

«At man har en kommunikasjon som kanskje er litt sånn der, eh, tøysete»

Kommunikasjonskulturen i barnehagen og dens forhold til trivsel og arbeidsmiljø.

BIRGITTE KORSMO

VEILEDER

Dag Øystein Nome

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for Humaniora og pedagogikk

Institutt for Pedagogikk

Master

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie med fokus på barnehagepersonalets kommunikasjon og dens påvirkning på trivsel og arbeidsmiljø. Formålet med oppgaven er å få større innsikt i hva slags kommunikasjon som er blant barnehageansatte og pedagogisk leder, samt dens forhold til trivsel og arbeidsmiljø. Kommunikasjon blir forstått som mellommenneskelige interaksjoner og ikke bare som det verbale språk. Oppgavens problemstilling er todelt og lyder som følger: *Hva kjennetegner kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere i barnehager, og hvordan påvirker denne kommunikasjonen trivsel og arbeidsmiljøet?* Problemstillingen blir besvart gjennom observasjoner og intervjuer av et barnehagepersonale i en barnehage i Agder. Funnene blir drøftet opp mot kommunikasjonsteori og ledelsesteori. Et uventet funn i denne studien er hvor mye humor og latter kom frem i barnehagepersonalets kommunikasjon, noe som også ble kommentert av den ene pedagogiske lederen under intervjuet. Oppgavens tittel er derfor et direkte sitat fra en pedagogisk leder: *«At man har en kommunikasjon som kanskje er litt sånn der, eh, tøysete»*. Sitatet er deler av et svar på spørsmål om kommunikasjon og arbeidsmiljø har en sammenheng. Studiens hovedfunn kan indikere på at det som kjennetegner kommunikasjonen også påvirker arbeidsmiljøet på ulike måter.

Forord

Jeg har de siste årene tilbrakt mye tid ved Universitetet i Agder, hvor jeg har fått tilegnet meg masse ny kunnskap om barn, barnehagen som organisasjon og dens innhold, og ikke minst hva det vil si å være en leder. Jeg har gjennom denne masteroppgaven fått en større forståelse av hva ledelse innebærer og hvor viktig det er å være bevisst på hvordan jeg kommuniserer med andre. Det er derimot vært en utfordrende og omfattende modningsprosess, hvor det har gått mye opp og ned. Det har ført meg igjennom en enorm utvikling, både personlig og som det å skulle være leder for et barnehagepersonale og det pedagogiske arbeidet.

Jeg vil takke min veileder Dag Øystein Nome for gode tilbakemeldinger og veiledning under hele prosessen, og spesielt den siste tiden før innlevering. Takk for inspirerende og motiverende samtaler. Etter hver veiledning fikk jeg nytt mot til videre arbeid med oppgaven, og hva jeg skulle gjøre for å komme i mål med denne masteroppgaven.

Videre vil jeg takke deltagerne som deltok i studien. Takk for at dere lot meg være til stede under deres avdelingsmøter, for å observere dem. Takk til dere som i tillegg stilte opp til intervju.

Til slutt vil jeg gi en ekstra takk til familien, som har støttet og heiet på meg under hele prosessen. Tusen takk, mamma, pappa, Merete, Janne, Arnfinn og Tina. Jeg hadde aldri klart dette uten deres støttende og motiverende ord. Jeg vil også takke min tante, Lene og min kusine, Ingrid for faglige og oppmuntrende samtaler og for korrekturlesning. En siste takk går til Elisabeth for sjekk av kilder.

Takk for nå, Uia!

Birgitte Kosmo

UiA, mai 2022

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	3
Forord	4
1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema.....	7
1.2 Problemstilling	7
1.3 Målgruppe	8
1.4 Avgrensing	8
1.5 Data og analysemetoder	9
1.6 Oppgavens struktur	9
1.7 Begrepsavklaringer	10
2. Tidligere forskning.....	11
3. Teori.....	15
3.1 Kommunikasjonsteori	15
3.1.1 Hva er en holdning?	18
3.1.2 Sosiale roller	19
3.1.3 Kjennetegn på god kommunikasjon	20
3.2 Humor og latter	21
3.3 Ledelsesteori	23
3.3.1 Teori X og teori Y	23
3.3.2 Transaksjonsledelse vs transformasjonsledelse	24
3.3.3 Relasjonsledelse	26
4. Metode	27
4.1 Bakgrunn for valg av metode.....	27
4.2 Metodens vitenskapsteoretiske grunnlag.....	29
4.3 Fremgangsmåte.....	30
4.3.1 Rekruttering av informanter	30
4.3.2 Planlegging og gjennomføring av observasjon og intervju.....	31
4.3.3 Problemer underveis	34
4.3.4 Bearbeidelse og analyse	34
4.4 Validitetsvurdering.....	35
4.5 Etske overveielser.....	36
5. Resultat.....	38
5.1 Humor	38

5.2 Uformell språkbruk i barnehagen.....	41
5.3 Avsporinger	44
5.4 Uklar eller tydelig kommunikasjon	46
5.5 Anerkjennende tilbakemelding.....	48
5.6 Lederrollen	52
6. Diskusjon.....	55
6.1 Humor og latter	55
6.2 Uformell språkbruk i barnehagen.....	57
6.3 Avsporinger	59
6.4 Uklar eller tydelig kommunikasjon	60
6.5 Anerkjennende kommunikasjon	62
6.6 Lederrollen	63
6.7 Hvordan påvirker denne kommunikasjonen trivsel og arbeidsmiljøet?.....	65
7. Avslutning.....	69
7.1 Oppsummering og konklusjon	69
7.2 Studiens overføringsverdi.....	70
7.3 Videre forskning på feltet.....	71
8. Litteraturliste	72
9. Vedlegg.....	74

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema

Bakgrunnen for valg av tema i denne studien er en interesse for arbeidsmiljø og kommunikasjon som en mellommenneskelig interaksjon i barnehagen. Jeg har også gjennom min praksis gjort meg erfaring rundt ulike former for kommunikasjon. Samtidig har jeg hatt veldig ulike opplevelser av det å skulle være en del av et barnehagepersonale. Jeg har undres over hva som er grunnen til at jeg noen plasser trives og andre plasser ikke, og hvorfor jeg enkelte plasser trivdes veldig godt.

Temaet for denne studien retter seg mot det mellommenneskelige for å kunne forstå bedre hva det er som påvirker arbeidsmiljø i barnehagen. Barnehagen har det siste tiåret fått mer styrt og regulert innhold, spesielt etter den nye «Rammeplan for barnehagen» kom i 2017. Hvor også den pedagogiske leder har fått et konkret ansvar for det som skjer på avdelingen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15-16). Styrer har derimot et overordnet ansvar for det pedagogiske arbeidet i hele barnehagen. (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15-16). Under emnet «Pedagogikk og ledelse» lærte jeg om ledelse i organisasjoner, ledelsesstiler og ulike kommunikasjonsformer for ledere. Dette gjorde meg enda mer interessert i temaet. Det er utfra dette emnet jeg begynte å undres over hvordan ledelsen i barnehagen foregår. Jeg ønsket å finne mer ut om pedagogisk leder er bevisst på sin rolle og ansvaret for avdelingens kommunikasjonskultur og arbeidsmiljø. Det ble derfor naturlig å bruke kommunikasjonsteori og ledelsesteori for å belyse dette temaet.

1.2 Problemstilling

Barnehagen er kjent for å ha en flat ledelseskultur, da assistenter og en pedagogisk leder har mange av de samme oppgavene (Smeby, 2011, s. 52-53). Det har derimot endret seg ved den nye rammeplanen som kom i 2017. Da den pedagogiske lederen, styrer og barnehageeier fikk konkrete ansvarsområder og roller for barnehagens drift, og for å sikre det pedagogiske arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15-16). Det er mye forskning på temaet om ledelse i organisasjoner, men lite på barnehagefeltet. Det kan undres over om det er fordi det har vært lite interesse for ledelsen i barnehagen. Det kan også tenkes at ledelse ikke har blitt

sett på som nødvendig og som styrers oppgave i barnehagesektoren (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 2). Denne studien ønsker derfor å finne svar på hvordan pedagogisk leder kommuniserer sammen med sine medarbeidere, og hvordan deres uttrykk for trivsel og arbeidsmiljø er. Min problemstilling er derfor todelt og lyder:

Hva kjennetegner kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere i barnehager, og hvordan påvirker denne kommunikasjonen trivsel og arbeidsmiljø?

Studiens fokusområde er pedagogisk leders kommunikasjon med sine barnehageansatte, og hvordan de forholder seg til sin lederrolle for å legge til rette for trivsel og arbeidsmiljø. Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å rette et søkelys på hva slags kommunikasjonskulturer som er til stede i barnehager og hvordan denne kommunikasjonen påvirker barnehageansattes trivsel. Jeg ønsker også at barnehageansatte skal bli mer bevisst på hvilken rolle og hvilket ansvar man har som pedagogisk leder.

1.3 Målgruppe

Målgruppen for studien er ansatte og ledere i barnehagen. Mitt ønske med studien er at funnene kan bidra til å sette et søkelys på barnehagens arbeidsmiljø og kommunikasjonskultur, sett i lys av pedagogisk leders rolle i en slik prosess.

1.4 Avgrensning

På bakgrunn av oppgavens omfang og tidsramme, er det blitt gjort noen avgrensninger. Kommunikasjon og arbeidsmiljø er to store temaer som inneholder mye. Studien er derfor avgrenset til å sette søkelys på kommunikasjonen som er blant en personalgruppe på en barnehageavdeling. Påvirkningen på arbeidsmiljøet er også avgrenset til det som har med personalets trivsel. Det er også gjort teoretiske avgrensninger. Hvor det ut fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv, er blitt brukt kommunikasjonsteori og ledelsesteori.

Det er også blitt gjort avgrensninger i forhold til utvalget. Hvor jeg har valgt å fokusere på den pedagogiske lederrollen, og deres tanker omkring kommunikasjon, arbeidsmiljø og deres rolle som leder. Som nevnt foregår studien bare i én barnehage og i én personalgruppe som holder til på samme avdeling. Det har gitt meg muligheten til å gå i dybden på hvordan

nettopp denne personalgruppen kommuniserer og hvordan nettopp denne kommunikasjonen påvirker deres arbeidsmiljø.

1.5 Data og analysemetoder

Problemstillingen i denne studien utforskes gjennom en kvalitativ metode. Det er blitt brukt observasjon som datainnsamlingsmetode. Det ble observert fire avdelingsmøter for å sette seg inn i og forstå kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere. Det ble også brukt semistrukturert intervju som metode. Her ble det spurt om tanker rundt begrepene kommunikasjon og arbeidsmiljø. De pedagogiske lederne ble også spurt om deres opplevelse av seg selv som leder.

Deretter har jeg transkribert intervjuene og lydopptakene av observasjonene, og brukt dette i det videre arbeidet. Datamaterialet ble så gjennomgått, og det ble gjort en tematisk analyse. De interessante funnene fra observasjonene ble kategorisert ut fra viktige tematisk felles trekk.

1.6 Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenteres tidligere forskning på feltet. Det er benyttet tre ulike artikler, hvor to av dem er fra Norge og tar for seg ulike sider av arbeidsfordelingen i barnehagen. Den siste tar for seg bruken av humor på arbeidsplassen.

Kapittel 3 tar for seg oppgavens teoretiske forankring som setter rammen for studien. Her presenteres relevant teori som generell kommunikasjonsteori og ledelsesteori. Jeg vil også ta for meg ulike begreper innenfor disse teoriene.

I kapittel 4 blir det redegjort for studiens forskningsmetode. Først blir valg av metoden begrunnet, før jeg tar for meg det vitenskapsteoretiske ståstedet. Videre blir planleggingen og gjennomføringen av metoden presentert. Min rolle som observatør og intervjuer blir også tatt med her. Til slutt blir det reflektert over studiens validitet og de etiske overveielene.

I kapittel 5 presenteres oppgavens funn og mine tolkninger av dem. Her er funnene delt opp i ulike kategorier som blir presentert gjennom de forskjellige overskriftene.

I kapittel 6 kommer drøftingen av funnene og det blir gjort videre tolkninger og refleksjoner rundt disse. Strukturen følger samme rekkefølge som funnene ble presentert.

Kapittel 7 er oppgavens avslutning. Her kommer en oppsummering av studien samt en kort konklusjon. Studiens overføringsverdi og videre forskning blir også tatt med her.

1.7 Begrepsavklaringer

Det finnes mange måter å forstå arbeidsmiljø på, og siden dette begrepet er så sentralt for denne oppgaven, vil det være naturlig å definere hva jeg legger i begrepet i denne studien.

Begrepet arbeidsmiljø dekker alt som har med arbeidsplassens miljø. Det kan være både det fysiske miljøet som inneklima, og fysiske tilrettelegginger, til det psykososiale miljøet som har med de ansattes trivsel og opplevelse av arbeidsplassen (Innstrand et al., 2021; Skogstad & Harris, 2021, s. 16). I denne oppgaven vil det bli lagt vekt på det psykososiale miljø. Det vil si det som går på det mellommenneskelige samspillet og personalets uttrykk for trivsel i den gitte gruppen og på arbeidsplassen. Det er altså mest fokus på individnivået og litt på organisasjonsnivå (Skogstad & Harris, 2021, s. 18). Jeg tar derfor bare med deler av det arbeidsmiljø omhandler.

2. Tidligere forskning

Innenfor barnehagefeltet er det enda lite forskning på flere områder i forhold til skolen eller andre profesjoner. Jeg har derfor ikke klart å finne tidligere forskning på det jeg har valgt å forske på, og har derfor benyttet meg av annen forskning som inngår i deler av min studie. Den tidligere forskningen jeg har inkludert i oppgaven er to studier fra det siste tiåret, henholdsvis 2011 og 2014 og en studie fra 1986. Siden jeg ønsker å belyse kommunikasjonen mellom pedagogisk leder og medarbeider har jeg tatt med forskning som sier noe om rollefordelingen som er i barnehagen. Jeg har og tatt med en eldre artikkel om humor på arbeidsplassen, da jeg mener den er like relevant i dag som i 1986. De to nyeste undersøkelsene er fra barnehager i Norge.

Jens-Christian Smeby (2011) gjorde en undersøkelse på førskolelærers profesjonalisering av yrket i 2011 og studien ble gjennomført i en rekke norske barnehager. Han tar for seg de ulike arbeidsfordelingene, kompetanseforståelsen og førskolelærere og assistenters mestringsfølelse av barnehagens oppgaver. I artikkelen *Profesjonalisering av førskolelæreryrket?* av Smeby (2011) tar han opp nettopp arbeidsfordeling og ulike roller som er i barnehagen i lys av profesjonalisering. I resultatene kommer det frem at assistenter og førskolelærere stort sett gjør de samme oppgavene, men at førskolelærer bruker litt mer tid på det administrative og dermed bruker assistentene litt mer tid på det direkte arbeidet med barna (Smeby, 2011, s. 47). De fleste oppgavene i barnehagen blir vurdert til å passe like godt for førskolelærer og assistent, men at det er litt uenighet om hvem som passer best til å lede det pedagogiske arbeidet med femårsklubb og det å ta opp vanskelig eller sensitiv informasjon med barnas foreldre (Smeby, 2011, s. 51). Et annet interessant ting som kommer frem i resultatet er *“Det er også et gjennomgående trekk at assistentene i noe større grad enn førskolelærere oppgir at oppgaver passer like godt for begge grupper.”* (Smeby, 2011, s. 51). Det er altså en kompetansestrid om hvem som egner seg best for de ulike oppgavene i barnehagen, men at flere av lederoppgavene ofte er tillagt den pedagogisk leders stilling (Smeby, 2011, s. 54). Ifølge Smeby (2011) vil dette resultatet indikere at det ikke nødvendigvis er slik at assistenter anerkjenner førskolelæreren sin kompetanse eller at førskolelærerne er spesielt kompetente for jobben som pedagogisk leder (s. 54).

Barnehagen som yrkesfelt har i lang tid vært preget av mange ansatte med uformell kompetanse, siden det er få klare linjer i hvilke oppgaver som krever kvalifisering. Barnehagen er sterkt preget av det hverdagslige, lek og barndom, som har mye til felles med

omsorg og tilsyn i familien, og den tradisjonelle kvinnerollen (Smeby, 2011, s. 46). Det er derfor vanskelig å bevise den profesjonelle pedagogiske forståelsen og det strategiske arbeidet en pedagogisk leder gjør, da det inngår i alle disse hverdagslige arbeidsoppgavene (Smeby, 2011, s. 46). Smeby (2011) trekker paralleller med denne lekmannskulturen som er i barnehagene til at det også kan ha en sammenheng med hvorfor den formelle kompetansen i liten grad blir verdsatt (s. 53). Omsorg blir ikke betraktet som noe man trenger en formell kompetanse for å utføre og at profesjonell kompetanse blir forbundet med den konservative, maskuline verdien og kulturen som ikke tar hensyn til omsorg og etikk (Smeby, 2011, s. 46). I tillegg reflekterer han over om det kan være en sammenheng med at høyere formell kompetanse fører til et mer kritisk blikk på egen mestring og kompetanse, og motsatt, at de uten formell kompetanse har en tendens til å overvurdere sin kompetanse (Smeby, 2011, s. 54). Smeby (2011) konkluderer med at førskolelæreres kunnskapsgrunnlag er svakt og at profesjonene blir oppfattet deretter (s. 56).

Børhaug og Lotsberg har også forsket på hva slags ansvarsområder en pedagogisk leder har, men i forhold til det å ta del i barnehagens ledelsesoppgaver, som er noe annerledes fra Smeby (2011) sin forskning. Børhaug og Lotsberg sin forskning finner også sted i Norge, men fra et titalls ulike barnehager. Artikkelen til Børhaug og Lotsberg (2014) viser til arbeidsoppgavene og ansvarsområdene i barnehagen, hvor det kommer fram en lite omtalt hierarkisk struktur. De trekker samtidig inn hvor stor frihet de pedagogiske lederne har for det pedagogiske arbeidet og ledelsen på sin avdeling (s. 12). Børhaug og Lotsberg (2014) nevner også at pedagogisk leders ansvar har økt med årene, da de har gått fra en grunntanke om kollegafellesskap til å få tildelt oppgaver som har med formingen av det pedagogiske arbeidet innad på avdelingene, personalledelse og at de har en stor del av ansvaret utad med foreldre (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 13-14). Det kommer frem i resultatene at den pedagogiske lederen har hovedansvaret for dagsrytmen og alt det praktiske av rutiner og planer det innebærer, for at barna skal få en fin og trygg barnehagehverdag (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 8). I diskusjonen trekker han frem at de også har ansvaret for de pedagogiske rammene for barnehagen, og at her får de et stort handlingsrom (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 12).

Det pedagogiske arbeidet foregår ikke bare i noen avgrensede tidsrom, men under hele barnehagehverdagen, også når pedagogisk leder selv ikke er til stede, og er derfor innvevd i alle oppgaver og arbeidsområder en pedagogisk leder gjør i barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 12). Når pedagogisk leder er borte vil det være lagt føringer, planer eller rutiner for

hva som skal skje den dagen eller de timene. Siden det pedagogiske arbeidet går inn i alle oppgaver blir det også vanskelig å se en klar arbeidsfordeling og at den pedagogiske lederen faktisk er en leder (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 13). Samtidig trekker Børhaug og Lotsberg (2014) frem at personalledelse blir enda viktigere for å kunne veilede assistentene og løfte dem faglig opp slik at de kan bidra med det pedagogiske arbeidet inn i arbeidsoppgavene i barnehagen (s. 12). På den måten blir også sammenslutning og de mellommenneskelige relasjonene viktige (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 12).

Det er også forskning som tar for seg hva humor har å si for en arbeidsplass og hvordan man som leder kan bruke humor i kommunikasjonen med sine medarbeidere. Dette vil være av stor relevans for min forskning, da humor er et sentralt tema i mine funn. Joe Jenkins har forsket på dette og i sin artikkel *Humor in Business* (1986) blir det beskrevet ulike metoder man kan bruke for å skape en bedre moral og et bedre miljø på arbeidsplassen (Jenkins, 1986). Det kan for eksempel være å formidle humor gjennom ulike plattformer og å henge opp humoristiske vitser eller tegneserier på synlige plasser som pauserommet, ved kopimaskinen eller på toalettet, eller legge til et humoristisk innslag på slutten av en arbeidsmail (Jenkins, 1986). Han trekker også frem at det kan være lurt å begynne møter med et humoristisk innslag, fordi humor og latter påvirker hjernen vår til å gå mer ut av våre faste spor og tankemønstre, og en vil derfor være mer kreativ og lærevillige med en mer energisk og positiv energi (Jenkins, 1986). I tillegg til at humor løfter stemningen i rommet og øker tankens potensiale, er humor også et verktøy for å styrke relasjoner, kommunikasjonen og for bedre holdning og miljø, og "Humor is the answer" om man trenger å snu en situasjon fra å være intens og alvorlig til det motsatte, ifølge Jenkins (1986). Det er også viktig at humoren ikke går ut over de ansatte, men som Jenkins sier "*Make yourself, not them, the butt of your jokes*" (1986), altså at du bruker deg selv. Humor som går på bekostning av andre er ikke humor, og vil skape mer splid.

Jeg ser på disse artiklene som relevante for min forskning, da de tar opp spørsmål som handler om arbeidsfordelingen, altså hvem som har ansvar for hva i barnehagen. I Smeby (2011) sin artikkel blir det også diskutert om de pedagogiske lederne er kompetente og faglige nok i forhold til sin stilling og profesjon, og hvordan de selv føler at de mestrer sine oppgaver i barnehagehverdagen. Dette er relevant for det som kommer frem i mine funn, som handler om det formelle og uformelle språket som er i barnehagen. Børhaug og Lotsberg (2014) tar opp hvilke ansvarsområder den pedagogiske lederen har i en slik lederstilling i barnehagen.

Pedagogisk leders ansvar som leder er også noe som kommer frem i mine funn og som jeg senere reflekterer rundt i diskusjonsdelen i denne oppgaven. Den siste artikkelen om humor på arbeidsplassen har også relevans for oppgaven, da humor er et sentralt tema for kommunikasjonen i barnehagen, som kommer frem i både funn og som senere blir diskutert opp mot tidligere forskning og eksisterende teorier.

3. Teori

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for denne oppgavens teoretiske forankring. Det vil jeg gjøre ved å se på ulike begreper som knytter seg opp mot problemstillingen, og som kan være med på å belyse, og forstå senere funn. Først vil jeg presentere hvilke teorier og begreper jeg har brukt for å forstå hva kommunikasjon er, og hva en god kommunikasjon er. Avslutningsvis vil jeg ta for meg hva ledelse er samt gjøre greie for noen ulike lederstiler.

