



Universitetet
i Stavanger

FAKULTET FOR UTDANNINGSVITENSKAP

BACHELOROPPGAVE

Studieprogram: BBLBAC

Høst 2023

Kandidatnummer: 1600

Tittel: Ledelse, og felles barnesyn

Fag: Ledelse, samarbeid og utviklingsarbeid,
Barns utvikling, lek og læring

Hovedbegreper i oppgaven : Relasjonsledelse, kommunikasjon, refleksjon og barnesyn

Sidetall: 32

Stavanger

02.januar 2024

Sammendrag

Hovedfunnene i denne studien er at et felles barnesyn kan oppnås ved å bruke og ha et bevisst forhold til relasjoner, kommunikasjon og refleksjon.

Ledelse handler om relasjoner, hvordan du kommuniserer med din personalgruppe og ikke minst om å kontinuerlig reflektere over arbeidet som foregår i barnehagen. Ved å bruke de overnevnte elementene kan man som leder skape et felles barnesyn. Det er ulike teoretiske syn og meninger på hva som anses å være god ledelse, og hvordan man kan og bør lede sine ansatte. Når det gjelder barnesyn, har denne studien avdekket sammenfallende syn, erfaringer og praksis, hvorpå teorien påpeker betydningen av barnet som subjekt.

Gjennomgangen av teori og empiri viser at man ved å ta i bruk relasjonsledelse også vil oppnå en naturlig autoritet som er viktig i alt ledelsesarbeid. Som leder må man også være bevisst sin kommunikasjon i samspill med personalet for å kunne skape felles mening og virkelighet, da dette er med på å påvirke samarbeidsklimaet. Refleksjon er også en naturlig del av det å lede sine ansatte mot ønskede og satte mål i barnehagen. Her vil det være hensiktsmessig og avgjørende å skape en kultur for felles refleksjon rundt egne erfaringer, for å kunne utvikle seg i ønsket retning.

Forord

En stor takk til informantene og min veileder for å ha tatt dere tiden, gitt gode råd og innspill, og åpnet øyene mine for viktige og spennende spørsmål.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til mann og barn for og ha vært ekstra romslige og tålmodige med meg, og gitt meg støtte og motivasjon når det har blitt imot. Til slutt ønsker jeg å takke min bror for gode råd, pekere og diskusjoner underveis.

Innholdsfortegnelse

1.1 Innledning	5
1.2 Bakgrunn for valg av tematikk	5
1.3 Oppgavens oppbygging	6
2.0 Teori.....	6
2.1 Relasjonsledelse	7
2.2 Kommunikasjon og felles refleksjon.....	8
2.3 Barnesyn	10
3.0 Metode	12
3.1 Kvalitativt intervju	12
3.2 Informanter	14
3.3 Analysemetode.....	14
3.4 Pålitelighet og validitet	15
3.5 Forskningsetiske hensyn.....	17
4.0 Empiri.....	18
4.1 Kommunikasjon: «For meg er det viktig å være en varm og tydelig leder».....	18
4.2 Felles refleksjon og kultur for refleksjon: «Involver dem, inkluder dem»	19
4.3 Barnesyn og holdninger: «Da tenker jeg at du kanskje ikke har noe i barnehage å gjøre».....	21
5.0 Felles barnesyn	22
6.0 Drøfting.....	23
6.1 Relasjonsledelse	23
6.2 Kommunikasjon.....	24
6.3 Refleksjon.....	25
7.0 Avslutning	26
8.0 Litteraturliste.....	28
8.0 Vedlegg	31
8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide	31

1.1 Innledning

Ledelse i barnehagen er nødvendig for å ivareta barnehagens formål og verdigrunnlag. Det kreves gode ledere i barnehagen som sikrer viktige beslutninger og arbeider mot felles mål. Ledere bør også kunne motivere, veilede og håndtere problemer på en god måte (Wadel, 2023, s. 33). Pedagogisk leder har et stort ansvar, og deres lederstil vil gjenspeiles i alle aspekter av barnehagen. Ledelse handler om å nå mål gjennom medmenneskelige relasjoner og samarbeid (Gotvassli, 2019, s. 35-36). Deling av kunnskap er også viktig, da det bidrar til felles måloppnåelse og ambisjoner. Veiledning er en av metodene som kan benyttes (Ødegård et al., 2017, s. 43).

Rammeplanen for barnehagen presiserer at pedagogisk leder skal veilede og bidra til arbeidets gjennomføring og utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Det er derfor interessant å forske på følgende problemstilling: «*Hvordan kan pedagogisk leder arbeide med å skape et felles barnesyn?*» Jeg ønsker å undersøke hvordan pedagogiske ledere reflekterer rundt teamet og hvilke metoder de bruker. Ledelse er en viktig del av barnehagehverdagen og kan påvirke personalets tilnærming til barn.

1.2 Bakgrunn for valg av tematikk

Gjennom flere praksisperioder i ulike barnehager med forskjellige personalsammensetninger og pedagogiske ledere har jeg observert svært ulike tilnærminger til barn. Jeg har sett barn bli ignorert, deres lek bli forstyrret og deres stemmer ikke bli lyttet til i tilstrekkelig grad. Videre har jeg observert voksne som endrer lekens premisser til sin egen fordel. Disse observasjonene har vekket min nysgjerrighet rundt ledelse og hvordan det kan påvirke barnas hverdag. Jeg ønsker å undersøke om voksnes syn på barn kan påvirkes av ledelsen, slik at det i større grad samsvarer med lederens og litteraturens syn.

Gjennom hele prosjektet har jeg hatt en idé om hvordan ting henger sammen, men jeg er likevel spent på hvordan forskingen min vil endre min forståelse. Jeg er også interessert i hvordan det deskriptive aspektet kan flyte over i det normative, og hvordan det normative

kan påvirke min forståelse og syn på problemstillingen. Dette er viktig både for min egen del, for de jeg møter på min vei, og ikke minst med tanke på faglitteraturen.

1.3 Oppgavens oppbygging

Relasjonsledelse, kommunikasjon, refleksjon og barnesyn er sentrale begrep som vil bli satt lys på og drøftet. I innledelsen vil problemstillingen presenteres, samt bakgrunn av motiv og aktualitet. Så tar jeg for meg aktuell teori, og i metodekapitlet blir det satt lys på forskningsdesign, og en beskrivelse av hvordan dataen ble samlet inn og behandlet. Siden vil funn og sentrale resultater introduseres under kapitlet empiri, for deretter å drøfte det i lys av teori. Avslutningsvis vil jeg trekke frem de mest utslagsgivende punktene og komme med en kort oppsummering med problemstillingen som utgangspunkt.

2.0 Teori

Pedagogisk leder sin rolle er rettet både mot barna og personalet (Ødegård & Røys, 2014, s. 45). I tillegg har pedagogisk leder ansvaret for å etablere positiv samhandling, fremstå kritisk samtidig som en også fremtrer som en støttespiller (Ødegård & Røys, 2014, s. 100). Østrem (2012) påpeker at andre subjekter, også barn, skal møtes med respekt og ydmykhet og at man i prosessen skal vise hensyn til barns sårbarhet (Østrem, 2012, s. 81) Jeg ønsker derfor å starte kapitlet med en gjennomgang av relasjonsledelse, i tillegg til å undersøke hvordan man kan nå et felles mål ved bruk av kommunikasjon og kollektiv refleksjon. Avslutningsvis vil jeg belyse barnesyn, samtidig som jeg tar en gjennomgang av hva aktuell forskning, og styringsdokumentene i barnehagen, sier om ledelse og barnesyn.

Som pedagogisk leder kan en påvirke personalgruppen sin arbeidsinnsats og trivsel, dessuten kan man ved å bygge relasjoner til dem skape gode samarbeidsforhold (Wadel, 2023, s. 122). Ved å sette gode rammer for samspill i barnehagen, vil dette kunne bidra til å skape gode relasjoner (Mæland & Drugli, 2022, s. 54). Relasjoner mellom pedagogisk leder og øvrig personal må baseres på respekt og medvirkning, men behøver ikke nødvendigvis å være emosjonelt orientert (Ødegård & Røys, 2014, s. 72-73). Det vil være en fordel for lederen å kjenne seg selv som subjekt i møte med andre subjekter, som vil si å ha selvinnsett og evne å ha innsikt i personen som skal ledes (Sagberg, 2017, s. 84). Forsøker man denne

tilnærmingen vil det kunne bidra til et godt samarbeidsmiljø i barnehagen. Gotvassli påpeker samtidig at samarbeid vil innebære individuelle ulikheter, men at man kan utfylle hverandre, og sammen utvikles til å bli et effektivt lag dersom alle samarbeider godt (Gotvassli, 2019, s. 196).

2.1 Relasjonsledelse

Pedagogisk ledelse er en del av en lærende organisasjon. Det handler blant annet om hvordan lederen i barnehagen tar ansvar for utviklingen, slik at det kan dannes en kultur som bidrar til læring og endring, og at kulturen er i tråd med barnehagens verdigrunnlag på et organisatorisk nivå, og at den samtidig bidrar positivt til ansattes utvikling (Bøe, 2016, s. 54-55). Det finnes ulike tilnærminger for å kunne oppnå en slik utvikling, hvor en av tilnærmingene er relasjonell ledelse, som jeg nå vil belyse.

Spurkeland mener relasjonsteorien er sterkt tilknyttet både pedagogikk, psykologi og sosiologi, og at den gir innsikt i individets samspill med omgangskretsen sin. Relasjonsledelse handler om å kunne ha blick for helheter, samspill, ens påvirkningsevne og behovet for menneskekunnskap (Spurkeland, 2020, s. 19-20). Videre forklarer han hvordan denne formen for ledelse handler om å ta vare på andre, og å bry seg om andres utvikling og trivsel. Da kan det psykososiale arbeidsmiljøet påvirkes i positiv retning. Spurkeland mener at dette vil øke ytelsen og effektiviteten hos personalet, og at det vil være et direkte resultat av et omsorgsfullt arbeidsmiljø (Spurkeland, 2020, s. 22). I arbeidsmiljølovens § 4-2, som omhandler krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling, fremkommer det under punkt 2 at det i arbeidssituasjonen til den enkelte skal legges til rette for faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet som gjøres (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2).

Ved at man er del av et godt arbeidsmiljø, vil det innebære at man har gode ledere rundt seg som vet å ta tak i situasjoner som kan være problematiske. Det vil si at selv om relasjonsteorien legger vekt på det menneskeorienterte, vil det ikke være synonymt med å drive en form for myk ledelse, som innbefatter en form for ledelse hvor man skyr det å ta tak i forhold som strider imot barnehagens verdigrunnlag eller dersom noen skulle opptre uakseptabelt, som Wadel også presiserer (Wadel, 2023, s. 124). Dette krever både mot og

autoritet, og noen vil nok tro at dette hører naturlig til lederrollen, men det er ikke tilfellet. Som Wadel (2023) påpeker, er autoritet noe en må opparbeides for å kunne få gjennomslag for beslutninger, og for å få med seg personalgruppen (Wadel, 2023, s. 124). Hvordan man kan styrke sin autoritet, vil være avhengig av hvordan de leder seg selv, hvordan de fremstår som rollemodeller for medarbeiderne og hvordan de bidrar i å gjøre medarbeiderne sine gode (Wadel, 2023, s. 27). Dog er det viktig å påpeke at relasjonsledelse er basert på det Wadel betegner som «naturlig autoritet», som gjerne oppstår når tillitten mellom leder og medarbeider er etablert (Wadel, 2023, s. 123). Samtidig kan en si som Aasen at et relasjonelt perspektiv ofte vil handle om tillitt, samspill og kommunikasjon. Det handler om å sette relasjoner i kjernen for å sette personalgruppen i relasjon med hverandre (Aasen, 2012, s. 19).

Som nevnt ovenfor bygger relasjonsledelse blant annet på tillitt, kommunikasjon og samspill. Forskningen til Berg (2019) har vist at relasjonen medarbeiderne har til sin leder er avgjørende for trivselen, ved at de får en opplevelse av trygghet og mestring (s. 2). Aasen (2012) påpeker at når man arbeider i barnehage, som er et relasjonsbasert yrke, er det nødvendig at medlemmene i teamet møtes ansikt til ansikt. Når man arbeider under slike tette samspill vil det skape muligheter til åpen kommunikasjon og samarbeid, slik at man lærer hverandre å kjenne som personer, yrkesutøvere og samspillspartnere (s. 32).

Sjøvold (2014) mener at vi i andres nærvær kan prestere bedre, men at vi i innsatsen vår også kan hemmes av andres nærvær (s. 36). Videre beskriver han ledelse som evnen til å utøve makt på et vis som skaper relasjoner (s. 214). Det fremkommer samtidig at samspill er et viktig element, da det ikke kun har innvirkning på vår ytelse og vår oppfattelse av andre, men også er med på å styre vår oppfatning av hva som er mulig å oppnå (Sjøvold, 2014, s. 40). Det vil være nødvendig å legge til rette for gode refleksjoner, samtidig som det også skapes rom for læring og utvikling i felleskap (Wadel, 2023, s. 127).

2.2 Kommunikasjon og felles refleksjon

Felles refleksjoner og kommunikasjon kan være nødvendig i relasjonsledelse. Nedenfor skal jeg belyse disse temaene nærmere. I rammeplanen (2017) under kapittel 2, «Ansvar og

roller», blir det trukket frem at barnehagen er en lærende organisasjon, der hele personalet skal reflektere rundt blant annet faglige problemstillinger, være faglig oppdatert samtidig som de fremstår som tydelige rollemodeller (Rammeplanen, 2017, s.15). Som en lærende organisasjon vil det være nødvendig å lede refleksjons- og læringsprosesser blant personalet i barnehagen, hvor hensikten vil være å bidra til og styrke faglig utvikling. Dette kan føre til at personalet vil kunne utvikle kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er knyttet opp mot barnehagelærerprofesjonen (Wadel, 2023, s. 168). Aasen (2012) sier at det å gjøre seg opp tanker er refleksjon. Hun peker deretter på at refleksjon er en prosess der kunnskap, handlinger, antagelser og forhold tenkes over. Det er gjennom refleksjon vi blir bevisst våre erfaringer. Dette er sentralt fordi erfaringene vi tilegner oss i arbeidet må fagliggjøres (Aasen, 2012, s. 175). Dersom man skal reflektere sammen, forutsetter det kommunikasjon, et begrep jeg nå skal forklare nærmere.

Utveksling av meninger, oppfatninger, tanker og følelser som skjer mellom individer er kommunikasjon. En annen mulig definisjon av begrepet vil være *personers hensiktspregede atferd for å gjøre noe kjent for en annen person*. I dette menes formidling av hva en ønsker å oppnå, informasjon og opplysninger, samtidig som vi også kan påvirke andre gjennom kommunikasjon, og delta i sosiale prosesser mellom en avsender og mottaker (Levin & Rolfsen, 2015, s. 115).

Assmann (2008) påpeker at kommunikasjonen vil være med å skape mening og felles virkelighet. Han forklarer videre at kommunikasjon skjer med ord, språk, tonefall, gester, ansiktsuttrykk og oppførsel. Han nevner samtidig at kommunikasjonens verbale og non-verbale elementer henger sammen, og at disse vil være helt avgjørende for samarbeidet og klimaet (Assmann, 2008, s. 105).

Et annet viktig moment knyttet til kommunikasjon, er evnen til å være fullstendig til stede. Spurkeland (2020) påstår at mennesker når hverandre gjennom god og genuin kommunikasjon. Dette oppstår når samsvaret mellom ordene som blir uttrykket og resten av signalbildet henger nøye sammen. Det er derfor det er viktig at en i dialog klarer å være ærlige og gi av sine faktiske tanker og følelser. På lik linje som et barn klarer å gjennomskue om du er genuint interessert i det som blir kommunisert, klarer også en voksen det, bare et

lite blikk på klokken eller telefonen vil sette samtalen ut av dialogmodus. Man må være helhjertelig til stede, luke ut alle andre signaler, og sikte mot det som i teorien kalles *full compassion* (Spurkeland 2020, s. 85-86). Barsøe (2016) på sin side mener at en må ha forståelse for hvordan egen kommunikasjon virker inn på de ansatte du skal lede, og at dersom man ønsker å endre noe, må en begynne med seg selv (Barsøe, 2016, s. 26).

