



Universitetet
i Stavanger

FAKULTET FOR UTDANNINGSVITENSKAP OG HUMANIORA

BACHELOROPPGAVE

Studieprogram:BBDBAC-1 2H Bachelor	Høst 2021 Åpen
Forfatter(e): <div style="text-align: right;">signatur forfatter (e)</div>	
Kandidatnummer(e):3202,3230	
Veileder(e): Tove Erna Belland	
Fagansvarlig: Sara Esmaeeli	
Tittel: Hvordan kan ulike faktorer påvirke endringsarbeid på avdelingen i barnehagen? Engelsk tittel: How can different factors change work in the department in the kindergarten?	
Emneord: Lederrollen Endringsarbeid Organisasjonkultur Motivasjon	Side tall: 46 (antall ord: 12775) + 2 Vedlegg/annet: Stavanger, 03.01.2022 dato/år

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven omhandler temaet, faktorer som kan påvirke endringsarbeid på avdelingen i barnehagen som pedagogisk leder har ansvar for å lede. Vi har kommet fram til følgende problemstilling:

“Hvordan kan ulike faktorer påvirke endringsarbeid på avdelingen i barnehagen?”

Vi har valgt kvalitative intervjuer som metode for å belyse problemstillingen ved å intervjuer to pedagogiske ledere i ulike barnehager. På forhånd sendte vi informantene intervjuguide med spørsmål i tilknytning til vår problemstilling. Gjennom denne oppgaven er det undersøkt hvordan ulike faktorer kan påvirke endringer og hvordan dette framkommer i de ulike barnehagene. Fokuset er rettet mot pedagogisk ledere, og hvordan lederne inkluderer personalet for at endringsprosesser skal utvikles. Vi presenterer funn som belyser hvordan faktorer påvirker arbeidet med endringer i tillegg til relevant teori. Funnene tyder på at organisasjonskulturen, lederrollen, lærende organisasjon og motivasjon er faktorer som har stor betydning for å kunne påvirke endringer i barnehagen. Samtidig kan det vise seg at faktorene har en gjensidig påvirkning på hvordan endringer utartes på avdelingen i barnehagen.

Funnene som er gjort viser også til ulike faktorer som påvirker endringsarbeid på avdelingen, der leders kompetanse og kunnskap er viktig for å kunne drive fram endringer i barnehagen. Leders profesjonsutøvelse som er i tråd med barnehagens styringsdokumenter, er noe som vektlegges. Organisasjonskulturen tyder på å ha stor påvirkningskraft for hvordan endringer utartes, da funn peker på en pedagogikk som stadig er i endring og utskifting av personal. Det kommer fram at å arbeide med lærende organisasjon er med på å bevisstgjøre personalet gjennom refleksjon og evaluering, som bidrar til å øke personalets kompetanse. Videre tyder funn på at mestring og motivasjon øker hos personalet når kompetansen hos den enkelte øker. Funnene viser at faktorene som nevnes er viktige forutsetninger for at endringer skal kunne utvikles i barnehagen.

Forord

Vårt studieløp i barnehagelærerutdanningen ved Universitet i Stavanger har vært en positiv læringskurve, og vi sitter igjen med verdifull kunnskap som vi kan ta i bruk som ferdig utdannede barnehagelærere. Etter snart fire år som deltidsstudenter er vi nå klare for å avslutte et kapittel for å starte en ny og spennende karriere som barnehagelærere. Å kunne bidra med å gjøre en forskjell for barna, foreldre og fremtidige kollegaer er noe vi ser fram til. Denne bacheloroppgaven har gitt oss stor innsikt og kunnskap innen arbeid med endringsarbeid. Etter vårt semester innen ledelse, samarbeid og utviklingsarbeid, gav det oss en stor iver til å lære mer om ledelse og endringsarbeid. Vi synes det både var spennende og ikke minst en viktig del av barnehagelærerrollen. Vi ønsker å bidra i endringer med kompetanse for hvorfor endringer skjer, og hvorfor det er så viktig for barna i barnehagen at vi stadig er i endring og utvikling. Denne bacheloroppgaven har bidratt til at vi har utviklet oss faglig, men det har også vært en personlig utvikling. Vi har hatt stort læringsutbytte av hverandre ved å være to studenter sammen om å skrive bacheloroppgaven. Vi har lært av hverandre, reflektert sammen, og gitt hverandre konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Vi ønsker å benytte anledningen til å takke vår veileder, Tove Erna Belland som har gitt oss råd og god veiledning, og ikke minst gitt oss motivasjon til å drive prosessen framover. Takk for konstruktive tilbakemeldinger underveis som har bidratt til spennende refleksjonsprosesser. Videre vil vi takke våre informanter som lot oss intervju dem og tiden de har disponert for at vi skulle få gjennomført våre intervjuer. Deres svar har gitt oss inspirasjon og drivkraft til å skrive denne oppgaven som har vært en stor læringsprosess.

Til slutt vil vi takke våre familier og ektefeller som har vært tålmodige, stått på sidelinjen og heiet oss fram hele tiden. Samtidig vil vi takke våre styrere og kollegaer for støtten de har gitt oss på veien.

Innhold

1.0. Innledning.....	6
1.1. Oppgavens oppbygging	6
2.0. Teori	7
2.1. Lederrollen	7
2.1.1. Relasjonell ledelse	8
2.1.2. Teamledelse	9
2.1.3. Lederstrategier: Top-down og bottom-up	9
2.2. Endringsarbeid.....	10
2.2.1. Lærende organisasjon.....	11
2.2.2. Endringsarbeid krever refleksjon	12
2.3. Organisasjonskultur.....	13
2.3.1. Motstand i et endringsarbeid	14
2.4. Motivasjon.....	15
2.4.1. Selvbestemmelsesteorien.....	15
2.4.2. Motivasjon og mestring	16
2.4.3. Handlingsrom	16
3.0. Metode.....	16
3.1. Utvalg	18
3.2. Innsamling av data.....	19
3.3. Analyse.....	19
3.4. Intervju som metode	20
3.5. Feilkilder	21
3.6. Validitet	22
3.7 Relabilitet	22
3.8. Forskningsetikk	23
4.0. Empiri og drøfting	23
4.1. Hvilken betydning kan lederrollen ha for å påvirke endringsarbeid?.....	24
4.2. Hvordan påvirker organisasjonskulturen endringsarbeid?	26
4.3. Hvilken betydning kan lærende organisasjon ha for å påvirke endringsarbeid?	28
4.4. Hvordan påvirker motivasjon endringsarbeid?	32
5.0. Avslutning	34
5.1. Eget læringsutbytte.....	36
6.0. Litteraturliste	38
7.0. Vedlegg	41
7.1. Vedlegg 1. Intervjuguide	41

7.2. Vedlegg 2. Samtykkeskjema 43

1.0. Innledning

Denne bacheloroppgaven dreier seg om ulike faktorer som kan påvirke endringsarbeid i barnehagen på avdelingsnivå. Pedagogisk ledelse er nødvendig for å drive fram endringer sammen med personalet. For å kunne drive frem endringer er det flere faktorer som vil ha betydning for hvilken retning endringer vil ta.

Regional kompetanseutvikling i barnehage (Utdanningsdirektoratet, 2018) legger føringer for at barnehagene skal få utvikle sin kompetanse gjennom samarbeid mellom blant annet eiere av barnehagene, myndighetene og universiteter. Målet er at barnehagens praksis skal få økt kompetanse i det pedagogiske arbeidet.

Stortingsmelding nr. 6 handler om tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO. Stortingsmeldingen trekker blant annet fram at “alle barn fortjener en god start,” og det har en bærekraftig verdi for vårt velferdssamfunn (Meld. St. 6 (2019-2020), s.7). Det vil ikke bli drøftet nærmere det Utdanningsdirektoratet og stortingsmeldingen sier, men for at barnehagen skal etterfølge disse kravene krever det et personal som er endringsvillige og besitter kompetanse om hvorfor endringer skjer i tråd med kravene organisasjonen er stilt over. Sett ut ifra et personlig perspektiv, ønsker vi som framtidige barnehagelærer å tilegne oss større kunnskap innenfor å lede ulike endringsprosesser. Ved å skape engasjement rundt endringsprosesser sammen med et framtidig personal er noe vi anser som et viktig ansvar vi har gjennom vår profesjon. Videre vil det ha stor betydning for barna i barnehagen.

Rammeplanen for barnehagen (2017) poengterer at pedagogisk leder har et særlig ansvar for å lede, implementere og veilede det pedagogiske arbeidet med et faglig forankret skjønn, og oppfylle de krav som styringsdokumentene påpeker gjennom det pedagogiske arbeidet (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 16). Samtidig må hele personalet kunne endre seg etter de krav som stilles til organisasjonen. På bakgrunn av dette har vi utformet problemstilling:

“Hvordan kan ulike faktorer påvirke endringsarbeid på avdelingen i barnehagen?”

1.1. Oppgavens oppbygging

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å skrive ut ifra et sosiokulturelt perspektiv som blant annet vektlegger at mennesker lærer og utvikler seg i samspill og i ulike lærings situasjoner (Boge et al., 2009, s. 18). Et slikt perspektiv ser vi som viktig å inneha da endringsarbeid utvikles og drives framover gjennom et samarbeid mellom personalet og barnehagen.

Opgaven er inndelt i kapitler som innledning, teori, metode, empiri sammen med drøfting og avslutning.

Arbeidet vårt startet tidlig med å finne relevant teori og forskning opp mot vår problematikk. Temaet er vidt og vi har avgrenset med teori som vi anser som relevant for å besvare vår problemstilling. Teoridelen er kategorisert med kapitler og underkapitler der vi presenterer ulike begrep som lederrollen, endringsarbeid, organisasjonskultur og motivasjon. Under lederrollen vektlegges relasjonsledelse, teamledelse og lederstrategier, da vi anser dem som viktige faktorer en leder bør besitte. Deretter vil vi avklare noe generelt hva endringsarbeid dreier seg om, og lærende organisasjon der refleksjon er ulike faktorer som kan påvirke hvordan endringer utvikler seg. Organisasjonskulturen trekkes fram, da den vil være styrende for barnehagens normer og verdier. Avslutningsvis vil motivasjon og mestring trekkes fram da det er viktige faktorer for at man skal kunne drive endringer framover.

I metoddelen vil vi presentere valg av metode som er semistrukturert intervju, utvalg av våre informanter, hvordan vi har innhentet og analysert våre data, og forskningsetiske hensyn. Vi vil presentere våre funn under fire overskrifter som omhandler oppgavens hovedbegreper, og deretter drøfte dem i lys av teori. Vi anser at på denne måten vil funnene komme tydeligere fram og vi unngår gjentakelser. Funn og empiri er i tilknytning til vår problemstilling. Vi avslutter ved å oppsummere og løfte frem de største funnene for å besvare vår problemstilling. I tillegg vil vi trekke fram hvilket læringsutbytte vi sitter igjen med etter vårt forskningsprosjekt.

2.0. Teori

Med utgangspunkt i vår problemstilling, "Hvordan kan ulike faktorer påvirke endringsarbeid på avdelingen i barnehagen?", vil vi i dette kapitlet legge frem teoretisk grunnlag der vi belyser ulike faktorer som kan være med å påvirke endringsarbeid.

2.1. Lederrollen

Ledelse av pedagogisk arbeid dreier seg om å iverksette og lede ulike prosesser som fører til læring og endring. Pedagogisk leder besitter ansvar for å la personalet få komme med ideer og innspill. Videre må leder kunne ta stilling til det personalet legger fram av sine

innspill slik at man bevisstgjøres i ulike prosesser som er knyttet til endring og læring (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 164).

Barnehageloven sier som følgende “Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet. Barnehagen skal gi barn muligheter for lek, livsutfoldelse og meningsfylte opplevelser og aktiviteter” (Barnehageloven, 2005, § 2).

Rammeplanen for barnehagen påpeker at aktørene som arbeider i barnehagen skal samarbeide ut fra sine erfaringer og kompetanse, og bidra til at mål og krav som rammeplanen krever blir oppfylt. For at barnehagen skal arbeide mot å være en lærende organisasjon må alle i personalgruppen reflektere og ta stilling til faglige og etiske framgangsmåter, samtidig som de er faglig oppdatert, tydelige rollemodeller og ivaretar relasjoner mellom alle aktørene i barnehagen (Utdanningsdirektoratet 2017, s. 15).