3.1 Kommunikasjonsteori

Begrepet kommunikasjon er et vidt begrep og oppfattes ulikt av ulike mennesker. Ifølge Falkheimer og Heide (2019) er det tre faktorer som er de mest sentrale for den mellommenneskelige kommunikasjonen. Den første er at det handler mer om en prosess enn om en tilstand (s. 32), den andre er at kommunikasjon er *«(...) noe som finner sted mellom flere mennesker og knytter dem sammen i tid og rom»* (Falkheimer & Heide, 2019, s. 32), og det tredje punktet er at kommunikasjonen har *«(...) et slags objekt eller innhold (...)»* altså det som *«(...) gjøres felles»* (Falkheimer & Heide, 2019, s. 32). Denne måten å forstå kommunikasjon på vil da si at det er en prosess og det en gjør eller sier, for at et budskap skal komme frem. Her igjen er det to ulike måter å kommunisere på med to forskjellige formål. Det ene er informasjonsoverføring eller overføring av en informasjon gjennom kommunikasjonen, hvor en bare har til hensikt å formidle en informasjon som det ikke er tenkt å få en tilbakemelding på, altså å informere. Prosessen her er kun hos avsender, som går ut på å finne frem til riktige og tydelige nok ord, tegn og informasjon for at mottakeren skal forstå budskapet og informasjonen som blir kommunisert (Falkheimer & Heide, 2019, s. 34). Denne kommunikasjonsformen blir ofte brukt når en skal gi beskjeder og viktig informasjon, eller når det ikke er rom for tolkning, refleksjon eller diskusjon. I barnehagekontekst kan dette være noe som går direkte på HMS overfor barn og ansatte eller det kan være en pedagogisk leder som informerer fagarbeideren som akkurat har kommet, om at de holder på med påkledning.

Den andre faktoren er informasjonsdeling eller det å dele et budskap eller informasjon gjennom kommunikasjon. Her oppstår kommunikasjonsprosessen mellom avsender og mottaker, disse rollene blir også byttet på kontinuerlig. Ifølge Granér (1995) er man og avsender mens man er mottaker, gjennom at en sender nonverbale tilbakemeldinger på det som blir sagt verbalt (s. 73). Som for eksempel å stå vendt mot den som snakker og ikke fra

eller å nikke mens man hører på det motparten har å si. Det kan fortelle den som snakker at du er interessert og forstår det som blir fortalt. Falkheimer og Heide (2019) bruker begrepet læringsprosess. I en slik situasjon er det rom for tolkning, refleksjon og diskusjon for å forstå og å skape en mening med budskapet eller informasjonen. Raaheim (2021) skriver at atferden en har, er like viktig som det man sier med ord, for kommunikasjonen mellom mennesker (s. 136). Man kan tolke og forstå om de man snakker til har forstått det man har prøvd å kommunisere, eller om du må formidle budskapet på en annen måte. En atferd er noe man gjør, en kroppslig handling eller bevegelser og går derfor inn under begrepet nonverbal kommunikasjon (Kennair, 2021).

Den opprinnelige betydningen av kommunikasjon kommer også inn under kommunikasjonsdeling, da det latinske ordet «*communicare*» betyr «å gjøre felles» (Falkheimer & Heide, 2019, s. 35). Det handler om å kommunisere med hverandre for å få en større fellesforståelse av virkeligheten til hverandre, som samfunn, kulturen eller organisasjonen (Falkheimer & Heide, 2019, s. 36). I personalgruppen av en barnehage vil det kanskje være å forstå barnas utvikling, utfordringer eller behov, da det ofte er ansatte med ulik faglig kompetanse og erfaringer. I boken “Å være leder i barnehagen” (2013) blir kommunikasjonen beskrevet som viktig og som “(...) *livsnerven i enhver organisasjon, også i en barnehage*” (Skogen, Haugen, Lundestad & Slåtten, 2013, s. 108). Det vil si at kommunikasjonen i personalgruppen er bindeleddet eller hoved åra for relasjoner, arbeidsmiljøet og trivsel. Som man allerede forstår inneholder kommunikasjon mye, blant annet det verbale språket, som ord, men også den nonverbale, altså kroppsspråk. De fleste forbinder kroppsspråk med mimikk, holdninger, tonefall og hånd- og kroppsbevegelser. Kroppsspråket er viktig for både hva sender mener med budskapet og hvordan mottaker tar imot budskapet (Raaheim, 2021, s.135). For eksempel så kommuniserer man gjennom kroppsspråk mens man hører på andre snakke eller fortelle, ved at man nikker når man oppfatter det sender prøver å formidle, eller at man har et mer spørrende blikk om man ikke helt oppfatter det sender prøver å formidle. Ved hjelp av kroppsspråket her, kan sender stoppe opp og spør om mottaker forstår, og får også mulighet til å justere og formidle det en prøver å få frem på en annen måte, slik at mottaker bedre kan forstå budskapet (Raaheim, 2021, s. 135). Et annet eksempel hvor kroppsspråket kommer tydelig frem i direkte dialog, kan være at pedagogisk leder (sender) spør en av fagarbeiderne (mottaker) om å begynne med påkledningen på barna(budskap). Fagarbeideren svarer, ja, men mens hun ruller med øynene

og sukker. Da vil kroppsspråket til fagarbeideren tolkes som at hun ikke vil kle på barna, og også at hun viser lite respekt ovenfor pedagogisk leder.

I noen tilfeller kan det vi kommuniserer være ubevisst, altså at man ikke selv er klar over vår egen kommunikasjon og utstråling ovenfor andre og til og med noen ganger oss selv (Raaheim, 2021, s. 137-138).

	Bevisst for meg	Ikke bevisst for meg
Bevisst for andre	Åpent felt Det vi deler med andre. Individets og gruppens sosiale «ansikt» utad.	Blindt felt Det andre legger merke til, men som individet eller gruppen selv ikke er bevisst om.
Ikke bevisst for andre	Skjult felt Individets og gruppens private eller hemmelige sider som andre ikke får ta del i.	Ukjent felt Sider ved personligheten og gruppelevet som verken individet eller omverdenen vet om.

Figur 1. Johari-vinduet, modellen viser menneskers bevissthet og ubevissthet i relasjoner med andre mennesker (Granér, 1995, s. 27).

Johari-vinduet over (Figur 1.) viser de ulike sidene, både ubevisst og bevisst, som handler om hva man kommuniserer gjennom atferd og det vi sier. *Det åpne feltet*, arenaen eller det «offisielle jeg» er det som er bevisst for både en selv eller gruppen og andre (Granér, 1995, s. 27; Raaheim, 2021, s. 137). Det vil si at de følelser, atferd og tanker vi velger å dele med andre slik at de blir bevisst vår tanke blir til det åpne feltet, i for en gruppe eller arbeidsplass er dette det vi kaller «ansiktet utad», altså det vi vil at andre skal se. Det er viktig å merke seg at ens egen oppfattelse av en selv må stemme overens med det de andre oppfatter, hvis ikke går man over i de andre feltene (Granér, 1995, s. 27). Det neste feltet er *det skjulte feltet* også kalt *fasaden*, og består av personenes eller gruppens private eller hemmelige følelser og tanker, også erfaring og fantasi som man velger å ikke vise til andre (Granér, 1995, s. 27; Raaheim, 2021, s. 138). Hvor mye man velger å holde skjult for andre kommer ofte an på hvor godt man kjenner den andre, ofte deler vi mer med våre nærmeste enn med helt ukjente personer (Granér, 1995, s. 27). En arbeidsplass kan skjule sine mangler eller utfordringer for ikke å miste kunder eller troverdighet fra omverdenen (Granér, 1995, s. 27). Det neste feltet er *det blinde feltet* og er din egen eller gruppens atferd som andre registrerer, men som du selv ikke er klar over (Granér, 1995, s. 28). For eksempel en barnehageansatt som gjør alt selv, for

å selv tro at det gagnar alle, mens kollegaene ser at det egentlig bare er for å hevde seg selv. På arbeidsplassen kan det være at man har gamle rutiner som ikke lenger er effektive eller særlig gode for arbeidet, som er tydelig for andre eller nyansatte at ikke fungerer, men som en selv er så vant med og derfor ikke ser. Det siste er *det ukjente feltet*, som inneholder våre dype ubevisste sider, som hverken du selv eller andre er klar over eller (inntil videre) har direkte tilgang til (Granér, 1995, s. 28; Raaheim, 2021, s. 138). Ifølge Granér (1995) så er det i dette ubevisste at det de kreative og fantasiskapende sidene våre er, og som ofte dukker opp i våre drømmer (s. 28-29). Disse kan komme av både underliggende positive og hyggelige erfaringer og følelser, men også vonde underliggende minner og følelser (Granér, 1995, s. 29).

I boken til Granér (1995) blir det nevnt at sinnsstemningen din har mye innflytelse på hvordan budskapet ditt blir formidlet av deg (Granér, 1995, s. 74), både av valg av ord, men også hva du utstråler, altså kroppsspråket ditt og holdningen som ligger bak. Dine følelser vil påvirke hva og hvordan budskapet blir, og det er ofte flere forskjellige følelser og opplevelser på en og samme tid. Ved å bevisstgjøre seg selv på egne holdninger og følelser om det rundt, vil man også være mer bevisst på hva en kommuniserer til andre.

3.1.1 Hva er en holdning?

En holdning er hvordan man som menneske forholder seg, og har en tendens til å handle, tenke eller reagere enten positivt eller negativt overfor andre mennesker, en situasjon, ting eller fenomener (Svartdal, 2020; Skogen et al., 2013, s. 105). Svartdal (2020) skriver at holdningene kommer til uttrykk på tre ulike måter. "*Kognitivt - gjennom oppfatninger og meningsytringer [...].*", "*Emosjonelt - gjennom positiv eller negativ følelse [...].*", "*Atferd - i handlinger og reaksjoner [...].*" (Svartdal, 2020).

Holdninger kan overføres fra andre, som for eksempel nære familiemedlemmer eller andre venner man ser opp til eller identifiserer seg med (Svartdal, 2020), man kan også overta holdninger fra kulturer eller samfunn som en identifiserer seg med, for eksempel forståelsen om hvordan den norske barneoppdragelsen er i forhold til andre land. Holdninger blir og til mens man lærer om og erfarer ulike ting, hendelser eller mennesker, som gjør at en enten får en holdning man ikke har tatt stilling til, eller at en tidligere holdning utvikler seg eller forandrer seg, ut fra det nye en har erfart eller lært (Skogen et al., 2013, s. 106). Når en holdning bygges på en "*lite saklig begrunnet holdning*" og at den er "*unyansert*" (Svartdal,

2020) og også gjerne er meget motstandsdyktig kalles dette for en fordom (Skogen et al., 2013, s. 105). Så uansett om holdningene dine har gode og saklige begrunnelser eller ikke, så er de en stor del av hvem du er og din personlighet (Skogen et al., 2013, s. 106).

Når dine holdninger er en så stor del av din personlighet, vil det og være naturlig at den kan påvirke kroppsspråket ditt og måten du kommuniserer med andre og om andre på. I jobbsammenheng er en ofte mer bevisst og kontrollert over for hva en sier, men det er like viktig å tenke over ens kroppsspråk, slik at man unngår det som heter dobbeltkommunikasjon. Det er når en sier eller prøver å gi uttrykk for noe, men at kroppen din forteller noe annet (Skogen et al., 2013, s. 112). Mottakeren kan da bli forvirret ovenfor de ulike signalene du gir ut, og det kan lettere oppstå en uønsket situasjon og misforståelser. På en avdeling i en barnehage vil det være personer med ulikt utdanningsnivå og ulike yrkeserfaringer. Det er da stor sannsynlighet for at det vil være forskjellige holdninger til stede i gruppen (Skogen et al., 2013, s. 111).

3.1.2 Sosiale roller

Et annet aspekt personligheten vår er med på å forme er hvilken sosial rolle man tar i gruppen. Granér (1995) skriver at en går inn i ulike sosiale roller, alt etter hvor en er og hvem en er med, men at personligheten din er fellesnevneren for alle disse rollene man inntar (Granér, 1995, s. 46). I de ulike gruppene man er en del av, vil personligheten alltid være med på å bestemme hvilken sosial rolle man tar i de gitte gruppene, ut ifra hvilke behov man har i den gitte situasjon og hvilke forventninger som ligger i situasjonen. Som ansatt i en barnehage vil det være forventninger til deg som du eksempelvis ikke vil oppleve i vennegjengen, og man vil også ha ulike egne behov som ansatt i barnehage versus som en venn i vennegjengen. Forventningene til deg fra arbeidsplassen gjør at man går inn i ulike sosiale roller, Skogen (et al., 2013) uthever tre hovedroller, arbeidsroller, samarbeidsroller og individuelle roller. Noen tar roller som initiativtaker, noen delegerer oppgaver, noen arbeider effektivt og andre kommer opp med kreative ideer. Disse rollene vil gå inn under arbeidsroller (Skogen et al., 2013, s. 91). Andre vil kanskje være mer opptatt av å motivere gruppen, vise omsorg eller passe på at alle får komme med sine synpunkter eller sine forslag til hvordan gruppen skal jobbe. Disse rollene går under samarbeidsroller, hvor en er mer opptatt av at det skal være en god atmosfære å jobbe i (Skogen et al., 2013, s. 91). Den siste rollen som går på individuelle roller, kan være til fordel for arbeidsplassen, men den kan også være til hinder om de går imot arbeidsplassens mål og retning. Grunnen til det kan være flere, for eksempel kan det være

gruppen selv som er på avveier og trenger noen å skyldte på, eller så kan det være at en ikke helt klarer å finne sin plass i gruppen, at en ikke finner ut hvilke roller som ikke er tatt for å vite hvilke roller en selv kan innta. Dette kan føre til at den personen blir usikker (Skogen et al., 2013, s. 92).

3.1.3 Kjennetegn på god kommunikasjon

De fleste har hørt at det er viktig med god kommunikasjon mellom seg og partneren, som leder, i samspill med barn eller generelt i samspill med andre mennesker, men hva menes med god kommunikasjon? For det er mer enn å bare snakke språket godt eller å få andre til å forstå deg. *“God kommunikasjon er ikke et spørsmål om “å få det siste ordet”, men snarere et spørsmål om å lytte og samtidig gi slipp på noe av sitt eget markeringsbehov”* (Raaheim, 2021, s. 140). Et av nøkkelordene er respekt. Det er viktig å vise respekt, *“gjensidig respekt”* som Raaheim (2021) skriver, ovenfor den man kommuniserer med uavhengig av hvilken relasjon man har for vedkommende (Raaheim, 2021, s. 139). Det vil si at når noen snakker til deg, så må en vise at en lytter (atferd) og at andre kan ha andre meninger og oppfatninger enn deg selv, dette kan også kalles anerkjennelse da respekt og anerkjennelse går hånd i hånd (Gundersen, 2021). Opplever man respekt, får man også anerkjennelse ifølge Gundersen (2021). Da vil det være viktig å ha tilegnet seg egenskapen å kunne se og forstå verden ut fra andres perspektiv, altså å ha evnen til desentrering (Raaheim, 2021, s. 139-140). Denne egenskapen vil være varierende ut fra ulike erfaringer, kunnskap og personlighet en har, og hvilken situasjon man er oppi. Står man i en konflikt med noen vil det være mer utfordrende å klare å lytte til motparten og prøve å forstå dennes side. Tillit er også en viktig faktor for god kommunikasjon. Det er essensielt at man har tillit til den andre, og opplever at man kan si det man ønsker uten at det formidles videre. Man bør også kunne ha tillit til at motparten er oppriktig interessert i det man har å fortelle og at man vil bli tatt på alvor (Raaheim, 2021, s. 139). God kommunikasjon innebærer også at alle parter oppfatter det som blir formidlet, at alle er innforstått med kulturen og normene i gruppen, men også at det blir brukt ord og uttrykk som alle har evne til å forstå. Bruker den pedagogiske lederen mange faguttrykk og begreper som ikke assistenten eller fagarbeideren vil ha mulighet til å forstå er det en måte å ekskludere de fra samtalen. Dette kalles ekskluderende fagsjargong (Raaheim, 2021, s. 140). Er temaet ekstra sårt og veldig følelsesladd er det større sjans for at det kan oppstå en konflikt. Da vil det være viktig å beholde roen, og tenke igjennom det man ønsker å formidle. Slik at en kan argumentere saklig uten at følelsene tar over og man buser ut med noe som kan såre enkeltpersoner og som en ofte kan angre på i ettertid. Det er også i slike opphetede situasjoner

man glemmer å lytte til det den andre har å si, fordi man er mer opptatt av å få frem sine poeng.

3.2 Humor og latter

Det å smile og le er en form for kommunikasjon og det kan være en måte å fortelle andre at man er glad eller fornøyd og går inn under den nonverbale kommunikasjonen (Flaten, 2021, s. 69). Vi ler ofte når vi oppfatter noe som morsomt, dette er også det vi kaller for humor. Men det er ikke bare på grunn av humor vi ler. I følge Näslund (2000) så ler man av ulike årsaker, man kan le som følge av humor, eller fordi de andre i rommet gjør det, som kalles "*sosial latter*", en kan også le for å skjule ens mangel på kunnskap eller usikkerhet, eller fordi man er engstelig (Näslund, 2000, s. 143). De tre siste Näslund nevner er "*unnskyldende latter*", "*patologisk latter*" (ukontrollert latter fra hjerneskade eller psykiske forstyrrelser) og latteren som kommer av at noen kiler deg (Näslund, 2000, s. 143).

Humor har ingen klar definisjon, og ifølge Näslund er humor bare noe som finnes inni oss og ikke i vår omverden (Näslund, 2000, s. 103). Humor har med det mellommenneskelige å gjøre da det går ut på å ha evnen til å oppfatte det som skjer i en situasjon. På siden til Store Norske Leksikon blir det beskrevet slik: "*Humor betyr evne til å oppfatte det morsomme i en situasjon eller sans for det komiske*" (Gundersen, 2021). Det er dermed ikke alle som har evnen til å oppfatte det morsomme i enhver situasjon, og noen har kanskje ikke sans for det komiske i noen sammenhenger eller i svært få (Freud, 1994, s. 124). Flaten (2021) beskriver at evnen til å forstå at noe er humoristisk, henger sammen med om man forstår de sosiale kontekstene, og det å klare å oppfatte de morsomme selvmotsigelsene (Flaten, 2021, s. 42). På samme måte som at vi oppfatter skjønnhet forskjellig, oppfatter en hva som er komisk forskjellig (Näslund, 2000, s. 103). I en barnehagekontekst vil det virke inn på personalgruppen, om personalet har lik sans og evne for humor eller ikke, for om man oppfatter de samme tingene eller situasjonene som morsomme.

Det finnes forskjellig typer humor og det man kan kategorisere som sunn og usunn humor. Haugen og Melhus (2003) viser til humor som gir positive eller negative sosiale konsekvenser, og utfra det hva som er sunn og usunn humor. Den sunne humoren er altså den som gleder andre, uten at den sårer eller skader andre personer. Selvironi og komikk kan være eksempler på sunn humor (Haugen & Melhus, 2003, s. 98-99), og den usunne humoren blir da det motsatte. Usunn humor kan eksempelvis være at man vil få andre til å le på en annen

persons bekostning gjennom hån, ironi eller sarkasme, eller at noen faller og man ler av personene i stedet for å høre om det går bra. Flaten presenterer fire humorstiler, hvor to er det man kan kalle sunn humor og de to siste, usunn humor. Selvforsterkende humor er en positiv, innadvendt humor, hvor man har en positiv og humoristisk holdning til livet og bruker ofte seg selv som eksempel (på en god måte), for å takle stress og andre hverdagslige utfordringer (Flaten, 2021, s. 60). Affiliativ humor er en positiv, utadvendt humor, som ofte kommer til uttrykk i spontane eller humoristiske kommentarer som vitser, og er avhengig av å klare å tilpasse humoren etter de menneskene som er rundt (Flaten, 2021, s. 60). Den tredje er selvødeleggende humor som er en negativ, innadvendt humor. Denne type humor går på egen bekostning ved å latterliggjøre seg selv for å få andre til å le, og den kan være et tegn på et dårlig selvbilde eller evnen til å håndtere hverdagens vanskeligheter (Flaten, 2021, s. 61). Den siste er aggressiv humor og er en negativ, utadvendt humor, som kan være ødeleggende og nedverdiggende (Flaten, 2021, s. 60). Sarkasme, ironi, erting og latterliggjøring kommer inn under her. Det blir også nevnt en femte humorstil som blander både positiv og negativ humorstil. Den balanserer på den positive siden, men mot den aggressive humoren, som fører til en mildere humor som ikke har hensikt i å skade eller latterliggjøre. Den må derfor hele tiden tilpasses etter personene som er til stede og deres humoristiske sans (Flaten, 2021, s. 61).

Ifølge Haugen og Melhus (2003) vil medarbeidere takle utfordringer, frustrasjon og usikkerhet på en styrket og bedre måte, om de har evne til selvironi og det humoristiske (Haugen & Melhus, 2003, s. 32-33). Altså vil barnehageansatte takle den travle barnehagehverdagen bedre hvis de spiller på selvironi og ser det humoristiske i ting, enn om de ikke har selvironi eller sans for det humoristiske. Haugen og Melhus (2003) mener også at lederen skal inspirere og motivere sine medarbeidere, og at humoren er et av virkemidlene for å få det til (Haugen & Melhus, 2003, s. 126-127). Humor kan også føre til en “dypere medmenneskelig forståelse” av andre mennesker (Lærum, 1992, s. 57), og kan derfor være med på å danne og bygge relasjoner. Ifølge Flaten (2021) så kan humor være med på å etablere en fellesskapsfølelse (Flaten, 2021, s. 40). Ved at den ikke bare får en til å le, men at humoren også kan fremkalle en inkluderende og sosial trygghet (Flaten, 2021, s. 40). Det vil si at man kan oppleve å være del av en gruppe om man deler samme humor eller om man ler sammen, slik at en føler seg sosialt trygg i den gitte situasjon og gruppen.

3.3 Ledelsesteori

Ledelsens viktigste verktøy er kommunikasjon, uten den hadde ikke ledelse eksistert (Arnulf, 2019, s. 129). Tidligere i dette kapittelet ble begrepet “communicare” forklart med at det betydde “å gjøre felles” (Falkheimer & Heide, 2019, s. 35), noe som også beskriver ledelse ganske bra. Gotvassli (2006) definerer det slik: “*Ledelse er mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål*” (Gotvassli, 2006, s. 70). Ledelse handler om å lede eller påvirke andre mot ett eller flere felles mål, og oppnå disse ved hjelp av kommunikasjonsprosesser i samhandling med hverandre. Ledelse blir ofte blandet med begreper som autoritet, makt, kontroll, sjef og administrative oppgaver. Det som er forskjellen på en leder og en sjef er at sistnevnte har fått tildelt en makt og ofte noen administrative oppgaver, mens en leder ikke nødvendigvis har samme posisjon. En leder kan være en annen enn den som er sjefen, og lederen kan også være forskjellige personer fra situasjon til situasjon (Granér, 1995, s. 98). Det forventes ofte at sjefen også skal være lederen, og da er det greit å vite hva som skal til for å bli en god leder og hva det innebærer.

