



Høgskulen  
på Vestlandet

## BACHELOROPPGAVE

Hvem er jeg uten deg?

Who am I without you?

Kandidatnummer: 230, 374 & 253

*“Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at han holder  
noget af dets liv i sin hånd“*

Knud E. Løgstrup i Tholin (2013, s. 77).

BLUBACH 2020/21

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett

Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Veileder: Randi Moe

Innleveringsdato: 31.05.2021

Antall ord: 13773

Vi 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.*

## Sammendrag

I Norge går de fleste barn i barnehage, noe som gjør det spesielt viktig å gi små barn en god start på livet. Gode relasjoner til personalet er det som betyr mest for barn i barnehagen. Vi har valgt å fordype oss i relasjoner, noe som kan sies å være et grunnleggende element i barns utvikling, læring og danning. Pedagogiske ledere må ha evne til å skape trygge, gode relasjoner til personalet sitt og være en pådriver for at personalet skal arbeide for barnets beste. På bakgrunn av dette har vi valgt å bruke et relasjonelt ledelsesperspektiv for å belyse viktigheten av hvordan pedagogisk leder er i møte med sitt personale. I tillegg har vi benyttet oss av ulike relevante teorier innenfor relasjonskompetanse, tilknytning og omsorg for å besvare vår problemstilling:

*“Hvordan kan den pedagogiske lederen være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen?”*

I denne bacheloroppgaven har vi benyttet oss av kvalitativt forskningsintervju som metode. Dette for å få innsikt i hvordan pedagogisk leder kan være en pådriver i sitt arbeid for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen. Vi drøfter våre funn i lys av selvvalgt teori. Våre funn viser at de pedagogiske lederne er opptatt av å skape trygge, gode og omsorgsfulle relasjoner til både personalet i barnehagen og til barna. Fellestrekkene hos intervjupersonene tar utgangspunkt i relasjonell ledelse gjennom tillit, trygghet og trivsel, kommunikasjon, motivasjon, samt refleksjon over handling.

## **Engelsk sammendrag (Abstract)**

In Norway, most children attend kindergarten, which makes it all the more important that we give young children a safe and worthy start to their life. Good relations with staff is what matters the most to the children at kindergarten. We have chosen to examine the most fundamental relations for a child's development, learning and self-formation. Educational leaders must acquire the ability to create secure and safe relations with their staff and be motivators for their staff to work towards what is best for the child. Therefore, we have chosen to use a relational leadership perspective to highlight the reality of interactions between administrators and staff. Furthermore, we have applied different theories relating to relational skills, affiliation and care to answer our following research question:

*“How does an educational leader become a motivator in creating good relations between staff and children in a kindergarten?”*

In this thesis, we have utilised qualitative research in the form of interviews as our main method of obtaining information. We chose this method as it offers an insight into how educational leaders can be motivators in their work in order to create good relations between the staff and the children in a kindergarten. We discuss our findings in light of our chosen theory. Our findings show that the educational leaders are, in fact, highly concerned about creating safe and caring relations with both their employees and the children in the kindergarten. The commonalities between the interviews are based on relational leadership through trust, safety and well-being, communication, and motivation, as well as reflection over actions.

## **Forord**

Etter tre år sammen på barnehagelærerutdanningen ved Høgskulen på Vestlandet står vi vemodig ved veiens ende. Det har vært tre lærerike, spennende, givende og ikke minst motiverende år som har gitt oss mye ny erfaring og en hel haug med kunnskap. Vi valgte å fordype oss i ledelse, samarbeid og utviklingsarbeid, noe som ga oss inspirasjon til formuleringen av vår problemstilling. Våre felles verdier og tanker rundt hva som er avgjørende for barns oppvekst gjorde at vi valgte tema “gode relasjoner”. Dette er et tema som betyr mye for oss.

Arbeidet med vår bacheloroppgave har vært utfordrende og tidkrevende, men aller mest en svært inspirerende og gøy prosess. Vi vil starte med å takke vår dyktige veileder Randi Moe, for god hjelp gjennom hele arbeidsprosessen. Hun har gitt oss tydelig veiledning, gode råd til selvvalgt pensumlitteratur, og en hel del motivasjon til skrivingen. Samtidig vil vi også takke Åse Nylenna Akslen som ga oss inspirasjon til omformulering av problemstilling og nyttige tips angående ledelsesperspektiv.

Vi vil rette oppmerksomheten mot intervjupersonene og takke dem for betydningsfulle, fine og reflekterte svar på intervjuet. Vi er takknemlige for at dere har tatt dere tid og vært villige til å stille til intervju selv i denne spesielle korona tiden. Vi vil takke Signe for god hjelp med oversettelse av sammendrag, og Silje for korrektur. Til slutt ønsker vi å takke familie og venner rundt for all støtte, tålmodighet og oppmuntring! Tusen hjertelig takk til alle som har hatt troen på oss gjennom denne oppgaven.

Bergen, mai 2021

## Innhold

1.0 Innledning .....	7
1.1 Valg av tema og problemstilling .....	7
1.2 Definisjon og klargjøring av sentrale begreper .....	8
1.3 Oppbygging av oppgaven .....	9
2.0.0 Teorigrunnlag .....	9
2.1.0 Relasjonsledelse .....	9
2.1.1 Tillit, trygghet og trivsel .....	11
2.1.2 Kommunikasjon .....	12
2.1.3 Motivasjon .....	13
2.1.4 Veiledning som refleksjon over handling .....	13
2.2 Relasjonskompetanse .....	14
2.3 Tilknytning .....	16
2.4 Omsorg .....	17
3.0 Metode .....	19
3.1 Valg av metode .....	19
3.2 Intervju som metode og transkriberingsprosess .....	19
3.3 Analyse .....	20
3.4 Valg av intervjuperson og gjennomføring av intervju .....	21
3.5 Kritikk til metode og mulige feilkilder .....	22
3.6 Etske hensyn .....	24
4.0.0 Presentasjon av funn .....	24
4.1.0 Relasjonsledelse .....	24
4.1.1 Trygge, gode relasjoner i bunn .....	25
4.1.2 Rollemodell .....	25
4.1.3 Tilbakemeldingskultur ved bruk av kommunikasjon .....	26
4.1.4 Felles forståelse .....	27
4.2 Relasjonskompetanse .....	28
4.3 Tilknytning og omsorg .....	29

5.0.0 Drøfting.....	30
5.1.0 Relasjonsledelse.....	31
5.1.1 Trygge, gode relasjoner i bunn .....	31
5.1.2 Rollemodell.....	32
5.1.3 Tilbakemeldingskultur ved bruk av kommunikasjon .....	33
5.1.4 Felles forståelse.....	34
5.2 Relasjonskompetanse.....	36
5.3 Tilknytning og omsorg.....	38
6.0 Avslutning.....	40
7.0 Litteraturliste.....	42
8.0 Vedlegg .....	44
8.1 Vedlegg 1 – Samtykkeskjema/samtykkeerklæring.....	44
8.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide.....	48
8.3 Vedlegg 3 - NSD Godkjenning .....	50

## 1.0 Innledning

Barnehagene i Norge er tildelt et mandat og har en svært viktig rolle i dagens samfunn.

«Barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og dannelse skal sees i sammenheng» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.10). Barn er sårbare og er helt avhengig av et personale som jobber kontinuerlig med relasjonsbygging. Denne bacheloroppgaven baserer seg på kollektive prosesser som omhandler avhengigheten av hverandre for at barnehagen skal gå rundt. Barna har behov for gode hverdager i barnehagen. Vi vil grave dypere ned i hvordan pedagogisk leder kan være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen.

## 1.1 Valg av tema og problemstilling

Vi har valgt å skrive om dette temaet fordi relasjonsbygging betyr mye for oss. Vi ser på gode relasjoner mellom personalet og barna som helt sentralt og grunnleggende for barns utvikling, lek, læring og dannelse. Vi er opptatt av at barn skal bli anerkjent, få sine behov møtt, samt oppleve å ha gode relasjoner til både andre barn og personalet. Vi ønsker en bredere forståelse av hvordan pedagogisk leder kan være en pådriver for å skape slike gode relasjoner mellom personalet og barna. Etter tre år har vi fått en større forståelse av at gode relasjoner utgjør selve grunnmuren i barnehagens arbeid. Gjennom relasjonsbygging skapes grunnlaget for vekst og videre utvikling hos hvert enkelt barn. Derfor mener vi at trygge, omsorgsfulle voksne er helt avgjørende i dette arbeidet, og ønsker å nå ut med dette budskapet. Vi har derfor formulert følgende problemstilling:

*“Hvordan kan den pedagogiske lederen være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen?”*

## 1.2 Definisjon og klargjøring av sentrale begreper

### **Pedagogisk leder**

Pedagogisk leder er forpliktet til å iverksette og lede planleggingen og organiseringen av det pedagogiske arbeidet i barnehagen, samt ha ansvaret for medarbeiderne på sin avdeling/base. Pedagogisk leder har et helhetlig ansvar for at barnehageloven og rammeplanen for barnehagen etterleves gjennom det pedagogiske arbeidet. «Den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene hun/han er satt til å lede»

(Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). For å arbeide som pedagogisk leder kreves det minimum en 3-årig pedagogisk utdanning på høyskolenivå - enten gjennom barnehagelærerutdanningen eller gjennom videreutdanning i barnehagepedagogikk (Barnehageloven, 2005, §18). “Barnehagelærere er den profesjonen som utdannes spesielt for å kunne ivareta barnehagens oppgaver” (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15).

### **Å være pådriver**

I denne oppgaven bruker vi begrepet pådriver som en person som leder en prosess fremover og sørger for at oppgavene gjennomføres ved å påvirke og motivere sine medarbeidere til måloppnåelse (Spurkeland, 2017).

### **Relasjon**

En relasjon består av en gjensidig kommunikasjon og et samspill mellom to parter over tid. Relasjonen består av partenes kunnskap om forventinger til hverandre. En relasjon må være ekte og oppleves positiv for begge parter for at den skal være god (Drugli, 2017).

### **Relasjonskompetanse**

Ifølge Juul & Jensen referert i Drugli (2017, s. 147) gir begrepet relasjonskompetanse kun mening dersom en av partene er profesjonell. En sentral del av jobben som ansatt i barnehage er å kunne inngå i gode relasjoner til alle barn, uavhengig av hvor utfordrende eller lett det kan vise seg å være. Juul og Jensen i Drugli (2017) definerer relasjonskompetanse som evnen til å se det enkelte barn på dets egne premisser og tilpasse sin atferd til barnet, samt å kunne være autentisk i samspill med barnet og ta på seg det fulle ansvaret for relasjonenes kvalitet.

### **Rollemodell**

En rollemodell påvirker verdier og normer gjennom egen atferd og er seg selv bevisst på dette (Moen & Mørreaunet, 2019).



### **1.3 Oppbygging av oppgaven**

Oppgaven består av seks kapitler. Den er bygd opp i tre deler - teori, metode og drøfting. I teoridelen viser vi til litteratur som omhandler relasjonsledelse, relasjonskompetanse, omsorg og tilknytning, som vi mener er sentral for å besvare vår problemstilling. Videre i oppgaven redegjør vi for hvilke metoder vi har benyttet og begrunner disse valgene. Deretter presenterer vi vår analyse av det innsamlede materialet og avslutningsvis drøfter vi dette i lys av pensumlitteratur.

#### **2.0.0 Teorigrunnlag**

Vi ønsker å få en bredere forståelse av hvordan pedagogisk leder kan være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen. I dette kapitlet presenterer vi teori som bidrar til å belyse vår problemstilling, før vi deretter drøfter i tråd med våre funn. Vi presenterer derfor det relasjonelle perspektivet på ledelse, relasjonskompetanse, og tilknytning og omsorg.

#### **2.1.0 Relasjonsledelse**

Skogen, Haugen, Lundestad & Slåtten (2013) sier at relasjonsledelse er en form for ledelse som passer godt i barnehagen grunnet tett samarbeid i team eller grupper. Ifølge Katzenbach & Smith i Aasen (2018) er team "Et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte som man holder hverandre gjensidig ansvarlig overfor" (Aasen, 2018, s. 32). Relasjonsledelse tar utgangspunkt i en menneskeorientert lederstil, hvor personalet er villig til å gjøre sitt beste for at organisasjonen skal oppnå sine mål (Spurkeland, 2017). Menneskesynet i relasjonsledelse handler om at det er menneskene i organisasjonen som er det viktigste. Her tar de både ansvar og ønsker å bidra, samt at kompetansen til medarbeiderne er avgjørende. Menneskene utvikler seg og endrer sin atferd, og alle de forskjellige kompetansene i temaet kan bidra til å skape et unikt fellesskap (Spurkeland, 2017). Som nevnt tidligere omhandler vår problemstilling hvordan den pedagogiske lederen kan være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen. Dette gjør man blant annet ved å påvirke personalet sitt gjennom tillit og dialog (Spurkeland, 2017). En stor del av innholdet i relasjonsledelse handler om å være integrert inn i et sosialt fellesskap. Det handler om å ta vare på hverandre for å bli ivaretatt selv, og å bry seg om andres utvikling og trivsel (Spurkeland, 2017). For å opptre som en pådriver må lederen både ha kjennskap til medarbeideren og ha kunnskap om hans/hennes totalkompetanse. Ved å være genuint

interessert i medarbeiderens totalkompetanse kan det resultere i at medarbeideren føler seg verdsatt (Spurkeland, 2017). Spurkeland (2017) hevder blant annet at kompetansen til medarbeiderne er avgjørende. Det samme mener Aasen som skriver at for å oppnå teamets mål er man avhengig av medarbeidernes kompetanse, og man er avhengig av sine medarbeidere for å få dette til (Aasen, 2018). Når man skal utføre relasjonell ledelse kreves det at lederen har kunnskap om mennesker, samspillserfaringer, individorientering og samtidig er engasjert i psykologiske mellommenneskelige forhold. Målet i relasjonen må være å utvikle høy kvalitet som er preget av tillit og effektiv kommunikasjon. Lederen bør ha relasjonsskapende ferdigheter, som evnen til å stille spørsmål, til å uttrykke egne oppfatninger og svar, legge til rette for medvirkning, og til å fokusere på arbeidsprosesser (Spurkeland, 2017).