2.1.1. Relasjonell ledelse

Relasjonsledelse baserer seg på mellommenneskelige relasjoner mellom leder og medarbeidere der leder engasjerer seg i menneskene man har ansvar for å lede (Spurkeland, 2017, s. 26). Å ha tanke for den andre og engasjere seg i personalet er en viktig side av relasjonell ledelse. Leder er opptatt av å legge til rette for at sine medarbeidere skal oppleve mestring i arbeidet, da dette kan øke motivasjon hos den enkelte (Spurkeland, 2017 s. 45).

En leder må stille krav til sine medarbeidere, og er avhengig av et personal som tar ansvar for egen videreutvikling. Engasjert personal kan bidra til økt motivasjon hos leder og det er en gjensidig prosess som kan påvirke læringsspiralen. For å få til engasjement og egenutvikling hos personalet, samt gode endringsprosesser, må en leder se og lytte til sine medarbeidere. Leder må oppmuntre til egenutvikling og bidra til kollektiv deltakelse av endringene. Anerkjennelse og bekreftelse av sitt personell er nødvendig underveis i prosessen (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 170). Å oppnå resultater og trivsel blant personalet der medlemmene får medvirke er en viktig del innenfor relasjonell ledelse. Pedagogisk leders oppgave er å la ansatte få komme sine bidrag og dra i samme retning (Spurkeland, 2017, s. 51). Som leder er det viktig å ikke statuere at man sitter med de rette svarene, men stille spørsmål der medarbeiderne gis mulighet til å komme med egne innspill. Ved å la personalet komme med sine tanker og ideer viser leder anerkjennelse og respekt som virker motiverende (Spurkeland, 2017, s. 136). Ledelse av samspillsprosesser er avgjørende for hvordan de utføres for å nå de mål som teamet har satt seg (Aasen, 2018, s. 140).

2.1.2. Teamledelse

Teamarbeid i barnehagen har lang tradisjon, ledelsesformen ivaretar demokratiske verdier som gir rom for medvirkning og står i tråd med barnehagens grunnleggende verdier (Aasen, 2018, s. 15). I startfasen av endringer kan leder koordinere slik at personalet får utøve ulike arbeidsoppgaver nært knyttet opp mot egne interesser og kompetanse. På denne måten har teamet større forutsetninger for å lære av hverandre (Aasen, 2018, s. 100).

Et velfungerende team behøver å utvikle mål og visjon i fellesskap. Medlemmene arbeider sammen om å skape enighet om hvordan de skal arbeide, tolke og utvikle visjoner og mål selv om de er bestemt utenfra. Personalet må selv skape en felles forståelse av nytteverdien av å arbeide i team og hva man vil bringe fram. Dersom teamet ikke evner å arbeide mot et felles mål kan det bli problematisk å praktisere (Busch, 2012, s. 144-145).

Aasen (2018) skriver at barnehagens team er fundamentet til selve organisasjonen. Her iverksettes mål som implementeres kollektivt i teamet, og blir byggesteiner for selve organisasjonen. Teamet arbeider for å bli den gode barnehagen, og det er pedagogisk leder på avdelingen sitt ansvar at det skjer i samspill med sine medarbeidere (Aasen, 2018, s. 16). Videre skriver forfatteren at teamledelse er en ledelsesform som utøves ved bruk av ulike egenskaper og strategier. Denne ledelsesformen er kompleks, da det både må ses i lys av en helhetlig og praksis nær måte å lede på, og som tar utgangspunkt i det relasjonelle og det faglige arbeidet i barnehagen. Teamledelse krever en leder som selv er aktivt deltakende i arbeidet med barn og personalet, samtidig lede sine medarbeidere i det samme arbeidet (Aasen, 2018, s. 95).

2.1.3. Lederstrategier: Top-down og bottom-up

Top-down er en formell lederstrategi hvor toppledelsen har en viktig posisjon (Jacobsen, 2012, s. 156). Forfatteren skriver at ledelsen vil være kobling mellom det som skjer i barnehagen som organisasjon og miljøet rundt. Samtidig har en leder oversikt over det som rører seg i hele organisasjonen og vil være den som mottar krav om endring først. Endringene kommer fra ledelsen og fortsetter nedover på avdelingsnivå, ledelsen kan betegnes som ovenfra og ned. Toppledelsen besitter ut ifra sin stilling makt til å tvinge fram endringer dersom motstand utøves av personalet. Støtte fra toppleder er viktig for å mestre endringsarbeid, da leder vil ha stor påvirkningskraft gjennom sin handlingskraft som også kan

dreie seg om posisjonsmakt. Dette vil få innvirkninger av personalets forståelse for hvorfor endringer skjer (Jacobsen, 2012, s. 156-157).

Ifølge Jacobsen (2012) er bottom-up en annen formell ledelsesstrategi som kjennetegnes av at ledelsen frambringer entusiasme hos sine medarbeidere. I en slik ledelsesform er det ikke nødvendigvis ledelsen som setter i gang endringer og utvikler dem. Skal endringer skje trengs en ledelse som legger til rette for at personalet selv ønsker å bidra til endringer. Det vil derfor være av betydning i denne strategien at ledelsen lar personalet få komme med innspill til gode løsninger. Ledelsesstrategien kan redusere motstand til endringer som legges fram. Personalet kan oppleve medbestemmelse i beslutninger og problemløsninger som er valgt.

Medarbeiderne besitter ofte god oversikt over hvordan oppgaver kan løses og har i større grad den regelmessige kontakten med avdelingen i barnehagen. Dersom personalet skal med entusiasme gå inn i endringsarbeid vil det være av betydning at leder tar ansvar for at personalet imøtekommer endringene (Jacobsen, 2012, s. 170 -171).

2.2. Endringsarbeid

Ifølge stortingsmelding. Nr.19 (2015-2016) "Tid for lek og læring, bedre innhold i barnehagen" er grunnet et samfunn og barnehage som er i endring, vil det kreve et kompetent personale som er faglig oppdatert. Videre krever det et personal som besitter ny kunnskap om barns trivsel og utvikling i barnehagen. Pedagogisk leder skal lede det pedagogiske arbeidet rettet mot barn og lede personalet på avdeling. Samtidig er pedagogisk leder rollemodell for sine medarbeidere, og skal i kraft av sine teoretiske kunnskaper utøve en pedagogisk praksis som står i tråd med rammeplanens mål for å ivareta kvaliteten på det pedagogiske arbeidet. Det avhenger en ledelse som er tydelig og til stede og som kan inkludere sine medarbeidere i refleksjon og evaluering (Meld.St.19 (2015-2016), s. 69-71).

Endringsarbeid omhandler ulike temaer som brukes i arbeidet ved implementering av rammeplanen i det pedagogisk arbeidet i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 288). Ulike endringer som tvinges fram kan være ytre krav fra miljøet som kommer fra blant annet politiske hold, og arbeid med å iverksette krav fra rammeplanen. Indre krav er de kravene som kommer fra barnehagen selv og kan dreie seg om organisering av arbeidsoppgaver. Ansatte kan komme med egne bidrag, være pådrivere til endringene og drifte dem framover (Gotvassli, 2019, s. 294-295). Endringsarbeid i barnehagen krever ofte at en må kunne få et overblikk av den nåværende situasjonen og videre sette mål for å oppnå den ønskede

situasjonen på lengre sikt (Gotvassli, 2019, s. 289). I artikkelen «Korleis kan barnehagen bli betre over tid», har Strand (2021) blant annet sett på Roland og Ertesvåg (2018) sin forskning «være sammen» som omhandler å bygge kapasitet i barnehagen. Forskningen har som mål og bidra til bærekraftig utvikling av barnehagen over tid. Forfatteren trekker fram hva Roland og Ertesvåg (2018) fant i sin forskning; for at endringene skal videreføres er det viktig med gode prosesser som implementerer endringene. I tillegg til tydelig leder som danner gode relasjoner, felles visjon, tilrettelegger for læring og utvikling av personalet og et profesjonelt læringsfellesskap er også noe forskerne trekker fram (Strand, 2021).

2.2.1. Lærende organisasjon

Lærende organisasjon dreier seg om der medlemmene selv får mulighet til å skape og lære sammen. Kontinuerlig får medlemmene dele sine ambisjoner der mål og planer diskuteres i fellesskap (Senge, 2006, s. 3).

Peter Senge (1990) er kjent for begrepet lærende organisasjon og har i denne sammenheng utviklet det han omtaler som «de fem disipliner». Senge er opptatt av at organisasjonen ledes på en nytenkende måte der man ikke kun tar utgangspunkt i tidligere erfaringer. Proaktiv innstilling der lysten til å utforme en framtid som er ønsket både for personalet og organisasjonen er noe forfatteren vektlegger (Senge, 1990, sitert i Gotvassli, 2019, s. 97). Reaksjoner på endringsprosesser kan variere ut ifra om man har en reaktiv eller proaktiv holdning, noe som innebærer hvordan man velger å forholde seg til endringene vi står overfor. Reaktiv reaksjon handler om at vi reagerer automatisk der vi lar miljøet styre våre handlinger. Ved å reagere proaktivt til endringer reflekterer man, tar selv ansvar i situasjonen og ser mulighetene framfor begrensninger (Irgens, 2007, s. 71-72).

For at barnehagen skal utvikle seg til å være en lærende organisasjon vil Senges (2006) fem disipliner trekkes fram: personlig mestring, mentale modeller, fellesvisjon, læring i team og systemtenkning (Senge, 2006, s. 12).

Opplevelse av personlig mestring dreier seg om hvilken kompetanse personalet har til endring, evne og innstilling man besitter til å ville endre seg i henhold til det framtiden forventer av personen. Motivasjonen til å ville endre oss til det bedre bør ligge i avstanden mellom barnehagens visjon og virkeligheten (Senge, 1999, sitert i Mostad et al., 2013, s. 40).

Ved å inneha forskjellig forståelse av virkeligheten handler om våre mentale modeller. Hvordan vi oppfatter barnehagen som organisasjon kan dreie seg om at våre oppfatninger er

basert på tidligere erfaringer. En lærende organisasjon aksepterer at personalet i barnehagen har ulike forståelser og tanker rundt arbeidet, noe som reflekteres over sammen med personalet (Senge, 1999, sitert i Mostad et al., 2013, s. 40).

Arbeidet med å utvikle en ønsket fremtid i fellesskap handler om å skape en felles visjon. Man har en tanke om hvordan en ønsker at barnehagen skal være lengre fram i tid. Her bruker ikke personalet ressurser på de mentale modeller, men retter søkelyset mot et felles bilde for fremtiden. Dette kan bidra til ønsket læring og medskapning hos personalet (Senge, 1999, sitert i Mostad et al., 2013, s. 41).

Ved å lære i fellesskap der personalet diskuterer synspunkter, finner fram til løsninger og avklaringer sammen handler om team læring. Personalet er opptatt av å dele kunnskap og forstå hverandres meninger. For å kunne arbeide med dette må det drives frem gjennom kollektive prosesser som innebærer refleksjon (Senge, 1990, sitert i Gotvassli, 2019, s. 98).

Systemtenkning har til hensikt å integrere alle disiplinene sammen slik at vi kan realisere mulighetene, og hjelper oss til å koble teori og praksis sammen (Senge, 2006, s. 12). Gjennom didaktisk måte å arbeide på kan vi etterstrebe de målene vi har satt oss (Senge, 1999, sitert i Mostad et al., 2013, s. 41).

2.2.2. Endringsarbeid krever refleksjon

Ifølge Senge (2006, s. 23) kan beslutninger som ligger utenfor vår læringshorisont være utfordrende når vi ikke har erfaringer vi kan støtte oss til. Ved at vi våger å prøve og feile kan vi lære av våre erfaringer som bidrar til at vi kan handle på nye måter.

