



BACHELOROPPGAVE

Du og jeg i nære relasjoner, til det beste for barna.

The better the connection and collaboration between us,
better contributes to the the best interest of the child.

Kandidatnummer 207

Renate Solheim Haugom

Veileder: Anne Grethe Sønsthagen

Innleveringsdato: 07.01.20

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

BACHELOR 2019/2020 KANDIDAT NUMMER 207

Innholdsliste 1.

1. INNLEIING	s. 4
1.1 Bakgrunn for valg av tema	s. 4
1.2 Problemstilling	s. 4
1.3 Avgrensing	s. 4
2. TEORI	s. 4
2.1 Ledelse	s. 4
2.2 Pedagogisk praksis	s. 5
2.3 Kommunikasjon	s. 5
2.4 Samarbeid	s. 6
2.5 Relasjon	s. 6
2.6 Kvalitet	s. 7
3 METODE	s. 8
3.1 Hva er metode?	s. 8
- Kvantitativ og kvalitativ metode	s. 8
3.2 Valg av metode	s. 8
3.3 Betydningen av en metodisk fremgangsmåte	s. 9
3.4 Etske hensyn	s. 9

3.5 Reliabilitet og validitet	s. 10
4. EMPIRI	s. 11
4.1 Ledelse i besøksbarnehagen	s. 11
4.2 Bruk av kommunikasjon i besøksbarnehagen	s. 13
4.3 Pedagogisk praksis i besøksbarnehagen	s. 14
4.4 Relasjon i besøksbarnehagen	s. 15
5. DRØFTING	s. 16
5.1 Ledelse	s. 16
5.2 Kommunikasjon	s. 18
5.3 Relasjon	s. 19
6. AVSLUTNING	s. 21
LITTERATURLISTE	s. 22
VEDLEGG	s. 24
-Samtykkeskjema	s. 24
-Intervjuguide	s. 26

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Oppgaven handler om hvordan pedagogisk leder kan arbeide med relasjoner med sine medarbeidere. Hvordan kommunikasjon påvirker relasjonene. Hvordan ledelse av det pedagogisk arbeid påvirker og blir påvirket av relasjonene. Og hva har alt dette å si for kvaliteten på det pedagogiske arbeidet. Valg av dette tema ble gjort fordi jeg ønsker en kompetanseheving på egne kunnskaper, men også fordi jeg tenker det er viktig å ha kompetanse om hvordan en kan lede i en barnehage og hvordan handlinger kan påvirker relasjoner mellom mennesker og hvilke resultat eller konsekvenser det kan få.

1.2 Problemstilling

Jeg ønsket å få mer kunnskap om ledelse, hvordan jeg kan skape gode forhold for en velfungerende pedagogisk praksis der alle bidrar og drar lasset sammen. Ut ifra dette formulerte jeg denne problemstillingen:

Hvordan arbeider pedagogisk leder for å oppnå nære relasjoner med sine medarbeidere, og på hvilke måter kan dette påvirke den pedagogiske praksisen i barnehagen?

1.3 Avgrensning

Jeg forholder meg til teori sett i et barnehagelys. Når jeg skriver om ledelse skriver jeg ikke om ledelse generelt, jeg skriver om ledelse i barnehage. Jeg tar for meg ledelse mellom pedagogisk leder og medarbeider/fagarbeider/assistent, med hovedvekt på menneskeorientert ledelse. For å beskrive relasjon kan en si at relasjon er forbindelsen, forholdet mellom, og i denne oppgaven ønsker jeg å se på forholdet mellom leder og medarbeider (Bø og Helle, 2013).

2. TEORI

2.1 Ledelse

Gotvassli (2015) skriver at «uten leiing og arbeid med målsettinger vil barnehagen bli planløs, og vi vil utvikle en svært lav bevissthet om det vi gjør» (Gotvassli, 2015, s. 70). Barnehagens mål, skaper en indre struktur, de redegjør for hva virksomhetens verdier er, hva barnehagens viktigste oppgaver er og hvordan de oppgavene kan løses. Når personalet arbeider mot måloppnåelsen, vil den enkelte og personalgruppa som helhet oppleve en utvikling i prosessen til måloppnåelse (Gotvassli, 2015). Som leder er man i en påvirkningsposisjon (Spurkeland, 2017). «Ledelse er mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål.» (Gotvassli, 2015 s. 36). I ledelse arbeider en gjennom andre, en arbeider med å påvirke innsatsviljen og samarbeide mot et felles mål (Gotvassli, 2015). I barnehage blir ledelse å skape oppslutning om

barnehagens mål og oppgaver (Gotvassli, 2015). Og i en slik posisjon der en som leder skal påvirke medarbeidere for å nå det gitte mål. Må en tenke gjennom og kunne ta de etiske riktige valg for menneskene i prosessen i å nå målet/målene. Det er et stort ansvar å påvirke andre menneskers trivsel, karriere og utvikling (Spurkeland, 2017). Som Løgstrup skriver har den enkelte «aldri med et annet menneske å gjøre uten å holde noe av dette menneskets liv i sine hender» (Løgstrup, 2008, hentet i Jan Spurkeland, 2017, s. 21). Og «Et minimum av ledelsedyktighet må være at medarbeiderne ikke tar skade av å bli ledet» (Spurkeland, 2017, s. 47). Ergo som leder kan en ikke utsette medarbeidere for urimelig press, slik at den enkelte føler de må tilsidesette egen fysiske og psykiske helse. Om en tar utgangspunkt i arbeidstakeren og hva som er viktig for den enkelte kan en se på Einar Thorsrud seks grunnleggende jobbkraav. Thorsrud og hans medarbeider arbeidet fram behov som var viktige for den enkelte medarbeiders motivasjon for arbeidet, der drivkraften for motivasjonen er verdien av sterke og positive relasjoner. De seks jobbkraavene omhandler behovet for å lære, delta i beslutninger, ansvar, sosial støtte og anseelse, og at en kan relatere det en gjør til eget liv og til personlig vekst (Spurkeland, 2017).

2.2 Pedagogisk praksis

Rammeplanen og barnehageloven er barnehagens styrende dokumenter. Hvordan vi utfører oppgavene og tar rammeplanen og barnehageloven med oss inn i vår daglige praksis i barnehagen, blir slik jeg ser det, den pedagogiske praksisen. Praksis i denne oppgaven blir utøvelse, pedagogisk praksis blir utøvelse av det pedagogiske arbeidet (Bø og Helle, 2014, og kunnskapsdepartementet, 2017). Samfunnsmandatet til barnehagen er å «i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 39). Det er pedagogisk leder sitt ansvar og tilse at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017).

2.3 Kommunikasjon

Alt en uttrykker med kroppen sin både verbalt og nonverbalt er kommunikasjon. Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet «Communicare», som handler «om å gjøre noe felles» (Rasmussen, 2012, s. 16).

«Kommunikasjon utgjør en grunnleggende forutsetning for alt sosialt fellesskap. Ingen sosiale systemer, sosiale organisasjoner eller samfunn kan etableres eller opprettholdes- eller endres- uten kommunikasjon. Først som deltaker i kommunikative handlinger blir mennesket et sosialt vesen» (Rasmussen, 2012, s. 16).

For å kunne skape et fellesskap og et samarbeid om bestemte mål er kommunikasjon helt avgjørende. Alt kppen din uttrykker både verbalt og nonverbalt er kommunikasjon. Hvilke ord du velger, måten du sier de på, hvordan du ser ut når du sier dem, omgivelsene, sinnsstemning med mer. Summen av alle de inntrykkene danner en opplevelse av en helhet. Når en kommuniserer må en ta hensyn til og kommunisere ut ifra hvor vi befinner oss, hvem vi er sammen med og hvordan hele situasjonen er (Rasmussen, 2012). I kommunikasjon er det både et innholdsaspekt og et relasjonsaspekt. Det vil si at samtidig som en har en

samtale om et innhold er der en relasjon til stede. For eksempel når en diskuterer noe med styrer vil maktrelasjonen gjenspeile seg i kommunikasjonen og utvikles i den, den setter sitt preg på kommunikasjonen. Er man oppmerksom på innholds og relasjons aspektene kan en bedre mulighetene for å avkode kommunikasjon underveis og bruke de mekanismene for å fremme og utvikle kommunikasjonen bedre. I personalarbeid er disse mekanismene uhyre viktige (Rasmussen, 2012).

I pedagogisk ledelse ser lytting og kommunikasjon ut til å ha en sentral rolle. Og coaching og veiledning er viktige hjelpemidler i pedagogiske arbeidet. Som vist over er kommunikasjonsprosessen både sammensatt og komplisert. En ting er hva du faktisk sier, var det det du hadde tenkt å si. Det neste er hva mottakeren hører, og det han tror han hører. Hva mottakeren sier og hva du hører blir sagt. I tillegg må en være bevisst at en person oppfatter kommunikasjonen med seg selv som utgangspunkt. Samme situasjon kan oppfattes ulikt ut fra egne behov, dine erfaringer, din personlighet, ut fra miljøet og den kulturen du er en del av. Vi skiller mellom verbal og ikke verbal kommunikasjon (Gotvassli, 2015). «All adferd som er synlig for andre har en kommunikasjonsverdi» (Gotvassli, 2015, s. 83). Om en sitter stille og ikke sier noe formidler en et budskap. Budskapet kan være både fiendtlig og lyttende, det kommer an på hvilke kroppslige signaler vi sender ut. 70 prosent av kommunikasjonen vi formidler er den kroppslige, intonasje og mimikk utgjør 20 prosent, mens bare 10 prosent av kommunikasjonen er verbal. Om kroppsspråket ikke stemmer overens med det vi sier har vi en tendens til å stole på kroppsspråket. Og om det er tilfelle at det vi sier motsies i kroppsspråket snakker vi da ofte om en dobbeltkommunikasjon. Og dobbeltkommunikasjon er svært ødeleggende for blant annet å få til gode veilednings- og coachingsamtaler (Gotvassli, 2015).