I barnehagen hører man ofte om kommunikasjonsmåten *anerkjennende kommunikasjon*. Aasen (2021) påpeker at denne kommunikasjonsformen innebærer å gi den andre part autoritet i forhold til sin egen opplevelse. Denne måten å kommunisere på vil være aktuell både i ledelse av voksne, foresatte og barn. Barnehagelæreren skal i sin jobb fremstå som en tydelig og ansvarsfull pedagog, som skal se både voksne i personalgruppen og barn som subjekter, og anerkjenne alles rett til å ha eierskap over egne opplevelser (Aasen, 2021, s. 71). Dette leder oss til avsluttende del på teorien, som omhandler barnesyn.

2.3 Barnesyn

Både i rammeplanen for barnehagen, barnekonvensjonen, barnehageloven og grunnloven blir det gitt uttrykk for at man skal respektere barna og at deres rett til å uttrykke seg, skal tas på alvor. I rammeplan for barnehagen under kapittel 1, uttrykkes det at barnehagen skal ha respekt for barnets opplevelsesverden, og den ansatte skal samtidig bidra til at barn føler seg sett og anerkjent for den de er. Videre kommer det frem at barn skal møtes med empati. Det blir også påpekt at personalet må reflektere over sine holdninger (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 8-10).

FNs barnekonvensjon artikkel 12 sier at barn har rett til å bli hørt, og at deres meninger skal tas på alvor (Barnekonvensjonen, 1989, art. 12), mens barnehageloven §1 presiserer at barnehagen skal møte barn med tillit og respekt, og videre at barnehagen skal motarbeide alle former for diskriminering (Barnehageloven, 2005, § 1). I grunnloven § 104 blir det belyst at barn har rett til å bli hørt, og at det skal legges vekt på deres meninger, og at det som er best for barnet, skal være et hensyn som ligger til grunn i alle handlinger og avgjørelser som omhandler barn (Grunnloven, 1814, § 104). Alle de overnevnte lovgivninger, konvensjoner og planer kan forstås som hvilket barnesyn som skal ligge til grunn i barnehagen, og at de har

til hensikt å være veiledende og forpliktende for alle som arbeider med barn.

Sommer (2004) hevder at verdier om hva et barn er og bør være, kan karakteriseres som *barnesyn*, mens hvordan voksne forholder seg til mindreårige, deres holdninger mot dem og hvordan voksne påvirker dem, kan karakteriseres som *barneoppdragelse* (Sommer, 2004, s. 51). Barnesyn og barneoppdragelse er tett forbundet, og begge har og vil variere gjennom tidene. Om man reiser tilbake i tid til 1930-årene, var det verken uvanlig å gi barna fysisk avstraffelse, eller å overse barnets grunnleggende behov for å bli sett eller lyttet til, og dette var å anse som god barneoppdragelse. Dette barnesynet og -oppdragelsen ble praktisert allerede fra spedbarnsalderen, samtidig som dette ble støttet opp av og oppmuntret av datidens eksperter (Sommer, 2004, s. 47-48).

Bae (2007) uttrykker at vi befinner oss i en tid som preges av endringer både i synet på barneoppdragelse og barnesyn. Hun påpeker videre at nyere forskning vektlegger viktigheten av å se barnet som subjekt. I tillegg kommer det frem at små barn allerede fra de er små fremstår som sosiale vesener, som ved bruk av sin nonverbale kommunikasjon og kroppslige handlinger både søker og går inn i relasjon med andre. Dette forutsetter dog at omsorgspersonene er sensitive og evner å tolke signalene barna gir fra seg. Det trekkes frem at å anerkjenne barnet som subjekt innebærer å møte hvert enkelt barn som individer som evner til å tenke og føle på egen hånd, samtidig som de kan forholde seg til seg selv. Ved å respektere barnets opplevelsesverden, vil man ikke bare kunne styrke barnets selvfølelse og psykiske helse, men en vil også kunne unngå uheldige samspillsmønstre som mobbing og utvikling av vold. Bae mener at en legger grunnlaget for medmenneskelighet og konstruktive relasjoner uavhengig av hvilken arena det måtte gjelde (Bae, 2007, del 1). I relasjoner må man også kunne ta barns perspektiver på alvor.

Wright (2018) skriver at å ta barns perspektiv betyr å ta det på alvor, uten at en dermed fraskriver seg voksenrollen. Det å kunne lytte til det enkelte barnet med kjærlighet og respekt utgjør med andre ord ingen motsetning mellom det å være en voksenperson (Wright, 2018, s. 78). Østrem (2012) legger til at barn har en utsatt subjektposisjon, og at dette handler om at barnet står i et maktforhold til voksne. Dette medfører at det hele tiden vil være en risiko for at barnet oversees eller bagatelliseres, og denne faren blir enda mer

aktuell dersom barnet står i et motsetningsforhold til perspektivene den voksne besitter (Østrem, 2012, s. 31). Det er den voksne som har en avgjørende rolle for hvordan barna opplever hverdagen sin i barnehagen.

Helgeland & Lund (2022) tar til orde for at alle barnehager bør reflektere og ha barnesyn som et aktuelt tema i barnehagen, hvor man bør stille seg spørsmålet om hva slags barnesyn man som barnehage ønsker å ha. Dette er tett knyttet opp mot hvilken holdning den enkelte medarbeider har, som tydeliggjøres både gjennom hvordan man snakker *om* barn og hvordan man snakker *til* barn, ikke minst hvordan man *benevner* barnas ressurser og svakheter. Ved at man snakker og reflekterer sammen, kan en også bli mer bevisst sine egne verdier og holdninger (Helgeland & Lund, 2022, s. 10).

3.0 Metode

Ifølge Aubert (1969) er metode et redskap, en fremgangsmåte, til å løse problemer så en kan komme frem til ny kunnskap. Middelet som tjener dette formålet, uavhengig av hva det måtte være, hører med i dette arsenalet av metoder (Aubert, 1969, s. 196). Som følge av at jeg velger å skrive en empirisk oppgave, skal jeg i kapitlet under komme med en beskrivelse av mine metodiske valg og forskningsdesign. Dette skal jeg gjøre ved å ha en gjennomgang av kvalitativ forskningsmetode, valg av informanter, analysemetode, pålitelighet og validitet. Jeg skal også beskrive feilkilder som kan oppstå, samt skrive om forskningsetiske hensyn og hva det innebærer.

3.1 Kvalitativt intervju

Som forskningsmetode, med bakgrunn i problemstillingen min har jeg valgt å benytte meg av kvalitativt intervju. Christoffersen & Johannessen (2012) påpeker at det er en fleksibel metode som kan brukes i omtrent alle sammenhenger (s.77), og som sikter seg inn å fange opp meninger og erfaringer som ikke lar seg måle eller tallfeste (Dalland, 2022, s. 54). Som det fremkommer er dette en metode som gir rom for allsidighet. Det vil skape et større spillerom som klarer å fange opp informantenes erfaringer, som i etterkant skal fortolkes, bearbeides og analyseres. Det var i mitt tilfelle hensiktsmessig å ta i bruk intervju som metode da jeg ønsket å finne ut hvordan pedagogiske ledere arbeidet med personalgruppen

sin. Jeg vurderte å benytte meg av observasjon i tillegg til intervju, men tiden hadde ikke strukket til, samtidig som det hadde blitt vanskelig å analysere all dataen innenfor den gitte tidsrammen.

I den hensikt å kunne forstå intensjonene, følelsene og tankene til informantene var det viktig at jeg gikk i dialog med informantene som en del av intervjuet (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 77), i tillegg til å lytte til det som ble sagt, for å kunne få en dekkende beskrivelse i det som jeg etterspurte (Dalland, 2022, s. 72). Forskningsmetoden jeg landet på var det derfor semistrukturert intervju. Fordelen med denne metoden var at informantene fikk muligheten til å gi lange utfyllende svar, mens jeg fikk anledning å stille oppfølgings spørsmål der det falt inn som naturlig, samtidig som jeg kunne forholde meg til intervjuguiden på en fleksibel måte. Christoffersen & Johannessen (2012) bemerker at man ved et semistrukturert intervju har en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Det som derimot kan variere er spørsmålene, temaene og rekkefølgen det skjer i (s. 79). Jeg forsøkte å formulere spørsmålene i den retning at de ville kunne skape engasjement hos informantene, som igjen ville føre til at de ga meg fordypende svar som jeg kunne bruke i min videre analyse. I tillegg delte jeg opp spørsmålene under temaer jeg anså som relevante for min oppgave, spørsmål som både rommet hvordan pedagogisk leder arbeidet for å etablere et felles barnesyn, og spørsmål som omhandlet deres tanker rundt teamet barnesyn.