Argyris og Schön (1978) argumenterer i sin handlingsteori at vi endrer oss når vi oppdager at måter vi har handlet på tidligere ikke var de riktige. Organisasjoner som ikke stiller seg kritiske til sine mål, normer eller retningslinjer skaper læringssystemer som betegnes som enkelkretslæring (Argyris & Schön, 1978, s. 3-4). Forfatterne hevder at når vi bevisstgjøres over egne handlinger slik at vi endrer oss på grunn av normer, verdier og retningslinjer som ligger til grunn i organisasjonen, defineres dette som dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978, s. 3). For at medlemmene skal kunne tenke nytt, må de bevisstgjøres over de normer i organisasjonen som kan komme i konflikt med personalets ønske om å utvikle seg. Istedenfor å stadig fortsette i samme handlingsmønster som tidligere, begynner man å reflektere over

hvordan man kan utføre oppgaver på nye måter og da foregår det en dobbelkretslæring (Argyris & Schön, 1978, s. 21).

Ifølge Argyris og Schön (1978) bruker de begrepet deuterolæring når barnehagen som organisasjon lærer gjennom både enkeltkretslæring og dobbelkretslæring, her oppstår en prosess hvor man både lærer og reflekterer (Argyris & Schön, 1978, sitert i Gotvassli, 2019, s. 100). Medlemmene i organisasjonen reflekterer og kommer fram til hva som har bidratt til læring eller ikke, samtidig arbeider man for å finne nye strategier som kan gi læring. Slike strategier utarbeider medlemmene selv gjennom å evaluere og dele kunnskap med hverandre (Argyris & Schön, 1978, s. 27). I artikkelen «kunnskap i endring» av Fimreite og Fossøy (2018) baseres deres forskningsprosjekt på hvordan utvikling av lærende barnehager kan oppstå i kollegaveiledning. Gjennom kollegaveiledning kom det fram i deres funn at når pedagogiske ledere bevisstgjøres over handlinger som skjuler seg i hverdagen, begynner man å reflektere over handlingene, ikke kun gjennom erfaringer. Det kom fram i funnene at gjennom kollegaveiledning har deltakerne blitt seg mer bevisst over at det gis i større grad anledning for deling av kunnskap i et felleskap som er lærende. Forskerne knytter dette opp mot at personalet beveger seg mot det Argyris og Schön (1996) definerer som en dobbelkretslæring (Fimreite & Fossøy, 2018, s. 59- 64).

2.3. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur omhandler og kan defineres som virkelighetsoppfatninger bestående av et sett av felles normer og verdier som vokser fram i organisasjonen. Deltakerne samspiller både med omgivelsene og hverandre (Bang, 2011, s. 23).

Personalet tilegner seg organisasjonskulturen og sosialiseres inn over tid. Aktørene internaliserer de verdier og normer som gjelder, i tillegg til de kravene og forventningene organisasjonen stiller til medlemmene (Bang, 2011, s. 104-105). Verdiene ligger i våre valg og antakelser. Hvordan vi anser noe som bra eller dårlig vil komme til syne gjennom våre handlinger. Normer omhandler de prinsipper og regler som virker styrende på våre handlinger, hva som er tillatt eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 134-135). Ifølge Aasen (2018) påpeker forfatteren at organisasjonskulturen framhever hverdagslivet i barnehagen, med en tankegang om slik har vi det her. Det er teamleders ansvar å analysere hvilken kultur som råder på avdelingen. Dette er krevende, men et viktig arbeid for å kartlegge at kulturen er i tråd med rammeplanens føringer. Det kan gjøres ved å sette ord på den tause kunnskap og

stille spørsmål til nåværende praksis (Aasen, 2018, s. 27). Hennem og Østrem (2016, s. 32) forklarer taus kunnskap som noe som ikke sies, men en kunnskap som man likevel innehar sammen med våre verdier og holdninger. Skoglund og Sundvall (2017) argumenterer for at skal barnehagen utvikle og endre sin praksis, krever det at aktørene reflekterer og stiller spørsmål over egne erfaringer, tanker og holdninger. Dette vil påvirke hvordan personalet utøver sitt arbeid med barna. Videre sier forfatterne at en kollektiv forståelse av begrepet taus kunnskap synliggjøres ved at personalet tilpasser seg de regler og normer og sosialiseres inn i hverandres handlingsmønstre, uten å stille spørsmål til hvorfor en arbeider slik en gjør (Skoglund & Sundvall 2017, s. 21).

Organisasjonskulturen kan ses på som en gyllen inngangsport til påvirkning av de mål som organisasjonen har satt seg. Samtidig kan endringer av kulturen være utfordrende, da nye endringer kan være vanskelig å omsette i praksis (Gotvassli, 2019, s. 255). Forfatteren trekker fram en dra-kultur der personalet har stor endringsvilje og ønske om å gjøre en innsats. En motsetning er en henge-kultur der personalet er negative til endringer og gjør ikke særlig selv for å bidra. Dette gir en indikasjon på at personalets holdninger til endringer har stor betydning for hvilken kultur som kommer til syne i barnehagen (Gotvassli, 1999, sitert i Skogen et al., 2013, s. 129).

2.3.1. Motstand i et endringsarbeid

Når endringer berører en person utløses det noen forsvarsmekanismer som er bundet i verdier som ligger til grunn hos den enkelte. Dette er med på å styre personens atferd og er en naturlig reaksjon (Argyris & Schön, 1974, sitert i Jacobsen, 2012, s. 128). Følelsen av å miste identitet kan være tilknyttet tidligere oppgaver man har utført som endres, eller man flyttes på i organisasjonen. Man identifiserer seg med de oppgaver man arbeider med og barnehagens fysiske miljø (Jacobsen, 2012, s. 136). Pedagogisk leder bør kunne argumentere for, og ha viljestyrke til å komme med innvendinger til forandringer samt kunnskap om hvordan man håndterer motstand. En viktig faktor for at et endringsarbeid skal lykkes og bli en del av hverdagen, er et godt samarbeid og et åpent klima der alle medlemmene kan komme med sine innspill, tanker og ideer (Lundestad, 2010, s. 39).

2.4. Motivasjon

Begrepet motivasjon kan forklares som en kraft, som fører til en bestemt aktivitet. Når en aktivitet er meningsfull oppstår motivasjon, og kan stimuleres til å bli kraftigere ved interesse og et ønske om å involvere seg (Lillemyr, 2007, s. 15). Ifølge Deci og Ryan (2017) ser de på motivasjon som noe annet enn bare en drivkraft. Deres teori vektlegger ulike grader av motivasjon og årsak til motivasjon som påvirker vår væremåte. Motivasjonen kan være frivillig, det kan speile individets interesser og verdier eller motsatt som når en blir satt til å gjøre noe en ikke ønsker eller som virker motstridende med tanke på ens verdier (Deci & Ryan, 2017, s.14). Forfatterne beskriver indre motivasjon som en medfødt atferd som oppstår og er basert på individets eget ønske, der belønningen først og fremst er lykken og gleden som følger med. Ytre motivasjon derimot kan blant annet oppstå når personalet opplever sosial godkjenning, oppnåelse av resultater som er verdsatt av andre og mestring av arbeidsoppgaver (Deci & Ryan, 2000, sitert i Deci & Ryan, 2017, s. 14.)

2.4.1. Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en motivasjonsteori som er utviklet av Deci og Ryan (2012). I deres forskning trekker de fram spesifikke faktorer som kan øke motivasjonen, og hvordan ytre motivasjonen kan bli til indre motivasjon (Deci & Ryan, 2012, sitert i Gotvassli, 2019, s. 188). Forfatterne fremhever tre grunnleggende psykologiske medfødte behov som må til for å fremme indre motivasjon. Disse tre behovene vil sammen ha påvirkningskraft for personalets motivasjon. Det første behovet er selvbestemmelsesbehovet som omhandler når personalet blir lyttet til, og ved å ta selvstendige valg kan selvbestemmelsen oppleves som ekte. Det andre behovet er kompetansebehovet som omhandler å mestre de arbeidsoppgaver en er satt til. Det tredje behovet er behovet for identitet og tilhørighet som omhandler relasjonen personalet har imellom seg. I hvilken grad tilknytning og tilhørighet som finnes mellom personalet, samt hvorvidt personalet kan identifisere seg med de arbeidsoppgaver som utføres kan påvirke indre motivasjon (Deci & Ryan, 2012, sitert i Gotvassli, 2019, s. 188-189). Videre forklarer forfatterne autonomi som å kunne bestemme selv og er den mest avanserte form for indre motivasjon. Autonomi og forpliktelser henger sammen med de arbeidsoppgaver som skal utføres. I barnehagen er personalet forpliktet til å innrette seg både i et team og arbeide ut ifra de mål og styringsdokumenter som råder, samtidig har personalet

metodefrihet innenfor de rammer som er satt (Deci & Ryan, 2012, sitert i Gotvassli, s. 190-191).

2.4.2. Motivasjon og mestring

I barnehagen har en leder flere viktige oppgaver. En av dem er å legge til rette for at personalet både opplever motivasjon og mestring i sitt arbeid rettet mot barna. Motivasjon og mestring er vesentlig for å kunne ivareta barna i barnehagen, og gi dem det pedagogiske tilbudet som barnehageloven og rammeplanen krever (Gotvassli, 2019, s. 175). En personalgruppe består av mennesker som har ulik oppfattelse over egne evner og grad av mestringsfølelse. Leder som kjenner sine medarbeidere, kan ha bedre forutsetninger for tilrettelegging av arbeidet i barnehagen. Leder bør ta hensyn til personalets kompetanse og forutsetninger slik at mestring kan oppstå (Gotvassli, 2019, s. 187).

2.4.3. Handlingsrom

Personalets handlingsrom bygger på muligheter og begrensninger, og ses fra en objektiv og en subjektiv side. Personalet i barnehagen besitter ulik utdannelse og stillingsbetegnelse som påvirker handlingsrommet til hver enkelt. Den objektive siden er muligheter eller begrensninger man har når en ønsker å iverksette endringer. Den subjektive siden handler om mulighet eller begrensninger som er selvopplevd (Mostad et al., 2013, s. 83). Skal barnehagen arbeide som en lærende organisasjon, er det avhengig av at personalet utvikler en positiv motivasjon til organisasjonen. Dette kan bidra til å øke arbeidskapasiteten, bidra til trivsel, forpliktelse, og lojalitet mellom arbeiderne og organisasjonen (Lillemyr, 2007, s. 198).

3.0. Metode

Metode er en måte å gå fram på for å innhente data, og er et middel for å få svar på et problem (Dalland, 2020, s. 54). Ifølge Aubert (1985) er metode en fremgangsmåte vi bruker når vi står ovenfor et problem vi skal løse der man i tillegg forsøker fremskaffe ny kunnskap (Aubert, 1985, sitert i Dalland, 2017, s. 51). Denne delen av oppgaven vil gi en beskrivelse over hvordan vi systematisk har arbeidet med vårt forskningsprosjekt. Det kan samsvare med at metode er å finne veien mot et mål (Dalland, 2020, s. 56). På bakgrunn av vår problemstilling

har vi valgt å skrive en empirisk oppgave der vi har brukt kvalitative intervju som metode. Metoden er en velegnet måte ved å innsamle funn, og baserer seg på dialog mellom informant og intervjuer. Samtidig får man et større innblikk i det informanten formidler (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 77). Empiri kan defineres som å forsøke å forklare noe vi har erfart eller observert fra virkeligheten (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 22).

Kvalitativ forskningsmetode var den metoden vi anså som best egnet for vår oppgave da det gav oss mulighet til å komme tettere inn på informantene. Kvalitativ forskningsmetode er allsidig i forhold til interaksjon mellom den som undersøker og den som deltar i undersøkelsen. Vi kan i større grad være spontan i måten vi stiller våre spørsmål til de ulike deltakerne. Ved å ta i bruk denne metoden bruker man åpne spørsmål slik at informantene som deltar i undersøkelsen er i friere til å svare ut fra egne tanker og formuleringer (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 17).