Spurkeland (2017) påstår at teorien om relasjonsledelse bygger på to hovedpremisser:

1. Bevisstheten om avhengigheten
  2. Bevisstheten om relasjonelt mot
1. Spurkeland hevder at "Avhengighet er ikke å forstå som ufrihet eller bånd som hindrer handlefrihet, men heller som betydningen av et aktivt og kreativt samarbeidsforhold til menneskene i den settingen der de befinner seg" (Spurkeland, 2017, s. 49). Relasjonsledelse handler om at alle relasjoner i arbeidsforholdet får medvirke både til det forretningsmessige resultatet og til medarbeiderens trivsel. Lederen sin oppgave ved avhengigheten i relasjonen er å knytte medarbeiderne tettere sammen og arbeide som et fellesskap (Spurkeland, 2017). Dette samsvarer med det Aasen (2018) skriver om at menneskene i teamet er mer eller mindre avhengige av hverandre for å oppnå felles mål. I avhengigheten blir negative relasjoner sett på som motkrefter. Lederen som pådriver må derfor ha evne til å snu motkraft til drakraft ved å ta relasjonelt initiativ slik at det gagnar fellesskapets beste. Dette kreves et relasjonelt mot fra lederen. Med andre ord kan man si at det handler om positiv avhengighet (Spurkeland, 2017).
  2. Ved bevisstheten om relasjonelt mot lar ikke lederen motkrefter få dominere over tid. Relasjonelt mot omhandler å ha evne og vilje til å møte mennesker ansikt til ansikt

med åpen dialog. Det går ut på å møte mennesker ved å ha psykisk styrke og vilje når møtet oppleves som ubehagelig. Man må være bevisst på hva som er vanskelig i møtet med andre mennesker, i tillegg til å ha både vilje og evne til å oppsøke kontakt (Spurkeland, 2017). Relasjonelt mot er en krevende lederstil. Du møter sterke personligheter i dialog og samarbeid som krever mental styrke. Det kreves mot for å selv innse at man er avhengig av personalet for å utføre arbeidet sitt. Det krever at lederen som pådriver må ha evne til å ha interesse for andres tanker, følelser, ideer og motiver (Spurkeland, 2017).

### **2.1.1 Tillit, trygghet og trivsel**

Lederen som pådriver må stadig søke etter de gode relasjonene, og må vite hvilke kvaliteter som gjør at personalet kan stole på sin leder. Relasjoner mellom to eller flere mennesker trenger grunnleggende bindinger som bidrar til at kontakten er levende og blir vedvarende. Kjernen i disse bindingene har tre kjennetegn som er garantien for kvaliteten i relasjonen; tillit, trygghet og trivsel (Spurkeland, 2017).

#### **Tillit:**

Tillit er selve grunnmuren i en relasjon og lederen som pådriver må påvirke sine medarbeidere gjennom både tillit og dialog. Derfor kreves det at lederen utvikler tilliten til personalet sitt (Spurkeland, 2017). For å oppnå tillit i teamet må det arbeides gjennom positive samhandlinger hvor man respekterer hverandre og arbeider mot et felles mål (Aasen, 2018). Ved tillit i teamet kan medarbeiderne oppleve det som trygt å ta mellommenneskelige sjanser i fellesskapet uten at de blir ydmykt, avvist eller straffet. I denne definisjonen er gjensidig respekt og tillit, respekt for hverandre kompetanser, verdier og væremåter helt sentralt. I teamtillit er man opptatt av å få tilbakemeldinger på arbeidet fra lederen eller medarbeiderne. Dette krever at personalet har en kultur som er preget av åpenhet og ærlighet, og som gir rom for en tilbakemeldingskultur (Aasen, 2018).

#### **Trygghet:**

Når mennesker opplever positive erfaringer med hverandre vokser samtidig tryggheten. Når tilliten er bygget opp mellom partene og de er trygge på at de vil hverandre det beste, skaper det trygghet til å gå inn i samspill. For at personalet skal utvikle seg og hverandre må det

være rom for å gi tilbakemeldinger for å styrke hverandre. Trygghet innebærer å ha relasjonelt mot (Spurkeland, 2017).

### **Trivsel:**

For at man skal trives i arbeidet sitt er man avhengig av at partene liker å arbeide sammen. Trivselen kan være avgjørende for resultatet i organisasjonen. Dersom partene trives i fellesskap kan man gi mer av seg selv og yte mer. Det er viktig å være bevisst på at fellesskapet går utover hver og en, og er bærebjelken dersom noe går negativt utover samarbeidet (Spurkeland, 2017).

## **2.1.2 Kommunikasjon**

Begrepet kommunikasjon er omfattende. Det er grunnleggende for mennesker at alt kommuniseres og tolkes, og dermed gir fenomener mening (Jensen & Ulleberg, 2019). I et kommunikasjonsperspektiv er Gregory Bateson sin kommunikasjonsteori sentral. Det handler om «Hvordan vi forstår virkeligheten, hvordan vi sanser, oppfatter og tolker enkeltgjenstander, fenomener, situasjoner og samspill» (Jensen & Ulleberg, 2019, s. 37). Bateson (1904-1980) er opptatt av kommunikasjonen som ligger mellom ordene, eller i dem, over dem og under dem. Han er også opptatt av kommunikasjonen som kommuniseres utenfor språket (Jensen & Ulleberg, 2019). Relasjon og kommunikasjon overlapper hverandre da kommunikasjonen alltid foregår i relasjoner. Relasjonen er helt grunnleggende både i møtet med andre mennesker, situasjoner og med fenomener (Jensen & Ulleberg, 2019). Relasjoner bygges gjennom dialog (Spurkeland, 2017). Dialog betyr «gjennom ordene», eller «mellom ordene» og stammer fra gresk (Jensen & Ulleberg, 2019, s. 206). Dialog betegnes som en likeverdig og balansert samtale. Likeverd innebærer en samtale som fokuserer på å skape gode opplevelser av likeverd og aktiv deltakelse blant deltakerne (Spurkeland, 2017). Dialogen blir sett på som en vinn-vinn-samtale. Ved dialog ønsker man å få bedre forståelse mellom mennesker. Fordelen med dialogen er at den skal hjelpe til å avklare, knytte bånd og fremme respekt. Dialog er noe man kan øve opp i det hverdagslige arbeidet innen relasjonsbygging, og er helt sentral for å sikre god kommunikasjon (Spurkeland, 2017).

### 2.1.3 Motivasjon

Motivasjon handler om hvordan menneskers atferd oppstår, opprettholdes og avsluttes. Vi kan skille mellom indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen er drivkraften som kommer innenfra når man handler. Det mennesket gjør skjer ut ifra dets interesse og gleden ved gjennomført arbeid. Den ytre motivasjonen er drivkraften som kommer utenfra, og motivasjonen kommer fra ytre belønninger som for eksempel lønn, bonuser, eller opprykk i arbeidsstilling (Gotvassli & Skogen, 2019).

Spurkeland (2017) hevder at den gode relasjonen i seg selv er motivasjon. Det er i spenningsfeltet mellom mennesker hvor verdier skapes at relasjonene oppstår. Det oppstår et spenningsfelt der lederen står i sentrum mellom medarbeidernes interesser og bedriften sitt ønske om å utføre verdiskapende arbeid. I dette spenningsfeltet er det lederen sin oppgave å inkludere sine medarbeidere i organisasjonen. Dersom lederen ikke har evne til å være en pådriver for sine medarbeidere kan det resultere i at de forblir nokså fritt i nærheten av spenningsfeltet til organisasjonen uten å gjøre sitt beste. Relasjonen mellom leder og medarbeider oppstår i spenningsfeltet der en av partene enten trekker til seg eller skyver fra seg den andre parten. Det er lederen sitt ansvar å trekke medarbeideren til seg gjennom meningsfullt arbeid og et godt arbeidsmiljø (Spurkeland, 2017). Kuvaas i Spurkeland (2017) hevder at de som har god relasjon til sin leder er de som ofte er selvdrevne med høy indre motivasjon. Relasjonskvaliteten påvirker medarbeidernes motivasjon og arbeidsinnsats (Spurkeland, 2017). Lederen har ansvar for å legge til rette for motivasjon og mestring i en kultur som danner grunnlag for dette (Gotvassli & Skogen, 2019). I tillegg skal lederen være en pådriver som motiverer medarbeidernes innsats, lojalitet, kvalitet, utvikling, trivsel og relasjoner. For å gjennomføre dette må lederen ha kunnskap om hva som påvirker medarbeiderne og seg selv (Spurkeland, 2017).

### 2.1.4 Veiledning som refleksjon over handling

Pedagogisk leder har ansvar for å veilede sitt personale, herunder vikarer, assistenter, fagarbeidere, barnehagelærere, lærlinger og studenter, samt foreldre og foresatte (Carson & Birkeland, 2017). Handal, Lauvås & Lycke (1990) har utviklet veiledningsmodellen; "refleksjon over handling" (Carson & Birkeland, 2017). Denne veiledningsmodellen tar utgangspunkt i det veisøker trenger veiledning på, og kan bidra til at den enkelte medarbeider finner sin vei for å bli den beste yrkesutøver (Carson & Birkeland, 2017). Det handler om at hvert enkelt individ skal være seg selv bevisst på den kunnskapen, erfaringer og verdier som

yrkesvirksomheten deres hviler på. Dette innebærer at man reflekterer over handlingen i ulike situasjoner fra praksisfeltet (Carson & Birkeland, 2017). Lauvås & Handal i Birkeland og Carson (2017) hevder at ved å være seg selv bevisst på sin egen yrkeskunnskap kan man bidra til å øke muligheten for å endre og utvikle sin kunnskap. Veiledningsmodellen bygger på menneskesyn, læringssyn og syn på dialogen (Carson og Birkeland, 2017). I det neste del presenterer vi betydningen av den gode relasjonen mellom personalet og barna i barnehagen. Personalet i barnehagen bør ha kompetanse og kunnskap om hvordan man skal skape, endre og utvikle sin relasjon.

## **2.2 Relasjonskompetanse**

Som skrevet innledningsvis er gode relasjoner mellom personalet og barna det som betyr mest for hvordan barna har det i barnehagen. Barna skal være omgitt av personale som består av varme, sensitive og omsorgsfulle voksne. For å kunne gjøre en god jobb i barnehagen er det en forutsetning å ha evne til å etablere nære relasjoner. En relasjon består blant annet av en gjensidig kommunikasjon og et samspill mellom to parter over tid. Samtidig består relasjonen av partenes kunnskap om forventinger til hverandre (Drugli, 2017).

Gode relasjoner mellom personalet og barna kan bli kjennetegnet ved at barnet blir respektert, anerkjent og gitt positiv bekreftelse. At barna blir vist tillit og interesse, støttet i sine initiativ og utforskningstrang, samt møtt med empati, forståelse og toleranse. Det er disse byggeklossene som skaper positive og nære relasjoner, noe som vil få stor betydning for hvordan barnet fungerer og trives i øyeblikket, men også for å legge et grunnlag for den videre utviklingen (Drugli, 2017). Drugli (2017) påpeker at relasjoner mellom barn og betydningsfulle voksne former og skaper barns oppfatning av seg selv, andre og miljøet rundt. Voksen - barn - relasjonen har nær sammenheng med barnets relasjoner til andre barn. Derfor bør alle som jobber i barnehage, ha kunnskap om relasjonenes betydning og om hvordan etablere, endre og utvikle den (Drugli, 2017).