Ledelse handler om å påvirke en gruppe til å jobbe sammen om felles mål, av fri vilje, det vil si at i teorien kunne de valgt noe annet. Gotvassli (2013) og Arnulf (2019) bruker begrepet “*å skape oppslutning*”, altså at de er med på ditt tanke sett om hvordan en skal arbeide for å nå de ulike mål og oppgaver på best mulig måte. Lederen skal være til stede for å kunne veilede og motivere underveis, slik at gruppen holder seg motivert og utvikler seg i riktig retning (Sørhaug, 1996, s. 57). Arnulf (2020) har tatt med et sitat fra generalen og presidenten Eisenhower som sier at ledelse er “*en som får andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, og til å like det*” (s. 9). Dette vil være en motsetning til det å bli fortalt hva du skal gjøre av sjefen. Da gjør man det fordi man godtar det, ikke fordi man nødvendigvis synes det er gøy. Disse motsetningene kan sammenlignes med de to teoriene X og Y som handler om hvilket menneskesyn du har på menneskets naturlige arbeidsmotivasjon, i form av ledelse.

3.3.1 Teori X og teori Y

Hva som motiverer oss til å utføre ulike oppgaver eller aktiviteter, kan variere veldig. Man skiller og gjerne motivasjon i to deler, ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon handler om belønning og straff, men også det som har med vårt behov eller instinkt for overlevelse, for eksempel det å ha penger til mat og tak over hodet (Brochs-Haukedal, 2017, s. 102). Indre motivasjon er det som blir betraktet som den indre drivkraften når du gjør noe

du syns er gøy, interessant og som gir deg en slags glede. Brochs-Haukedal (2017) bruker også ordet *tilfredshet*. I praksis er det vanskelig å skille indre og ytre motivasjon fra hverandre, ofte så påvirkes vi av begge i større eller mindre grad. Når man drar til arbeidsplassen, så er det i hovedsak for å få lønn for det arbeidet en gjør i løpet av dagen og selv om man liker jobben sin og mange av arbeidsoppgavene vil det alltid være noe en gjør fordi man må (Brochs-Haukedal, 2017, s. 104).

Som leder har man ansvar for sine ansatte, og jobben er å lede dem på best mulig måte. Men man har forskjellig utgangspunkt og ulike måter å forstå og se mennesker på. På den ene siden har vi teori X og på den andre siden av skalaen har vi teori Y. Teori X handler om forståelsen av mennesket som en som sluntrer unna så fort det er mulighet. Man antar at de ansatte egentlig ikke vil gjøre sitt arbeid og at en som leder må sjekke og kontrollere at ting blir gjort. Man vil her strategisk bruke straff og belønning som hovedmotivasjonsmetode for å nå organisasjonens mål (Granér, 1995, s. 100). Teori Y tar derimot utgangspunkt i at det gjennomsnittlige mennesket er naturlig motivert for arbeid, og at det ikke er nødvendig med kontroll (Granér, 1995, s. 100), altså at man har tillit til de ansatte jobber effektivt og ikke sluntrer unna. En går og ut ifra at arbeidstakerne kan og tar ansvar i arbeidet og at de evner å finne løsninger på problemer som kan dukke opp (Granér, 1995, s. 100).

3.3.2 Transaksjonsledelse vs transformasjonsledelse

Teori X og Y kan vi se i sammenheng med transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, hvor den førstnevnte har teori X som underliggende forståelse av hvordan ledelse bør foregå. Transaksjonsledelse kan man forstå som at man er i et bytteforhold mellom leder og medarbeider (Sagberg, 2021). Det vil si at medarbeideren jobber i bytte mot en belønning, som ofte vil være utbetalt lønn (ytre motivasjon). Lederen har kontroll på sine medarbeidere og goder kan bli fratatt om det blir oppdaget at det ikke jobbes godt nok (straff). Ifølge Sagberg (2021) så blir transaksjonsledelse ofte sett på som manglende ledelse, med mye fokus på medarbeiderens egeninteresse og ikke på fellesskap og indre motivasjon, slik som transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse har altså teori Y som en grunnleggende forståelse av menneskers arbeidsmotivasjon. Transformasjon betyr å gjøre om på noe, en endring eller omdanning (Gotvassli, 2013, s. 43). Målet med transformasjonsledelse er å få dine medarbeidere til å ha samme verdier og mål for organisasjonen. Medarbeidere blir, i motsetningen til

transaksjonsledelse, tatt med i prosessene av organisasjonens utvikling av mål og strategi, noe som vil føre til en følelse av fellesskap og vi-følelsen. Denne formen for ledelse kan deles inn i noen atferdsmønstre, altså de "fire i-er" konstruert av Bernard M. Bass: intellektuell stimulering, individuell hensyntagen, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse (Gotvassli, 2013, s. 43). Intellektuell stimulering handler om å gi dine medarbeidere utfordringer, også faglige utfordringer, som kan være med på å utvikle kreative og nye tanker som kan bidra til å se ting fra ulike synsvinkler (Brochs-Haukedal, 2017, s. 187). I barnehagekontekst kan dette være ulike veiledningssituasjoner eller under avdelingsmøter hvor pedagogisk leder for eksempel ønsker ideer eller forslag til hvordan en kan løse eller handle i ulike situasjoner eller oppgaver. Individuell hensyntaken er å vise hensyn og omtanke for sine medarbeidere, at du ser og hører hver enkelt og møter deres behov (Arnulf, 2020, s. 67). Det innebærer at man har en åpen og nær kommunikasjon til sine ansatte slik at det kan dannes trygghet og tillit, som vil styrke relasjonen og bygge et sterkere følelsesmessig bånd mellom leder og medarbeider (Arnulf, 2020, s. 68). Inspirerende motivasjon handler om å visualisere fremtiden for sine medarbeidere gjennom appellerende uttrykksformer som spiller på følelser (Gotvassli, 2013, s. 43), for eksempel ulike symboler og retorikk, som skal føre til en god drivkraft og innsats på arbeidsplassen (Brochs-Haukedal, 2017, s. 187). Idealisert innflytelse er å være en god rollemodell for sine ansatte. Altså er det hvordan lederen opptrer og går foran som er godt eksempel på å ofre egne interesser til fordel for felles goder (Broch-Haukedal, 2017, s. 186). Som pedagogisk leder vil det være viktig at dine medarbeidere respekterer deg og til en viss grad er med på dine tanker. Det vil man oppnå om en blir respektert og sett på som en god rollemodell (Gotvassli, 2013, s. 43).

Barnehagen som organisasjon er kjent for å ha en flat ledelsesstruktur, som kom etter opprøret mot den autoritære lederstilen i skillet mellom 1960- og 1970-årene (Gotvassli, 2013, s. 20). Flat struktur vil si at det er få ledd fra medarbeider til øverste leder, det motsatte ville vært hierarkisk struktur hvor det vil være mange ledd med ledere før man kommer opp til øverste leder. Medbestemmelse, nære relasjoner og få nivåer fra assistent til styrer er noe som preger ledelsen og strukturen i barnehagene. Ifølge Arnulf (2020) så vil de mellommenneskelige lederkompetansene ha større effekt på en organisasjon, enn forretningsferdighetene (s. 106). I arbeid med relasjoner kan det være nyttig å ha grunnleggende gode holdninger, ferdigheter og kunnskap som kan støtte din relasjonelle væremåte og handlinger (Fagbladet, 2013). Med god relasjonskompetanse vil man oppnå gode kommunikasjonsferdigheter, konflikthåndtering,

utvikling og motivasjon av sine medarbeidere, emosjonell dyktighet, positive ledelsesholdninger og lederstil (Fagbladet, 2013). Altså god beherskelse av relasjonsledelse.

3.3.3 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er ledelse gjennom relasjoner. Det handler om å være til stede med sine medarbeidere, og at en kommuniserer mer med sine medarbeidere ansikt til ansikt enn overfor andre medier (Spurkeland, 1995, s. 31). Man er opptatt av å ta vare på og vise omtanke for sine medarbeidere, og lytte til hvilke behov gruppen trenger og hva hver enkel trenger. I andre lederstiler kan fokuset fort handle om selve lederen og ens ferdigheter og kunnskaper for å nå organisasjonens målsettinger, mens det i relasjonsledelse er fokus på hva som skjer i relasjonene, altså det som skjer mellom to eller flere mennesker, hvordan man påvirker hverandre, og hvem som blir påvirket av hva (Spurkeland, 2013, s. 23). I følge Spurkeland (2013) vil dette være viktig å være bevisst på som leder, altså hvordan du som leder påvirker dine medarbeidere og om de er mottakelige for påvirkning, eller om den må justeres på, og kanskje mot en annen retning (s. 23).

Det foregår lite kontroll i en slik lederstil, som leder med utøvende relasjonsledelse vil man være mer som en veileder eller en leder med innflytelse på det og de rundt seg. *“Når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse”* (Spurkeland, 2013, s. 24). Så når man har jobbet seg opp en god og sterk relasjon til dine medarbeidere vil det ha opparbeidet seg en sterk tillit og lojalitet, og en vil derfor kunne dele makten sin, uten å trenge å kontrollere (Spurkeland, 2013, s. 24). Man vil da både vise at en har tillit overfor personen, men også være med på å legge til rette for mestringsfølelsen, at en bidrar og påvirker med ens kompetanse, følelsen å bety noe, av å være en del av noe større og ansvarsfølelsen. Dette er noen av de grunnleggende behovene for å skape en indre motivasjon og drivkraft til arbeidet (Hetland & Hetland, 2021, s. 92-93).

4. Metode

Jeg vil i denne delen gjøre rede for hvilken framgangsmåte og metode som er benyttet i arbeidet med å svare på oppgavens problemstilling. Det vil først bli redegjort for bakgrunnen for valg av metode, deretter blir det en kort beskrivelse av det vitenskapligteoretiske grunnlaget for oppgaven. Videre vil jeg gjøre rede for fremgangsmåten i arbeidet med å hente inn data, fra rekrutteringsfasen til forskerrollen. Avslutningsvis tar jeg for meg de etiske forhold som er viktige å ta i betraktning når man skal behandle forskningsdata.

4.1 Bakgrunn for valg av metode

Bakgrunn for valg av metode styres av hva forskeren er interessert i å undersøke og hvilke spørsmål en har til feltet, for deretter å utforme en problemstilling (Thagaard, 2013, s. 49). Problemstillingen i denne studien er som følger: *Hva kjennetegner kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere i barnehager, og hvordan påvirker denne kommunikasjonen trivsel og arbeidsmiljø?* I denne studien ønsker jeg å finne ut mer om det mellommenneskelige samspillet, kommunikasjonen mellom ansatte på en avdeling og kommunikasjonens påvirkning for trivsel og arbeidsmiljøet. Andre ting som oppvekst og familiekultur vil og være med å påvirke studiens retning, noe jeg også vil undersøke nærmere (Postholm, 2010, s. 26).

Formålet med denne studien er å forstå en kultur, nærmere bestemt kommunikasjonskulturen i en gitt barnehageavdeling. Jeg ønsker å undersøke og prøve å forstå hva slags kommunikasjonskultur som råder blant ansatte i barnehagene og hvordan denne kommunikasjonen kan påvirke trivsel og arbeidsmiljø. I denne studien vil jeg forholde meg til kommunikasjonen som kommer fram under avdelingsmøtene og intervjuene. Når man går inn i en kultur eller sosial gruppe for å observere vil det og kalles en etnografisk metode (Postholm, 2010, s. 45). Ifølge Hastrup og Ovesen (1995), kan begrepet etnografi oversettes til «folkebeskrivelse» (s. 14). Forskeren studerer og beskriver en bestemt gruppe mennesker for å få innsikt, kunnskap og forståelse for feltet. Jeg har anvendt etnografisk metode på mikronivå, altså i en mindre sosial gruppe. Jeg har ikke valgt å undersøke barnehagens kultur på makronivå, men har holdt meg til en av barnehagens avdelinger (Postholm, 2010, s. 48).

I min masteroppgave har jeg valgt benyttet kvalitativ metode i form av observasjon og intervju (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 21). Jeg har benyttet meg av de to mest brukte

metodene innenfor kvalitativ forskning, observasjon og intervju (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 21). Når en bruker mer enn en metode kalles det “*mixed methods*” (Frederiksen, 2015, s. 197). Jeg har brukt kvalitativ observasjon som hovedmetode i min forskning og supplert med intervju, for å hente inn den dataen jeg trenger for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen på en best mulig måte. Målet er å belyse hva det er som kjennetegner kommunikasjonen mellom pedagogiske leder og de andre medarbeiderne, og hvordan dette påvirker de ansattes trivsel på arbeidsplassen og arbeidsmiljø. Gjennom observasjon får jeg handlings- og interaktivdata og kan forstå kommunikasjonen på en annen måte enn om jeg bare hadde intervjuet om den, og kan da også få tilgang på diskursive data (Fangen, 2010, s. 172). Dalland (2017) skriver at en slik metodeveksling kan være med på å skape et mer utfyllende bilde når en forsker undersøker en kommunikasjonskultur (Dalland, 2017, s. 96; Frederiksen, 2015, s. 200). Jeg var opptatt av å få fram nyansene ved mellommenneskelig kommunikasjon og at metodene derfor kan utfylle hverandre (Dalland, 2017, s. 96; Frederiksen, 2015, s. 200). På den måten vil man få et bredere eller komplementært bilde av kommunikasjonen og arbeidsmiljøet som er hos den aktuelle avdelingen og barnehagen. Ved å bruke to metoder kan en også oppnå mer sikkert materiale og resultater, som vil styrke studien, dette er da å triangulere (Frederiksen, 2015, s. 200; Postholm, 2010, s. 132). I denne studien har jeg benyttet meg av både triangulering og komplementaritet, slik at jeg lettere kan undersøke hvorvidt det er en sammenheng mellom mine observasjoner og intervjuobjektens utsagn. Gjennom observasjon, vil jeg kunne se hva som preger kommunikasjonen mellom pedagogisk leder og medarbeidere. Deretter vil jeg bruke intervju for å forstå hvordan arbeidsmiljøet oppleves for de ansatte og hvilke tanker de har omkring egen kommunikasjonskultur.

Siden jeg ønsket å få innsikt i hvordan de ansatte i barnehagen interagerer med hverandre på eget initiativ, uten innblanding fra meg, var observasjon en naturlig metodikk å ta i bruk for dette (Fangen, 2010, s. 12). Det vil derfor være viktig å få med det aktørene selv ikke klarer å formidle bare gjennom et intervju, som for eksempel det som er ubevisst og ureflektert, stemningen i rommet, kroppsspråk som mimikk og tonefall, eller andre ting som kan være situasjonsavhengig (Fangen, 2010, s. 96). I en intervjusetting kan det fort bli veldig oppsatt, og man har lett for å pynte på sannheten og tilpasser gjerne det man forteller og svarer til den som intervjuer. Mens når jeg går ut og observerer aktørene i

situasjonene får jeg med meg hva som blir sagt og gjort, og hvordan det blir sagt og gjort, noe som kan fortelle meg enda mer enn hva informanten tror er nyttig for meg å vite.

Intervju er kanskje den mest brukte metoden innenfor kvalitativ forskning, og blir omtalt som den mest effektive måten å få innsikt til og å forstå andre mennesker på (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 30). For å få rede på hvordan informantene opplever egen trivsel og arbeidsmiljø så har jeg valgt å supplere med forskningsintervju for å få et større helhetsbilde av avdelingen. Gjennom intervju kunne jeg fange opp informantenes syn, holdninger og erfaringer om kommunikasjon og arbeidsmiljø.

4.2 Metodens vitenskapsteoretiske grunnlag

Denne studien har utgangspunkt i kvalitativ arbeidsmetode. Kvalitativ forskning går ut på at jeg er interessert i hva og hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremtrer eller utvikles (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 13). Det vil si at jeg ikke er ute etter å finne objektive sannheter eller bevis på noe, som en ofte gjør i kvantitativ metode, men at jeg forsøker å forstå de sosiale forholdene som ligger til grunn for kommunikasjonen mellom mennesker som jobber sammen. Det vitenskapsteoretiske ståsted for denne studien grunner i en sosialkonstruktivistisk forståelse. Det vil si at grunnforståelsen er at kunnskapen jeg tilegner meg i min forskning oppstår i møtet med mine forskningsdeltagere og intervjupersonene.

Sosialkonstruktivismen prøver ofte å få tak i det underliggende av våre tanker og handlingsmønstre, og sette spørsmål og et kritisk blikk til det som ofte bare blir tatt for gitt (Wenneberg, 2000, s. 13). Det handler om den felles forståelsen av virkeligheten vi lever i som er blitt konstruert gjennom sosiale samhandlinger, og at språket vi har tilegnet oss gjennom oppveksten, er grunnlaget for den sosialt strukturerte virkeligheten vi kjenner til (Wenneberg, 2000, s. 15-16). Kunnskapen blir altså til gjennom språket og samhandlingen med andre mennesker, så under avdelingsmøtene i er det i de samtalene som forskningsdeltakerne har med hverandre, at kunnskapen oppstår. Som forsker tilegner jeg min kunnskap i møtet med mine intervjupersoner og forskningsdeltagere. Det er denne kunnskapen og samhandlingen jeg har dokumentert.

4.3 Fremgangsmåte

Jeg vil nå beskrive fremgangsmåten i mitt arbeid under dette forskningsstudiet. Jeg vil ta for meg hvordan jeg rekrutterte informanter, hvordan jeg har planlagt og gjennomført observasjoner og intervju, hvilke problemer som har kommet underveis og min egen rolle som forsker.

4.3.1 Rekruttering av informanter

I denne studien ønsker jeg å belyse de sosiale forholdene som er mellom menneskene som jobber sammen på en avdeling i barnehage. Jeg har derfor valgt et strategisk utvalg, da jeg trengte deltakere som har de kvalifikasjoner og erfaringer som samsvarer med problemstillingen (Thagaard, 2013, s. 60). Deltagerne måtte også bestå av en full avdelingsgruppe, da mitt prosjekt ellers ikke lar seg gjøre ved bare deler av en avdelingsgruppe. Jeg sendte mail og ringte til barnehagestyrer ved flere barnehager i fylket, for å rekruttere deltakere til studien. Denne rekrutteringsprosessen har være utfordrende på ulike måter grunnet COVID-19 relaterte utfordringer. Enkelte barnehager gjennomførte avdelingsmøter en gang i måneden som et av sine tiltak under pandemien. Andre hadde ganske enkelt ikke kapasitet til å delta i undersøkelsen. Etter noe tid var det til slutt en barnehage som sa seg villig til å delta i prosjektet. Jeg kontaktet en av de pedagogiske lederne ved den aktuelle avdelingen på e-post, og sendte de informasjonsskriv og samtykkeskjema og annen informasjonen de trengte. Slik at de kunne bekrefte at dette var noe de ville bli med på, alle sammen. Det ville ikke være mulig å gjennomføre prosjektet uten at alle ansatte på avdelingen godtok å bli observert. Fordi jeg brukte lydopptaker under møtene, hvor alles stemme ville komme med på lydbåndet. Det er også umulig å ikke observere en person som er til stede i samme rom.

Avdelingen til utvalget er en småbarnsavdeling, og er en av to småbarnsavdelinger i barnehagen. Barnehagen har og tre storbarnsavdelinger og holder til i en av Sørlandets mange fine bygder. På avdelingen består utvalget av to pedagogiske ledere, tre assistenter og/eller fagarbeidere og en vikar som ble brukt mye på avdelingen. Underveis i prosjektet kom det også to studenter som ble delaktig i mine observasjoner og intervju. Alle deltagerne har fått et annet navn for å anonymisere deres samtaler og svar, og konfidensielle opplysninger har blitt behandlet i tråd med etiske retningslinjer.

Jeg fikk også godkjenning av flere av deltagerne om at de i tillegg til å bli observert, var villige til å bli intervjuet. Jeg ønsket å fokusere på de to pedagogiske lederne og en av de faste medarbeiderne. Jeg så det og som interessant å intervjuer vikaren om hvordan det var å komme inn som ny på avdelingen og barnehagen. Underveis av observasjonene fikk jeg og en godkjenning av en av studentene og valgte derfor å intervjuer denne personen og da hun studerer til å bli barnehagelærer og kanskje legger merke til andre ting enn det vikaren gjør.

4.3.2 Planlegging og gjennomføring av observasjon og intervju

Her kommer jeg med noen begrepsavklaringer. Jeg har valgt å kalle de som observeres og intervjues for forskningsdeltagere eller intervjupersoner da disse begrepene dekker begreper som *“respondent”*, som er en som svarer på intervjuers eller forskers spørsmål, og begrepet *“informant”* som er en som sitter på en informasjon eller erfaring og informerer om den (Postholm, 2005, s. 83-85), og ifølge Thagaard (2013) blir også *“informant”* oppfattet som at den som intervjues er spesielt informativ om det temaet det blir intervjuet om (Thagaard, 2013, s. 97).

4.3.2.1. Observasjoner

Observasjon er her godt egnet som metode, da jeg gjennom min forskning ønsker å forstå de sosiale forholdene og det mellommenneskelige (Thagaard, 2013, s. 70; Szulevicz, 2015, 86-87). Gjennom observasjon er målet å beskrive en kommunikasjonskultur og å få innsikt i forskningsdeltakernes opplevelse av trivsel og arbeidsmiljø. Da det er ganske omfattende og vanskelig å skulle klare å notere ned alt som blir sagt i en samtale som involverer alt fra tre til åtte deltagere, valgte jeg å bruke lydopptaker, under observasjonene. Lydopptaker er trolig mindre forstyrrende enn et videokamera, og kan fort glemmes da forskningsdeltagerne blir mer aktive i samtalen (Thagaard, 2013, s. 90).

Jeg brukte også observasjonsnotat som verktøy, hvor jeg lagde et skjema med informasjon og stikkord som skulle være veiledende om hva som kunne være interessant å notere ned under observasjonene, som ikke ville bli fanget opp på lydopptakene. Observasjonsnotatet inneholdt blant annet hvem som var til stede under møtet, hvilket rom møtet ble holdt og hvordan forskningsdeltakerne satt i rommet og hvor jeg satt. Dette var det også plass til å tegne opp. I tillegg til å skrive ned det jeg så og la merke til, var det og et punkt som het *“feilkilder”* hvor jeg reflekterte over min tilstedeværelse og om det kunne ha betydning for det jeg så og hørte. På den siste siden stod det *“førsteinntrykk”* og denne fylte jeg ut i bilen, rett etter

observasjonene. Her skrev jeg hvordan jeg opplevde møtet, kommunikasjonen og stemningen i rommet mens erfaringen og tankene var ferske. Disse notatene hjalp meg til å bearbeide observasjonene underveis og i arbeidet videre (Thagaard, 2013, s. 89). Jeg valgte å skrive notatene for hånd da dette følte mest naturlig, og lagde mindre lyd en å taste på en PC og det verktøyet som jeg følte, ga minst opplevelse av overvåkning.