For å besvare vår problemstilling og oppgave har vi tilegnet oss kunnskap gjennom pensumlitteraturen og relevant forskning innenfor temaet vi har valgt å undersøke. Ulike metoder for å samle inn informasjon er kvalitative og kvantitative metoder, der likhetene er at i begge metodene forsøker man å få en økt innsikt og forståelse av det man vil undersøke (Dalland, 2017, s. 52). Noen forskjeller mellom disse metodene er at i en kvantitativ metode går man i større grad i bredden på det man vil undersøke og er ikke i direkte kontakt med stedet man undersøker, da ofte tall, prosenter og statistikk gir oss informasjon. Kvantitativ metode baserer seg i større grad av avstand mellom intervjuer og informant (Dalland, 2017, s. 53). I kvalitativ metode går man i større grad i dybden, der man forsøker å få tak i et meningsinnhold, andres erfaringer og opplevelser. Her forsøker man å få fram det essensielle, mangler, eller noe som skiller seg ut. Det er nær kontakt mellom intervjuer og informanten, og baserer seg på et jeg-du-forhold (Dalland, 2017, s. 52-53). Gjennom kvalitativ metode og intervju hadde vi fokus på forholdet mellom oss som intervjuere og informantene.

Hermeneutikk har sitt utspring i humanvitenskapen og betyr fortolkningslære (Dalland, 2020, s. 47- 48). Tolkingsprosessen er et redskap vi bruker for å forstå det andre mennesker uttrykker, deres handlinger og for at vi skal kunne gripe fatt i deres tanker og meninger. En slik fortolkningsprosess kan defineres som den hermeneutiske spiral (Dalland, 2017, s. 46). Dette ble vesentlig for vår oppgave da vi gikk inn i prosessen med vår egen forforståelse fra studieløpet og gjennom temaet vi ville undersøke. Gjennom vårt arbeid med å utvikle problemstilling og relevant teori hadde vi med oss vår egen forforståelse. Etter gjennomføring av intervju, tolkning og transkribering tilegnet vi oss en ny kunnskap som medvirket til at det

gav oss en ny forforståelse innen tematikken som ligger i vår problemstilling “Hvordan kan ulike faktorer påvirke endringsarbeid på avdelingen i barnehagen?”.

3.1. Utvalg

Etter overveielser og vurderinger besluttet vi å intervju to pedagogiske ledere. Vi hadde i utgangspunktet planlagt å intervju tre pedagoger, men etter en undervisning som omhandlet metode ved universitetet ble vår beslutning tatt. Ut ifra vår tolkning om metodevalg var det tilstrekkelig å intervju to kandidater, og mest hensiktsmessig å velge mellom intervju eller observasjon med tanke på oppgavens omfang og tidsperspektiv. I tillegg var dette et etisk valg fra oss studenters ståsted da vi ville forsikre oss om at vi fikk bruke den dataen vi hadde innhentet. Dette var noe vi vektla da vi bestemte oss for å intervju to kandidater. Videre valgte vi å intervju to pedagogiske ledere da vi anså ut ifra deres profesjonsutdannelse, ville være de som hadde mest kunnskap og kompetanse innen endringsarbeid. Også fordi at et av temaene i våre forskningsspørsmål var rettet mot pedagogisk leders rolle inn mot personalet på avdelingen i barnehagen. Vi tok et bevisst valg, noe som kan ifølge Dalland (2020, s. 59) defineres som et strategisk valg. Når man skal intervju, er det hensiktsmessig å velge informanter som kan gi svar ut ifra den målgruppen som egner seg best for å samle inn den informasjonen man trenger (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 50).

Intervjuprosessen startet med at vi først tok kontakt med styrer i en av barnehagene gjennom bekjentskap. Styrer ved denne barnehagen bidro med å finne aktuell informant for intervjuet, og det ble lagt vekt på at informanten selv ønsket å bli intervjuet. Den andre barnehagen kjente vi ikke til fra før. Det presiseres at vi ikke hadde noe kjennskap til de pedagogiske lederne og dermed påvirket ikke dette våre intervju. Ifølge Dalland (2020, s. 60) kan relasjonen mellom intervjuer og informant påvirke svarene. Ut ifra denne beskrivelsen var dette med på å bevisstgjøre våre valg, og vi ønsket å forholde oss i mest mulig grad objektive til intervjusituasjonen.

Våre informanter har vi valgt å omtale som informant A og B i kapittelet der vi legger fram vår empiri og drøfting av våre funn. Våre informanter er utdannet førskolelærere og arbeider som pedagogisk ledere i ulike barnehager, begge på småbarnsavdelinger.

Informant A er utdannet førskolelærer, arbeider som pedagogisk leder og har arbeidet 24 år. I tillegg har informanten videreutdannelse i pedagogisk utviklingsarbeid. Informant B er utdannet førskolelærer og arbeider som pedagogisk leder, arbeidet i 17 år.

3.2. Innsamling av data

For å samle inn data ble vårt neste steg å avtale tidspunkt for intervju sammen med informantene. Vi tilpasset tidspunkter etter tiden som passet for dem. Vi tilsendte samtykkeskjema fra UIS som vi utformet etter vårt bruk og informantene måtte underskrive før intervjuene. I tillegg sendte vi informantene intervjuguide på 20 spørsmål som vi utformet på forhånd rettet mot vår problemstilling (Vedlegg 1). Dette var et bevisst valg fra vår side, da det gav informantene mulighet til å reflektere rundt spørsmålene på forhånd. På denne måten kunne styrer, sammen med sin ledergruppe komme fram til den kandidaten som hadde mest kompetanse og kunnskaper på området, samt hadde et ønske om å delta. Før intervjuene øvde vi oss på hverandre, da intervju var en ny måte for oss å arbeide på, og vi ønsket å bli tryggere i vår rolle og teste ut våre spørsmål. Ifølge Dalland (2020, s. 83) hjelper det intervjupersonene å lage en intervjuguide på forhånd slik at man kan stille forberedt til intervju. Intervjuene fant sted i informantenes barnehager, og vi studenter var begge deltakende i intervjuene. Under intervjuene ble det viktig å notere ned det informantene sa ved å skrive tydelige stikkord. Datamaterialet brukte vi for å analysere, og tolke i ettertid.

3.3. Analyse

Ifølge Christoffersen og Johannessen (2012, s. 94) handler analysering om å gripe tak i det informantene sier og stykke opp svarene der man forsøker å komme fram til resultater av funnene. Etter intervjuene ble det et viktig arbeid å gjennomgå funnene i flere omganger. Vi erfarte at bruk av intervjuguide var et godt redskap når vi skulle kategorisere og plassere funnene under de ulike temaene, samtidig komme fram til en beslutning. Deretter startet vår tolkningsprosess og transkribering av funnene. Transkribering dreier seg om å skrive ned det informantene sier og arbeide videre med funnene slik at man kan huske tilbake til informantenes utsagn (Dalland, 2017, s. 88). Underveis i transkriberingsprosessen så vi etter likheter og ulikheter, gjentakelser og det som ikke var like fremtredende, samt spenn i svarene. Dette bidro til at vi klarte å skaffe oss et overblikk over hva som var relevant for vår problemstilling og hvilken teori vi skulle anvende.

3.4. Intervju som metode

Intervju er en metode for utveksling av erfaring som kan bidra til ny læring. Det skjer gjennom samtale der informanten svarer på de spørsmål som intervjuer stiller. Denne metoden er viktig for vår framtidige profesjon, og som utøves i en pedagogisk praksis, noe vi bør ha kunnskaper om (Løkken & Søbstad, 2013, s. 104).

I et kvalitativt intervju forsøker man å få så nøyaktig informasjon som mulig der helhetsinntrykket har stor betydning. Videre forsøker man å forstå informantens livsverden (Dalland 2017, s. 65). Gjennom kvalitative intervju gav det oss bedre forutsetninger for å fange opp det informantene sa, og hva de mente slik at vi fikk økt forståelse av hvordan pedagogiske ledere arbeider med ulike faktorer innenfor et endringsarbeid. Ifølge Dalland (2017, s. 67) er det viktig at vi som intervjuere fanger opp det som sies, i tillegg til det informanten kommuniserer gjennom kroppsspråket, da dette skaper mening og betydning i det som formidles. Noe vi anså kunne være utfordrende ved å intervju var å klare å huske alt informanten sa og notere ned. For at vi skulle klare å fange opp hva informantene sa, valgte vi studenter av den grunn å intervju sammen slik at en av oss stilte spørsmål, mens den andre skrev ned svarene. Slik klarte vi å holde vårt fokus rettet mot informantene og ta del i samtalene på en naturlig måte. Hvordan vi uttrykker oss og samtaler med våre informanter er også viktig å tenke over, da dette er en nøkkelfaktor i et intervju (Dalland, 2020, s. 65). Under intervjuene erfarte vi at samtalene med informantene fortonet seg ulikt, da det kom fram forskjellige svar og synspunkter gjennom spørsmålene.

Vi utførte semistrukturerte intervjuer da vi på forhånd hadde utformet intervjuguide med ulike spørsmål og tematikker rettet mot vår problemstilling. Begge våre informanter fikk samme intervjuguide tilsendt på forhånd. Ifølge Christoffersen og Johannessen (2012) handler semistrukturert intervju om å utforme tematikk og spørsmål plassert i en kategorisert ordning. De argumenterer for at spørsmålene er formulert åpne noe som medfører at intervjupersonene kan svare ut ifra egne tanker og meninger (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 79).

Fordelen med et semistrukturert intervju, var at det gav oss en bedre flyt i intervjuet og vi hadde mulighet til å be våre informanter om å utdype svarene underveis. Spørsmålene i intervjuguiden hadde vi formulert med åpne spørsmål da vi ønsket at informantene skulle få komme med egne tanker og opplevelser. Vi erfarte at informantene fikk svare utfyllende, og det var en god måte å få besvart våre spørsmål knyttet opp mot vår problemstilling. I følge Thagaard (2009) kreves et intervju forberedelse, der spørsmål skal drives fremover, samtidig

må intervjuer balansere hvor vidt en skal gå i dybden eller ikke (Thagaard, 2009, sitert i Dalland, s. 82). Ved å stille oppfølgingsspørsmål fikk vi avklart svar som ikke kom tydelig nok fram i første omgang, i tillegg kunne vi be informantene om å komme med mer utfyllende svar. Ifølge Dalland (2020, s. 78) er det å lytte aktivt vesentlig for å fange opp både det verbale og nonverbale. Vi lyttet engasjert til det informantene fortalte, og vi opplevde at vi fikk delta naturlig i samtalen. Svarene fra informantene var subjektive og vi fikk derfor ulike svar, her fantes det ingen fasit. Det kan samsvare med det Dalland (2020, s. 84) uttaler, at man ikke kan repetere det kvalitative intervju. Intervju skjer i et fellesskap mellom den som blir intervjuet og den som stiller spørsmål, dette gir informanten mulighet til å fortelle om egne erfaringer (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 78). Vi opplevde at informantene svarte ut ifra deres erfaringer om hvordan de arbeider med endringsarbeid på avdelingen, og hvilke faktorer de vektla som påvirket arbeidet.

3.5. Feilkilder

Kommunikasjonen mellom informantene og vi som intervjuere, kan ha påvirket svarene som kom fram (Dalland, 2017, s. 60). En mulig feilkilde kan ha vært at vi ikke klarte å skrive ned alt informantene sa, og det de uttrykket gjennom sitt kroppsspråk. Dette kan ha medført at vi mistet noe vesentlig informasjon på veien. Vi valgte derfor å transkribere rett etter intervjuene mens det enda var ferskt i minnet. Noe som også Dalland (2017, s. 86) framhever, er viktigheten av å skrive ned det som skjer under intervjuet for å bevare det som blir sagt. Vi studenter var oss selv bevisst over at vi kunne sitte igjen med ulike oppfatninger etter intervjuene. Med dette i tankene bestemte vi oss for å notere ned hver for oss før vi analyserte sammen, slik at nyanser ikke skulle bli visket vekk, eller ved å påvirke hverandre (Dalland, 2020, s. 93). Vårt førsteinntrykk kan ha påvirket vår oppfattelse av det informantene formidlet, samt vår innstilling til intervjusituasjonen. Feilkilder kan ha innflytelse på hvordan intervju blir gjennomført. Dette kan medføre til at den informasjonen man sitter igjen med kan bli mindre sannferdig (Løkken & Søbstad, 2013, s. 60-61). Dette er noe vi var bevisst over og tatt med i våre betraktninger, da våre erfaringer kan være ulike og påvirke våre oppfatninger av det som kom fram i intervjuene.