Når vi skriver de gode relasjonene er det sentralt å trekke inn omsorgsbegrepet. Fra den voksnes side er omsorg overfor barn i barnehagen en etisk forpliktelse. Begrepet omsorg kommer vi mer utfyllende inn på i delkapittel 2.4. For at barna kan få medvirke i spillet, er det avgjørende at den voksne møter barna med åpenhet, aktiv lytting, innlevelse,

bekreftelse og stiller åpne spørsmål med rom for refleksjon (Drugli, 2017). Bae i Tholin (2013) hevder at å se barn som subjekt innebærer å anerkjenne hvert enkelt individ som selvstendige aktører med egne tanker og følelser, og som aktive deltakere i samhandling med andre mennesker. En anerkjennende nær voksen er helt avgjørende for at barnet skal utvikle en positiv forståelse av seg selv og sin egenverd (Drugli, 2017). Samtidig som gode, tidlige relasjoner bidrar til barnas livskvalitet her og nå, har relasjonene også en svært viktig forebyggende funksjon for hvordan barna takler beslutninger og vanskelige opplevelser senere (Drugli, 2017). Det er viktig at alt som blir gjort er til det beste for barnet. Om det skulle oppstå negative relasjoner, må denne relasjonen endres raskt. Det er viktig å huske på at det er alltid den voksnes ansvar å skape denne endringen (Drugli, 2017). Det stilles faglige krav til personalet, og lederen som pådriver må legge til rette for god kommunikasjon og forholde seg til sin egen relasjonskompetanse på en rasjonell og reflekterende måte (Drugli, 2017). For at kvaliteten på relasjoner skal være god er det viktig at personalgruppen reflekterer og evaluerer sine egne relasjoner til barna de omgås med. God kvalitet er særlig viktig for at barna skal ha det bra i barnehagen. Det må gjøres vurderinger slik at det kan avdekkes så fort som mulig hvis relasjonen ikke er god. Emosjonell støtte handler om at personalet legger til rette for gode relasjoner og støtter barnas følelser og sosiale utvikling i barnehagehverdagen (Drugli, 2017).

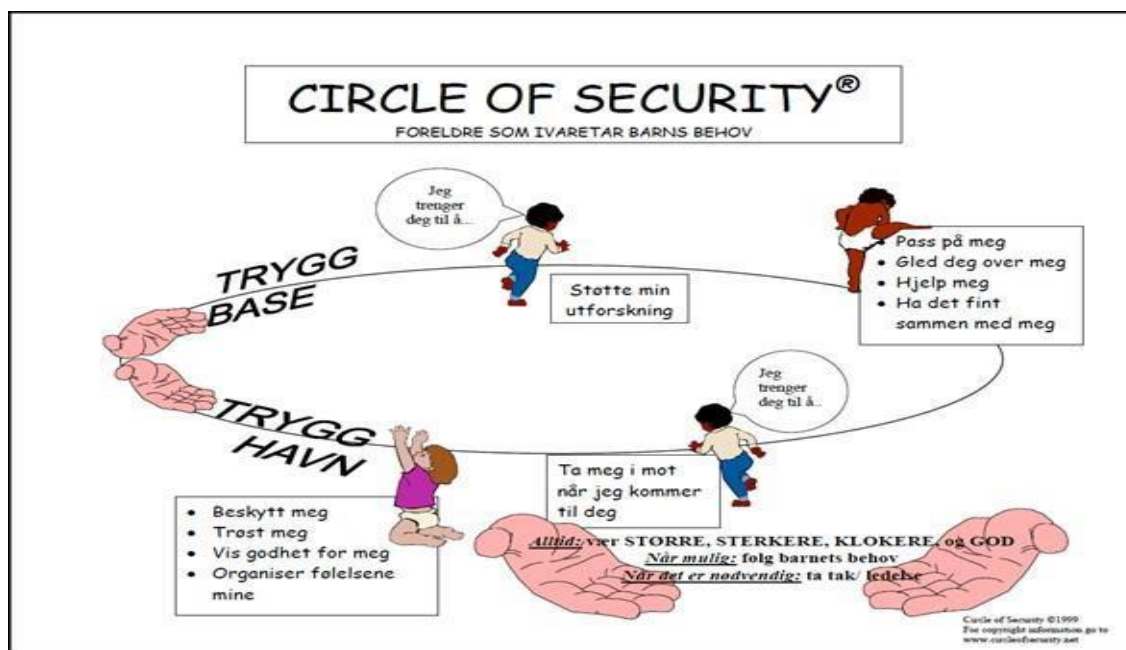
En god atmosfære har sammenheng med gode relasjoner. Et positivt klima i barnehagen og på avdeling bidrar til å fremme gode relasjoner. En positiv atmosfære skapes ved at personalet er der barna er og har oppmerksomheten fullt rettet mot dem samtidig som det forekommer smil, latter og gledesuttrykk (Drugli, 2017). Nærhet, varme og oppmerksomhet er med på å vedlikeholde og etablere gode relasjoner. Personalets sensitivitet er avgjørende for at barna skal ha det bra. Den sensitive voksne er både fysisk og emosjonelt tilgjengelig for barna, og klarer å tone seg inn på det enkelte barns behov, og tilpasse sin egen atferd ut ifra disse. En pådriver skal sørge for god organisering og gode rutiner for å skape rammer for positivt samspill. Ved at personalet deler barnas positive følelser, tar hensyn til barnas perspektiv og medvirkning, styrkes de gode relasjonene mellom personalet og barna. Ved å bevisst fremme god atferd hos barna blir også barn - barn relasjonen støttet (Drugli, 2017).

## 2.3 Tilknytning

John Bowlby (1907-1990) er kjent for å ha utviklet tilknytningsteorien, og var den første som brukte tilknytning som begrep (Askland & Sataøen, 2019). Tilknytning er barnets medfødte evne til å sikre sin egen opplevelse av trygghet ved å søke og holde seg i nærheten av en eller noen få voksne (Brandtzæg, Torsteinson & Øiestad, 2013). “Sensitiv og stabil omsorg fremmer barns trygge tilknytning, også til barnehagepersonalet” (Brandtzæg, Torsteinson & Øiestad, 2013, s. 16). Bowlby i Drugli (2017, s. 43) mener at “Små barn trenger mye tid sammen med og sensitiv oppmerksomhet fra omsorgspersonenes side for å bygge opp trygge tilknytningsrelasjoner til dem”. Barna knytter seg til personalet som gir dem fysisk og emosjonell omsorg. Omsorgspersonene bør være stabilt til stede i barnas liv og være villige til å inngå i nære, positive og forutsigbare relasjoner (Drugli, 2017). Tilknytningspersoner hjelper barna med å regulere følelser som er nødvendig for god fungering på en rekke ulike områder (Drugli, 2017).

Bowlby presenterer en trygg base som en sentral faktor i tilknytningsprosessen (Askland & Sataøen, 2019). Mens i Drugli (2017) refereres det til trygg base og trygg havn. Når tilknytningen er blitt etablert, vil barnet etter hvert søke til trygge omsorgspersoner som en trygg havn. Spesielt vil barnet søke omsorgspersonene når noe oppleves krevende eller skremmende. Barnet blir bevisst at nærhet til omsorgspersonene fører til en følelse av trygghet og barnet blir bevisst at omsorgspersonene gir hjelp til å regulere vanskelige følelser. Samtidig som personalet fungerer som en trygg havn for barna, vil de ansatte også fungere som en trygg base for barnas utforskning og lek. Barn kan nemlig bruke mye energi på utforskning og lek i trygge omgivelser, om det er etablert tillit til omsorgspersonen. Barna må vite at den voksne følger med og gir hjelp og støtte, særlig i situasjoner hvor barnet føler seg truet eller opplever frykt. Da søker barnet tilbake til den trygge havnen og behøver fysisk nærhet til omsorgspersonen (Drugli, 2017). Tilknytningsbehovet og utforskningsbehovet er begge avhengig av hverandre, og hvordan behovene ivaretas er grunnleggende for trygghet og livsglede hos barna. Trygghetssirkelen bygger på hvordan de grunnleggende behovene henger sammen, altså bevegelsen mellom tilknytning og utforskning. Hånden nede i sirkelen representerer den sikre havnen, i form av en nær og trygg voksen som barnet kan få hjelp, trøst og nærhet. I øvre del av sirkelen finner vi barnas selvstendighet og utforskningstrang, og hånden fungerer som en trygg base for barnas utforskning (Brandtzæg, Torsteinson & Øiestad, 2013).





**Figur 1:** Circle of security Fra tilknytning i barnehagen: Hva betyr trygghet for lek og læring (s.44) av: M.Broberg, B. Hagström & A.Broberg, 2014, Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Gjennom trygg tilknytning fremmes mulighetene barnet har for å lære og mestre sine omgivelser, og er også avgjørende for den sosiale og kognitive utviklingen. Trygg tilknytning vil gi rom for både nærhet og atskilthet, gjennom at de voksne respekterer barnets autonomi. Det kreves positivt samspill mellom personalet og hvert enkelt barn for at trygg tilknytning etableres. Sensitivitet kreves gjennom at voksne raskt fanger opp og gir gode responser på barnas signaler og uttrykk. Den voksne trenger å ha positiv holdning og uttrykke positive følelser i samspill med barnet. Flere verdier som er med å styrke tilknytningen mellom personalet og barn er synkronitet, felles fokus, støtte og stimulering (Drugli, 2017). Det er alltid personalets ansvar å styrke og regulere sterke og svake tilknytningsbånd. Det er mulig å jobbe systematisk og målrettet for å fremme trygg tilknytning mellom personale og barn. Pådriveren må aktivt arbeide med sitt personale for å skape bevissthet rundt relasjonsetablering uten at de mister engasjement eller tålmodighet. Dette spesielt i tilfeller knyttet opp mot utrygge barn og barn som strever med nære relasjoner (Drugli, 2017).

## 2.4 Omsorg

Å gi en kort og konkret definisjon på hva omsorg er, kan være krevende. Det er mange ulike definisjoner og forståelser på hva omsorg er (Tholin, 2013). Omsorg er nødvendig for barns trygghet og inkluderer både fysisk og psykisk ivaretagelse. Emilsen & Bratterud (2020) hevder at omsorg omhandler i stor grad å bry seg om andre, vise interesse, engasjement og

omtanke overfor andre mennesker - gjennom fysisk og psykisk omsorg. Den fysiske omsorgen handler om å dekke grunnleggende behov som mat, tilstrekkelig søvn og stell. Psykisk ivaretagelse av barnet handler om å ta barnet på alvor ved å vise interesse for det de sier og gjør og at barnet har en opplevelse av at en blir sett som den man er. Kristin R. Tholin (2018) er kritisk til begrepet fysisk omsorg. Hun hevder at praktiske handlinger ikke nødvendigvis skal knyttes direkte til omsorg. Det er helt avhengig av de berørte personene og situasjonen om handlingene kan knyttes til omsorg, men "rutinesituasjoner kan brukes til å skape gode omsorgsrelasjoner preget av godhet, kjærlighet og omtanke" (Tholin, 2018, s. 6667). Barnehagen er en svært viktig arena for barns utvikling av empati og nestekjærlighet og personalets rolle blir å «arbeide for et miljø som ikke bare gjør barna til mottakere av omsorg, men som også verdsetter barnas egne omsorgshandlinger» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

Pedagogisk leder har ansvar for å være en pådriver slik at medarbeidere tilegner seg kunnskaper rundt personlig og profesjonell omsorg. Historisk sett er det mor og nær familie som tar seg av omsorgsoppgavene. Mellom foresatte/foreldre og barna oppstår det helt spesielle og sterke bånd - fra fødselen til livets slutt. Dette omhandler den personlige omsorgen. Omsorg som gis i barnehagen skal ikke erstatte det private og familiære, «men den kan forstås som en supplerende faktor i barns liv, som også kan ha andre kvaliteter enn omsorg i familien» (Tholin, 2013, s. 64). Den profesjonelle omsorgen bygger på verdiene i styringsdokumentene barnehagen er forpliktet til å følge og implementere i sitt arbeid. Det er noe annet enn den omsorgen man gir til sine egne barn (Tholin, 2013). I barnehagen er det stadig barn som tar skrittet ut i skoleverdenen og nye sjeler trer inn i barnehageuniverset. Det er ikke rom for å velge hvem man skal gi omsorg til og derfor blir det særlig viktig å opptre profesjonelt. «Roller som profesjonell omsorgsgiver byr på spesielle utfordringer. Man kan bli ordentlig glad i barn man jobber med, samtidig må vi anerkjenne at følelsene for andres barn er annerledes enn følelsene vi har overfor egne barn» (Brandtzæg, Torsteinson og Øiestad, 2013, s. 16). Det sterke båndet foreldre og barn har med hverandre kan man ikke forvente at personalet i barnehagen har for barna i barnehagen. Samtidig er det særlig viktig at personalet har en bevissthet rundt dette og skaper gode relasjoner som er preget av varme og kjærlighet (Brandtzæg, Torsteinson og Øiestad, 2013).

### **3.0 Metode**

Metode er redskapet vi bruker når vi skal undersøke. Den hjelper oss til å samle data som vi trenger til våre undersøkelser. Aubert i Dalland (2020, s. 53) definerer metode på følgende måte: “En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder”. Videre presenterer vi vårt valg av metode, intervjuform og valg av intervjupersoner. Vi presenterer også transkriberingsprosessen, metodekritikk og etiske hensyn rundt valgt metode.

### **3.1 Valg av metode**

Dalland (2020) presenterer både kvantitative og kvalitative metoder. Den kvantitative metoden gir oss data i form av målbare enheter, mens den kvalitative metoden fanger opp meninger og opplevelser som ikke kan tallfestes eller måles. Den kvalitative metoden får frem det særegne. Den skjer i nær kontakt til feltet og i et jeg-du-forhold (Dalland, 2020). I denne oppgaven har vi valgt å bruke en kvalitativ metode med semistrukturert intervju for å innhente erfaringer og kunnskaper fra våre intervjupersoner. Vi gjorde en empirisk undersøkelse ved å innhente data fra barnehagen sitt praksisfelt gjennom intervjuet, og videreførte dette til våre funn. Vi bruker en hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming. Dette betyr at vi tolker og prøver å forstå det intervjupersonen forteller, mens vi samtidig retter oppmerksomheten mot å forstå handlingene og holdningene fra intervjupersonenes subjektive perspektiv. Målet vårt var å gå i dybden på hvordan de ulike pedagogiske lederne kunne være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen. Det betyr at vi som innhenter informasjon må være oppmerksom, lyttende og tilstedeværende. Vi valgte derfor å bruke diktafon som verktøy. Ved å stille oppfølgingsspørsmål til intervjupersonen blir de utfordret til å gi utfyllende og konkrete svar (Dalland, 2020).

