forkant av datainnsamlingen skrev vi et informasjonsskriv (vedlegg 1) som ble levert personlig til informantene med informasjon om undersøkelsen (Jacobsen, 2010, s. 31). Vi lagde også en intervjuguide (vedlegg 2) som var strukturert, slik at vi kunne analysere intervjuene. Samtidig skulle den være så åpen at det var mulig å få spontane, ærlige og uventede svar (Dalland, 2012, s. 167). Vi valgte å ikke levere ut intervjuguiden til informantene før intervjuet, for å unngå at spørsmålene ble tatt opp til diskusjon, som kunne påvirket svarene. Likevel hadde den ene informanten et ønske om å

få utdelt intervjuguiden på forhånd, men for å styrke undersøkelsen valgte vi å ikke dele ut intervjuguiden til noen av informantene.

Vi sikret kvaliteten på samtalen ved å finne et rom uten forstyrrelsesmoment for best mulig konsentrasjon og helhet. Som intervjuere var vi bevisst på å være fleksible med tanke på barnehagens planer, tid og rom. Derfor satte vi av en time til disposisjon, som vi mente var tilstrekkelig tid for intervjuet. Dette gjorde vi for å gjennomføre en best mulig samtale som ikke var preget av tidspress. Vi brukte intervjuguiden til å lede oss gjennom intervjuet - som førte til at vi var forberedt i møte med informantene. I starten av intervjuet klargjorde vi med informantene at vi ønsket å bruke lydopptaker og om de forstod informasjonsskrivet. Dette gjorde vi for å sikre en felles oppfatning av målet og hensikten med intervjuet. Videre klargjorde vi temaet, etterfulgt av spørsmål om informantenes bakgrunn - som vi anser som lett å besvare for å skape en god start. Under intervjuene opplevde vi at informantene tok opp spontane tema - noe som fortalte oss hva de var særlig opptatt av og at intervjuet skapte rom for informantenes spontanitet (Dalland, 2012, s. 167-171).

3.7 Bearbeiding av data

Vi brukte lydopptaker under intervjuene for å kunne transkribere det informantene sa. Lydopptakene bidro til vi at vi fikk med detaljer, pauser og tonefall som var nyttig for å kunne gjengi data korrekt. Dette krevde at informant og intervjuer snakket høyt og tydelig, slik at vi kunne transkribere og analysere intervjuene i etterkant (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 106). Når man bearbeider data fra et kvalitativt intervju, skal man være bevisst på at det er en risiko for å miste oversikten og flytte fokuset over på detaljer. Etter å ha transkribert intervjuene, brukte vi fargekoding for å utforme hovedtema fra intervjuene. Hovedtemaene brukte vi som søkeord som bakgrunn for å finne relevant teori. Dette ser vi på som en god metode, fordi vi tok utgangspunkt i datainnsamlingens hovedtema og lot de styre oppgavens oppbygging og danne grunnlaget for teori og drøfting (Jacobsen, 2015, s. 146-147).

4.0 Empiri

I denne delen av oppgaven vil vi presentere våre empiriske funn. Empiri er datainnsamling som en samler inn ved hjelp av en metode (Jacobsen, 2015, s. 16). Vi har valgt å dele inn empirien i de samme temaene som presentert i teorikapittelet. Med dette vil vi vise til hva informantene vektlegger innen temaet personalsamarbeid og hvordan de arbeider som pedagogiske ledere. Vi vil

forsøke å gjengi det informantene har sagt på en nøyaktig måte, for å unngå feilaktig fremstilling av datainnsamlingen (Jacobsen, 2010, s. 33-37).

4.1 Motivasjon og trivsel

Alle fire informantene sier at godt samarbeid skaper trivsel. Siri sier: *“Med et godt samarbeid så vil jo et menneske føle seg nyttig, verdifull, at en får utnytte sine egne evner og at en presterer godt i forhold til det man har å bidra med”*. Lena bekrefter dette ved å si: *“Godt samarbeid betyr trivsel og trivsel på jobb betyr godt ellers, så det har mye å si”*. Kari forteller: *«En assistent som føler han blir hørt og sett og får utføre noen oppgaver som han har interesser for og mestrer med det gjør til at han har mer trivsel på arbeidsplassen og da vil også arbeidet bli bedre. Det er ikke bare barn som skal mestre i barnehagen, det er oss voksne og, som føler at vi er betydningsfulle og verdsatte (..) alle trenger ikke å trives med alt fordi alle er gode på noe»*. Her legger informantene vekt på at mestring er en faktor for trivsel og at trivselen påvirker kvaliteten på arbeidet i barnehagen.