3.6. Validitet

Validitet dreier seg om hvorvidt det vi vil undersøke er aktuelt og relevant for vår problemstilling, og det vi ønsker å undersøke. Det handler om at man forsøker å framstille noe som er realistisk og aktuelt (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 24). I forkant og i ettertid av intervjuene har vi lest litteratur og forskning som vi anser som relevant for vår problemstilling. Bruk av nødvendig faglitteratur er nødvendig for at det skal være troverdig og ikke bare en antakelse (Dalland, 2020, s. 94). Vi arbeidet med begreper som lederrollen, endringsarbeid, organisasjonskultur og motivasjon, da vi anså dem som svært betydningsfulle for vår oppgave, noe som i tillegg kom tydelig fram i våre funn. Å intervju pedagogiske ledere ble relevant for å få svar på vår problemstilling da de besitter kompetanse innenfor temaet, og er en del av deres profesjon. Noe som kan ha påvirket svarene er at informantene i forkant av intervjuene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd. Likevel kan det ha styrket svarene vi fikk, da informantene fikk mulighet til å reflektere over spørsmålene i forkant. I tillegg var det et bevisst valg å intervju pedagogiske ledere for å besvare vår problemstilling, da de besitter relevant kompetanse innenfor temaet og er en del av deres profesjon. Dersom vi hadde intervjuet annet personell ville det trolig gitt oss andre resultater, noe vi har reflektert over i forkant. Noe annet som kan ha påvirket våre resultater, er at vi intervjuet før veiledning på vår intervjuguide. Trolig ville vi sittet igjen med andre spørsmål som ville gitt oss andre resultater. Men vi mener likevel at vår intervjuguide har gitt oss spennende og relevante resultater knyttet til vår problemstilling.

3.7 Relabilitet

Ifølge Dalland (2017) handler reliabilitet om hvordan forskning er til å stole på og hvordan fremgangsmåten er utført på en pålitelig måte. Hva som er gjort riktig eller kunne blitt utført på andre måte, har betydning for hvilke svar vi sitter igjen med fra våre informanter (Dalland, 2017, s. 40). For at vi skulle få så presise og strukturerte svar som mulig, kategoriserte vi spørsmålene etter tema i intervjuguiden og vi stilte oppfølgingsspørsmål. Ifølge Dalland (2017, s. 60) kan blant annet det å være forberedt og ha tilstedeværelse under undersøkelsen bidra til at man ikke går glipp av vesentlig informasjon eller at vi misforstår det som blir sagt under intervjuet. Som tidligere nevnt, transkriberte vi rett etter intervjuene for å bevare viktig informasjon som har betydning for våre resultater. Vi arbeidet systematisk og transkribert i flere omganger for å kunne arbeide tett opp mot funnene slik at vi kunne huske hva som ble

sagt. En annen viktig forutsetning er at dersom problemstillingen ikke samsvarer med det som kommer frem i empirien, er det mer vesentlig at man streber etter at realiteten får komme frem enn at vi sitter med de rette svarene (Dalland, 2017, s. 56). Underveis i vår oppgave så vi behovet for å tilpasse vår problemstilling slik at den samsvarte med svarene vi fikk av våre informanter.

3.8. Forskningsetikk

Forskningsetikk hjelper oss å styre våre verdier og normer når vi blir stilt overfor ulike situasjoner (Dalland, 2017, s. 236). Forskningsetikk handler videre om å sikre at personlige opplysninger bli anonymisert. I tillegg til at deltakende informanter i forskningsprosjektet ikke blir påført ekstra byrder (Dalland, 2020, s. 168). Vi fikk utlevert samtykkeskjema fra universitetet som vi sendte ut via mail til våre informanter i god tid før intervjuet (vedlegg 2). På denne måten fikk informantene informasjon om vårt forskningsprosjekt, og en forståelse av hva de ble spurt om delta i. Dette samsvarer med noe av det Dalland (2020, s. 173-174) skriver at det må være et frivillig samtykke. I samtykkeskjemaet fikk de nødvendig informasjon som omhandlet etiske retningslinjer, den enkeltes rett til å trekke seg når som helst fra å bli intervjuet, oppbevaring av datamateriell og anonymisering. Samtykkeskjemaet fikk vi fra UIS og tilpasset det til bruk for vår forskningsmetode. I denne oppgaven nevnes ikke informantens personopplysninger, det vil si at det ikke blir nevnt navn, arbeidssted, hvilket kjønn eller alder informantene har. Vi har ikke brukt digitale medier i våre intervju. På denne måten kan ikke informantene gjenkjennes, noe som samsvarer med det Dalland skriver, at når personen ikke kan bli identifisert er vedkommende anonymisert (Dalland, 2020, s. 172). Med tanke på at informantene er blitt anonymisert, ble ikke oppgaven meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD, u.å). Videre ble det poengtert at vi hadde taushetsplikt. Informantene har rett til at vi som forskere overholder taushetsplikten og ivaretar personopplysninger slik at andre ikke får tilgang til opplysningene (Dalland, 2017, s. 240).

4.0. Empiri og drøfting

I dette kapittelet vil vi presentere empiri og drøfte våre viktigste funn fra intervjuene sammenhengende opp mot vår problemstilling:

«Hvordan kan ulike faktorer påvirke endringsarbeid på avdelingen i barnehagen?».

4.1. Hvilken betydning kan lederrollen ha for å påvirke endringsarbeid?

Forskningsprosjektet omhandler endringsarbeid på avdelingen. Vi startet først med å spørre våre informanter hva de legger i begrepet lederrollen, hvilke kvaliteter og egenskaper de anser som viktige i ledelse av personalet. Informantene er begge tydelig på å følge styringsdokumenter. De forteller at deres hovedoppgave som ledere er ledelse av det pedagogiske arbeidet rettet mot barn og personalet på avdelingen.

A sier at det å følge regelverk er viktig for å sikre kvaliteten for hele barnehagen, også på avdelingen. I tillegg sier A at hen må være en tydelig leder, og en god rollemodell for et personal som er faglig oppdatert. Videre argumenterer A at som leder er det å skape teamfølelse, og dra i samme retning nødvendig for at endringer skal skje. B sier hen er opptatt av alt som gir mer kunnskap, og påpeker samtidig å ha et personal som er faglig oppdatert og at det er en gjensidig læring. Videre sier B det å utvikle strukturerte planer basert på erfaringer, og synliggjøre arbeidsoppgaver til hver enkelt, er viktig for at endringer utvikler seg.

Med utgangspunkt i hvordan informantene belyser sin lederrolle, samsvarer det med hva rammeplanene (2017) sier om pedagogisk leders rolle i barnehagen. Der pedagogisk leder har ansvar for å lede, iverksette og veilede det pedagogiske arbeidet, og oppfylle de krav som styringsdokumentene påpeker gjennom det pedagogiske arbeidet (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15-16). Samtidig når informantene sier at det å være tydelige ledere som er faglig oppdatert, og et personal som er det samme, tenker vi omhandler å tilrettelegge for personalets kompetanse. Noe som er nødvendig for at arbeidsoppgaver skal bli utført i tråd med de rammer og krav for å opprettholde kvaliteten og videreutvikle seg. Dette kan ses i lys av det stortingsmeldingen nr.19 (2015-2016) sier, at grunnet et samfunn og barnehage i endring, krever det et kompetent personale som er faglig oppdatert og besitter ny kunnskap om barn sin trivsel og utvikling i barnehagen. Dette er viktig for å ivareta kvaliteten på det pedagogiske arbeidet (Meld.St.19 (2015-2016), s. 69-71). Informantene sier ikke direkte at de arbeider som teamledere. Likevel ut ifra hva de svarer, forstår vi det A sier om å skape teamfølelse og dra i samme retning, noe også B poengterer, at kollektiv læring og å utvikle synlige og strukturerte planer er nødvendig når man arbeide som et team. Vi ser det har

fellestrekk med det Aasen (2018) beskriver barnehagens team som fundamentet til selve organisasjonen. Det er i teamet at mål iverksettes og implementeres, der målet er å arbeide mot å bli den gode barnehagen (Aasen, 2018, s.16). Det kan i tillegg bekreftes av Senge (1990) som argumenterer for at teamlæring handler om å lære i fellesskap, diskutere synspunkter og finne løsninger sammen. Personalet er opptatt av å dele kunnskap og forstå hverandres meninger. For å kunne arbeide med dette må det drives fram av kollektive prosesser som innebærer refleksjon (Senge, 1990, sitert i Gotvassli, 2019, s. 98). På den andre siden forstår vi det informantene vektlegger ved å lede sine medarbeidere, kan handle om at de er opptatt av at personalet skal oppleve mestring og motivasjon. Funnet kan samsvare med det Gotvassli (2019) argumenterer for at i barnehagen har en leder flere viktige oppgaver, en av dem er å legge til rette for at personalet både opplever motivasjon og mestring i sitt arbeid rettet mot barna. Motivasjon og mestring er vesentlig for å kunne ivareta barna i barnehagen, og gi dem det pedagogiske tilbudet som kreves av barnehageloven og rammeplanen (Gotvassli, 2019, s. 175). Det kan i tillegg ses i lys av det barnehageloven (2005) sier som er følgende at: “Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet. Barnehagen skal gi barn muligheter for lek, livsutfoldelse og meningsfylte opplevelser og aktiviteter” (Barnehageloven, 2005, § 2).

Når informantene svarer på hvilke verdier og egenskaper de anser som viktige for å fremme endringer, er de begge tydelig på at det i første omgang handler om egen innstilling, og at de er positive til endringer. A vektlegger lojalitet, respekt, glede, og humor som viktige verdier for et godt kollegafellesskap og uttaler; “Samtidig må jeg som leder skape nysgjerrighet for nye muligheter, tenke vi og fellesskapet”. Informant B vektlegger lojalitet til sin leder, samt sørge for lojalitet til personalet og respekt for hverandre.

Når A sier «vi og fellesskapet, og skape nysgjerrighet», ser vi det i lys av det Spurkeland (2017) hevder, at pedagogisk leders oppgave er å la ansatte få komme med sine bidrag og få alle med på å dra i samme retning (Spurkeland, 2017, s. 51). Dette samsvarer også med det informantene forteller at de er positivt innstilt til endringer generelt. Det handler om egen innstillingen og hvordan de presenterer endringer for personalet. Dette støttes i tillegg av det Aasen (2018) påpeker om hvordan samspill prosessene ledes, og er avgjørende for hvordan oppgaven utføres på best mulig måte for å nå de mål som teamet har satt seg (Aasen, 2018, s. 140). Når informant B poengterer med å være lojal mot sin leder, tolker vi det kan handle om å utføre de arbeidsoppgaver som er bestemt fra ledelsen. Jacobsen (2012) sier at endringer som kommer fra toppledelsen kan betegnes som top-down, og ledelsen har en viktig posisjon.

Ledelsen vil være koblingen mellom det som skjer i barnehagen som organisasjon og miljøet rundt. Leder har oversikt over det som rører seg i organisasjonen og den som mottar endringer først. Endringene kommer fra ledelsen og videre nedover på avdelingsnivå, ledelsen kan betegnes som ovenfra og ned (Jacobsen, 2012, s. 156-157).

Kort oppsummert ser vi at informantene har flere likheter, og vi oppfatter at de har en felles forståelse for hvordan de i arbeid med endringer kan lede personalet. Også hvilke verdier og egenskaper en leder bør besitte når en skal arbeide med endringer. Informantene er opptatt av gode relasjoner, noe vi ser i lys av det Spurkeland (2017) trekker fram at relasjonsledelse baserer seg på mellommenneskelige relasjoner mellom leder og medarbeider, der en leder engasjerer seg i menneskene man har ansvar for å lede (Spurkeland, 2017, s. 26).

4.2. Hvordan påvirker organisasjonskulturen endringsarbeid?

Vi spurte informantene om hvilken kultur de har for endringer på avdelingen. Et spennende funn var når informantene beskrev hvilken kultur de har for endringsarbeid på avdelingen, var svarene sprikende.