4.3.2.2 Min rolle som observatør

Som observatør er jeg selv det mest sentrale redskapet for å samle inn data. Under observasjonene bruker jeg alle mine sanser, og min forforståelse, personlige erfaringer og opplevelser jeg har fra før vil være med på å påvirke hva som fanger min oppmerksomhet, og hva jeg velger å fokusere nærmere på (Postholm, 2010, s. 55). Dette er noe jeg som forsker må sette meg inn i og bli bevisst på før jeg begynner å observere. Jeg valgte en passiv rolle, altså "*fullstendig observatør*", for å kunne gå fullt og helt inn i rollen som observatør. Jeg oppholdt meg i samme rom, men med litt avstand slik at jeg skulle påvirke forskningsdeltagerne minst mulig (Postholm, 2005, s. 64-65). Likevel vil det at jeg er i samme rom alltid påvirke til en viss grad, da jeg kommer inn som et fremmedobjekt for deltagerne (Fangen, 2010, s. 14).

For å gjøre forskningsdeltagerne mest mulig trygge på meg som observatør, fortalte jeg dem hva min rolle i observasjonene var og at de bare skulle holde møtet som vanlig og late som jeg ikke var der. Det ble også informert om når lydopptakeren ble skrudd på og når den ble skrudd av. Første gangen valgte jeg og å ikke ha på lydopptaker som en tilvenning og for at det ikke skulle være for mange fremmedobjekter på en gang, dette opplyste jeg også forskningsdeltagerne om. Jeg informerte også om at jeg først ville observere noen ganger, før jeg ville begynne å intervju, og en kunne merke at skuldrene sank litt. Ved å observere først fikk de også observere meg noen ganger, før jeg intervjuet dem. Det gav dem tid til å bli tryggere på meg og et bedre grunnlag for en god intervjusituasjon (Thagaard, 2013, 72-73). I mitt feltarbeid, var jeg for det meste bare observatør, men jeg ble også et par ganger henvendt til under observasjonene, og det var da naturlig å svare på dette verbalt eller via kroppsspråk. Det var ikke planlagt på forhånd om hvor mange observasjoner jeg trengte, men etter fire observasjoner opplevde jeg at jeg hadde nok datamateriale.

4.3.2.3 Intervju

Underveis av observasjonene fikk jeg noen ideer om hvilke temaer som kunne intervjues om (Postholm, 2010, s. 64). Temaene var i grove trekk nonverbal kommunikasjon, verbal kommunikasjon, kommunikasjonskultur og arbeidsmiljø og kommunikasjon. Det ble brukt en semistrukturert intervjuguide, som en veiledning for hvilke spørsmål jeg kunne stille, men som samtidig åpnet for andre spørsmål eller temaer som kunne dukke opp under intervjuet (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 38). Jeg tilpasset spørsmålene fra intervjuguiden slik at de skulle oppleves så muntlig og naturlig som mulig, for at intervjusituasjonene skulle oppleves best mulig for begge parter. Jeg omformulerte noen av spørsmålene og forklarte på best mulig måte om hva det ble spurt om og kom og med eksempler på hva en kommunikasjonskultur var, for eksempel. Det ble også stilt oppfølgingsspørsmål om det jeg ikke forstod eller om det jeg ønsket å vite mer om. I starten av intervjuet ble det stilt lettere spørsmål som bakgrunn, yrkestittel og arbeidserfaring (Thagaard, 2013, s. 111). Dette kan være med på å berolige intervjupersonen, spesielt om personen ikke har mye erfaring fra tidligere av det å bli intervjuet. I det siste spørsmålet fikk intervjupersonen også mulighet til å komme med andre ting som enten ikke var snakket om, eller noe intervjupersonen opplevde at ikke var blitt tydeliggjort nok (Thagaard, 2013, s. 111). Det ble totalt gjennomført fem intervju, intervjupersonene bestod av begge de pedagogiske lederne, en av de faste medarbeiderne, en fast vikar og en av studentene. Alle som ble intervjuet var på minst et av møtene jeg hadde observert.

I forkant av intervjuene hadde jeg et prøveintervju på ei venninne som jobber som pedagogisk leder. Dette ga meg en liten pekepinn på hvordan jeg kunne tilpasse spørsmålene, og hvordan jeg kunne forberede meg best mulig som intervjuer (Postholm, 2010, s. 82).

4.3.2.4 Min rolle som intervjuer

Som intervjuer må jeg også her tenke over hvilken forforståelse, personlige erfaringer og opplevelser en har som kan være med å påvirke intervjuets retning (Postholm, 2010, s. 83). samtidig kan det være en fordel å sørge for at temaet omhandler ens problemstilling (Postholm, 2010, s. 83). Når jeg skulle intervjuer, hadde jeg på forhånd valgt å sitte innerst i rommet slik at intervjupersonen satt nærmest døren, dette er for at intervjupersonen ikke skal få en følelse av å være trengt inn i et hjørne, men ha kontroll på rommets utgang. Hvilket rom intervjuet foregår i, kan og ha stor betydning for om den som intervjues føler seg trygg (Postholm, 2013, s. 82). Intervjuene jeg hadde ble holdt i samme rom som noen av

avdelingsmøtene var blitt holdt i, slik at intervjupersonene var godt vant til rommet. Intervjupersonen satt slik at jeg kunne ha god øyekontakt under intervjuet, og lydopptakeren var plassert imellom oss, på bordet (Dalland, 2017, s. 82). Det ble også her informert om når lydopptakeren ble skrudd på og av, slik at intervjupersonen alltid visste når det ble tatt opp lyd.

I rollen som intervjuer tenkte jeg godt over mitt eget kroppsspråk. Det var viktig for meg å hele tiden vise interesse for det intervjupersonen fortalte, ved å lytte, holde blikkontakt, nikke og sitte vendt mot personen (Postholm, 2013, s. 82).

4.3.3 Problemer underveis

Underveis i min forskning møtte jeg på noen utfordringer. Jeg var ute og observerte våren 2021, da det kom en ny smittebølge av COVID-19. Dette resulterte i strengere smittevernstiltak. Flere barnehager var meget preget av det og det ble derfor vanskelig å rekruttere barnehager til studien.

Det andre møtet jeg skulle observere ble avlyst av COVID-19 relaterte grunner. Senere ble også møtene satt til kveldstid, da møtene ikke lot seg gjøre på dagtid, igjen av COVID-19 relaterte årsaker. Siden avdelingsmøtene allerede var redusert til å bare holdes annenhver uke, gikk det lenger tid mellom hvert besøk, da det ene møtet ble utsatt. Under tre av de fire observasjonene måtte jeg sitte med minst to meters avstand. Dette påvirket hvor jeg kunne sitte, og at jeg fikk mindre oversikt over alle ansiktene, da et par satt med ryggen til meg. Ikke alle de fire møtene ga like mye nyttig datamateriale, så jeg valgte derfor å konsentrere meg om de to mest interessante møtene, med tanke på min problemstilling.

4.3.4 Bearbeidelse og analyse

En kvalitativ analyse går ut på at den beste måten å beskrive datamaterialet på, er gjennom ord og ikke tall, og at man på den måten bearbeider det datamaterialet en har og gjør det om til en beskrivende tekst av hva du har funnet (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2018, s. 21-22). Det å analysere data handler om at en leser "*med en bestemt interesse*" (Johannessen et al., 2018, s. 22-23). Det er en spørsmålsdrevet prosess, hvor man jobber med datamaterialet for å finne svar på spørsmål, og på den måten kan si noe om hva man har funnet (Johannessen et al., 2018, s. 22). I denne analysen er det blitt brukt en tematisk analyse. Det vil si at en grupperer og lager kategorier av det datamateriale som har viktige tematiske felles trekk

(Johannessen et al., 2018, s. 279-280). I forberedelsene av analysen leste jeg igjennom all data jeg hadde fra observasjonsnotater og transkripsjoner av møtene og intervjuene, for så å velge ut to av møtene og tre av intervjuene som jeg kunne gå dypere inn i.

Allerede under transkriberingen av intervjuene og lydopptakene av avdelingsmøtene, begynte jeg å notere meg noen temaer som gikk igjen. Den første delen av analysen har tatt utgangspunkt i den første delen av problemstillingen, som handler om den kommunikasjonen som er blant forskningsdeltakerne. For denne delen skrev jeg ut transkriberingene av møtene, slik at jeg kunne lese over dem og markere og notere for hånd, det jeg så som interessant, og gjorde meg noen korte fortolkninger. Dette ga meg en bedre oversikt over dataen og jeg klarte lettere å se hvilke poenger som gikk igjen, det er dette Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2018) kaller for "*koding*", som en av fasene i en tematisk analyse (s. 284). Deretter satte jeg disse kodene til større og mer overordnet kategorier som "*humor*". Jeg arbeidet ut fra disse temaene og bearbeidet datamaterialet etter dem, og beskrev hva jeg har funnet med ord og tekst. Det blir så avsluttet med et tema som handler om den siste delen av problemstillingen, altså hva kommunikasjonen har å si for arbeidsmiljøet. Denne delen har tatt mer utgangspunkt i intervjuene fra de to pedagogiske lederne.

4.4 Validitetsvurdering

Validitetsvurdering og reliabilitet forbindes ofte med kvantitativ forskning, og har i kvalitativ forskning en annen betydning, da de to forsknings metodene ikke kan vurderes ut fra samme krav (Thagaard, 2013, s. 22-23; Fangen, 2010, s. 236). I kvalitativ forskning handler validitet og reliabilitet om troverdighet, pålitelighet og overførbarhet av forskningen (Fangen, 2010, s. 237). I denne studien har jeg brukt en trianguleringsmetode. Under en slik metode er det viktig at metodene som blir brukt kan bekrefte eller støtte opp om hverandre for å styrke forskningen (Postholm, 2010, s. 132).

I denne oppgaven er det brukt observasjon og intervju med lydopptak, og i bearbeidelsen av datamaterialet var det viktig å gjøre mine tolkninger og tanker så beskrivende så mulig, slik at leseren skulle klare å skape en gjenkjennelse av mine tolkninger. Sammen med teorien vil tolkningene øke sin troverdighet og overførbarhet, i og med at tolkningene kan bekreftes i teorien og annen relevant forskning, og vil gjøre det enklere for leseren å overføre tolkningene til andre sammenhenger (Fangen, 2010, s. 237-238). Lydopptakene har blitt hørt på mange ganger for at transkripsjonene skulle være så like som mulig, og for å inkludere

viktige faktorer som tonefall, pauser og latter, som handler om påliteligheten av datainnhenting. Det ble også lyttet til lydopptakene under bearbeidelsen av analysen av samme grunner.

4.5 Etske overveielser

Som forsker har man et ansvar om at forskingen skal skje under forsvarlige og etiske forhold, i henhold til de normer som gjelder for all vitenskapelig redelighet (Thagaard, 2013, s. 24). Disse retningslinjene er definert av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2021). Ved bruk av observasjon og intervju for innhenting av relevant data er det viktig å ta stilling til flere etiske forhold. Som forsker, intervjuer og observatør må jeg tenke over hvordan jeg omtaler alle personer som deltar i min forskning, slik at de føler på respekt for dem som person, yrkesutøver og den kunnskapen og erfaringene de sitter på (NESH, 2021).

Siden forskingen min inkluderer personopplysninger på lydbånd, er prosjektet mitt meldepliktig, jeg har derfor søkt om godkjenning av prosjektet gjennom Norsk senter for forskningsdata (NSD), som er personvernombudet. Det er krav om at det skal tydelig legges frem for deltakerne om at det er frivillig å delta, og at de kan trekke seg når som helst, uten at det skal gå ut over dem (NESH, 2021). Dette gjelder både for observasjon og intervju. Dette ble det informert om i et informasjonsskriv som ble sendt og gitt til alle deltagere. Informasjonsskrivet ga dem informasjon om hva studien min handlet om, og hva del vil si for dem å delta. I tillegg til informasjonsskrivet, ble det sendt ut et samtykkeskjema, hvor alle måtte krysse av for om de lot seg bli observert, om de ville bidra med intervju og de pedagogiske lederne måtte godkjenne om de andre ansatte kunne si noe om deres praksis. Samtykkeskjemaet måtte også ha en skriftlig underskrift av hver deltager. Dette er det krav om og er forankret i personopplysningsloven (NESH, 2021). Det er også gitt ut et eget informasjonsskriv og samtykkeskjema til foreldre, da det er en mulighet for at barna kan bli snakket om under møtene jeg observerte. Det ble informert om hvilken rolle jeg hadde under prosjektet og hva deres rolle var.

Jeg har satt meg inn i retningslinjene fra NESH og NSD som gjelder for behandling av personopplysninger i min forskning, og hvordan jeg skal oppbevare datamaterialet i henhold til personvern og fulgt dette. All form for personopplysninger er konfidensielt og er blitt anonymisert for å ivareta den enkelte person, og sikre at personlige opplysninger ikke

kommer frem eller er identifiserbare (NESH, 2021; Thagaard, 2013, s. 25). Lydfiler, observasjonsnotater og transkripsjoner ble oppbevart og lagret i UiA sin database, eller i en låsbar skuff, bare jeg har tilgang til. Etter prosjektslutt blir alt datamateriale som er lagret slettet og feltnotater og andre utskrifter på papir blir makulert.

Som forsker har jeg et ansvar om å belyse studien på en sannferdig måte. Jeg har en plikt om å snakke sant, og at jeg er åpen om mine tanker og holdninger som kan være med på å påvirke tolkninger og mine refleksjoner i studien, slik at alle har tilgang til studiens materialer og resultater (NESH, 2021). Da er det mulighet for kritikk og etterprøving, som er veldig viktig for faglig utvikling og for å kunne sammenligne andre forskingsresultater. Jeg må derfor være bevisst på å formidle åpent og sant, slik at forfalskning eller fravær av viktige tolkninger og annen viktig informasjon for forskningen, ikke skal skje (NESH, 2021).

5. Resultat

I dette kapittelet skal jeg gå igjennom det jeg har hentet inn av data og hvilke interessante funn som er gjort. Jeg har samlet inn data ved å observere fire avdelingsmøter, hvor tre av dem et tatt opp med lydopptak, så har jeg hatt intervju av flere av dem som har vært til stede under en eller flere av de observerte møtene. Jeg har valgt tematiseringen ut fra det jeg fant i datamaterialet og som jeg ser på som interessante funn. I dette kapittelet vil jeg henvise til utdrag fra samtaler for så å tolke og forså hva som skjer i lys av problemstillingen som er todelt:

Hva kjennetegner kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere i barnehager, og hvordan påvirker denne kommunikasjonen trivsel og arbeidsmiljø?

5.1 Humor

Noe av det første jeg la merke til når jeg satt og hørte på lydopptakene var latteren som gjentok seg gjennom alle møtene. Det ble derfor ganske naturlig å legge dette til som en egen temakategori.

Det er en ny bølge med høy smitte i fylket, så avdelingsmøtet er flyttet til etter barnehagens åpningstider. Møtet blir holdt inne på avdelingen i stedet for på møterommet. Det er satt sammen to bord til ett langbord, slik at alle kan sitte med god avstand rundt bordet. Jeg oppfatter det som at alle som jobber på avdelingen er blitt invitert til møtet denne dagen, selv om de ikke har vært på jobb tidligere og det er derfor enda flere enn vanlig rundt bordet, i tillegg til at det er to studenter til stede denne ettermiddagen. Noen må derfor sitte på tripp-trapp-stoler under møtet. Jeg sitter i en sofa ca. to meter ifra, og ser derfor bare bakhodet av Turid. Neste utdrag er helt i begynnelsen av møtet, og bordet er akkurat blitt dekket med ulike bakverk, brus og kaffe, som Turid har handlet inn. Det er også satt ut kopper og tallerkener.

Anne: så deilig.

Anne: sånn her pleier vi alltid å ha det da, på avdelingsmøtene, hehe.

Ronja: Jahheheh

Flere ler litt

Anette: vi hadde ikke pratet noe mindre, neida heheh.

Flere ler.

Anne: det er sånn det er å jobbe i kommunen, her.

Ina: ja sånn er det i denne kommunen ja, hehe.

Det kan tolkes som at Anne er ironisk og prøver å være morsom når hun sier at de alltid har brus og boller på avdelingsmøtene, og oppfatter at det er rettet mot de to studentene som er med på sitt første avdelingsmøte med dem. Jeg tenker det kan være et forsøk på å være imøtekommende gjennom bruk av ironi eller humor, for å ufarliggjøre møtet, eller for å vise at det er lov å bruke humor. Det kan også være at det er en humor de har bygget opp under den siste uken sammen med studentene, som jeg ikke har fått med meg siden jeg bare er til stede under avdelingsmøtene. Anette svarer *“vi hadde ikke pratet noe mindre”* tolker jeg også som at de er glade i å prate. Hun svarer tilbake med samme tonefall og jeg oppfatter derfor at hun er med på spøken og spiller videre på den. Alle de andre ler. Anne kommer så med det jeg forstår som en ny ironisk påstand, og det virker som Ina forstår ironien samtidig som hun gjentar nesten det samme i et tonefall som forsterker den underliggende forståelsen av at det overhodet ikke er slik at kommunen spanderer boller og brus til avdelingsmøter, slik jeg tolker det. En kan også føle på en liten trygghet mellom relasjonene og kanskje også at flere av de som er til stede har erfaringer med å være arbeidstaker i kommunen og hva kommunen pleier å støtte økonomisk til barnehagene? Ina opplever jeg og som ironisk når hun gjentar Anne med *“ja, sånn er det i kommunen ja, hehe”*. Jeg forstår det som at det ikke er vanlig at kommunen pleier å spandere på dem boller og brus til avdelingsmøtene.

Humoren som blir brukt under møtet reflekterer det Anne nevner om kommunikasjon og humor i intervjuet jeg har med henne i etterkant av observasjonene. Anne fikk spørsmålet *“Hvilken grad opplever du at arbeidsmiljøet henger sammen med hvordan dere kommuniserer på avdelingen?”*, og hun svarte følgende:

“ja, ja det tror jeg jo. Eller sånn, jeg tror kommunikasjon spiller en superstor rolle. Så det vil jeg tro, at man har en kommunikasjon som kanskje er litt sånn der, eh, tøysete, eller at man har en sånn intern humor, for man begynner å bli godt kjent, at man tørr å, liksom, ja, si noen vitser på hverandre, liksom eller sånn. Og da blir det jo veldig hyggelig, eh, og at man og har en sånn kommunikasjon som er litt sånn åpen for å si om det har vært en tøff morgen hjemme eller, ja.”

I dette utdraget trekker Anne frem humoren ganske fort som en viktig kilde til et godt arbeidsmiljø. At “tøysete” kommunikasjon er viktig for at de skal ha det “hyggelig” sammen på avdelingen. Jeg forstår det som at Anne mener at tøysete og intern humor er viktig for trivsel bland personalet på avdelingen. Men at man går sakte frem i en ny gruppe, og etter hvert som man blir mer kjent og trygg på hverandre så kan man også tøyse mer. Jeg forstår det som at det er viktig å kjenne personene, når man skal være litt morsom så en ikke plutselig gjør eller sier noe som kan oppleves ubehagelig for noen.

Igjen preger ironi samtalen, denne gangen er det blitt fortalt en historie om et barn av Anne, og barnets uttalelser er blitt spilt videre på.

Turid: like greit å finne seg en mann..

Anne: det er tungvint, ja. (ler)

Lotte: Hallo? (etterligning av barnets forestiltes tanke?)

Turid: Det var det de lærte i barnehagen, du kan velge en jente, men det er himla styrete.

Anne: mmm (ler)

Mari: Jaahehe! (ler)

Lotte: tar litt lengre tid.. (ler litt)

Over ser man en samtale som jeg opplever som et innspill til humor og ironien som går igjen på denne avdelingen. Jeg tolker det som at de synes det er morsomt at et barn har reflektert over hva som egner seg best i valg av kjønn på partner. Jeg oppfatter også at flere skjønner tankegangen til barnet, som når Turid for eksempel sier “like greit å finne seg en mann” eller når Lotte sier “tar litt lengre tid”, og derfor synes det er morsomt at et barn reflekterer over utfordringen på denne måten. Både Lotte, Turid og Anne kommer med noen kommentarer på det som blir snakket om som jeg tolker er ment som humoristisk, da det virker som flere kommer med det jeg oppfatter som etterlignede barnetanker på en humoristisk og av og til ironisk måte. Dette er det eneste avdelingsmøtet Lotte deltar på av de fire møtene jeg har observert, og jeg klarer derfor ikke se en tydelig kommunikasjonsrolle hos Lotte. Men som i utsnittet over så kan det se ut som hun liker humor og hun henger seg med på etterligningene av det de tror barna tenker.

I tillegg til ironi og vitser, så sitter latteren ganske løst blant alle i gruppen. Alt ifra når de snakker og forteller om noen situasjoner eller hendelser med barn eller om det er en historie hjemmefra, så er det lav terskel for å le eller smile høyt.

5.2 Uformell språkbruk i barnehagen

Det blir brukt mye begreper som “koselig” og “gøy”, og jeg synes det er interessant at disse begrepene blir brukt så mye under avdelingsmøtene. Jeg velger derfor å ha dette temaet som en egen del. Det neste utsnittet er fra småpratene før selve møtet begynner, stemningen i rommet virker lystig og latteren sitter løst. Det er satt frem boller og andre bakverk på en tralle, sammen med brus og kaffe. Det har akkurat blitt snakket om hvor deilig det ser ut og Turid skyter inn hvor det kommer fra:

Turid: Det er rett og slett sponset av Hanne og Lise.

Anne: Jaaa..

Mari: Åja så koselig!

Flere: åh så koselig!

Anette: nei, er det sant!

Turid: Ja vi fikk gavekort i julegave på bakeriet.

Flere: ahh så koselig

Ina: Åj så koselig det var ja!

Turid: Veldig koselig ting!

Ina: Ja det var en veldig koselig ting å gjøre!

Flere sier seg enig i munnen på hverandre.

Når Turid sier at det er fra et gavekort avdelingen har fått fra to av barna som går på avdelingen så svarer samtlige “åh, så koselig”, og ordet “koselig” blir brukt flere ganger. Jeg forstår det som at det både er koselig å få gavekort i gave og at det er en koselig ting å gi. Det blir ikke brukt andre ord som hyggelig, trivelig, fin(t), bare koselig og veldig koselig. Ordet koselig blir også brukt om faglige temaer.

Turid: Nei jeg tenkte på Karsten og Petra, kanskje?

Mari: Jaa så koselig!

Flere: Ja

Turid: Men eh, men brillebjørn er jo, er jo kjempegøy! Jeg har og lest den i dag en gang, så ehh..

Her ser vi en faglig samtale om hvilken litteratur de skal bruke i temaarbeid, og begrunnelsene jeg ser for valgene er at boken enten er “koselig” eller “kjempegøy”, utenom Turid sin avsluttende setning, som jeg forstår som, at hun uttrykker at barna må synes at boken Brillebjørn må være noe barna engasjerer seg for eller synes er “stas”.

Et annet ord som blir brukt mye blant de ansatte er “gøy”. Her igjen, så blir det brukt i alle slags ulike sammenhenger. Det pågår en faglig samtale om litteratur og Turid har akkurat spurt om de skulle ta en tur til biblioteket en dag, og dette er noen av svarene:

Ronja: Det er gøy!

Turid: for det er lenge siden vi har gjort,

Mari: så koselig!