Ifølge Lena og Bente er god stemning og humor blant de ansatte avgjørende for trivsel og fungerende samarbeid. Kari sier at hennes rolle i å utvikle samarbeidet i personalet går ut på at medarbeiderne skal finne ut av hvordan de kan oppnå godt samarbeid selv og sammen med de tilsette på avdelinga. Hun må finne ut av sin rolle i samarbeidet, som de må finne ut av sine roller.

4.2 Kommunikasjon

Siri sier at: *“Kommunikasjon har mye å si, i samarbeid – altså måten en kommuniserer på, hva en kommuniserer og hvilke signaler en sender ut”*. Bente sier også at deling av informasjon er viktig for kommunikasjonen, at kommunikasjonen er åpen for innspill fra alle. Videre forteller Bente at det vil føre til trygghet hos medarbeidere dersom alle får samme informasjon, hun kaller det et godt *“informasjons-miljø”*. På den andre siden sier Kari at *“man kan også misforstå hverandre når man kommuniserer. Det er viktig for samarbeidet at man kommuniserer på en måte som andre forstår - hvis ikke kan det oppstå misforståelse i personalet”*. Lena støtter dette med å fortelle om en opplevelse hun hadde. Hun forteller at avdelingen hun jobbet på skulle på tur i skogen, der de hadde en lavvo. Da de skulle gå, spurte hun sine medarbeidere: *“Hvor er Mia?”* (fagarbeider). Hun forteller videre at de andre ansatte svarte at de trodde hun var på vei. Lena påpeker at hun var klar over at *“Mia”* hadde senvakt og ikke hadde tatt del i planleggingen. Det endte med at de andre dro fra barnehagen uten *“Mia”*, fordi alle på avdelingen antok at hun var på vei, noe hun ikke var. Lena avslutter eksempelet med å si at situasjonen var uheldig og et resultat av dårlig kommunikasjon - *“elendig kommunikasjon”*, konstaterer hun.

4.3 Relasjonsbygging

Lena sier at: *“Dersom man har en god relasjon så tåler man mye mer og tåler å få konstruktiv kritikk, samtidig som man vil tørre å ta opp vanskelige tema med hverandre. Dette vil igjen påvirke samarbeidet og føre til at en tør å være ærlige med hverandre. Derfor skal en arbeide med relasjoner og relasjonsbygging i barnehagen”*. Bente sier at det er viktig å jobbe med relasjoner ved at *“man skaper et godt miljø, at en selv går foran med et godt forbilde. Kjemp viktig, skape de daglige tingene, at en er hyggelig og sier hei og at en roser i andre sitt påhør. At en roser den som, roser de andre du har med deg slik at andre hører det”*. Alle informantene forteller at det er viktig å se og lytte til sine medarbeiderne.

Informantene var enige om at personalsamarbeidet påvirker barna i positiv eller negativ retning. Lena påpeker: *“når vi sier fine ting til hverandre, så gjør de det. Og om vi hjelper hverandre, så gjør de det. Fordi vi er gode rollemodeller og jeg tenker at de kan lære mye av at vi samarbeider godt”*. Bente forteller om hvordan et ikke-fungerende samarbeid kan påvirke barna. Hun forklarer: *“Samarbeidet som ikke fungerer mellom personalet, kan gå ut over barnas hverdag, utvikling og trivsel. Barna oppfatter fort spenninger i personalgruppen, og de kan plukke opp blikk»*. Videre forteller hun hvordan dette kan påvirke barna: *“de kan bli usikre, klengete og urolige”*. Hun sier at *“Det vil også bli mindre latter og glede på avdelingen”*. Siri forteller også at konflikter i personalet kan føre til utrygge barn som ikke vil i barnehagen. Hun nevner at tillit og trygghet hos de voksne er viktige egenskaper hos personalet. Siri sier *“Jeg tror at de blir påvirket av oss om vi har det fint. Da er det mer glede og ro hos barna, og de føler seg trygge og har mer tillit til oss. Konflikter og gnisninger i personalet kan føre til utrygge barn som kanskje ikke vil i barnehagen”*.

4.4 Kompetanseutvikling

Kari sier at en måte å utvikle samarbeidet på, er å holde seg faglig oppdatert og følge med på utviklingen. Hun sier at man gjøre dette ved å sette seg inn i nytt faglig stoff som bidrar til å skape engasjement i personalet. Bente sier at faglig oppdatering er viktig for det pedagogiske arbeidet, det vil skape trygghet at de ansatte får faglig påfyll. Lena sier *“Jeg tenker at i barnehagen er vi selv en verktøykasse og dersom den ikke er oppdatert eller det finnes verktøy i den som kan brukes, så står du uten noe, fordi vi må bruke oss selv og verktøykassen må oppdateres og suppleres hele tiden etter hvert som utviklingen skjer. Og det er viktig for oss og for barna og for å trives på jobb og ikke brenne ut, det tror jeg er nøkkelen”*.