### **3.2 Intervju som metode og transkriberingsprosess**

Vi ønsket å gjennomføre personlige intervjuer med en åpen og god atmosfære, hvor vi fikk muligheten til å være opptatt av hvilke erfaringer og følelser intervjupersonene hadde rundt det å skape gode relasjoner som var preget av tillit, trygghet og anerkjennelse. Vi har derfor anvendt intervju som en kvalitativ metode. Intervjuet har som formål å hente inn kvalitativ kunnskap som er uttrykt med et vanlig språk. Når vi bruker den kvalitative metoden tar intervjuet sikte på å få frem nyanserte beskrivelser av den situasjonen intervjupersonen blir

intervjuet i. Når vi ser på presisjonen i beskrivelsen og fortolkningen av innholdets betydning, er det snakk om det kvalitative intervjuets styrke (Dalland, 2020). Kvale og Brinkmann i Christoffersen og Johannessen fremstiller dette slik (2012):

*Karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe. Intervjuer er ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svar. (Christoffersen og Johannessen, 2012, s. 77).*

Vi gjennomførte individuelle intervjuer for å undersøke hvordan intervjupersonene arbeidet i praksis med vår problemstilling:

*“Hvordan kan den pedagogiske lederen være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen?”*

Etter hvert intervju ble lydopptaket transkribert i Office word. “Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen” (Brinkmann og Kvale, 2017, s. 205). I dette tilfellet ble talespråk gjort om til skriftspråk. Dette er en tidkrevende prosess hvor man skriver ordrett det som blir fortalt av intervjupersonene. Datamaterialet som ble hentet inn ble anonymisert i etterkant. Opptakene og transkripsjonene skal oppbevares trygt, og opptakene skal slettes etter bruk (Kvale og Brinkmann, 2017). Derfor ble opptakene og transkripsjonene lagret på privat minnepenn og slettet etter bruk.

### **3.3 Analyse**

Analyse av transkriberingen hjelper oss å få bedre innsikt i hva intervjupersonene har fortalt oss. Innholdet i intervjuet skal bli framstilt på en saklig måte (Dalland, 2020). Vi brukte en deskriptiv analyse, som innebærer å strukturere og kategorisere det innsamlede datamaterialet (Postholm & Jacobsen, 2013). Når man gjennomfører analysen vil det alltid handle om å redusere både datamengde, skape orden, struktur og mening, uavhengig av hvilket datamateriale man arbeider med (Bergsland & Jæger, 2018). Da vi analyserte intervjuene gikk vi gjennom hvert intervju og markerte viktige sitater og begreper, som vi kategoriserte inn i fire temaer.

### 3.4 Valg av intervjuperson og gjennomføring av intervju

Da vi skulle velge ut intervjupersoner gjorde vi et strategisk utvalg ved å velge personer vi mente kunne bidra til å belyse problemstillingen (Dalland, 2020). Det var sentralt for oss å velge intervjupersoner som var nært knyttet til barnehagefeltet og til problemstillingen vi ønsket å undersøke. Vi kontaktet ulike pedagogiske ledere i flere barnehager vi allerede hadde kjennskap til. Interessen for temaet var stor, og intervjupersonene var positive til deltagelse. Vi valgte å intervju tre pedagogiske ledere hvorav alle tre har flere års erfaring fra barnehage. De tre intervjupersonene ble kontaktet per telefon, før de fikk tilsendt et formelt skriv om forespørsel og informasjon om hva det innebærer å delta samt deres rettigheter - se vedlegg 1. De fikk også tilsendt intervjuguide til forberedelse - se vedlegg 2. Fra nå av vil intervjupersonene bli fremstilt med fiktive navn. Dette støttes av Dalland (2020) som mener dette er viktig for å opprettholde anonymitet. Derfor vil intervjupersonene fra nå av refereres til som Pedagogisk leder A, B og C.

Pedagogisk leder A: Er en kvinne. Barne- og ungdomsarbeider fra 1998 til 2007. Deretter tok hun førskolelærer fra 2007 til 2010. Videre har hun 30 studiepoeng i videreutdanning i veiledning.

Pedagogisk leder B: Er en kvinne. Utdannet førskolelærer i 2013 og har jobbet som pedagogisk leder siden 2015. Hun har videreutdannet seg innenfor veiledning, omsorg og tilknytning og er snart ferdig med spesialpedagogikk.

Pedagogisk leder C: Er en mann. Han var ferdig utdannet førskolelærer i 1999 og jobbet i barnehagen i 22 år. Stort sett som pedagogisk leder, men også inne som styrer i en periode.

Vi har valgt å beholde kjønn fordi vi mener det ikke påvirker anonymiteten i nevneverdig grad. Da vi skulle utforme intervjuguiden tok vi oss god tid på å utforme spørsmål som skulle bidra til å besvare vår problemstilling. Samtidig var vi opptatt av å ikke låse oss til intervjuguiden, men heller bruke denne som et verktøy og for å bygge videre på det som ble fortalt av intervjupersonene. Ved å utarbeide en intervjuguide hjalp det oss til å være både faglig og mentalt forberedt (Dalland, 2020).

Før vi startet intervjuet presenterte vi oss selv og vår bakgrunn for valg av tema for å skape tillit og forståelse. Vi sørget for at intervjupersonene hadde forstått at det skulle brukes lydopptak og ga beskjed om når den ble startet og avsluttet, hvem som hadde tilgang til opptaket og at det blir slettet etter bruk. Deretter gikk vi over på intervjuet ved å stille

spørsmål som var lett å besvare, som hvilken utdanning intervjupersonene har og hvordan deres barnehage er organisert. Dette for å starte intervjuet på en trygg og tillitsfull måte (Dalland, 2020).

### 3.5 Kritikk til metode og mulige feilkilder

Dalland (2020) hevder at ingen metode er feilfri, og man skal være kritiske og reflektere over metodevalget og hvordan man innhenter datamaterialet. Når vi evaluerer vårt metodevalg er det sentralt å komme inn på reliabilitet, validitet og generalisering. Thaagard i Bergsland & Jæger (2018) hevder at reliabilitet omhandler troverdighet, hvor pålitelig datamaterialet er og hvordan det samles inn, og hvordan det analyseres og tolkes (Bergsland & Jæger, 2018).

Dersom det oppstår feilmarginer skal dette opplyses om. Man kan si at en undersøkelse har høy reliabilitet dersom andre personer gjennomfører undersøkelsen med samme datamateriale flere ganger med samme resultat (Dalland, 2020). Våre oppfatninger og tolkninger kan påvirke våre funn. Dersom andre gjennomfører samme undersøkelse, kan det resultere i andre funn grunnet ulike syn på tema. Det kan være kritikkverdige at vårt metodevalg kun baseres på tre intervjupersoner, da det gir et lite spekter av hvordan pedagogiske ledere arbeider. Dersom vi hadde brukt kvantitativ metode og sendt ut spørreundersøkelser, ville vi hatt et større datamateriale å basere oppgaven på, men vi ville samtidig ha gått glipp av nyansene som oppstår i spenningsforholdet mellom intervjuer og intervjupersoner, som er mulig å fange opp i kvalitative intervjuformer. Våre funn kan ikke generaliseres til å gjelde alle pedagogiske ledere, men man vil kunne gjøre seg noen antakelser om at andre pedagogiske ledere kan kjenne seg igjen i noen av dem. Underveis i prosessen valgte vi å endre problemstilling fra:

*“Hvordan leder pedagogisk leder avdeling-baseteamet i arbeidet med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen?”*

Til:

*“Hvordan kan pedagogisk leder være en pådriver i arbeidet med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen?”*

Dette mener vi forbedret kvaliteten og perspektivet på vår problemstilling. I kvalitativ metode handler generalisering om overførbarhet. Vårt mål er ikke å generalisere resultatene våre,

men vi ønsker samtidig å løfte frem våre resultater slik at andre barnehager kan relatere seg til dem og se nytte av dem (Kvale & Brinkmann, 2015).

Validitet betyr relevans og gyldighet. Det innebærer at det vi måler i oppgaven må måles slik at vi får besvart problemstillingen (Dalland, 2020). Larsen i Bergsland & Jæger (2018) hevder at det handler om hvor relevant det innsamlede datamaterialet representerer fenomenet som skal undersøkes, og i hvor stor grad resultatet er gyldig for vårt utvalg og fenomenet som undersøkes. Ved å sende intervjuguiden på forhånd kan man svekke validiteten da intervjupersonen har mulighet til å forberede sine svar, og kanskje svarer det de tror vi ønsker å høre. Vi valgte allikevel å gjøre dette fordi vi ønsket å gi intervjupersonene et innblikk i temaet slik at de kunne oppleve intervjuet som velkjent istedenfor som et avhør. Samtidig ønsket vi reflekterte og utfyllende svar og mente at det å sende ut i forkant kunne bidra til dette (Dalland, 2020). På bakgrunn av våre valg mener vi at vi kan forsvare oppgavens validitet. Vi føler oss trygge på at vi har innhentet data som er relevant for problemstillingen (Bergsland & Jæger, 2018). Vi ønsket nærhet til feltet og til intervjupersonene, og mulighet for å gå i dybden i besvarelsen - derfor mener vi at denne metoden er hensiktsmessig og egner seg godt til vårt formål (Dalland, 2020).

Dalland (2020) skriver at jo bedre man behersker metoden, jo bedre blir resultatene. Han hevder også at ved kvalitativ metode som intervju, blir man påvirket av intervjuerens personlighet. Måten man oppnår kontakt med intervjupersonen har stor betydning for hvilke resultater man får. Siden dette var første gangen vi gjennomførte en slik metode var vi spente på hvordan det kom til å gå. Vi måtte gjennomføre ett intervju via zoom, og de to andre ved personlig intervju. Vi opplevde at det var utfordrende å oppnå nær kontakt til intervjupersonen ved zoom, mens ved de personlige intervjuene opplevde vi at vi fikk god kontakt og naturlig flyt i samtalen. Under gjennomføringen av to av intervjuene var vi tre studenter og én intervjuperson, mens ved siste intervju var det kun én student grunnet Covid19. Det kan være kritikkverdig at det siste personlige intervjuet ble gjennomført av kun én student grunnet Covid-19. For å sikre validiteten gikk hver student nøye gjennom lydopptak og transkribering. Ved å kun bruke diktafon ser vi i ettertid at det ville vært en styrke å notere ned kroppsspråk og stemmeleie. Vi ser allikevel at ved å dele vår opplevelse av den nonverbale kommunikasjonen og stemmeleie med hverandre i ettertid, klarte vi å få et bredere perspektiv (Dalland, 2020).

### **3.6 Etske hensyn**

Med hensyn til personvernloven ble prosjektet meldt til NSD for godkjenning grunnet bruk av diktafon og lydopptak - se vedlegg 3 (Dalland, 2020). De tre intervjupersonene ble kontaktet per telefon, videre fikk de tilsendt et formelt skriv om samtykke og informasjon om hva det innebærer å delta samt deres rettigheter - se vedlegg 1. Det innebar informasjon til intervjupersonene om taushetsplikt, det overordnede målet til undersøkelsen, at det var frivillig og intervjupersonene kunne når som helst trekke seg (Bergsland & Jæger, 2018). De fikk også tilsendt intervjuguide til forberedelse - se vedlegg 2. Det er en selvfølge at personvernloven blir tatt til følge. Derfor er transkriberingen og intervjuet lagret på egen minnepenn med kodenavn for å anonymisere, slik at verken barnehagen eller informantene kan gjenkjennes av utenforstående. Som nevnt tidligere har vi også valgt å lage fiktive navn til intervjupersonene.

### **4.0.0 Presentasjon av funn**

I dette kapitlet presenterer vi de mest sentrale funnene vi har hentet ut ifra vårt datamateriale. Gjennom transkribering og analyse har vi trukket frem tre hovedtema som vi ser på som særlig viktig for å besvare vår problemstilling; relasjonsledelse, relasjonskompetanse, og tilknytning og omsorg. I presentasjonen av våre funn har vi satt inn direkte sitater fra intervjupersonene i kursiv.

#### **4.1.0 Relasjonsledelse**

I intervjuet ble de tre pedagogiske lederne stilt spørsmål om blant annet om hvordan de selv arbeider for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna, hvordan de arbeider for å skape felles forståelse i arbeidet med relasjonskompetanse, og hvordan de sikrer at teamet arbeider mot felles mål i relasjonsbyggingen med barna i barnehagen - se vedlegg 2.