Informant A forteller at de har stor kultur for endring og et personal som er endringsvillige. Det er kultur for tilbakemeldinger, tanker og nye ideer. Videre sier A at personalet er positivt innstilt til endringsarbeid, noe som gjør arbeidet lettere. Hen forteller at de er et sammensveiset team som deltar aktivt, positive til nye arbeidsoppgaver, og kommer med tanker og ideer. Det A sier kan handle om at det er en gjensidighet på avdelingen, noe som kan bidra til motivasjon til personalet. Dette kan stå i tråd med det forfatterne Kvistad og Søbstad (2005) hevder når personalet selv tar ansvar for sin egen videreutvikling, samt en leder som engasjerer og legger til rette for kollektive endringsprosesser, kan det gi utslag i et personal som blir motivert. Videre kan det bidra til at leder motiveres, noe som igjen påvirker læringsspiralen (Kvistad & Søbstad, 2005, s.170).

Informant B derimot understreker at kultur for endring er todelt og sier at deres kultur er både positiv og negativ. Når man først hører ordet endring kan det være negativt ladet, personalet har piggene ute. B påpeker at årsaker til motstand, kan komme fra medarbeidere som har arbeidet der i lengre tid og sier at: «gammel vane kan være vond å vende». I tillegg er motstand ofte knyttet til pedagogikken som stadig er i endring, da det kreves nytt innhold som

skal fokuseres på. Videre sier B at en annen årsak til at kulturen er delt, kan grunne i at hvert år er det utskifting av personalet, noe som har vært utfordrende.

Det at informantenes svar er sprikende, kan være på bakgrunn av organisasjonskulturen. Det kan på den ene siden støttes av Bang (2011) som sier at personalet tilegner seg organisasjonskulturen og sosialiseres inn over tid. Aktørene internaliserer de verdier og normer som gjelder, og lærer seg hvilke krav og forventninger organisasjonen stiller (Bang, 2011, s. 104-105). I tillegg kan det handle om det Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer at verdier og normer ligger i våre antakelser og i valg, og kommer til syne i våre handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 134-135). På en annen side kan ulikhetene grunne i det Gotvassli (2019) hevder til tross for at organisasjonskulturen kan være en gylden inngangsport for påvirkning av mål som organisasjonen har satt seg, kan endringer av kulturen være utfordrende. Nye endringene kan være vanskelig å omsette i praksis, og kan øke motstand hos personalet (Gotvassli, 2019, s. 255).

Informant B sier at kulturen er delt. Det hen ikke sier og derfor ikke kommer tydelig fram, er hva som er positivt. Vi ser tydelig ut ifra funn, at det informanten sier kan handle om en delt kultur. Vi ser funnet i lys av det Gotvassli (1999) trekker fram som en dra-kultur der personalet har stor endringsvilje og ønske om å gjøre en innsats. I tillegg til det motsatte, en henge-kultur der personalet er negative til endringer og gjør ikke særlig selv for å bidra (Gotvassli, 1999, sitert i Skogen et al., 2013, s. 129-130). På den andre siden når B forteller at motstand kan være på grunn av stadig endringer av ny pedagogikk, og sammensetning av team, kan det støttes av det Jacobsen (2012) poengterer at ansatte kan oppleve følelsen av å miste identitet. Oppgaver som er blitt endret eller at man flyttes på i organisasjonen kan være årsak, da man identifiserer seg med oppgaver man arbeider med (Jacobsen, 2012, s. 136). Det kan samtidig samsvare med det Argyris og Schön (1974) argumenterer når endringer berører en person utløses noen forsvarsmekanismer som er bundet i verdier som ligger til grunn hos den enkelte, og som er med på å styre personens atferd (Argyris & Schön, 1974, sitert i Jacobsen, 2012, s. 128).

Vi finner det interessant hvor tydelig motstand kom fram i funnene, noe som har gitt oss flere refleksjoner over de forskjellige informantene uttrykker. Endringer vil kreve noe av alle som arbeider på avdelingen uansett utfall. Noe ifølge Busch (2012) hevder at for å arbeide som et velfungerende team, behøver man å utvikle felles visjon og mål i fellesskap, der medlemmene er sammen om å skape enighet om hvordan de skal arbeide, tolke og utvikle visjoner og mål

selv om de er bestemt utenfra. Team som ikke evner å arbeide mot et felles mål, kan bli problematisk å praktisere (Busch, 2012, s. 144-145).

Kort oppsummert og til tross store variasjoner av det informantene beskriver, tolker vi at organisasjonskulturen både kan fremme og hemme endringsprosesser. I lys av det våre informanter har beskrevet, ser vi likhetstrekk til det Lundestad (2010) skriver, at pedagogisk leder bør kunne argumentere for, og ha viljestyrke til å komme med innvendinger til forandringer. I tillegg til å ha kunnskap om hvordan man håndterer motstand (Lundestad, 2010, s. 39). På den andre siden støttes det av Aasen (2018) sier at det er teamleders ansvar å analysere hvilken kultur som råder på avdelingen. Det er et viktig arbeid for å kartlegge at kulturen er i tråd med rammeplanens føringer (Aasen, 2018, s. 27).

4.3. Hvilken betydning kan lærende organisasjon ha for å påvirke endringsarbeid?

Vi spurte våre informanter om hva de legger i endringsarbeid og hvordan de arbeider med å være en lærende organisasjon sammen med personalet. Informant A legger vekt på at endringsarbeid handler om å videreutvikle seg og sine ansatte slik at de kan være i endring. Hen sier at man må se på endringsarbeid som en mulighet og ikke som en begrensning. Med en vilje til å lære nye ting kommer man langt, mens uten vilje til å lære stopper det opp. Videre beskriver A at det er viktig som leder å reflektere sammen med personalet slik at man føler mestring, og poengterer at holdninger er viktig for å skape endring. Informant B derimot legger fram at det kommer an på hvor endringene kommer fra. Noen endringer kommer fra politisk hold, andre endringer dreier seg om selve strukturen innad i barnehagen. I tillegg sier B at barnehagen er i stadig endring, noe som gjør at vi må endre oss. Også gjennom de store temaene vi jobber med i barnehagen, og hvordan dette arbeides med.

Når A sier endringsarbeid handler om å videreutvikle seg og sine ansatte, samsvarer funnet med Senge (1990) som er opptatt av at organisasjonen ledes på en nytenkende måte, ikke kun ved tidligere erfaringer (Senge, 1990, sitert i Gotvassli, 2019, s. 97). Vi tolker A har et positivt syn på endringer når hen argumenterer for at endringer må bli sett på som en mulighet og ikke begrensning. Funnet støttes av Irgens (2007) som sier at proaktiv holdning til endringsprosesser handler om å reflektere, og at man selv tar ansvar for situasjonen man står ovenfor. Man ser muligheter fremfor begrensninger (Irgens, 2007, s. 71-72). Når B sier det kommer an på hvor endringene kommer fra, enten fra politisk hold eller strukturen innad i

barnehagen, kan det på den ene siden handle om ulike endringer som tvinges fram slik det Gotvassli (2019) sier om ytre og indre krav (Gotvassli, 2019, s. 294-295). På den andre siden sier B at barnehagen er i stadig endring, noe som gjør at vi må endre oss. Både gjennom de store temaene vi jobber med i barnehagen og hvordan dette arbeides med. Vi tolker det informant B sier, kan handle om det Strand (2021) skriver i artikkelen «Korleis kan barnehagen bli betre over tid», der det trekkes fram hva blant annet Roland og Ertesvåg (2018) fant i sin forskning om å bygge kapasitet i barnehagen. Forskningen har som mål å bidra til bærekraftig utvikling av barnehagen over tid. For at endring skal kunne videreføres er det viktig med gode prosesser som implementere endringene (Roland & Ertesvåg, 2018, sitert i Strand, 2021).

Videre spurte vi informantene om hvordan de arbeidet med å være en lærende organisasjon, og svarene var utfyllende. Informant A forteller at lærende organisasjon arbeides i første omgang i ledergruppen på ledermøtet. Deretter trekkes det videre ned på avdelingen. Det er lederne som starter denne prosessen, og de pedagogiske lederne er med å utarbeide hovedtrekkene. A forteller at etter hvert får personalet på avdelingen delta med sine elementer, men at det i stor grad er ledergruppen som «syr» sammen til et sluttresultat. Vi ser tydelig linjer til det Jacobsen (2012) forklarer om ledelse strategien bottom-up, der ledelsen legger til rette for at personalet selv ønsker å bidra til endringer ved å frambringe entusiasme hos sine medarbeidere. Personalet kan få opplevelse å ha vært med å bestemme beslutningene og problemløsningen som er valgt (Jacobsen, 2012, s. 170-171). Videre forteller A at det må være en balanse mellom det som fungerer bra og det man vil videreutvikle, felles verdier er viktig. Uten felles visjoner kan endringene være sprikende. A sier at de må lære av hverandre, reflektere sammen og respekterer hverandres ulikheter. Informant B forklarer at lærende organisasjon arbeides med gjennom rammeplanene sammen med personalet. Hen bruker sitater fra rammeplanen for barnehagen for å synliggjøre endringene og kravene i personalgruppen, slik man vet endringer skjer og hvorfor man må arbeide med endringer. Hen kommer med et eksempel med hvordan de arbeider med trygghetssirkelen på avdelingen. Informant B setter ord på og reflekterer sammen med personalet hva som skjer når barnet beveger seg bort fra den trygge havn. Videre sier hen at det i større grad er fokus på det faglige i deres barnehage. B forteller at det i større grad settes ord på det de gjør nå enn tidligere, det har økt kunnskap og forståelse for hele personalet. Videre påpeker B at de arbeider med ny visjon, som er både spennende og utfordrende. Hen argumenterer at selv om det kan være utfordrende med ny visjon, ser hen verdien det medfører da personalet har større

påvirkningskraft fra starten. Barnehagen har blitt en større enhet noe som har medført at kulturen og visjonen har endret seg. Vi ser tydelig det B fremhever at personalet i større grad enn tidligere setter ord på sin praksis. Videre hvordan hen bruker trygghets sirkelen for å synliggjøre og bevisstgjøre personalet, omhandler viktigheten av bevisstgjørelse av praksis for at endringer skal finne sted. Alle på avdelingen behøver å ha samme oppfattelse av hva og hvorfor vi må endre praksisutøvelse.

Noe som samsvarer med det informantene sier, handler om å sette ord på taus kunnskap som ifølge Skoglund og Sundvall (2017, s. 21) kan utvikle og endre praksis. Det støttes i tillegg av det Argyris og Schön (1978) argumenterer, for at medlemmene skal kunne tenke nytt må de bevisstgjøres over de normer i organisasjonen som kan komme i konflikt med personalets ønske om å utvikle seg. Når man reflekter over hvordan man kan utføre oppgaver på nye måter foregår det en dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978, s. 21). Det støttes samtidig av forskningsprosjektet i artikkelen til Fimreite og Fossøy (2018) «kunnskap i endring». Artikkelen trekker fram at når pedagogisk leder bevisstgjøres over handlinger som skjuler seg i hverdagen, begynner de å reflektere over handlingene og ikke kun gjennom erfaringer (Fimreite & Fossøy, 2018, s. 59-64).

Vi tolker at det kan være flere framgangsmåter på hvordan en kan arbeide mot en lærende organisasjon. Til felles for informantene er at refleksjon og evaluering vektlegges, samt hvordan de i sin ledelse aktivt bruker rammeplanen, og hvordan de arbeider sammen med personalet for å være en lærende organisasjon. Dette kan på den ene siden ses i lys av det Senge (2006) trekker fram som lærende organisasjon, der medlemmene selv får mulighet til å skape og lære sammen. Medlemmene får kontinuerlig dele sine ambisjoner der mål og planer diskuteres i fellesskap (Senge, 2006, s. 3). På den andre siden tolker vi at informantene har fokus på det Aasen (2018) sier at teamledelse krever leder som selv er aktivt deltakende i arbeidet med barn og personalet og samtidig leder sine medarbeidere i det samme arbeidet (Aasen, 2018, s. 95). Når informantene forteller de er i en prosess med å utarbeide en ny visjon og at dette er noe de vektlegger høyt, tolker vi det opp mot det Senge (1999) argumenterer for å utvikle en felles visjon og en felles framtid, hvordan man ønsker at barnehagen skal være lengre frem i tid (Senge, 1999, sitert i Mostad et al., 2013, s. 41). Samtidig ser vi at det står i forhold til det Gotvassli (2019) forklarer at endringsarbeid omhandler ulike temaer og er ofte brukt i arbeidet ved implementering av rammeplanen i det pedagogisk arbeidet i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 288). Når A sier det må være balanse mellom det som fungerer bra og det som må videreutvikles kan dette bekreftes av Senge

(1999) der han argumenterer for de mentale modeller som handler om å inneha forskjellig forståelse av virkeligheten (Senge,1999, sitert i Mostad 2013, s. 40). På den andre siden ses funnet opp mot det Gotvassli (2019, s. 289) fremhever at endringsarbeid krever ofte å få et overblikk over den nåværende situasjonen, og sette videre mål.

