



BACHELOROPPGÅVE

Har pedagogiske leiarar fokus på korleis dei brukar kommunikasjon og motivasjon i arbeidet med personalet?

Do pedagogical leaders focus on how they use communication and motivation at work with their coworkers?

Kandidatnummer: 464 & 514

BACH301

Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett

Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Rettleiar : Birgitte Ivarhus Sollesnes

Innleveringsdato: 25.05.2022

Tal ord: 12936

Eg stadfestar at arbeidet er sjølvstendig utarbeida, og at referansar/kjeldetilvisingar til alle kjelder som er brukt i arbeidet er oppgitt, *jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.*

Forord:

Denne bacheloroppgåva markerer slutten på vår tid som studentar på Høgskulen på Vestlandet. Det har vore interessant og lærerikt å fordjupa seg i tema om korleis pedagogisk leiar arbeider med kommunikasjon og motivasjon ute i barnehagane.

Me vil dessutan retta ein takk til informantane som har tatt oss godt i mot og bidratt med kunnskap og informasjon til oppgåva vår. Me ynskjer og å takke vår fantastiske rettleiar Birgitte Ivarhus Sollesnes for god hjelp og støtte undervegs i prosessen.

ABSTRACT

In this bachelor thesis we wanted to find out how the pedagogic leaders worked with communication and motivation with the colleagues. The title is based on the issue we chose “How can the pedagogic leaders use communication and motivation when managing the staff?” The purpose of this thesis is to find out how the pedagogic leaders work with communication and motivation, since it is important to be motivated in your work and communication is the key for a good workplace. To understand how the pedagogic leaders work with communication and motivation with colleagues in the kindergarten, we conducted a qualitative survey. To gather empirical data, we interviewed four pedagogic leaders from three different kindergartens, and used a semi structured research interview.

Our findings show that the pedagogic leaders work differently with communication and motivation, some of them work systematically to find out what their colleagues master, and this can lead to motivation. We also saw how important it is that the communication is good, and that communication is essential for the work environment

Innhald

ABSTRACT	
1. INNLEIING	1
1.1 BAKGRUNN OG TIDLEGARE FORSKING	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.3 OPPGÅVA SI OPPBYGGING	3
2. TEORI	4
2.1 LEIING	4
2.1.1 DEI FEM DISIPLINANE	4
2.1.2 RELASJONSLEIING	6
2.1.3 SITUASJONSBESTEMT LEIING	6
2.2 FLYTSONEMODELLEN	6
2.3 KOMMUNIKASJON	7
2.4 MOTIVASJON	8
2.5 MOTSTAND	9
2.6 RETTLEIING	9
2.7 KARTLEGGING	10
2.8 KOMPETANSEUTVIKLING	11
2.9 OPPSUMMERING	11
3. METODE	13
3.1 VAL AV METODE	13
3.2 VAL AV INFORMANTAR	14
3.2.1 PRESENTASJON AV INFORMANTANE	14
3.3 INTERVJU	15
3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	15
3.5 ETTERARBEID AV INTERVJU	16
3.6 ANALYSE OG TOLKING AV DATA	16
3.7 VALIDITET, RELIABILITET OG FEILKJELDER	16
3.8 ETISKE OMSYN	17
3.9 OPPSUMMERING	17

4. EMPIRI	18
4.1 KORLEIS ARBEIDER PEDAGOGISK LEIAR	18
4.2 VIKTIGHEITA AV KOMMUNIKASJON	20
4.2.1 BARNEHAGESPRÅK	21
4.3 MOTIVASJON I ARBEIDET	22
4.4 MOTSTAND MEIR ENN EIN RESURS	24
4.5 RETTLEIING AV PERSONALET	25
4.6 KARTLEGGING AV PERSONALET	26
4.7 OPPSUMMERING	26
5. DRØFTING	28
5.1 KORLEIS ARBEIDAR PEDAGOGISKE LEIARANE	28
5.2 FOKUS PÅ KOMMUNIKASJON	29
5.3 KORLEIS MOTIVERA PERSONALET	31
5.4 MOTSTAND KAN DET GJE LÆRDOM	32
5.5 VERKTØY SOM PEDAGOGISK LEIAR BRUKAR	33
5.6 OPPSUMMERING	35
6. AVSLUTTING	36
7. LITTERATURLISTE	38
VEDLEGG 1, INTERVJU GUIDE	40
VEDLEGG 2, INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTANE	42
VEDLEGG 3, SAMTYKKEKLÆRING	45
VEDLEGG 4, GODKJENNING FRÅ NSD	46

1. INNLEIING

I denne oppgåva skal me skriva om korleis pedagogiske leiarar brukar kommunikasjon og motivasjon i arbeidet, og om dei er bevisste på det. Me syns dette er eit interessant tema og det er difor viktig for oss å setje fokus på korleis dei pedagogiske leiarane arbeidar med personalet. Gjennom eigen praksis i ulike barnehagar har me fått erfaring med forskjellige måtar som pedagogisk leiar leia personalet på. Frå tidlegare erfaring har me sett at god kommunikasjon er viktig for organisasjonen, men og at ein har ein god relasjon til dei ein arbeidar saman med. Kommunikasjonen og relasjonane på arbeidsplassen kan ha innverknad på motivasjonen ein har i jobben. Me trur at når kommunikasjonen fungerer godt er det med på å skapa eit godt samhald, som igjen aukar motivasjonen. Kunnskapane som me får ut frå denne oppgåva er noko som me kan dra nytte av i arbeidslivet. Me ynskjer å få ei forståing for korleis ein kan nytte kommunikasjon på ein god måte, og korleis ein kan bruke kommunikasjon og ulike verktøy til å motivere.

1.1 Bakgrunn og tidlegare forskning

Den tidlegare forskinga rundt leiing i barnehagen har ofte vore knytt til styrarrolla og her ser ein at det har vore lite fokus på pedagogisk leiar og den rolla som dei har til personalet (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 197). I følgje Ødegård & Røys (2018, s. 19) så har det blitt økt satsing nasjonalt for å få meir kunnskap om leiing i barnehagen. Likevel så må det påpeikast at det framleis manglar forskning innanfor barnehageleiing.

Børhaug & Bøe (2022, s. 131) har skreve boka Barnehagelærer -profesjonen på element som kom fram etter utredninga til ekspertgruppa frå Kunnskapsdepartementet, her såg dei på barnehagelærarrolla og korleis barnehagelærarrolla kunne utvikla si profesjonsrolle. Her kom dei fram til at forskinga som er gjort dei siste åra om pedagogiske leiarane har hatt fokus på forskjellen mellom styrar og pedagogiske leiar i tillegg til forskjellen på pedagogisk leiar som leiar i forhold til assistentar og fagarbeidarar. I sjølve rapporten som regjeringa si ekspertgruppa laga om "Barnehagelærarrollen i et profesjonsfelleskap" kom fram til at det har vore for lite forskning på dei pedagogiske leiarane. Ekspertgruppa kom fram til at ein treng

meir forskning for å tydeleggjera bilde av barnehagelærarrolla, likeins av det pedagogiske arbeidet og leiing av personalet (Børhaug et al., 2018, s. 162-163).

Lundestad (2021, s. 226) viser til Bakhtin og hans hovudperspektivet i dialogen mellom menneskjer, at her blir meiningar skapt, kunnskap utvikla og læring skjer. Bakhtin trekkjer inn at mennesket berre kan bli klar over seg sjølv i dialogen med andre. Det vil sei at pedagogisk leiar ikkje kan verta bevisst over si eiga leiing og forstå kva som skal skje i organisasjonen, utan at ein er i dialog med medarbeidarane.

Børhaug & Bøe (2022, s. 134 - 135) trekkjer inn at forskinga på dei pedagogiske leiarane og ansvaret som dei har for assistentar og fagarbeidarar har ei uformell form som kan bli skjult av det tette samarbeidet dei har. Det pedagogiske arbeidet i barnehagen blir regulert av dagsrytmen, vaktlistar og rutinar, her vil personalet kommunisere seg i mellom om kva som skal skje i desse situasjonane. Kommunikasjonshandlingane vil vera viktig for dei pedagogiske leiarane, at dei brukar sin formelle og faglege myndigheit når dei utfører desse handlingane. Leiarhandlinga vil vera med på å byggja sterke relasjonar i kollegafelleskapet og den viser veg i det pedagogiske arbeidet.

Lai si forskning (Gotvassli, 2019, s. 160) peikar på at personale som får brukt sin kompetanse, altså opplevd kompetansomobilisering er positivt for både organisasjonen og individet. Dersom dei får brukt sin kompetanse kan dei bli meir sjølvstendige samtidig som ein oppnår indre motivasjon. Personalet kan føla større tilknytning til dei måla som er satt, og det er mindre sannsyn for at dei sluttar i jobben. Vidare peikar Lai (Gotvassli, 2019, s. 161) på forhold som: at dei har tru på sin eigen kompetanse, opplever autonomi og opplever tilhøyring. Ved å bruka og å ha tru på sin eigen kompetanse, kan det føre til at ein får sterkare indre motivasjon.

Innanfor kommunikasjon og motivasjon finst det noko forskning, likevel er det lite forskning på korleis pedagogiske leiarar brukar kommunikasjon og motivasjon i leiing av personalet. Dette temaet er noko det trengst meir forskning på, og dette forskingsprosjektet kan bidra til å få nokre svar på korleis det blir jobba med.

1.2 Problemstilling

Me er interesserte i å utforska korleis pedagogisk leiar jobbar med kommunikasjon og motivasjon i barnehagen. På bakgrunn av dette har me laga ei problemstilling:

«korleis kan pedagogisk leiar bruke kommunikasjon og motivasjon i leiing av personalet?»

For å svara på denne problemstillinga har me valt å nytte ein kvalitativ metode i tillegg har me gjennomført kvalitative semistrukturert forskingsintervju med fire pedagogiske leiarar i barnehagen. I Kvale & Brinkmann (2021, s. 46) står det at «et semistrukturert livsverdintervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver». Å finne ut av informantane sine erfaringa vil hjelpe oss å svare på problemstillinga. I følge Dalland (2017, s. 242) så er problemstillinga spørsmålet som me vil undersøka. I denne forskinga vil me utforske kva pedagogiske verktøy pedagogisk leiar brukar med dei tilsette for å sikra god kommunikasjon og motivasjon.

1.3 Oppgåva si oppbygging

Denne oppgåva er delt inn i seks kapittel. Det fyrste kapittelet inneheld val av tema, tidlegare forskning og bakgrunnen for val av temaet og problemstillinga som oppgåva baserer seg på. I den andre kapittelet presenterer me det teoretiske grunnlaget for oppgåva. I kapittel tre blir metoden og korleis me har gjennomført intervjua presentert, samt validitet, pålitelegheit og etiske omsyn. I det fjerde kapittelet vert empirien og funna presentert. I kapittel fem blir empirien frå forskinga brukt saman med teorien og drøfta. Kapittel seks er ei oppsummering og konklusjon av forskinga som er gjennomført.

2. TEORI

I følge Dalland (2017, s. 184) så skal det teoretiske perspektivet vårt gjera greie for den teorien som kan belysa temaet og problemstillinga vår. I teoridelen vil me ta for oss leing, kommunikasjon og motivasjon. Her presenterer me ulike teoriar som kan vera gunstige for pedagogisk leiar når hen skal ha personalet med seg og laga ein god barnehage. Deretter presenterer me kommunikasjonsteoriar og motivasjonsteoriar samt at me går inn på rammeverka og kva dei seier. Desse teoriane og rammeverka blir brukt til å gje oss eit fagleg grunnlag i analysedelen.

2.1 Leing

I rammeplanen står det at pedagogisk leiar har ansvar for å planleggje og vurdera det pedagogiske arbeidet som skjer i kvardagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37).