Funnene viser at det er flere likhetstrekk mellom de tre pedagogiske lederne. Felles for dem er at de verdsetter kommunikasjon, veiledning, og det å være en god rollemodell i arbeidet med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna. Alle var bevisste sin lederrolle og mente denne bevisstheten er avgjørende for å bygge trygge og gode relasjoner til sine medarbeidere, og at dette igjen fører til gode relasjoner mellom personalet og barna. De hevder at det er særlig viktig med åpen dialog, begrepsavklaring og felles forståelse for å skape gode relasjoner. De pedagogiske lederne trekker frem avdelingsmøter,



medarbeidersamtaler og veiledning med refleksjon over handling ved hjelp av praksisfortellinger som fine anledninger for å utøve dette.

#### **4.1.1 Trygge, gode relasjoner i bunn**

Når det gjelder å være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna ser vi noen fellestrekk mellom de tre pedagogiske lederne. De er alle opptatt av å ha gode relasjoner til personalet sitt i “bunnen”, og bruker god tid på tilbakemeldingskulturen. Som nevnt tidligere bruker alle tre aktivt avdelingsmøter, medarbeidersamtaler og veiledning med refleksjon over handling i sitt arbeid. Her tar de blant annet opp begrepsavklaringer, og sammen skaper de felles forståelse for arbeidet i praksis. Dersom de møter utfordringer i sitt arbeid, tar de blant annet i bruk ulike verktøy som icdp, de utrolige årene og skyfritt.

I arbeidsmåter for å være en pådriver med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna er pedagogisk leder A opptatt av å bygge relasjoner i teamet sitt, og sier: *«Men du må jo bygge. Du kan ikke komme inn som ny leder og si at sånn og sånn vil jeg ha det. Du må bygge en trygg relasjon til de du jobber med tenker jeg».*

Pedagogisk leder B er opptatt av å bruke styrkene til medarbeiderne som en arbeidsmåte for å være en pådriver for personalet sitt, og sier: *«Er det en som er god på å formidle eventyr, eller en som er kjempegod på formingsaktiviteter, da bruker man det. For jeg tenker jo da at den voksne er mer engasjert i arbeidet, og det fremmer jo en god relasjon».*

I arbeidet med å være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna sa Pedagogisk leder C: *«du må ha en god relasjon i bunn til den du skal veilede, og du skal vite hvem du snakker med».*

#### **4.1.2 Rollemodell**

Pedagogisk leder A forteller at voksenrollen har et stort fokus i hennes barnehage, og at dette jobbes med på personalmøter og avdelingsmøter. For å være en god rollemodell sier hun: *«Jeg må jo vise hvordan jeg mener man skal være i god relasjon for å kunne forvente at de andre skal være det, det hjelper ikke at jeg sier at vi voksne ikke skal snakke så mye sammen, vi skal leke med barna. Også står jeg alltid og snakker med en voksen. Du har ikke mye tillit hos de du jobber med da».*

Pedagogisk leder B er bevisst over at hun som pådriver må være en god rollemodell: *«hvis jeg skal gi en beskjed til kollegaen min og snakker på en krass måte, så er jo det ting barna*

*fanger opp, så det å være gode rollemodeller og vise barna hvordan man skal samhandle med andre er viktig»*

Pedagogisk leder C legger stor vekt på det å være en god rollemodell, først og fremst overfor medarbeiderne, men også i møtet med barna. Han nevner at han viser seg som god rollemodell blant annet ved måltider og sier at man skal *«be om hjelp til å sende, takke, si noen gode ord til de barna rundt deg»*.

#### **4.1.3 Tilbakemeldingskultur ved bruk av kommunikasjon**

Pedagogisk leder A mener det er viktig å ha en tilbakemeldingskultur med åpen dialog, og sier: *«Ha en åpen dialog, tør å gi beskjed. Ha litt takhøyde. Vi er bare mennesker sant, sånn at vi må ha takhøyde for å kunne snakke om det. Vi skal være ærlig med hverandre. Vi er her til det beste for barnet»*. Samtidig syns hun det kan være utfordrende å gi tilbakemeldinger dersom negative situasjoner oppstår og sier: *«Jeg er ikke noe god på tilbakemeldinger i hverdagen hvis jeg ser noe negativt»*.

*Pedagogisk leder B* er også opptatt av en tilbakemeldingskultur som skal være preget av en åpen dialog i teamet, og mener det skal kunne prates om både positive og negative situasjoner. Hun sier: *«Du kan ta opp ting, eller gi en tilbakemelding eller en beskjed uten at det på en måte blir tatt opp på en feil måte. Men jeg tenker at det og handler om trygghet ikke sant, at de er trygge på meg og, og kjenner meg godt»*. Hun mener at dette går på hvilken relasjon hun har til personalet sitt, og trekker spesielt fram det å kjenne dem godt, være interessert og bry seg om dem kan styrke relasjonen mellom pedagogisk leder og resten av personalet. Selv syns hun ikke det er utfordrende å gi tilbakemeldinger i negative situasjoner, og sier: *«Vi er gode på å prate om situasjoner hvis det er situasjoner som er litt utfordrende. Egentlig prater vi om mange sånne ting som skjer i hverdagen, men at den åpne dialogen da er veldig viktig. Enten om det er positive eller negative ting. Vi skal ha en felles forståelse. Det er viktig å ha en kultur for det»*.

*Pedagogisk leder C* mener at ved tilbakemeldingskulturen må man avklare hvordan den andre vil at beskjeden skal bli gitt, og hvor den skal bli gitt. *«Hvordan skal jeg si det til deg? Der og da for å stoppe deg med en gang, for barnets beste? Eller skal vi ta det litt sånn, borti en krok, jeg gir deg et vink, du må komme til meg, eller vil du ha det på mail, sms. Hva vil du?»*.

#### 4.1.4 Felles forståelse

Pedagogisk leder A bruker veiledning og refleksjon i sitt arbeid og sier: *«Jeg bruker mye refleksjon. Det å ha felles praksisfortellinger av situasjoner på avdelingen der vi reflekterer rundt praksis, det har utrolig god virkning. Personalet må gi en praksisfortelling til meg, også får vi snakke ut ifra den»*. Sammen med personalet sitt “knekker” hun ned alle begreper som er relevante i arbeidet og sier: *«Jeg er jo veldig opptatt av at vi må knekke ned alle sånne begreper med personalet. Alle begreper må man løfte med personalet, sånn at vi har en felles forståelse»*. Hun mener at: *«Får du en økt kompetanse på noe, så vil du få økt bevissthet om noe»*.

Pedagogisk leder B bruker også veiledning med praksisfortellinger, medarbeidersamtaler, avdelingsmøter, samt inkludering av personalet sitt i det pedagogiske arbeidet. Hun uttrykker at dette er en god måte for å oppnå felles forståelse i teamet, og sier: *«Vi må jo inkludere de andre, og det med å ta dem med inn i prosjekter, ting man jobber med i barnehagen. Jeg tenker at hvis man jobber med det godt nok, og har jobbet med det over lenger tid, og står innfor det, så blir det en del av den voksne du er i barnehagen. Det å ha like verdier er veldig viktig»*.

*Pedagogisk leder C* er opptatt av å arbeide med strukturer og rammer, og uttrykker at dette legger grunnlaget for arbeidet. Han kommer med et eksempel på hvordan han arbeider med strukturen og rammene på avdelingen, og hvordan disse blir jobbet med gjennom årsplanen: *«At vi skal ha en hvilestund, og at det er til faste tider. For med en gang vi begynner å tukle med de tingene så blir det vanskeligere for ungene igjen. Det er ikke kjekt for en på to år som trenger å sove, og må utsette sovetiden fordi de voksne er trege. Da blir det en dårlig opplevelse og være der. Og dette er ikke med på å bygge en god relasjon i hvert fall. Det skaper gnisninger, brudd i relasjonen egentlig»*. Han bruker mye tid på avdelingsmøter med refleksjon over handling ved bruk av praksisfortellinger for å øke kompetansen i teamet. Han hevder at denne måten har løftet enkeltpersoner han tidligere har arbeidet med. Han sier: *«du må ha en god relasjon i bunn til den du skal veilede, og du skal vite hvem du snakker med»*. For å skape felles forståelse i teamet syns han det er viktig med en felles plattform, og sier: *«Jeg liker verktøy og ulike kurs som krever at man blir tvunget til å lese faglitteratur, og delta i diskusjonsgrupper underveis i kurset»*.

## 4.2 Relasjonskompetanse

Under intervjuene stilte vi spørsmål om blant annet hvilke verdier de pedagogiske lederne mente burde komme til uttrykk i den gode relasjonen mellom personalet og barna i barnehagen, og hvilke egenskaper og kompetanser de mener er avgjørende for å skape gode relasjoner - se vedlegg nr. 2. Svarene vi fikk fra de pedagogiske lederne viser oss flere fellestrekk. Det å være til stede og å være en sensitiv voksen er verdier som gikk igjen hos alle intervjupersonene. Trygghet og omsorg fremheves av alle som avgjørende for den gode relasjonsbyggingen. De tre pedagogiske lederne presiserer den enorme betydningen av å se barnet, ta barnet på alvor, og presenterer arbeidsmåter som er med å fremme barns medvirkning. Alle tre kommer med gode poeng og synliggjør hvordan varme og inkluderende voksne skaper et trygt og godt sted for barna å være. Ved hjelp av ulike begreper og formuleringer kommer alle de tre pedagogiske lederne fram til at engasjerte voksne skaper relasjoner, samt at et positivt klima på avdeling er nøkkelen til gode relasjoner.

Når det gjelder tilstedeværelse nevner pedagogisk leder A at Bergen kommune har tre verdier som barnehageansatte i kommunen er forpliktet til å arbeide etter, og det er: *“se barnet, varme og inkluderende”*. Dette er verdier hun støtter seg veldig på. Hun sier blant annet at *“Da tenker jeg for å være til stede så må man være der med de, sant, man må være på gulvet med de, man må se hvert enkelt, og dette med varme tenker jeg sier noe om deg som voksenperson”*. Videre poengterer hun at *“det å være hel er viktig for meg. Det å være til stede med hele deg”*. Pedagogisk leder A forklarer videre: *“Er du ikke i god relasjon med deg selv, så er du veldig sjeldent i god relasjon med andre, sant. Har vi en dårlig dag, så ønsker jeg faktisk at de heller er hjemme”*. Hun fremstiller et stort ønske om at man går på jobb fordi man er motivert og skal være til stede med hele seg. Videre i intervjuet spør hun *“Hvem har ansvaret for relasjonen? For det er jeg og veldig tydelig på, at det alltid er den voksne sitt ansvar å holde relasjonen, uansett. Ja. Aldri barnet. Det er den voksne. Uansett hvor vanskelig det er så er det den voksne”*.

Pedagogisk leder B fremhever at *“Trygghet, omsorg, tilrettelegging, ta hensyn til ulike forutsetninger og det med barns medvirkning - kjempeviktig”*. Når hun gjentar seg selv, trekker hun ytterligere frem verdiene hun står for: *“Trygghet og omsorg er alfa omega. Det å være til stede i hverdagen”*. Pedagogisk leder B poengterer: *“At du har lyst til å jobbe med barn, du har lyst til å se en utvikling, du synes det er gøy da. At du ikke går fra 8-16 hver dag for at du trenger lønning på en måte, men at barna fortjener voksne som har lyst til å være*

*der*". Hun forklarer *"hvis barn faller litt ut, bør man jobbe med det barnet, ikke sant. Fremheve det, støtte og veilede og være i leken sant, så blir jo leken populær, og du fremhever barnet"*.

De tre pedagogiske lederne sine svar har mye til felles, men de formulerer seg forskjellig og bruker ulike begreper. Pedagogisk leder C formulerer seg slik: *"en verdi som står veldig høyt er jo barnets beste også likeverd, tenker jeg er veldig viktig. Det å skape og ha et positivt klima. ha det som en verdi, at det skal være positivt"*. Pedagogisk leder C sier videre: *"En aktiv relasjonsbygger er nær på gulvet, være til stede, likeverdig, det å være aktiv. Det har vi som en visjon borti barnehage, at du skal være trygg, nær og aktiv"*. Alle tre tydeliggjør tilstedeværende voksne og viktigheten av det. Pedagogisk leder C sier også: *"jeg tenker jo det at når du går inn i barnehagen skal du ta på vesten, en virtuell vest- da går du inn og skal gjøre en jobb. Det er urettferdig for barna hvis du er en dårlig utgave av deg selv, da kan du like greit å være hjemme"*. Pedagogisk leder C la frem flere gode praksisfortellinger, hvor han koblet opp erfaringer og relevante poeng for å argumenter og forklare hans verdier og meninger rundt relasjonskompetanse. Eksempelvis forklarer han: *"Aldri si navn i negative hendelser, så godt det lar seg gjøre. Det er jo ikke barnets beste sant, den stigmatiseringen. Men alltid si navnet i de positive tingene. Klapp på skulderen, tommel opp, årh du er grei sant. Da er du med å fremme dette barnet og jobber med relasjonen"*.

### **4.3 Tilknytning og omsorg**

Når vi analyserer de tre intervjuene finner vi en del likhetstrekk, særlig uttalelser som omhandler trygghet, tilstedeværende voksne og omsorg for barna. De tre pedagogiske lederne hevder at det er svært sentralt at man som voksen gir 100% av seg selv i møte med alle barn. Pedagogisk leder A trekker spesielt frem det at man som voksen i barnehagen går på jobb og gir 100% av seg selv i møtet med barnet. Man skal være tilstedeværende i enhver situasjon - og her er pedagogisk leder A særlig opptatt av at *«ingen barn skal bli glemt»*. Hun trekker frem ordet *"raushet"* som ekstra viktig i arbeidet. Hun sier at det er veldig viktig å være en trygg voksen, og dette arbeides med gjennom begrepsavklaringer og refleksjon i teamet. *«Barnet skal ha en trygg favn»* - de ansatte må være der for barna til enhver tid. Pedagogisk leder A legger vekt på at alle barn skal ha noen å leke med, og alle skal føle at de hører til et fellesskap.