5.0 Drøfting

Ved å drøfte teorien opp mot empirien vil vi vise hvordan pedagogiske ledere kan legge til rette for personalsamarbeid i barnehagen - og hvordan dette kan ses i sammenheng med teorien. Vi vil synliggjøre hva informantene vektlegger, som vi mener er viktige tema innen personalsamarbeid. Dalland (2012) beskriver en norm som sier at forskning bør være *kumulativ*. Det betyr at man bruker og bygger på forskning man har tillit til. Dette gir forskningen mulighet til å knytte kunnskapen man har undersøkt – det kvalitative intervju sammen med teori. Slik vil vi forsøke å utvide grenser for hva som er sannhet og se større sammenheng mellom egen undersøkelse og teori. Dette vil vi gjøre ved å være kritiske i drøftingen (Dalland, 2012, s. 118).

5.1 Motivasjon og trivsel

Maccoby hevder at Maslow sin teori ikke refererer til dagens samfunn og yrkesutøvere. Maslow sin behovspyramide peker på menneskers grunnleggende behov, mens Maccoby retter sine teorier mot mennesker i et utviklet samfunn (Gotvassli, 2004, s. 188-189). Thorsrud og medarbeiderne (1974) peker på at grunnleggende behov må være tilfredsstilt for å oppnå trivsel og jobbtilfredshet på arbeidsplassen. Disse behovene danner grunnlaget for at man som leder kan legge til rette for motivasjon og trivsel for sine medarbeidere. De nevner at de grunnleggende behovene er variasjon og utfordring, læring, å få ansvar og ta beslutninger, sosial støtte, å relatere det en gjør på jobben til sitt sosiale liv og at jobben fører til vekst i karrieren. Maslow sin behovspyramide viser menneskers grunnleggende behov, mens Thorsrud (1974) bygger på med behov som retter mer mot trivsel på arbeidsplassen. På bakgrunn av dette mener vi at man ikke kan avskrive menneskers generelle behov, i og med at behovene vil påvirke andre arenaer i livet; som arbeidsplassen. Lena forteller at trivsel på jobb betyr at man har det godt ellers. Når Lena sier *“Godt ellers”* forstår vi at hun mener å få tilfredsstilt private behov utenfor jobben - for eksempel et grunnleggende behov for sosial støtte fra familie og venner. Her ser vi en sammenheng mellom jobb og hjem, det profesjonelle og det private (Haugen & Skogen, 2013, s. 189-190, Gotvassli, 2004, s. 186). Kari snakker om at mestring er en viktig faktor for å trives på jobb og at det kan føre til at arbeidet blir bedre. Dette ser vi i sammenheng med Herzberg sine motivasjonsfaktorer: å kunne utrette noe, som vi knytter til å mestre og få anerkjennelse for det en gjør. En annen faktor er at man føler seg verdsatt og får ansvar og at man føler seg betydningsfull (Gotvassli, 2004, s. 186). Kari nevner også at personalet skal føle at de blir hørt og sett, som kan knyttes til å føle seg betydningsfull.

Alle fire informantene sier at godt samarbeid skaper trivsel. Siri sier at *“Med et godt samarbeid så vil jo en, et menneske føle seg nyttig, verdifull - at man får utnytte sine egne evner og at man presterer*

godt i forhold til det man har å bidra med". Dette samsvarer med funnene fra Herzberg sin motivasjonsstudie som sier at å kunne utrette noe, få anerkjennelse for det en gjør og bli tildelt ansvar og mulighet for utvikling i arbeidet, som er faktorer for å være motivert på arbeidsplassen (Gotvassli, 2004, s. 186). Siri snakker om samarbeid, mens Herzberg sin undersøkelse handler om motivasjon. Her ser vi en sammenheng mellom motivasjon og samarbeid, i og med at faktorene fra motivasjonsstudien til Herzberg kan motivere personalet til et godt samarbeid. På den andre siden er motivasjon og samarbeid to ulike begrep som kan ses på som separate og forskjellige.

