

Marit Bjorvand Børresen og Håkon Haug

Personalsamarbeid i barnehagen  
med vekt på kommunikasjon

Rapport fra et utviklingsprosjekt  
i Borgen barnehage

Høgskolen i Hedmark  
Rapport nr. 1 – 2006

Fulltekstversjon

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I rapportserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres FoU-arbeid og utredninger. Dette omfatter kvalifiseringsarbeid, stoff av lokal og nasjonal interesse, oppdragsvirksomhet, foreløpig publisering før publisering i et vitenskapelig tidsskrift etc.

Rapporten kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Hedmark.  
(<http://www.hihm.no/>)

Rapport nr. 1 - 2006

© Forfatterne/Høgskolen i Hedmark

ISBN: 82-7671-520-6

ISSN: 1501-8563



# Høgskolen i Hedmark

<b>Tittel:</b> Personalsamarbeid i barnehagen med vekt på kommunikasjon. Rapport fra et utviklingsprosjekt i Borgen barnehage			
<b>Forfattere:</b> Marit Bjorvand Børresen og Håkon Haug			
<b>Nummer:</b> 1	<b>Utgivelsesår:</b> 2006	<b>Sider:</b> 31	<b>ISBN:</b> 82-7671-520-6 <b>ISSN:</b> 1501-8563
<b>Oppdragsgiver:</b>			
<b>Emneord:</b> Veiledning, kommunikasjon, personalsamarbeid			
<b>Sammendrag:</b> Rapporten er en beskrivelse av et FoU arbeid som ble gjennomført i Borgen barnehage, Moelv. Målet med prosjektet var å videreutvikle personalsamarbeidet med hovedvekt på bevisstgjøring av egen rolle og kommunikasjon samt en bevisstgjøring i forhold til ulike kommunikasjonsmønstre i personalet.			





# Høgskolen i Hedmark

<b>Title:</b> Team building with special attention on interpersonal communication. Report from a Research and Development Programme at Borgen Nursery School			
<b>Authors:</b> Marit Bjorvand Børresen and Håkon Haug			
<b>Number:</b> 1	<b>Year:</b> 2006	<b>Pages:</b> 31	<b>ISBN:</b> 82-7671-520-6 <b>ISSN:</b> 1501-8563
<b>Financed by:</b>			
<b>Keyword:</b>			
<b>Summary:</b> This report gives a description of a Research and Development Project accomplished at the Borgen Nursery School located in Moelv, Norway. The objective of the project was to enhance the interpersonal communication skills of the staff and increasing the awareness of different communication patterns utilized by the employees.			



## INNHOLD

Bakgrunn for prosjektet	9
Presentasjon av Borgen barnehage	10
Mål for prosjektet	11
Plan og gjennomføring av prosjektet	11
Tidsplan	12
Presentasjon av resultater	13
Kompetanseutvikling	27
Har vi nådd målene for prosjektet?	27
Veien videre	27
Sluttkommentar fra Borgen barnehage	29
Litteratur	31





## **BAKGRUNN FOR PROSJEKTET**

Skoleåret 2003/2004 hadde Marit Bjorvand Børresen praksis i Borgen barnehage i forbindelse med sin utdanning i familieteori. Praksisen bestod blant annet av å veilede personalet både individuelt og i gruppe. I etterkant av denne praksisen var det et sterkt ønske fra de ansatte i barnehagen om å fortsette dette samarbeidet. Dette så vi en mulighet for da Høgskolen i Hedmark høsten 2003 fikk 850 000 kroner fra UFD for å sette i gang tiltak som kunne styrke fagpersonalets tilknytning til yrkesfeltet. Målet fra departementets side var blant annet å styrke lærerutdanningenes profesjonsorientering i samarbeid mellom skoler/ barnehager og høgskolene.

På vår høgskole ble tiltaket delt i tre faser. Fase 1 bestod av et to dagers personalseminar på Gardermoen. På dette personalseminaret skulle ti demonstrasjonsskoler/barnehager presentere utviklingsprosjekter. Borgen barnehage var en av de ti som ble spurt om å legge fram sine erfaringer med systematisk veiledning av personalet gjennom en lengre periode. Fase 2 var en ukes hospitering i en skole eller barnehage, og fase 3 var FoU-prosjekter. Vi søkte om midler både til hospitering og til gjennomføring av et FoU-prosjekt i Borgen barnehage. Søknaden ble innvilget, og vi startet arbeidet våren 2004.