Pedagogisk leder B uttrykker at det er helt grunnleggende med trygge og stabile voksne på avdeling. Hun hevder det er sentralt å være engasjert og interessert i barnas interesser og ikke minst deres behov – *«at man tilrettelegger og ser hvert enkelt barn»*. Hun understreker at barna skal ha et positivt forhold til hverandre og at de voksne jobber med å fremheve de barna som trenger det litt ekstra. *«Trygge og stabile voksne som gir omsorg, trøst og kos til barna er grunnleggende»*.

Også pedagogisk leder C mener det er særlig viktig å være tilgjengelig, tilstedeværende og nær i møtet med barna. Her påpeker han at det å gjøre seg interessant og være til stede på gulvet sammen med barna er en sentral faktor - og han kaller dette *“aktiv relasjonsbygger”*. Hver eneste dag skal man møte hvert enkelt barn med et smil, møte blikket og bruke navnet aktivt i positive situasjoner. Bruke god tid på dialog med foreldrene, *“snakke med de i en lystig tone”* og *“finne ut hva det er foreldrene interesserer seg for, bekymringene deres, sånn at barnet og skjønner at foreldrene stoler på deg”*. Pedagogisk leder C hevder at dette er svært sentralt i arbeidet med relasjoner og tilknytning i barnehagen. I forlengelsen av dette mener han det er viktig å være bevisst sin egen rolle i arbeidet med barn - *“det å være mor til tre er jo en helt annen rolle enn det å være ansatt i barnehage”*. Han sier at opplæring i circle of security kan styrke bevisstheten til de ansatte. Under denne opplæringen hevder han at man blir så bevisst på egen fortid, *“du blir kanskje også bevisst på hull i reaksjonsmønsteret ditt. Hull i relasjonsbyggingen. Også må du da prøve å tette de hullene da”*. Han mener en slik bevisstgjøring *“endrer egenskapene dine, du blir mer sårbar selv, sånn at du tar vare på de som er sårbare”*. Pedagogisk leder C nevner at de ansatte bruker fargeskjema for å skape bevissthet rundt hvordan de voksne ser de ulike barna og relasjonen dem imellom. Dette gjøres jevnlig – hvert fall 2 ganger i året. Han mener også at det å rose barna er særlig viktig for å fremme gode dager i barnehagen.

### **5.0.0 Drøfting**

I dette kapitlet drøfter vi våre funn opp mot teori som er redegjort for, i et forsøk på å besvare problemstillingen vår som lyder følgende:

*Hvordan kan pedagogisk leder være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen?*

På bakgrunn av funnene har vi valgt å også dele drøftingen inn i tre hovedtemaer – relasjonsledelse, relasjonskompetanse, og tilknytning og omsorg. Dette er som nevnt tidligere et valg vi har tatt for å skape rammer og en gjennomgående god struktur i oppgaven.

### **5.1.0 Relasjonsledelse**

Her drøfter vi hvordan de tre pedagogiske lederne arbeider for å være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen. Ut ifra analysen kan vi se at de tre pedagogiske lederne ønsker å være pådrivere for å skape gode, trygge relasjoner til personalet i sitt arbeid. For å oppnå dette er de opptatt av å ha en god, åpen dialog. Når de trygge, gode relasjonene er skapt gir det rom for kommunikasjon med åpen dialog, som er preget av tillit og trygghet. De mener alle at når dette er på plass, blir det lettere å drive avdelingsmøter, medarbeidersamtaler og veiledning som kan føre til begrepsavklaring og felles forståelse i teamet. Ved å ha samme verdier i bunn kan man bidra til å øke bevisstheten og kompetansen i teamet. Som pedagogisk leder A sa: *«Får du en økt kompetanse på noe, så vil du få økt bevissthet om noe».*

### **5.1.1 Trygge, gode relasjoner i bunn**

For å lede sitt team i arbeidet med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen, ser vi at de tre pedagogiske lederne blant annet tar i bruk relasjonsledelse for å være en pådriver i sitt arbeid. Ut ifra våre funn er de alle opptatt av å arbeide i team med sitt personale. De er også bevisste på å bygge gode, trygge relasjoner til sitt personale for å være en pådriver i arbeidet med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen. Som pedagogisk leder A sier om det å bygge relasjoner i teamet sitt: *«Men du må jo bygge. Du kan ikke komme inn som ny leder og si at sånn og sånn vil jeg ha det. Du må bygge en trygg relasjon til de du jobber med tenker jeg».* Dette samsvarer med Spurkeland (2017) som sier at den gode pådriveren stadig må søke etter de gode relasjonene. For å skape den gode, trygge relasjoner til personalet sitt må lederen som pådriver være bevisst sitt menneskesyn. Her ser vi betydningen av at lederen som pådriver har kjennskap til personalet sitt, samt deres totalkompetanse. Dersom lederen ikke har evne til å skape gode og trygge relasjoner til personalet sitt, kan det resultere i at teamet ikke føler seg verdsatt, noe som kan medføre til motstand i teamet (Spurkeland, 2017). Vi ser at det å ha gode, trygge relasjoner til personalet sitt er gjennomgående i våre funn.

Pedagogisk leder B er opptatt av å bruke personalets styrker i sin ledelse som pådriver og sier: *«Er det en som er god på å formidle eventyr, eller en som er kjempegod på formingsaktiviteter, da bruker man det. For jeg tenker jo da at den voksne er mer engasjert i arbeidet, og det fremmer jo en god relasjon»*. Her kan vi trekke paralleller til både Aasen (2018) og Spurkeland (2017). Aasen (2018) hevder at man er helt avhengig av personalets kompetanse, samtidig som man er avhengig av personalet sitt for å oppnå teamets mål. Spurkeland (2017) sin teori om relasjonsledelse innebærer blant annet hvor avgjørende personalet sin kompetanse er i arbeidet. Her ser vi viktigheten av bevisstheten om avhengigheten. Den pedagogiske lederen som pådriver må la personalet få medvirke og la dem få bruke og utvikle sine kompetanser. I tillegg må den pedagogiske lederen skape rom for at personalet bygger relasjoner med hverandre. Dette vil bidra til at personalet arbeider i fellesskap (Spurkeland, 2017).

Pedagogisk leder C sa som nevnt tidligere: *«Du må ha en god relasjon til den du skal veilede, og du skal vite hvem du snakker med»*. Her ser vi igjen at den gode relasjonen er helt avgjørende for at personalet skal samhandle med deg som pedagogisk leder for å oppnå organisasjonens mål. Å vite hvem du snakker med er et sentralt element i relasjonsledelse. Det krever at lederen har kunnskap om mennesker, har samspillserfaringer, er individorientert og i tillegg er engasjert i de psykologiske mellommenneskelige forholdene (Spurkeland, 2017).

### **5.1.2 Rollemodell**

Alle de tre pedagogiske lederne er opptatte av å være gode rollemodeller. For å være en god rollemodell sier pedagogisk leder A som nevnt tidligere: *«Jeg må jo vise hvordan jeg mener at man skal være i god relasjon for å kunne forvente at de andre skal være det, det hjelper ikke at jeg sier at vi voksne ikke skal snakke så mye sammen, vi skal leke med barna. Også står jeg alltid og snakker med en voksen. Du har ikke mye tillit hos de du jobber med da»*. Dette samsvarer med hva Spurkeland (2017) sier om at tillit er grunnmuren for å bygge relasjoner. Som pådriver er det derfor helt sentralt å påvirke personalet sitt gjennom både tillit og dialog. Pedagogisk leder B sier at *«hvis jeg skal gi en beskjed til kollegaen min og snakker på en krass måte, så er jo det ting barna fanger opp. Så det å være gode rollemodeller og vise hvordan man skal samhandle med andre er viktig»*. Pedagogisk leder C legger fram at det ikke handler om kun å være gode rollemodeller for personalet sitt, men også i møtet med barna. Han viser seg som god rollemodell blant annet ved måltider og sier at man skal *«be om*



*hjelp til å sende, takke, si noen gode ord til de barna rundt deg*». Dette samsvarer med Moen & Mørreaunet (2019) som hevder at en god rollemodell er en som påvirker verdier og normer gjennom sin egen atferd, og er seg selv bevisst på dette. Dette viser viktigheten av at den pedagogiske lederen som pådriver opptrer som en god rollemodell i sitt arbeid for å skape de gode relasjonene mellom personalet og barna i barnehagen.

### **5.1.3 Tilbakemeldingskultur ved bruk av kommunikasjon**

De analyserte funnene viser at kommunikasjonen i form av åpen dialog har stor betydning for å skape gode relasjoner til personalet sitt, da relasjoner bygges gjennom dialog (Spurkeland, 2017). I arbeidet med å være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna står tilbakemeldingskulturen, med fokus på åpen dialog, høyt hos de tre pedagogiske lederne. Pedagogisk leder A påpeker at det er viktig å ha en tilbakemeldingskultur med åpen dialog, og sier: *«Ha en åpen dialog, tør å gi beskjed. Ha litt takhøyde. Vi er bare mennesker sant, sånn at vi må ha takhøyde for å kunne snakke om det. Vi skal være ærlig med hverandre. Vi er her til det beste for barnet*». Dette samsvarer med det Spurkeland (2017) sier om at det skal være rom for å gi tilbakemeldinger for å styrke hverandre. For at den pedagogiske lederen skal være en pådriver i teamet sitt ved bruk av kommunikasjon med åpen dialog, er det helt sentralt at man har ferdigheter i å stille spørsmål, evne til å uttrykke egne oppfatninger og svar, samt evne til å legge til rette for medvirkning (Spurkeland, 2017). Pedagogisk leder B er som nevnt opptatt av at tilbakemeldingskulturen skal være preget av den åpne dialogen i teamet, og at det kan prates om både positive og negative situasjoner. Hun sier som sagt at: *«Du kan ta opp ting, eller gi en tilbakemelding eller en beskjed uten at det på en måte blir tatt opp på en feil måte. Men jeg tenker at det og handler om trygghet ikke sant, at de er trygge på meg og, og kjenner meg godt*». Hun er bevisst på at dette kommer veldig an på hvilken relasjon hun har til sine medarbeidere. Hun mener at det å kjenne medarbeiderne sine, være interessert og bry seg om dem kan bidra til å få en god relasjon til sine medarbeidere. Men den åpne dialogen kommer ikke av seg selv, det kreves at personalet har tillit til hverandre, og dette må bygges over tid. Som nevnt tidligere sier også Pedagogisk leder A noe lignende: *«Men du må jo bygge. Du kan ikke komme inn som ny leder og si at sånn og sånn vil jeg ha det. Du må bygge en trygg relasjon til de du jobber med tenker jeg*». Dette viser at det er helt sentralt at pedagogisk leder som pådriver skaper tillit og trygghet til personalet sitt. Man kan stille seg spørsmålet: Hva skjer med relasjonen uten den åpne dialogen som er preget av tillit og trygghet? Dette kan gå utover trivselen til hver og en.

Trivsel kan være avgjørende for at personalet samhandler med hverandre. Som Spurkeland (2017) hevder er det viktig å være bevisst på at fellesskapet går ut over hver og en.

Pedagogisk leder C påpeker hvor viktig tilbakemeldingskulturen er, og påpeker viktigheten av at man på forhånd avklarer med personalet sitt om hvor og hvordan tilbakemeldinger blir gitt, og sier: *«Hvordan skal jeg si det til deg? Der og da, for å stoppe deg med en gang, for barnets beste? Eller skal vi ta det litt sånn, borti en krok, jeg gir deg et vink, du må komme til meg, eller vil du ha det på mail, sms. Hva vil du?»*. Dette tydeliggjør viktigheten av å ha et miljø som er preget av åpenhet og ærlighet, hvor det er rom for å få tilbakemeldinger på arbeidet fra både lederen og personalet (Aasen, 2018). Dersom det ikke er rom for å gi konstruktive tilbakemeldinger kan det bidra til at teamet ikke klarer å samhandle og arbeide mot et felles mål til det beste for barnet. Pedagogisk leder A syns som sagt at det kan være utfordrende å gi tilbakemeldinger dersom det oppstår negative situasjoner: *«Jeg er ikke noe god på tilbakemeldinger i hverdagen hvis jeg ser noe negativt»*. Mens pedagogisk leder B trekker fram at: *«Vi er gode på å prate om situasjoner hvis det er situasjoner som er litt utfordrende. Egentlig prater vi om mange sånne ting som skjer i hverdagen, men at den åpne dialogen da er veldig viktig. Enten om det er positive eller negative ting. Vi skal ha en felles forståelse. Det er viktig å ha en kultur for det»*. I dette arbeidet ser vi at det er viktig at den pedagogiske lederen som pådriver har evne til å vise relasjonelt mot og ikke lar motkreftene dominere over tid, da dette kan gå negativt utover teamet ved at det blir brudd i relasjonene som ligger i bunn (Spurkeland, 2017). Det kommer tydelig frem at når det gjelder å være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen er de alle opptatt av møtevirksomheter hvor de bruker refleksjon over handling for å oppnå felles forståelse i arbeidet sitt med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen.