Som pedagogisk leder kan man risikere å generalisere, som vil si at man setter mennesker i bås og har en oppfatning om at mennesker motiveres likt. Dette kan igjen føre til at man ikke lar medarbeiderne sine medvirke i planlegging og utføring av oppgaver. De sosiale karaktertypene som Maccoby har utviklet, kan brukes til å motvirke generalisering, ved å tilpasse måten man motiverer sitt personale på etter den enkeltes behov (Gotvassli, 2004, s. 188-189). Samtidig kan man også risikere å generalisere ved å observere sine medarbeidere og finne deres ene karaktertype, som en forklaring på hva som skaper motivasjon hos vedkommende. På bakgrunn av dette, er det sentralt å nevne at de sosiale karaktertype kan brukes som en "*pekepinn*" eller hjelp - ikke en fasit. Det er fordi vi mener at mennesker er individuelle og svært ulike individ som ikke kan settes i bås etter bestemte egenskaper.

Lena sier at man skal bruke hverandre på det man er gode på for å ikke brenne ut - etterfulgt av at hun påpeker at barnehagen er et lagspill. I følge Maccoby vil *selvutvikling* og *selvbestemmelse* motivere det «nye» mennesket (Gotvassli, 2004, s. 188). I sammenheng med dette vil vi nevne Csikszentmihaly sin flytsonemodell og knytte den til medarbeidere. Modellen handler om å finne balansen mellom kompetanse og utfordring (Gotvassli, 2013, s. 55). Det Lena sier om å bruke hverandre på det man er god på, forstår vi som en metode for å finne denne balansen, eller "*flytsonen*". Dersom en finner balansen som pedagogisk leder, vil det kunne føre til et lagspill som Lena nevner - der alle bruker sin ulike kompetanse i lagspillet. Kari sier at hennes rolle i å utvikle samarbeidet i personalet går ut på at medarbeiderne skal finne ut av hvordan de kan oppnå godt samarbeid selv og sammen med personalet. Hun påpeker at hun må finne ut av sin rolle i samarbeidet, og at de må finne ut av sin rolle. I sammenheng med Maccobys teori om hva som motiverer det "nye" mennesket nevnes *selvutvikling*. Vi forstår at Kari mener man skal arbeide sammen, samtidig som man arbeider med sin personlige utvikling - gjennom selvstendig tenking og medvirkning (Gotvassli, 2004, s. 188).

5.2 Kommunikasjon

Alle informantene mener at god kommunikasjon mellom personalet er avgjørende for et godt samarbeid. Kari og Siri peker på lytting, kroppsspråk og samspill som sentrale forutsetninger for god kommunikasjon. Siri sier at *"kommunikasjon har mye å si, i samarbeid – altså måten en kommuniserer på, hva en kommuniserer og hvilke signaler man sender ut"*. Vi forstår signalene Siri snakker om, som det sendte budskapet som mottakeren oppfatter. Det er her det skapes kommunikasjon som forutsetning for et godt samarbeid (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 241). På bakgrunn av dette vil vi konkludere med at mangel på kommunikasjon kan være en faktor for et ikke-fungerende samarbeid.

Det finnes både positive og negative sider innen kommunikasjon, den kan også misforstås ved at det oppstår dobbeltkommunikasjon (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 248). Knyttet til dette sier Kari at det er mulighet for misforståelser når man kommuniserer. Vi vil beskrive misforståelser som at mottakeren ikke forstår det som kommuniseres - dermed oppstår dobbeltkommunikasjon eller dobbeltbinding. Her kan man misforstå budskapet, fordi budskapet og det mottaker oppfatter ikke samsvarer med hverandre. Det vil si at senderen sier noe annet enn det han/hun uttrykker ved hjelp av kroppsspråket sitt (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 233). Det er også slik at god kommunikasjon blir påvirket av relasjonen man har til den man snakker med. Hvem man snakker med og hvor godt man kjenner hverandre spiller en stor rolle for hvordan man forstår kommunikasjonen. Kjennskapet man har til hverandre er et grunnlag for at man forstår måten vedkommende kommuniserer på (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 248). Kari påpeker også at kommunikasjon er en viktig faktor for samarbeidet i personalet. Vi vil nevne eksempelet til Lena, som viser at dårlig kommunikasjon kan gå utover personalsamarbeidet. Her oppstår det en uheldig situasjon som resultat av en misforståelse mellom personalet. Med dette vil vi konkretisere at hvordan man kommuniserer i personalet, kan ha både positiv og negativ innvirkning på samarbeidet.

5.3 Relasjonsbygging

Mead sin dialektiske selvmodell sier at man bruker tidligere erfaringer om relasjoner til å beskytte sin egen identitet, altså *meg-et*, dersom man føler seg truet i en relasjon. Lena sier at om man har en god relasjon så tåler man mye mer, man tåler også få konstruktiv kritikk, samtidig som man vil tørre å ta opp vanskelige tema med hverandre. Dette vil igjen påvirke samarbeidet og føre til at man tør å være ærlig i en slik situasjon. En god relasjon i bunn kan føre til at man ikke beskytter *meg-et* sitt når man er i konflikt med medarbeiderne sine. Det kan også føre til at medarbeidere tør å komme med konstruktiv kritikk til den pedagogisk leder i barnehagen. Samtidig er det individuelt hvordan

mennesker reagerer og man må alltid arbeide med å se sine egne reaksjonsmønstre, gjennom arbeid med selvrefleksjon. Slik kan man arbeide med å utvikle sin egen identitet og relasjoner til andre (Bae & Waastad, 1992, s. 16). Måten man ser på seg selv, kallet selvbilde - påvirker relasjonen man har til andre. Derfor er det viktig å reflektere over holdninger man har til seg selv og andre og se det i sammenheng med sine handlinger. Knyttet til det Lena sier om å være ærlig og ta opp vanskelige tema, kan bevisstgjøring av eget selvbilde føre til forståelse for hvordan det påvirker ens relasjoner til medarbeiderne sine, både positivt og negativt (Bae & Waastad, 1992, s. 17-18).

Bente forteller at man som pedagogisk leder kan arbeide med relasjoner ved å huske på å rose, hilse på og ta avskjed med medarbeiderne sine på en positiv måte. Som leder har man ansvar for å motivere og engasjere medarbeiderne sine – hvor ros er noe av det viktigste. Dette støttes av det Bente sier om å rose medarbeiderne sine, som vi også vil knytte til å se menneskene rundt seg. Det er avgjørende at man ikke svikter her, fordi det kan føre til at man som pedagogisk leder mister grepet på ledelse. På en annen side er det like viktig å kunne motta ros – det krever at en tør å være synlig og tar til seg ros, noe man bør trene på. Det viser seg at jo mindre god man er til å ta imot ros – desto mindre ros får man. Man føler dermed det er nytteløst å gi noe til andre, når man ikke får positiv respons tilbake - man kan dermed få mindre ros enn det man i utgangspunktet kunne fått (Spurkeland, 2012, s. 105-106). Knyttet til å se sine medarbeidere, vil vi nevne begrepet *“Management by walking around”*, som handler om at man som leder bruker tid på å bli kjent med sine medarbeidere og deres emosjoner. Larsen & Slåtten (2014) hevder at det er viktig for lederen å bruke en time av dagen til uformelle samtaler, ved å gå rundt i barnehagen og snakke med sine medarbeidere (Larsen & Slåtten, 2014, s. 149). Dette ser vi på som en god måte for å bruke tid på å bli kjent med og vise interesse for sine medarbeidere. Til tross for dette, vet vi at barnehagehverdagen er travel og det vil være tidkrevende å gjennomføre dette i praksis. I tillegg vil det føre til færre voksne på avdelingen, og dermed gå utover barna. Uformelle samtaler vil naturlig oppstå uten at man behøver å planlegge de.

Knyttet til ros forteller Lena at når personalet i barnehagen sier fine ting til hverandre og hjelper hverandre, vil barna gjøre det samme. Hun peker her på at personalet er rollemodeller for barna og at de kan lære av de voksnes gode samarbeid. Dette støttes av rammeplanen for barnehagen, der det står at omsorg dreier seg om relasjonen mellom personalet og barna og den omsorgen barna har til hverandre (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 31). Dersom personalet viser omsorg for barna og hverandre, vil barna kunne overføre omsorgen inn i sine relasjoner til andre mennesker. Videre vil

måten personalet og barna viser omsorg for hverandre kunne utvikle en hjelpe-kultur der det blir synlig at alle vil hverandre godt, som en del av barnehagen sin kultur (Utdanningsdirektoratet, s. 29).

5.3.1 Anerkjennende relasjoner og tillitsforhold

Alle informantene sier at personalsamarbeid påvirker barna. Barn skal skape seg en identitet og utvikle *selvet* sitt, der barnehagepersonalet har innvirkning på hvordan denne utviklingen skjer. Knyttet til dette forteller Bente at barn blir usikre og urolige dersom de oppfatter gnisninger mellom de voksne. Dersom man ikke møter barn på en anerkjennende måte og møter deres behov, kan det prege tilknytningen mellom voksen og barn. Bentes beskrivelser av usikre og urolige barn tar vi videre og tolker som barn der behov ikke blir tilfredsstilt, fordi den voksne ikke møter barnet (Bae & Waastad, 1992, s. 17). Vi forstår at gnisningene mellom de voksne refererer til et ikke-fungerende samarbeid som er preget av konflikter mellom personalet - noe vi tror påvirker barna i en negativ retning.