## **PRESENTASJON AV BORGEN BARNEHAGE**

Borgen barnehagen ble startet i 1979 og er en privat stiftelse hvor både de ansatte og foreldrene er medeiere. Barnehagen tar inn 65 barn hvert år. De ansatte består av:

- Daglig leder
- Fire førskolelærere
- Sju assistenter

I årsplanen for Borgen barnehage (2004/2005) står det at de bygger blant annet på involveringspedagogikk, og begreper som ansvar, anerkjennelse, respekt, ærlighet, kreativitet m.fl. blir derfor sentrale begreper i det pedagogiske arbeidet. Årsplanen tar også utgangspunkt i de fem fagområdene fra Rammeplanen og beskriver hvordan personalet arbeider i barnehagen i forhold til disse områdene.

De ansatte er også opptatt av egen utvikling og har derfor utarbeidet et program for opplæring av personalet. Årsplanen sier blant annet: «Barnehagen har egen opplæringsbok for personalet. I tillegg er det forelesninger i pedagogiske emner på alle personalmøter, en gang i måneden. Barnehagen er opptatt av at de ansatte skal få muligheter til å delta på ulike kurs. Barnehagen arbeider hele tiden med utviklingsarbeid, og vi holder oss oppdatert innen faglitteratur gjennom innkjøp av bøker og samarbeid med Høgskolen i Hedmark» (s. 12).

## **MÅL FOR PROSJEKTET**

I samtale med personalet kom det fram at de ønsket å sette fokus på personalsamarbeid med hovedfokus på kommunikasjon.

Hovedmålet:

- Videreutvikle personalsamarbeidet i Borgen barnehage

Delmål:

- bevisstgjøring av egen rolle
- bevisstgjøring av kommunikasjonsmønsteret i personalet
- bevisstgjøring av egen kommunikasjon
- bevisstgjøring av egen kommunikasjonseffekt på andre
- videreutvikle egen kommunikasjonsatferd

## **PLAN OG GJENNOMFØRING AV PROSJEKTET**

Våren 2004 hospitererte vi i Borgen barnehagen. Hensikten var å få et generelt inntrykk av arbeidet i barnehagen og særlig av kommunikasjonen mellom de ulike partene og mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Det siste aspektet var vi spesielt bedt om av barnehagens ledelse. Vi var med på ulike aktiviteter med barna og vi hadde uformelle samtaler med personalet og mer formelle samtaler med ledelsen. Vårt hovedinntrykk var at dette var en velfungerende barnehage med sterk fokus på barnas opplevelser og læringsutbytte.

Vi ble enige med de ansatte i Borgen barnehage om å bruke høsten 2004 til individuelle – og gruppeveiledninger. Disse veiledningene var en videreføring av de veiledningene som var blitt gjennomført året før. Med grunnlag i de erfaringene vi gjorde, utarbeidet vi en

spørreundersøkelse som i gjennomførte i februar 2005. Samtaler med personalet og svarene vi fikk på spørreundersøkelsen dannet grunnlag for innholdet på et personalseminar som vi arrangerte sammen med de ansatte 30. – 31. mars 2005.

## TIDSPLAN

Søknadskrivning		
Hospitering		
Teoristudier	Mars 2004	
Planlegging	Uke 18, 2004	Uke 20, 2004
Veiledning og datainnsamling	September 2004	Mai 2005
Analyse og databearbeiding	September 2004	Oktober 2004
Rapportskrivning	Oktober 2004	Februar 2005
	Januar 2005	April 2005
	April 2005	Mai 2005