Når B sier at det er utfordrende å arbeide med ny visjon, kan det handle om hvordan kulturen er på avdelingen. Dette kan bero på det Bang (2011, s. 23) argumenterer organisasjonskulturen omhandler virkelighetsoppfatninger bestående av felles normer og verdier som vokser fram i organisasjonen. På den andre siden poengterer B at verdien med ny visjon, kan føre til at personalet kan ha større påvirkningskraft fra starten av. Vi tolker det kan handle om motivasjon slik Lillemyr (2007) argumenterer at en lærende organisasjon er avhengig av at personalet utvikler en positiv motivasjon til organisasjonen, da det kan være med på å øke arbeidskapasiteten, forpliktelse og trivsel hos de ansatte (Lillemyr, 2007, s. 198).

I tillegg til når B sier at det å synliggjøre endringer og kravene i personalgruppen slik man vet at endringer skjer og hvorfor man skal arbeide med dette, tolker vi funnet opp mot Senge (1999) om personlig mestring, og dreier seg om vår kompetanse personalet har til endring, vår evne og innstilling til å ville endre oss (Senge, 1999, sitert i Mostad 2013, s. 40). Vi tolker også at det å synliggjøre endringer og krav for personalet kan ses i lys av Senge (2006) argumenterer for at de beslutninger vi foretar oss som ligger utenfor vår læringshorisont, kan være utfordrende da vi ikke har erfaringer vi kan støtte oss til (Senge, 2006, s. 23).

Vi tolker at når A sier hen reflekterer sammen med personalet om hvordan de skal klare å implementere endringene, kan det støttes av Spurkeland (2017, s. 136) som sier at som leder er det viktig å ikke statuere at man sitter med de rette svarene, men la personalet få komme med sine tanker og ideer. På den andre siden tolker vi det A sier kan omhandle det Kvistad og Søbstad (2005, s.164) trekker fram, at ledelse av det pedagogisk arbeid dreier seg om å iverksette og lede ulike prosesser som fører til læring og endring. Ut ifra det å være en lærende organisasjon hevder Senge (2006) at systemtenkning er viktig for å integrere de andre disiplinene (Senge, 2006, s. 12). Forfatteren sier i tillegg at ved å arbeide på en didaktisk måte, kan vi etterstrebe de mål som vi har satt oss (Senge,1999, sitert i Mostad et al., 2013, s. 41).

Kort oppsummert tolker vi ut ifra våre funn, at det kan se ut som at informantene arbeider med systemtenkning når de trekker fram viktigheten av å arbeide mot en felles visjon, reflektere og evaluere. Samtidig hvordan informantene bruker styringsdokumenter i sitt arbeid med personalet (Senge, 1999, sitert i Mostad et al., 2013, s. 41). Vi tolker at informantene kan arbeide mot en deuterolæring, som ifølge Argyris og Schön (1978) argumenterer at barnehagen som organisasjon, lærer gjennom både enkeltkretslæring og dobbelkretslæring. Her oppstår en prosess hvor man både lærer og reflekterer (Argyris & Schön, 1978, sitert i Gotvassli, 2019, s. 100).

4.4. Hvordan påvirker motivasjon endringsarbeid?

Vi spurte informantene hvordan de motiverer personalet og hva motivasjon og mestring har å si for å fremme endringer på avdelingen. Deretter avslutter vi med å spørre om hva handlingsrommet har å si for motivasjonen.

A påpeker det å skape gode læreprosesser for barn og personalet er viktig for motivasjonen, og sier at det bidrar til videreutvikling og økt kompetanse hos personalet. For å motivere personalet må hen som leder være motivert. Hen motiverer i selve aktiviteten eller situasjonen og i ettertid, da motivasjon er viktig for alt vi gjør. Alle skal få gi av seg selv, det er viktig for å føle eierskap, og for å få alle med mot felles mål. Hen bruker resultater fra brukerundersøkelser som motivasjonsfaktor, løfter fram noe som er bra og noe de kan arbeide videre med. Videre sier A for å holde på motivasjonen er det viktig å klappe seg på skuldrene innimellom, ikke bare fokus på endringer. Når vi arbeider med endringer er det viktig at personalet opplever mestring, det kan øke motivasjonen. Et ønske om å bli bedre og gevinsten ligger foran oss. B påpeker at i starten av nytt barnehageår og underveis, avklares det hva den enkelte liker å arbeide med. Som leder sier B hen har et ansvar å tilrettelegge for at personalet skal få arbeide med noe som opptar dem, det kan øke motivasjonen. Hen ser på motivasjon som noe positivt og at motivasjon bidrar til et ønske om å gjøre mer av det en får til. Videre sier B at tilbakemeldinger i det daglige er viktig for å øke motivasjonen til personalet, det gjøres ved å synliggjøre og setter ord på praksis.

Våre informanter sier som nevnt at motivasjon har betydning for alt vi gjør, noe som er positivt og som øker lysten til å gjenta det man mestrer. Dette tolker vi opp mot det Lillemyr (2007, s. 15) skriver når en aktivitet er meningsfull oppstår motivasjon og kan stimuleres til å

bli kraftigere ved interesse og et ønske om å involvere seg. På andre siden argumenterer Deci og Ryan (2017, s. 14) at motivasjon er mer enn en drivkraft. Deres teori vektlegger ulike grader av motivasjon, og årsak til motivasjon påvirker vår væremåte.

Videre påpeker informantene ulike strategier for å motivere personalet. Det tilrettelegges for læring, utvikling og personalets interesser som kan bidra til å øke personalets ytre motivasjon, til å bli indre motivert for de arbeidsoppgaver som skal utføres. Dette støttes av Deci og Ryan (2000) som skriver om indre og ytre motivasjon, når personalet opplever mestring av arbeidsoppgaver og vedsettes for det arbeidet som utføres kan personalet oppleve glede over å lykkes, det kan stimulere den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000, sitert i Deci & Ryan, 2017, s. 14). En annen måte som kan bidra til økt motivasjon kobler vi til det Hennum og Østrem (2016, s. 32) trekker fram at taus kunnskap er noe som ikke sies, men en kunnskap vi likevel innehar sammen med våre verdier og holdninger. Dette kan samsvare med det B vektlegger ved å synliggjøre og sette ord på praksis kan øke personalets motivasjon. I tillegg når informant A sier at vi må klappe oss selv på skuldrene, ikke bare fokusere på endringer, kan det løfte personalet. Vi tolker det A sier handler om å anerkjenne og bekrefte sine medarbeidere som både kan gi mestring og næring til at motivasjonen øker. Noe som også er betydningsfullt i relasjonell ledelse, og støttes av det Spurkeland (2017) sier, at ved å ha tanke for den andre og engasjere seg i personalet kan øke motivasjonen (Spurkeland, 2017 s. 45). Informant B påpeker at det å tilrettelegge for innspill for hva personalet liker å arbeide med, er en viktig faktor for motivasjon. Vi tenker at det handler om medvirkning, Aasen (2018) sier at en leder som koordinerer for at personalet får utøve ulike arbeidsoppgaver nært knyttet opp mot egne interesser, er viktig for teamledelse (Aasen, 2018, s. 100). Det støttes i tillegg av det forfatteren nevner at en slik ledelsesform handler om ivaretar demokratiske verdier som gir rom for medvirkning, og står i tråd med barnehagens grunnleggende verdier (Aasen, 2018, 15).

Et annet spennende funn er hva handlingsrommet betyr for motivasjonen. Informant A påpeker at handlingsrom er viktig, men understreker at personalets handlingsrom kan bli for stort. Informant B sier at handlingsrommet kan både gi motivasjon og motsatt. Noen ønsker stort handlingsrom, andre ikke. Det handler om å finne en balansegang i den personalgruppen du har. Ved at A påpeker at handlingsrommet kan bli for stort, og B argumenterer for at det handler om å finne en balanse i personalgruppen, tolker vi det lys av det Mostad et al, (2013) skriver at handlingsrommet beror på muligheter og begrensninger. Vi tolker det informantene beskriver også kan handle om å selv kunne bestemme og påvirke som er viktig for

motivasjonen Selv om pedagogisk leder gir personalet det samme handlingsrommet, avhenger det av en individuell opplevelse (Mostad et al, 2013, s. 83). Samtidig har alle aktørene i barnehagen et handlingsrom å arbeide ut fra noe som kan støttes av Deci og Ryan (2012) som forklarer at autonomi er å kunne bestemme selv. Autonomi og forpliktelser henger sammen med de arbeidsoppgaver som skal utføres (Deci & Ryan, 2012, sitert i Gotvassli, s. 190). B sier som tidligere nevnt at handlingsrommet kan øke eller redusere motivasjonen til personalet, og det er viktig å finne en balansegang. Dette forklarer Gotvassli (2019) med at en personalgruppe består av mennesker som har ulik oppfattelse på egne evner, og grad av mestringsfølelse. Leder som kjenner sine medarbeidere har bedre forutsetninger for tilrettelegging av arbeidet slik at mestring kan oppstå (Gotvassli, 2019, s. 187).

Samtidig ser vi i lys av det informantene beskriver, kan omhandle selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2012) som fremhever tre behov som sammen vil ha påvirkningskraft for motivasjonen til personalet. Når A sier at det å skape eierfølelse og få alle med, mens B sier at det er viktig at personalet får arbeide med noe som opptar dem, kan det oppleves som å bestemme selv. Informantene vektlegger det å gi tilbakemeldinger i det daglige, både for å øke motivasjonen her og nå, og i etterkant. I tillegg påpeker A å løfte fram det vi gjør bra, og et ønske om å bli bedre. I lys av det kan kunnskap og mestring øke kompetansebehovet til hver enkel. Videre tolker vi når B beskriver hvordan personalet får komme med ønsker og interesser i starten av nytt barnehageår og underveis, omhandler behovet for å føle tilhørighet, og kunne identifisere seg med de arbeidsoppgaver som utføres på avdelingen (Deci & Ryan, 2012, sitert i Gotvassli, 2019, s. 188-189).

Kort oppsummert tolker vi i lys av det informantene påpeker at motivasjon har stor betydning for å få med hele personalet i endringsprosesser i barnehagen. Noe en leder bør besitte kunnskaper om.

5.0. Avslutning

I vår oppgave har vi undersøkt følgende problemstilling "*Hvordan kan ulike faktorer påvirke endringsarbeid på avdelingen i barnehagen?*". Ved å intervjuer to pedagogiske ledere har vi fått større innsikt i hvordan endringsarbeid arbeides med på avdelingen, og hvordan ulike faktorer er med å påvirke hvordan endringer utartes. Det presiseres at våre funn er tatt ut fra et

lite antall informanter, og av den grunn kan vi ikke påstå at vår forskning representerer virkeligheten.

Datainnsamlingen har gitt oss spennende funn der informantene gjennomgående i intervjuene vektlegger at for å ivareta de lover og krav som stilles, er det å arbeide med styringsdokumenter en avgjørende faktor når de arbeider sammen med personalet i endringsprosesser. Rammeplanen for barnehager er et viktig arbeidsverktøy som skal sikre kvaliteten på det pedagogiske arbeidet. Uavhengig hvor endringene kommer fra kan våre funn tyde på at det krever en tydelig leder, og et personal som innehar kompetanse, og kunnskaper om endringsprosesser. Videre en leder som klarer å implementere styringsdokumentene for å sikre at endringene skal være til det beste for barna.