Jeg valgte å starte intervjuet med en enkel presentasjon, for så og stille informantene enkle spørsmål knyttet til personalia, da det er i starten av intervjuet en vanligvis etablerer tillitt og relasjoner til informantene, slik også Christoffersen og Johannessen belyser det (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 80). I retrospektiv innser jeg hvor låst jeg var til intervjuguiden, og hvor mye mer informasjon jeg kunne ha sanket dersom jeg hadde stilt flere oppfølgings spørsmål, dette førte til at intervjuguiden ble mer strukturert enn først antatt. I forkant av det reelle intervjuet ble spørsmålene testet ut i et pilotintervju, hvor informantene er utdannet barnehagelærer og lærer, hvor begge er bekjente av meg.

3.2 Informanter

Hensikten med informanter er, ifølge Christoffersen og Johannessen, å få samlet inn aktuell data, for så og måtte plukke ut personer som skal delta i undersøkelsen (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 50).

Ønsket var at informantene var pedagogiske ledere med høyere utdanning, da målet mitt er å finne ut hvordan ledelse kan styrke barnesynet. Det var derfor naturlig at valget falt på pedagogiske ledere, fremfor pedagogiske medarbeidere eller barn- og ungdomsarbeidere. Den pedagogiske lederen har ansvar for å «lede arbeidet hun er satt til å lede» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). I forkant av intervjuene tok jeg kontakt med styreren som arbeidet i barnehagen jeg fikk utdelt. Jeg har vært del av hverdagspraksiser, og da er det ikke studenten som velger barnehage selv. Det ble sendt ut et informasjonsskriv til barnehagen på e-post, samt et samtykkeskjema som ga informantene den informasjonen de behøvde i forkant. I e-posten ble det også kommunisert hvor mange informanter jeg ønsket, men antallet pedagogiske ledere som meldte sin interesse var ikke i tråd med ønsket mitt. På bakgrunn av den manglende interessen fikk jeg kun 2 informanter, fremfor 3 stykker, noe som muligens kan ha påvirket studien min.

Som følge av rekrutteringsutfordringene som dukket opp, kunne en mulig løsning ha vært å bruke datamaterialet som kom frem gjennom pilotintervjuet. Og da primært fra den pedagogiske lederen som stilte som pilotinformant. Valget landet likevel ikke på dette, både grunnet usikkerhet knyttet til hverdagspraksiser og om dette ville bli godtatt, men også fordi jeg hadde tro på at datamaterialet jeg hadde tilgjengelig ville være nok. Dermed endte jeg opp med to informanter som har høyere utdanning som barnehagelærere, som befant seg i alderen 30 - 50 år, og med en ansiennitet mellom 5-15 år.

3.3 Analysemetode

All innsamlet kvalitativ data bør analyseres og tolkes av vedkommende selv, årsaken til dette er at kvalitativ data ikke taler for seg selv (Christoffersen & Johannessens, 2012, s. 94). Den kvalitative analysen skal i korte trekk utvikle innsikter, teorier og refleksjoner i empirisk materiale, på bakgrunn av for eksempel intervjuer. Dette skal føre til kunnskap som har mer

generisk form enn hva empirien selv klarer å representere (Tjora, 2021, s. 7). Jeg skal ta utgangspunkt i Tjora (2021), Dalland (2020), og Christoffersen & Johannessens (2012) sine beskrivelser av tolkning og analyse av data. I en slik prosess vil det være særdeles viktig å gjøre et grundig forarbeid, dette gjengir også Christoffersen & Johannessen (2012) ved at de påpeker at analysearbeidet vil bli enklere og mindre tidskrevende om man kan analysere intervjuene spørsmål for spørsmål, og på den måten sammenligne hva informantene har svart (s. 79). Dette forarbeidet hadde jeg på forhånd lagt til grunn ved at jeg hadde kategorisert spørsmålene i intervjuguiden under ulike temaer. For at analyseringen skulle være av god kvalitet, startet jeg prosessen med analysering av datamaterialet så raskt intervjuene var overstått. I arbeidet trakk jeg ut likheter mellom informantenes svar, men så også på ulikhetene som dukket opp, samtidig som jeg forsøkte å trekke ut informasjon jeg fant interessante. Funnene ble deretter kodet og satt inn i en tabell. Ved at jeg gjorde det slik fikk jeg enklere oversikt over dataen. Jeg sortert og trakk ut utsagn som jeg anså som nyttig og brukbar i mitt videre tolkningsarbeid. Som Christoffersen & Johannessen (2012) fremhever det, handler analysering om å splitte noe i mindre bestanddeler hvor målet vil være å avdekke et lukket budskap (s. 94). Mens Dalland (2020) fremhever at det viktigste i analyseprosessen vil være å fremheve innholdet på et mest mulig autentisk vis (s. 94). I analyseringen vil enkelte av informantenes utsagn siteres, grunnen til dette er at jeg ønsket å være nær datamaterialet som skulle presenteres, men også fordi jeg ønsker å legge frem et arbeid preget av systematikk og kreativitet, slik Tjora (2021) fremlegger det (s.7). Jeg er trygg på at informantenes utsagn siteres korrekt da jeg brukte diktafon under intervjuet.

3.4 Pålitelighet og validitet

Pålitelighet er ifølge Tjora (2021) et av flere kriterier for kvalitet i all forskning, i tillegg til at det omhandler en logikk som er gjennomgående i hele forskningsprosjektet (s. 79). Dersom man attpå til klarer å redegjøre for hvordan dataen ble innsamlet, hvilke feilkilder som kan ha virket inn på resultatet vil det gi leseren anledning til å vurdere påliteligheten av deg og ditt arbeid (Dalland, 2020, s. 58). Validitet på sin side handler om tilnærmelsen en velger å anvende, og om relevansen er gyldig i det en ønsker å finne ut av (Tjora, 2021, s. 79). Christoffersen & Johannessen (2012) trekker frem at validitet ikke må tolkes som noe

absolutt, men snarere mot samsvaret mellom fenomenet som skal undersøkes og målingen (s.24).

Pålitelighet handler også om å være oppmerksom på at feil kan forekomme, og at disse kan ha en negativ innvirkning på forskingsprosjektets pålitelighet. Dalland (2020) trekker frem intervju som en mulig feilkilde, ved at feil kan oppstå i kommunikasjonsprosessen (s. 63). For meg var det viktig å få frem, allerede før intervjuet tok sted, at jeg ikke var ute etter spesifikke svar i hverken den ene eller den andre retningen. Dette tydeliggjorde jeg ved å sende e-post til begge informanter i forkant av intervjuet, hvor jeg ga begge en kort presentasjon av prosjektet mitt, og spesifiserte at jeg var interessert i å høre hvordan de arbeidet med ledelse av personalgruppen sin. Jeg informerte dem om problemstillingen, og påpekte at jeg ikke ønsket å legge føringer i hverken den ene eller den andre retningen.

Andre feilkilder knyttet til intervjuet er at det informanten misforstår spørsmålet som stilles, eller at lyden på lydopptaket blir svakt, og at transkriberingsprosessen dermed rotes til. Som en forsikring på at dette ikke skulle skje under intervjuet jeg ledet tok jeg i bruk oppfølgingsspørsmål som et tiltak. I tillegg til at jeg spurte dem om de hadde noe de ønsket å tilføye på slutten av intervjuet. Dog ser jeg i etterkant at jeg burde vært enda flinkere til å gå tilbake på svar jeg ønsket mer klarhet i, nettopp for å unngå at misforståelser oppsto.