#### **5.1.4 Felles forståelse**

Våre analytiske funn viser flere fellestrekk for de tre pedagogiske lederne. Ett av dem er at de aktivt bruker veiledning med refleksjon over handling på avdelingsmøter og medarbeidersamtaler i arbeidet sitt for å oppnå felles forståelse. Dette er en del av det å være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna. Pedagogisk leder A sier som nevnt tidligere: *«Jeg bruker mye refleksjon. Det å ha felles praksisfortellinger av situasjoner på avdelingen der vi reflekterer rundt praksis, det har utrolig god virkning. Personalet må gi en praksisfortelling til meg, også får vi snakke ut ifra den»*. Samtidig sier

hun: *«Jeg er jo veldig opptatt av at vi må knekke ned alle sånne begreper med personalet. Alle begreper må man løfte med personalet, sånn at vi har en felles forståelse»*. På denne måten oppnår hun og teamet felles forståelse ved bruk av praksisfortellinger i veiledning og ved begrepsavklaring i sitt team. (Jensen & Ulleberg, 2019). Her kan vi trekke paralleller til Aasen (2018) som mener at teamet er forpliktet til å ha felles hensikter, felles resultatmål og felles tilnæringsmåter. På denne måten kan den pedagogiske lederen som pådriver skape felles forståelse ved at personalet arbeider ut ifra samme verdier i sitt arbeid.

Pedagogisk leder B bruker som sagt også veiledning med praksisfortellinger, avdelingsmøter og medarbeidersamtaler for å oppnå felles forståelse i teamet sitt. Hun sier *«vi må jo inkludere de andre, og det med å ta dem med inn i prosjekter, ting man jobber med i barnehagen. Jeg tenker at hvis man jobber med det godt nok, og har jobbet med det over lenger tid, og står innafor det, så blir det en del av den voksne du er i barnehagen. Det å ha like verdier er veldig viktig»*. Dette samsvarer med Spurkeland (2017) sin teori om relasjonsledelse, hvor det blant annet handler om å være integrert inn i et sosialt fellesskap hvor man tar vare på hverandre for å bli ivaretatt selv, og å bry seg om andres utvikling og trivsel. Det å ha en god relasjon til personalet sitt er motivasjon i seg selv. Derfor er det viktig at den pedagogiske lederen som pådriver har evne til å inkludere personalet inn i det sosiale fellesskapet for å bidra til at personalet ønsker å gjøre sitt beste for at teamet skal oppnå sine mål (Spurkeland, 2017).

Pedagogisk leder C mener som nevnt tidligere at det er viktig å ha en felles plattform når man skal oppnå felles forståelse i teamet: *«Jeg liker verktøy og ulike kurs som krever at man blir tvunget til å lese faglitteratur, og delta i diskusjonsgrupper underveis i kurset»*. Her ser vi hvor viktig det er at den pedagogiske lederen legger til rette for motivasjon og mestring i teamet (Gotvassli & Skogen, 2019). Samtidig må pedagogisk leder ha evne til å være en pådriver som motiverer personalet sitt slik at de ønsker å delta på den felles plattformen for å øke kvaliteten og utvikle seg selv (Spurkeland, 2017). I dette arbeidet er pedagogisk leder C også svært opptatt av å arbeide med strukturer og rammer, og mener at det er dette som legger grunnlaget for resten av arbeidet. Disse strukturene og rammene er jobbet med gjennom årsplanen som tar utgangspunkt i rammeplanen og barnehageloven. Det kommer tydelig frem når han sier at: *«At vi skal ha en hvilestund, og at det er til faste tider. For med en gang vi begynner å tukle med de tingene så blir det vanskeligere for ungene igjen. Det er ikke kjekt for en på to år som trenger å sove, og må utsette sovetiden fordi de voksne er trege»*.

*Da blir det en dårlig opplevelse og være der. Og dette er ikke med på å bygge en god relasjon i hvert fall. Det skaper gnisninger, brudd i relasjonen egentlig».* Dette viser at det er svært viktig at personalet har en felles forståelse for hvordan avdelingen skal være. Ved å lede personalet sitt ved å bruke relasjonsledelse må den pedagogiske lederen være bevisst over at det er menneskene i organisasjonen som er viktig, og må derfor ha evne til å motivere personalet til at de tar både ansvar og ønsker å bidra (Spurkeland, 2017).

Pedagogisk leder C trekker også frem viktigheten av å bruke mye tid på avdelingsmøter med refleksjon over handling ved bruk av praksisfortellinger. Han hevder selv at denne måten har hjulpet han i å løfte enkeltpersoner han tidligere har arbeidet med ved at personalet blir bevisst på sin egen yrkeskompetanse. Dette samsvarer med hva Lauvås & Handal sier i Birkeland & Carson (2017), nemlig at det å være bevisst på sin egen yrkeskompetanse kan bidra til å øke muligheten til å endre og utvikle sin kunnskap. Her kan vi trekke paralleller til pedagogisk leder A som påpeker at: *«Får du en økt kompetanse på noe, så vil du få økt bevissthet om noe».*

## **5.2 Relasjonskompetanse**

Under temaet relasjonskompetanse går vi nærmere inn på og drøfter verdiene de tre pedagogiske lederne hevder burde komme til uttrykk i den gode relasjonen mellom personalet og barna. Vi drøfter også hvilke egenskaper og kompetanser de tre mener er avgjørende for å skape gode relasjoner.

Alle de tre pedagogiske lederne påpeker at vi har valgt et spennende og viktig tema for bachelorskrivingen i og med at relasjoner mellom personalet og barna nettopp er slik som Drugli (2017) hevder, nemlig det som betyr mest for hvordan barn har det i barnehagen. De tre pedagogiske lederne vi har intervjuet er alle opptatt av tilstedeværende og sensitive voksne. Her kan det trekkes flere paralleller til det Drugli (2017) mener kjennetegner gode relasjoner mellom personalet og barna. Nøkkelord som varme, sensitive og omsorgsfulle voksne ser vi kommer tydelig frem både hos Drugli (2017) og i funnene vi har gjort i analysen. Pedagogisk leder A sier som nevnt tidligere at: *«Det å være til stede med hele deg».* Pedagogisk leder B tydeliggjør at: *«Trygghet og omsorg er alfa omega. Det å være til stede i hverdagen»*, mens pedagogisk leder C formulerer seg slik: *«En aktiv relasjonsbygger er nær på gulvet, være til stede, likeverdige, det å være aktiv. Det har vi som en visjon borti barnehagen, at du skal være trygg, nær og aktiv».* Alle tre kommer frem til viktige poeng og

har fellestrekk i måten de verdsetter og jobber med aktiv relasjonsbygging på.

På samme måte som pedagogiske leder A påpeker at man må være i god relasjon med seg selv, forklarer pedagogisk leder B: *«men at barna fortjener voksne som har lyst til å være der»*. Pedagogisk leder C forklarer dette gjennom en virtuell vest, og mener at: *«det er urettferdig for barna hvis du er en dårlig utgave av deg selv, da kan du like greit å være hjemme»*. Her ser vi at alle de tre pedagogiske lederne påpeker at holdningen til personalet er utrolig viktig. Alle konkretiserer at de ønsker medarbeidere som virkelig går inn i jobben med hele seg, ikke bare går på jobb for å tjene penger. Det legges vekt på den utrolig viktige jobben vi har som barnehageansatte og hvordan man kan være med å forme et barns liv.

Drugli (2017) hevder at god atmosfære har sammenheng med gode relasjoner fordi et positivt klima i barnehagen bidrar til å fremme gode relasjoner. Et positivt klima skapes ved at personalet på avdelingen er der for barna og har oppmerksomheten rettet mot dem.

Pedagogisk leder C kommer i sitt intervju inn på det å *“ha et positivt klima. Ha det som en verdi, at det skal være positivt”*. Her uttrykker han det samme som Drugli (2017), nemlig at når det forekommer smil, latter og andre gledesuttrykk styrker dette den positive atmosfæren og barnehagen blir et bedre sted å være for både barn og voksne. Dette styrker våre egne personlige oppfatninger, nemlig at det er viktig å ha en pådriver som kan skape og sikre et godt klima i barnehagen ved å være fullt og helt til stede når man er sammen med barna.

Pedagogisk leder B forklarer så fint at *“hvis barn faller litt ut, bør man jobbe med det barnet, ikke sant. Fremheve det, støtte og veilede og være i leken sant så blir jo leken populær, og du fremhever barnet”*. Ved at personalet deler barnas positive følelser, tar hensyn til barnas perspektiv og medvirkning, styrkes de gode relasjonene mellom personalet og barna. Ved å bevisst fremme god atferd hos barna blir også barn-barn relasjonen støttet (Drugli, 2017). *“Aldri si navn i negative hendelser, så godt det lar seg gjøre. Det er jo ikke barnets beste sant, den stigmatiseringen. Men alltid si navnet i de positive tingene. Klapp på skulderen, tommel opp, årh du er grei sant. Da er du med å fremme dette barnet og jobber med relasjonen”*. Gjennom dette sitatet forklarer pedagogisk leder C en strategi for hvordan han klarer å forebygge og jobbe med de gode relasjonene før de dårlige relasjonene eventuelt utvikles. Man kan anta at mange voksne har forbedringspotensiale på dette området, og kunne fort få seg en tankevekker i en lignende situasjon. Det kan være vesentlig å stille seg spørsmålet: Hvordan fremmer vi barnas atferd, og hvor viktig er dette for hvert enkelt barn? I

arbeidet med relasjoner er nemlig målet å ikke bare fremme relasjonen til det enkelte barnet, men også være bevisst det faktum at en god voksen-barn-relasjon vil utvikle og styrke en god barn-barn-relasjon.

Pedagogisk leder A stiller som nevnt tidligere spørsmål om hvem som har ansvar for relasjonen, og svaret hun selv kommer med stemmer overens med det Drugli (2017) sier om viktigheten av å huske at det alltid er den voksnes ansvar å skape endringen om det skulle oppstå negative relasjoner. I lys av dette kan det trekkes paralleller til fargeskjemaene pedagogisk leder C presenterer. Han poengterer at det aldri er barnet det er noe galt med, men den voksnes ansvar og ta tak i hva som er utfordrende og dermed snu relasjonen.

I delkapittel 5.3 ønsker vi å gå videre inn på begrepene tilknytning og omsorg som en forlengelse av relasjonskompetanse. Tilknytning og omsorg fremheves av de tre pedagogiske lederne som avgjørende for den gode relasjonsbyggingen og derfor er det relevant å drøfte disse begrepene grundigere.

### **5.3 Tilknytning og omsorg**

Ifølge Emilsen & Bratterud (2020) handler omsorg om det å bry seg om, vise interesse, omtanke og engasjement overfor andre mennesker. De skiller også mellom den fysiske og psykiske ivaretagelsen. Det som trekkes særlig frem hos alle de tre pedagogiske lederne er nettopp den psykiske ivaretagelsen. Pedagogisk leder A fremhever at *«ingen barn skal bli glemt»*, og at man skal være en tilstedeværende og sensitiv voksen. Også pedagogisk leder B og C hevder at det er helt grunnleggende å være tilgjengelig, tilstedeværende og nær i møtet med barnet. Trygge, sensitive og stabile voksne blir nevnt som særlig viktig i arbeidet med å skape en god omsorgsrelasjon og tilknytning til barna. Pedagogisk leder C nevner *«aktiv relasjonsbygger»* som en sentral faktor når man skal være tilgjengelig, tilstedeværende og nær i møtet med barna. Han påpeker at man hver eneste dag skal møte hvert enkelt barn med et smil, møte blikket og bruke navnet aktivt i positive situasjoner. Ved å bruke god tid på dialog med foreldrene sier han: *«snakke med de i en lystig tone»* og *«finne ut hva det er foreldrene interesserer seg for, bekymringene deres, sånn at barnet og skjønner at foreldrene stoler på deg»*. Her kan vi trekke paralleller til Drugli (2017) som mener at det er mulig å jobbe systematisk og målrettet for å fremme trygg tilknytning mellom personalet og barna.

Som nevnt tidligere påpeker pedagogisk leder B at det er sentralt å være engasjert og interessert i barnas behov ved *«at man tilrettelegger og ser hvert enkelt barn»*. Dette er også

med på fremme barns trygge tilknytning, også til personalet i barnehagen (Brandtzæg, Torsteinson & Øiestad, 2013). Pedagogisk leder B poengterer særlig at *“trygge og stabile voksne som gir omsorg, trøst og kos til barna er grunnleggende”*. Her kan vi trekke paralleller til Drugli (2017) som påpeker at omsorgspersonene bør være stabilt til stede i barnas liv og være villige til å inngå i nære, positive og forutsigbare relasjoner. Barnehagen er som nevnt tidligere forpliktet til å ivareta barnas behov for omsorg (Kunnskapsdepartementet, 2017). Ansvar for at teamet skaper en felles forståelse rundt hva profesjonell og personlig omsorg er, ligger hos den pedagogiske lederen. Slik som Brandtzæg, Torsteinson og Øiestad (2013) hevder, er det viktig at personalet skaper gode relasjoner som er preget av varme og kjærlighet. Pedagogisk leder C trekker i lys av dette frem at det er viktig å være bevisst sin egen rolle som profesjonell omsorgsgiver og mener at *“det å være mor til tre er jo en helt annen rolle enn det å være ansatt i barnehage”*. Her er det sentralt å trekke paralleller til det Tholin (2013) sier om den profesjonelle omsorgen som barnehagene er forpliktet til å utøve i sitt arbeid med barn.