Gjennom vår forskning kommer det fram at lederrollen har stor påvirkningskraft med tanke på endringsarbeid på avdelingen. Skal endringer finne sted beror det i stor grad av hvordan informantene fremstår som ledere, hvordan de leder personalet og det handler om egen innstilling. Det handler samtidig om de verdier og egenskaper som fremheves under ledelse av personalet. Våre informanter vektlegger gode relasjoner, godt humør, kompetanse, skape et felles vi, og tilrettelegge for at alle inkluderes og at personalet utfyller hverandre. Ut ifra funn, slik vi forstår våre informanter, kan det tyde på at relasjonsledelse og teamledelse er gode ledelsesformer å arbeide med for å påvirke endringer.

Det som var noe overraskende, var at det kom tydelig fram store forskjeller på hvilke kulturer det er for endringer på avdelingen. På tross av tydelig ledelse og en leder som ønsker et felles beste, viser våre funn at medlemmene påvirker kulturen som igjen vil kunne påvirke hvilken vei endringene finner sted. Det er her vi kan finne engasjement eller motstand over de endringer som framlegges. Det ble tydelig for oss at organisasjonskulturen er av stor betydning og en viktig nøkkelfaktor når en arbeider med endringer på avdelingen, da den både kan fremme og hemme at endringer skjer. Noe som støttes av teorien som omhandler organisasjonskultur.

Det kom i tillegg fram hvordan våre informanter arbeider for å bli en lærende organisasjon, de vektlegger refleksjon, evaluering, kompetanse og samarbeid for å implementere rammeplanen inn på avdelingen. De viser at de har en god forståelse over at å reflektere sammen med personalet er en nødvendig faktor som kan føre til endring, utvikling og læring for hele personalet. Vi ser viktigheten av refleksjon for at dobbelkretslæring skal finne sted. Lærende organisasjon er en utviklingsprosess som gjør at vi hele tiden må være faglig oppdatert, lære

av hverandre og spille på hverandres kompetanse for å arbeide mot å bli den gode barnehagen. Våre ulikheter må ses på som en verdi og ikke et minus, på denne måten kan vi utfylle hverandre og lære i fellesskap. Slik vi forstår er det ikke en framgangsmåte for å arbeide mot en lærende organisasjon, det finnes ulike arbeidsmåter og strategier som kan bidra til det, og prosessen stopper ikke.

Motivasjon er et annet funn som informantene vektlegger i stor grad, og de er tydelige på at motivasjon er avgjørende for å skape gode endringsprosesser og for at personalet skal oppleve mestring og glede i arbeidet med endringer. Samtidig handler det om personalets handlingsrom. Handlingsrommet beror på de rammene vi har å arbeide ut fra, samtidig har alle et individuelt syn på eget handlingsrom. Som fremtidig ledere blir det viktig å ha kunnskap om hvordan tilrettelegge for at alle i personalet opplever personlig utvikling i sitt arbeid rettet mot barna, noe som kan bidra til å motivere personalet.

I korte trekk viser våre hovedfunn at det i stor grad er organisasjonskulturen som har størst påvirkningskraft for å kunne arbeide med endringer. Teorien er klar på at en viktig lederoppgave er å kartlegge hvordan kulturen er på avdelingen. I tillegg må pedagogisk leder besitte kompetanse og kunnskap som kan lede personalet i riktig retning, og at personalet får stimulert sin kompetanse og læring. Når personalets kompetanse og bevissthet øker med tanke på hvorfor vi skal gjøre de endringer som er bestemt, kan dette være en kilde til personalets motivasjon og mestring for å arbeide med endringsarbeid på avdelingen i barnehagen.

5.1. Eget læringsutbytte

Opgaven har bidratt til at vi studenter sitter igjen med et stort læringsutbytte, der vi har utviklet oss både personlig og faglig. Som fremtidige barnehagelærere har vi tilegnet oss verdifull kunnskap om hvordan vi kan arbeide sammen med vårt fremtidig personell når vi skal arbeide, og videreutvikle endringer som kommer fra både ytre og indre hold.

Faktorene som vi har presentert tidligere i oppgaven bør ses i en sammenheng, da de påvirker hverandre i en gjensidig prosess. Som pedagogisk ledere må vi inneha kompetanse og stadig kunne utvikle oss når samfunnet også stadig er i endring. Samtidig må vi ha et blikk på vår egen lederrolle, da vi både er og vil være viktige rollemodeller for både barn og personalet i barnehagen og på avdelingen. Vårt hovedansvar er at endringsarbeid skal være til barnets beste og for å klare det må vi arbeide sammen på avdelingen som et team. Gjennom vår problemstilling har vi økt vår kompetanse om ulike faktorer som er med på påvirke

3202,3230

endringsarbeid, noe vi vil ta med oss videre i vårt arbeid som pedagogiske ledere i barnehagen.

6.0. Litteraturliste

- Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager* (Lov-2005-06-17-64).
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL_1
- Boge, M., Markhus, G., Moe, R. & Ødegaard, E. E. (2009). *Læring gjennom veiledning: Meningsskaping i grupper*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Buch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlig profesjoner*. Fagbokforlaget.
- Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Abstrakt forlag.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. (6. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. (7. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Fimreite, H. & Fossøy, I. (2018). Kunnskap i endring. Kollegaveiledning som innfallsvinkel til utvikling av lærande barnehagar. *Nordic Studies in Education*, Vol.38, (1), 52-66.
<https://doi.org/10.18261/issn.1891-5949-2018-01-05>
- Gilje, M. S. (2021). Korleis kan barnehagene bli betre over tid. *Læringsmiljøsentret*. UIS.
- Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Hennum, B. A., & Østrem, S. (2016). *Barnehagelæreren som profesjonsutøver*. Cappelen damm akademisk.
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon: Å arbeide som profesjonsutdannet*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utg.). Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplanen for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Departementet.

Kvistad, K. & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Cappelen Akademisk Forlag.

Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse: Hva ligger bak det vi gjør?* Universitetsforlaget.

Lundestad, M. (2010). *Konflikter – bare til besvær?: Konfliktløsning i barnehagen*. (3. utg.). Høyskoleforlaget.

Løkken, G., & Søbstad, F. (2013). *Observasjon og intervju i barnehagen*. (4. utg.). Universitetsforlaget.

Meld. St. 6 (2019-2020) *Tett på- tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Det kongelige kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/>

Meld. St.19 (2015-2016). *Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen*. Det kongelige kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.st.-19-20152016/id2479078/sec1>

Mostad, V., Skandsen, T., Wærness, J. I. & Lindvig, Y. (2013). *Entusiasme for endring i barnehagen*. Gyldendal Akademisk.

Norsk senter for forskningsdata. (u.å). *Hvordan kan jeg gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger?* <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hvordan-gjennomfore-et-prosjekt-uten-a-behandle-personopplysninger/>

Ryan, R. M & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Currency/Doubleday.

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

Skoglund, T. & Sundvall, P. (2017). *Pedagogisk ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5. utg.). Universitetsforlaget.

Utdanningsdirektoratet (2018). *Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage*.

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kompetanseutvikling-i-barnehage-og-regional-ordning/>

7.0. Vedlegg

7.1. Vedlegg 1. Intervjuguide

Intervjuguide:

Litt om deg:

- Hvilken stilling har du?
- Hva er din utdanning?
- Hvor lenge har du arbeidet i barnehage?

Lederrollen:

- Hva legger du i begrepet lederrollen?
- Hvilke egenskaper og verdier anser du som pedagogisk leder som viktig for å lede personalet?
- Nevn faktorer du anser som viktige for et godt kollegafellesskap?
- Hvilken kompetanse/utdanning har dine medarbeidere på avdelingen?
- Hva kan være utfordringer gjennom ledelse av personalet?

Endringsarbeid:

- Hva legger du i begrepet endringsarbeid? Og hva har din rolle å si for å fremme et endringsarbeid innad på avdelingen?
- Hvordan holder du deg faglig oppdatert? Hvordan formidler du faglig kunnskap til personalet, kan du utdype og gi eksempler?
- Er det å ha en felles visjon, verdier og pedagogisk grunnsyn noe dere vektlegger i et endringsarbeid? Kan du utdype, komme med noen eksempler?
- Kan du si noe om hvilke erfaringer du har med endringsarbeid og kan du si noe om hvilken kompetanse du besitter innenfor dette temaet?
- Hvordan bruker du veiledning for å fremme endringsarbeid? Og kan du utdype?
- Rammeplanen sier at barnehagen skal være en lærende organisasjon. Hvordan arbeider du på avdelingen med dette begrepet? Hvordan er du en brobygger mellom det rammeplanen sier og hvordan arbeider dere med dette i praksis på avdelingen?
- Hvilken kultur har dere for endringsarbeid på avdelingen?
- Kan du utdype hvordan personalet mottar endringer både positivt og negativt? Og kan du sette ord på hvordan du håndterer motstand? Hva kan i tilfelle årsaken til motstand være?
- Hva tenker du om at endringsarbeid krever refleksjon og evaluering? Hvordan involverer du avdelingen underveis i endringsprosessen?

Motivasjon:

- Hva legger du i ordet motivasjon?
- Hva har handlingsrommet å si for personalet motivasjon i et endringsarbeid?
Og i hvilken grad tenker du at motivasjon og mestring påvirker hverandre?
- På hvilken måte motiverer du personalet? Og hvorfor tror du motivasjon er viktig for å fremme endringsarbeid sammen med personalet?

Er det noe du ønsker å tilføye eller vektlegge som du tenker er viktig med tanke på et endringsarbeid?

Vi setter stor pris på at du har tatt deg tid til å bli intervjuet av oss.

Tusen takk for at vi fikk komme!

Med vennlig hilsen

XX

7.2. Vedlegg 2. Samtykkeskjema

Vil du bli intervjuet vedrørende en bacheloroppgave om endringsarbeid innenfor ledelse?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er en Bacheloroppgave som omhandler ledelse av et endringsarbeid.

Vi ønsker å forske på foreløpig problemstilling som er: *“Hvordan fremmer pedagogisk leder endringsarbeid på avdelingen?”*.

Ved å få intervjuet pedagogisk leder vil det gi oss en unik mulighet til å samle inn empiri til vår oppgave og samtidig vil intervjuet gi oss et læringsutbytte, når vi selv skal ut å jobbe som pedagogisk leder i en barnehage.

Vi har et ønske å intervjuer deg som pedagogisk leder der vi stiller med en intervjuguide med ca. 20 spørsmål som vi ønsker å få svar på, og som skal bruke til empiri i vår bacheloroppgave. Intervjuguiden sender vi til informantene i forkant av intervjuet.

I og med vi har et kort tidsperspektiv, har vi et ønske om å få komme og intervjuer i barnehagen så snart som mulig. Vi kommer til barnehagen på avtalt tidspunkt som passer for pedagogisk leder. Det vil kreve at en pedagogisk leder kan sette av 1 time for intervjuet. Og stille med et rom der vi kan sitte uforstyrret.

Hvis dette er av interesse, og dere kan ta imot oss, hadde det vært fint om du som er avdelingsleder eller pedagogisk leder sender oss bekreftelse på mail. Intervjuet vil ta for seg spørsmål rettet mot vår problemstilling som omhandler å fremme endringsarbeid på avdelingen, og vi ønsker dine tanker og erfaringer om teamet. Vi vil ta notater fra intervjuet vårt, og bruker ikke lydopptak. Vi vil transkribere data i ettertid.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Oppgaven blir ikke sendt inn til Norsk senter for forskningsdata, da informantene er anonymisert.

- Det vil kun være prosjektansvarlig som har tilgang til dine sensitive opplysninger. Informasjonen du gir i intervjuet vil bli anonymisert og delt med veileder, prosjektgruppe og i selve bacheloroppgaven.
- Navn og kontaktopplysningene dine vil bli lagret på prosjektansvarlig sin datamaskin, og vil bli slettet etter oppgaven er levert inn.

Intervju deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes **04.01.2021**. Ved prosjektslutt vil personopplysninger slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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.

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 Stavanger ved
student.....
email:

Med vennlig hilsen:

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt og forstått informasjon om
..... og har fått anledning til å stille
spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.
08.01.2020

Prosjekt deltakers navn med blokkbokstaver:

.....
.....

.....

.....

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

(Original til studenten- som tar vare på den, kopi av alle tre sidene gis til prosjektdeltakeren.)