Vanligvis ville det ikke vært tillatt å ta lydopptak av intervjuene, men fordi jeg er del av hverdagspraksiser så var det tillatt å ta i bruk dette hjelpemiddelet. Som Dalland (2020) påpeker det er lydopptak et uvurderlig hjelpemiddel, som tar vare på flere viktige momenter som forsvinner dersom en må skrive ned svarene sine (s. 91). Under intervjuet var planen å notere meg stikkord som jeg opplevde som relevant eller interessante. Etter intervjuet var overstått var jeg rask med å bearbeide intervjuet så ikke verdifull informasjon skulle gå tapt. Det var allikevel en usikkerhet ved det hele, da jeg ikke klarte å se hvilken betydning notatene kunne ha senere i forskningen. På bakgrunn av dette ble det derfor ikke notert noe under selve intervjuet, kun i etterkant av det. Ved at jeg tok intervjuet opp på bånd, og skrev notater umiddelbart etter intervjuet minsket det sannsynligheten for tap av verdifull informasjon. Dette vil kunne være med å styrke påliteligheten i oppgaven.

Som nevnt tidligere fikk vi utdelt barnehager gjennom prosjektet hverdagspraksiser, som innbefatter at studenten blir tilknyttet en barnehage som er interessert i å bli forsket på, og studenten ønsker å forske nærmere på. Det var styreren ved den aktuelle barnehagen som rekrutterte informantene. Selv hadde jeg tidligere vært i praksis der, og jeg var på forhånd klar over at mine tidligere erfaringer også kunne være med på å farge mine verdier, tanker og holdninger. Dette er også noe Dalland (2020) uttrykker ved at han vektlegger viktigheten av å vite hvilken posisjon en har innen feltet en skal utforske (s. 64). Så selv om dette kan anses som uheldig, ble det til at det allikevel ble denne barnehagen. Jeg tok imidlertid noen forhåndsregler da jeg ønsket å holde en nøytral profil og være mest mulig objektiv i innsamlingen av datamaterialet mitt. I en e-post til styreren uttrykket jeg, på bakgrunn av overnevnte informasjon, at jeg ønsket å intervju pedagogiske ledere jeg ikke hadde vært i direkte kontakt med under praksisperioden, noe styreren tok hensyn til. I tillegg drøftet jeg dette dilemmaet med emne-ansvarlig, og vi kom frem til at grunnet det var flere år siden sist jeg var der kunne jeg fortsette arbeidet mitt, med forbehold om at jeg ikke intervjuet tidligere praksislærere.

3.5 Forskningsetiske hensyn

Skal man drive et forskningsarbeid innebærer det også et sett av etiske hensyn en må rette seg etter, deriblant taushetsplikt, informert samtykke og anonymisering (Dalland, 2022, s. 172-174). Videre belyser Dalland (2022) at noe av det viktigste med forskningsetikk vil være å være bevisst alle sider ved forskningen, men også sørge for at deltakerne ikke utsettes for belastninger eller unødig stress/skade (s. 168). I min undersøkelse valgte jeg å anonymisere personopplysningene som ble delt med meg. Jeg henviser til informantene enten ved nummering eller ved at jeg omtaler dem som *hen*, som både er kjønnsnøytralt og ivaretar anonymiteten deres. På denne måten blir informantenes personvern ivarettatt.

Dersom man dukker ned i Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), og hva deres syn er, fremkommer det at forskningsetikken består av flere komponenter som til sammen utgjør forskningsetiske retningslinjer (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2023, s. 5). Videre kommer det frem under punkt 15 at forskeren skal ivareta deltakernes personlige integritet ved å informere om forskningen (De

nasjonale forskningsetiske komiteene, 2023, s. 18). Informantene fikk i forkant av intervjuet utlevert et skriftlig samtykkeskjema hvor det ble opplyst om rettighetene knyttet til forskningen, og at de når som helst i prosessen kunne trekke seg. Under punkt 24 kommer det klart frem at det på forhånd bør være avklart om materialet skal lagres eller slettes når prosjektet er over (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2023, s. 25). Før intervjuet startet informerte jeg om at materialet skulle destrueres når prosjektet er avsluttet.

4.0 Empiri

Gjennom intervjuene lyttet jeg til hva de pedagogiske lederne mente var viktig, og deres tanker rundt ledelse og barnesyn.

I kommende avsnitt vil jeg lansere og analysere funnene mine. Disse vil danne grunnlaget for drøftingen som kommer senere. Jeg har valgt å se nærmere på likheter og ulikheter mellom informantene i arbeidet med å etablere et felles barnesyn. Empirien er bygget opp på følgende måte: Del 1 går nærmere inn på lederrollen, og hva denne innebærer for den enkelte pedagog. I del 2 får en forståelse for hvordan de pedagogiske lederne arbeider med personalet på avdelingen, mens del 3 omhandler informantenes tanker rundt begrepet barnesyn.

4.1 Kommunikasjon: «For meg er det viktig å være en varm og tydelig leder»

I dette avsnittet skal jeg belyse hvilke tanker og verdier de pedagogiske lederne har til begrepet ledelse, deres refleksjoner rundt god og dårlig ledelse, og hva de legger vekt på i kommunikasjonen med personalgruppen sin.

Begge informantene svarte at de anså ledelse som svært viktig for å kunne dra lasset i den retningen de ønsket å gå. Informant 2 beskriver ledelse som en «felles forståelse av det vi gjør». Hen sa videre at det er nødvendig å «avklare områdene, forventninger og at vi har felles mål for arbeidet». Informant 1 ga uttrykk for at det var viktig for hen «å være en varm og tydelig leder». Videre legger hen til at det handler om å «ta mine folk, i teamet sine perspektiver, men også slå gjennom hvis det er ting som jeg syntes vi må gjøre».

Ledelse kan være både av god og dårlig kvalitet, og da jeg spurte informantene hva de tenkte resultatet i skillet mellom god og dårlig ledelse var, fikk jeg svært ulike svar.

Informant 1 anser god ledelse å være tydelig, dette kommer frem ved at hen svarer «for meg er god ledelse litt sånn at en kan være tydelig for å for å få folk med på laget». Hen mener dårlig ledelse vil være «hva kan jeg si, autoritær». Hen utdyper at det er som å kjøre sin egen skute, ved å svare «hvis du er veldig autoritær, og ikke autoritativ i det hele tatt, så du ikke får med deg noen på lasset, så kjører du litt din egen skute». Informant 2 svarer derimot at dårlig ledelse vil være å ikke nå de fastsatte målene, og at dette vil kunne vise seg både hos personalet, barnegruppen og i foreldresamarbeidet. Dette utdyper hen ved å svare «Jeg tenker dårlig ledelse kan føre at du ikke oppnår målene. Det er ikke bra verken for ungene eller personalet på avdelingen» God ledelse vil derimot vise seg i at det «speiler seg både i ungene, samt i deres utvikling, atmosfæren på avdelingen, samarbeidet med foreldrene». Hen forklarer at det derfor er både viktig og avgjørende med god ledelse.

Kommunikasjon er en stor del av barnehagehverdagen, og informantene ga uttrykk for de opplevde dette som en viktig del av arbeidet. Informant 2 sa det var viktig å gi korte og tydelige beskjeder da hverdagen ofte er travel, dette kommer tydeligere frem ved at hen svarer «da må man snakke litt fort, og gi konkrete beskjed, og blir enige fort». Mens informant 1 vektlegger hvordan kommunikasjonen pågår, hen svarer følgende «vi snakker fint til hverandre, og har et fint kroppsspråk til hverandre».

4.2 Felles refleksjon og kultur for refleksjon: «Involver dem, inkluder dem»

Flere av utsagnene informantene ga uttrykk for omhandlet samhold og eierskap til arbeidet som gjøres i barnehagen, det fremkommer også hvordan arbeidet foregår. Jeg skal nå bevege meg innpå temaet personalledelse og hvordan dette arbeidet kommer til uttrykk.

Begge informantene er innom begrepet refleksjon, som både skjer sammen med personalgruppen når de reflekterer over sitt eget arbeid, når de svarer på spørsmål knyttet til ledelse. De forklarer viktigheten med å lytte på det som blir formidlet, samtidig som de også syntes det er viktig å stille seg undrende til det personalet uttrykker. Dette mener

informantene bidrar å styrke samholdet og relasjonene mellom leder og medarbeider. Det reflekteres sammen under avdelingsmøter, personalmøter og ved planleggingsdager.