I samråd med barnehagen ble vi, som omtalt tidligere, enige om å sette fokus på den interne kommunikasjonen i barnehagen. For å kartlegge situasjonen etter 1 ½ års systematisk veiledning, foretok vi intervju med det pedagogiske personalet. Intervjuene ble foretatt av oss som prosjektledere ut fra en ferdig utarbeidet intervjuguide. I intervjuet fokuserte vi på områder som er forutsetninger for god kommunikasjon som trivsel, tillit og åpenhet, på klarhet i kommunikasjonen og om en føler at en blir forstått og at en selv forstår. Videre hadde vi fokus på informasjonsflyten, både den informasjonen som en selv mottar og den informasjonen som man sender. Dessuten ville vi ha fokus på hva som

fremmer og hemmer informasjonsflyten. Vi spurte også om hvordan møter fungerte og i hvor stor grad samtalene og diskusjonene førte til konkrete resultat på den måten at det de snakket om ble realisert. På flere av spørsmålene ble informantene bedt om å vurdere spørsmålene på en femdelt skala. Andre spørsmål var åpne.

Intervjuene ble gjennomført som enkeltintervju av ca 45 min varighet og alle ble gjort på samme dag. Fordi vi begge hadde vært i barnehagen som observatører og en av prosjektlederne også som veileder, var de kjent med oss på forhånd slik at vi ikke behøvde bruke mye tid på relasjonsbygging, men etter noen korte spørsmål om bakgrunn og personalia, kunne vi gå rett på sak.

## **PRESENTASJON AV RESULTATER**

Her presenteres spørsmålene og svarene vi fikk på intervjuet. Spørsmålene som ble stilt gjengis. De kvantitative svarene gjengis i tabell og viser fordeling av svar på de ulike alternativene. De kvalitative svarene blir referert og lagt inn i den kommenterende teksten.

De første spørsmålene angår trivsel, tillit og trygghet på jobben. Vi skiller mellom svarene fra førskolelærerne og fra assistentene for å se om det er noen tendenser til likheter eller forskjeller i de to gruppene av personalet.

## Hvordan trives du i jobben?

### med kollegaer

	1	2	3	4	5
Ass				2	5
F.skl				2	3
Sum				4	8

### med barna

	1	2	3	4	5
Ass				1	6
F.skl				1	4
Sum				2	10

### med foreldrene

	1	2	3	4	5
Ass			1	5	1
F.skl				2	3
Sum			1	7	4

## Kommentar

Trivsel og trygghet er en viktig forutsetning for å få til en åpen kommunikasjon. Informantene ble spurt om trivsel både i forhold til kollegaer, foreldre og barn. Som vi ser trives personalet svært godt i barnehagen både med kollegaene, foreldrene og barna. Det er heller ingen forskjell mellom trivselen til førskolelærerne og assistentene. Arbeidet med barna trives de utmerket med idet 10 av de 12 gir topp skår på dette. Det må være meget betryggende for både ledelsen og foreldrene at de ansatte trives så godt med hovedarbeidsområdet sitt. Hvilke andre arbeidsplasser kan vise til liknende resultater? Arbeidet med foreldrene vurderes noe lavere, men godt over 4. Alle som arbeider i barnehage og skole vet at foreldre kan være ulike og at det kan oppstå spenningsforhold.

Vi spurte om hvordan de oppfattet seg selv i samtale med andre. Var de selv aktive eller passive, pratende eller lyttende, følte de seg trygge i situasjonen og var det de som styrte samtalen eller ble de styrt av samtalepartnern? Vi ønsket også å undersøke om det var noen forskjell på disse vurderingene i forhold til om de snakket med overordnede, likestilte, underordnede, foreldre og barn.

### Hvordan oppfatter du deg selv når du snakker med overordnede?

	passiv			aktiv	
	1	2	3	4	5
Ass			4	1	2
F.skl	1			2	1
Sum	1		4	3	3

	lyttende		pratende		
	1	2	3	4	5
Ass		2	5		
F.skl	1		3		
Sum	3		8		

	trygg			utrygg	
	1	2	3	4	5
Ass	2	4	1		
F.skl	3			1	
Sum	5	4	1	1	

	styrende			blir styrt	
	1	2	3	4	5
Ass			4	3	
F.skl			3		1
Sum			7	3	1

## Hvordan oppfatter du deg selv når du snakker med likestilte?

	passiv			aktiv	
	1	2	3	4	5
Ass				7	
F.skl			1	2	1
Sum			1	9	1
	lyttende			pratende	
	1	2	3	4	5
Ass			3	4	
F.skl			4		
Sum			7	4	
	trygg			utrygg	
	1	2	3	4	5
Ass	5	1		1	
F.skl	2	1	1		
Sum	7	2	1	1	
	styrende			blir styrt	
	1	2	3	4	5
Ass			7		
F.skl		1	2	1	
Sum		1	9	1	