2.4 Samarbeid

Samarbeid og relasjon henger sammen, og her velger jeg å støtte meg på Havn m.fl. (1995, i Rasmussen, 2012, s.10) sin definisjon av samarbeid:

«Et forhold mellom mennesker som i respekt for hverandres forskjellige kunnskaper, ferdigheter, egenskaper, erfaringer og holdninger arbeider mot samme mål, på grunnlag av en felles sum av ressurser. Det ideelle samarbeidet hviler på gjensidig tillit og på felles ansvarsfølelse og beslutningtagen. Det er snakk om et likeverdig forhold» (Havn m. fl., 1995, i Rasmussen 2012, s. 10).

En kan si at summen av alles kompetanser skal bli en styrke for barnehagen og at en må arbeide mot gjensidig tillit og ansvarsfølelse (Rasmussen, 2012).

2.5 Relasjon

I Carl Rogers Hawthorne-studie fra 1920-årene, hevder han at ledere som var menneskeorienterte oppnådde medarbeidere som var høyproduktive sammenliknet med produksjonsorienterte ledere som oppnådde medarbeidere som var lavproduktive (Spurkeland, 2017). I en menneskeorientert lederstil ser en på hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker trivsel og produktivitet. Menneskeorientert

lederstil bygger på humanistisk psykologi som vektlegger individets subjektive jobbopplevelser og relasjoner mellom leder og medarbeider. Sentralt i slik tenkning er behovet for anerkjennelse, individets behov for utvikling og selvrealisering og behovet for sosiale relasjoner. Der en som leder prøver å skape målrettet og motivert innsats gjennom god kommunikasjon og involvering (Spurkeland, 2017).

Som leder blir din rolle å påvirke innsatsviljen og samarbeide mot et felles mål (Gotvassli, 2015). En viktig motivasjonsfaktor for medarbeideres innsatsvilje er medarbeiderens egen opplevelse av mestring. Å ha troen på egen evne til å mestre er avgjørende for resultatet av utført arbeid. Dermed blir det en viktig del av lederarbeidet å legge til rette for mestringssituasjoner og gi gode tilbakemeldinger som styrker mestringfølelser (Spurkeland, 2017). Spurkeland (2017) hevder at sett i lys av dette vil det å veilede medarbeidere til bedre selveffektivitet bli en av framtidens viktigste lederoppgaver. Det er ofte de små klappene på skulderen som driver oss framover (Spurkeland, 2017).

Det kreves mye av medarbeidere i dagens prestasjonskultur, de må ha initiativ, entusiasme og forpliktelse til arbeidet sitt (Hiam, 2003, hentet i Spurkeland, 2017). Kuvaas hevder at selvdrevne medarbeidere gjerne også har høy indre motivasjon og som oftest en god relasjon med sine ledere. Av undersøkelser Kuvaas mfl. (2012) har gjort i Norge fungerer relasjonskvaliteten som en regulator for motivasjon og arbeidsinnsats. Jo mer upersonlig og formell relasjonen er mellom medarbeider og leder jo dårligere er arbeidsinnsatsen (Spurkeland, 2017). Om en ser på forskningsresultater for ytre contra indre motiverte medarbeidere ser en at de ansatte med høyere indre motivasjon leverer bedre arbeidspresentasjoner i forhold til de med høyere ytre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012).

2.6 Kvalitet

Det blir vanskelig å definere helt eksakt hva god kvalitet i barnehagen er, den bestemmes av hva interessentene mener er god kvalitet og denne oppfatningen vil endre seg i takt samfunnets utvikling. Når man ser på kvalitet i barnehagen, betraktes den ulikt med utgangspunkt i interessentenes ståsted. Politikere har et ovenfra og inn ståsted og vil koble begrepet opp mot samfunnsmandatet og lovverk. Foreldrene blir utenfra og inn og vil tolke kvaliteten ut ifra hvilke oppvekst barnehagen gir barna deres. De ansatte vil være innenfra og vil tolke kvaliteten opp mot den pedagogiske praksisen barnehagen utøver. Barna vil være nedenfra og inn og vil tolke barnehagens kvalitet ut fra egen trivsel. Kvaliteten deles opp i prosess-, struktur- og resultat-kvalitet (Gotvassli, 2017). Prosesskvaliteten er gode relasjoner og samhandling mellom voksne og barn og barn barn. Prosess kvaliteten er avgjørende for resultat-kvaliteten som er barnas trivsel og utvikling (Utdanningsdirektoratet, 2017). Strukturkvalitet er rammene rundt, bygninger, ute-/nær- område, personalets formelle kompetanse, budsjettall med mer. OECD konkluderer med at personalets formalkompetanse og voksentetthet har mest betydning for barns trivsel og utvikling (Gotvassli, 2017). En ser at personalet har mye å bety i for prosesskvaliteten, den kan måles i kvaliteten på personale-barn relasjonen, relasjonene barna imellom, tilgjengelige materiell, hvilke aktiviteter og faglig

innhold barna får tilbud om og kvaliteten på tilbudet er veldig personavhengig. OECD slår fast i to rapporter fra henholdsvis 2001 og 2006 at barnehager i Norge generelt har god kvalitet, man klarer å kombinere pedagogikk og omsorg på en god måte. I stortingsmelding nr. 41 (2008-2009) *Kvalitet i barnehagen* ønsker regjeringen satsing på barnehagekvaliteten og at alle barnehager skal ha god kvalitet. Og personalet beskrives som den viktigste innsatsfaktoren for kvalitet i barnehagetilbudet (Drugli, 2014).

3. METODE

Videre vil jeg gjøre rede for hvilke forskningsmetode jeg har valgt for denne bacheloroppgaven.

3.1 Hva er metode?

Jeg støtter meg på Vilhelm Aubert sin definisjon av metode: «En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Dalland, 2017, s. 50). Utgangspunktet for en metode er at man har et forskningsspørsmål en ønsker svar på. Gjennom ulike metoder samler en inn data, som blir analysert og tolket. De formene for metoder som finnes deler vi gjerne inn i to hovedkategorier; kvalitativ og kvantitativ metode (Bergsland & Jæger, 2016).

Kvantitativ og kvalitativ metode:

Skillet mellom kategoriene er i hovedsak hvordan data blir registrert og analysert. Den kvalitative metoden er mer dyptgående og vektlegger betydning og baserer seg på et subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og informant (Bergsland og Jæger, 2016). Kvalitativ metode kan ha et vidt spekter av innsamlingsmetoder, for eksempel intervju, observasjon og analyse av dokumenter. Den kvantitative derimot er en forskningsmetode der funnene omhandler tall og det som er målbart, som for eksempel spørreundersøkelser. Nøyaktighet er viktig, og hva som skal undersøkes er gjerne forutbestemt. Ved en spørreundersøkelse vil alle deltakerne få like spørsmål og behandles så likt som mulig. Men tall og statistikk er ikke selvforklarende så fortolkning av innsamlet data er nødvendig (Bergsland og Jæger, 2016).

3.2 Valg av metode:

Jeg har valgt en kvalitativ metode i min bachelor oppgave. Thaagaard hevder at en viktig målsetting med kvalitative tilnærminger er å oppnå forståelse av sosiale fenomener (Thaagaard, 2013). Og når jeg søker kunnskap om sosiale fenomener mellom pedagogisk leder og medarbeidere tenkte jeg at en kvalitativ metode ville besvare oppgaven best.

3.3 Betydningen av en metodisk fremgangsmåte:

Som metodeform valgte jeg åpent intervju. Åpent intervju kan fungerer fint som metode om en ønsker å finne ut hva enkeltpersoner eller grupper fortolkning av et eller annet fenomen er (Jacobsen 2010). Jeg har intervjuet to pedagoger og to fagarbeidere i en barnehage i Sogn og Fjordene. Jeg hadde kjennskap til personalet fra før, og gjorde et strategisk utvalg på grunnlag av at samspillet mellom de voksne fungerte godt. De intervjuede var variert i kjønn og alder og alle hadde lang fartstid i barnehage, fra 7-30 år. Jeg ønsket å intervju de enkeltvis, og en slik en-til-en relasjon som blir skapt i denne metodeformen er et godt utgangspunkt for å skape tillit, som igjen kan føre til stor åpenhet (Jacobsen, 2010). Med individuelle intervju kan det være enklere for den intervjuede å legge frem sine synspunkt og meninger relativt fritt, uten å føle at en må ta hensyn til andre. Jeg møtte deltakerne ansikt til ansikt, for å øker sjansene for et mer personlig intervju og en mer åpen samtale som i tillegg gav det muligheter for observasjon. Intervju og observasjon er nært forbundet med hverandre og kan gi utfyllende informasjon. Jeg hadde fokus på både kroppsspråk og stemme til den intervjuede, jeg opplevde at de intervjuede virket avslappede, åpne og tillitsfulle (Bergsland & Jæger, 2016).