Informant 2 forklarer at alle får komme med innspill under avdelingsmøter, hen sier «så laget vi planen i lag». Hen forklarer videre at medarbeiderne er ulike og gir ulike eksempler på hvordan de får komme med sitt forslag til arbeidet som skal utformes og arbeides med. Hen sier så «Noen brenner for forming, da kommer de med sitt innspill» Hvor hen videre forklarer «mens noen brenner for nei, jeg har lyst å ha denne boken. Da blir de involverte, de eier det som blir gjort». Informant 1 anser formidlingsevnen som aktuell, i tillegg til at personalgruppen selv får bidra med innspill til hvordan arbeidet kan gjøres. Hen sier «det er viktig hvordan jeg formidler det til mitt team», hvorpå hen videre utdyper «men også få de med på å gi eksempel til hvordan vi kan gjøre det, for da vil de brenne mer for det». Informant 2 velger også å fremheve betydningen av å prate om forventninger i forkant, ikke minst at det også vil være viktig med inkludering i arbeidet med å dra lasset i ønsket retning. Hen påpeker dette ved å si «det er viktig å snakke om forventninger. Involvere dem, inkludere dem».

I tillegg til det som er beskrevet ovenfor formidlet begge informantene, dog med ulike synsvinkler, viktigheten av å se verdien av hverandre i arbeidet som gjøres innad i barnehagen. Informant 1 sier blant annet at «samarbeidet er veldig viktig både på tvers av avdelingene og innad på avdelingen». Hen prater videre om avdelingene på tvers og forteller deretter «det er veldig viktig at personalarbeidet fungerer godt på tvers også, fordi vi samarbeider på morgenen, i sovetider og på ettermiddagen». Informant 2 belyser også betydningen av god personalledelse og hvordan man kan arbeide med dette. Hen sa «det er viktig med personalledelse for man skal være samkjørt om det man gjør, det er et felles mål», for deretter å prate om hvor verdifullt det er å ha med seg personalgruppen da en ikke er alene om jobben, samtidig som hen påpeker hvordan man kan oppnå harmoni i personalgruppen. Hen stiller et retorisk spørsmål «Hvordan er man rollemodeller, hvordan ser man hverandre»? For deretter å svare «Det må man alltid tenke på, det er viktig å være god rollemodell».

4.3 Barnesyn og holdninger: «Da tenker jeg at du kanskje ikke har noe i barnehage å gjøre».

Begge informantene forteller om et barnesyn som skildrer barnet som subjekt, de prater om at barnet er unikt, og ulike hverandre. Videre fremkommer det at barnets opplevelser skal tas på alvor og respekteres. Det uttrykkes også hvor viktig det er at voksne bruker affektiv inntoning, og viktigheten av å tolke barnets signaler på en sensitiv måte. Informant 1 uttrykker «barnesynet mitt er at en skal ta ungene for dem de er», videre sier hen «jeg vil si at barnesynet mitt er at alle unger er unike, men at de er forskjellige og har ulike behov». Informant 2 anser også barnet som subjekt, imidlertid legger hen det frem på en annen måte ved å si «Barnesyn er om vi ser på barnet som kompetent, med egne følelser og mening». Hen utdyper videre hva som legges i begrepet respekt, da det ytres at barnet skal respekteres. Hen forklarer «vi skal ta det på alvor, vi skal ikke undervurdere barnet hvis de er lei seg, eller hvis de vil uttrykke noe. Men det er opp til de voksne å tolke signalene».

Det gjenspeiles i datamaterialet at det både er kunnskaper, erfaringer og ikke minst holdninger knyttet til barnesynet som ligger til grunn hos pedagogisk leder og hos det øvrige personalet. Informant 2 forteller om tidligere erfaringer hvor hen har stusset over hvordan samspillet mellom voksen og barn har utspilt seg. Informant 2 forteller «Du jobber av og til med folk som du ser at ja, her kunne de ha møtt barnet på en annen måte. Samtidig som du tenker, men det handler om både kunnskap, om erfaring og om holdninger».

Informant 2 beskriver at det må et kontinuerlig arbeid til for å etablere et bevisst forhold til hvordan personalgruppen forholder seg til barn. Hen forteller «vi må ta det opp, når vi ser sånne ting». Videre forteller hen hvordan dette kan gjøres, ved å si «Vi må ta det opp, felles, på et avdelingsmøte. Jeg tenker at praksisfortellinger er lurt å bruke, så kan vi ha en felles refleksjon. Men hvis det kun går på en, og du ser at det ikke er greit kan pedagogisk leder ta en samtale, 1:1». Informant 1, forteller at dersom det skulle oppstå uheldige episoder på avdelingen hvor en voksen er ufin mot barn, så ville hen tatt vedkommende ut av situasjonen. Informant 1 forteller «hvis jeg hadde erfart og observert det, så hadde jeg tatt en samtale, og tenkt at når en jobber i barnehage så skal en ha et godt barnesyn. Er det et engangstilfelle, eller er det et syn du har? Da tenker jeg at du kanskje ikke har noe i en barnehage å gjøre». Informanten avrunder med å si at hen arbeider i barnehage for å være

der for barna, og for å drive foreldresamarbeid, og at det derfor er viktig å ha et godt barnesyn.

5.0 Felles barnesyn

I arbeidet med et felles barnesyn, vil kanskje det viktigste spørsmålet være hva man legger i begrepet *barnesyn*, og i forlengelsen av det, hvilket barnesyn man ønsker å ha. Man kan forstå barnesyn som et sett med verdier og perspektiver når det gjelder hvordan man omgås, omtaler og snakker til barn. Dette synet støttes blant annet av Helgeland & Lund (2022). Ett syn kan være barnet skal anses og anerkjennes som et subjekt, slik Bae (2007) anfører, som også påpeker det som noe foranderlig. Et annet syn kan være at barnet skal tas på alvor og møtes med kjærlighet av en tydelig voksenperson (Wright 2018). Det finnes flere syn av det normative slaget, og antakeligvis langt flere av det deskriptive. I møte med nettopp barnesyn kan den enkeltes verdier og holdninger neppe unngås, og felles for dem er at de nok er normative, og dermed normer. Samtidig er det, som tidligere nevnt, slik at verdier og holdninger, og deri normer, er usynlige og flyktige, og noe man kanskje ikke merker eller reagerer på før man selv ser at handlinger bryter med dem. Man vil nødvendigvis måtte ha, forfekte og arbeide for et felles normativt syn, men vil naturligvis møte på andres normer, og potensielt noen som står i sterk kontrast til ens egne.

En viktig og generell observasjon kan være at folk flest kan handle annerledes enn hva ens normer og verdier skulle tilsi. I en travel hverdag i barnehager er det mye som skjer, mye på agendaen, gjerne en del fravær blant personalet, en omdiskutert arbeidsbelastning og en generell tidsklemme som medfører stress og flere dilemma hos de ansatte. Konsekvensene kan tenkes å være voksne som opptre mer autoritære enn autoritative, som i mindre grad lytter til og tar hensyn til barna, og der barnesyntet kan fremstå annerledes enn hva det i bunn og grunn er eller å ønskes å være. Akkurat det kan sies å være særlig viktig for en leder å være obs på, og prøve å legge forholdene til rette for utøvelsen av ønskede barnesyn.

Begge informantene mener at barn burde behandles som subjekter og unike. Samtidig sies det at barnet kan ses på som kompetente, og ikke må undervurderes. Det tyder på et barnesyn som også inneholder en mer objektiv vurdering av og tilnærming til barn, og som

også kan sies å røpe at en også kan behandle og anse barna som objekter. Det trenger ikke nødvendigvis å være en betydningsfull motsetning mellom det å behandle barna som subjekt eller objekt. Samtidig vil det være viktig å være bevisst på hvordan en opptrer rundt barna, og om en nærmer seg dem som subjekt og unike vesener, eller som objekter med færre individuelle behov, ønsker, tanker, hensyn og utvikling.