I følge Bøe & Hognestad (2015) referert i Børhaug & Bøe (2022, s. 134) så er nære relasjonar mellom pedagogisk leiar og personalet viktig for ivareta og halda eit høg fagleg standard både i det pedagogiske arbeidet og for den faglege utvikla til personalgruppa. Børhaug & Bøe (2022, s. 135) skriv at når pedagogisk leiar utøve personalleiingshandlinga så skil dei seg frå dei andre tilsette i kollegafellesskapet ved at dei blir eit “kjernemedlem” og eit “nervesenter” på avdelinga.

2.1.1 Dei fem disiplinane

Peter Senge (1990) referert i Aasen (2018, s.150-155) har laga ein modell med fem disiplinlar som han meiner er viktig for å lage ein lærande organisasjon. Desse er *personleg meistring*, *mentale modellar*, *delte visjonar*, *teamlæring* og *systemtenkning*. For at dei skal fungera må alle disiplinane tas i bruk og det er viktig at leiaren beherska dei. I dei neste avsnitta skal me introdusera dei fem disiplinane.

Personleg meistring

Å meistre betyr at ein har kunnskap og ferdigheitar i det arbeidet ein gjer. Når ein snakkar om at pedagogen skal ha personleg meistring så betyr det at dei må tenkja over kva som er viktig for dei i arbeidet. Ein viktig føresetnad for kvalitet i barnehagearbeid er at pedagogisk leiar

har sett kvar enkelt medarbeidars personlege meistring i dei ulike situasjonane som oppstår i organisasjonen. Når ein har denne kunnskapen om kva kompetanse dei ulike tilsette har, gjer ein dei arbeids- og ansvar oppgåver som er tilpassa til det dei meistra. På denne måten oppnår dei personleg vekst og læring.

Mentale modellar

Denne modellen handlar om korleis individet ser på verden som er rundt dei. Modellen påpeiker at me alle har mentale modellar som er med på å påverke oss som personar og korleis me handlar i ulike situasjonar som oppstår. Her må pedagogisk leiar saman med dei tilsette reflektera over dei modellane som er i organisasjonen og gjennom drøfting må dei finna ut kva modellar som dei vil ta med seg vidare i tillegg til om dei treng etablera nye.

Delte visjonar

Delte visjonar handlar om at ein rettar fokuset mot eit felles mål. For å samla dei tilsette er dei med på bestemta kva felles visjon ein skal ha, den må vera forankra i organisasjonens styringsdokument. Deretter må dei som team laga felles mål som dei tar i bruk på avdelinga. Når dei tilsette får vera med på påverka kva mål ein skal ha, kan det gjere dei meir motiverte over eigen personleg meistring.

Teamlæring

I teamlæring er dialogen eit sentralt element. Her kan personalet læra korleis dei skal tenkja saman, her delar man ider og tankar. Dialogen kan framkalle gode diskusjonar, her er det individet sine tankar som kjem fram.

Systemtenkning

Denne disiplinen samlar dei andre disiplinane. Når organisasjonen og teamet ser på organisasjonen som ein heilheit, vil dei vera i stand til å læra. Her må ein klara å sjå og tenkja at den individuelle og kollektive læringa er noko som heng saman Senge 1990 referert i Aasen (2018, s. 150-155).

2.1.2 Relasjonsleiing

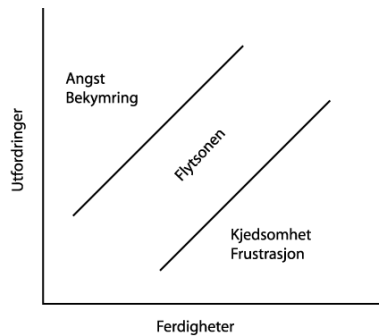
I samanheng med ein lærande barnehage vil me trekkja fram viktigheita med relasjonell leiing. Skogen (2021, s. 44-45) viser til Spurkeland (2000.2009) og hans relasjonsleiing der følelsane til dei tilsette i organisasjonen blir akseptert samtidig som leiar tar dei tilsette med i samspel og dialog. Relasjonsleiing handlar om at ein ser dei ein arbeidar med i tillegg til at ein går inn for å auke trivselen på arbeidsplassen. Når dei tilsette likar seg på arbeid, følar at dei blir høyrte og at dei får bidra kan det vera med å auke motivasjonen deira. Spurkeland meiner at relasjonsleiing innebere eit positivt menneskje syn.

2.1.3 Situasjonsbestemt leiing

Gotvassli (2021, s. 55) skriv at leiarform og leiarstil som pedagogisk leiar skal bruka er situasjonsavhengig. Det vil sei at ein må ta omsyn til faktorane som oppstår i samspelet mellom personalet og leiar. Personalet vil prega situasjonar med sine haldninga og åtferd. Her vil åtferds og verdimønstrar som ein har med seg vera med å bestemma kva samspel som leiar og dei tilsette får. Ein anna viktig faktor er krav som leiar stiller til personalet. Desse krava blir ofte stilt i arbeidsoppgåver som personalet skal gjere. Fungere dette samspelet vil både dei menneskelege og andre ressursane bli utnytta maksimalt, men samstundes må leiaren sjå kvar enkelte behov og ønskje.

2.2 Flytsonemodellen

Når pedagogisk leiar skal liggja til rette for at personalet skal delta i det pedagogiske opplegget med barna er det viktig at det er balanse mellom ferdigheitene til personalet og kva dei får ansvar for. Gotvassli (2021, s. 60) seier at når leiaren meistra situasjonsbestemt leiing så tar dei omsyn til kompetansen til medarbeidaren i tillegg til kva dei får av oppgåver og utfordringar i barnehagen. Han trekkjer fram flytsonemodellen til Csikszentmihalyi, her er sentrale omgrep oppgåver og kompetanse. Når det er balanse mellom kompetanse og utfordringar er ein i flytsona, men blir utfordringane for store kan det føra til bekymring og angst. Dersom kompetansen er for stor kan ein oppleve keisemd og frustrasjon.



Figur 1, flytsona modellen (Gotvassli,2019, s 60)

2.3 Kommunikasjon

I følge Aasen (2018, s. 116) er kommunikasjon grunnleggjande i teamarbeid. Det er i kommunikasjonen ein skapar dialogar i tillegg til at ein saman kan reflektere. Gjennom kommunikasjon kan ein forstå kvarandre åtferd og det gjev innsikt i kva ein tenker.

Ein av dei viktigaste faktorane i eit godt leiarskap er kommunikasjon. Her vil de vera leiar si oppgåve å passa på at kommunikasjonen fungerer godt mellom personalet. Aasen (2018, s. 117) presentere Dalsgaard & Mejl (2009) sin teori for kommunikasjon. Her har dei laga tre krav som dei meiner ein må meistra for at kommunikasjonen skal vera bra.

Det fyrste kravet til Dalsgaard & Mejl handlar om felles språk, her brukar både pedagogisk leiar og dei tilsette eit språk som gjer at dei forstår kvarandre. For å oppretthalde eit lærings og utviklingsperspektiv lærar pedagogisk leiar dei tilsette fagspråk.

Det andre kravet handlar om at ein skal sjå alle medarbeidarane som likeverdige, noko som betyr at alle har lik verdi og er lika mykje verd sjølv om personar har ulike meiningar om ting. Gjennom kommunikasjon skal ein visa at ulikheit er noko ein set pris på i teamet.

Det siste kravet handlar om tillit. Her må ein vera ansvarleg og kongruent i sin kommunikasjon. At ein er kongruent vil sei at det er samsvar mellom det ein seier og det ein uttrykke med kroppsspråket.

I artikkelen til Giæver (2020, s. 431-432) vise ho til Bakhtin (1984) som peikar på at vår tilstadeværelse handlar om å vera i dialog, her vil den verbale og non verbale kommunikasjonen vera likestilt. Bakhtin (1998, s. 11) referert i Giæver seier vidare at for å

delta i kommunikasjonen så må ein tilpassa seg forholda i kommunikasjonssfærene ved at ein rettar seg inn mot felles grunnlag i tillegg til at ein må kunna kommunikasjons formane dei har i organisasjonen.

I følge Gotvassli (2021, s. 82) er det minst seks ulike budskap når ein kommuniserer. Dette er ulike faktorar som det du meiner å sei, og det som faktisk blir kommunisert. Det mottakaren høyrer og det den trur den høyrer. Det som den andre seier og det du trur den seier. Difor vil det vera viktig å formidla på ein måte som ikkje kan tykast på andre måtar, eller tolkast feil.

Kaufmann & Kaufmann (2015) referert i Haugen & Skogen (2021, s. 107) skriv om perseptuelle fordreiingar. Dette er dersom informasjon blir gitt i feil samanhengar, at det blir feiltolka, eller at informasjonen ein gjev ikkje blir registrert av mottakar. Dette kan føra til forståinga blir forvridd, noko som kan skyldast i haldningane ein har til temaet eller innhaldet i det som blir formidla. Resten av denne prosessen vil bli prega av korleis kommunikasjonen har føregått, og det kan då verta fleire misforståingar.

2.4 Motivasjon

I Skogen & Haugen (2021, s. 113) står det at all motivert åtferd har fellestrekk ved at det er ei drivkraft som får oss til å handle. Det er denne drivkrafta ein kallar motivasjon, det er den som får oss til å handle. Motivasjon kan sjås som ein prosess som kan bli satt i gang av vår indre drivkraft, forhold i miljøet eller av ei bestemt åtferd.

Innanfor motivasjonsteori har Deci & Ryan referert i Skogen (2021, s. 128) utvikla teorien som omhandlar sjølvbestemming, her er det tre grunnleggjande behov som skal bli tilfredsstilt. Desse tre behova er *sjølvbestemming, kompetansebehovet og det interpersonlege behovet*.

Det interpersonlege behovet handlar om å føle tilknytning. Innan for desse behova kan ein sjå på kva som er indre og ytre motivert.

Innanfor motivasjon vil ein finne indre og ytre motivasjon. Ein kan sei at ein person er indremotivert når dei handle på ein spesiell måte, eller gjera noko når det er av interesse. Her handlar det om at ein gjer noko ein har glede av å gjera. Deci og Ryan referert i Skogen

(2021, s.129) hevdar at menneskjer som får lov å bestemma sjølv, vil gjera at den indre motivasjonen vil auka. Indre motivasjon er forankra i menneskjers behov for å føla seg kompetente og sjølvbestemmande. Dersom forsterking føresetnaden består av ytre faktorar som løn kallast det ytre motivasjon. Påskjøning for det ein gjer er det som motiverer personen til å utføra ei oppgåva (Skogen, 2021, s. 129).

2.5 Motstand

Innanfor motstand er kommunikasjon eit viktig verktøy som pedagogisk leiar må meistre. Når det oppstår knisingar innan i personalgruppa må pedagogisk leiar tørre å ta det opp til diskusjon. Motstand er jo noko ein fryktar, at nokon ikkje er einige eller ikkje vil gjere noko på same måten som ein vil. I Aasen (2018, s. 190-191) står det at det kan vera fleire grunnar til motstand. Nokon viser motstand når dei føler at dei mister makta, nokon viser motstand ved at dei ikkje vil endre, medan andre viser det då dei er redde for å mislykka. Motivasjon og motstand heng saman då det krev motivasjon for endring, ein kan visa motstand på bakgrunn av at ein er redd for å misslykkje, basert på det kan ein motivera for å endre dette tanke settet.

Pedagogisk leiar må ha kunnskap om konflikt og passa på at den ikkje utvidar seg i organisasjonen. I følge Gotvassli (2021, s. 227) er det viktig for ein leiar å foreta ein riktig diagnose av konflikten samtidig som ein finn ut kva konflikten dreie seg om. Human relations-synet meine at konflikt er ein naturleg hending i ein organisasjon og at det av og til er ein nødvendighet. Det interaksjonistiske synet seie at konflikt ikkje er noko ein må unngå for ein kvar pris, for fråvær av konflikt er ofte teikn på organisjonar som er i stagnasjon, apatisk og utan evne til nyskaping.