Når en skal utarbeide en intervjuguide må en besvare spørsmålene hva, hvorfor og hvordan. Hva skal jeg spørre om, hvorfor disse spørsmålene, og hvordan skal de formuleres? I forkant for intervjuet og for å lage gode spørsmål er kunnskap viktig. I forkant av intervjuguiden (vedlegg 2) har jeg funnet og satt meg inn i relevant teori, og jeg hadde en tanke om hva jeg ønsker svar på (Bergsland & Jæger, 2016).

Det kvalitative intervjuet bør ikke være helt ustrukturert og heller ikke helt fastsatt. Det er gode teoretiske grunner som støtter hvordan en best mulig kan utføre et intervju (Jacobsen, 2015). Først gjennomførte jeg en pilotstudie, jeg opplevde at spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 2) var relevante og at jeg fikk besvart problemstillingen min. Besvarelsene til de intervjuede stemte godt overens med teorien jeg hadde funnet. Og jeg hadde tilegnet meg kunnskap om hvordan jeg skulle utføre intervjuene og opplevde å mestre situasjonen. I forkant av intervjuet til bacheloren var det tenkt at deltagerne skulle få tilgang til intervjuguiden (vedlegg 2) og informasjonsskrivet (vedlegg 1). Ingen hadde sett informasjonsskrivet (vedlegg 1) og to hadde lest intervjuguiden (vedlegg 2) og besvart den med stikkord i forkant. Jeg startet intervjuet med en rask gjennomgang av informasjonsskrivet (vedlegg 1) og åpnet opp for spørsmål i forbindelse med selve intervjuet. Før jeg gjennomførte intervjuene reflekterte jeg over min rolle og hvordan jeg best kunne sikre at intervjuobjektet fikk formidlet det som var viktig for dem. Og konkluderte med at min hovedoppgave var å lytte, gi respons, stille oppfølgende åpne spørsmål (Jacobsen, 2015).

3.4 Etske hensyn:

Når en bruker intervju som metode må en være klar over at et intervju vil bryte inn i privatsfæren til den enkelte. Og en må passe på at en ikke i sin iver etter å kartlegge temaet kommer i skade for å krenke den intervjuede (Jacobsen, 2015). Ellers er det knyttet etiske dilemma til hele prosessen i en bachelor, ikke bare

intervju delen. Dilemmaene kan knyttes til problemstillingen, innsamling av data (intervju), til analyse og drøfting av innsamlet materiale (Bergslang og Jæger, 2016). Jeg har gjort bevisste valg i forhold til hvilke fokus jeg ønsker oppgaven skal ha. Denne positive vinklingen gjør etter min mening alle prosessene i en bachelor mindre kompliserte og en kan lettere unngår krenkelsers. En problemstilling med et positivt fortegn skaper føringer i intervjudelen, som igjen vil gå igjen i analyse og drøfting. Når jeg utførte intervjuene opplevde jeg at det ikke ble fult så problemfritt, det ble like naturlig for de intervjuede å gi eksempler på måter å lede på som de opplevde som berikende som destruktive for egen arbeidshverdag. Det er lovfestet at den enkelte ikke skal bli krenket gjennom behandling av personalopplysninger (lov om behandling av personopplysninger, 2012, §1, hentet fra Bergslang & Jæger 2016) og da er viktig å ha en bevisst holdning til det. Uansett fagdisiplin er det tre grunnleggende krav en bør innfri når en forsker på andre mennesker. For det første er informert samtykke viktig, det vil si at deltagelsen er frivillig og at deltageren er informert ved eventuelle ulemper og gevinster deltagelsen kan innebære. For det andre har den deltagende rett på privatliv. Og for det tredje har den deltagende krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). Jeg har og prøvd å gjengi de intervjuede så sannferdig jeg har klart. Men man tolker det som blir kommunisert igjennom sitt eget univers og sin egen opplevelse av verden så mine tolkninger vil være farget av meg.

3.5 Reliabilitet og validitet:

Reliabilitet er pålitelighet som menes at målinger må gjennomføres korrekt (Dalland, 2017). Dermed må alle delene i prosessen gjennomføres nøyaktig, noe som er vanskelig i en intervjusituasjon siden den avhenger mye av min tolkning av det som blir kommunisert. Om den intervjuede oppfatter spørsmålet annerledes enn jeg har tenkt, om jeg oppfatter det som blir kommunisert annerledes, om notatene fra intervjuet/lydopptak blir for unøyaktig, eller at en i skriveprosessen med å renskrive bacheloren forandrer meningsinnholdet i det som er blitt kommunisert, vil dette føre til redusert påliteligheten (Dalland, 2017).

Validitet står for relevans og gyldighet, som går på om vi måler det vi ønsker å måle, får vi svar på problemstillingen (Jacobsen, 2015, og Dalland, 2017). For å besvare problemstillingen min har jeg hentet fram teori som jeg tenker er relevant. Intervjupersonene i bacheloren min er personer som enten blir ledet eller leder i en barnehage så de har god validitet for oppgaven. Spørsmålene jeg stilte fungerte veldig fint underveis, jeg fikk bekreftet mye det jeg hadde funnet av teori og ervervet meg som kunnskap om ledelse. Men i ettertid ser jeg at kanskje den største svakheten til oppgaven er at jeg vet hvilke svar jeg leter etter. Jeg stiller spørsmål utfra en del teori jeg har ervervet som kunnskap. Ut ifra hvilke spørsmål jeg stiller fikk jeg nesten utelukkende svar som passet til den teorien. Og de gangene jeg ikke fikk svar som besvarte problemstillingen min så stilte jeg spørsmålet på andre måter slik at jeg sikret meg at de svarte på intensjonen av spørsmålene og problemstillingen min (Dalland, 2017).

4. EMPIRI

Empiri er data om virkeligheten. Erfaringsbasert kunnskap som er innsamlet ved bruk av vitenskapelige metoder. Dataen en samler inn kan være både objektive ting altså biologiske og materielle, og subjektive ting som meninger, holdninger og verdier. Når man samler inn empiri skal den tilfredsstillende to krav.

Empirien skal være gyldig og relevant, måler vi faktisk det vi prøver å måle. Og den må være pålitelig og troverdig, kan en stole på funnene (Jacobsen, 2015). Jeg har brukt intervju som metode og innhenta subjektive data som jeg vil presentere her i empiri delen av oppgaven.

4.1 Ledelse i besøksbarnehagen:

Fagarbeider A opplever god ledelse når lederen leder og veileder sine medarbeider slik at de sammen oppnår ønskelige mål, og gjennomfører pedagogisk praksis på en god måte. Det er viktig at for fagarbeideren får være delaktig i prosessen og være med å arbeide fram barnehagehverdagen. Og at kommunikasjon er toveis, det må være rom for ulike måter å tenke en tanke. En ovenfra og ned holdning der en blir tredd ned over hodet hva en til enhver tid skal gjøre, en kommando hverdag, er svært ødeleggende for egen ytelse. Medarbeideren ønsker å bli ledet på en slik måte at den blir gjort i stand til best mulig å utføre arbeidet sitt med høyest mulig kvalitet. For å få til dette er informasjon sentralt også det å få veiledning, å få lære, å få utvikle seg og å få ansvar.

Fagarbeider B: Ledelse er å styre skuta og ta eierskap til det. For fagarbeideren er det viktig at lederen er anerkjennende, rettferdig, inkluderende og medmenneskelig. For å lede på en god måte er det viktig at lederen legger til rette for mestring for medarbeiderne sine, gi utfordringer tilpasset den enkelte og at lederen har et ønske om at hele gruppa skal øke kompetansene sine i felleskap. Fagarbeideren hevder at: *En god leder ser følelsene til de han/hun jobber sammen med.* Fra tidligere arbeidsforhold har fagarbeideren arbeidet etter regimetrekant der pedagogen er øverst, og fagarbeider og assistent er underst, det opplevdes ikke utviklende. For medarbeideren er det viktig å bli anerkjent, få lov å være seg selv og at det er godt nok. Men samtidig er det viktig at lederen legger til rette for mestring, det er viktig å bli utfordret, og viktig å lære og utvikle seg. Fagarbeideren understreker også viktigheten av en leders kontinuerlige utvikling, som leder må en søke ny kunnskap og oppdatere seg hele tiden. For eksempel har synet på barn og håndtering av barn forandret seg mye de siste årene. *«Slik vi så på barn for 20 år siden er ikke slik vi forstår barn i dag, og da er det ikke rett å behandle de på samme måte som for 20 år siden».*

Pedagog C beskriver det å være leder å ha ansvaret for å få et gitt resultat. Som leder ønsker pedagogen være reflektert, empatisk, omtenksum, gi arbeidsglede, motivere, være rettferdig, inkluderende og å være en rollemodell for både barn og voksne. Det er viktig at en leder engasjerer seg i det faglige og går fram som en frontfigur, det er nødvendig at noen tar ansvar og viser vei. Og på spørsmålet om når føler du du lykkes med å lede svarer pedagogen; når jeg har veiledet en medarbeider og jeg ser at vedkommende mestrer oppgaven/handlingen. I det daglige skulle pedagogen ønske seg mer tid til å reflektere sammen om

praksis, spesielt ved positiv konstruktiv kritikk: *«Skulle ønske jeg var flinkere å gi tilbakemelding når medarbeidere gjorde noe bra, tror det hadde gjort noe for den enkelte. Når det går veldig galt eller det rett og slett kan være farlig må en gripe inn og rettlede»*. Pedagogen opplever at god kommunikasjon er nøkkelen til å lede, *«er den god da føler jeg at vi kan få til det meste»*.