6.0 Drøfting

I det følgende vil jeg i lys av teoridelen drøfte empirien og hvordan den kan forstås, og hvordan både empiri og teori kan bidra til å svare på problemstillingen: *Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å skape et felles barnesyn?*

Jeg har derfor valgt å dele drøftingen opp i tre aktuelle temaer, hvor jeg under hver del knytter informantenes tanker opp mot faglitteraturen. I teoridelen og empirien har flere relevante tema blitt sett på og løftet frem, og jeg vil begynne med betydningen av relasjonsledelse.

6.1 Relasjonsledelse

Er det slik at en kan lede gjennom relasjoner, og bør en vektlegge og anse det som en nødvendighet?

Relasjonsledelse kan sies å handle om betydningen av å ta vare på andres utvikling og trivsel (Spurkeland 2020). Både Spurkeland og Arbeidsmiljøloven (2005) nevner dessuten at et godt arbeidsmiljø vil kunne skape grobunn for ønsket utvikling hos personalet. Det kan tenkes at det er en motsetning mellom trivsel og å jobbe i retning av en felles plattform, slik som et felles barnesyn. Imidlertid burde det være lettere å ta tak i potensielt vanskelige tema som felles barnesyn om relasjonene og arbeidsmiljøet er gode, og at personalet da i mindre grad vil føle seg truet av eller stå i opposisjon til lederen.

Skal personalgruppen kunne arbeide mot et felles mål, vil det være til fordel for begge parter at relasjonene er gode.

Analysen fra det innsamlede datamaterialet viser at informantene har litt ulikt syn på hvordan en kan legge grunnlaget som skaper gode relasjoner.

Som det fremkommer i empirien syntes begge informantene det er viktig å lytte til det personalet kommer med av meninger, da de mener at dette vil styrke relasjonene til medarbeiderne sine. Videre nevnes det varm og tydelig kommunikasjon, som både kan forstås som lyttende og imøtekommende, men der lederen likevel har målet sitt i mente, og benytter kommunikasjonsformen og væremåten som et middel for å nå målet sitt. I *varm* kan en også legge til at personalet opplever at lederen har tillit til dem gjennom å involvere dem. Vil det ovenfornevnte dermed bety at gode relasjoner bør særlig vektlegges eller anses som kritisk? Som leder vil en ha en formell autoritet i kraft av sin stilling. I det ligger en påvirkningskraft til å lede personalet sitt i ønsket retning. Det som Wadel (2023) omtaler som *naturlig autoritet*, vil på en annen side si at en leder kan spille på sine relasjoner og tilliten hen har opparbeidet seg hos personalet. Dette kan da forstås som en ekstra styrke noen ledere vil besitte, og som kan gjøre det lettere å oppnå sine mål. Videre kan lederen gjennom å lede seg selv og sette ut i live de idealer og mål hen har for hele barnehagen, fungere som en tillitsvekkende rollemodell, og styrke sine relasjoner og sin autoritet videre, noe både Wadel (2023) og empirien kan sies å vektlegge. Berg (2019) kan tolkes dithen at betydningen av trivsel, vil være avgjørende i en barnehage. I de fleste arenaer hvor mennesker skal ledes, og i menneskeyrker flest, vil relasjoner måtte være en del som helheten baseres på, og som er noe Aasen (2012) er inne på. Å bedrive relasjonsledelse vil ikke nødvendigvis være kritisk, men å ta lett på betydningen av relasjonene, vil likevel kunne medføre dårligere evne til å lede og oppnå felles mål og utvikling.

6.2 Kommunikasjon

Når det gjelder kommunikasjonens betydning for ledelse og felles mål, vil det selvsagt måtte foregå kommunikasjon av ønskede mål, og kommunikasjonen tilpasses gjerne mottaker og kontekst. Det må nok forstås som en nødvendighet, men det interessante vil være *hvordan* en gjennomfører kommunikasjonen og *hva* en vektlegger i den, og ikke minst begrunnelsene.

Assmann (2008) anfører at for å kunne skape mening og felles virkelighet er kommunikasjon avgjørende. Dette er også noe informant 2 fremhever ved å trekke frem verdien av å gi tydelige beskjeder for å unngå misforståelser og å skape felles forståelse i personalgruppen.

Videre understreker Assmann (2008) at kommunikasjon foregår både verbalt og non-verbalt gjennom ulike kroppslige uttrykksformer, alt i fra språk, tonefall, til ansiktsuttrykk og mimikker. Dette kan også være med å forklare hvordan kommunikasjon kan ha en innvirkning på samarbeidsklimaet.

Spurkeland (2020) vektlegger verdien av å fullstendig være til stede når man kommuniserer, og dette støttes også av informant 1, som fremhever betydningen av en positiv tone og kroppsspråk i kommunikasjon med sine medarbeidere. Barsøe (2016) peker på nødvendigheten av et bevisst forhold til egen kommunikasjon som leder, i samspill med personalgruppen, noe som er i tråd med informant 2 sin erfaring som tilsier at kommunikasjonen har en positiv innflytelse, motivasjon og engasjement til den enkelte medarbeider.

Til tross for at det empiriske innholdet og de teoretiske synspunktene har sine foretrukne retninger knyttet til kommunikasjon, er det likevel viktig å ta i betraktning at til tross for informantenes verdifulle erfaringer, bør man være forsiktig med å generalisere intervjuobjektene syn og praksiser, og som vil utgjøre et tynt grunnlag å basere en konklusjon på. Et annet viktig poeng å nevne er at det teoretiske perspektivet ikke lykkes med å ta hensyn til subjektivitet og kontekstuelle sider. Det vil være store variasjoner i kommunikasjonen avhengig av hvilken barnehage det dreier seg om, de ulike personlighetene innad i personalgruppen og erfaringene de besitter. Med andre ord finnes det ingen optimal kommunikasjonstilnærmeelse som kan brukes. Man bør tilpasse seg den enkelte barnehagekulturen og personalet man skal være i samspill med.

6.3 Refleksjon

Refleksjonens rolle og betydning kan fort undervurderes siden den nok kan oppleves som usynlig og flyktig. Samtidig nevner både teorien og empirien den som en integrert del av ledelse og barnehagens praksis. Som ansatt i barnehagen tar en del i en rekke oppgaver, aktiviteter og prosesser som en i varierende grad har reflektert over, forstår og kjenner eierskap til. Betydningen dette da vil kunne ha for effektiv og nødvendig ledelse når et felles barnesyn skal etableres og utvikles, er da særlig interessant. Kan lederen sette i gang og

legge til rette for felles refleksjon blant personalet for å skape felles mål, og i hvilken grad bør det arbeides med og kan det anses som kritisk?

I etableringen av et felles barnesyn kan også etableringen av en felles refleksjonskultur anses som viktig. Gjennom felles refleksjon, utveksling av tanker og syn kan personalet få økt forståelse for og økt eierskap til målet og det som ligger til grunn for det. Nå er det riktignok ikke hvordan en etablerer en refleksjonskultur som er i fokus, men å oppmuntre til det og ta del i det vil kunne være gunstig for evnen til å lede og skape endring.

Det kan tolkes dithen at det er nødvendig å legge til rette for refleksjoner om det skal skape rom for endring i et fellesskap (Wadel, 2023). Når det gjelder relasjonell ledelse vil felles refleksjoner kunne tilrettelegge for endringsprosesser. Forut for endring kan det sies å være nødvendig med læring og erfaring. Om personalet oppmuntres til og gis anledning til å reflektere rundt egne og andres erfaringer, vil man til slutt kunne oppnå endring både hos den enkelte og i fellesskapet. Både Rammeplanen (2017) og Wadel (2023) og Aasen (2012) med flere kan sies å tale for nettopp det. Videre kan det være en måte for personalet og ledelsen å få innsikt i og få satt ord på egne verdier, holdninger og på sett og vis praksis (Helgeland & Lund, 2022). Når det gjelder verdier og holdninger, kan disse sies å være særlig viktige for ens praksis. Samtidig kan de sies å være usynlige i den forstand at en ofte ikke er bevisst på hvordan de påvirker nettopp ens praksis. Det gode med refleksjoner vil da være at en får satt ord på dem, og økt sin bevissthet. Det finnes kanskje motforestillinger mot det ovenfornevnte. I empirien, derimot, fremkommer det at felles refleksjoner og refleksjon generelt anses som viktig ved at ledelsen gis anledning til å lytte til og inngå i en meningsskapende prosess sammen med personalet. I sum kan nettopp slike prosesser, som ledelsen setter i gang og oppmuntrer til, sies å skape grobunn for bevissthet, felles forståelse og i lengden ønsket endring og måloppnåelse. I den grad endringene kan sies å være nødvendige og kritiske, kan også refleksjonen sies å være viktig å vektlegge og anses som et egnet eller nødvendig middel.

7.0 Avslutning

Som det kommer frem av drøftingen, spiller god ledelse en avgjørende rolle i barnehagen. Gjennom teorien har ulike perspektiver på ledelse blitt belyst, blant annet relasjonsledelse og pedagogisk ledelse. Disse teoretiske perspektivene kan være med på å gi innsikt i hvordan

ledelse kan inspirere, motivere og støtte personalet i å implementere et felles barnesyn i praksis.

Empirisk materiale har i tillegg støttet opp under betydningen av god ledelse i barnehagepraksis. Studiene har avdekket at ledere som er tydelige i sin kommunikasjon, støtter personalet og skaper en kultur for læring, og samtidig bidrar til å skape et positivt og utviklende miljø i barnehagen. Pedagogisk leder sørger for at barna får oppleve trivsel og medvirkning gjennom å motivere personalet sitt, og i tur fører dette så til at barna får oppleve et personale som støtter dem i deres utvikling.

Drøftingen har besvart problemstillingen ved å påpeke at god ledelse, basert på teori og empiri, er av stor betydning for å kunne innarbeide et felles barnesyn i praksis. Videre ser man at man gjennom refleksjon og deling av erfaringer kan bidra til at det pedagogiske arbeidet kontinuerlig evalueres, og at man på den måten forbedrer praksisen sin. Dette vil kunne føre til at barna blir tatt på alvor og at man møter barnas behov på en bedre måte.

Problemstillingen spurte hvordan pedagogisk leder kan arbeide med å skape et felles barnesyn. Ett svar på det vil være å bruke relasjonsledelse i seg selv, eller som et supplerende verktøy i sitt arbeid. Et annet svar handler om å være bevisst sin kommunikative tilnærming, og tilpasse sin kommunikasjon opp imot den enkelte barnehage, personalet og satte mål. Et siste svar tilsier at pedagogisk leder kan bruke felles refleksjon som et verktøy for å skape endring og oppnå felles mål.

8.0 Litteraturliste

Aasen, W. (2012). *Teamledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.

Aasen, W. (2021). *Lederskjønn i barnehagen: En kunnskapsbasert praksis*. Fagbokforlaget.

Assmann, R. (Red.). (2008). *Teamorganisering: Veien til mer fleksible organisasjoner*. Fagbokforlaget.

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata.

<https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Aubert, V. (1969) *Det skjulte samfunn*. PAX FORLAG A/S, OSLO.

Bae, B. (2007). *Å se barn som subjekt - noen konsekvenser for pedagogisk arbeid i barnehage*. Regjeringen.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/a-se-barn-som-subjekt---noen-konsekvenser/id440489/>

Barnekonvensjonen. (1989). *Konvensjon om barnets rettigheter* (20-11-1989). Lovdata.

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-05-21-30/KAPITTEL_8#KAPITTEL_8

Barsøe, L. (2016). *Barnehagelæreren som leder: Å lede voksne i arbeid med barn*. Kommuneforlaget.

Berg, M. (2019). *Tillitten må ligge i bunn: En kvalitativ studie av hvilken betydning relasjon til leder har for medarbeiderens trivsel*. [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole.

Diakonhjemmet Oslo] UNIT.

<https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/handle/11250/2618979>

Bøe, M. (2016). Pedagogisk ledelse og barnehagen som lærende organisasjon. *Barn – forskning om barn og barndom i Norden*, 34(3). <https://doi.org/10.5324/barn.v34i3.3628>

Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Abstrakt forlag.

Dalland, O. (2022). *Metode og oppgaveskriving* (7. utgave.). Gyldendal.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (5. utg). NESH.

<https://www.forskningsetikk.no/om-oss/komiteer-og-utvalg/nesh/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utgave.). Universitetsforlaget.

Grunnloven. (1814). *Kongeriket Noregs grunnlov* (LOV-1814-05-17). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17-nn>

Helgeland, A. & Lund, I. (2022). *Barnehagekultur: - utfordringer og muligheter*. Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen innhold og oppgaver*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.

Mælan, E. N. & Drugli M. B. (2022). *Gode relasjoner i barnehagen: dette vet vi om relasjoner i barnehagen*. Gyldendal.

Sagberg, S. (Red.). (2017). *Mot til å være barnehagelærer: verdier som omdreiningspunkt*. Fagbokforlaget.

Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Universitetsforlaget.

Sommer, D. (2004). *Barndomspsykologiske facetter*. Systime Academic.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.

Tjora, A. (2021). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm Akademisk.

Ødegård, E., Nordahl, J. & Røys, H. (2017). *Alle skal med!: Veiledning i den lærende barnehage*. Cappelen Damm Akademisk.

Østrem, S. (2012). *Barnet som subjekt: Etikk, demokrati og pedagogisk ansvar*. Cappelen Damm Akademisk.

Wadel, C. C. (2023). *Ledelse av og i barnehagen*. Fagbokforlaget.

Wright, V. M. (2018) Fantasiens kraft. I W. V. M. & K. T. (Red.), *Barn og deres voksne* (s. 67-80). Cappelen Damm Akademisk.

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning før intervju starter:

- Kort introduksjon av meg selv
- Kort introduksjon av tema

Oppvarmingsspørsmål

1. Vær grei å fortell meg om deg selv, derav stilling, alder og utdanning.
2. Hvor lenge har du arbeidet i nåværende stilling?
3. Hvilket alderstrinn er barna på avdelingen du arbeider i nå?

Hoveddel - Ledelse

4. Hva legger du i begrepet ledelse?
5. Beskriv hva slags leder du er?
6. Hvordan tror du personalgruppen din opplever din ledelse?
 - 6.1 Hvorfor?
7. Hva tenker du resultatet i skillet mellom god og dårlig ledelse kan føre til?
8. Hvor viktig er personalledelse for deg i barnehagen?
 - 8.1 Hvorfor syntes du det er viktig?
9. Hvordan arbeider du med å skape endring i personalgruppen din, dersom du opplever handlinger/ verdier du anser som uheldige?
10. Forklar hva du gjør for å få personalgruppen din til å dra lasset i retningen du ønsker?
11. Har du noen gang gitt felles veiledning til personalgruppen din?
 - 11.1 Vær grei å gi meg et konkret eksempel.
 - 11.2 Hvordan opplevde du at veiledningen du ga i felleskap gikk i etterkant?
12. Har du noen gang gitt individuell veiledning?
 - 12.1 Vær grei å gi meg et konkret eksempel.
 - 12.2 Hvordan opplevde du at den individuelle veiledningen gikk i etterkant?
13. Hvor bevisst er du din egen kommunikasjon i samspill med personalgruppen din?

14. Hva legger du vekt på i kommunikasjonen din, og hvorfor?

14.1 Beskriv hvordan du gir tilbakemeldinger.

15. Beskriv hvordan du formidler budskap videre til personalgruppen din.

15.1 Hvordan opplever personalgruppen din måte å gi tilbakemeldinger på?

15.2 Hvorfor?

Avslutningsdel - Barnesyn

16. Hvordan definerer du begrepet barnesyn?

16.1 Hvorfor syntes du det er viktig?

17. Hva slags barnesyn har du?

18. I rammeplanen blir barnesynet belyst, hvordan forstår du synet som trekkes frem?

19. I lys av barnesyn, hvordan motiverer du dine medarbeidere til å dra lasset i samme retning?

20. Har du eksempler på episoder der personalet har hatt uheldig samspill med barn grunnet et annet syn på barn?

20.1.1 Hva skjedde?

20.1.2 Hvordan håndterte du hendelsen i etterkant?

21. Hvordan opplever du arbeidet, med å få personalgruppen din, til å etablere et felles barnesyn?

22. Er det noe du ønsker å tilføye som du anser som relevant?