Det blir uttalt av Ronja at det er gøy å besøke biblioteket. Det er usikkert for meg om hun selv synes det er gøy eller om hun mener at det er noe hun liker å gjøre i lag med barna, og eventuelt om barna selv synes det er “gøy” å besøke biblioteket. Mari svarer at det er koselig å dra til biblioteket. Verken Turid eller Anne kommer med faglige begrunnelser på hvorfor biblioteket er mer enn bare “gøy” og “koselig”.

I personalgruppen er det noen som ikke har jobbet så lenge i barnehage, og det vil som i de fleste andre arbeidsplasser ta litt tid før man er inne i alt. Det vil derfor være naturlig å stille spørsmål om det man lurer på eller om det er noe man ikke helt skjønner av ulike praktiske arbeidsoppgaver til det pedagogiske eller teoretiske om barnehagen som arbeidsplass.

Turid forteller at styrer har bedt alle avdelingene om å bruke kontaktbarometer i løpet av våren, det blir litt snakk om når det kunne ha passet best, før Turid spør om studentene har brukt dette i de barnehagene de jobber i. Ina og Anette forklarer hvordan de har brukt kontaktbarometer, det blir også reflektert litt rundt ulike måter å gjøre det på og hvem man bruker det på. Mari stiller så et spørsmål om dette:

Mari: Hvordan er det det fungerer? Man setter opp hvem de har mest? Eller?

Anne: Ja, litt, det er jo litt forskjellig.. (Turid begynner sitt svar før Anne er helt ferdig med sin setning).

Turid: Det er litt forskjellige type skjemaer ja..

Anne: Men hvem du for eksempel eh, sier.. Eller, det ene som jeg har vært med på er sånn, eh, hva blir det? Rødt, oransje og grønt, eller også er det forskjellige, jeg husker ikke helt hva de går på..

Mari: mmm

Anne: ...men bare sånn, så på en måte så krysser du av på sånn, hva føler du i forhold til "Kåre"...

Mari: Sånn ja!

Anne: ... også er det litt sånn der forskjellige ting som beskriver det...

Mari: Jaa!

Anne: på hverfall den som jeg har vært med på da.

Mari: ja, ja!

Jeg tolker det som at Mari ikke har vært borti kontaktbarometer fra før og ikke forstod hvordan det fungerer bare ut fra det Turid, Anne og studentene har snakket om, da de ikke har gått inn på hvordan det fungerer og hvorfor man skal bruke det. Etter hvert spør Mari om hvordan det egentlig fungerer. Mari har vært fast vikar på avdelingen i noen måneder, men har ikke erfaring fra barnehage fra før, og derfor ikke vært borti kontaktbarometer før. Mari virker ikke brydd av å stille spørsmål om det hun ikke forstår overfor de andre. Anne og Turid svarer begge med et tonefall som jeg tolker som forståelsesfull, og ikke med en ovenfra og ned holdning og de er interessert i å forklare henne dette, slik at Mari skjønner hvordan kontaktbarometer fungerer og hva som er hensikten med slike skjemaer. En annen ting jeg legger merke til er at det er lite faglighet i forklaringen. Det blir brukt mye omtrentlige forklaringer og også ufullstendige forklaringer som når Anne ikke helt husker hvilke farger det var, og ikke helt husker og "litt sånn der forskjellige ting" er vage og lite opplysende for den som ikke har vært borti slike skjemaer før.

Anne spør Turid hvilke skjemaer de har brukt i denne barnehagen da hun kun har brukt det i en annen barnehage. Det at Anne spør Turid om hva hun har brukt tolker jeg som at hun kanskje håper at Turid klarer å svare Mari mer konkret enn det hun selv klarte. Anne vet også at Turid har jobbet i barnehage lengre enn henne, og at hun derfor mest sannsynlig har vært borti flere ulike skjemaer. Turid svarer at de har brukt et skjema som gikk på "både hvor mye

kontakt du hadde med barna og, kvaliteten på den kontakten på en måte". Hun forklarer videre hvordan dette skjemaet fungerer:

“Eh, hadde du mye kontakt, eller mye positiv kontakt, og noen har du kanskje mye negativ kontakt med. Føler du bare går og maser og hakker, og kjefter på. Så det fanget liksom opp både mengden kontakt og kvaliteten da på, men så har jeg og vært med på et skjema som du skulle fylle ut egentlig hver dag i det du gikk fra jobb, bare sette sånn, pluss og minus, på hvert enkelt barn. Det barnet har jeg på en måte hatt god kontakt med i dag, det har jeg egentlig ikke snakket med i dag, (ler litt). Bare, sånn kjempelett, pluss og minus egentlig, også kanskje gjøre det hver dag i to uker. For da ser du jo om det er noen som blir heilt sånn, som ingen nesten har, kontakt med noen gang.”

Jeg oppfatter at Turid har mer kontroll over hvordan skjemaene fungerer og at hun derfor klarer å forklare mer faglig og konkret på hvordan skjemaene brukes og fungerer.

5.3 Avsporinger

En begynner å nærme seg 20 minutter inn i avdelingsmøtet og det ble spurt om hvilke temaer de kunne jobbe med fremover på avdelingen, og det ble foreslått småkryp av Lotte. Det blir snakket mer om hvordan de kunne arbeide med småkryptemaet før de etter hvert går mer og mer over på en annen faglig diskusjon om hvor mye en skal dokumentere og planlegge av hva barnehagehverdagen inneholder, og hvem man egentlig gjør det for og hvem det er godt for, før Turid henter inn og går tilbake til det temaet de begynte å snakke om og som de har snakket seg bort fra i flere minutter. Turid er en av pedagogene på avdelingen, som ofte er den som kommer tilbake til det som egentlig skulle snakkes om, sånn som her:

Turid: Men vi kan godt har mer temaer enn småkryp.

Anne: Ja det var det, temaer ja, heh..

Flere: Ja, det var det. (Flere ler litt smått fordi de har snakket seg så vekk fra det de skulle snakke om?)

Turid: For småkryp syns jeg er kjempegøy å jobbe med, og det fenger jo virkelig ungene.

Flere: Ja, mhmh.

Anne: Men Litteratur..

Turid: og det kan vi jo finne litt sånn fagstoff om, småkryp.

De fleste ler litt avslappet av at de har glemt hva de egentlig begynte å snakke om, blant annet den andre pedagogen, Anne. Turid er ofte den som henter inn, og kommer tilbake på sporet som man snakket om før de sporete av. Det er forskjellige ting som blir snakket om under avsporingene og det varierer også om hvor lenge en avsporing varer før Turid eller Anne kommer tilbake på temaet. I utdraget over har Turid akkurat snakket ferdig om det de ble avsporet med, at det var fint å ha litt mer plan og oversikt over hva de jobbet med eller skulle de ulike dagene eller ukene. Det virker som de var litt ferdig snakket med det da det ble noen sekunder stillhet etter. Før hun føyer til at de godt kan ha flere temaer. Hun har en forsiktig overgang og bruker ordet “men” før resten av setningen, slik at folk skjønner at hun retter tilbake til samtalen om temaer. Hun har en myk tone og det virker ikke som hun synes det gjorde noe at de fikk snakket om planer også, men at de ikke var ferdige med temapraten. Turid smiler også litt før hun så begynner å snakke om at hun synes det er gøy å jobbe med småkryp og at barna og pleier å like det. Jeg tolker det som at hun prøver å motivere sine medarbeidere til å også synes at småkryp er et artig tema å jobbe med. Hun får også frem at dette er noe barna synes er gøy og jeg forstår det som at man da burde arbeide med det barna synes er spennende. De fleste responderer med et “ja” “mhm” eller “mmm” som kan tolkes som at de er enige. Anne nevner litteratur, og det blir brukt et tonefall som kan minne om et spørsmål, og det kan virke som om Turid og Anne har snakket om dette i en tidligere anledning. Turid svarer ikke dirkete til Anne, men fortsetter sin setning med at de kan finne fagstoff om småkryp. Hele dialogen har en veldig tilbakelent og avslappet stemning.

Jeg ser mye av det samme i det neste utsnittet. Her har samtalen om småkryp og litteratur igjen glidd ut i en av bøkene, som førte videre til hva Anne hadde opplevd på en annen avdeling. I dette utdraget har Anne akkurat fortalt ferdig sin historie, før hun denne gangen kommer tilbake til temaet:

Anne: men hadde du tenkt på noe? Litteratur?

Turid: Nei jeg tenkte på Karsten og Petra, kanskje?

Mari: Jaa så koselig!

Flere: Ja

Turid: Men eh, men brillebjørn er jo, er jo kjempegøy! Jeg har og lest den i dag en gang, så ehh..

Anne: Ja!

Turid: så det kan vi godt. Vi kan jo begynne med den så ser vi bare hvor lenge det er stas.

Anne: ja.

Her er det Anne som kommer tilbake til temaet og hvilken litteratur de skal bruke. Det er som regel Turid og Anne som får samtalen tilbake på sporet, og hvem det er, opplever jeg at kommer litt an på hvem av dem som først kommer på at de egentlig snakker om noe annet, men at det oftere er Turid enn Anne under mine observasjoner. Også er det og somregel Turid som kommer med spørsmål til resten av avdelingen. De to siste utdragene er to av mange flere tilfeller av avsporinger som skjer under møtene, og det kan derfor virke som det er lov eller greit at det blir avsporinger. Jeg opplever at alle tar en del i avsporingene, i større eller mindre grad og som nevnt så er det både faglige avsporinger og litt mer private og mindre faglige avsporinger. Det at de pedagogiske lederne tillater avsporinger og til og med sporer av selv, tolker jeg som at det er lite fokus på struktur, og mindre tydelig ledelse. Samtidig kan det også tolkes som at det skal være lett å ta opp ting og det ikke er så farlig å snakke om andre ting også, som ikke står på planen.

5.4 Uklar eller tydelig kommunikasjon

I neste utdrag er vi ca. 20 minutter inn i avdelingsmøtet. I bakgrunnen kan man høre at folk har forsynt seg med boller, brus og kaffe. Studentene har akkurat forklart hva de skal legge vekt på og gjøre under sin praksisperiode. De reflekterer videre over noe de har observert så langt i sin praksis:

Ina: Det hadde jo og kanskje kommet mer tydelig frem hvis det at det hadde vært sånn felles ov, overganger eller sånn ting. Det sklir jo så utrolig harmonisk, når det at det bare, (2sek pause) blir gjort. Altså det.. Det er lite sånn, det er veldig få sånne, nå skal vi rydde for nå skal vi ut, så blir det jo, veldig mye venting og ols bare der. Mens det er det jo ikke, de blir bare tatt og ledet ut, også er det liksom ikke..

Anne: vi er ikke så flinke til å rydde å sånn etter oss, hehe..

Ina: Nei, men. Nei, men, alle den, de vente situasjonene gjør jo at det blir veldig mye mer uro i ei barnegruppe, veldig ofte, fordi de er så små at de overgangene skjønner

de jo ikke. Altså, det å fortelle de at nå skal de sitte her å vente på at, det, ja. Jeg tror ikke de skjønner,

Anne: Nei..

Ina: hvorfor de sitter der studd i en dress, og venter.

Anne: nei.. Veldig fint at du har sett

Ina: Så det er supert

Anne: så bra! Mmm. Det har jeg ikke tenkt på..

Anette: Det ho sa. Heheh

Anne: Ja, heheh

Ina forteller her at overgangene på avdelingen sklir så “harmonisk”, jeg oppfatter at hun syns det er myke overganger, hvor man ikke trenger å si til alle hvem som skal gjøre hva og når, fordi det er så godt innarbeidet i denne personalgruppen. Anette sier seg enig i det Ina akkurat fortalte, noe Anette også tok opp i intervjuet. Jeg spurte henne om hvordan hun opplevde kommunikasjonen på avdelingen og dette var noe av det hun tok frem:

“Ehh. Det, det var interessant! Fordi at den første uka, når vi var helt nye, så.. Så, så skjedde ting plutselig bare. Så kunne jeg, kunne jeg sitte og leke med et par barn, også bare, oj, nå var jo nesten alle kledd. Nå skulle de visst ut. Og så eh, så visste ikke jeg det. (Ler). Det bare på en måte, bare, ting bare sklei og fløyt litt sånn. Altså innarbeidet rutiner, på en måte, at ehh. Ja at jeg følte at jeg hadde gått glipp av noe, plutselig, fordi jeg ikke hadde fått en beskjed, en muntlig beskjed, sant ehh ja.. Så skjønner man jo fort også hiver man seg på også er det jo greit. Men, men det var, eh ja. Som ny så var det, var det, ja. Kanskje inni mellom, litt få muntlige beskjeder da. Mmm.”

Jeg tolker det som at Anette opplever mye av det samme som Ina, men trekker inn at hun som ny syns det var litt ubehagelig fordi hun selv ikke var innarbeidet i deres rutiner. Det at Anette opplevde at det var noe hun ikke fikk med seg tolker jeg som fravær av beskjed og en mulig mangel på tydelig kommunikasjon. Samtidig så forstår jeg det som at hun gjennom å se hva de andre gjorde (nonverbal kommunikasjon), forstod hva som skjedde og at hun da så det som sin oppgave og bidra med å kle på barna yttertøy.

Likevel opplever studentene at det er en god flyt i gruppen, hvor alle tilsynelatende vet hva de skal gjøre. Det går rolig for seg slik at studentene nesten ikke får med seg at det for eksempel er begynt med påklæding før flere barn har blitt kledd. Som tidligere nevnt forstår jeg Anettes refleksjon på denne situasjonen som at hun syn det var litt ubehagelig, fordi hun følte at hun hadde gått glipp av en beskjed, samtidig så syns ho det gikk greit, for hun bare heiv seg på også var det “greit” som hun forklarte.

5.5 Anerkjennende tilbakemelding

På avdelingsmøter er det mye som kan bli tatt opp og snakket om. Pedagogisk leder kan spørre om andres tanker, meninger og forslag for å kanskje kunne få flere synsvinkler på ting, ideer eller å få inn medvirkning og medbestemmelse i arbeidshverdagen. I denne gruppen som jeg har observert er det flere som ofte gir hverandre anerkjennende tilbakemelding. Det har blitt spurt og snakket om hvilken litteratur de kan bruke sammen med barna, og Mari kom med et forslag om boken Brillebjørn. Flere var enig i at det var en fin bok, og de snakket lenge om ulike ting og temaer i boken, og snakket seg litt bort før de var tilbake, og Turid tok en avgjørelse på at de godt kunne jobbe litt med den boken.

Anne: Det var et bra forslag Mari.

Mari: ja

Anne: Brillebjørn.

Anne gir her en positiv tilbakemelding til Mari om at det var et “bra” bok-forslag. Når Mari svarer “ja” kan du høre hvordan tonefallet ender høyt, og for meg høres det ut som at hun tok til seg tilbakemeldingen positivt. Tilbakemeldingen blir ekstra personlig når en bruker navn, slik som Anne gjorde her med å si navnet til Mari på slutten. Hun er også presis i sin tilbakemelding om at det gjelder bokforlaget om Brillebjørn. Da vet Mari hva hun gjorde/foreslo som var så bra. Anne har tatt på seg den rollen som motivator og det gi en anerkjennende tilbakemelding flere ganger.

Samtalen har handlet om ulik litteratur de kan bruke og Turid kommer så med et forslag om å dra på biblioteket:

Turid: for det tenkte jeg på, jeg tror du kan gå på biblioteket med bare noen unger, kan vi ikke det?

Anne: Ja jeg har sett at det har vært åpnet der, jeg har lurt på det.

Mari: Jaah

Ronja: Det er gøy!

Turid: for det er lenge siden vi har gjort,

Mari: så koselig!

Ronja kommer ofte med, det jeg opplever som positive tilbakemeldinger, på det medarbeiderne deler eller kommer med. Hun har ofte et veldig positivt toneleie, både når hun svarer andre, men også når hun selv forteller eller snakker, unntaks vis om det er noe mindre hyggelig som blir tatt opp. Ellers er hun delaktig med kroppsspråket sitt og nikker og smiler mye når andre forteller, mens hun ser på den som snakker.

I samtalen over kan vi også se at Mari også er positiv til Turids forslag om å besøke biblioteket med barna. Hun er også en av de som ofte responderer positivt på forslag og det andre kommer med. Likt som Ronja har hun også et veldig imøtekommende kroppsspråk og et tonefall som går fra lavt til høyt, som jeg tolker som et positivt toneleie. Hun er også aktiv med blikket samtidig som hele kroppen også er vendt mot og ser på den som snakker.

Det er mye som kan engasjere en under et møte og det ser jeg i denne gruppen og. Det prates også her om litteratur og det er gått over i innholdet i den ene boken. Det er en bok som handler om en mor og en mamma, og Turid spør om det er noen som har fått noen spørsmål eller samtaler rundt innholdet og karakterene i boken.

Turid: er det noen som har spurt om det med mor og mamma?

Anne: ja for det er det. For eksempel ha har to mammaer, (humler litt)

Mari: Ja! Jah! Det gikk opp for meg etter flere ganger jeg hadde lest den, (ler litt)..

Ronja: nei, jahaha (ler).

Mari: at det var.. Ja..

Mari: Jeg skjønte ikke..

Anne: Jeg sa det til Frida. ... bare, men jeg tror, mor, det kaller vi jo bestemor..

Mari: jeg trodde først det var.. bestemor eller ... (blir snakket i munnen på, sier det sakte og litt usikkert?)

Turid: Ja for det var det jeg tenkte. For når jeg leste for ho så er det jo mange som kaller bestemora si for mor.

Mari: mor ja..

Turid: for det er liksom en mor og en mamma.

Mari: Jah!

I utdraget over oppfatter jeg det som at det er flere som vil fortelle om hva de selv tenkte eller oppfattet boken når Turid stiller et spørsmål om erfaringer ved boken. Mari prøver å fortelle hvordan hun oppfattet boken de første gangene, og Turid tar over og forteller hvordan hun tenker om det som står i boken. Jeg tolker det som at Turid i utgangspunktet er interessert i å høre om noen har hatt samtaler med barna om det å ha to mammaer. Men så tar det ikke lang tid etter at Mari begynte å fortelle hvordan hun opplevde boken, og selv ikke skjønnte at det var to mammaer boken handlet om, før Anne og Turid tar ordet og begynner å fortelle hva hun tenker om hvor lett det kan være å misforstå mor som bestemor, i stedet for å tålmodig lytte til Mari sin opplevelse og refleksjon.

Anne er som sagt pedagogisk leder sammen med Turid, men er på jobb færre dager enn Turid. Anne er også den som kommer med mest innslag eller som responderer på det Turid kommer med eller spør om under avdelingsmøtet. Hun er også den som oftest anerkjenner andres forslag.

Mari har vært mye vikar på avdelingen på grunn sykdom og sykemeldinger. Selv om hun bare er vikar så virker hun veldig interessert i å lære og spør ofte om det er noe hun lurer på under avdelingsmøtet. Hun forteller og av de erfaringene hun har gjort seg og kommer med forslag sånn som med Brillebjørn-boken. Når Mari prøver å fortelle hva hun tenkte om det som stod i boken de første gangene hun leste den blir hun avbrutt av Turid som tar over ordet og forteller det hun tenkte. Mari skyter og inn på slutten med det jeg oppfatter som at hun hadde tenkt å si det samme eller nesten det samme som Turid. Jeg oppfatter ikke at Turid med hensikt avbryter Mari mens hun forteller, men at hun og har en lignende opplevelse hun ville få frem. Selv om det ikke opplevdes som bevisst så hørte jeg at Mari sitt tonefall og måten å snakke på ble forandret der og da. Det tolket jeg som et resultat av å bli overkjørt av noen andre som snakket høyere. Turid har også en stilling som leder på avdelingen og Maren er bare vikar, og dermed nederst på rangstigen, dermed vil en avbrytelse fra Turid være med på å forsterke den maktforskjellen som allerede er til stede av de ulike titlene.

Et annet eksempel på fravær av tilbakemelding er når Lotte kommer og med et forslag under møtet, men det får ingen respons.

Turid: og slå opp i bøker og finne det vi finner av det. Men om det er noen bøker, eller, historier eller sånne temaer som det er..

4 sek pause.

Turid: Bøker som de liker spesielt godt eller.. (de andre er ganske stille).

Lotte: bablene, som er veldig gøy. (Blir litt avbrutt, flere snakker litt i munnen på hverandre..)

Mari: Brillebjørneboka syns de jo er veldig gøy!

Over kommer Lotte med et forslag til ei bok, Bablene, men jeg oppfatter at ingen anerkjenner forslaget og begynner heller å snakke i munnen til hverandre, før Mari kommer med sitt forslag om Brillebjørn-boka. For meg kommer det ikke tydelig frem om hvorfor Lotte sitt forslag ikke blir gitt noen reaksjon på, mens Mari sitt forslag får veldig respons. Lotte blir fort litt avbrutt, jeg tenker at det kan da være at hun kom på Bablene akkurat når resten også kom på et forslag, og at det hele endte med at alle snakket i munnen på hverandre og ingen hørte eller fikk med seg det som ble sagt. Og at Mari grep sjansen etter at alle hadde blitt stille igjen med å komme med sitt bidrag, og at hun derfor lettere ble hørt og anerkjent for forslaget hennes. Guri sitter og strikker under store deler av møtet, men oppfatter at hun følger like mye med og ser på den som snakker mens hun nikker eller viser med sine mimikker at hun følger med. Det virker ikke som om de andre blir forstyrret av strikkingen. Hun kommer også med noen innsalg her og der, men bidrar kanskje mer med kroppsspråket, hvor hun viser at hun lytter, er enig og er interessert.

Turid er som sagt en av de to pedagogiske lederne på avdelingen og den ene som jobber hver dag. Jeg har tidligere skrevet om hvordan Anne er god til å komme med tilbakemeldinger til dem som bidrar med innspill under avdelingsmøtene. Turid er ikke alltid like tydelig i sin tilbakemelding, slik som her: *“Men eh, men brillebjørn er jo, er jo kjempegøy!”*. Her oppfatter jeg at Turid på en litt vag måte anerkjenner Mari sitt forslag om å bruke Brillebjørn boken til temaarbeid, som Turid spurte om forslag til. Et annet eksempel på Turid sin tilbakemelding på forslag er utdraget under, der svarer hun på et spørsmål fra Ronja, om det kan henges opp litt mer synlige planer og fagområder på det de har fokus på den uka, for fagarbeiderne og assistentene òg:

Men det er en god idé det, det og så henge opp noe, av de fagområdene, og kanskje jeg kan henge opp, noe av det som er mest aktuelt for hvert tema, også bytte de ut.