Pedagog D: Ved begrepet ledelse tenker pedagog D at det innebærer å være den som driver prosjektene, og har kontroll på dagen og uka. Kompetanse og faglighet er viktig for pedagogen. Pedagogen streber etter et godt samarbeid og en god tone på avdelinga, men en profesjonell tone slik at en kan ta opp utfordringene når de kommer. Da handler det om hvordan en tar opp ting. På spørsmålet om hvordan medarbeiderne ser på pedagogen som leder svarer pedagogen: *«Jeg håper de oppfatter meg som «pushy» innenfor visse grenser. At de kan komme til meg med hva det skulle være, at jeg gir de ansvar og har forventninger til de, at jeg ser resursene deres og benytter de i pedagogisk arbeid. Det er iallfall sikkert at en må dytte passelig da utfordrer de seg og det blir mestring, dytter du for mye blir det stress»*. Pedagogen føler den lykkes med å lede når medarbeiderne blir dytte slik at de tørr noe de i utgangspunktet vegrer seg for, får konstruktiv kritikk både i forkant og i etterkant til dømes ved en samling, og personen sitter igjen i etterkant og opplever mestring og er så stolt og fornøyd med egen innsats. Pedagogen erfarer at å dele informasjon gjør mye for miljøet, det å la assistenter få tilgang på møter, gjør noe med en persons følelse av tilhørighet, det å få lov å få den informasjonen alle andre får, og føle seg som en viktig del av gjengen. For pedagogen har det vært viktig å få med seg hele gruppa å dra lasset sammen gjennom systematisk arbeid for å øke kvaliteten på hele gruppa. Ved å legge til rette for at alle får tilgang til møter, alle får planleggingstid, har samlinger og oppgaver de kan strekke seg etter, gi veiledning underveis slik at de får muligheten til å gjøre en god jobb. *«Det er mye arbeid, men du får en velfungerende personalgruppe»*. Pedagogen påpeker at en kan være så dyktig som bare det, men står en alene monner det lite. Ellers har det vært viktig for pedagogen å holde seg selv oppdatert. Pedagogen hevder at egen utdanning for lengst er utdatert, men har gjennom hele yrkeskarrieren gjort bevisste valg for å utvikle seg selv. Pedagogen opplever det har vært viktig å lese seg opp på nytt fagstoff, ta studie og å ha studenter. Men det har vært viktig å kunne velge å lese det en ønsker, og det en føler en trenger kompetanse på. Slik har pedagogen hele tiden systematisk økt kvaliteten på eget arbeid. Pedagogen gjør oppmerksom på at det er mange trender og program som kan og skal få plass i en barnehagehverdag, en skal ikke være negativ til alt som er nytt, men pedagogen hevder det er viktig å være kritisk. Og som pedagog og fagperson er det viktig at en bruker kompetansen sin og stemma si og står opp for barna, og varsle oppover når de styrte aktivitetene tar for mye tid vekk fra viktigere aktiviteter, nemlig barnas lek. Elles opplever pedagogen at det er veldig kjekt for alle å får positive tilbakemeldinger når en har gjort et godt stykke arbeid. Og det er vi ikke så veldig god på mange av oss.

4.2 Bruk av kommunikasjon i besøksbarnehagen:

Fagarbeider A opplever at god kommunikasjon er veldig viktig for arbeidshverdagen. Det oppleves viktig hvordan ting blir sagt, det meste kan snakkes om dersom det blir tatt opp på en sensitiv og ok måte, blir ting formidlet som et angrep blir det fort veldig vanskelig. En to-vegs kommunikasjon er ønskelig, ved en ovenfra og ned kommunikasjon mister fagarbeideren fort interessen og givne for arbeidet. Det er også viktig for fagarbeideren hva som blir sagt. En treng tilstrekkelig god informasjon for å vite hva en skal gjøre og hvorfor. Ny kunnskap gjør noe med forståelsen for viktigheten av arbeidet en utfører: *«Når man får nødvendig informasjon og får påfyll av ny kunnskap gjør det noe med forståelsen for viktigheten av det arbeidet en utfører, og det igjen gjør noe med iveren for utføring av arbeidet og kvaliteten på arbeidet en utfører blir høgre»*. Når kommunikasjonen ikke fungerer må fagarbeideren selv ta ansvar og formidle det, ellers kan det fort bli veldig tungt.

På spørsmålet om hvordan fagarbeider B ønsker at leder kommuniserer svarer fagarbeideren; *«for å oppnå god kommunikasjon er det viktig å tone seg inn på andres følelser, være anerkjennende og være lydhør»*. Felleskap og miljø veldig viktig for at fagarbeideren skal trives på jobb. Det at ting blir kommunisert slik at fagarbeideren føler seg trygg nok til å komme med hva det skulle være og å bli møtt og anerkjent for slik en er, det oppleves viktig. Fagarbeideren ønsker selv å arbeide for god kommunikasjon ved å anerkjenne og se lederen, støtte den ved behov og gi konstruktiv kritikk tilbake. Fagarbeider har opplevd arbeidsforhold der kommunikasjonen ikke fungerte, det opplevdes forferdelig vanskelig. Under de forholdene endret fagarbeideren arbeidet sitt, mistet tiltroen til egen kompetanse, utførte handlingene slik den trudde lederen ønsket ikke slik fagarbeideren mente var rett handling. Det ble til slutt uutholdelig og fagarbeideren tok et oppgjør, det var ikke enkelt det oppleves som det verste fagarbeideren har gjort, men det måtte gjøres og det ble bedre etter hvert.

Pedagog C uttrykker viktigheten med å være tydelig når en kommuniserer for å redusere faren for misforståelser. Pedagogen er opptatt av vi skal snakke våre medarbeidere opp, se det positive i hverandre. Pedagogen sine erfaringer er at om kommunikasjonen er god blir også resultatet godt. Dermed blir det viktig å strebe etter god kommunikasjon med sine medarbeidere for kommunikasjonen gjenspeiler seg i barnehagens daglige praksis.

Pedagog D opplever kommunikasjon som kjempeviktig og komplisert. For pedagogen er det viktig å dele informasjon, sette ord på det vi gjør og hvorfor vi gjør det, den tause kunnskapen, og å anerkjenne og lytte til medarbeiderne sine. På spørsmålet om hvor viktig kommunikasjon er i forbindelse med pedagogisk praksis svarer pedagogen; *«jo bedre informasjon en medarbeider får, jo bedre arbeid kan den utføre»*. En må sikre at informasjonen blir forstått riktig. Kommunikasjon har så mange element, en ting er hva en ønsker å formidle, det en tror og tenker en formidler, en annen ting er hva en faktisk sier, en annen ting igjen er hvordan mottaker oppfatter det en sier. *«Det er en balansegang jeg som pedagogisk leder må*

beskytte foreldre og barn ikke alt skal gis videre. Men de ansatte må vite nok til å forstå barn og foreldre». Selv om pedagogen ønsker en god dialog på avdelingen, vil ikke det si at en skal være enige om alt, men at en åpner opp om at det er bra og utviklende for gruppen om det er ulike syn, det skaper diskusjoner og refleksjoner. Pedagogen hevder at dagligdags humor er viktig, det må være gøy å gå på jobb. *«Jeg hadde ikke orket å være en feilfri person, men en må strebe etter å være god».* Pedagogen opplever at kanskje det at pedagogen er oppmerksom på egne feil, lærer av de i felleskap i gruppen, ler av seg selv, tåler at andre tabber seg ut også, alt dette skaper en kultur for at personalgruppen kanskje tørr litt mer, det blir ikke så ekstremt farlig å gjøre feil. *«Om en streber etter det perfekte bukker en ganske for under tror jeg».*

4.3 Pedagogisk praksis i besøksbarnehagen:

Fagarbeider A uttrykker viktigheten av å sette lys på pedagogisk praksis slik: *«Det å ha planer og sette fokus på arbeidet og arbeide med det faglige i forhold til tema og enkeltbarn gjør at iveren i arbeidet og kvaliteten på arbeidet øker. Det blir arbeid med mening ikke bare en oppgave å få unna».* Fagarbeideren opplever at når en setter fokus på faglige oppstår det en bevisstgjøring, en blir mer fokusert på det faglige i håndteringen av barna. Gjennom fagmøter og teammøter som ledelsen legger til rette for får alle faglig påfyll. Og når det blir skapt rom for å reflektere sammen over egen og andres praksis med et faglig blikk oppleves det positivt.