2.6 Rettleiing

Ulleberg & Jensen (2017, s. 53), si bok om systemisk rettleiing trekkjer dei fram Rønnestad (2008) og den «konstruktiv involvering» i rettleiinga som pedagogisk leiar har med dei tilsette. Viktige element vil vera å utvikla ein lydhøyr og bekreftande relasjon til personen som opplever meistring i arbeidet sitt. Motsetning til dette er at pedagogisk leiar brukar «stressprega involvering» med lite konstruktive meistring strategiar, med angst og keisemd i arbeidet. Ved at pedagogisk leiar brukar konstruktiv involvering vil personalet utvikla seg og

læra nye ting, dette skjer gjennom oppfølging, støtte og rettleiing. Rettleiing som arbeidsmåte vil da vere med å fremme vekst særleg hjå nybegynnarar. I rammeplanen (2017, s. 16) blir det lagt vekt på at pedagogisk leiar har fått ansvaret for å setje i gang og leia det pedagogiske arbeidet overeins med godt fagleg skjøn. Her er ei viktig oppgåve for pedagogisk leiar å gjennomføra rettleie med personalet.

2.6.1 Rettleiing over refleksjon

For at barnehagepersonalet skal vera i utvikling så står teamleiing, rettleiing og refleksjon sentralt. Denne tilnærminga til læring har ei sosial og kulturell side kor læringa skjer i det sosiale fellesskapet gjennom kvardagsaktivitetane som er i barnehagen. Når ein brukar refleksjon så er det ein prosess der ein tenkjer over samtidig som ein ser kva kunnskap ein har i tillegg til tru, meiningar og forbindelsar som er med på å påverka vår eigen åtferd. Rettleiing kan hjelpa oss til å forstå våre egne handlingar. Med å reflektera kan tenkja over erfaringa og ein kan tenkja over forhold som forma våre erfaringa (Aasen, 2018, s. 175).

Handal (2014) sin handlings- og refleksjonsmodell peikar på at ein skal sjå den som spør som veggøkar og den som svarar som rettleiar som dessutan har ansvar for å hjelpa den andre med å finna sine egne løysingar. Her vil spørsmål vera ein viktig verkemiddel, desse skal kartlegge situasjonen, få veggøkar til å reflektera over sine egne handlingar og til slutt skal ein forklara kvifor ein enda på den løysinga (Lundestad, 2021, s. 240).

Aasen (2018, s. 170) trekkjer inn Boge mfl. (2009) som skriv at rettleiing kan gjera at ein klare å sitja ord på handlingar som i utgangspunktet er vanskeleg å beskriva med ord. Her kan pedagogisk leiar når hen har rettleiing med fagarbeidarar og assistentar stille spørsmål som «kan du beskriva og reflektera over kva du gjorde».

2.7 Kartlegging

For at pedagogisk leiar skal veta kva personalet meistra og klarar er kartlegging av ferdighetane til personalet eit viktig verktøy. Gotvassli (2020, s. 201) skriv om kartleggingsinstrument Myers-Briggs (MBTI) som blir brukt til å utforska eins preferansar i

korleis ein stiller seg til seg sjølv og til andre. MBTI blir mykje brukt i leiarutvikling og utvikling av teamet. Her handlar det om å auka forståinga for eigne og andre preferansar, og på denne måten auka evna til konstruktivt samarbeid samt eigenutvikling.

Arbeidsmiljøloven (2005, § 4-2) står det at arbeidet skal organiserast og tilretteleggjars med omsyn til kvar enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndigheit, alder og (øvrige) føresetnader. Her ser me at ein må tilpassa mål etter kva dei tilsette meistrar og for å klara dette må pedagogisk leiar kjenne svakheit og styrke til sine tilsette.

2.8 Kompetanseutvikling

I følge Aasen (2018, s. 106-107) så er ein avhengig av personalet sin kompetanse for at barnehagens arbeid skal vera ein suksessfaktor. Pedagogisk leiar må her veta kva kompetanse personalet har og korleis denne kan brukas, men lika viktig er det at ein lærar saman som eit team. Denne kompetanseutviklinga skal planleggjast og vera i tråd med barnehagens behov for kompetanse. Teamleiar må her tenkja igjennom kva strategiar ein skal bruka for læringa som personalet får ved deltaking i praksisen

2.9 Oppsummering

I dette kapitelet har me beskrive ulike teoriar som skal hjelpe oss til å svara på problemstillinga vår om korleis pedagogisk leiar arbeidar med kommunikasjon og motivasjon til personalet.

Her såg me først på pedagogisk leiar og ulike leiarstilar som kan bruka i arbeidet med personalet. Peter Senge presentere sine fem disiplinar som pedagogisk leiar må beherska for å vera ein lærene organisasjon. Medan Spurkeland (200,2009) ser på relasjonsleiing kor følelsar blir akseptert i organisasjonen samtidig som ein har fokus på det tette samarbeidet som byggjer band. Deretter trekkjer me fram kommunikasjon, her ser Bakhtin (1984) på den verbale og non verbale kommunikasjonen i tillegg til at ein må vera bevisst på kroppsspråket sitt. Vidare blir motivasjon og motgang presentert, her seier Aasen (2018) at motivasjon og motstand heng saman då det krev motivasjon for endring. For å auka kompetansen til personalet er rettleiing eit godt verktøy for pedagogisk leiar. Deretter kjem kartlegging som kan bruka for å finna ut kva personalet meistra og kor dei treng auka kompetansen sin. I det

neste kapitlet vil me gjera greie for kvalitativ forskingsmetoden som me har brukt i forskingsprosjektet.

3. METODE

I metodekapittelet skal me gjere greie for val av metode i tillegg til kva me har gjort for å samle inn informasjon for å svare på problemstillinga. Dalland (2021, s. 53) trekkjer fram Aubert (1985, s.196) når han beskriv kva metode er. Her trekkjer han fram at det er ein framgangsmåte, eller ein metode som ein brukar til å løysa problem og kor ein samtidig får ny kunnskap. Her kan ein bruka alle midlar så lenge det tenar formålet. Me har nytta oss av semistruktuert intervjuform, den kan beskrivast som ein samtale mellom forskar og informantane. Ved å ha opne spørsmål får informantane moglegheit til å reflektera og på denne måten svara meir utfyllande og detaljert (Bergsland & Jæger, 2021, s.71-72). På denne måten kan me få eit betre innblikk i pedagogiske leiarane sin personlege haldinga og tankar om korleis dei brukar kommunikasjon og motivasjon i leiinga av personalet.

3.1 Val av metode

Vitskapeleg metode er framgangsmåten som blir nytta når ein skal ha svar på ulike typar forskingsspørsmål (Bergsland & Jæger, 2014, s. 66). Utgangspunktet for denne metoden er at ein samlar inn data, deretter analyserer og tolkar for å finne svar på spørsmåla.

Dei vitskapelege formane for metodar er kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode baserer seg på tal og anna målbart materiale. Ved bruk av kvantitativ metode kan ein framstilla det i grafar og tabellar og det vil då bli statistisk framstilt (Bergsland & Jæger, 2014, s. 68-69). Vidare vil bruken av denne metoden gå i breidda i tillegg til at ein brukar fleire informantar, dessutan kan ein her ta i bruk digitalt spørjeskjema. Kvalitativ metode vil gå meir i djupna og baserer seg ikkje på tal fast materiale. I ein kvalitativ metode vil ein sjå menneskja meir i ein naturleg kontekst. Kvalitativ metode vil vektleggje menneskja sine betydingar og det vil gje inntrykk i deira uttrykk (Bergsland & Jæger, 2014, s. 66).

Basert på problemstillinga har me valt å bruke kvalitativ metode då me tenkjer at den vil svare på problemstillinga best. Å få svar frå ulike pedagogiske leiarar om korleis dei jobbar med motivasjon og kommunikasjon i personale, er ikkje noko som kan målast i tal eller statiskar då det er deira tankar. Ved å nytte kvalitativ metode vil me få høyre deira tankar, opplevingar og erfaringar.

3.2 Val av informantar

Dalland (2021, s. 79) skriv om strategisk val, dette går ut på at ein vel intervjupersonar ut frå formålet med forskinga. I denne forskinga har me ei problemstilling som er:

«korleis kan pedagogisk leiar bruke kommunikasjon og motivasjon i leing av personalet?»

Dette tyder då på at informantane må vera pedagogiske leiarar i barnehagen, og ha litt erfaring som det.

Kvale & Brinkmann (2021, s. 148) skriv at ein må sjå på formålet med undersøkinga før ein bestemme seg for kor mange intervjupersonar ein har behov for. Me valte å ha fire informantar i denne undersøkinga, frå tre ulike barnehagar. Dette gjev oss ei breiare forståing for korleis dei jobbar med kommunikasjon og motivasjon i barnehagane. Ved å bruke fire informantar, gjev det oss moglegheita til å gjera intervju og transkriberinga grundigare. For å finne informantar tok me kontakt med styrarar i ulike barnehagar. Styrarane spurte deretter sine pedagogiske leiarar om dei kunne tenke seg å ta del i forskinga. Det er styrarane som kjenner personalet sitt, og spør difor gjerne personalet som kan ha kunnskap kring problemstillinga vår. Informantane som takka ja, fekk tilsendt intervjuguide (vedlegg 1) på førehand slik at dei kunne førebu seg, informasjonsskriv (vedlegg 2) slik at dei veit kva det gjekk ut på og samtykke skjema (vedlegg 3).

3.2.1 Presentasjon av informantane

Me har valt å gje informantane våre fiktive namn, da dette kan gjera det meir lesar vennleg når funn skal presenterast, analyserast og drøftast.

Ada er 42 år gammal og arbeida no som pedagogisk leiar på mellomtrinn avdeling, her har ho vore i snart 7 år. Før det arbeida ho 5 år som pedagogisk leiar på storbarnsavdeling.

Nora er 46 år gammal og har arbeida som pedagogisk leiar på småbarnsavdeling i 13 år.

Mari er 31 år gammal og har vore pedagogisk leiar i 4 år, og jobbar no på storbarnsavdeling.

Ida er 45 år gammal, og har vore pedagogisk leiar i 7 år, no er ho på småbarnsavdeling.

3.3 Intervju

Kvale & Brinkmann (2021, s. 46) skriv om semistruktuert livsverdenintervju, her blir tema forstått ut frå intervjupersonens eigne perspektiv samtidig som ein ligg vekt på meining og fortolking av det som blir sagt. Ved at ein brukar intervju så får informantane dela sine tankar i tillegg til å svare på faste spørsmål. Når ein har opne spørsmål må informantane reflektera over kva dei skal svara og det blir deira individuelle synspunkt som kjem fram. Ein anna ting som er til god hjelp under intervju er opptakar, på denne måten blir det lettare å halda fokus på samtalen som ein har med informantane. Det vil og sikre oss på at det som blir sagt blir korrekt gjentake og at det ikkje blir endra på undervegs.

3.4 Gjennomføring av intervju

Møte med informantane starta med at me presenterte oss sjølve i tillegg til å takka for at dei ynskte å stilla som informantar. Informantane fylgde oss til eit rom, som var for seg sjølv, samtidig som det var utan andre forstyrringar. Dalland (2021, s. 87) seier om at forholda rundt intervjuet har mykje å seie, dersom ein møter informantane i deira miljø vil det vera mindre påverknad. Det vart først fortald kvifor dette var eit tema som me ynskja å undersøka nærmare. Deretter fekk informantane informasjon om at dei når som helst hadde moglegheit til å trekkje seg, dersom dei ønskja det kunne dei få lese transkripsjonane. Informantane begynte først med å fortelje litt om seg sjølv, før ein sat i gang med intervjuet. Under intervjuet hadde informantane intervjuguiden (vedlegg1) slik at dei kunne sjå kva spørsmål som kom. Informantane fekk beskjed om at det vart brukt diktafon til å ta opp det dei sa, dessutan at den som ikkje stilte spørsmåla kom til å notere litt rundt intervjuet. I notata blei det skreve ned mimikk, haldningar og kroppsspråk som informantane hadde. Grunnen til at det blei nytta notat var for å sikre at ein fekk eit heilskapleg bilete av intervjuet, då ein mister mimikk, kroppsspråk og haldningar ved bruk av lydopptak.