### Kommentar

Når det gjelder egen deltakelse i samtale de voksne imellom i barnehagen ser vi på akse passiv – aktiv at aktiviteten oppfattes av alle parter som meget jamt fordelt mellom dem. Alle opplever seg som aktive deltakere. Som en kan tenke seg er en noe mer aktiv i samtaler der en samtaler med likestilte enn når en samtaler med overordnede. Det vil være naturlig i et hierarkisk system. Men forskjellen er liten.



Det samsvarer godt med bildet en får av om de oppfatter seg selv som pratende eller lyttende og om en selv styrer samtalen eller blir styrt. Det er en god balanse, men tendensen er at en prater mer med likestilte og er mer lyttende i forhold til overordnede.

Personalet er trygge på seg selv og på situasjonen når de samtaler. Nesten alle skårer her på de to høyeste verdiene, selv om noen er litt usikre.

Kommunikasjonen mellom de voksne i barnehagen er preget av trygghet og tillit. Men en skal være oppmerksom på at det finnes de som er litt usikre. Det er en god balanse mellom å gi og ta, lytte og prate som tyder på at det er en aktiv toveis-kommunikasjon som foregår.

### Hvordan oppfatter du deg selv når du snakker med foreldre?

	<b>passiv</b>		<b>aktiv</b>		
	1	2	3	4	5
Ass		1	4	2	
F.skl				4	1
Sum		1	4	6	1
	<b>lyttende</b>		<b>pratende</b>		
	1	2	3	4	5
Ass			6	1	
F.skl		1	3	1	
Sum		1	9	2	
	<b>trygg</b>		<b>utrygg</b>		
	1	2	3	4	5
Ass		3	4		
F.skl	4	1			
Sum	4	4	4		

	<b>styrende</b>			<b>blir styrt</b>	
	1	2	3	4	5
Ass			7		
F.skl			3	2	
Sum			10	2	

### **Kommentar**

Den samme tryggheten og balansen i samtalen finner vi når det gjelder samtaler med foreldrene. Personalet er trygge på seg selv, og det er en liten forskjell mellom førskolelærerne og assistentene. Førskolelærerne skårer litt høyere på trygghet og mener de er noe mer aktive i samtalen. De mener at de slipper foreldrene noe mer til enn det assistentene oppgir, når det gjelder styring av samtalen. Men også her kan vi konkludere med at personalet synes at de har gode samtaler med foreldrene, at de er trygge i samtalene og gir foreldrene rom til å komme med sine ting.

### **Hvordan oppfatter du deg selv når du snakker med barna?**

	<b>passiv</b>			<b>aktiv</b>	
	1	2	3	4	5
Ass				7	
F.skl			1	2	2
Sum			1	9	2

  

	<b>lyttende</b>			<b>pratende</b>	
	1	2	3	4	5
Ass		2	4	1	
F.skl			4	1	
Sum		2	8	2	

	<b>trygg</b>				<b>utrygg</b>
	1	2	3	4	5
Ass	4	3			
F.skl	5				
Sum	9				
	<b>styrende</b>			<b>blir styrt</b>	
	1	2	3	4	5
Ass		1	5	1	
F.skl		2	1	4	
Sum		3	6	5	

### **Kommentar**

Personalet opplever at de har gode samtaler med barna. Her føler de seg trygge. De gir uttrykk for at de er aktive i samtalen med en god balanse mellom å snakke og å lytte. Og de lar barna være med å styre samtalen, om enn i noe ulik grad. Her er det en spredning i svarene fra personalet.

På spørsmål om de opplever trygghet, tillit og kontakt når de samtaler med de andre i barnehagen svarer samtlige ja. De kvalitative dataene viser at personalet har et godt bilde av seg selv som gode samtalepartnere. De bruker uttrykk som at de er lyttende, til å stole på og at de kommer lett i kontakt med andre. De oppfatter seg selv som faglig oppdaterte, engasjerte med meninger og diskuterer gjerne, men har også evnen til anerkjennelse. Mange understreker at de er blide og positive, og at det er mye humor. Men sier også at de kan være både direkte og noen ganger litt sleivete.

## I hvor stor grad tør du si det du mener til

### Overordnede

	liten				stor
	1	2	3	4	5
Ass		1	2	3	1
F.skl		1		2	2
Sum		2	2	5	3

### Likestilte

	liten				stor
	1	2	3	4	5
Ass			1	4	2
F.skl			2	1	2
Sum			3	5	4

### Underordnede

	liten				stor
	1	2	3	4	5
F.skl				3	2

### Foreldre

	liten				stor
	1	2	3	4	5
Ass			5	1	
F.skl				3	1
Sum			5	4	1

### Barn

	liten				stor
	1	2	3	4	5
Ass				4	3
F.skl				2	3
Sum				6	6

## Kommentar

Åpen kommunikasjon betyr også at en tør å si sin mening, eller at en føler at det er rom for å si sin mening. I hierarkiske system er det ofte lettere å uttrykke uenighet nedover i systemet enn oppover. Ser en på svarene her avspeiles noe av dette, selv om helhetsinntrykket er at det er rom for å si i fra. Her vil også de individuelle forskjeller være større og kanskje mer avhengi av den enkelts egen personlighet enn av systemet. Personalet gir uttrykk for at de tør si sin mening, men spredningen i svarene er større her enn på de fleste av de andre spørsmålene. I kommunikasjon er det viktig å være oppmerksom på dette. Selv om en person opplever å kunne gi uttrykk for det man mener, er det ikke sikkert at de andre opplever det på samme måte.

## I samtaler med andre, i hvor stor grad føler du at du er den du er?

	liten				stor
	1	2	3	4	5
Ass				1	6
F.skl				1	4
Sum				2	10

## Kommentar

Opplevelsen av å kunne være seg selv i samtaler med andre er stor blant personalet. Alle tolv informantene svarer 4 eller 5, og hele ti av disse svarer 5 på skalaen. Dette tyder på at trykgheten i personalet er relativt stor og det er av stor betydning når en skal arbeide med personalsamarbeidet. I den åpne samtalen vi hadde med alle i personalet til slutt i hvert intervju, framhever flere av de ansatte at miljøet er blitt mer åpent etter disse to årene med ekstern veiledning. De sier også at hver enkelt er blitt flinkere til å gi ros til de andre. Dette har resultert

i at de fleste opplever det som lettere å framheve for eksempel egne behov uten at det oppleves som ubehagelig. Ellers har alle pekt på den gode humoren som preger barnehagen.

### **I hvor stor grad synes du at du blir hørt i samtaler med kollegaer og ledere?**

	liten		stor		
	1	2	3	4	5
Ass				4	3
F.skl				2	3
Sum				6	6

### **I hvor stor grad synes du at du blir forstått i samtaler med kollegaer og ledere?**

	liten		stor		
	1	2	3	4	5
Ass				5	2
F.skl		1		2	2
Sum		1		7	4

### **Kommentar**

Informantene ble bedt om å vurdere i hvor stor grad de blir hørt og forstått i samtaler med kollegaer og ledere. Alle, både førskolelærerne og assistentene, svarer 4 eller 5 på skalaen på spørsmålet som omhandler å bli hørt. Konklusjonen på dette spørsmålet må være at hele personalet har en meget positiv opplevelse av det å bli hørt av de andre i personalet. Når det gjelder å bli forstått, er det en liten forskyvning nedover på skalaen. Bortsett fra en person som svarer 2, er resten av personalet på 4 eller 5 også på dette spørsmålet, men det er en liten forskyvning i antall som svarer 5 til 4. I de kvalitative dataene der informantene ble bedt om å beskrive kommunikasjonen med hverandre, brukte de

ord som; øyekontakt med hverandre, trygghet, stole på hverandre, blitt flinkere til å ta opp ting med hverandre osv.

### **I hvor stor grad føler du at samtaler og diskusjoner fører til konkrete resultater, at det dere snakker om blir satt ut i live?**

	liten		stor		
	1	2	3	4	5
Ass	1	1	2	3	
F.skl		1	1	3	
Sum	1	2	3	6	

### **Kommentar**

Spørsmålet omhandler refleksjon og handling. Fører diskusjoner og samtaler til konkrete resultater eller blir det bare prat? Svarene varierer fra 1 til 4 på skalaen. Både assistentene og førskolelærerne har stor spredning på svarene. Det kan synes som om personalet har en tendens til å planlegge og å prate mye, men at det er vanskeligere å få til konkrete handlinger. Her er det nok et område som personalet trenger å ta tak i. Det er i lengden viktig å se at planer blir satt ut i livet, at det blir resultat av det man har planlagt. Det er viktig å poengtere at svarene ikke sier at man aldri får noen resultater av planleggingen, men at dette området kan forbedres i noen grad.

Det kom også fram i den åpne samtalen at en del i personalet opplever andre som litt for ambisiøse og at en del av det som planlegges ikke blir noe av. Ambisjonsnivået til enkelte kan oppleves som et hinder for god kommunikasjon fordi man ikke tør i si i fra hva man mener om de andres ambisjoner.

**I hvor stor grad synes du at du få den informasjonen du trenger fra styrer?**

	liten				stor
	1	2	3	4	5
Ass			3	3	1
F.skl	1			3	1
Sum	1		3	6	2

**I hvor stor grad synes du at du få den informasjonen du trenger fra kollegaer?**

	liten				stor
	1	2	3	4	5
Ass			1	5	1
F.skl	1			2	2
Sum	1		1	7	3

**I hvor stor grad synes du at du selv gir informasjon til kollegaene?**

	liten				stor
	1	2	3	4	5
Ass			1	6	
F.skl				5	
Sum			1	11	

**Kommentar**

Informantene fikk tre spørsmål som omhandlet informasjon. Det første spørsmålet gjaldt om de får den informasjonen de trenger fra styrer. For alle informantene sett under ett, er svarene fra 2 til 5 på skalaen. Her det noen i personalet som synes at denne informasjonen kunne vært bedre. Når det gjelder informasjonen fra kollegaer, får den noe høyere skår, hele ti av tolv svarer 4 eller 5. Personalet er stort sett



fornøyd med informasjonen de får fra kollegaene. Det siste spørsmålet om informasjon handler om de selv gir informasjon til sine kollegaer. Her er det stor enighet, elleve av tolv svarer 4 på skalaen.

### På møter, i hvor stor grad involverer du deg i samtalen?

	liten				stor
	1	2	3	4	5
Ass			3	4	
F.sk1			1	2	2
Sum			4	6	2

Spørsmålet omhandler grad av involvering i samtaler på møter i barnehagen. Her er det en spredning fra 3 til 5 på alle svarene. Det er ingen av assistentene som mener at de involverer seg tilsvarende 5 på skalaen. De plasserer seg alle på 3 eller 4. Når det gjelder førskolelærerne, plasserer de seg fra 3 til 5 på skalaen. Konklusjonen blir at dette er et forholdsvis aktivt personale som involverer seg i møtene og det er positivt for det videre personalsamarbeidet.

I den åpne samtalen kom det noe tydeligere fram at det enda er noen som synes det er vanskelig å si så mye på personalmøtene, men de påpeker at de er blitt flinkere til det. De sier at disse to årene har hjulpet de til i større grad å hevde meningene sine. Noen av informantene framhever at personalet etter prosjektet framtrer mer som **en** gruppe enn to. De er blitt mer sammenspleiset som **ett** personale.

## Hvordan trives du på jobben?

	svært dårlig										svært bra	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ass							1	1	4	1		
F.skl								2		3		

Til slutt stilte vi et generelt spørsmål om trivsel. Tallene er klare. Her er det et personale som trives godt i jobben sin og det er liten forskjell på svarene fra førskolelærerne og fra assistentene. Assistentene har noe mer spredning på svarene sine enn førskolelærerne. Alle svarene er fra 7 til 10 på skalaen. De ansatte ved Borgen barnehage og ikke minst foreldrene har god grunn til både å være stolt og fornøyd over resultatene.

### Konklusjon

Konklusjonen er at dette er et personale med god kommunikativ kompetanse. De har et godt og realistisk selvbilde og er blitt mer bevisst på egen kompetanse. De er også godt fornøyd med informasjonen de gir og får. Men det er også noen utfordringer igjen. Noen peker på at det mangler noe på at visjoner og vedtak blir realisert. Det kan av og til bli mye prat og lite ull. Dører kan være et hinder og kommunikasjonen mellom nivåene kan bedres. Det kan også oppleves som avvisning når noen blir for kontante og direkte. Den direkte kommunikasjonen oppleves som god, men kan før en lærer seg koden, oppleves som tøff.

## **KOMPETANSEUTVIKLING**

På personaleseminaret den 30. og 31. mars la vi hovedvekten på samarbeidsoppgaver og kommunikasjonsoppgaver. Disse oppgavene var av en slik karakter at hver enkelt i personalet skulle bli mer bevisst på og reflektere over sin egen kommunikasjon med de andre. Oppgavene skulle også føre til en refleksjon over effekten av den kommunikasjonen som foregår og kommunikasjonsmønsteret i hele personalgruppa.

## **HAR VI NÅDD MÅLENE FOR PROSJEKTET?**

Vi ser i etterkant at målene vi satte opp for prosjektet muligens ble for ambisiøse i forhold til den tid vi hadde til rådighet. Vi skulle hatt tid til og gjennomført en etterundersøkelse for å kunne registrert eventuelle forandringer i den interne kommunikasjonen. Personalet har klart uttrykt at de opplever kommunikasjonen bedre og mer åpen etter disse to årene med systematisk veiledning og gjennomføring av et personaleseminar. Det betyr at vi har vært med på å sette i gang en prosess hvor personalet er blitt mer bevisst på sin egen kommunikasjon, hvordan den virker på andre og hvilke kommunikasjonsmønstre som råder i barnehagen.

## **VEIEN VIDERE**

Etter å ha gjennomført prosjektet i Borgen barnehage hadde vi en samtale med barnehagens leder for å planlegge det videre arbeidet med kommunikasjon og veiledning. utfordringene var å få til en struktur som ivaretok både behovet for veiledning hos personalet og behovet for faglig fornying.

## **Veiledning**

Leder hadde ønske om å få til både individuell- og gruppeveiledning. Personalet i barnehagen jobber i to team og disse teamene skulle være utgangspunktet for gruppeveiledningene. Vi ble enige med leder om at hun skulle ha ansvar for gruppeveiledningene og prøve å få gjennomført to gruppeveiledninger i løpet av hvert semester. I gruppeveiledningen skal de ansatte ta med seg problemstillinger knyttet til arbeidssituasjonen og få veiledning av de andre i teamet. Dette er en type gruppeveiledning som har vært brukt i barnehagen over en lengre periode og som de ansatte derfor er fortrolige med. I tillegg skulle vi legge en plan for individuelle veiledninger. Vi ble enige om at leder skulle ha ansvar for veiledning av førskolelærerne og førskolelærerne skulle ha ansvar for sine respektive assistenter. Denne strukturen mente leder ville kunne fungere i barnehagen.

## **Faglig fornying**

Borgen barnehage er en barnehage med klare mål for arbeidet sitt både med hensyn til arbeidet med barna og personalsamarbeid. Som nevnt før har barnehagen en egen opplæringsbok for personalet hvor det sies at det på alle personalmøter skal tas opp ulike pedagogiske emner. I samtalen med leder kom vi fram til at begreper fra systemteori kunne være nyttige å samtale om og reflektere over på personalmøtene. Vi diskuterte flere mulige løsninger, men kom fram til en struktur hvor en av førskolelærerne først foreleser litt om et valgt begrep fra systemteorien. Deretter kan personalet deles inn i mindre grupper og reflektere over hvilken betydning dette begrepet har for arbeidet i barnehagen. Målet med denne sekvensen er å få en forståelse av hvordan et teoretisk begrep kan få praktisk betydning i hverdagen. På denne måten får personalet både en innføring i viktige begreper og tid til refleksjon over hvilke konsekvenser dette får for det videre arbeidet.