Pedagog C forteller at for å skape en struktur og oversikt over pedagogisk praksis har de blant annet en infomasjonsbok som inneholder nødvendig informasjon om dagen og barna. De har faste oppgaver knytt opp mot vaktlister, det er en struktur som formidler at alle drar lasset sammen. Barnehagen har et felles tema hver måned, barnehagen ønsker å arbeide på en inkluderende måte der alle føler de er viktig del av barnehagehverdagen. Derfor starter de planleggingen av temaet med en felles idemyldring, der alle bidrar etter tur, deretter går pedagogisk leder og en assistent knyttet til hver barnegruppe sammen og lager en plan tilpasset for sin barnegruppe. Både assistenter og pedagoger får tildelt planleggingstid der de kan forberede seg til samlinger, oppdatere seg på kunnskap og liknende. Assistenter som ønsker veiledning og hjelp får den støtten de trenger, men de får lov å arbeide fritt, ingenting blir tredd nedover hodet på dem. Pedagogen opplever at den friheten påvirker medarbeiderens evne og lyst til å arbeide med opplegget sitt og kvaliteten på arbeidet blir bedre.

Pedagog D synliggjør pedagogisk praksis i blant annet gruppeplanene. Det er enkle planer for aktiviteter som vi skal gjennomføre sammen med barna. Der en skriver hva gruppa skal gjøre og knytter det opp mot fagområdene. For å utarbeide slike planer tar en utgangspunkt i rammeplanen, årshjulet og språkplanen. Planene blir gjort tilgjengelige for personalet og foreldre på basen, det er for å bevisstgjøre fagligheten for både oss selv og foreldrene. Også i foreldresamtaler og i månedsskriv setter pedagogen faglighet på dagsordren.

4.4 Relasjon i besøksbarnehagen:

På spørsmålet om relasjonen mellom meg og min leder er prega av distanse eller er dårlig har noe å si svarer fagarbeider A; *«jeg vil si det har veldig mye å si for hvordan jeg oppfatter ting, hvordan jeg hører ting, hvordan jeg opplever ting og hvordan interessen min er for hva lederen min prøver å formidle til meg. Relasjonen har veldig mye å si for hvordan jeg ser og hører ting»*. Fagarbeideren uttrykker at i jobbsammenheng velger man ikke hvem man skal være i relasjon med, og det krever at begge parter er villige til å jobbe med relasjonene. For å oppnå en positiv relasjon mellom meg og min leder trengs det en vennskapelighet og kommunikasjonen må foregå på en innenfor måte. Om relasjonen fungerer dårlig er det veldig lett å bare la det gå og tralte videre uten å ta det opp, men da blir det fort veldig tungt. *«Når de så kompetansene i meg og jeg fikk mulighet til å utnytte min fulle kompetanse der jeg fikk lov å innhente kunnskap, lage et opplegg, reflektere sammen med noen både i forkant og i etterkant av opplegget og slik utvikle synet mitt på det jeg arbeidet med. Det gjorde utrolig masse for arbeidsforholdet, relasjonene og trivselen»*.

Også for Fagarbeider B er kommunikasjon essensielt i relasjonene. For fagarbeideren er det viktig å kunne komme til lederen med spørsmål, tanker og refleksjoner og bli møtt på en respektfull måte. Fagarbeideren opplever at når relasjonen med lederen er nær eller god har en tiltro til eget arbeid, en utvikler seg, en gleder seg til å gå på jobb. Er den dårlig går en på nåler, en er redd for å gjøre ting eller si ting, og en kvir seg for å gå på jobb. Fagarbeideren har tidligere opplevd en dårlig relasjon og det tok lang tid før den turte å gå imot lederen sin. Når relasjonen var dårlig opplevde fagarbeideren at en ble veldig styrt av lederens sine overbevisninger og arbeidet slik de trudde lederen ønsket og ikke etter egne overbevisninger. En nyttet ikke egne kompetanser eller kunnskaper, og en opplevde ikke noen kompetanseheving, dermed ble kvaliteten på arbeidet som ble utført dårligere. Også fagarbeider B uttrykker at det at leder ser kompetansene i en og benytter de er veldig viktig for relasjonen. Som leder er det viktig å ha evnen til å løfte fram medarbeiderne sine, ha fokus på at alle skal opp og fram og løfte gruppa.

Pedagog C bygger relasjoner med sine medarbeidere ved å samtale med de, ved å være oppriktig interessert i de, i tillegg hevder pedagogen mye humor er viktig. Relasjonsbygging er veldig viktig for jobbmiljøet, å bygge relasjoner kommer ikke av seg selv, en må jobbe for det. Og det kan være veldig vanskelig, spesielt når en er så ulike at en rett og slett ikke kommer overens. *«Men en må bare prøve å være profesjonell, snill og god og høflig uansett»*. Ved konflikter må en akseptere at en er forskjellige og har ulikt syn på ting, og prøve å finne en middelvei. Pedagogen opplever at tid hjelper, når en har jobbet sammen over lengre tid, er en blitt godt kjent og trygge på hverandre.

Pedagog D opplever at inkludering er veldig viktig når en skal bygge relasjoner. Selv om vi har ulike mengder kunnskap og utdanning betyr ikke det så mye, vi har alle lik verdi som menneske. Og alle har en viktig rolle i gruppa. For pedagogen er det viktig at en jobber mot et godt miljø, og å være lydhør og

anerkjennende mot sine medarbeidere. Det felles faglige fokuset er viktig for relasjonene, å arbeide sammen, la alle delta, nytte kompetansene som medarbeidere har, la alle få lære og utvikle seg og lære av hverandre. «Den forskjelligheten vi har mellom oss i personalet er viktig å ta vare på og verne om». Pedagog D er også opptatt av at humor er viktig, det må være gøy å gå på jobb. De bruker også humor mellom basene der de konkurrerer om å overgå hverandre faglig i prosjekt for eksempel knytt opp mot månedens tema. Noe som resulterer i at kvaliteten på det pedagogiske arbeidet blir høgre enn uten denne vennskapelige konkurransen.

5. DRØFTING

Nå skal jeg drøfte den teorien jeg har funnet opp mot mine funn (empiri) for å svare på hvordan arbeider pedagogisk leder for å oppnå nære relasjoner med sine medarbeidere, og på hvilke måter kan dette påvirke den pedagogiske praksisen i barnehagen? Jeg vil komme med mer teori som bygger videre den teorien jeg allerede har skrevet om i teoridelen.

5.1 Ledelse

Som leder i barnehagen er man i en påvirkningsposisjon, der en skal påvirke sine medarbeidere til å nå gitte mål. I denne posisjonen blir det viktig for meg å ta valg som ikke bare resulterer i at vi innfrir målene våre, men vi må nå målene på en slik måte at det føles godt å være på jobb. Thorsrud og medarbeidere har formulert seks grunnleggende behov som en leder bør være oppmerksom på for å kunne legge til rette for gode forhold for medarbeidernes motivasjon og trivsel (Haugen & Skogen, 2017). Jeg tar for meg de seks behovene punktvis og sammenlikner med empiri. Behovet for å lære: Både fagarbeiderne og pedagogene uttrykker at mulighetene de har fått til å heve egen kompetanse har gitt de større forståelse for viktigheten av eget arbeid og større iver i arbeidet. Barnehagen har et helskaplig syn på utvikling og et ønske om at alle skal heve kompetansen sin i felleskap. Det at pedagogene og leder legger til rette for å øke assistentenes og vikarenes læring og utvikling resulterer i at barnehagen leverer høgre kvalitet på det pedagogiske arbeidet. Behovet for å delta i beslutninger: Her er fagarbeiderne veldig tydelige på at når de har arbeidet under forhold der det har vært en leder som har øverste kommando, og deler ut ordrer, har de levert et pedagogisk arbeid som har blitt av en langt dårligere kvalitet, sammenlignet med den kvaliteten de leverer i dag, der de opplever å være mer delaktig i beslutningene som tas. De uttrykker også en mistriivsel under slike oven fra og ned forhold. Det er ikke nok for en medarbeider at den formelt skal være med i beslutningene, de må føle at de er med i beslutningene og at det medfører et ansvar (Haugen & Skogen, 2017). Behovet for ansvar: Her uttrykker både fagarbeiderne og pedagogene store kvalitetsforskjeller med og uten ansvar. Det er når fagarbeiderne fikk ansvar de fikk utnytte sin fulle kompetanse og utviklet synet på viktigheten av arbeidet i barnehagen. Det å gi medarbeiderne ansvar uttrykker fagarbeidere og pedagoger som veldig viktig for den enkelte, for relasjonene, for kvaliteten i arbeidet. Sosial støtte og anseelse: Å bli sett og anerkjent oppleves utrolig viktig for den enkelte. De som har hatt erfaringer med