3.5 Etterarbeid av intervju

Etter at intervjuet var gjennomført vart det transkribert. Når ein transkribere skriv ein ned ordrett det som informantane seier, samtidig som ein tolkar svaret (Dalland, 2021, s. 95). Dette er ein omfattande prosess, men det gjev moglegheita til å fortelje presis det som informantane sa. Ein slik prosess kallast transkribering. I ein transkribering vil ein miste kroppsspråk, mimikk og eventuelle toneleie og difor kan notata vera nyttige (Dalland, 2021, s. 95). Me skreiv ut intervjuet, slik at me kunne ha det framfor oss og leggje til kroppsspråk og toneleie som blei mista under transkriberinga. Å skrive ut intervjuet gav oss samtidig ein moglegheit til å tolke det. I tilarbeid av intervjuet er det vidare ein naturleg del at ein tar vekk delar av det munnleg språket, og setningar som er påbegynte men ikkje fullførte. I etterarbeidet av intervjuet er det dessutan viktig å halda identiteten til informanten anonym, difor må ein skriva det slik at det ikkje er til å kjenna att. Dette har me gjort ved å gje dei fiktive namn i tillegg til at namna eller barnehagenamnet deira ikkje er skreve i teksten.

3.6 Analyse og tolking av data

Dalland (2021, s.94) seier at når ein analysere så vil det hjelpe oss å finne ut kva intervjuet vil fortelje oss. I analysen skal ein få fram innhaldet i intervjuet på sakleg vis. Ein legg grunnlaget for analysen allereie ved intervjuguiden. Intervjuguiden (Vedlegg 1) er utforma slik at svara skal hjelpe å belyse problemstillinga i forskinga. Tolkinga av analysen er å forklare innhaldet. Dalland (2021, s. 94) skriv at i analysen kan det bli opna for ulike tolkingar samtidig som det viktig å veksla mellom kva ein tolkar, og kva ein analyserer.

3.7 Validitet, reliabilitet og feilkjelder

Wallen (1993, s. 25) skriv at validitet står for relevans og gyldigheit og handlar om å gje metoden truverdighet. For vårt forskingsprosjekt så vil validitet handla om å undersøka og vektleggja det som er relevant for problemstillinga vår.

Reliabilitet handlar om at undersøkinga skal vera påliteleg. Eit viktig prinsipp i denne forskinga er at den må gjennomførast korrekt i tillegg til at feilmarginar må formidlast (referert i Dalland, 2021, s. 43). Sidan me er to forskarar som gjennomføre intervjuet og transkriberinga er det noko som kan vera med på å styrkja reliabiliteten. Det vil hjelpe at me har brukt diktafon under intervjuet, dette vil gjera at det er mindre sjanse for at ein gjer sine

eigne tolkingar av informasjonen som er innhenta. Dessutan er me snart ferdig utdanna barnehagelærarar noko som gjer at ein har ei før forståing for det som skal undersøka og tolkast, men me har så langt som mogeleg streva etter å vera objektive.

Det vil også vera ei feilkjelde på grunn av tal på informantar, det er ikkje sikkert alle vil ha svara det same som våre informantar, våre funn visar likevel ein tendens til å stemma overeins.

3.8 Etiske omsyn

Forskingsetikk handlar om å ivareta personvernet og sikra at dei som deltar i forskinga ikkje blir påført unødvendige belastningar eller skade (Dalland, 2021, s. 168). Etiske omsyn i denne forskinga vil vera personvern samtidig som at identiteten blir halden anonym slik at dei ikkje kan bli identifisert, i tillegg til å overheld teieplikt ovanfor det dei seier. Prosjektet er dessutan meldt inn til NSD og godkjent (vedlegg 4), sidan det er lovpålagt å melde inn prosjekt der det er behandling av personvernsopplysningar. Dette blei gjort før ein tok kontakt med informantane. Dalland (2021, s. 173) skriv om informert frivillig samtykke, dette går ut på at dei har forstått informasjonen i tillegg til kva det betyr å delta i prosjektet, at det er frivillig. Me sendte ut eit informasjonsskriv (vedlegg 2) til informantane. I dette skrivet fekk dei informasjon om formålet med oppgåva, kva det inneber å delta, personvern og eventuelt kven dei skal kontakta, det står vidare at dei når som helst kan trekkje seg som informantar.

3.9 Oppsummering

I dette kapittelet har me grunngjeve kvifor me har valt kvalitativ metode, der me har nytta semistrukturert intervju som metode for å samla inn empiri. Vidare er det presentert val av informantar, og korleis me skal halde identiteten deira anonym, dette blir gjort ved å gje dei fiktive namn. Intervjua blei gjennomført fysisk sik at ein kunne sjå mimikken, kroppsspråket, haldningane samtidig som ein får nærare tilnærming til informantane. Deretter gjekk me til etterarbeid av intervju som går ut på å transkribere, analysere og tolke. Reliabilitet, validitet, feilkjelder og etiske omsyn ser ein kva som ligg til grunn i denne forskinga, og kva omsyn ein er plikta til å ta. I det neste kapittelet blir det empiriske materialet analysert og gjennomgått.

4. EMPIRI

I dette kapittelet skal me presentera og strukturera funna våre frå dei kvalitative forskingsintervju. Problemstillinga vår er:

«korleis kan pedagogisk leiar bruke kommunikasjon og motivasjon i leiing av personalet?»

I denne undersøkinga tar me føre oss kva dei pedagogiske leiarane ligg i omgrepet pedagogisk leiar, kommunikasjon og motivasjon. Deretter går me inn på motstand før me til slutt ser på verktøya rettleiing og kartlegging. Empiri som blir presentert og analysert her er grunnlaget for vidare drøfting.

4.1 Korleis arbeider pedagogisk leiar

Her ville me sjå korleis dei pedagogisk leiar arbeidar i barnehagen. For å få svar på dette kan det vera nyttig å sjå kva dei legg i omgrepet samtidig som dei fortel kva som er viktig for dei i arbeidet som pedagogisk leiar. Ein kan sjå at alle informantane meina dei har ansvar for planlegging og organisering av det pedagogiske arbeidet. Når Mari fortel korleis pedagogisk leiar arbeidar seier ho:

«Eg tenker jo at det må vera ein som klarar å organisere i kvardagen, det er ein av dei viktigaste oppgåvene».

Mari trekkjer inn organisering som viktig oppgave i barnehagen. Dette ser me og i rammeplanen, der står det at pedagogisk leiar har ansvar for medarbeidarar og kva dei skal gjera (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37). Ada forklarte ansvar som pedagogisk leiar på denne måten:

“Har personalansvar og foreldresamarbeidet, ansvar for å følgja lover, det har i grunn alle men eg skal sikra at alle på gruppa må gjere det”.

Når me spør kva eigenskapar pedagogisk leiar bør ha så trekkje Ada, Nora og Ida inn eigenskapar dei sjølv har som pedagogisk leiar. Her forklarar Ada det på følgjande måte:

“At ein må ha kontroll på det som skal skje, kan organisere og sjå løysinga. Men og vera positiv, delegera og lyttande”

Mari trekkjar fram at ho brukar eigenskapane sine til å sjå medarbeidarar, her ser ho kva eigenskapar dei har som ho kan bruka i barnehagen.

“Eg tenker ein må klara å sjå godheitene i alle de man jobbar med, sjå ferdigheitene, dette er du god på, då setter vi deg til desse oppgåvene for dette er du god på, då gjer du meir av det. Samtidig utfordre på ting man gjerne synes er ukomfortabelt, og litt ut av komfortsonen trur eg og er viktig og få dei tilsette og kollegaene til å utfordre seg litt sjølv”

Dette kan sjås i samanheng med Peter Senge (Aasen, 2018, s. 150) og personleg meistring når pedagogisk leiar har tenkt ut kva som er viktig for dei i arbeidet og deretter delegerer arbeidsoppgåver som personalet meistra.

Når me spurte kva leiarstil dei brukar så seier Ada, Mari og Ida at dei forandra leiarstil etter kven dei er saman med. Her såg me at Ida måtte tenkja seg om og bruker litt tid før ho svarar. Ida uttrykkjer:

“Ja, den var veldig god. Der måtte eg tenkje, gjer eg det? Eg trur eg gjer det automatisk, Eg trur eg ser mine folk ann for å sei det sånn. Kven som treng tydeleg leiar, beskjedar, og kven som tar ansvar sjølv. Eg ser nok mine folk ann ja.”

Medan Nora er den einaste som trekkjer fram at ho ikkje forandrar leiarstil, ho likar ikkje å kommandere personalet sitt til å gjera ting, i tillegg følar ho dei er meir likestilte i arbeidet som skjer på avdelinga. I følge Gotvassli (2021, s. 55) så vil dette samspelet når det fungera utnytta både dei menneskelege og andre ressursane maksimalt. Dette samspelet samsvarar med det som Ada og Nora fortel når dei ikkje brukar detaljerte planar. Ada forklare det på denne måten:

“Me kjenner kvarandre godt og eg veit at dei taklar at eg er tydeleg mens andre må eg vera meir romsleg og kanskje ha meir detaljerte planar, men det har me ikkje no, no går ting litt av seg sjølv”.

4.2 Viktigheita av kommunikasjon

For å finne ut korleis pedagogiske leiarar stiller seg til kommunikasjon er det naturleg å stille spørsmål om kva dei legg i omgrepet kommunikasjon, om dei er bevisste måten dei kommuniserer, lyttar og eventuelle haldningar og kroppsråk. Mari uttrykket seg slik:

«Omgrepet kommunikasjon er i teorien fint, men i praksis kan vera vanskeleg».

Vidare peikar Mari på at det ikkje alltid er så lett å formidle vidare beskjedar, ein kan gløyme, og ein vil ikkje sei ting over hovudet på barna. Både Mari og Ada fortel at dei har ei bok som dei skriv beskjeder i slik at alle kan lese dei. Kaufmann & Kaufmann (Skogen, 2021, s.107). peikar på perseptuelle fordreiingar, dette kan skje dersom informasjon blir gitt i feil samanhengar, eller at det blir tolka på ein annan måte.

Alle informantane er samde i at kommunikasjon er at ein snakkar saman, her har ein dialog samtidig som ein formidlar noko. Ada og Mari legger vekt på det nonverbale, og Ada legg vekt på det non verbale og seier:

«For oss er det mykje fokus på det non verbale og me brukar mykje teikn».

Det neste spørsmålet dei fekk var om dei er bevisste på måten dei kommuniserer, haldningane og kroppsspråket. Når me spør om dei er bevisst på måten dei kommunisere på så ser me at informantane svara ulikt. Ida svarar berre ja og utdjupar ikkje svaret sitt meir, medan Nora svarer nei, og seier at personalet kjenner ho godt nok til å vete når ho meiner alvor. Ada og Mari viser begge to at dei er bevisst på måten dei kommuniserer til personalet på. Ada seier at ho er veldig bevisst på måten i tillegg til korleis ho brukar kroppsspråket og korleis haldningane hennar er.

« Du kan sei ein ting, og så visar du noko heilt anna med kroppen»... .. « eg tenkjer eigentleg at du skal kunna visa det utan å bruke ord, men når du fyrst gjer det at det samsvarar med det du gjer».

Her kan ein sjå at Ada trekk fram kongruent i kommunikasjon, at kroppsspråket samsvarar med det ein seier. Dette er og noko Dalsgaard & Mejl (Aasen, 2018, s. 117) har på sitt tredje punkt over kva som må til for at kommunikasjonen skal vera bra.

4.2.1 Barnehagespråk

Ida er fyrst litt usikker om ho brukar fagspråk, men etter litt tenketid seier ho « Eg trur det, men ikkje sånn.. eg ser det litt ann» Det kjem fram at det kjem ann på kven ho snakkar med, om det er foreldre eller kollegaer.

«Foreldre vil jo bare hæ? Ikke santoss i mellom bruker vi fagspråk, eller barnehagespråk som eg kallar det»

Mari skil mellom å bruke fagspråk etter kven ho snakkar med og seie.

«Viss det er fagarbeidar eller assistentar som ikkje har jobba så lenge, så trur eg det er lurt å bruke ikkje så mange faguttrykk for å få det lettare forstått men med pedagogiske leiarar og sånne ting har vi ofte en del fagspråk når vi har møter og sånne ting»

Når me spør Mari om ho ikkje jobbar bevisst for å få inn fagspråket hjå dei andre på avdelinga svarar ho:

« Eg har gjerne berre litt sånn i talen tenker eg, eg er ikkje bevisst på det. Det kan eg bli».

Mari utdjupar vidare at dei får teori av ein fagansvarleg i barnehagen, denne må alle lese før møta, og dette gjer at alle lærer nye uttrykk og kan bruke desse saman. Ada seier:

« Ja. Mm. Ja, på ho eina» Vidare uttrykker ho at med denne assistent så forklarar ho kva barna gjer og koplar opp faguttrykk til situasjonen . «Eg set ord på det, kan vera at eg gjer det for ofte, men eg håpar at ho ein dag kan bruka det til foreldra, og heva sitt eige yrke»

Dalsgaard & Mejl (Aasen, 2018, s. 117) peikar på felles språk i kommunikasjon. For å oppretthalde eit lærings og utviklingsperspektiv lærer pedagogisk leiarane vekk fagspråk til dei tilsette. Det er noko ein kan sjå igjen i korleis Ada og Ida snakkar om fagspråk, og at Ida kallar det barnehagespråk, kan tyda på at det er deira felles språk.

Når det kjem til om dei lyttar og tar i mot innspel frå personalgruppa, så er alle samde i at dei håpar at dei gjer det og Ada uttrykker og at:

« Det er ikkje min barnehagekvardag, det er våres»

4.3 Motivasjon i arbeidet

For å få svar på kva pedagogisk leiar meine om motivasjon så spurte me kva dei låg i omgrepet motivasjon. Her trekkjer alle informantane inn at ein må likast det ein gjer samtidig som at det handlar om at ein har lyst til å gjera det. Skogen & Haugen (2005, s. 113) peikar på at motivert atferd får oss til å handla. Mari forklare motivasjon på følgjande måte:

“Eg trur at man må likast det man gjer, jobbe med. For viss ikkje du liker barn, du liker ikkje kommunisera med barn, du liker ikkje tøyse med barn, så e da lite motiverande å gå på jobb, eg tenker at du må, for at du skal. Kva legg du i omgrepet motivasjon, eg tenker at det må vera at du må gjera noko som du liker, du må gleda deg til å gå på jobb. Du må gjerne finne noko, dette er eg god på. Å så er det med feedback til kvarandre, så gir motivasjon. At vi er gode på å gi gode tilbakemeldingar. Dette var du kjempegod på, for en nydeleg samling du hadde. Litt sånn for å få opp motivasjonen til kvarande. Det handlar masse om kommunikasjon og det handlar om å sei det ikkje berre tenke det”.

Når me spør kva verktøy pedagogisk leiar brukar for å auka motivasjonen i personalgruppa så trekkjer Ada, Nora og Mari inn at humor er ei viktig brikka. Dette ser ein når Mari svare:

“Humor trur eg vi bruker ekstremt masse av. Og vi kjenner kvarandre godt, og eg trur vi har ein god stemning der vi kan tulla og vi kan tøysa, både oss i mellom og samen med ungane, trur det er ein god faktor alt så”.

Medan Nora trekker inn eit eksempel frå samlingsstunda. Her var det ikkje alle i personalet som likte å ha samlingsstund framfor andre vaksne. Då måtte dei saman finne andre måtar å løyse det på. Skogen (2017, s. 129) skriv om ytre motivasjon og dette er noko som me ser Ada brukar. Ho trekkjer inn rettleiing som eit verktøy som blir brukt til å auka motivasjonen til personalet.

“Eg har rettleiing med dei kvar veke, så er det noko eg følar som eg ikkje har fått sagt, skryt eller gitt ros så tar eg det opp der”.

Nora og Ida snakkar om planar dei har brukt på barn som treng ekstra hjelp, kan gje motivasjon til personalet. Nora uttrykke:

“Når eg har tatt med planar som eg brukte der og sagt at dette funke, det er håp, det har dei sagt er veldig motiverande når du kan kjenne igjen det barnet du har no i eit anna barn og du gjorde slik og slik og sat inn dei tiltaka så såg du ei endring, og det igjen føre til at alt endrar seg, dynamikken i gruppa om du får dette barnet på plass, til å roa seg litt då, roer på ein måte, det er så mange ting som heng på”.

Peter Senge sin teori (i Aasen, 2018, s. 150-155) delte visjonar rettar fokuset mot felles mål. Alle informantane brukar felles mål i arbeidet og her får alle tilsette vera med når desse skal lagast. Ida seier:

«Me har felles prosjekter, så me har jo felles mål som alle skal og kan komme med sine tankar».

4.4 Motstand meir enn ein resurs

Når me spør dei pedagogisk leiar om dei opplever motstand frå personalgruppa så svare Ada, Ida og Nora at det er noko som dei har opplevd. Ada møtet motstand frå eine medarbeidaren. Nora svarar at dei tilsette har sterk personlegdom dessutan har dei som personalgruppa hatt nokre tøffe år etter at dei vart flytta frå ein liten barnehage til ein stor med mange avdelinga, her opplevde dei motstand frå personalet som var i den nye barnehage. Medan Ida svarar berre ja. Human relations-synet meine at konflikt er ein naturleg hending i ein organisasjon og at det av og til er ein nødvendighet (Gotvassli, 2021, s. 227). Når Ada sin medarbeidar vil ut fordi det er fint vær, svarar Ada at ho må gjennomføra planen med barna ute. Om ho protestere da så svarer Ada at ho gjer følgjande.

«Ofte slår eg berre i bordet med rammeplan og formålsparagrafen, det er derfor me er her og om du kan, har gjort det me skal..... så er det ein ting.... Ho kan jo ikkje det.»

Mari er einaste som seier at ho ikkje møta motstand der ho arbeider no. Ho uttrykke:

«Ikkje der som eg jobbar no, nei. Vi er veldig opne med kvarandre og snakkar med kvarandre med ein gong det oppstår noko. Så er vi gode på å ta det med ein gong».

Ada er den einaste som tar opp at ho viser motstand til sin leiar og det gjer at ho har forståing for den motstand ho eventuelt møter frå dei tilsette.

«Dei ønskjer meir friheit.»

Ada seier at ho er meir forplikta til at det som skal gjennomføra i løpet av ein månad eller ein dag.

Når me snakkar om kva verktøy dei brukar i desse situasjonane svarar alle informantane forskjellige. Ada svarar at ho brukar rettleiing, her tar ho opp ting som skjer på avdelinga. Spurkeland 2009 seier at i alle tilfelle der ein møter menneskjer, og der menneskjer møter kulturelle reiskapar vil ein møte makt, motstand og friksjon (i Ødegård & Røys, 2018, s. 77). Nora virka litt usikker på kva ho skal svara, ho begynnar å snakke om problem som personalgruppa har med dei andre på huset. Mari som er den einaste som ikkje hadde

motstand seier at ho trur kommunikasjon er viktig. Medan det einaste Ida seier her utan å utdjupe det noko meir er at verktøyet hennas er overtving.

4.5 Rettleiing av personalet

Når dei pedagogiske leiarane snakka om rettleiing var det litt ulike svar me fekk, nokon brukte rettleiing ofte som eit verktøy i personalgruppa. Medan andre heller rosa personalet og stilte litt opne spørsmål til heile gruppa for å skape refleksjon. Ida seier at ho ikkje brukar strukturert rettleiing, men at ho er open for å bruke det. Aasen (2018, s. 175) peikar på at rettleiing kan hjelpa oss til å forstå våre eigne handlingar. Ida rettleiar gjerne personalet sitt om dei kjem med ein case eller eit problem til ho. Ida synes at det å rettleie personale eller personar som ikkje trenger rettleiing kan vera ei utfordring og seier:

« Men det å rettleie nokon som ikkje har spurt etter det er jo....men eg gjer det når det er behov for det».

Ada er den einaste av informantane som gjev uttrykk for at ho brukar rettleiing fast som eit verktøy, ho føler sjølv at det er eit bra verktøy. Ada prøver å få til rettleiing sjølv om det er travle kvardagar i barnehagen, både formell og uformell rettleiing. Ada notere ofte ned ting ho har observert for å hugse på det, slik at dei kan snakke om det saman og reflekterer kring situasjonen. Ada startar då gjerne med å sei:

« Dette er det eg såg, kva tenkjer du då?»

Bogen mfl. (2009) referert i Aasen (2018, s.170) utdjupar at rettleiing kan vera eit hjelpemiddel til pedagogisk leiar for få personalet til å setje ord på sine handlingar og dei kan på denne måten bli meir bevisst kva dei gjer i slike situasjonar.

Når det kjem til kva tankar Ada har om rettleiing så uttrykker ho seg slik:

« Me får tid til rettleiing, der me for eksempel tar opp positive tilbakemeldingar og sjølvsagt kritikk. Ein tar noko som har skjedd og skapar ein liten refleksjon rundt det, men og for å få inn litt fag».

4.6 kartlegging av personalet

For å belyse problemstillinga vår er det naturleg å spørje korleis dei pedagogiske leiarane arbeidar med å kartleggje og anerkjenne sine kollegaers kompetanse. Dersom ein får brukt sin kompetanse, peikar Lai referert i Gotvassli (2019, s. 161) på at ein kan få ein sterkare indre motivasjon. Mari kartlegg kva kompetanse dei tilsette har ved å gå gjennom dei ulike fagområda i rammeplanen, dessutan kjenner ho dei tilsette nok til å veta kva dei meistrar og kva dei trivest med. Mari uttrykker det slik:

« At eg ser det, eg legger ikkje opp til musikk samling til nokon som kvir seg til å synge samen med barna. Eg legger opp til musikk samling til den som eg veit kan spille gitar»

Aasen (2018, s. 106-107) seier at pedagogisk leiar må kjenna personalet sitt i tillegg til å veta kva kompetanse dei sitt inne med. Dette ser ein at Ida og Nora gjer ved å observerer personalet sitt for å kartleggje kva dei meistrar, vidare har dei samtalar der fokuset er å byggje relasjon for å bli kjende med kunnskapen til personalet.

Det viktigaste for Ada når det kjem nytt personell er ikkje å kartlegge, i staden for har ho fokus på relasjonsbygging for at dei skal bli kjent med kvarandre. Ada legg til at dei har eit eige verktøy i barnehagen der ho jobbar, som ein brukar ved kartlegging. Ada utdjupe og seier:

« Her legg dei fram kva dei ønskjer å arbeida med, kva dei vil bli betre på, og kva dei kan bli utfordra på»

4.7 Oppsummering

Det empiriske materialet frå forskingsprosjektet har bidratt til at me har fått ei forståing for korleis pedagogiske leiarane arbeidar med kommunikasjon og motivasjon til personalet. Her har me sett på dei personlege verdiane til dei pedagogiske leiarane i tillegg til korleis dei brukar desse i arbeidet med personalet. Informantane meinte at i kommunikasjon så er fokuset at ein snakkar saman i tillegg til å formidlar beskjedar. Her kan ein sjå at det berre er Mari og Ada som trekkjer inn fokus på den non verbale kommunikasjonen som skjer. Informantane synes det var vanskeleg å bruke fagspråket, like fullt så prøvde dei å bruke det når det passar

seg. Når informantane skal beskrive kva motivasjon er så trekkjer dei inn at det handlar om å like det ein gjer og ha lyst til å gjere det. Ein viktig faktor for dei er at dei kjenner personalet og veit kva dei meistrar. Når ein arbeidar tett saman så kan ein oppleve motstand frå personalet og dette gjorde tre av informantane. Her brukte dei forskjellige verktøy for å løyse dette med dei involverte. Det var ikkje mange av informant som hadde fast rettleiing med personalet. Gjennom rettleiing kan personalet utvikle ny kunnskapen som dei brukte i handlingssituasjonar med barna. Alle informantane brukte kartlegging av personalet. I neste kapittel skal me ta for oss empirien og setje den opp mot det teoretiske grunnlaget.