## **SLUTTKOMMENTAR FRA BORGEN BARNEHAGE**

Borgen barnehage ønsker å være en organisasjon som hele tiden er i vekst og utvikling. Vi ønsker til en hver tid å være en best mulig barnehage, for barna, foreldrene og de ansatte. Barnehagehverdagen er travel, og det blir lite tid til kommunikasjon. Det er svært viktig at personalet vet hva som skjer i kommunikasjonen, og at vi er bevisst disse prosessene. Det skaper trygghet i gruppa, og gjør oss i stand til å kunne være en støtte for hverandre i hverdagen. Vi skal kunne møte og kommunisere godt og inntone oss i forhold til alle foreldre og barn, derfor er det viktig at alle medarbeiderne har kunnskaper om kommunikasjon.

Gjennom dette prosjektet har alle ansatte fått en grunnleggende innføring i hva som skjer i en kommunikasjonsprosess. Gjennom forelesninger har vi fått tilført teoristoff, og gjennom veiledning har vi fått muligheten til å utvikle våre egne kommunikative ferdigheter.

Ved hjelp av veiledning har vi kunnet ta utgangspunkt i reelle situasjoner og egne opplevelser, og trukket linjer til relevant teori. Dette er en måte å lære på som er svært nyttig, alle får forståelse for hvorfor det er viktig med teori, at det hjelper oss til å forstå virkeligheten bedre. Når veiledning blir brukt som metode, får man den enkelte medarbeider til selv å reflektere og komme fram til konklusjoner. Det som skjer er da indre motivert, og det skjer en varig endring. Når andre gir deg et løsningsforslag, kan det fort bli ytre motivert, og i mange tilfelle skjer det svært lite læring på lang sikt.

I det daglige arbeidet her i barnehagen, merker vi at dette prosjektet har satt spor. Det vises stadig til teori, og det drøftes på personalrommet.

De ansatte har blitt mer bevisste sin egen kommunikasjon, og vi føler at det har hjulpet oss til å kunne utfylle hverandre i ulike sammenhenger. Dette er helt i tråd med barnehagens pedagogiske grunnsyn, som bygger på humanistisk psykologi og involveringspedagogikk (et realistisk, men positivt selvbilde). Vi har blitt bedre til å si fra når vi trenger hjelp, og til å vurdere hvem som skal gå inn i en kommunikasjonsprosess ut i fra hvilke egenskaper og ferdigheter den enkelte medarbeider har.

Vi har blitt mer bevisste at vi trenger hverandre, og at vi til sammen kan være et dyktig lag. Det gir en god fellesskapsfølelse slik at vi kan «dra lasset sammen». Prosjektet har satt i gang en prosess som vi ønsker å videreføre. Vi må hele tiden ha som mål å komme oss videre og bli dyktigere i arbeidet. Vi vil derfor jobbe videre med å se på ulike systemteoretiske perspektiver, og trekke linjer mellom teori og opplevde situasjoner i barnehagehverdagen.

En stor takk til Marit og Håkon og Høgskolen i Hedmark som lot oss få delta i dette prosjektet!

## LITTERATUR

- Bang, S. og Heap K. (2002): *Skjulte ressurser. Om veiledning i grupper*. Gyldendal. Akademiske, Oslo.
- Befring, E. (1998): *Forskningsmetode og statistikk*. Samlaget, Oslo
- Børresen, M. Bjorvand. (1999): ”Personalveiledning i skole og barnehage – en arena for læring!” *Bedre skole*, nr.3:64-70.
- Børresen, M. Bjorvand. (1999): ”Veiledning – en metode i personalutvikling”. *Barnehagefolk* nr.2
- Børresen, M. Bjorvand. (2005): *Veiledning i barnehage og skole – vekst eller frustrasjon?* Oplandske Bokforlag, Vallset.
- Caplan, G. (1970): *The Theory and Practice of Mental Health Consultation*. Basic Books, New York.
- Eide H. og Eide T. (1996): *Kommunikasjon i relasjoner*. Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Jensen, P. (1994): *Ansikt til ansikt*. Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Røkenes, O.H. og Hanssen, P.H. (2002): *Bære eller breste*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Ulleberg, I. (2004): *Kommunikasjon og veiledning*. Universitetsforlaget, Oslo.