dårlige arbeidsforhold, der en ikke blir anerkjent eller verdsatt for den en er, uttrykker at kvaliteten på eget arbeid går mye ned. En tar ikke valg på grunnlag av egen kunnskap og teori en tar valg på grunnlag av hva en tror lederen ønsker. Når man blir anerkjent tar en bedre valg, valg på grunnlag av erfaringer, kunnskap og egen intuisjon det har gitt høyere kvalitet på arbeidet som er levert. Det er her jeg sterkt føler at når man vet at personalet er den viktigste innsatsfaktoren for kvalitet i barnehagen (s.5) må en som leder ha stort fokus på å anerkjenne medarbeiderne sine. Behovet at en kan relatere det en gjør til eget liv: I det fagarbeider B opplevde at den utførte oppgavene sine på tvers av egne verdier og eget kunnskap og erfaringsgrunnlag, det blei til slutt så ulevelig for fagarbeideren at den måtte ta et oppgjør. Behovet for personlig vekst: Personlig vekst, det at organisasjonen legger til rette for at alle skal utvikle seg. Det at pedagogisk leder legge til rette for og veileder slik at fagarbeiderne hele tiden får muligheter til å utvikle seg. Jeg tenker at kanskje nettopp i barnehagen som har begrensede karriereveier er det ekstra viktig å fokusere på at ledelsen legger til rette for at medarbeidere kan utvikle seg. Å legge til rette for at alle de behovene skal oppfylles ser jeg på som en utfordrende, men en veldig viktig oppgave. For fagarbeiderne fremstår oppfyllelse av behovene som bestemmende om de trives på jobb eller ikke. Det å klare å gi arbeidsoppgaver som er utfordrende og basert på ansvar og anerkjennelse, er nok den største lederutfordringen en leder står ovenfor (Haugen & Skogen, 2017).

Alle mennesker har behov for tilbakemeldinger på egen innsats, og selv om anerkjennelse er satt på dagsordenen i barnehagene kan det gå flere måneder mellom hver gang en får tilbakemeldinger fra en kollega. Når en ikke får tilbakemeldinger på arbeidet en gjør får en ikke mulighet til å utvikle seg i arbeidet, føle tilfredshet med egen innsats eller danne seg en solid, faglig identitet (Rasmussen, 2012). Fagarbeiderne uttrykker at det er viktig å bli anerkjent og verdsatt slik en er. Pedagog D uttrykker at det hadde vært kjekt med tilbakemeldinger når en hadde gjort et godt stykke arbeid. Og bemerker at ikke mange er så flink med det. Pedagog C uttrykker et ønske om å være flinkere med positive tilbake meldinger, tror det hadde betydd mye for den enkelte. Men her er jeg enig og litt uenig med Rasmussen (2012). Det er helt sant at det er viktig med tilbakemeldinger, men det er ikke slik at en ikke utvikler seg i arbeidet eller føler tilfredshet om ikke noen ser det og forteller deg at dette var bra. Det er flere andre måter å få gode tilbakemeldinger i arbeidet, det kan være resultatet som ble bra, enten det var en konflikt mellom barn en løste, eller et prosjekt som ble veldig bra, eller barnets reaksjon av takknemlighet, slik jeg ser det kan slike ting oppveie noe om lederen er uoppmerksom på den enkelte. Men her spiller jo selvsagt graden av overtramp inn og medarbeiderens personlighet inn. Spurkeland (2017) skriver om en motivasjonskraft der den enkelte drives eller motiveres av ulike faktorer, noen søker forfremmelse andre trenger utfordringer for å trives i jobben. Om en lykkes å vite hva som motiverer den enkelte blir det lettere å lykkes å motivere medarbeidere. En annen faktor er at medarbeidere har større evne til motivere seg selv, de tar ansvar for å få tilbakemeldinger på egne prestasjoner, i motsetning til tause maurer, de bør en være oppmerksomme på og gi oppmerksomhet. Både ris og ros gjør noe med oss, vi kan alle ha godt av å øve oss på både å sende og å motta både ris og ros. Men en bør være klar over at forsterkning av ønsket adferd er mer virkningsfullt

enn korrigerende. Og et anerkjennende blikk kan være like virkningsfullt som mange ord. I relasjonsledelse anbefaler de forholdet 9:1 der ros er 9 per 1 ris. Ut ifra funn i empiri er en vel ikke helt der. Men trening og fokusering på system og tilbakemeldingsteknikker gir økt motivasjon når en klarer å få det til å bli en naturlig del av samspillet. Ros skal være umiddelbart og relevant, den skal virke naturlig ikke påtatt. Alle arbeidstakerne må bidra til egen og andres trivsel, alt ansvar skal ikke legges på lederen, hver enkelt har også ansvar for egen motivasjon, den enkelte må kartlegge og formidle hva som motiverer den, hva øker egen trivsel. Ingen er tjent med at mennesker mistrives og yter et minimum. Om tilbakemeldingene er gitt for å såre eller straffe gir de bare en demotiverende kraft. Taushet og ignorering er den verste form for tilbakemelding, det kan minne om psykisk terror (Spurkeland, 2017). Fagarbeider B bekrefter at det å ikke bli anerkjent det å bli ignorert opplevdes forferdelig og var en stor påkjenning.

5.2 Kommunikasjon

I kommunikasjon hører vi ikke alltid det som blir sagt, men det vi tror blir sagt. Ikke fordi en ikke har hørt etter eller at en ikke vil forstå. Men hver og en av oss har utviklet vårt eget univers med års av erfaringer, følelser og tanker, og gjennom dette universet tolker vi det andre sier (Rasmussen, 2012 og s.5). Og dette kan være utfordrende. Man tror man har sagt noe tydelig og klart og så blir det oppfattet på en annen måte enn tenkt. Pedagog D bekrefter at dette skjer. Begge pedagogene poengterte at en må være veldig tydelig i kommunikasjonen, og sikre at det ikke skjer misforståelser. For alle de fire intervjuede er måten kommunikasjonen foregår på viktig for hvordan den blir oppfattet. Rasmussen (2012) beskriver dette aspektet av kommunikasjon som metakommunikasjon. Der en forholder seg til hvordan kommunikasjonen foregår (Rasmussen, 2012). De intervjuede er tydelige på at det meste kan kommuniseres, om det blir gjort på en sensitiv og ok måte. Dermed må jeg som leder prøve å si ting på en hensynsfull måte, registrere mottakerens følelser og vise hensyn til de. Følelsene våre utgjør en vesentlig del av kommunikasjonen vår, følelsene forsterker kommunikasjon og gjør den tydelig (Spurkeland, 2017). Fagarbeider B sier for å oppnå god kommunikasjon er det viktig å tone seg inn på andres følelser, være anerkjennende og å være lydhør. Jeg tolker det slik at lederens emosjonelle intelligens er viktig for arbeidshverdagen til fagarbeideren. *EQ-Emosjonell intelligens kan beskrives som en persons evne til å registrere og håndtere egne og andres følelser* (Mayer, 1997, hentet fra Spurkeland, 2017, s. 171). Goleman, Boyatzis og McKee (2002, hentet i Spurkeland, 2017) hevder at de lederne med høyest emosjonell intelligens er utvilsomt de beste lederne. I forskningen deres knytter de omtrent 90 prosent av forklaringsfaktorene for lederens dyktighet til deres emosjonelle intelligens. I tillegg til at jeg må prøve å håndtere egne og andres følelser godt, og ta ting opp på en sensitiv måte. Er det viktig at jeg er sannferdig, og det må være samsvar mellom kroppsspråk og det jeg sier. Så må jeg sikre meg at det jeg sier blir oppfattet slik det er tenkt, og prøve å oppfatte den andres budskap riktig. Helst upåvirket av eget stressnivå, egne bekymringer, dårlig tid, anna kaos, personlige ulikheter med mer. Ikke en helt enkel oppgave vil jeg si. Her er pedagog C god, og sier at om en er oppriktig interessert i medarbeiderne sine, går mye ofte av seg selv. Men om det viser seg at en rett og slett er så

ulike at det blir vanskelig å komme overens, da må en være profesjonell, høflig, god og snill uansett. Jeg tenker dette er et godt budskap, om en oppriktig ønsker og arbeider for å få til god kommunikasjon er det håp om å få det til. Og at det er viktig for barnehagen å få kommunikasjonen til å fungere godt. Rasmussen (2012) bekrefter mye av denne forståelsen når han hevder at det å kunne og ville kommunisere med hverandre er grunnlaget for å utvikle barnehagen. Personale i en barnehage må samarbeide mer for å fremme kvaliteten på arbeidet sitt, og for å synliggjøre dette arbeidet for seg selv og verden i og utenfor barnehagen. Og kommunikasjon er limet som bygger opp og holder dette samarbeidet sammen.

Rasmussen (2012) hevder at det sentrale med kommunikasjon er; når en kommuniserer godt legger vi sammen våre erfaringer og meninger, og utvikler et bedre produkt enn vi klarer hver for oss. Det er blitt en ny faglighet i barnehagen, samtidig som det er blitt økt fokus på kvalitet i barnehagen. Om en ser på empiri, og fagarbeider B sin erfaringer der fagarbeideren ikke ble anerkjent, der en jobbet tydelig etter en pyramidetrekant, der pedagogen er øverst og assistentene gjør som pedagogen tenker og sier, da ble kvaliteten på det pedagogiske arbeidet begrenset til pedagogens evner og kunnskaper. Assistentenes ressurser og kunnskaper ble uviktige og ikke utnyttet. Når forholdene endret seg, og ledelsen ble mer preget av et samarbeid der alle skulle dra lasset sammen, ble alle sine kvalifikasjoner viktige og utnyttet. Det gjorde at kvaliteten på pedagogisk praksis ikke begrenset seg til pedagogens kvalifikasjoner alene, men ble summen av samarbeidet og kvalifikasjonene til alle de som arbeidet på basen.

5.3 Relasjon

Pedagog C bygger relasjoner med sine medarbeidere gjennom blant annet å være oppriktig interessert i medarbeideren. For begge pedagogene fremstår humor som viktig i relasjonsbygging. Det letter stemningen og det skal være gøy å være på jobb. Spurkeland skriver at følelser påvirker omgivelsene og setter stemningen. Han påstår at humørsprederer skulle hatt helsepriser og miljøpriser og bli verdsatt mye høyere enn dagens samfunn er villig til» (Spurkeland, 2017, s. 171). For meg personlig er humor veldig viktig for at jeg skal trives på jobb. Jeg opplever humor som befriende, problemløsende og kontaktskapende. Har jeg ledd mye på jobben, opplever jeg arbeidsdagen min som god. Men da tenker både jeg og pedagogene på det Spurkeland beskriver som varm humor. Varm humor er ufarlig for andre og er relasjonsbyggende. En kald humor derimot rammer andre og har destruktiv virkning på relasjonene. Spurkeland omtaler varm humor som et viktig kontaktskapende virkemiddel. Humor er helsebringende og stressreducerende. Om en arbeidssituasjon er preget av gravalvor, er menneskene i organisasjonen tunge og trege. I motsetning til en organisasjon som er preget av smil og latter, det trekker menneskene sammen, de blir mer kreative og de tenker friere (Spurkeland, 2017).

For alle de intervjuede opplevdes kompetansomobilisering viktig for relasjonene. Å arbeide for å nytte medarbeiders kompetanser er viktig både for medarbeideren og organisasjonen. Linda Lai hevder at en fjerdedel av personalets kompetansepotensiale ikke blir nyttet, resultatet er en svekket måloppnåelse og

verdilekkasje for bedriften. I tillegg har arbeid mot medarbeiders mestring mye å si for enkeltmedarbeideren. Oppgavene må tilpasses den enkelte for da er det større muligheter for at medarbeideren lykkes. Når medarbeidere mestrer oppgaven, vil det øke mestringstroen på eget arbeid og virke som en driver for motivasjon (Lai, 2011). Ser en på funnene i empiri bekrefter pedagog D at medarbeiders mestring er viktig både for den enkelte og barnehagen. Det er når pedagogen lykkes å dytte til mestring pedagogen føler den lykkes best med å lede. Pedagogen opplever at der mye arbeid undervegs, men resultatet er en velfungerende personalgruppe, som til stadighet øker sin kompetanse. For meg personlig er dette en lederoppgave jeg brenner for, kanskje fordi jeg har erfart at det er mye kompetanse som ikke er blitt nyttet. Det er viktig å nytte alle ressurser og dra lasset sammen, og det er viktig å få lov til å være til nytte. Alene kan jeg flytte en passelig stor stein sammen kan vi flytte fjell. Pedagog D uttrykker det slik: *«Du er ikke alene og du må heve kompetansen på alle. Du kan være så flink som bare det, men det hjelper lite om du står der alene. Alene får du ikke utrettet nok og det blir for slitsomt»*. Mestringstro og selvbilde er blant de mest avgjørende faktorene for ytelse i arbeidslivet. Derfor blir det utrolig viktig som leder å balansere oppgavene slik at de ikke er for store eller for små for medarbeideren, å legge til rette for mestring og utvikling er svært effektiv for bedre motivasjon og ytelse (Lai, 2011). Fagarbeider B sier det ikke bare er viktig at fagarbeiderne utvikler seg, det er også viktig at lederen utvikler seg. Dette synet bekrefter pedagog D; *«det er viktig å utvikle seg selv hele tiden. Den utdannelsen jeg tok for mange år siden er for lengst utdatert»*. Det har hele tiden vært viktig for pedagogen å holde seg oppdatert gjennom å lese, ta studier, ha studenter, med mer. Men det har vært viktig å kunne bestemme selv hva en ønsket å ha mer kunnskap om.

Autonomi er også viktig for begge fagarbeiderne, de trenger frihet innenfor rammene. Autonomi er behovet for valgfrihet, om en føler frihet til å handle ved egen vilje eller om en blir styrt av andre. Autonomibehovet er individuelt og vil variere fra person til person, noen har høgt behov for autonomi andre mindre. Autonomi blir regnet som den viktigste faktoren for å utvikle og beholde indre motivasjon (Lai, 2011). Når fagarbeiderne fikk ansvar og egne arbeidsoppgaver, og de opplevde at deres autonomibehov ble ivaretatt, gjorde dette utrolig mye for iveren i arbeidet. Jeg opplever at fagarbeiderne ble indre motivert av å få egne oppgaver og å få gjennomføre de på denne måten. De indre motiverte medarbeiderne opplever tilfredshet og glede i arbeidet sitt, og de ser meningen med det. For å kunne bli indre motivert er det viktig å bli involvert i planleggingen og gjennomføringen av egne arbeidsoppgaver (autonomi), at man mestrer arbeidsoppgavene, og at man har gode relasjoner til sine ledere og medarbeidere (Borgland, 2014). Fagarbeider B beskriver en periode med lav kompetansemobilisering, for liten grad av autonomi og en distanse mellom lederen og seg selv, som blant annet; *«å gå på nåler og kvi seg til å gå på jobb»*. Slik jeg oppfatter situasjonen ble resultatet at ikke bare mistet en kvaliteten i det arbeidet pedagogen potensielt kunne ha hentet ut av fagarbeideren, men i tillegg gikk kvaliteten på arbeidet ned i forhold til den kvaliteten fagarbeideren hadde levert på et tidligere tidspunkt. Og om en ser på fagarbeiderens arbeidshverdag nå, der den opplever høgre kompetansemobilisering, autonomien står

mer i forhold til fagarbeiderens behov, den blir sett og anerkjent, den har tiltro til egne kompetanser, den blir utfordret, den er i utviklende læreprosesser, og den gleder seg til å gå på jobb. Konsekvensen blir at fagarbeideren nå trives og leverer en høyere kvalitet på arbeidet sitt. Begge fagarbeiderne er veldig tydelige på at relasjonen påvirker arbeidet og at en leverer en høyere kvalitet på arbeidet når relasjonen er nær/god.

6. AVSLUTNING

På hvilke måte en velger å lede det pedagogiske arbeidet gjennom sine medarbeidere, og hvordan en lykkes med det, har mye å si for hvilke relasjoner en får med sine medarbeidere. De relasjonene som oppstår mellom leder og medarbeider påvirker ytelsen og utførelsen av arbeidet, den pedagogiske praksisen. Ut ifra teori og funn opplever jeg at hvilke relasjoner en legger til rette for har veldig mye å si for kvaliteten på arbeidet som blir utført, både av den enkelte medarbeider og barnehagen som helhet. Jeg opplever at ledelse og relasjoner påvirker og forsterker hverandre. Om en lykkes å lede slik at en oppnår nære relasjoner, påvirker det det pedagogiske arbeidet og relasjonene hverandre positivt, kvaliteten på pedagogisk praksis øker og relasjonene blir styrket. Imotsattfall vil en dårlig relasjon ha forsterkende negativ påvirkning på relasjonen og pedagogisk praksis.

For å arbeide mot å oppnå nære relasjoner mellom leder og medarbeidere fremstår anerkjennelse sentralt. Det å bli sett og anerkjent fremstår som et nødvendig behov for den enkelte og påvirker både trivsel og produktivitet. De intervjuede bekrefter at når de opplever at de grunnleggende jobbkravene ble innfridd har de hatt mye å si for relasjonene. Det å få anerkjennelse og delta i sosiale relasjoner, det å få ansvar, det å lære og utvikle seg, det å ha en stemme og få delta i beslutninger, relatere til eget liv og personlig vekst oppleves positivt for relasjoner, motivasjon og arbeidsglede. Når de er blitt utsatt for en slik menneskeorientert ledelse har det betydd mye for den enkelte, men det har også blitt en verdiskapning i organisasjonen. Autonomi og kompetansemobilisering har flere slektskap med de seks jobbkravene. Og når en lykkes å innfri medarbeiders autonomi der medarbeideren blir involvert i planlegging og gjennomføring av eget arbeid. Og kompetansemobilisering, der en klarer å legge til rette for og nytter kompetansene til den enkelte medarbeideren og den føler mestring. Da har en lagt til grunne gode forhold for å få indremotiverte medarbeidere som opplever tilfredshet i og glede i arbeidet sitt og som ser meningen i det. Hvordan ting blir kommunisert har mye å si for hvordan relasjonene blir. Klarer en å få kommunikasjonen til å fungere slik at den oppleves respektfull og likeverdig, da kan en unngå unødvendige provokasjon og motstand på grunn av formidlingen, som igjen vil overskygge innholdet. Innholdsmessig er det viktig at det en ønsker å formidle blir forstått rett. Kommunikasjon er en forutsetning for alt sosialt fellesskap, og god kommunikasjon er nøkkelen i alt samarbeid. Oppnår en god kommunikasjon kan barnehagens pedagogiske praksis bli summen av alles kompetanser til sammen. Personalet i barnehagen har mye å si for prosesskvaliteten og betraktes som den viktigste innsatsfaktoren for kvalitet i barnehagen. Om personalet

arbeider godt sammen, vil kvaliteten på det pedagogiske arbeidet øke, prosesskvaliteten øker. Det vil gi barna et tilbud med høgre kvalitet. Denne kvalitetøkningen kan en se igjen i resultat kvaliteten, som en registrer som høgre trivsel og utvikling hos barna. Og det er det viktigste av alt, det er barna vi er her for. Ut ifra teori og empiri tenker jeg det er viktig for meg å ivareta medarbeiderne mine på en god måte. Det er ikke bare viktig for medarbeiderne mine, men det er veldig viktig for barna de arbeider med.

LITTERATURLISTE:

Bergsland, M. D., & Jæger, H. (Red.) (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærer utdanningen* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Borgland, T. W. (2014). En tydelig og nær barnehagelærer. I Dysvik, A. og Eilifsen, M. (red.) (2014). *Barnehagelederen: En samling av erfaringsbasert teori*. (Utg. 1 s. 62-76) Oslo: Universitetsforlaget

Busch, T., & Vanebo, J.O. (2003). *Organisasjon og ledelse – et integrert perspektiv* (5 utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Bø, I og Helle, L (2013). *Pedagogisk ordbok* (3 utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

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

Drugli, M.B. (2014) *Liten i barnehage: Forsking, teori og praksis* (1 utg). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.

Gotvassli, K. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen* Oslo: Universitetsforlaget.

Gotvassli, K. (2017). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen* Oslo: CAPPELEN DAMM AS.

Helle, Lars (2005): *Småskulelæraren* Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag Ivar (2010): *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. 2. utgave Høyskoleforlaget

Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* Bergen: Fagbokforlaget.

Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse* Oslo: Universitetsforlaget.

Meyer, E.S. (2005) *Pedagogisk lederskap i barnehagen* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2011). *Læreren med forskerblick – innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter* Kristiansand: Høgskoleforlaget.

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

Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten Vaagan, M. (2013). *Å være leder i barnehagen* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland J. (2017) *Relasjonsledelse* Oslo: Universitetsforlaget

St. Meld. Nr. 19 (2015-2016) (2016). Tid for lek og læring – bedre innhold i barnehagen. Hentet 09.05 2016, fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/cae152ecc6f9450a819ae2a9896d7cf5/no/pdfs/stm201520160019000dddpdfs.pdf>

Utdanningsdirektoratet (14.06.17) *Kva er kvalitetsutvikling i barnehagen*. Hentet 07.12.19, fra: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kvalitet-i-barnehagen/hva-er-kvalitet-i-barnehagen/>

Lai, L (2011) Kompetansemobilisering og egenmotivasjon *MAGMA: ECONAS tidsskrift for økonomi og ledelse* 15(3), s. 49-55. Hentet fra: <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

VEDLEGG 1:

Informasjonsskriv

Jeg vil først og fremst takke for deres ja til å stille til intervju. Jeg valgte dere fordi jeg lærte mye om ledelse av dere, og jeg opplevde at mye fungerte fint, og vil gjerne finne ut hva som fungerte/fungerer godt.

I forbindelse med min bacheloroppgave ønsker jeg å intervju dere. Der jeg ønsker å få en større innsikt i det å lede. Og hva relasjoner og kommunikasjon har å si for den pedagogiske praksisen. Jeg vil intervju både pedagogisk leder og fagarbeider/assistenter. All informasjon om dere og barnehagen vil bli anonymisert. Barnehagen omtales som en barnehage i sogn og fjordene, størrelse på barnehage blir ikke nevnt i oppgaven. Jeg vil ha intervju fra to barnehager, deres og en i tillegg. Intervjupersonene blir omtalt som fagarbeider, assistent og pedagogiske leder, alder og kjønn blir ikke omtalt. Men om jeg får A eller B på oppgaven vil den bli publisert på høgskolen sine sider og da vil mitt navn stå på oppgaven. De empiriske undersøkelsene vil bestå av flere dybde intervju, jeg vil notere, men også bruke lydopptak. Lydopptak vil være en god støtte når jeg skal analysere funnene. Alle opplysninger vil oppbevares konfidensielt og alt vil bli slettet når oppgaven er blitt godkjent. Prosjektet skal være ferdig 06.01.2020.

Det er frivillig å delta og dere kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten å måtte begrunne det.

Litt bakgrunnsinformasjon til spørsmålene:

I ledelse arbeider en gjennom andre. En arbeider for å påvirke innsatsviljen, og å samarbeide mot et felles mål. I en barnehage blir ledelse å skape oppslutning om barnehagens mål og oppgaver. Rammeplanen og barnehageloven er barnehagens styrende dokumenter. Hvordan vi utfører oppgavene og tar rammeplanen og barnehageloven med oss inn i vår daglige praksis i barnehagen blir den pedagogiske praksisen. For å kunne skape et samarbeid om bestemte mål, er kommunikasjon nødvendig. Alt en uttrykker med kroppen sin både verbalt og nonverbalt er kommunikasjon. For å beskrive relasjon kan en si at relasjon er forbindelsen, forholdet mellom, i denne oppgaven ønsker jeg å se på forholdet mellom leder og medarbeider.

Jeg samtykker til at opplysninger som jeg gir i intervjuet kan bli brukt til faglig drøfting av hvordan en kan skape gode arbeidsforhold mellom leder og medarbeider.

Underskrift:

Min veileder ved Høgskolen på Vestlandet er Anne Grethe Sønsthagen, hun kan kontaktes på

E-mail: Anne.Grethe.Sonsthagen@hvl.no

Telefon: +47 57 67 76 78

Mobil: +47 476 41 846

Tusen takk for all velvillighet og tid

Med vennlig hilsen Renate Haugom

E-mail: renate77so@hotmail.com

Mobil: + 47 93 61 16 60

Vedlegg 2:

Innhold

Fant ingen oppføringer i innholdsfortegnelsen.

Spørsmål til Bacheloren

Spørsmål til pedagogisk leder

Privat:

1. Kan du si noe om din faglige bakgrunn?

Ledelse:

1. Hva legger du i begrepet ledelse?
2. Hvordan ønsker du å være som leder for dine medarbeidere?
3. Når opplever du at du har lyktes med å lede en medarbeider? Hvorfor opplevde du det slik?

Kommunikasjon:

1. Hva legger du i begrepet kommunikasjon?
2. Hva tenker du om kommunikasjon i forhold til dine medarbeidere?
3. Hvordan bruker du kommunikasjon som arbeidsverktøy for å informere om og synliggjøre pedagogisk praksis til dine medarbeidere? Hvor viktig tenker du denne kommunikasjonen er for at dine medarbeidere skal kunne utøve arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte.

Relasjon:

1. Hva legger du i begrepet relasjon?
2. Hvordan arbeider du med relasjonsbygging med dine medarbeidere?
3. I hvilken grad vil du si relasjonsbygging viktig for deg? Hvorfor er det slik?

Kvalitet:

1. Hva er dine tanker om kvaliteten i arbeidet du utøver, hva har det å si for dine medarbeidere? Hva har kvaliteten av ledelse, kommunikasjon og relasjon og si for den pedagogiske praksisen i barnehagen?

Til slutt:

1. Er det noe du vil tilføye?

Spørsmål til fagarbeider/assistent

Privat:

1. Kan du si noe om din faglige bakgrunn?

Ledelse:

- 1.Hva legger du i begrepet ledelse?
- 2.Hvordan ønsker du å bli ledet? Om du tenker på en leder som leder på en god måte, hva er det du liker med måten han/hun leder på?
- 3.Hvilke kvalifikasjoner bør en god leder inneha?

Kommunikasjon:

- 1.Hva legger du i begrepet kommunikasjon?
- 2.Hvordan ønsker du at din leder skal kommunisere med deg? Hvordan ønsker du at kommunikasjonen mellom deg og din leder skal være, på hvilken måte kan du bidra til å opprettholde/oppnå en slik kommunikasjon?
- 3.Hvordan blir pedagogisk praksis kommunisert til deg? Hvor viktig er denne kommunikasjonen for at du skal utøve arbeidet ditt på en tilfredsstillende måte.

Relasjon:

1.Hva legger du i begrepet relasjon?

2.Om du tenker på en leder som du opplever leder på en god måte, hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg og lederen?

3.Hva har relasjonen mellom deg og din leder å si for hvordan du utøver praksisen din? Utøver du samme praksis enten relasjonen er nær eller preget av distanse?

4.Hvordan vil du si relasjonen mellom deg og din leder påvirker praksisen din? Under hvilke arbeidsforhold føler du at du får utnyttet ditt fulle potensiale? Hvordan kan du og din leder skape arbeidsforhold og relasjoner som øker kvaliteten på pedagogisk praksis i barnehagen?

Til slutt:

1. Er det noe du vil tilføye?