Svaret til Turid her kom ikke rett etter hun fikk spørsmålet fra Ronja, da Anne gikk videre inn på hvordan andre barnehager jobber med planer og fagområdene, og flere bidrar med temaet, blant annet Anne, Turid og Lotte som deler sine tanker om detaljstyring fra styrer, før Turid kommer tilbake til Ronja sitt spørsmål og svarer henne på det. I utsagnet over blir det ikke brukt navn, som gjør svaret mindre personlig mot Ronja, men jeg forstår det som at det er ment som er svar på Ronjas tidligere forslag og spørsmål. Når Turid sier *“Men det er en god idé det”* så tolker jeg det som anerkjennelse og en positiv tilbakemelding på Ronja sin idé. Selv om Turid ikke er like direkte med sine tilbakemeldinger, gir hun en indikasjon på at hun er klar over det i intervjuet jeg hadde med henne etter observasjonene. Mitt spørsmål lød slik, *“hvis det var noe med din egen kommunikasjon, med dine ansatte, så hvis det var noe som kunne blitt bedre, hva hadde det vært?”*. Og på dette spørsmålet svarte Turid blant annet:

Jo, jeg kunne blitt bedre til å anerkjenne de sine innspill og også bedre til å gi positiv tilbakemelding på ting som de gjør, underveis. Jeg er litt, jeg tar ofte ting litt forgitt, så jeg kan på en måte bli flinkere til å skryte eller å gi sånn positive tilbakemeldinger på ting, det er en, ting som jeg, tenker at jeg skal jobbe med.

Her ser jeg en leder som har reflektert over hva hun kan bli bedre til, både det å anerkjenne andres forslag og å gi tilbakemeldinger underveis i “her-og-nå” situasjoner. Hun forklarer at hun tar ting forgitt, noe som fort kan skje som leder når gruppen fungerer bra. En annen ting jeg legger merke til er at hun ikke avslutter med at dette er noe hun *kan* jobbe med, men noe hun *skal* jobbe med. Jeg tolker dette som en holdning og at hun ikke unnskylder seg med at hun kan eller burde endre på sin praksis, men at det er noe hun har blitt bevisst på og skal endre på, og kanskje allerede har begynt å endre på sin egen praksis.

5.6 Lederrollen

Gruppen jeg har observert består av tre fagarbeidere og assistenter, en vikar og to pedagogiske ledere. Det har også vært inne to studenter på et av møtene. Det er to pedagoger som har delt lederansvar for avdelingen. De to pedagogiske lederne, Anne og Turid, har også hver sin måte å lede- og å være leder på. Jeg opplever Turid som litt mer frempå og ofte den

som styrer samtalene og det som skal gjennomgås i løpet av møtet. Dette er også noe Turid virker klar over da hun i intervjuet blant annet sier: *“Jeg opplever at jeg styrer samtalene ganske mye, og jeg sa til Anne og at jeg skulle kanskje ønske at jeg var enda flinkere til å bare lene meg tilbake og la andre styre ordet, at jeg tar kanskje mye plass”*. Hun sier at hun selv opplever at hun tar mye plass og at hun styrer samtalene, men at hun ønsker å gjøre mindre av det. Det tolker jeg som at hun er bevisst på det og hverfall har et ønske om å bli *“flinkere”* til å la fagarbeiderne og assistentene få ta mer plass.

Anne snakker også om det å la andre ta plass, men på en litt annen måte: *“Også, jeg føler kanskje at, ja at jeg hvarfall vil gjerne være den som trekker ut av de andre, av de som er, assistenter og fagarbeidere, og som, kanskje noen av de ikke sier like mye, eller ja.”* Hun ønsker ikke bare at de andre skal bidra, men å være den som får de andre assistentene og fagarbeiderne til å komme med noe, og hun nevner spesielt de som ikke sier så mye. Hun forteller også at selv om ikke alt som blir snakket om er like relevant, eller om noen bidrar med noe som ikke var helt etter tanken så sier Anne at: *“Selv om ikke alt er like relevant, eller, men at jeg kan være ganske sånn tålmodig og, ja.”* Når Anne forteller at hun er tålmodig og hører på hva det er de andre har å si, så tolker jeg det som at hun er mer interessert i å høre hva fagarbeiderne og assistentene har å fortelle enn å si at det ikke er relevant eller at det ikke var det hun hadde tenkt. Dette reflekterer også Annes svar på hva hun mener er god kommunikasjon: *“en god kommunikasjon er hvor alle parter får være med, synes jeg, ehm. Hvor det er rom for alle. Eh, ja hvor alle har en trygghet til å si det de ønsker”*. Jeg oppfatter at det Anne mener er en god kommunikasjon også er en stor del av hvordan hun selv kommuniserer, og hva hun sier at hun ønsker å kommunisere og hvilken leder hun ønsker og jobber for å være.

Turid vektlegger litt annerledes på spørsmål om hva hun mener er en god kommunikasjon: *“At det er tydelig, og ekte! At, at en kan, at en sier på en måte det en virkelig mener da. En kan stå for det en sier. Og at det er positivt og anerkjennende.”* Hun er mer opptatt av at kommunikasjonen skal være tydelig, og ekte, og at man skal mene og stå for det en sier. Dette tolker jeg som en beskrivelse av en tydelig og tilstedeværende leder. Hun er opptatt av å være tro mot sine medarbeidere. Samtidig så forstår jeg det som at det er viktig å bygge et positivt og anerkjennende miljø.

En annen ting jeg reflekterer over ut fra funnene er hvor forskjellig man oppfatter begrepet “leder”. Utfra slik Turid svarer på spørsmålene mine under intervjuet, oppfatter jeg aldri at hun reagerer eller kommenterer på begrepet leder. Mens Anne sammenligner begrepet “leder” og “sjef” flere enn en gang.

“Nei, det er jo noe jeg ønsker å vektlegge, åå.. Men jeg er og ganske opptatt av, atte, ja jeg er på en måte en leder, men det setter ikke meg noe høyere opp enn noen andre, og jeg, på en måte syns det heller kan være ubehagelig hvis det er jeg som skal lede hele tiden. For jeg mener ikke.. Eller en sånn leder er hvarfall ikke jeg.. Jeg kan godt liksom være den som har hoved ansvaret for visse ting, sånn hvis det skulle være noe alvorlig eller, ehh den som har ansvar for alt planlegging og sånn.. Men eh, jeg vil gjerne at vi skal ha en kultur hvor alle er med å bestemme, så da føler jeg, eller jeg prøver hvarfall å gi rom til at andre og.. er like mye med å kommunisere som meg. Og at jeg heller kan, være med å liksom, ja jeg må jo lede samtalen inn, og liksom dra de inn, hvis det går.. Øh ja, hvis man snakker om noe man ikke skal snakke om og, eller ja.. Så jeg har jo et ansvar der, men eh jeg har ikke lyst å være en leder som skal være sjefete liksom, selv om man er en salgs sjef.. Ja.. Det mener jeg er en ikke så god leder, hvarfall ikke den jeg ønsker å være. Ja..”

Jeg tolker Annes refleksjon rundt det å være leder og den lederen hun ønsker å være utfra det hun uttaler, samsvarer med dagens beskrivelse av hva det er å være en god leder, altså at man som leder kan sette i gang en samtale, og så oppfordre og motivere sine medarbeidere til å bidra og forme samtalen mens leder støtter opp med positive og anerkjennende tilbakemeldinger. Men jeg opplever at Anne selv blander begrepene om det å være “leder” og det å være “sjefete” som mye av det samme, og at hun derfor ofte nevner hvordan sjef og leder hun ikke vil være og hvordan hun vil være. Selv om hun beskriver, slik jeg forstår det, at hun ikke vil være sjefete, ser hun det som sin oppgave å ha hovedansvar for god kommunikasjon og at hvis de snakker om noe de ikke skal snakke om så er det hennes ansvar.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere analysen og de funnene som er presentert i lys av studiens teoretiske forankring. Diskusjonens oppbygning vil bli strukturert ut fra studiens todelte problemstilling: Hva kjennetegner kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere i barnehager, og hvordan påvirker denne kommunikasjonen trivsel og arbeidsmiljø. I kapittel 6.1-6.6 vil jeg drøfte første del av problemstillingen og i kapittel 6.7 vil jeg drøfte andre del av problemstillingen.

6.1 Humor og latter

Forrige kapittel beskrev flere kjennetegn ved kommunikasjonen som råder på avdelingen. Et av dem var humoren og latteren som stadig ble brukt. Det ble også ved flere anledninger brukt ironi eller en overdrivelse av virkeligheten, for eksempel da den ene pedagogen sa: *“sånn her pleier vi alltid å ha det da, på avdelingsmøtene, hehe”*. Det kan virke som den ene studenten spiller videre på denne ironien og svarer med samme mynt: *“Vi hadde ikke pratet noe mindre, neida hehe”*. Dette forstår jeg som selvironi da hun bruker seg selv i ironien på en humoristisk måte, og tar seg selv lite høytidelig. Det å bruke humor på arbeidsplassen blir omtalt som positivt for arbeidsmiljøet og arbeidseffektiviteten (Näslund, 2000, s. 53-54; Flaten, 2021, s. 81; Haugen & Melhus, 2003, s. 39, 55, 101-102). Selvironi går inn under den selvforsterkende humoren, som blir oppfattet som en positiv humor, da man bruker seg selv i vitsen eller den morsomme kommentaren på en positiv og sunn måte (Flaten, 2021, s. 60). Barnehagepersonale som utøver selvironi, er trygg i sin posisjon, i motsetning til selvdevaluerende humor, som går ut på å latterliggjøre seg selv for å få andre til å le. Denne typen humor går på bekostning av en selv og kan tyde på usikkerhet og dårlig selvbilde. Den kan også indikere dårlig psykisk helse og at man har vanskeligheter med å forholde seg til barnehagehverdagens utfordringer (Flaten, 2021, s. 61, 126).

I eksempelet i forrige avsnitt så bruker pedagogisk leder ironi i den humoristiske kommentaren hennes om hvor fint de har det på møtene med boller og brus, eller den underliggende betydningen om at barnehagen ikke pleier å ha boller og brus på møtene. Ironi kan være vanskelig å forholde seg til da det trengs kognitive-intellektuelle ferdigheter og gode sosiale evner (Flaten, 2021, s. 56, 60). Ironi er å si en ting, men mene noe annet, og det er som regel et forsøk på å være humoristisk, men den kan også brukes for å latterliggjøre og håne andre. Selv om det kan få noen til å le, er det humoristiske borte. Om ironien er humoristisk

og sunn humor kommer an på hvordan og hva som blir sagt og at barnehagepersonale som er til stede forstår det metabudskapet eller det bakenforliggende i vitsen eller kommentaren. Det avhenger også av at en evner å se det humoristiske, altså å ta en spøk for en spøk (Flatén, 2021, s. 104). Om den ironiske vitsen eller kommentaren blir oppfattet som humor av personalet som er rundt, vil kommentaren komme inn under humorstilen som blander positiv og negativ humor.

Når en ment humoristisk ironisk kommentar, blir oppfattet og besvart med en humoristisk ironisk kommentar, er det positiv humor med en underliggende mild aggressiv humor (ironi), som alle på avdelingen forstår at er en spøk. For eksempel når en av studentene svarer den pedagogiske lederens spøk med *“Ja sånn er det i denne kommunen ja, hehe”*. Humoren blir bekreftet med samme humor og latter, som gjør at kommentaren forblir positiv og sunn humor. Samtidig blir kommunen i en grad latterliggjort som deres eier som ikke påspanderer sine barnehageansatte noe å bite i til avdelingsmøtene deres. En slik type humor vil ikke være skadelig på personer eller deres relasjoner, så lenge alle tar spøken for en spøk og holder en viss emosjonell avstand til spøken, da ingen enkeltpersoner blir offer for humoren (Flatén, 2021, s. 77). Ved felles forståelse for det ironiske og morsomme i situasjoner og kommentarer vil en slik humor føre til en felles oppfatning eller erfaring med hvordan ting fungerer, i dette tilfellet, i kommunen. Dette kan være med på å skape en følelse av fellesskap, eller det å ha felles oppslutning eller forståelse av en virkelighet, som kan være med på å forsterke de sosiale relasjonene (Flatén, 2021, s. 60).

Det kommer frem i et av intervjuene med en pedagogisk leder at humor blir oppfattet som en viktig del av kommunikasjonen, det blir blant annet sagt at det er viktig *“at man har en kommunikasjon som kanskje er litt sånn der, eh, tøysete, eller at man har en sånn intern humor”*. Dette kan tolkes opp mot det at man faktisk bygger sterkere sosiale relasjoner (Flatén, 2021, s. 60), og at etter å ha jobbet som et team en stund begynner man å kjenne hvor grensene går. Man forstår hva de andre syns er morsomt og hvilken type ironi, som blir oppfattet som morsomt, altså hvordan man skal bruke tonefall, blick, mimikk og kroppsspråk. Et barnehagepersonale skaper med tiden sin egen kommunikasjonskultur, og sitt eget humorfellesskap, basert på akkurat de gruppemedlemmene eller kollegaene (Spurkeland, 2017, s. 138-139).

I funnene som er kommet frem viser det seg og at latteren sitter løst. Det blir ledd mye eller latteren blir lagt til i ulike samtaler og på slutten av setninger. Hvorfor barnehagepersonale ler er vanskelig å si, da det kan være flere grunner til latter. I motsetning til det å stimulere et smil er ikke dette like lett for å få til en genuin latter, da latter er mer komplekst (Flatén, 2021, s. 73). Når en barnehageansatt ler i slutten av en setning, kan det være fordi det hun sa var morsomt (*humoristisklatter*), fordi hun er usikker (*unnskyldende latter*), fordi hun ikke helt skjønner hva som snakkes om (*ignoranslatter*) eller at hun bare ler fordi alle andre ler uten å vite hva hun egentlig ler av (*sosial latter*) (Näslund, 2000, s. 143; Flatén, 2021, s. 71-72). Latter påvirker kroppen vår, som ved at vi blir blodrøde i ansiktet og at blodtrykket øker, men også evnen til å takle stress, kreativitet og vår tenkeevne blir utvidet (Näslund, 2000, s. 25, 50). Altså vil en god latter dempe stressnivået slik at man håndterer barnehagehverdagen bedre. Vår tenkeevne og kreativitet blir utvidet ved at personalet får klarere tanker og ser litt mer utenfor “boksen” enn det barnehageansatte vanligvis gjør uten latter og humor. Det får oss dermed til å tenke mer kreativt og det blir derfor også lettere å lære.

Ifølge Flatén (2021) vil latter gjøre en vits eller morsom kommentar enda morsommere selv om du blir bedt om å le eller selv ler fordi de andre kollegaene ler eller for å være hyggelig mot personen som kom med vitsen (s. 70). Likevel vil denne latteren ha en positiv innvirkning på barnehageansatte og kollegaene rundt deg. Den vil føre barnehagepersonalet som er til stede tettere sammen, for latter er smittsomt, og styrker de sosiale relasjonene (Flatén, 2021, s. 70).

Oppsummert tyder funnene på at positiv humor, ironi og selvironi, overdrivelser av virkeligheten, latter og tøysete- og intern humor gjentar seg ofte og kjennetegner store deler av avdelingens kommunikasjon.

6.2 Uformell språkbruk i barnehagen

Språket er med på å forme ens egen og andres oppfatning og forståelse av verden og det rundt oss. Hvilke ord en velger å bruke kan styre både retning og hvem en treffer og ikke treffer med innholdet. I denne personalgruppen blir ordet “koselig” brukt ofte og i ulike kontekster. Det blir brukt under hverdagssnakk, i samtaler om barna og når det snakkes om faglige temaer.

Det uformelle språket blomstrer blant barnehagepersonalet og begrepet “koselig” blir som sagt brukt i alle sammenhenger, og i den hverdagslige småpratene går “koselig” kontinuerlig gjennom samtalen om gavekortet avdelingen fikk i gave: “Åja, så koselig”, “Åh, så koselig”, “Ahh, så koselig”, “Åjj, så koselig det var!”, “Veldig koselig ting” og den siste “Ja det var en veldig koselig ting å gjøre”. Her er det assistenten og fagarbeiderne som for det meste svarer at det er koselig, bortsett fra en bekreftende kommentar fra den ene pedagogiske lederen. Et slikt uformelt språk har klare linjer til det språket man vanligvis vil bruke i en samtale med et familiemedlem eller en venn. Smeby (2011) trekker frem hvordan barnehagehverdagen blir sammenlignet med familiehverdagen og dens uformelle karakter (s. 46). I en familie er det ofte tette bånd og relasjoner, og det mellommenneskelige fellesskapet i familien er viktig, på samme måte trekker Børhaug og Lotsberg (2014) inn hvor viktig det er å ha de tette mellommenneskelige interaksjonene og relasjonene også blant barnehagepersonalet, spesielt i arbeid med personalledelse (s. 12). Man kan undres over om det er viktig for barnehagepersonalet at det er viktig å føle på en viss “hjemmekoselighet”, da det ofte blir brukt ord som “koselig” i barnehagen.

Det uformelle språket blir også brukt i de faglige samtalerne, som når den ene pedagogen foreslår å dra til biblioteket, med barnegruppen. Det blir respondert med ord som “det er gøy” og “så koselig” av to medarbeidere. Som jeg også nevnte i det forrige kapitlet, så kom ingen av pedagogene med en faglig begrunnelse på hvorfor man drar til biblioteket med barna. Her kan man stille spørsmål ved om det er mangel på faglig kompetanse blant pedagogiske ledere eller om det er beskjedenhet og undervurdering av egen kunnskap, slik som Smeby (2011) diskuterer i sin artikkel (s. 54). Hvis man da ser på de mindre synlige pedagogiske oppgavene til de pedagogiske lederne, i sammenheng med at Smeby (2011) er spørrende til om de pedagogiske lederne undervurderer sin egen kompetanse (s. 46, 54), vil det være stor sannsynlighet for at det kan føre til et mer uformelt språk enn det man kanskje forventer etter en treårig høyere utdanning.

Det er også tidligere i studien blitt trukket frem hvordan den ene pedagogiske lederen prøver å forklare hva kontaktbarometer er og hvorfor det brukes. Den ene setningen er slik: “Eller, det ene som jeg har vært med på er sånn, eh, hva blir det? Rødt, oransje og grønt, eller også er det forskjellige, jeg husker ikke helt hva de går på.” Dette er en vag og ufullstendig forklaring som også er lite opplysende for assistenten som ikke har vært borti et slikt skjema tidligere. Uten de faglige begrepene er det igjen et uformelt språk, som også viser til en viss

usikkerhet da pedagogen revurderer om det hun husker er riktig eller ikke, som for eksempel når hun sier “*eh, hva blir det?*”, “[...] *jeg husker ikke helt [...]*” og når hun drar på et usikkert “*eller*” mellom forklaringene. Dette kan være et eksempel på det Smeby (2011) trekker frem om at pedagogiske ledere i større grad undervurderer egen kompetanse og dyktighet (s. 54).

Den andre pedagogen derimot er tryggere i sin forklaring, og har også mer erfaring med bruk av slike skjemaer. Dette kan ses i sammenheng med at erfaring gir en positiv opplevelse av mestringsfølelse, også for pedagogiske ledere (Smeby, 2011, s. 53). Hun har dermed i denne forklaringen et mer formelt språk, selv om det fortsatt har preg av nære relasjoner, omsorg og lite maskulinitet. Hvordan man som pedagogisk leder kommuniserer med sine kollegaer på avdelingen, vil også påvirkes av hvem man er som person. Hvilke holdninger og verdier en har vokst opp med, og tilegnet seg gjennom livet, vil være med på å påvirke pedagogens kroppsspråk og hvordan hun kommuniserer med sine medarbeidere i barnehagen (Svartdal, 2020; Skogen et al., 2013, s. 106). Et formelt faglig språk kan også være vanskelig for en assistent å forstå, uten en formell høyere utdanning. Hadde de pedagogiske lederne brukt mange fagord- og uttrykk som bare de selv vet hva betyr, uten å forklare dem til assistentene, ville det gått under det som kalles ekskluderende fagsjargong (Raaheim, 2021, s. 140). Jeg undres derfor om det til en viss grad er en nødvendighet og en inkluderende kommunikasjonsstrategi, at de pedagogiske lederne bruker en mer uformell kommunikasjon mellom seg og assistenter, fagarbeider og vikarer som arbeider på deres avdeling.

Avdelingsmøtene kjennetegner en uformell kommunikasjonskultur da det blir brukt mye ord som “koselig”. Det er også fravær av faglige begreper med vage og ufullstendige forklaringer. En uformell kommunikasjon kjennetegnes ved en humoristisk tone, og er ikke styrt av de reglene som gjelder for den formelle kommunikasjonen (Wade, 2021), og preger mye av avdelingens kommunikasjon.

6.3 Avsporinger

Under avdelingsmøtene skjer det flere ganger at både de pedagogiske lederne, fagarbeiderne og assistentene snakker seg bort fra det de egentlig skulle samtale om, samtidig er det de pedagogiske lederne, som oftest kommer tilbake på sporet. Avsporingene er mange ganger faglige eller handler om enkelte hendelser med et barn. Det kan også være andre erfaringer fra barnehagehverdagen som de enten synes er morsomt, utfordrende eller noe de

har undret seg over og derfor kanskje viktige å få samtale om, da det ofte ikke er så mye tid til det ellers i løpet av en barnehagehverdag. Pedagogene bruker ofte en myk overgang tilbake til sitt opprinnelige tema sånn som *“Men vi kan godt ha mer temaer enn småkryp”* og *“Men hadde du tenkt på noe? Litteratur?”*. Her bruker begge de pedagogiske lederne “men” for å markere at hun vil vekk fra avsporingstemaet og over til det de egentlig snakket om. Det gjør kommunikasjonen tydeligere og at det ikke opplevdes som noe negativt at de snakket om andre ting også.

Det at det er mye avsporinger under et avdelingsmøte kan tyde på lite struktur og oversikt over hva som er nødvendig å ta opp på avdelingsmøtene. Det kan også indikere en lite tydelig ledelse. Det kan også undres over om de pedagogiske lederne synes det er greit med avsporinger under møtene. Avsporingene består av både faglige, mindre faglige og private avsporinger. Om det er en sammenheng mellom hvor lenge avsporingene varer i forhold til om de er faglige eller ikke har jeg ikke undersøkt, men noe det er verdt å stille et spørsmål ved. Samtidig kan det tenkes at det er for lite møtetid, at det rett og slett er for mye å ta opp på møtene da det har blitt lengre tid imellom og derfor også flere ting som skjer mellom hvert møte. I artikkelen *“Prosjektarbeid i barnehagen – mellom bekvemmelighet og medvirkning”*, skrives det om hvordan evalueringen av prosjektarbeid og den pedagogiske dokumentasjonen ble nedprioritert, på grunn av for lite tid under møtene (Nome et al., 2021). Det pedagogiske arbeidet ble derfor arbeidet med i mye mindre grad, fordi det var andre praktiske kabaler og *“[...] nødvendige samtaler om enkeltbarn”* som var viktigere (Nome et al., 2021). Dette kan ses i sammenheng med hvordan planleggingen av tema hele tiden forsvinner ut i en samtale om enkeltbarn eller andre praktiske oppgaver. I tillegg har møtene ofte blitt avlyst og utsatt en uke eller to. Avdelingen har også gått fra å ha avdelingsmøte en gang i uken, før COVID-19, til å bare ha et avdelingsmøte annenhver uke på grunn av pandemien og alle utfordringer den har ført med seg.