Knyttet til relasjonen mellom barn og voksen inneholder omsorg-begrepet, ifølge rammeplanen: oppdragelse, trygghet og helse, som har innvirkning på barnets læring og utvikling. I barnehagen har utfordrende aktiviteter og miljøet rundt barnet mye å si for omsorgen. Rammeplanen sier at *“God omsorg styrker barns forutsetninger for å utvikle tillit til seg selv og andre, gode relasjoner og til gradvis å ta større ansvar for seg selv og fellesskapet”* (Kunnskapsdepartementet, s. 15). Siri sier at *“tillit og ærlighet er viktig i relasjoner. Omsorgsfull når man skal jobbe med mennesker - evne til å gi omsorg, empati, jevnt humør, god på kommunikasjon”*. Her forstår vi at Siri mener det er noen menneskelige egenskaper man må ha for å gi omsorg til andre. Hun nevner *“tillit”*, som ifølge Spurkeland (2012) er avgjørende for å bygge relasjoner. Siri nevner også *“ærlighet”* som en faktor for å skape tillit til sine medarbeidere - ærlighet om hvilke meninger og tanker man har, kan bidra til å videreutvikle tillitsforhold med sine medarbeidere (Spurkeland, 2012, s. 35). Ut ifra det Siri sier ser vi tillit og ærlighet i sammenheng med relasjonsbygging, og vil konkludere med at dette er avgjørende egenskaper for å bygge relasjoner til andre.

5.4 Kompetanseutvikling

Lena snakker om en verktøykasse som må oppdateres og suppleres med utviklingen som skjer. Her forstår vi at hun snakker om kompetanseutviklingen og bruker verktøykassen som metafor for kunnskap og erfaring. I Norges offentlige utredninger *Til barnas beste* (NOU, 2012:1, 2012 s. 55), står det om å fokusere på personalets kompetanseheving for å sikre at personalet er oppdatert innen ny forskning. Dette støtter det Lena sier om å oppdatere og supplere med *“verktøy”*, som vi forstår er ny kunnskap, der man er oppdatert innen forskning.

Kari sier at å følge med i utviklingen gjennom faglig oppdatering bidrar til å skape engasjement i personalet. Her ser vi en sammenheng mellom kompetanseutvikling og engasjement, som Kari snakker om. Vi vil også si at motivasjon er en sentral faktor for å skape engasjement i personalet. Knyttet til det Kari sier om å følge med i utviklingen, peker Maccoby sin teori om motivasjon på det "nye" menneske - som følge av utviklingen i samfunnet. Han mener at mennesker motiveres av en arbeidsplass preget av verdighet, mening i arbeidet, selvutvikling og selvbestemmelse (Gotvassli, 2004, s. 188-189). Vi forstår det Kari sier kan knyttes til Maccoby sin teori, om at et arbeidsmiljø som vektlegger kompetanseutvikling bidrar til et engasjert og motivert personale. Dette samsvarer med Stortingsmelding 41, som handler om kvalitet i barnehagen og legger vekt på at kompetanseutvikling og oppdatering hos personalet, er sentralt for å heve kvaliteten i barnehagen (St. meld. nr. 41 (2008-2009)).

6.0 Avslutning

I denne oppgaven har vi tatt for oss problemstillingen: *"Hvordan kan pedagogiske ledere legge til rette for personalsamarbeid i barnehagen?"*. Vi har forsøkt å synliggjøre denne problemstillingen ved hjelp av relevant teori og datainnsamling fra fire pedagogiske ledere. Gjennom oppgaven har vi fokusert på hvilke tema informantene vektlegger som grunnlaget for oppbygging av oppgaven. Denne bacheloroppgaven har gitt oss mer kunnskap rundt temaet og en bekreftelse på at personalsamarbeid er viktig for barnehagen som organisasjon. Antall informanter begrenser hvorvidt våre resultat kan ses på som en virkelighet. På bakgrunn av at vi valgte å intervju pedagogiske ledere, er funnene våre basert på kun én yrkesgruppe. Dermed utelukkes styrer, assistenter og fagarbeidere. Før vi gjennomførte intervjuet, hadde vi en forforståelse om at personalsamarbeid var et område pedagogiske ledere arbeider konkret og målrettet med. Vi trodde informantene skulle være mer konkrete og presise i svarene sine, noe som ble avkreftet i gjennomføringen. Av denne grunn velger vi å definere personalsamarbeid som "flytende", fordi svarene vi fikk under intervjuene var mindre konkrete og variasjonen av deltema informantene nevnte var stor. Etter å ha gått i dybden på problemstillingen vår - har vi fått en forståelse for at pedagogiske ledere prøver å legge til rette for et best mulig personalsamarbeid i praksis.

6.1 Konklusjon

Vi vil bemerke at samarbeid har flere deler som må gjennomføres, der oppgaven vår utdyper noen av delene. På bakgrunn av undersøkelsen fant vi fire tema som ble mest vektlagt av informantene. Dette mener vi er en måte å finne ut hva som fokuseres på i virkeligheten, noe vi hadde mindre

kunnskap om i forkant av undersøkelsen, som bidrog til å få svar på problemstillingen. Vi ser ikke på oppgaven som en fasit, i og med at vi har utelukket noen tema. Ut i fra datainnsamlingen vår, vil vi konkludere med at pedagogiske ledere legger til rette for og vektlegger trivsel og motivasjon, kommunikasjon, relasjonsbygging og kompetanseutvikling for å utvikle og fremme et godt personalsamarbeid. Vi mener at selve grunnlaget for samarbeid når man arbeider i barnehagen eller på en annen arbeidsplass, er trivsel og motivasjon. Et arbeidsmiljø der personalet opplever høy grad trivsel ser ut til å ha en positiv innvirkning på samarbeidet. Barnehageansatte som mistrives med sine medarbeidere, har ofte lav grad motivasjon og mangler den relasjonelle delen av jobben og vil ikke kunne utnytte sin kompetanse i arbeidet. Vi har fått bekreftet at trivsel er nøkkelen til godt samarbeid, hvor funnene våre viser at samarbeidet i personalet også kan påvirke barna. Dersom personalet har et fungerende samarbeid, kan det påvirke barna i en positiv retning. Hvis personalet har et ikke-fungerende samarbeid, kan det påvirke barna i en negativ retning. Barnehagen bygges på barnas beste, som alene er en grunn for å ha fokus på personalsamarbeid i barnehagen, med tanke på barnas trivsel og utvikling.

Som pedagogisk leder har man et ansvar for sine medarbeidere, derfor ser vi det som en nødvendighet å være bevisst på hvordan andre oppfatter en selv som medarbeider og leder. Som barnas rollemodeller er det viktig å være bevisst på egne holdninger. Dersom man møter medarbeiderne sine på en anerkjennende og respektfull måte, kan det bidra til at denne holdningen overføres til barna. Relasjonsbygging handler om forholdet mellom mennesker, og er derfor viktig for utvikling av samarbeidet i personalgruppen. I samarbeid med mennesker skapes det naturlig relasjoner. For å utvikle relasjonene, må man være bevisst på hvordan andre oppfatter ens handlinger og holdninger. Vi ser en klar sammenheng mellom de vektlagte temaene og vil påstå at dersom en av delene er svak, dårlig eller ikke fokuseres på, vil det svekke samarbeidet. Dersom personalet ikke kommuniserer, vil det ha en negativ innvirkning på samarbeidet. Avslutningsvis mener vi at et godt samarbeid skapes ved å være bevisst på og ha kunnskap om de sentrale delene innen samarbeid.

6.2 Veien videre

Gjennom å skrive denne bacheloroppgaven, har vi økt vår kunnskap og interesse knyttet til temaet samarbeid. I ettertid ser vi viktigheten av å skape god kvalitet innen hver del, for å fremme og utvikle et godt personalsamarbeid. Siden vi mener det er for lite kompetanse rundt temaet, vil vi som fremtidige barnehagelærere ha fokus på samarbeid, for å fremme barns trivsel og utvikling. I

fremtiden kommer vi til å møte barnehager og personale som samarbeider på ulike måter. Derfor ser vi det som viktig at vi oppgir oss en formening om hvordan vi ønsker å utvikle et samarbeid som pedagogiske ledere. Prosessen med å skrive en bacheloroppgave har vært interessant, lærerik og krevende - arbeidet har fått oss til å reflektere, tenke og utfordre våre egne ferdigheter. Vi føler selv vi har vokst gjennom arbeidet - både når det gjelder å samarbeide med hverandre for å få til et samkjørt produkt og sette oss inn i denne typen oppgave. Vi ser i ettertid at det hadde vært interessant å undersøke hvordan barna blir påvirket av personalets samarbeid. Samtidig kunne vi tenkt oss å forske på andres perspektiv enn pedagogiske ledere, for å få en bredere forståelse av samarbeid i barnehagen. Vi vil bruke oppgaven vår til å fronte og fremme personalsamarbeid i barnehagen og gjøre temaet synlig for alle parter. Ved at flere blir bevisst på hvordan man kan fremme et godt samarbeid blir det lettere å utføre dette i praksis.

Litteraturliste

Bae, B. & Waastad, J. -E. (1992). *Erkjennelse og anerkjennelse - en introduksjon* (s. 9-32). I Bae, B. & Waastad, J. -E. (Red.) *Erkjennelse og anerkjennelse - perspektiv på relasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget. (s. 9-32).

Barns trivsel - voksnes ansvar (Kap. 9: Personalets samarbeid for et godt barnehagemiljø). Hentet fra: <http://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/veiledere/veilederbm.pdf>

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Eide, T. & Eide, H. (2005). *Kommunikasjon i praksis – relasjoner, samspill og etikk i sosialfaglig arbeid*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Gotvassli, K.-Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Gotvassli, K. -Å. (2013). *Ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Haugen, R. & Skogen, E. (2013). *Trivsel, stress & jobbtilfredshet* (s. 181-211). I Skogen, E. (Red.), Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten V. -M. *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. -I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring - innføring i metode for helse- og sosialfagene*. (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. -I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra: <http://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/barnehagens-innhold/rammeplan-for-barnehagens-innhold-og-oppgaver/> Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Larsen, A. K. og Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider – nye barnehageorganisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Mostad V., Skandsen T., Wærness J. I., Lindvig Y. (2013). *Entusiasme for endring i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

NOU/Norges offentlige utredninger. 2012:1. (2012). *Til barnas beste - ny lovgivning for barnehagene*.

Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/f77c1a6dbd00473fb8c0b8928724dd30/no/pdfs/nou201220120001000dddpdfs.pdf>

Rasmussen, K. (2012). *Personalgruppen – samarbeid og kommunikasjon*. Oslo: Pedagogisk forum Utdanningsdirektoratet.

Røkenes, O. H. & Hanssen, P.-H. (2012). *Bære eller bryte (3. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Skogen, E. & Haugen, R. (2013). *Motivasjon og selvbestemmelse* (s. 117-151). I Skogen, E. (Red.), Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten, V. -M. *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse – relasjoner gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

St. meld. nr. 41 (2008-2009). (2009). *Kvalitet i barnehagen*. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/78fde92c225840f68bce2ac2715b3def/no/pdfs/stm200820090041000dddpdfs.pdf> Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Aasen, W. (2012). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Vedlegg 1:

Informasjonsskriv og samtykkeskjema – intervju

Beskrivelse av bacheloroppgaven

Vi er to studenter med navn Anna Aarhus Engesæth og Ida Marie Røn. Vi går tredje året på barnehagelærerutdanning og er nå i gang med bacheloroppgaven vår. Temaet vårt er personalsamarbeid, der vi vil finne ut hvordan man kan arbeide med samarbeid i personalet i barnehagen og hvordan dette påvirker barna. For å undersøke vår problemstilling vil vi nytte intervju.

Informasjon om intervju

Vi ønsker å bruke deg som informant for å samle inn data til drøftingsdelen av oppgaven vår. Under intervjuet vil vi ta i bruk båndopptaker og transkribere intervjuet for et korrekt resultat. Opptaket vil bli slettet og makulert innen to uker.

Personlige opplysninger

Det vil ikke være mulig å kjenne igjen informanten eller barnehagen ut i fra intervjuet. Hvis du har spørsmål, ta kontakt

Student - Anna Aarhus Engesæth *****/**

Student - Ida Marie Røn *****/**

Veileder - Lillian Pedersen *****/**

Samtykke

Vi ber om samtykke når du har lest og forstått innholdet i dette informasjonsskrivet.

Sted

Signatur

Dato

Vedlegg 2:

Intervjuguide

1. Fortell litt om deg selv og barnehagen du jobber i.
2. Hvor lenge har du jobba som pedagogisk leder?
 - Hvor lenge har du vært pedagogisk leder i denne barnehagen?
3. Hva legger du i begrepet samarbeid?
 - Hvilken betydning har samarbeid for deg?
 - Hvilken betydning tror du samarbeid har for personalet i barnehagen?
4. Hvordan arbeider du med å utvikle samarbeidet i personalet?
5. Hvordan kan relasjoner i personalet påvirke samarbeidet?
 - Hvordan kan du som pedagogisk leder arbeide med relasjonsbygging i personalet?
6. Gi eksempel på menneskelige egenskaper som du mener kan påvirke samarbeidet?
7. Hvordan kan samarbeidet mellom personalet påvirke barna?
8. Hva er din rolle når det gjelder personalsamarbeid i denne barnehagen?
9. Er det noe mer du vil tilføye?