Pedagogisk leder C presenterer circle of security, altså trygghetssirkelen, som en metode for å styrke bevisstheten til de ansatte. *“Du blir kanskje også bevisst på hull i reaksjonsmønsteret ditt. Hull i relasjonsbyggingen. Også må du da prøve å tette de hullene da”*. Her er det sentralt å trekke paralleller til Bowlby som grunnleggeren av begrepet trygg base. Bowlby belyser trygg base som en særlig viktig faktor i tilknytningsprosessen (Askland & Sataøen, 2019, s. 44). Dette er en måte pedagogisk leder C bruker i sitt arbeid for å styrke sitt team i arbeidet med trygghet, omsorg og tilknytning. Han mener en slik bevisstgjøring *“endrer egenskapene dine, du blir mer sårbar selv, sånn at du tar vare på de som er sårbare”*.

Pedagogisk leder A nevner at *“barnet skal ha en trygg favn”*. Her kan vi også trekke linjer til circle of security, ved at den voksne skal støtte utforskningen på den ene siden og ta barnet imot når det trenger støtte på den andre siden. Drugli (2017) referer til trygg base og trygg havn.

Vi som voksne i barnehagen har en sentral rolle for å kunne gi barna omsorgserfaringer som støtter en trygg tilknytning, som vil kunne prege barna på veien videre i livet (Brandtzæg, Torsteinson og Øiestad, 2013). Derfor er det viktig og avgjørende *“å arbeide for et miljø som ikke bare gjør barna til mottakere av omsorg, men som også verdsetter barnas egne omsorgshandlinger (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 10)”*.

## 6.0 Avslutning

Det har vært lærerikt, spennende og givende å arbeide med det relasjonelle ledelsesperspektivet og fordype oss i relasjonskompetanse. Gjennom intervju med de pedagogiske lederne sitter vi igjen med mye lærdom, kunnskap og en bredere forståelse av hvordan pedagogisk leder kan arbeide med gode relasjoner. I denne bacheloroppgaven har vi tatt for oss problemstillingen:

*“Hvordan kan pedagogisk leder være en pådriver i arbeidet med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen?”*

Vi har fått bekreftet hvor viktig voksen-barn-relasjonen er for barnas hverdag og utvikling, samt hvilke faktorer som kan innvirke på kvaliteten på relasjonen. De tre pedagogiske lederne er i sine uttalelser tydelige på at det å være en god rollemodell både overfor personalet og barna er svært viktig. De var tydelige på at det alltid er den voksne sitt ansvar for å skape og bevare gode relasjoner til barna. For dem alle var det viktig at teamet har felles forståelse for hva en god relasjon er, og hvordan de gode relasjonene skapes. Til dette brukte de aktivt veiledning med refleksjon over handling. Hovedteorien vi har støttet oss til er Spurkeland (2017) sin relasjonsledelse, Drugli (2017) sine teorier om relasjonskompetanse og tilknytning, samt Tholin (2013) sin teori om omsorg. Våre funn viser at den pedagogiske lederen som pådriver vil ha god nytte i å bruke relasjonsledelse i sin ledelse av personalet. Dette vil videre skape grunnmuren for videre utvikling av hvordan personalet utøver sin rolle som relasjonsbygger.

Gjennom denne bacheloroppgaven ønsker vi å heie på de gode barnehagene og de gode relasjonene. Vi vil gjenta at vår oppgave ikke kan generaliseres, men håper vi kan inspirere de flotte menneskene som velger å tilbringe arbeidslivet sitt i barnehagen til ytterligere innsats når det gjelder relasjonsbygging. Avslutningsvis ønsker vi å fremheve et sitat pedagogisk leder C sa så godt:

*“Jeg tror de som jobber i barnehagen kanskje er litt ekstra varm i hjertet sitt”*



**LA MEG VÆRE BARN**

La meg sitte på et fang  
mens jeg er liten  
Så jeg kan gå oppreist når  
jeg er stor.

La meg gråte ved et kinn  
mens jeg er barn  
så jeg kan tørke tårer  
når jeg er voksen.

La meg holde ei hand  
mens jeg er svak  
så jeg kan holde hender  
når jeg er sterkere

La meg ha en barndom  
Jeg trenger trygg niste for å vokse.  
(Ragnhild B. Waale).

(International child development programme Norge (2021)).

## 7.0 Litteraturliste

- Askland, L. & Sataøen, S. O. (2019) *Utviklingspsykologiske perspektiv på barns oppvekst* (4. utg) Oslo:Gyldendal Norsk Forlag
- Askland, L. & Sataøen, S. O. (2017) *Utviklingspsykologiske perspektiv på barns oppvekst* (3. utg) Oslo: GylAasen, W., (2018) *Teamentledelse i barnehagen*. (2.utg) Bergen: Fagbokforlaget
- Barnehageloven (2005). *Lov om barnehager* (LOV-2005-06.17-64).  
Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-17-64?fbclid=IwAR0eJ59gI2X1MI6Ozx7LGH6iyWRiRCkCHdVN69gdR2UqsmbnU8kqR0qoD58>
- Bergsland, M.D., & Jæger, H. (2018). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen* (4. utg.) Oslo: Cappelen Damm AS
- Brandtzæg, I., Torsteinson, S., & Øiestad, G., (2013) *Se barnet innenfra: Hvordan jobbe med tilknytning i barnehagen*. Oslo: Kommuneforlaget AS
- Broberg, M., Hagström, B., & Broberg, A. (2014) *Tilknytning i barnehagen: Hva betyr trygghet for lek og læring?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Carson, N., & Birkeland, Å. (2017). *Veiledning for barnehagelærere*. (4 utg.). Oslo: Cappelen Damm AS
- Christoffersen, L., & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.) Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS
- Drugli, M.B. (2017) *Liten i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm
- Emilsen, K., & Bratterud, Å. (2020) *Dilemmaer og endringer*. I Emilsen, K. (red.), *Dørstokkmila. Barnehagens vei fra magefølelse til melding* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Gotvassli, K.O. og Skogen, E. (2019) *Motivasjon og mestring i en lærende barnehage*. I S. Mørreaunet, K.Å.Gotvassli., K.H. Moen, og E. Skogen, (red), *Ledelse av en lærende barnehage* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget art.

International child development programme Norge (2021). La meg være barn. Hentet fra: [Hva er ICDP? – ICDP Norge](#)

Jensen, P & Ulleberg, I., (2019) *Mellom ordene: Kommunikasjon i profesjonell praksis* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Moen, H.K & Mørreaunet, S. (2018) *Ledelse av vurdering i en lærende barnehage*. I Mørreaunet, S., Gotvassli, K.Å., Moen K.H., & Skogen E., (red), *Ledelse av en lærende barnehage* 2.utg  
Bergen: Fagbokforlaget

Postholm, M.B., & Jacobsen, D.I. (2011). *Læreren med forskerblick. Innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.

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

Spurkeland, J.S. (2017) *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Tholin., K., R (2013) *Omsorg i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

Tholin, K. R., (2018) *Omsorg usynliggjøres og trenger en tydeligere posisjon*. I Glaser, V., Moen, K, H., Mørreaunet, S. & Søbstad, F., (red), *Barnehagens grunnsteiner: formålet med barnehagen* (2.utg) Oslo: Universitetsforlaget

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no/laring-ogtrivsel/rammeplan/>

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 – Samtykkeskjema/samtykkeerklæring

#### **Vil du delta i vår bacheloroppgave?**

“Hvordan pedagogisk leder lede sin avdeling/baseteamet i arbeidet med å fremme gode relasjoner mellom barn”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i vår bacheloroppgave hvor formålet er å innhente opplysninger om hvordan pedagogisk leder lede sin avdeling/base i arbeidet med å fremme gode relasjoner mellom barn. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er tre studenter som har fulgt hverandre gjennom hele studieløpet og har sammen et brennende engasjement for viktigheten med arbeidet rundt barns psykiske helse. Vi ønsker å få kunnskap om hvordan det arbeides med dette i praksis. Formålet med oppgaven er å innhente informasjon om hvordan pedagogisk leder jobber i sitt team for å fremme gode relasjoner mellom barn. Vi ønsker å intervju 3 ulike kandidater for å anskaffe opplysninger vi kan bruke i vår bacheloroppgave.

Vår problemstilling er: “Hvordan kan pedagogisk leder være en pådriver for å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen?»

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

Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen er ansvarlig for prosjektet..

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

Vi ønsker i denne oppgaven å bruke informanter med god kunnskap rundt valgt tema. I vår oppgave skal vi intervju pedagogiske ledere, da dette var et av våre utvalgsriterier for deltakelse. Dette er informanter som en eller flere i gruppen har kjennskap til og ønsker å bruke deres kompetanse inn i vår bacheloroppgave.

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

I dette prosjektet har vi valgt å bruke intervju som er en kvalitativ metode. Intervjuet vil ha et omfang på omlag 45 minutter. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet slik at transkriberingen skal bli helt korrekt. Vi vil i forkant av intervjuet sende intervjuguide hvis det er ønskelig.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

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

De som har tilgang til dette materialet er veileder Randi Moe og studentene: [REDACTED]

- Navnet og kontaktopplysningene dine skal vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste fra øvrige data.
- Datamaterialet lagres på båndopptaker og ekstern harddisk/minnepenn.
- Deltakeren vil være anonym og vil ikke kunne gjenkjennes ved publisering.

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juli 2021. Innsamlede datamaterialer og opptak slettes ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene.
- å få rettet personopplysninger om deg.
- å få slettet personopplysninger om deg.
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

Veileder: Høgskulen på Vestlandet ved Randi Moe. Tlf: [REDACTED]

Student: [REDACTED]

Student: [REDACTED]

Student: [REDACTED]

Personvernombud ved HVL: Trine Anikken Larsen. Tlf: +47 55 58 76 82.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no))

eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Veileder: Randi Moe

Studenter: [REDACTED]

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvordan pedagogisk leder lede sin avdeling/baseteamet i arbeidet med å fremme gode relasjoner mellom barn” og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju med lydopptak.
- At innsamlede data er anonymisert og blir brukt i vår oppgave.

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til at bacheloren kan publiseres om oppnådd karakter A eller B

Ja....

Nei....

## 8.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide

*Hvordan leder pedagogisk leder avdeling-baseteamet i arbeidet med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen?*

### **Opplysninger om informanten:**

- Hva slags utdanning har du?
- Når var du ferdig utdannet?
- Hvor lenge har du jobbet i barnehagen?

### **Opplysninger om barnehagen:**

- Hvordan er barnehagen bygd opp? Base/avdeling
- Hvor mange barn er det per avdeling/base?

### **Hvordan leder pedagogisk leder avdelings/basisteamet i arbeidet med å skape gode relasjoner mellom personalet og barna i barnehagen.**

- Hvilke verdier mener du bør komme til uttrykk i den gode relasjonen mellom personalet og barna på avdelingen?
  - Hvordan leder du avdelings/baseteamet i arbeidet for å fremme gode relasjoner mellom personalet og barna?
  - Hvilke arbeidsmåter tar du i bruk i din ledelse av avdelings/baseteamet i dette arbeidet?
  - Hvilke egenskaper og kompetanser mener du er avgjørende for å skape gode relasjoner?
- Hvorfor mener du at dette er avgjørende?



- Hvordan arbeider du som pedagogisk leder for å skape felles forståelse for arbeidet med relasjonskompetanse i ditt team?
  
  - Møter du på utfordringer i arbeidet ved å lede avdelings/baseteamet i arbeidet med å skape gode relasjoner?
  
  - Hvordan håndterer du utfordringer i arbeidet mot felles forståelse med relasjonskompetanse i ditt team?
  
  - Sikrer du som pedagogisk leder at ditt team arbeider mot et felles mål i arbeidet med å fremme gode relasjoner mellom barn og voksne?
- Dersom ja, hvordan/på hvilken måte?
- Er det noe du vil tilføye som er relatert til tema for intervjuet?

## 8.3 Vedlegg 3 - NSD Godkjenning

**NSD** MELDESKJEMA FOR BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER Norsk ▾

### NSD sin vurdering Skriv ut

**Prosjekttittel**  
Intervju bachelor/ Hvordan leder pedagogisk leder avdeling-baseteamet i arbeidet med å fremme gode relasjoner mellom voksne og barn?

**Referansenummer**  
249568

**Registrert**  
10.02.2021 av [REDACTED]

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett / Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**  
Randi Moe, randi.moe@hvl.no, [REDACTED]

**Type prosjekt**  
Studentprosjekt, bachelorstudium

**Kontaktinformasjon, student**  
[REDACTED] Chat med oss på hverdager fra 12-14

**Prosjektperiode**  
03.02.2021 - 01.09.2021

**Status**  
15.03.2021 - Vurdert

**Vurdering (1)**

**15.03.2021 - Vurdert**  
Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**  
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>  
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**  
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2021

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**TAUSHETSPLIKT**

Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere barn.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