6.4 Uklar eller tydelig kommunikasjon

Under et av møtene blir det snakket om at studentene nesten ikke har merket eller fått med seg overgangene som er i løpet av barnehagedagen. En overgang kan være å gå fra frilek på avdelingen til å kle på barna til å være ute, eller når alle barna skal vaske hendene før et måltid. En av studentene forklarer overgangene som at *“Det sklir jo så utrolig harmonisk [...]”* og opplever at hun synes det var en bra ting at overgangene *“sklei så harmonisk”*. Den andre studenten tar opp det samme under intervjuet og sier blant annet at *“[...] ting bare sklei*

og fløyt litt sånn.”, men forteller også at hun som ny synes det var vanskelig å forholde seg til. Hun legger til at det kunne være litt ubehagelig som ny, når man ikke er vant med avdelingens flyt. Hun får derfor heller ikke med seg overgangene, da det ikke er noen som forteller henne om hva som skal skje når. Her er det tegn på manglende kommunikasjon og en manglende informasjonsoverføring, både via kroppsspråket og den verbale kommunikasjonen. Altså har ikke de barnehageansatte på avdelingen klart å formidle og finne frem til riktige ord eller tegn for at mottakeren, som her er studentene, har skjønnet hva som er deres oppgave i denne overgangen (Falkheimer & Heide, 2019, s. 34).

Det kan være vanskelig å sette seg inn i andres rutiner og arbeidsmåter og en tydelig og klar kommunikasjon som informerer den nyankomne vil derfor være ekstra viktig. Som pedagogisk leder kan det bety at man må gå direkte til den nye personen å fortelle om hva som skjer nå og hvordan de pleier å gå frem, og hva som vil være dens oppgave i overgangen. Da vil den pedagogiske lederen kunne se og oppfatte om den nye vikaren eller studenten har fått med seg budskapet, eller om beskjeden må formidles på en annen måte (Falkheimer & Heide, 2019, s. 34). Ifølge Børhaug og Lotsberg (2014) er det pedagogisk leder som har ansvar for personalledelse og det praktiske av rutiner og planer (s. 12). Det vil si at det er pedagogisk leder sitt ansvar å lede og veilede personalet på avdelingen. Slik at alle, både nye og “gamle” barnehageansatte vet hva de skal gjøre og hva som forventes av dem. En ny student eller vikar vil da oppleve en større trygghet.

Studenten på avdelingsmøtet forklarer hun også hvorfor hun synes de “harmoniske overgangene var så gode “[...] *de vente situasjonene gjør jo at det blir veldig mye mer uro i ei barnegruppe, veldig ofte, fordi de er så små at de overgangene skjønner de jo ikke. [...] . Jeg tror ikke de skjønner, hvorfor de sitter der studd i en dress, og venter.*”. Dette hadde den ene pedagogen ikke tenkt over. Her er det altså en kommunikasjonsform og praksis som ikke er tenkt over, men som er synlige for nykommere. De ansatte på avdelingen er ikke bevisst på hvordan de som gruppe håndterer overgangene, i dette tilfellet hvor bra overgangene er for barna, men at det er veldig synlig for andre som da typisk ikke er innarbeidet i de samme rutinene og gruppens kroppsspråk og kommunikasjonskultur, og som ser hvor bra denne rutinen og arbeidsmåten fungerer på barna (Granér, 1995, s. 28).

Det kan virke som det blir brukt mye kroppsspråk og kanskje interne symboler og tegn, i tillegg til godt innarbeidede rutiner, som etter en stund er blitt automatisert av de faste

barnehageansatte. Det blir derfor mindre behov for verbale beskjeder og informasjonsoverføringer på avdelingen. Dette kan derimot bli en utfordring når det kommer nye vikarer og studenter, som ikke kjenner til avdelingens arbeidsmåter.

6.5 Anerkjennende kommunikasjon

I analysekapittelet kommer det frem en kommunikasjon som støtter opp andres idéer og forslag. Det kommer tydelig frem hvilken effekt det har når en medarbeider får høre at hennes forslag var bra da Anne sier: *“Det var et bra forslag Mari “*. En kan høre at stemmen og tonefallet ender høyt og en kan høre smilet om munnen. Dette tolker jeg som en anerkjennende og bekreftende kommunikasjon fra leder til medarbeider, og at medarbeideren fikk en positiv opplevelse med å bidra med sitt forslag. Når pedagogisk leder kommer med en slik positiv tilbakemelding har lederen respekt for sin medarbeider og lytter til hennes forslag (Raaheim, 2021, s. 139-140). Det å nevne navnet i en slik tilbakemelding vil gjøre den mer personlig, og personen som får tilbakemeldingen vil mest sannsynlig få en større opplevelse av anerkjennelse og kanskje til og med en mestringsfølelse. Man gir tilbakemelding hele tiden når man hører på andre mennesker, da kroppsspråket vårt alltid er til stede og gir uttrykk for våre indre følelser og reaksjoner på det som blir sagt (Granér, 1995, s. 73; Raaheim, 2021, s. 135). Når man da som leder eller medarbeider hører på et forslag, en idé eller en fortelling vil man underveis gi uttrykk gjennom kroppsspråket om en er interessert i det som blir sagt. Dette kan skje ved for eksempel å være vendt mot og se på personen og nikke om man forstår eller er enig eller gi anerkjennende smil, med snille øyne.

Våre reaksjoner påvirkes av mye mer enn det vi har kontroll over. De kroppslige reaksjonene som mimikk, skjelve stemme, rødming og av og til også hånd og kroppsbevegelser kan oppstå uten vår intensjon, og det er ikke alltid en legger merke til det selv. Slike reaksjoner kan komme av underliggende og skjulte holdninger eller følelser som andre legger merke til, men som du selv ikke fanger opp. Dette kalles for det blinde felt i Johari-vinduet (Granér, 1995, s. 27). Når man gir en anerkjennende verbal tilbakemelding til en medarbeider vil det være en fordel å være bevisst over sitt eget kroppsspråk og holdning slik at man er klar over hva man deler, det som kalles åpent felt i Johari-vinduet, og for å unngå dobbeltkommunikasjon (Granér, 1995, s. 27; Skogen et al., 2013, s. 112). Den pedagogiske lederen er tydelig i sin tilbakemelding om at det var et godt forslag. Hun har et tonefall som oppleves positivt, og et direkte og smilende blick til personen som forsterker at hun er oppriktig i tilbakemeldingen.

På møtene jeg observerte kommer det frem at flere ofte satt og nikket, var vendt mot og så på den som snakket, noen mer enn andre. Noen kom av og til med kort positiv respons som *“det er gøy”* og *“så koselig”*, med det jeg tolker som et positivt tonefall, og gjennom blikket og smilet viser interesse for den som snakker og det som blir sagt. Jeg oppfatter det som at de er motiverte og engasjerte ut fra det kroppsspråket de viser, noe som kan indikere til en indre motivasjon for arbeidet og trivsel på avdelingen.

Den ene pedagogiske lederen sier i intervjuet at hun nok kunne blitt flinkere til positive tilbakemeldinger underveis. Hennes tilbakemeldinger var noe vagere, og ofte uten navn. Det at en leder har selvinnsett i hva hun kan bli bedre på indikerer på at hun er bevisst sin svakhet og vil derfor i Johari-vinduet, gå inn under *“åpent felt”* hvis hun er åpen med sine medarbeidere om sin svakhet eller *“skjult felt”* om hun ikke er åpen om det (Granér, 1995, s. 27).

Anerkjennelse, respekt og positive tilbakemeldinger går mye igjen i mine observasjoner, noe som indikerer at det kjennetegner store deler av avdelingens kommunikasjon.

6.6 Lederrollen

I artikkelen til Børhaug og Lotsberg (2014) kommer det frem at man som pedagogisk leder har et ansvar for både det pedagogiske arbeidet, forholdet utad med foreldre og personalledelse som er en del av barnehagens ledelsesoppgaver (s. 12). Styreren har det overordnede ansvaret for hele barnehagen, mens de pedagogiske lederne har hovedansvaret for innholdet på avdelingen, og da også å lede og veilede fagarbeiderne og assistentene i ulike oppgaver i løpet av en barnehagehverdag (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 12). Dette kommer også frem i funnene som er gjort under denne studien. Den ene pedagogen sier i intervjuet at *“Jeg kan godt liksom være den som har ansvaret [...] hvis det skulle være noe alvorlig [...] (og) den som har ansvar for alt planlegging og sånn”* og nevner også i samme svar at hun ser på det som sitt ansvar å passe på at man snakker om det man skal under møtene. I den nye rammeplanen fra 2017 er det også kommet et eget kapittel om ulike roller og ansvar i barnehagen, hvor det blir beskrevet hva som er spesifikt pedagogisk leder sitt ansvar og oppgaver i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, 16).

De pedagogiske lederne har altså et ansvar for å lede sine medarbeidere, men det finnes mange ulike måter å lede- og å være en leder på. Gjennom funnene kom det frem to ulike måter å være en leder på og da også to måter å utføre ledelse på. Det å ha en stilling som leder betyr ikke nødvendigvis at du utfører ledelse (Granér, 1995, s. 98). Den ene pedagogen tar ofte mer initiativ til å styre samtalene under møtene og er også den som ofte gir uttrykk for å ha mest kontroll over hva som skal gjennomgås på møtet. Hun uttrykker derimot at hun opplever å ta for mye plass under møtene og at hun i for stor grad styrer samtalene til der hun på forhånd har tenkt at hun vil ende opp. Men hun sier også at “[...] jeg skulle ønske at jeg var enda flinkere til å bare lene meg tilbake og la andre styre ordet [...]”. Her viser pedagogen en bevissthet rundt seg som leder og sin egen praksis og ønsker å styre mindre. En annen ting man kan trekke inn her er hvor bevisst hun er på sin egen atferd, som nok kan veksle litt mellom de ulike vinduene i Johari-vinduet, alt eller hvor bevisst hun selv er og hvor mye andre legger merke til. Om man har en atferd man ønsker å forandre på vil jeg si at man beveger seg et sted mellom “blindt felt”, “skjult felt” og “åpent felt”. Akkurat i her og nå situasjonen kan den pedagogiske lederen ligge innenfor “blindt felt” da hun ikke er klar over sin egen atferd, men som medarbeiderne kan oppfatte (Granér, 1995, s. 28). Om man underveis blir klar over atferden sin vil man ligge et sted mellom “skjult felt” og “åpent felt”, alt etter hvor bevisst medarbeiderne er på pedagogens atferd (Granér, 1995, s. 27; Raaheim, 2021, s. 137, 138).

Den andre pedagogiske lederen snakker også om at hun vil la sine medarbeidere snakke, men at hun “[...] i hvert fall vil gjerne være den som trekker ut av de andre [...]”. Altså at hun vil lede sine medarbeidere til å bidra med sin kunnskap, erfaring og idéer. Dette går inn under det relasjonsledelse handler om (Spurkeland, 2013, s. 23), men også begrepet intellektuell stimulering som er en av de “fire i-er” av hva transformasjonsledelse inneholder (Gotvassli, 2013, s. 43). Dette handler om at man som pedagogisk leder stimulerer sine medarbeidere med faglige utfordringer som kan sette i gang kreative og nye tankeprosesser som igjen kan bidra til at avdelingen klarer å se ting på nye måter og fra ulike synsvinkler og forståelser (Brochs-Haukedal, 2017, s. 187). Det å se ting fra ulike perspektiver handler om å kunne desentrere og er et viktig element innenfor det som blir betegnet som god kommunikasjon (Raaheim, 2021, 139-140).

Den ene pedagogiske lederen gir uttrykk for at hun utfører eller i hvert fall prøver å jobbe mot transformasjonsledelse da hun tar opp medbestemmelse, og det å motivere og engasjere sine

medarbeidere under møtene. For eksempel sier hun at “[...] jeg må jo lede samtalen inn, og liksom dra de inn [...]” som jeg tolker som at hun da prøver å motivere de barnehageansatte som er på avdelingen til å bidra med sine tanker og erfaringer. Dette gjør hun for at de også kan være med på å avgjøre hva som skal være innholdet på avdelingen. Hun sier også at hun “[...] vil gjerne at vi skal ha en kultur hvor alle er med å bestemme [...]”. Når hun da klarer å påvirke sine ansatte med hennes eget engasjement (idealisert innflytelse) vil det være større sannsynlighet for å oppnå en indre motivasjon, mestringfølelse og drivkraft for arbeidsplassen, altså en inspirerende motivasjon (Gotvassli, 2013, s. 43; Brochs-Haukedal, 2017, s. 186, 187).

Den ene pedagogiske lederen uttrykker i intervjuet at det er viktig at det skal være rom for alle og at “[...] alle har en trygghet til å si det de ønsker”. Hun ønsker altså at alle skal føle seg trygge på at det faktisk er åpent for å komme med det de ønsker å si eller bidra med. Ifølge Arnulf (2020) er den åpne og nære kommunikasjonen et viktig ledd for å oppnå denne tryggheten og tilliten mellom pedagogisk leder og medarbeiderne (s. 68). Dette trekker også den andre pedagogiske lederen frem i intervjuet og sier “At det er tydelig, og ekte!” er viktig for god kommunikasjon. At noe er tydelig og ekte, ser jeg i sammenheng med åpen kommunikasjon. Den pedagogiske lederen som snakker om trygghet, forteller også at hun er tålmodig, og at hun hører på det de andre (fagarbeidere og assistenter) har å tilføye, selv om det ikke alltid er like relevant. Jeg tolker det som at hun synes det er viktig å se og høre på hver enkel, vise omtanke og hensyn. Altså at hun tar individuelle hensyn (individuell hensyntaken) til sine medarbeidere (Arnulf, 2020, s. 67).

Funnene tyder på at de pedagogiske lederne er opptatt av mye av det samme som det å være anerkjennende, motivere, og engasjere og at de er åpne for andres tanker og idéer, men også å være en tydelig leder når det trengs. De er også opptatt av at de har hovedansvaret for at alt går bra, og for at alle skal føle seg trygge. Samtidig kommer det til uttrykk på ulike måter da de påvirkes av deres personlighet, egne erfaringer og holdninger om det å være leder, kommunikasjon og mellommenneskelige relasjoner.

6.7 Hvordan påvirker denne kommunikasjonen trivsel og arbeidsmiljøet?

Kommunikasjonen på avdelingen kjennetegnes som humoristisk, uformell, lite verbal informasjonsoverføring, positive tilbakemeldinger og to ulike fremtoninger av lederroller, men med de samme verdiene for hva en leder skal være, i grunn.

Som tidligere nevnt kommer humoren tydelig fram i kommunikasjonen mellom barnehagepersonalet på avdelingen. De ler mye og det blir brukt ironi som det virker som alle er forstått med at er spøk, som kan tyde på en sunn humor, da alle virker glade (Haugen & Melhus, 2003, s. 98-99). Når pedagogiske ledere og medarbeidere tar seg selv lite høytidelig og har humoristisk sans, vil personalet være i stand til å takle utfordringer, frustrasjon og usikkerhet bedre (Haugen & Melhus, 2003, s. 32-33). Det at barnehagepersonalet er bedre rustet for å takle en travel og uforutsigbar barnehagehverdag vil styrke samholdet i personalgruppen. Fordi barnehagepersonalet deler samme humor og ler sammen, vil de føle på en sosial trygghet. Om barnehagepersonalet føler seg trygg og glade, kan det være et tegn på trivsel. Humor og latter er gode verktøy for å styrke relasjonene mellom pedagogiske ledere, fag arbeidere, assistenter, vikarer og studenter (Jenkins, 1986). Det er også et godt verktøy for bedre kommunikasjon, holdning og miljø (Jenkins, 1986). For at alle barnehageansatte skal føle på den sosiale tryggheten, er de avhengig av at alle har lik sans for humor. Om noen havner utenfor den fellesskapsfølelsen om hva som er humoristisk, kan det føre til splid blant barnehagepersonalet.

I funnene kommer det fram at det er ofte en av de pedagogiske lederne som tar initiativ til å legge føringer for den humoristiske tonen og den uformelle kommunikasjonen under møtene. Dette er noe Haugen og Melhus (2003) også mener er viktig, da de ser på humor som et velegnet virkemiddel for å inspirere og motivere (transformasjonsledelse) barnehagepersonalet (s. 126-127). Funnene viser mye latter og humor under avdelingsmøtene. Det kan derfor tyde på at barnehagepersonalet føler på et felleskap, tilhørighet og en sosial trygghet i gruppen. Jenkins (1986) trekker fram latter og humor som en god måte å starte dagen eller et møte på, da man er mer kreativ og utvider våre tankemønstre etter en god latter. Latter er også med på å gi en positiv energi og stemning til arbeidsmiljøet (Jenkins, 1986).

Det uformelle språket kommer tydelig fram gjennom det å bruke ironi og spøk i samtalene under avdelingsmøtene. Det setter rammene for en mer positiv energi i rommet og vil påvirke miljøet mellom barnehagepersonale (Jenkins, 1986). Samtidig kan det lite faglige og uformelle språket føre til et arbeidsmiljø hvor det er lite fokus på kvaliteten på det faglige og pedagogiske arbeidet i barnehagen. Ikke bare kan kvaliteten bli svekket, men at det er lite fokus på det pedagogiske og faglige arbeidet kan være en usikkerhet for de andre barnehageansatte. Det kan også være pedagogiske ledere selv som er usikker på egen rolle og

kompetanse (Smeby, 2011, s. 46, 54). Usikkerhet smitter lett over på andre medarbeidere og kan derfor være med på å skape et usikkert arbeidsmiljø.

Gjennom det studentene forteller under avdelingsmøtet og intervjuet kommer det fram at det kan være litt utfordrende å komme som ny på barnehageavdelingen. Det kan virke som det er godt innarbeidet rutiner på hvordan for eksempel overgangene, blir utført. Det kan bety at det er interne forståelser for kroppsspråket, symboler, tegn og hvem som gjør hva, blant de faste barnehageansatte. Det kan kanskje oppleves som trygt for de som er innforstått med det interne, men det kan skape et utrygt arbeidsmiljø og en følelse av å ikke høre til om en ikke er inkludert i det interne kroppsspråket, symboler og tegn. Hvis en student eller vikar ikke har forstått alle de interne kommunikasjonsformene, er det de pedagogiske lederne sitt ansvar å formidle det på en forståelig måte, slik at alle føler seg inkludert.

I funnene kommer det fram at det blir gitt mye positive tilbakemeldinger på gode idéer og forslag. Positiv og anerkjennende kommunikasjon, og det å ha respekt og tillit for hverandre er grunnleggende for et godt arbeidsmiljø (Skogstad & Harris, 2021, s. 19-20). De pedagogiske lederne jobber med å la sine kollegaer ta mer av ordet under møtene og prøver å engasjere og motivere dem gjennom en støttende og inkluderende ledelse, som da er transformasjonsledelse (Brochs-Haukedal, 2017, s. 187). Humor er et virkemiddel her. Haugen og Melhus (2003) beskriver prinsippene for arbeidsmiljøet slik *“Det som skaper vår bedriftskultur, er ikke de morsomme tingene isolert, men bevisstheten rundt det å ha det gøy på jobben”* (s. 129). Det samme beskriver pedagoger under intervjuet. Der hun drar sammenheng mellom det å kommunisere på en tøysete måte, og å skape de trygge og hyggelige rammene på avdelingen. Den pedagogiske lederen forteller at hun ønsker at *“[...] alle har en trygghet til å si det de ønsker”*. Pedagogene må derfor ha et bevisst forhold til sin atferd, sinnsstemning og underliggende holdninger og følelser (Raaheim, 2021, s. 136; Granér, 1995, s. 74; Skogen et al., 2013, s. 106). På den måten kan de pedagogiske lederne bygge de nære relasjonene og en åpen og ekte kommunikasjon med sine medarbeidere (Arnulf, 2020, s. 68). Samtidig som de da vil danne et trygt arbeidsmiljø, for hver enkelt av sine medarbeidere (Arnulf, 2020, s. 67).

Det siste som er kommet frem i funnene er alle avsporingene. Det er pedagogiske ledere som har ansvaret for at medarbeiderne føler seg sett og hørt, og at de blir tatt på alvor med sine erfaringer. Samtidig har de et ansvar for det pedagogiske arbeidet, og det kan se ut som det

kan være vanskelig å få tid til begge deler på avdelingsmøtene (Nome et al., 2021). Det kan dermed utvikle seg til en underliggende stressfaktor og en følelse av at man har for mange arbeidsoppgaver man ikke rekker. Dette kan virke negativt inn på arbeidsmiljøet. Samtidig kan det også være et uttrykk for en uformell og avslappende atmosfære, som det er blitt nevnt tidligere i kapitlet, hvor det altså blir oppfattet som lov å komme litt på villspor innimellom, som tyder på et arbeidsmiljø med avslappende og lave skuldre.

7. Avslutning

7.1 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har jeg gjennom teori og mine funn fra observasjoner og intervjuer av personalgruppen, beskrevet hvordan jeg oppfatter at kommunikasjonen mellom pedagogisk leder og andre ansatte påvirker arbeidsmiljøet i en barnehageavdeling i Agder. I denne konteksten forstår jeg begrepet kommunikasjon ikke bare som formidling av budskap, men også som mellommenneskelige interaksjoner. Det er blitt beskrevet hva slags kommunikasjon som er blant barnehagepersonalet, samt de pedagogiske lederne sin rolle i kommunikasjonen med sine barnehageansatte. Jeg har også undersøkt hvordan kommunikasjonen mellom ledere og barnehageansatte kan ha sammenheng med de barnehageansattes uttrykk for trivsel og arbeidsmiljø.

Disse funnene er så blitt drøftet opp mot kommunikasjons- og ledelsesteori. Det er blitt beskrevet hva forståelsen av det å være leder på en barnehageavdeling innebærer, og hva de pedagogiske lederne ser på som sitt ansvar for kommunikasjonskulturen. Til slutt har jeg knyttet kommunikasjonen mellom de ansatte i barnehagen, opp mot personalgruppens uttrykk for trivsel og arbeidsmiljø i lys av kommunikasjons- og ledelsesteori. Ut ifra de funnene som er gjort ser jeg at dersom pedagogisk leder i en avdeling er bevisst på sin rolle og ansvar som leder, kan hun eller han ha stor innvirkning på avdelingens kommunikasjonskultur. Dette fordi hun eller han har mulighet til å sette rammene for hva slags kommunikasjon som er tillatt på avdelingen.

Jeg vil nå forsøke å svare på den todelte problemstillingen min:

Hva kjennetegner kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere i barnehager, og hvordan påvirker denne kommunikasjonen trivsel og arbeidsmiljø?

I hovedtrekk kan denne studiens funn indikere at kommunikasjonskulturen i barnehagen ser ut til å bestå av uformelt språk, anerkjennelse og humor som kjennetegner kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere i barnehagen. Videre viser studiens funn at samtalene mellom de ansatte i avdelingsmøter bærer preg av hyppige avsporinger. Dette kan indikere at kommunikasjonskulturen i avdelingen preges av en avslappende

holdning og lite struktur. Samtidig kan det også tenkes at det er for liten tid på møtet i forhold til mengden av ting som trengs å tas opp under møtet.