5. DRØFTING

I denne oppgåva skal me svare på problemstillinga ved å drøfte empirien opp mot det teoretiske grunnlaget. Her vil me finne ut korleis pedagogisk leiar fremmer kommunikasjon og motivasjon til personalet. Deretter kjem drøftinga av pedagogisk leiarane og korleis dette omgrepet blir forstått. Vidare går me til kommunikasjon, her vil ein sjå om dei pedagogiske leiarane er bevisst på korleis dei bruke kommunikasjon i arbeidet med personalet. Så kjem motivasjon og motstand og korleis ein arbeider med desse. Til slutt vil me sjå på verktøya rettleiing og kartlegging som pedagogisk leiar bruka i arbeidet. I dette kapitlet vil me drøfta teorien opp til det praktiske arbeidet som pedagogisk leiar gjer i barnehagen.

5.1 Korleis arbeidar pedagogiske leiarane

Rammeplanen skriv at pedagogisk leiar har ansvar for å planleggje og vurdere det pedagogiske arbeidet som skjer i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37). Dette samsvarar med informantane når dei seier kva dei legg i omgrepet. Her trekk dei inn ansvar for planlegging og organisering av det pedagogiske arbeidet. Når pedagogiske leiarane planlegge og organisere så vil det hjelpe dei tilsette å få klarheit i arbeidsoppgåver samtidig som dei får oversikt over kva som skal skje i løpet av dagen. I følgje Bøe & Hognestad (2015) referert i Børhaug & Bøe (2022, s. 134) så er den tette relasjonen som pedagogisk leiar har til personalet viktige for å halda høg fagleg standard i det pedagogiske arbeidet, i tillegg er den viktig for personalet sin faglege utvikling. Ada er den einaste informanten som trekkjer inn ansvaret som pedagogisk leiar har for å få personalet med seg i arbeidet. Dette ser me når Ada seier.

“Har personalansvar, ansvar for foreldresamarbeidet, ansvar for å følgja lover, det har i grunn alle men eg skal sikra at alle på gruppa må gjere det”.

Når personalet opplever pedagogisk leiar som ein god leiar er det noko som kan bidra til eit godt samarbeid mellom medarbeidarane. Ut i frå Børhaug & Bøe (2022, s.135) så blir pedagogisk leiar som eit «kjernemedlem» og eit «nervesenter» når dei gjer pedagogisk leiing. Dette viser tre av informantane når dei snakkar om sine eigenskapar som dei brukar i arbeidet med å få personalet med seg. «Gjennom å vera positive og lyttande pedagogar delegere dei arbeidet til personalet». I følgje Senge referert i Aasen (2018, s. 152) så handlar personleg meistring om at pedagogisk leiar bør tenkja over kva som er viktig for dei i arbeidet. Dette ser

me at Mari gjer når ho trekkjer fram at ho brukar eigenskapane sine til å sjå kva personalet meistrar og kva interesser dei har.

«Dette er du god på, då setter eg deg på desse oppgåvene. Samtidig utfordre på ting man gjerne synes er ukomfortabelt, og litt ut av komfortsonen trur eg og er viktig og få dei tilsette og kollegaene til å utfordre seg litt sjølv».

Her kan ein sjå at ved å utfordre personalet på ting dei ikkje meistra så godt kan dei tilsette få ny kunnskap samtidig som dei lærer seg nye ting. Når Mari arbeidar på denne måten, så leiar ho personalet ved å bruke det Gotvassli (2021, s. 55) kallar situasjonsbestemt leiing. Dette ser me i tillegg hjå både Ada og Ida, dei forandrar leiarstil etter kven dei er sammen med og kva personalet meistrar. Midlertidig måtte Ida tenkja seg om før ho svara, «Eg trur eg gjer det automatisk svarar ho». Vidare ser ein at verken Ada eller Nora brukar planer over kva oppgåver personalet har i løpet av ein dag. Dette er noko som stemmer overeins med flytsonemodellen til Csikszentmihalyi referert i Gotvassli (2021, s. 60), her er sentrale omgrep oppgåver og kompetanse. Når det er balanse mellom kompetanse og utfordringar er ein i flytsona. Dette kan ein sjå når Ada svarar på korleis ho arbeidet saman med personalet «ting går av seg sjølv» seier ho. Det kan og stemma overeins med Senge sin mentale modell referert i Aasen (2018, s. 153) her tekkjer ein inn at personalet har større forståing for kvarandre sine motiv og handlinga når dei har laga seg mange felles mentale modeller. Dette kan tyde på at Ada og Nora er tydelege leiarar og saman med dei tilsette fått inn gode rutinar på kva som skal gjerast på avdelinga, dei veit alle kva som er forventa av dei i arbeidet.

5.2 Fokus på kommunikasjon

Aasen (2018, s. 116) skriv at kommunikasjon er grunnleggjande i teamarbeid. Det er i følgje Aasen i kommunikasjonen ein skaper dialog, og saman kan reflektere. Det er gjennom kommunikasjonen ein kan forstå kvarandre si åtferd og det gjev ein innsikt i kva ein tenker, i tillegg til kva ein vidareformidlar. Når Mari blir spurt om omgrepet kommunikasjon seier ho. «Omgrepet kommunikasjon er i teorien fint, men i praksis vera vanskeleg». Mari peikar vidare på at det å formidla beskjedar vidare ikkje alltid er lett, ein kan gløyme beskjedar, samtidig som ein ønskjer ikkje å snakke over hovuda til barna. Her kan ein sjå at Mari ser at kommunikasjon kan vera vanskeleg i tillegg til at ein kan gløyme å vidareformidla beskjedar. Dersom ein ser det i lys av Kaufmann & Kaufmann referert i Skogen (2021, s. 107) som peikar på perseptuelle fordreiingar, at dersom ein gjev informasjonen i feil samanheng kan det

mistolkast. Dersom ein gjev ein beskjed over barna sine hovud vil det vera eit sannsyn for at det kan mistolkast samtidig som ein vil forvri det som blei sagt.

Både Ada og Mari er samde om at kommunikasjon handlar mykje om det nonverbale i tillegg til bruk av teikn og blikk. Bakhtin (1984) referert i Giæver (2020, s. 431-432) peikar på at tilstadeværelse handlar om å vera i dialog, her vil den verbale og den non verbale kommunikasjonen vera likestilt. Dette kan ein sjå igjen ved at Ada og Mari bruker non verbal kommunikasjon like mykje som den verbale, for dei er den ein viktig del av kommunikasjonen.

Dalsgaard & Mejl (2009) henta frå Aasen (2018, s. 117) sitt tredje krav for kva som må vera til stades for god kommunikasjon er at ein må snakka sant samtidig som ein må stå inne for det ein seier. Dette tydar på at ein er ansvarleg for det ein seier, at ein har kongruent i sin kommunikasjon. Som nemnd tidlegare betyr kongruent at det er samsvar mellom det ein seier og kva kroppsspråket visar. Ada seier og at « Du kan sei ein ting, og så viser du noko heilt anna med kroppen» Ada seier vidare « Eg tenker eigentleg at du skal kunna visa det utan å bruke ord, men når du fyrst gjer det samsvarar det med det du gjer» Her kan ein sjå at Ada har kongruens i sin kommunikasjon.

Ein kan sjå måten Ada ser på kommunikasjon i lys av Gotvassli (2021, s. 82) at ho jobbar aktivt for at det ho seier ikkje skal bli tolka på ein annan måte, uavhengig om ho viser det utan ord, eller om ho bruker ord. Mari er oppteken av at ein ikkje snakkar over barna, og skriv heller ned beskjedar. Dersom ein skriv ned beskjedar minskar ein sannsynet for at noko skal blir mistolke.

I Dalsgaard & Mejl (2009) referert i Aasen (2018, s. 117) sin teori om kommunikasjon er det fyrste kravet i kommunikasjon at partane må ha eit felles språk. Dette vil seie at ein snakkar på eit nivå som gjer at alle forstår kva som blir kommunisert. Ein må sørgje for at ein bruker fagspråk og uttrykk. Når Ida blir spurt om ho brukte fagspråk responderte ho slik «Oss i mellom bruker vi fagspråk, eller barnehagespråk som eg kallar det». Dette kan tyda på at Ida ser på det som at dei har eit felles språk som dei brukar saman på avdelinga.

Ada forklarar at ho prøver å kople opp faguttrykk samtidig som ho forklare kva som skjer, for at dei andre skal lære. Dette er noko ho jobbar bevisst med for at ho ein dag håpar at det kan heve kompetansen til sine medarbeidarar. Dersom ein set Senge referert i Aasen (2018, s. 155) sine disiplinar til grunn, kan ein sjå at Ada tenkjer systemtenkning ved at ho både tenkjer på den personlege meistringa, men og på heilheita deira som team. Ada legg og til grunn at

det ikkje er hennar barnehage kvardag, men det er deira. Dette syner at det Ada gjer for fellesskapet er ikkje fordi det blir betre for ho sjølv, men fordi det blir betre for heile teamet. Ein kan og sjå det i lys av Dalsgaard & Mejl (referert i Aasen, s. 117) sitt andre punkt om at alle er likevedige, når Ada seier at det er deira barnehagekvardag.

5.3 korleis motivera personalet

Skogen & Haugen (2005, s. 113) skriv at motivasjon er ei drivkraft som får ein til å gjera det ein skal. Denne motivasjonen inneberer at ein er i ein prosess som skjer her og no. Når informantane skal beskriva kva dei legg i omgrepet så ser ein at det samsvarer med dette. Alle informantane trekkjer inn at det som er viktig er at ein lika det ein helt på med samtidig som ein har lyst til å gjere det. Når Mari forklare omgrepet motivasjon seier ho «At du gjer noko som du likar og at du må gleda deg til å gå på jobb». Her ser ein at Mari tenkjer på motivasjon som noko som ein merkar inni seg. Dette kan ein sjå i samanheng med Deci & Ryan (i Skogen, 2017, s. 129) sin indre motivasjon som handlar om at ein gjer noko som ein har interesse og glede av. Indre motivasjon ser me og i Deci og Ryan referert i Skogen (2017, s. 128) sin teori om sjølvbestemming når Nora lar ein tilsette få vera med å velje handling i samlingsstunda når ho ikkje liker at det er andre vaksne til stades der. Dette seier Nora «Då er det berre å finne andre måtar å gjere det på». Dette kan tyde på at Nora er ein lyttande leiar samtidig som ho lar dei tilsette få vera med å ta eigne avgjersla i situasjonar som dei ikkje meistrar så godt. Dette samsvarar med Arbeidsmiljøloven (2005, § 4-2), her står det at leiar skal sjå og ta omsyn til kva personalet meistra. Ein anna måte dei arbeidar med sjølvbestemming på er når Ada og Ida tar personalet med seg og lar dei bruke planer som dei har laga som dei veit funkar på barn. Her uttrykker Ada «at dei tilsette har sagt at det er veldig motiverande når dei kjenner igjen det barnet i eit anna barn og du gjorde slik og slik og sat inn dei tiltaka, så såg du ei endring» Desse handlingane gjer at Ada styrker kompetansen til dei tilsette ved at ho deler av sin kunnskap om dette tema. På denne måten kan dei tilsette ta den nye kunnskapen med seg vidare inn i arbeidet med barn.

I arbeidet som skjer i barnehagen er den ytre motivasjonen også viktig. Skogen (2017, s. 129) skriv at ytre faktorar som lønn er ytre motivasjon. Påskjøning for det ein gjer er det som motiverer personen til å utføra ei oppgåva. Tre av informantane trekkjer inn humor som eit

viktig verktøy som blir brukt i arbeidet med personalet. Dette kan vera ein ytre motivasjon som er med på å auka trivselen til personalet samtidig som det gjer at likar seg på arbeid. Aasen (2018, s. 154) trekkjer inn Peter Senge og delte visjonar som handlar om at teamet skal lære saman og det kan dei gjera ved å ha felles mål som ein arbeider mot. Dette ser me at alle informantane brukar i arbeidet, samtidig fekk personalet vera med å påverke kva mål ein skulle ha. Spurkeland referert i Skogen (2021, s. 44-45) skriv om relasjonsleiing og kor viktig den er, her blir personalet tatt med på samspel og dialog i det som skal skje på avdelinga. Dette samspelet er noko som ein ser at Ida gjer med personalet, her får alle koma med sine tankar. Når Ida arbeidar på denne måten så kan ein knyte det saman med Senge si teamlæring referert i Aasen (2018, s.154). Her er kjernepunktta at ein tenkjar sammen, deler idear i tillegg til å trekkje fram tankar som individet har. Ved å arbeidar på denne måten så kan det hjelpe personalet til gå i same retning samtidig som det kan vera med å auka motivasjonen for å nå måla som ein har laga saman.

5.4 Motstand kan det gje lærdom

I Gotvassli (2021, s. 227) står det om human relations, den meiner at konflikt er ei naturleg hending i ein organisasjon samtidig som at det i nokre tilfelle kan vera ei nødvendighet. Konflikt eller motstand vil då ifølgje human-relations vera noko som kan vera med på å betre organisasjonen til å tenke annleis. Tre av informantane følte dei møtte motstand i arbeidet sitt. Dette ser me når Ada fortel at ho kan møte motstand på pedagogisk opplegg. Her lyttar ho samtidig som ho prøvde å møte personalet sitt ønskje med at dei kan få gå ut om det var fint vær. Midlertidig må dei pedagogiske planane gjennomførast sjølv om ein er ute, her seier ho

«Ofte slår eg berre i bordet med rammeplanen og formålsparagrafar, det er derfor me er her, har me gjort det me skal så er det ein anna ting».

Ein kan sjå at Ada støttar seg på rammeplanen og formålsparagrafen i arbeidet samtidig som ho prøver å bruke overtyding ovanfor kollegaene sine ved å bruke den som haldepunkt for det planlagde arbeidet som skal gjerast. Men midlertidig ser ein at Ada seier ho forstår denne motstanden ho møter på opplegg som skal gjerast før ho gjer den same motstanden til sin leiar. I følge Aasen (2018, s. 190-191) så er det fleire grunnar for motstand, til dømes at nokon følar at dei mister makta eller at ein ikkje vil endre noko. Denne endringa ser ut til å stemmer godt overeins med det som Nora og hennas personale opplevde når dei vart flytta frå ein liten barnehage med ei avdeling til ein stor barnehage med seks avdelingar, her opplevde dei motstand frå personalet som var der. Nora trekkjer midlertidig fram at ho ikkje likar å vera

ein tydeleg leiar. Når ein ser dette overeins med Aasen endring så kan det sjå ut som om at når Nora ikkje klare å vera ein tydeleg leiar for personalet så klare dei ikkje koma seg igjennom problem dei møter. Her vil kommunikasjon vera eit viktig tema, for eit godt samspel mellom personalet ligg i evna til å kommunisere. Her må pedagogisk leiar passa på at alle får den informasjonen dei treng i tillegg til at leiar må forankra forandringa som noko som kan vera bra for dei.

I Børhaug & Bøe (2022, s. 134-135) står det at kommunikasjonshandlingane vil vera viktig for dei pedagogiske leiarane, her må dei beherskar å bruke sin formelle og faglege myndighet når dei utfører desse handlingane. I ein barnehage vil personalet vera avhengig av god kommunikasjon. Mari er den einaste av informantane som ikkje oppleve motstand, dette kan tolkast at det er fordi ho sjølv seier dei er gode på kommunikasjon, i tillegg tar ho hand om problema med ei gong dei oppstår. Dette kan sjåast i lys av Gotvassli (2021, s. 227) som seier at ein leiar må foreta ein riktig diagnose av konflikten samtidig som ein må finne ut kva den handlar om. Spurkeland (2009) seier at i alle tilfelle der ein møter menneskjer, og der menneskjer møter kulturelle reiskapar vil ein møte makt, motstand og friksjon (i Ødegård & Røys, 2018, s. 77). Når Ida møter motstand, brukar ho overtyding som sitt verktøy. Dette kan tyda på at ho er bestemt i handlingane sine samtidig som ho på den andre sida kanskje overkøyer personalet sitt. Dersom ein ser dette overeins med Spurkeland makt så kan ein her tolka det til at Ida misbruker makta ho har som leiar over personalet ved at deira stemme ikkje blir lytta til. Det interaksjonistiske synet seier at konflikt ikkje er noko ein må unngå, for dersom det ikkje er tilgjengeleg er det ofte eit teikn på organisasjonar som er i stagnasjon, apatisk og utan evne til nyskapning. Ein kan då tolke det slik at Ada, Ida og Nora sine organisasjonar er i utvikling, då dei har motstand i arbeidet sitt. Her er det viktig at pedagogisk leiarar tar ansvar når det oppstår konfliktar eller missnøye på avdelinga. For når ein arbeidar seg igjennom det så krev det mykje meir av ein, samtidig vil det ein lærer her sitje mykje betre.

5.5 Verktøy som pedagogisk leiar brukar

Ulleberg & Rønnestad (2017, s. 53) viser til Rønnestad som seier at når pedagogisk leiar brukar rettleiing så kan personalet utvikla seg og lære nye ting. Her svara tre av informantane at dei ikkje hadde fast rettleiing med personalet. I rammeplanen (2017, s. 16) blir det presisert

at pedagogisk leiar skal gjennomføra rettleiing med personalet. Men likevel så ser ein at Ada er den einaste som gjennomføre fast rettleiing med personalet. Ved å gjennomføra rettleiing så kan den faglege kompetansen blant personalet bli betre. Aasen (2018,s. 175) seier at når ein reflekterer over slike prosesser så kan det hjelpa oss å forstå våre handlinga. Dette ser ein at Ida gjer når ho seier ho kan ha rettleiing med personalet dersom dei spør etter det. Her kan det vera at dei kjem med ei case eller dei har eit problem som dei tar og reflektere over. Vidare seier Aasen (2018, s. 175) at om barnehagepersonalet skal vera i utvikling så kan rettleiing og refleksjon vera sentralt. Dette ser me hjå Ada som er den einaste som bruker rettleiing fast på personalet. Ada prøver å få til rettleiing sjølv om dagane kan vera travle, dette seier ho «Syns det er eit godt verktøy å bruke». Aasen (2018, s. 170) viser til Boge mfl. (2009) som seier det er viktig å setje ord på handlingar som skjer. Dette kan ein gjera ved å spørje om dei kan beskriva kva som skjedde i desse situasjonen, samtidig som ein får veksøkar til å reflektera over situasjonen. Ada har rettleiing på denne måten, ho noterer ned ting ho ser og deretter tar ho det opp på rettleiing. Her spør ho «Dette var det eg såg, kva tenkjer du». Handal (2014) referert i Lundestad (2021, s. 240) seier at ein må få veksøker til å reflektere over sine handlingar. Dette stemmer overeins med rettleiinga som Ada har med personalet, ho får dei til å reflektere over situasjonane samtidig som det kan bidra til personalet får auka handlingskompetansen sin.

Gotvassli (2020, s. 201) trekkjer fram Myers-Briggs som bruker til å kartlegge ferdigheitene til personalet. Her går pedagogisk leiar inn for å auka forståinga for eigne og andre preferansar. Mari seier ho kartlegge kompetansen til alle i personalet ved å gå igjennom dei ulike fagområda i rammeplanen. Aasen (2018, s. 106-107) seier at ein er avhengige av personalet sin kompetanse for at arbeidet i barnehagen skal vera ein suksessfaktor. Her vil det då vera viktig at ein veit kva kompetanse medarbeidarane har samtidig at ein veit korleis ein kan bruke den. Kompetanseutvikling skal planleggjast og vera i tråd med barnehagens behov for kompetanse. Ein kan sjå at når Mari kartlegg kva kompetanse medarbeidarane har er det likskapstrekk i Myer-Briggs og Aasen sine synspunkt.

Ida og Nora brukar observasjon for å kartlegge kva personalet meistrar. Lai referert i Gotvassli (2019, s. 160) sin forskning seier at der personar får brukt sin kompetanse er positivt for organisasjonen og individet. Forskinga peikar og på at dersom ein har tru på kompetansen sin og får brukt den, kan ein oppnå indre motivasjon.

I barnehagen som Ada arbeider har dei eit eget verktøy som dei brukar ved kartlegging. Her seier dei kva dei ønskjer å arbeide med og kva dei vil bli utfordra på.

5.6 Oppsummering

I drøftingskapittelet vart empirien sat opp mot det teoretiske grunnlaget. I Rammeplanen (2017) står det at pedagogisk leiar har ansvar for å planleggje i tillegg til å vurdere det pedagogiske arbeidet. Dette ansvaret var alle informantane einig med. Ada var den einaste som trakk inn ansvaret ein har for personalet. Dei tre andre informantane kopla omgrepet opp til det som står i Rammeplanen utan at dei trekkjer inn ansvaret for personalet. Dei var alle samstemt med at den viktigaste eigenskapane som pedagogisk leiar har er at dei er flinke til å lytte samtidig som dei utfordra personalet, på denne måten kan personalet tileigna seg ny kunnskap. Kommunikasjon er grunnleggjande for at team skal fungera og læra. Midlertidig kan ein sjå at berre to av informantane vektla både den verbale og den nonverbale kommunikasjonen. Kommunikasjonen handlar om at ein står inne for det ein seier samtidig som haldningane ein viser samsvarar med det ein kommuniserer. I ein barnehage er ein avhengige av god kommunikasjon i tillegg til eit felles språk. Informantane såg viktigheita i at personalet fekk vera med å bestemme kva dei skulle gjere i barnehagen. For når dei får brukt kompetansen sin i ting dei likar samtidig som dei har interesse for det så kan det føre til at dei oppnår indre motivasjon ved at dei meistrar oppgåvene. Samtidig var alle opptatt av den ytre motivasjonen, den var med på å skapa trivsel i arbeidet. Ved at alle har vore med å utforma felles mål hjelpte dei å dra i same retning i arbeidet. Informantane hadde ulike erfaringar når det kom til å møte motstand. Mari møtte ikkje motstand og meinte det var fordi dei var flinke til å kommunisera og å ta problema som oppstod der og då. Ada viste forståing for at ho møtte motstand for ho gav sin leiar motstand. Dei to andre informantane møtte og motstand, men utdjupa ikkje noko meir om korleis dei eventuelt jobba med det.

Rettleiing var det ikkje mange som hadde fast, den kan vera nyttig for å gje personalet tilbakemeldingar på korleis dei jobbar. Ved at pedagogisk leiar brukar konstruktiv involvering vil personalet utvikla seg og læra nye ting, dette skjer gjennom oppfølging, støtte og rettleiing. Informantane nytta og samtalar for å finne ut kva kompetanse medarbeidarane har i tillegg til å kartlegge kor det eventuelt trengs kompetanseutvikling.

6. AVSLUTTING

Arbeidet med dette forskingsprosjektet har vore givande og interessant. Me har fått fordjupa oss i korleis dei pedagogiske leiarane arbeidar med kommunikasjon og motivasjon til dei tilsette. Pedagogisk leiar er den som har ansvar for det som skal skje på avdelinga og i dette arbeidet er dei avhengig av å ha personalet med seg. På bakgrunn av dette så kom me fram til denne problemstillinga:

«korleis kan pedagogisk leiar bruke kommunikasjon og motivasjon i leiing av personalet?»

For å svara på problemstillinga så brukte me kvalitativ tilnærming der me retta fokuset mot pedagogisk leiar og korleis dei arbeidar. Empirien som vart brukt i forskingsprosjektet fekk me frå den kvalitative forskingsmetoden, og deretter gjennomførte me eit semistruktuert intervju med fire pedagogiske leiarar.

Det viktigaste funnet vårt var å få ei forståing for kor viktig kommunikasjonen er for dei pedagogisk leiarane. Det er dei som har ansvar for at det pedagogiske opplegget blir gjennomført, likeins er dei avhengig av å ha personalet med seg for å få gjera dette arbeidet. Under intervju av informantane fekk me inntrykk av at to av dei pedagogiske leiarane var tydlegare leiarar i tillegg til flinkare å bruka kommunikasjon enn dei to andre. Dei virka meir engasjerte i arbeidet og det såg me når dei fortalte om korleis dei arbeidar, her involverte dei personalet og lytta til ønskje dei kom med og prøvde å møte desse. For å passa på at alle får informasjon som er viktig i arbeidet så seier desse to at dei har ei bok som dei skriv ned beskjeder i og på denne måten så når dei ut til alle tilsette. Me fann ut at det var store forskjellar når det kom til bruk av fagspråk, nokre av dei brukte det medan andre ikkje. Fagspråket er ikkje berre viktig for pedagogar å bruke og å kunne, men og for alle som jobbar i barnehagen. Ein av informantane brukte fagspråket sitt aktivt for at resten av personalgruppa skulle utvikle seg, og at dei sjølv kunne ta det i bruk seinare. Eit anna funn som er relevant er at kommunikasjonen er det som binder alt saman, kommunikasjonen kan vera rota til motivasjon og motstand. Den eine informanten seier ho brukar overtyding som verktøy på personalet når det oppstår motstand mot å gjera noko. Her kan det sjå ut som pedagogisk leiar

misbruke makta si og overkøyer personalet. Dette kan tyda på at informanten kanskje må bli flinkare til å lytta til personalet sitt, og spørja kvifor dei visar motstand.

Andre viktig funn me gjorde var at berre ein av dei pedagogiske leiarane hadde fast rettleiing med personalet. Dette er noko som barnehagane og då særleg dei pedagogiske leiarane må gripa fatt i. Ei orsak kan vera at pedagogisk leiarane følar at dei ikkje har tid til rettleiing med personalet fordi dei har for mykje å gjera.

I dette forskingsprosjektet så var det eit lite utval av dei pedagogiske leiarane som er ute i barnehagane som var med på vår studie om korleis dei pedagogiske leiarane arbeidar med kommunikasjon og motivasjon i barnehagen. Det kan vera vanskeleg å få eit riktig innblikk i korleis dei pedagogane arbeidar med personalet sitt og her ville me ha ønskt oss betre tid for ha gå djupare inn i denne prosessen for å fått eit meir reelt resultat. Men studia vår viser likevel at kommunikasjon og motivasjon er noko som dei pedagogisk leiar må ha kunnskap om for å få personalet med seg i arbeidet som skjer i barnehagen. For skal ein lage ein god barnehage for barna er samarbeidet mellom personalet noko ein må ha fokus på.

7. Litteraturliste

Aasen, W. (2018). *Teamentledelse i barnehagen* (2.utg.). Fagbokforlaget.

Arbeidsmiljøloven, AML.(2005) Lov om arbeidsmiljø (LOV-2005-06-17-62)

<https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/arbeidsmiljolooven/4/4-2/>

Bergsland, D. M & Jæger, H. (2014). Bacheloroppgaven. Bergsland, D. M. (Red.).
Bachelor oppgaven i barnehagelærer utdanningen. (s.66). Cappelen Damm.

Børhaug, K. & Bøe, M. (2022). *Barnehagelærer-profesjonen.* Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2021). Metode og oppgaveskriving. (7.utg.). Gyldendal

Gotvassli, A. K. (2021). *Ledelse i barnehagen.* (2.utg.). Universitetsforlaget

Gotvassli, A. K. (2020). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen.* (2.utg.). Cappelen Damm.

Giæver, K. (2020, 9. April). Dialogisk praksis i hypermangfoldige barnehagen. Norsk Pedagogisk Tidsskrift. Volum 104. S. 431-432.

Kunnskapsdepartementet. (2018/12). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv.* Regjeringen. Henta frå:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnchagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (09/2017). *Kompetanse for fremtidens barnehage: revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022.* Kunnskapsdepartementet. Henta frå:
<http://www.regjeringen.no>

Kvale, S & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju.*(3.utg) Gyldendal Akademisk

Lundestad, M. (2021). Pedagogisk leiing av medarbeidere i et relasjonelt perspektiv. Skogen, E. (Red.), *Å være leder i barnehagen.* (s. 226). (3.Utg.). Fagbokforlaget.

Lundestad, M. (2021). Å ta vare på seg sjølv som leder. Skogen, E. (Red.). *Å være leder i barnehagen.* (s. 240). (3. Utg.). Fagbokforlaget.

Skogen, E. (Red.). (2021). *Å være leder i barnehagen* (3.utg.). Fagbokforlaget.

Skogen, E. & Haugen, R. (2021). Motivasjon og selvbestemmelse. Skogen, E. (Red.).
Å være leder i barnehagen. (s. 113). (3.Utg.). Fagbokforlaget.

Ulleberg, I. & Jensen, P. (2017). *Systemisk veiledning i profesjonell praksis*. Fagbokforlaget.

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgave*.
Kunnskapsdepartementet.

Ødegård, E. & Røys, H. (2018). *Å dra lasset sammen*. Cappelen Damm.

VEDLEGG 1, INTERVJU GUIDE

Informasjon om informanten

1. Kor gammal er du?
2. Kor lenge har du vore pedagogisk leiar?

Pedagogisk leiar

1. Kva legg du i omgrepet pedagogisk leiar?
2. Kva eigenskapar bør ein pedagogisk leiar ha?
3. Forandrar du leiarstil etter kven du leiar?, er du bevisst på det? Eventuelt kvifor endrar du leiarstil etter kven du jobbar med og dersom du har same leiarstil, føler du den fungera for alle, både nye og dei som har jobba der lenge?

Kommunikasjon

1. Kva legg du i omgrepet kommunikasjon?
2. Er du bevisst på måten du kommunisere og korleis du formidlar det du skal sei, eventuelle haldningar? Bruk av fagspråk og liknande
3. Lyttar du til personalet ditt og tar til deg tilbakemeldingar dei gjev og er open for innspel?

Motivasjon

1. Kva legg du i omgrepet motivasjon?
2. Kva verktøy brukar du for å auka motivasjonen i personalgruppa?
3. Arbeider de med felles mål, og får alle lov til å vere med å utvikle dei? Kvifor, kvifor ikkje?

Motstand

1. Opplever du motstand frå nokon i personalgruppa?
2. Kva verktøy brukar du i slike situasjonar?

Rettleiing

1. Korleis nyttar du rettleiing til å motivera personalet?
Og i kva situasjonar?

Kartlegging

1. Korleis kartlegg du kva oppgåver personalet ditt meistrar?
Eventuelt kva verktøy nyttar du?
2. Ser du etter kva potensiale dei tilsette har? Og korleis tar du i
Bruk kompetansen ?

VEDLEGG 2, INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTANE

Vil du delta i forskingsprosjektet *Om å fremme god kommunikasjon og motivasjon*

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt der føremålet er å få ei forståing for kommunikasjon og motivasjon og korleis pedagogisk leiar utføre dette i barnehagen. I dette skrivet gjev me deg informasjon om måla for prosjektet og om kva deltaking vil innebere for deg.

Føremål

Problemstillinga me skal forska på i vår bacheloroppgåva er «korleis kan pedagogisk leiar bruke kommunikasjon og motivasjon i leiing av personalet?». Me valte denne problemstillinga fordi me meiner at kommunikasjon og motivasjon er viktige verktøy for å laga ein barnehage med god kvalitet.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet, fakultetet for lærarutdanning, kultur og idrett er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Me har valt å ta kontakt med tre barnehagar og intervju 3-4 pedagogiske leiarar totalt. I denne oppgåva vil me velja barnehagar som me ikkje har vore i praksis. Dette fordi me ikkje vil bli påverka av svara til pedagogisk leiar sidan me kjenner dei. Me tar kontakt med styrarar i desse barnehagane og sender eit informasjonsskriv til dei for at dei skal få eit innblikk i kva me ønskjer oss.

Kva inneber det for deg å delta?

Deltakar i undersøkinga inneber intervju av pedagogisk leiar. Det individuelle intervjuet vil vara i omtrent 60 minuttar, der vil me nytte lyd opptakar, samt ta notat.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekkje samtykket tilbake utan å gje nokon grunn. Alle personopplysingane dine vil då bli sletta. Det vil ikkje føre til nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller seinare vel å trekkje deg.

Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og bruker opplysingane dine

Me vil berre bruke opplysingane om deg til føremåla me har fortalt om i dette skrivet. Me behandlar opplysingane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.. Dei som har tilgang ved behandlingsansvarleg institusjon er oss studentar [REDACTED], samt rettleiar Birgitte Ivarhus Sollesnes. Namn og andre opplysninga til dei som deltar vil bli erstatta med koda, som pedagogisk leiar 1 (P1). Det blir me studentar som skal gjennomføra intervjuet og som har ansvar for å arbeide med og analysere datamateriale.

Me kjem ikkje til å bruka namn eller kontaktopplysninga i vår bacheloroppgåva. Om me får karakter A eller B vil me spørja om tillating om å publisera bacheloren. Her må alle informantane samtykkja før publisering.

Kva skjer med opplysingane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?

Opplysingane blir anonyme når prosjektet er avslutta/oppgåva er godkjend, noko som etter planen er 25. Mai. Alle informantar vil bli verande anonyme og alt av innsamla materiale til bacheloroppgåva vil bli sletta og makulert ved godkjent bachelor

Kva gjev oss rett til å behandle personopplysingar om deg?

Vi behandlar opplysingar om deg basert på samtykket ditt.

På oppdrag frå Høgskulen på vestlandet har Personverntjenester vurdert at behandlinga av personopplysingar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine retta

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

- innsyn i kva opplysingar me behandlar om deg, og å få utlevert ein kopi av opplysingane,
- å få retta opplysingar om deg som er feil eller misvisande,
- å få sletta personopplysingar om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlinga av personopplysingane dine.

Dersom du har spørsmål til studien, eller om du ønsker å vite meir eller utøve rettane dine, ta kontakt med:

- Student ved Høgskulen på vestlandet
[Redacted]
[Redacted]
- Student ved Høgskulen på vestlandet
[Redacted]
- Rettleiar for bacheloroppgåva
Birgitte Ivarhus Sollesnes, på e-post biso@hvl.no
eller telefon 55 58 77 19 .
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen, på epost
Trine.Anikken.Larsen@hvl.no eller på telefon 55587682

Dersom du har spørsmål knytt til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet kan du ta kontakt med: NSD (Norsk senter for forskningsdata AS)
Personverntjenester, på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Venleg helsing
[Redacted]

VEDLEGG 3, SAMTYKKEKLÆRING

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjon om prosjektet leiing, kommunikasjon og motivasjon, og har fått høve til å stille spørsmål.

Eg samtykker til å delta i Intervju, kor bruk av lydopptak blir bukt.

Eg samtykker til at opplysningane frå meg publiserast slik at eg ikkje kan gjenkjennast.

Eg samtykker til at opplysningane mine kan behandlast fram til prosjektet er avslutta.

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

VEDLEGG 4, GODKJENNING FRÅ NSD

OM VURDERINGEN Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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.

PERSONVERNPRINSIPPER Personverntjenester 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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester 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 Personverntjenester 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). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken 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 oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!