Mine funn viser også at studentene som tilbrakte sin praksisperiode ved barnehagen, tilsynelatende så ut til å benytte seg av noe uklare kommunikasjonsformer i form av færre verbale beskjeder og informasjonsoverføringer. Det viste seg i overgangene i barnehagen. Det kan tenkes at de faste ansatte ikke anser verbale beskjeder som et viktig ledd i kommunikasjonen seg imellom, og mine funn peker på at interne symboler, tegn og kroppsspråk ofte erstatter tydelig, verbal kommunikasjon. For nye ansatte, vikarer og studenter kan dette bli en utfordring, og vil med all sannsynlighet ha innvirkning på oppfatning av trivsel og arbeidsmiljø.

Denne kommunikasjonen påvirker personalets trivsel og arbeidsmiljø på ulike måter. Den humoristiske tonen kan påvirke personalet til å føle seg glade og på en sosial trygghet, som kan være tegn på trivsel. Det uformelle språket kan føre til en avslappende og positiv energi i rommet. Samtidig kan et uformelt og lite faglig språk påvirke arbeidsmiljøet til å bli mindre faglige og fokusert på kvaliteten og det pedagogiske arbeidet. Om pedagogisk leder ofte viser usikkerhet på egen kompetanse kan dette også påvirke til et usikkert arbeidsmiljø. Positiv tilbakemelding og anerkjennende kommunikasjon påvirker trivselen ved motiverende og engasjerende tilbakemelding. Anerkjennelse er også tett knyttet til respekt og tillit, som er grunnlaget for et godt arbeidsmiljø. Uklar kommunikasjon kan derimot påvirke til et utrygt arbeidsmiljø uten sikre rammer. Dette vil kunne påvirke trivselen i en negativ retning. Det siste funnet er gjentakende avsporinger under møtene. Om avsporingene bunner i for liten tid, kan det føre til et stressende arbeidsmiljø. Er avsporingene et uttrykk på den uformelle og tilbakelente atmosfæren, vil også arbeidsmiljøet kunne påvirkes mot et tilbakelent og uformelt arbeidsmiljø.

7.2 Studiens overføringsverdi

Denne studien har en begrensende overføringsverdi, da jeg bare har foretatt datainnhenting av en barnehage og avdeling. Den kan derfor ikke gå for å være generaliserbar. Jeg vil likevel si at den kan ha en viss overførbarhet til barnehageansattes kommunikasjon og dens forhold til arbeidsmiljøet. Det er blitt gjort interessante funn. Studiens funn åpner opp andre interessante spørsmål som krever videre forskning.

7.3 Videre forskning på feltet

Studiens resultater har åpnet opp for interessante spørsmål, som ville vært spennende å undersøke nærmere. Det kommer blant annet frem en uformell språkbruk med lite faglige begreper i barnehagen. Dette ville vært interessant å undersøke nærmere. Det ville også vært spennende og dykket enda dypere ned i humoren som verktøy for å styrke de sosiale relasjonene. Da det er lite vekt på dette i eksisterende ledelsesteorier, samtidig er humor noe av det som kom tydeligst frem i funnene fra denne studien.

8. Litteraturliste

- Arnulf, J. K. (2019). Kommunikasjon og ledelse. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 129-154). Fagbokforlaget
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. utg., s. 13-24). Hans Reitzels Forlag
- Brochs-Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse*. Fagbokforlaget
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2014). Fra kollegafelleskap til ledelseshierarki?: De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess. *Nordisk barnehageforskning*, 7(13), 1-17.
<https://hdl.handle.net/1956/17121>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal Akademisk
- Fagbladet. (2013, 14. Desember). *Relasjonsledelse*. <https://fagbladet.no/article-6.91.25364.feb8e56cf0>
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2019). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 27-49). Fagbokforlaget
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Fagbokforlaget
- Flaten, K. (2021). *Pedagogikk og humor: på godt og vondt*. Cappelen Damm akademisk
- Frederiksen, M. (2015). Mixed methods- forskning. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. Utg., s. 197-213). Hans Reitzels Forlag
- Freud, S. (1994). *Vitsen og dens forhold til det ubevisste*. Pax Palimpsest
- Gotvassli, K.-Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. TANO
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget
- Granér, R. (1995). *Personalgruppens psykologi*. TANO
- Gundersen, D. (2021, 7. November). Humor. I *Store norske leksikon*. Hentet 29. April 2022 fra <https://snl.no/humor>
- Gundersen, D. (2021, 8. November). Respekt. I *Store norske leksikon*. Hentet 16. Mai 2022 fra <https://snl.no/respekt>
- Hastrup, K. & Ovesen, J. (1995). *Etnografisk grundbog: Metoder, teorier, resultater* (2. utg.). Gyldendal
- Haugen, T. & Melhus, J., M. (2003). *Latterlig lønnsomt: Om humor og begeistring på jobben*. Gyldendal Akademisk

Hetland, H. & Hetland, J. (2021) Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utg., s. 92-108). Fagbokforlaget

Innstrand, S. T., Jakhelln, H. & Langård, S. (2021, 11. September). Arbeidsmiljø. I *Store norske leksikon*. Hentet 19. mai 2022 fra <https://snl.no/arbeidsmilj%C3%B8>

Jenkins, J. (1986). Humor in Business: Lightening up the work load. Hentet 10. Mai 2022 fra <http://www.context.org/iclib/ic13/jenkins/> (дата обращения 15.10.2012)

Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget

Kennair, L. E. O. (2021, 15. Januar). Atferd. I *Store Norske Leksikon*. Hentet 10. Februar 2022 fra <https://snl.no/atferd>

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplanen for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Udir. Hentet fra: <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>

Lærum, O., D. (1992). *Den forunderlige vitenskapen* (ny billigutgave). Alma Mater

NESH. (2021, 16. Desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Hentet 19. April 2022 fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Nome, D. Ø., Olsen, A. K. V., Skreland, L. L., & Spieler, K. S. (2021). Prosjektarbeid i barnehagen–mellom bekvemmelighet og medvirkning. *Nordisk tidsskrift for pedagogikk og kritikk*, 7. Hentet fra: <https://pedagogikkogkritikk.no/index.php/ntpk/article/view/2615/5629>

Näslund, G., K. (2000). *Den gode latteren: En bok om humor og helse*. Genesis

Postholm, M., B. (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget

Postholm, M., B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Universitetsforlaget

Raaheim, A. (2021). Mellommenneskelig kommunikasjon. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utg., s. 131-149). Fagbokforlaget

Sagberg, I. (2021, 13. April). Transaksjonsledelse. I *Store Norske Leksikon*. Hentet 26. Februar 2022 fra <https://snl.no/transaksjonsledelse>

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

- Skogstad, A. & Harris, A. (2021). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utg., s. 16-41). Fagbokforlaget
- Smeby, J. C. (2011). Profesjonalisering av førskolelæreryrket?. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 17(4), 43-58. Hentet 11. Mai 2022 fra <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:537660/FULLTEXT01.pdf>
- Spurkeland, J. (1995). *Ledelse, Dialog og Samspill*. ALMA MATER
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. Utg.). Universitetsforlaget
- Svartdal, F. (2020, 3. november). Holdning. I *Store norske leksikon*. Hentet 20. September 2021 fra <https://snl.no/holdning>
- Szulewicz, T. (2015). Deltagerobservasjon. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. utg., s. 81-96). Hans Reitzels Forlag
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. utg., s. 29-53). Hans Reitzels Forlag
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget
- Wade, H. M., NKI Forlaget, Amendor AS. (2021, 27. juli). Ulike former for kommunikasjon. *NDLA*. Hentet 15. Mai 2022 fra <https://ndla.no/article/794>
- Wenneberg, S., B. (2000). *Socialkonstruktivisme: positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur

9. Vedlegg

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

833718

Prosjekttittel

Masteroppgave i barnehagekunnskap UiA

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for humaniora og pedagogikk / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Dag Øystein Nome, dag.nome@uia.no, tlf: 38141204

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Birgitte Korsmo, begga-k@hotmail.com, tlf: 90099276

Prosjektperiode

01.01.2021 - 30.06.2022

Vurdering (3)

18.10.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 18.10.2021.

Vi har nå registrert 30.06.2022 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger. Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

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

Lykke til videre med prosjektet!

26.03.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 15.03.2021.

Vi har nå registrert 30.11.2021 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger. Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

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

Lykke til videre med prosjektet!

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

16.12.2020 - 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 16.12.2020 med vedlegg, 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://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 14.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte og barnas foresatte 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 foresatte kan trekke tilbake.

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

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 viderebehandles 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), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

Vi minner om at hvis en registrert/foresatt tar kontakt om sine/barnets 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 eventuelt 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!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vil du delta i forskningsprosjektet ” Kommunikasjon i barnehagen”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på avdelingens kommunikasjon. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å få et innblikk over hvilken type kommunikasjon man bruker overfor sine medarbeidere på en avdeling, og hvilken rolle den har for et godt arbeidsmiljø. På utdanningsforbundets nettsider har Elise Wedde (2020) skrevet en rapport om sykefraværet i barnehager. Det går kort sagt ut på å bygge opp et godt arbeidsmiljø for å forebygge sykemeldinger og stort sykefravær blant barnehageansatte. Om dette forebyggingstiltaket gikk direkte inn på ledelseskommunikasjon, balansen mellom makt og tillit og balansen mellom transformasjons- og transaksjonsledelse, og hvor mye kan det å si om et godt arbeidsmiljø.

Problemstilling:

Hvordan kommunikasjonen mellom pedagogisk leder og assistent/fagarbeider påvirke arbeidsmiljøet?

Forskingsspørsmål:

Hvordan kan kommunikasjonen påvirke arbeidsmiljøet på avdelingen?

Hvilken rolle har pedagogisk leder for en god kommunikasjonskultur på avdelingen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å få et innblikk i en avdeling sin kommunikasjon, og vil derfor få inn ulike innfallsvinkler og opplevelser fra de ulike stillingene, barnehagelærer, fagarbeider og assistent.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil bruke observasjon som metode og intervju som supplerende informasjonsinnsamling. Jeg ønsker være til stede under din avdeling sine avdelingsmøter for å observere. Hvor mange ganger jeg ønsker å observere vil være mellom 3-6 ganger, alt etter når jeg føler jeg har fått inn datamengden jeg trenger. Jeg vil og supplere med intervju for å forstå ulike kommunikasjonsopplevelser av de ulike stillingene. Jeg ønsker derfor intervju av barnehagelærer og av assistenter og/eller fagarbeidere. Det vil bli tatt lydopptak av både observasjoner og intervju, og nedskrevne notater ved siden.

- Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du blir observert under flere avdelingsmøter, og eventuelt intervjuet (Jeg trenger bare intervju av en barnehagelærer og en assistent/fagarbeider). Intervjuet vil ta ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan du opplever kommunikasjonen på avdelingen, og om du erfarer at det har noe å si for arbeidsmiljøet. Dine svar fra intervjuet og bidrag i observasjonene blir registrert elektronisk.

- Jeg vil også be fagarbeider/assistent gi noen opplysninger om barnehagelærer i et intervju. Det vil være opplysninger om hvordan barnehagelærer som leder kommuniserer med sine medarbeidere. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Foreldre til barn på den aktuelle avdelingen vil få et eget informasjonsbrev om at jeg vil være til stede under flere avdelingsmøter, men at jeg ikke er interessert i opplysninger om barna.

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.

- Jeg og min veileder, Dag Øystein Nome, er de eneste som vil ha tilgang til opplysningene som fanges opp ved lydopptak.
- Jeg vil anonymisere alle personopplysninger som blir hentet inn. Navn og lignende vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data. Det vil ikke bli samlet inn skriftlig informasjon om barn. Lydopptakene vil bli oppbevart på en nedlåst ekstern lagringsenhet.

Deltagerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner. Deltakerne vil bli anonymisert og det eneste som vil bli publisert er arbeidsstillinger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 14. mai 2021. Ved prosjektslutt slettes alle personopplysninger og alle lydopptak.

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, og
- 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 Universitetet i Agder 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: · Universitet i Agder ved Dag Øystein Nome på epost (dag.nome@uia.no) eller på telefon: 38141204.

- Vårt personvernombud: Ina Danielsen på epost (ina.danielsen@uia.no) eller på telefon: 45254401.
- Masterstudent Birgitte Korsmo på epost birgik16@uia.no eller på telefon: 90099276

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) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Dag Øystein Nome
Prosjektansvarlig (veileder)

Birgitte Korsmo
Forsker/student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i observasjoner
- å delta i intervju
- at fagarbeider/assistent kan gi opplysninger om barnehagelærer til prosjektet

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du/dere delta i forskningsprosjektet ”Kommunikasjon i barnehage”

Dette er et spørsmål til deg/dere om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på kommunikasjonen mellom ansatte på avdelingen. I dette skrivet gir vi deg/dere informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg/dere.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å få et innblikk over hvilken type kommunikasjon man bruker overfor sine medarbeidere på en avdeling, og hvilken rolle den har for et godt arbeidsmiljø. På utdanningsforbundets nettsider har Elise Wedde (2020) skrevet en rapport om sykefraværet i barnehager. Det går kort sagt ut på å bygge opp et godt arbeidsmiljø for å forebygge sykemeldinger og stort sykefravær blant barnehageansatte. Dette forebyggingstiltaket gikk direkte inn på ledelseskommunikasjon, balansen mellom makt og tillit og balansen mellom transformasjons- og transaksjonsledelse, og hvor mye kan det å si om et godt arbeidsmiljø.

Problemstilling:

Hvordan kommunikasjonen mellom pedagogisk leder og assistent/fagarbeider påvirker arbeidsmiljøet?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du/dere spørsmål om å delta?

Fordi jeg ønsker å bruke observasjon som metode under avdelingsmøter, kan jeg være til stede når det kan bli snakket om ditt/deres barn.

Jeg ønsker å få et innblikk i en avdeling sin kommunikasjon, og vil derfor få inn ulike innfallsvinkler og opplevelser fra de ulike stillingene, barnehagelærer, fagarbeider og assistent.

Dette informasjonsbrevet er blitt gitt til styrer og deretter sendt videre til deg/dere.

Hva innebærer det for deg/dere å delta?

Jeg vil bruke observasjon som metode og intervju som supplerende informasjonsinnsamling. Jeg ønsker være til stede under ditt/deres barns avdeling sine avdelingsmøter for å observere. Hvor mange ganger jeg ønsker å observere vil være mellom 3-6 ganger, alt etter når jeg føler jeg har fått inn datamengden jeg trenger. Jeg vil og supplere med intervju for å forstå ulike kommunikasjonsopplevelser av de ulike stillingene. Jeg ønsker derfor intervju av barnehagelærer og av assistent og/eller fagarbeider. Det vil bli tatt lydopptak av både observasjoner og intervju, og nedskrevne notater ved siden.

- Hvis du/dere velger å delta i prosjektet innebærer det at ditt/deres barn kan bli nevnt under observasjonene under flere avdelingsmøter. Notater og lydopptak fra observasjonene blir registrert elektronisk. Jeg er ikke interessert i opplysninger om barna, da jeg vil se på kommunikasjonen mellom de ansatte.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du/dere velger å delta, kan du/dere når som helst

trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle personopplysninger om ditt/deres barn vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for ditt/deres barn hvis du/dere ikke vil delta eller senere velger å trekke deg/dere. Det vil si at om du/dere ikke samtykker vil jeg ikke bli gitt tilgang til å observere møter der opplysninger om ditt barn kan komme frem. Pedagogisk leder vil styre hvilke møter jeg får delta på og hvilke ikke.

Ditt/deres barns personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker ditt/deres barns opplysninger

Opplysningene som kommer frem under prosjektet om ditt/deres barn vil ikke bli brukt, da det er kommunikasjonen blant de ansatte jeg er interessert i. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Jeg og min veileder, Dag Øystein Nome, er de eneste som vil ha tilgang til opplysningene som fanges opp ved lydopptak.
- Jeg vil anonymisere alle personopplysninger som blir hentet inn. Navn og lignende vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data. Det vil ikke bli samlet inn skriftlig informasjon om barna. Lydopptakene vil bli oppbevart på en nedlåst ekstern lagringsenhet.

Ditt/deres barn vil ikke bli tatt med i noen form for publisering, og derfor heller ikke kunne gjenkjennes i publisering. Personalet på avdelingen til ditt/deres barn vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner. Deltakerne vil bli anonymisert og det eneste som vil bli publisert er arbeidsstillinger.

Hva skjer med opplysningene om ditt/deres barn når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 14. mai 2021. Ved prosjektslutt slettes alle personopplysninger og alle lydopptak.

Dine/deres rettigheter

Så lenge du/deres barn kan identifiseres i datamaterialet, har du/dere rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om ditt/deres barn, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om ditt/deres barn,
- å få slettet personopplysninger om ditt/deres barn, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av ditt/deres barns personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om ditt/deres barn?

Vi behandler opplysninger om ditt/deres barn basert på ditt/deres samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder 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?

Er det noen spørsmål til studien, eller ønsker å benytte dine/deres rettigheter, ta kontakt med:

- Universitet i Agder ved Dag Øystein Nome på epost (dag.nome@uia.no) eller på telefon: 38141204.
- Vårt personvernombud: Ina Danielsen på epost (ina.danielsen@uia.no) eller på telefon: 45254401.
- Masterstudent Birgitte Korsmo på epost birgik16@uia.no eller på telefon: 90099276

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Dag Øystein Nome
Prosjektansvarlig (veileder)

Birgitte Korsmo
Forsker/student

Samtykkeerklæring

Jeg/vi har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *kommunikasjon i barnehagen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg/vi samtykker til:

- At personalet kan gi opplysninger om mitt/vårt barn under observasjonene

Jeg/vi samtykker til at opplysninger om mine barn behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker(e), dato)

Problemstilling

Hvordan kommunikasjonen mellom pedagogisk leder og assistent/fagarbeider påvirker arbeidsmiljøet?

Forskingsspørsmål

I hvor stor grad kan kommunikasjonen påvirke arbeidsmiljøet på avdelingen?

Hvor stor rolle har pedagogisk leder for en god kommunikasjonskultur på avdelingen?

Tema	Kroppsspråk Stemme, mimikk	Kroppsspråk Kroppsbevegelser
<p><u>Innledning</u></p> <p>Hvor lenge har du jobbet som pedagogisk leder i barnehage?</p> <p>Hvor lenge har du jobbet med denne personalgruppen?</p>		
<p><u>Bruk av kroppsspråk</u></p> <p>Hva legger du i kroppsspråkbegrepet?</p> <p>Hvilket kroppsspråk opplever du at blir praktisert?</p> <p>Hvordan vil du beskrive ditt kroppsspråk med dine kollegaer?</p> <p>Bra og mindre bra kroppsspråk?</p>		

Kommunikasjonskultur

Hvordan opplever du kommunikasjonen på din avdeling blant dere ansatte?

Hvordan opplever du din plass og rolle i samtalene?

Er vedkomne en som lytter mest, en som stiller spørsmål, en som er kritisk, en som tøyser, en som gir informasjon, en som holder seg til saken og stopper utenomsnakk?

Kan du beskrive deres kommunikasjonskultur?

Hvor bevisst er du på din egen kommunikasjon som pedagogisk leder?

Hvis det var noe ved din kommunikasjon med dine ansatte som du kunne blitt bedre på, hva hadde det vært?

Hva legger du i god kommunikasjon?

Opplever du at kommunikasjonen noen ganger svikter?

Hvis ja, i hvilke situasjoner skjer det?

Sammenhengen mellom arbeidsmiljø/trivsel og kommunikasjonskulturen

Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på avdelingen?

I hvilken grad opplever du at arbeidsmiljøet henger sammen med hvordan dere kommuniserer med hverandre?

Har du erfart et godt arbeidsmiljø mellom ansatte på en avdeling, og hva opplevde du at bidro til et godt eller mindre bra arbeidsmiljø?

Hva tenker du om at du som pedagogisk leder på avdelingen burde ha et overordnet ansvar for en god kommunikasjonskultur?

Avslutning

Er det andre forhold som du ønsker å ta opp, eller andre ting du ønsker å nevne?

Andre notater:

Intervjuguide Assistent/fagarbeider

Tema	Kroppsspråk Stemme, mimikk	Kroppsspråk Kroppsbevegelser
<p><u>Innledning</u></p> <p>Hvor lenge har du jobbet i barnehage? Hvilken stilling?</p> <p>Hvor lenge har du jobbet med denne personalgruppen?</p>		
<p><u>Kroppsspråk</u></p> <p>Hva legger du i kroppsspråkbegrepet?</p> <p>Hvilket kroppsspråk opplever du at blir praktisert?</p> <p>Hvordan vil du beskrive ditt kroppsspråk med dine kollegaer?</p> <p>Bra og mindre bra kroppsspråk?</p>		
<p><u>Kommunikasjonskultur</u></p> <p>Hvordan opplever du kommunikasjonen på din avdeling blant dere ansatte?</p> <p>Hvordan opplever du din plass og rolle i samtalene? Er vedkomne en som lytter mest, en som stiller spørsmål, en som er kritisk, en som tøyser, en som gir informasjon, en som holder seg til saken og stopper utenomsnakke?</p>		

<p>Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom deg og de andre assistentene/fagarbeiderne?</p> <p>Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom deg og pedagogisk leder?</p> <p>Hvor bevisst er du din egen kommunikasjon?</p> <p>Kan du beskrive deres kommunikasjonskultur?</p> <p>Opplever du at kommunikasjonen noen ganger svikter? Hvis ja, i hvilke situasjoner skjer det?</p>		
<p><u>Sammenhengen mellom arbeidsmiljø/trivsel og kommunikasjonskulturen</u></p> <p>Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på avdelingen?</p> <p>I hvilken grad opplever du at arbeidsmiljøet henger sammen med hvordan dere kommuniserer med hverandre?</p> <p>Har du erfart et godt arbeidsmiljø mellom ansatte på en avdeling, og hva opplevde du at bidro til et godt eller mindre bra arbeidsmiljø?</p> <p>Hva tenker du om at pedagogisk leder på avdelingen har et ansvar for en god kommunikasjonskultur?</p>		

Avslutning

Er det andre forhold du ønsker å ta opp, eller andre ting som du ønsker å nevne?

Andre notater:

Observasjonsnotat

Sted:

Hva som skal observeres:

Avdelingsmøte

Til stede:

Hvordan kan kommunikasjonen mellom pedagogisk leder og assistent/fagarbeider påvirke arbeidsmiljøet?

- I hvor stor grad kan kommunikasjonen påvirke arbeidsmiljøet på avdelingen?
- Hvor stor rolle har pedagogisk leder for en god kommunikasjonskultur på avdelingen?

Tid:

Dato: ____ . ____ . 2021

Tidspunkt: _____ / _____

Område for observasjon:

Egen posisjon:

Observasjonsbeskrivelse:

Hva skjer?

Hvordan skjer det?

Hvem handler med hvem?

Kroppsspråk, ansiktsuttrykk (raske, langsomme bevegelser?/ Rykninger i mimikk?)

Måte å snakke på (fort eller langsomt, muntert eller stivt)

Forstyrrelser eller feilkilder:

Vi er ikke et nøytralt registreringsapparat.

Det vi ser farges av våre erfaringer.

Vi kan kun registrere hva vi ser og hører, og hva vi subjektivt opplever.

Hvorfor ser vi det vi ser?

Vi tolker det vi ser og hører.

Andre notater:

Førsteintrykk: