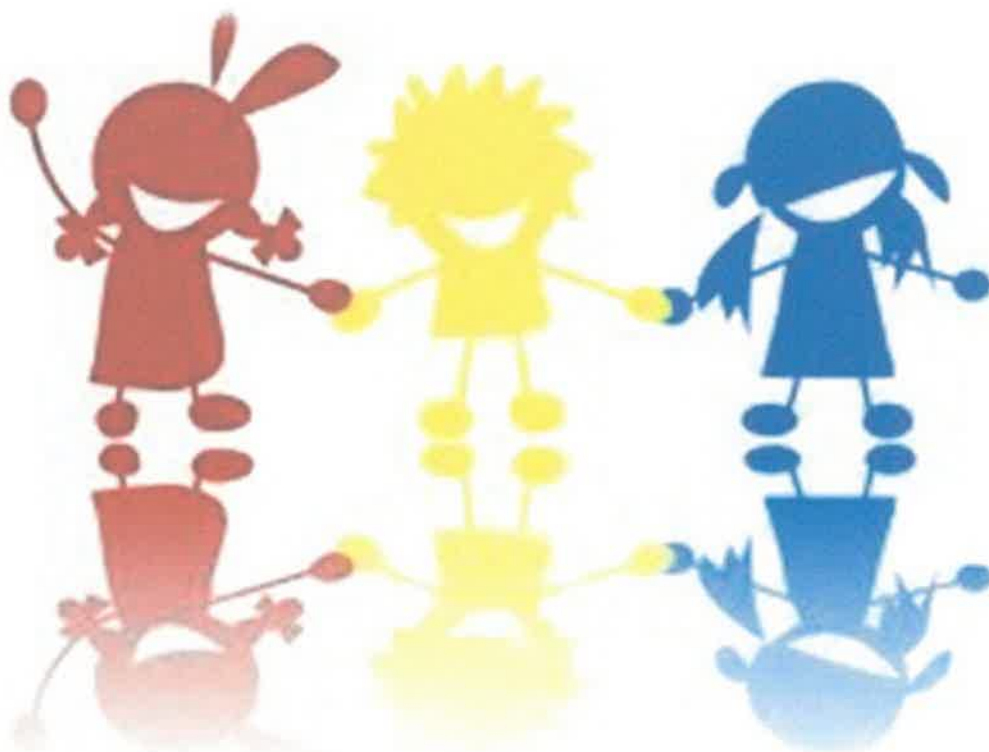


BACHELOR

Pedagogisk ledelse og arbeidsmiljø



Emnekode : BAC-HO05

kand.nr. : 207

Skrevet av Hanne Lillerud

Organisasjon og ledelse

Dronning Mauds Minne 2014

Forord

*«Man skal ikke plage andre,
man skal være grei og snill,
og for øvrig kan man gjøre hva man vil.»*

Sitat Politimester Bastian, Kardemommeloven.

Dette er bacheloroppgaven for min avsluttende førskolelærerutdanning. Innledningsvis ønsker jeg å sitere kardemommeloven, da denne oppsummerer hvordan man bør være mot andre. Er man snill med andre, vil man forhåpentligvis oppleve det samme tilbake. Slik vi også ønsker å lære barna i barnehagen vår, og slik vi har blitt lært fra da vi selv var små.

Dette har vært en spennende læringsprosess, og det er nesten vemodig å nå sitte her med mitt «sluttprodukt». Jeg føler at jeg har fått bedre innsikt i hva et psykososialt arbeidsmiljø innebærer. Dette vil være til god hjelp i mitt kommende arbeidsliv.

Jeg vil i den forbindelse takke mine informanter for at de stilte opp for intervju og ga meg gode, informative svar. Takk til mine veiledere for god respons og konstruktive veiledningstimer underveis i prosessen. Avslutningsvis vil jeg også takke min kjære mor, som tok seg tid til å lese over og sile ut mine mange småord. For ikke å glemme, takk til medstudent for mange fine skrive timer og for at du var min motivator! Tusen takk!

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	s. 3
2. Teori	s. 4 - 15
2.1 Hva er ledelse og hva innebærer det å være en pedagogisk leder?	s. 4 - 6
2.2 Hva er et psykososialt arbeidsmiljø?	s. 7 - 8
2.3 Hva fremmer et psykososialt arbeidsmiljø?	s. 8 - 14
2.3.1 Motivasjon og trivsel	s. 8 - 11
2.3.2 Trivsel	s. 11 - 12
2.3.3 Kommunikasjon og samarbeid	s. 12 - 14
2.3.4 Humor	s. 14
2.3.5 Organisering av hverdagen	s. 14 - 15
3. Metode	s. 16 - 20
3.1 Valg av metode; kvalitativ intervju	s. 16 - 17
3.2 Valg av informanter	s. 17 - 18
3.3 Forberedelse til intervjuene	s. 18 - 19
3.4 Gjennomføring og vurdering av intervjuene	s. 19
3.5 Etske vurderinger	s. 19 - 20
4. Resultat og drøfting	s. 21 - 29
4.1 Det psykososiale arbeidsmiljøet	s. 21 - 24
4.2 Motivasjon og trivsel	s. 24 - 26
4.3 Kommunikasjon og samarbeid = faktorer som kan bidra til få konflikter?	s. 26 - 28
4.4 Humor	s. 28 - 29
4.5 Organisering av hverdagen	s. 29 - 30
5. Oppsummering	s. 31 - 32
6. Litteratur	s. 33 - 34
7. Vedlegg: Intervjuguide	s. 35

Figuroversikt:

Figur 1: Flytsonmodellen.	s. 6
Figur 2: Maslow's behovspyramide og Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer.	s. 10
Figur 3: Kommunikasjonsprosessen.	s. 12

1. Innledning

Da det ble tid for å finne tema til min bachelor, falt valget fort på temaet arbeidsmiljø. Dette er et tema som har interessert meg siden jeg var lærling, hvor jeg fikk «øyne opp» for hvor mye et arbeidsmiljø ikke bare påvirket de ansatte, men også barna. Jeg observerte frustrerte voksne som hadde mistet gleden og gnisten over sin arbeidshverdag. Fravær og sykemeldinger eskalerte. Dette tærte på de ansatte som faktisk var på jobb hver eneste dag, da de ikke hadde samvittighet til å holde seg hjemme dersom formen ikke var på topp. Arbeidsmiljø er derfor i mine øyne et spennende og interessant tema, og dette var en ypperlig mulighet for meg å kunne gå dypere inn og tilegne meg nye kunnskaper.

Siden arbeidsmiljø er slikt et stort og omfattende tema, fikk jeg tips fra mine veiledere om å snevre det inn og finne ut hvordan jeg ville vinkle bacheloroppgaven min. Gjennom erfaringer fra lærlingetiden min ser jeg hvor viktig samspill mellom mennesker er på en arbeidsplass og ønsket derfor å se nærmere på det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette er et tema som man ikke kan slå opp i ei pensumbok og lese et helt kapittel om, men et tema som man må gå mer i dybden og lete – for å komme frem til noe som kan ligne på et svar.

Siden jeg går fordypning i organisasjon og ledelse, måtte jeg også vinkle problemstillingen ut i fra dette. Jeg følte at valg av tema var relevant for min utdanning og senere for min yrkestittel. Om det ikke skjer med det første, vil jeg tro at jeg en dag – kommer til å jobbe som pedagogisk leder og lede min egen avdeling. Jeg ønsket derfor å se nærmere på hvordan jeg, som pedagogisk leder, kan være med og bidra til at det psykososiale arbeidsmiljøet blir styrket. Problemstillingen for min bachelor-oppgave ble derfor slik:

Hvordan arbeider pedagogisk leder for å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen sin?

2. Teori

I teoridelen vil jeg først se nærmere på hva ledelse er og hva det vil si å være en pedagogisk leder. Deretter vil jeg gå mer inn på det psykososiale arbeidsmiljøet og hva som kan fremme dette. Jeg vil blant annet se på hvilken betydning motivasjon, trivsel og kommunikasjon har. Samtidig som jeg vil se på hvordan organisering av hverdagen, samarbeid med andre og humor kan fremme det psykososiale arbeidsmiljøet.

2.1 Hva er ledelse og hva innebærer det å være en pedagogisk leder?

Jacobsen og Thorsvik sier at ledelse er et stort begrep, og at det finnes mange ulike definisjoner for dette. De sier videre at for dem er ledelse «en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.» (2007, s. 381) De mener at ledelse handler om å få flere mennesker til å arbeide rundt og opp mot et felles mål innenfor en organisasjon, hvor man som leder arbeider for å få sine medarbeidere til å trives – samt motivere dem til å mestre ulike utfordringer. «Ledelse, på den annen side, er å skape visjoner for organisasjonen eller enheten, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen eller enheten skal utvikle seg.» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 382)

I boka *Å være leder i barnehagen* har Skogen laget sin egen definisjon av hva ledelse innebærer, og i følge henne handler ledelse blant annet om å organisere hverdagen og se til at arbeidet blir gjennomført ved hjelp av kommunikasjon for å nå ulike mål. Samtidig er det viktig å ha forståelse for hvordan det pedagogiske arbeidet er i utvikling, hvordan problemer kan løses, hvordan man kan motivere sine medarbeidere og respektere at personalet er ulike og unike på hvert sitt vis. (2005, s. 21)

En organisasjon består av flere elementer, og en modell som viser en god oversikt over dette er Leavitts diamant. En modell som viser de ulike elementene, og hvordan disse henger sammen. «Leavitt viser at det er en gjensidig avhengighet mellom elementene. Hvis det skjer en endring i et element, vil det ofte føre til endringer i et annet.» (Larsen & Slåtten, 2002, s. 190) Som f.eks. hvis det er mye sykdom blant personalet i en barnehage, vil dette ha betydning for barnehagens struktur og midler for hvordan dette kan løses. Kanskje det må gjøres noen endringer, eller noe må utgå fra dagens plan.

I forhold til ledelse kan man også se på hvordan man arbeider for å nå de ulike målene og hvilke hjelpemidler man tar i bruk for å nå disse. Her kan man også se hvordan hvert medlem av organisasjonen får rom og mulighet til å kunne utfolde seg i sin rolle med tanke på hvilke forventninger, normer og verdier vi har eller venter av hverandre. «Barn og voksne skaper og utfyller både de formelle og de uformelle rollene i organisasjonen. Rollene inngår i et system vi her kaller barnehagens struktur.» (Hyrve & Sataøen, 2006, s.195)

Når det kommer til barnehage som organisasjon er det først og fremst pedagogisk ledere, i tett samarbeid med styrer, som står for ledelse av personalgruppen og virksomheten. Schei og Kvistad definerer pedagogisk ledelse slik: «Pedagogisk ledelse handler også om ledelse av barn. Leders syn på kunnskap og læring vil avspeiles i de ansattes væremåter og tenkemåter i sitt pedagogiske virke.» (2012, s. 134) Videre sier de at en pedagogisk leder har et felles ansvar, sammen med styrer og resten av personalgruppen, når det kommer til planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens pedagogiske arbeid. (Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, 2006, s. 4)

Å være en pedagogisk leder innebærer å legge til rette for ikke bare barnas utvikling, men også personalet. Å legge til rette for at hvert menneske innenfor organisasjonen har nok kompetanse og forutsetninger til å kunne møte nye utfordringer – enten de kommer fra ledelsen, de ulike planene eller medarbeidernes initiativ til å vise engasjement og komme med forslag til hvordan situasjoner kan løses. «Medvirkning er sentralt for kunnskaping, læring og danning, som er viktige forutsetninger for at kompetanseløft i barnehagen skal kunne skje. Disse grunnsteinene er gjensidig avhengige av hverandre for både barn og voksne.» (Schei & Kvistad, 2012, s.134)

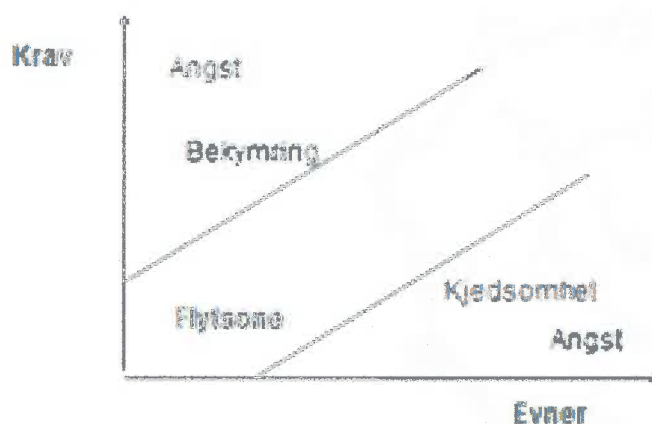
Skogen skriver at det kan være utfordrende å finne en god lederstil. Uansett må måten man leder på tilpasses den situasjonen man er i og en leder må ha kjennskap til hvilken kompetanse og ferdigheter som finnes i personalgruppen. (2005, s. 31) På denne måten er det enklere å kunne delegere og legge til rette for at hver medarbeider får arbeidsoppgaver som er utfordrende og samtidig overkommelige.

Her ønsker jeg å dra inn flytsonen, som ble utarbeidet av psykologen Mihaly Csikszentmihalyi. En modell som viser hvordan vi mennesker havner i en flyt når vi møter utfordringer som vi mestrer og klarer å håndtere. Dersom utfordringen blir for små i forhold til hva vi kan, mister vi motivasjon og det kan bli kjedelig eller man blir frustrert. På en annen

side, om utfordringene blir for store kan vi oppleve at vi ikke strekker til eller ikke gjør ting godt nok. Her kan vi dra en parallell til det psykososiale arbeidsmiljøet, hvor medarbeidernes trivsel står i sentrum og at det er viktig at medarbeiderne føler seg vel på sin arbeidsplass. At de får utdelt arbeidsoppgaver som gir dem mestringsfølelse og det å kjenne på at de er i selve flytsonen. Irgens skriver i boka *profesjon og organisasjon* at «Å utvikle et godt arbeidsmiljø eller å arbeide for å bli en bedre yrkesutøver handler om å utvikle oss i flytsonen mellom utfordringer og forutsetninger.» (2010, s. 117)

FIGUR 1

Tittel: Flytsonemodellen.



Kilde: Eriksen, M.I. og Neeb, K.E. (2012) Møller-Trøndelag kompetansesenter. Se link under.

http://www.acm.no/lyttetrening/php/index.php?generelt_om_lyttetrening

Når man er leder for en organisasjon, har man ulike og varierte arbeidsoppgaver. Ikke bare er det en leders ansvar å sørge for at ting blir gjort, men det er også en leders ansvar å se til at medarbeiderne arbeider i et godt arbeidsmiljø og legge til rette for at de trives. Skogen skriver «I forbindelse med relasjonsarbeid må lederen også vite hvordan hun kan utvikle trivsel og forebygge stress.» (2005, s. 23) Arbeidsmiljø handler altså om hvordan det menneskelige samspillet er på en arbeidsplass, hvor vi da har samspill mellom kollegaer – samt samspill mellom medarbeidere og ledelse. Slike samspill vil igjen påvirke hvert enkelt individ, hvordan denne arbeider, hvilken oppfatning man har av seg selv og deres sosiale liv. Dette vil da med andre ord gå på den psykososiale siden av et arbeidsmiljø.

2.2 Hva er et psykososialt arbeidsmiljø?

En barnehage kan beskrives som en organisasjon, der flere mennesker må gå sammen og samarbeide for at barnehagen skal kunne fungere. I en hver organisasjon har vi et arbeidsmiljø, som handler om hvordan hvert medlem i organisasjonen blir påvirket – enten av psykiske eller fysiske faktorer. Arbeidsmiljø er et nok så vidt begrep, som handler om helse, miljø og sikkerhet på selve arbeidsplassen. Det såkalte HMS-arbeidet blir ivaretatt av verneombud på arbeidsplassen, og dette vil ha sin innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Da dette er viktig for at en arbeidstaker skal kunne trives og bidra på den best mulige måten. Nanna Eriksen definerer det slik: « Alt i alt kan man si at psykisk arbeidsmiljø har innvirkning på medarbeiderens livskvalitet, arbeidsglede og energi, og absolutt også på de resultatene som oppnår på arbeidsplassen.» (2006, s.27)

Det handler blant annet om å bli sett, føle at man blir verdsatt, at man får bruke av sine kunnskaper og samtidig få møte utfordringer som får deg til å strekke deg litt ekstra. Dette er faktorer som bidrar til å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet og man har faktorer som kan hemme det. «Under den formelle overflaten av organisasjonsplaner, regler og bestemmelser foregår det dynamiske psykologiske prosesser mellom menneskene i organisasjonen. Noen betegner disse prosessene som den skjulte siden av organisasjonen, andre bruker betegnelsen «isfjell-modellen» om fenomenet – en kan ikke se det, men det er der, under overflaten.» (Ekholm & Heding, 1993, s.17)

Det psykososiale arbeidsmiljøet handler altså om samhandlingen mellom mennesker på arbeidsplassen, hvordan deres relasjon til arbeidet utarter seg og hvordan dette igjen påvirker hvert enkelt individ. Man kan med andre ord si at selve mennesket er i fokus. Vi har ulike faktorer som kan spille inn på det psykososiale arbeidsmiljøet, enten det kan fremme eller ha en hemmende påvirkning. Når det kommer til faktorer som kan fremme har vi blant annet motivasjon og trivsel, god kommunikasjon og samarbeid, samt hvordan arbeidsoppgavene blir fordelt, tilrettelagt og ledet. Der man trives godt, gleder man seg til å ta fatt på en ny arbeidsdag. Man føler at man innfrir de ulike forventningene, får sine behov dekket, samtidig som at man opplever at man er i flytsonen.

På den andre siden har vi faktorer som kan virke hemmende. Dårlig kommunikasjon, mobbing og konflikter mellom kollegaer kan føre til psykiske belastninger i den form av at man mistrives og kvier seg for å gå på arbeid. «Grunnen til vanskene med ordet «psykososial» er at alle slags miljøforhold kan ha en psykisk og/eller en sosial komponent. En kan ha et

arbeid som gjør en glad og opplagt, eller en kan ha et miljø der en opplever stress, angst og uro over mulige farer.» (Ebeltoft, 1992, s. 12)

I arbeidsmiljøloven (2005) står det også listet opp fire krav som har blitt satt, i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet. Under § 4-3 står det blant annet at det skal legges til rette for arbeidet, og at det skal bli utformet slik at det er åpent for å kunne kommunisere med andre på arbeidsplassen. Med andre ord vektlegger også arbeidsmiljøloven det psykososiale arbeidsmiljøet.

Det er ikke mulig å skille arbeidsmiljøet mellom det fysiske og det psykiske, da dette vil spille inn på hverandre. Ved hjelp av godt samspill mellom sine kollegaer, vil motivasjonen og trivselen øke for hvert individ. Dette er kriterier som også vil ha innvirkning på det fysiske arbeidsmiljøet. Nanna Eriksen skriver: «En lang rekke forhold på arbeidsplassen får innvirkning på det psykiske arbeidsmiljøet. Det gjelder jobbens organisatoriske og teknologisk betingelser, jobbens innhold og den måten jobben er tilrettelagt på. Samspillet mellom ledelse og medarbeidere og kollegaer imellom spiller også inn her.» (2006, s. 27)

2.3 Hva fremmer et psykososialt arbeidsmiljø?

2.3.1 Motivasjon og trivsel

Opp igjennom årene har det blitt forsket på hva som motiverer et menneske, og det har blitt utarbeidet flere teorier. Dette er teorier som kan brukes som veiledning - når det kommer til hvordan motivasjon kan fungere for oss. Samtidig er det viktig å tenke at vi alle har hver vår måte å oppleve og tolke verden på. Teoriene er mange, og de utfyller hverandre på sitt vis. Jeg vil derfor bare ta for meg noen her, da jeg mener at disse er mest relevant for min bacheloroppgave og intervjuguide. Deretter vil jeg se på begrepet trivsel og de psykologiske jobbkravene.

Maslow`s behovspyramide

Denne teorien ble utviklet av psykologen Abraham Maslow i 1943, og ble fremstilt som en grafisk pyramide (se figur 2) – der de menneskelige behovene blir kartlagt. Maslow`s teori gikk ut på at de behovene som er nederst i pyramiden må bli oppfylt først, før de høyere behovene blir oppfylt etter hvert som de grunnleggende behovene blir dekket. Med andre ord må man få dekket sine behov for søvn, mat og varme før man kan gå videre og få dekket sine behov som omhandler det mer sosiale og fysiske. «Forenklet kan vi si at mennesket har behov for å ha, være og lære og oppleve. Vi har et forhold til ting, til mennesker og til vår egen

utvikling.» (Gotvassli, 2013, s.153) Siden min problemstilling omhandler det psykososiale er det ikke nødvendig å gå inn på hele behovspyramiden. Jeg vil derfor heller se nærmere på de trinnene som er relevant for min besvarelse, og der har vi da trinn 3 til 5 som kan beskrives slik:

Trinn 3: Behov for kjærlighet og tilhørighet.

Å være i samhandling og samspill med andre mennesker er noe enhver har behov for – selv om behovet kan variere fra person til person. Det å vite at andre bryr seg om deg, verdsetter deg og er glad i deg – gjør at man føler tilhørighet.

Trinn 4: Behov for å bli akseptert, respektert og verdsatt.

Å bli akseptert, respektert og verdsatt handler om å bli anerkjent og å få tilbakemelding fra sine medmennesker. Å få ros og anerkjennelse virker alltid positivt. Man blir tryggere på seg selv og man tør å gå utenfor sin egen komfortsone.

Trinn 5: Behov for selvrealisering.

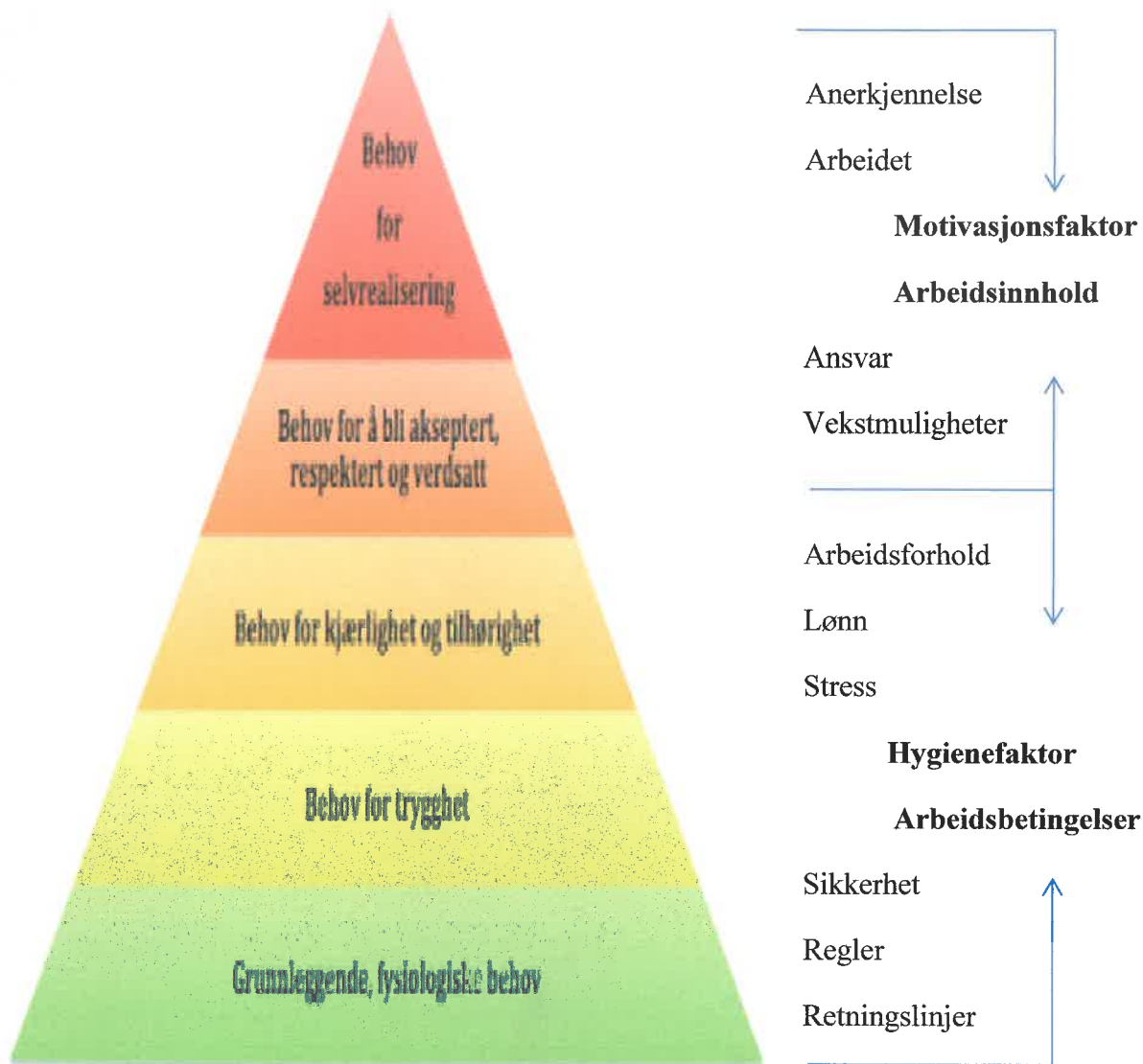
Det siste nivået handler om vårt behov for å kunne bruke av vår egen kompetanse, at man mestrer de utfordringene man møter eller å nå spesielle mål som man bestemmer seg for.

Gotvassli skriver i boka *Et kompetent barnehagepersonale* at det vi kan lære av Maslow's behovspyramide er at vi alle har behov for trygghet, anerkjennelse og sosial tilhørighet – samtidig som at vi også kan gå utenfor vår egen komfortsone for å bryne oss på stadig nye utfordringer og det å kunne ta selvstendige valg. Hvor stor disse behovene er, varierer selvfølgelig fra person til person – og det handler også om hvilke utfordringer du møter i arbeidssammenheng. Hvordan selve arbeidet er, hva dette innebærer og hvordan det er ønskelig å løse det. (2004, s. 187)



FIGUR 2

Tittel: Maslow's behovspyramide og Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer.



Kilde: Figur er hentet fra Gotvassli (2004), s. 187.

Behovspyramiden er hentet fra linken under:

<http://psymagasinet.no/psykologi/maslows-behovspyramide/>

Siden det psykososiale arbeidsmiljøet blant annet handler om samspill og samhandling mellom andre mennesker (se trinn 3 i behovspyramiden), vil jeg si at trinn 3 til 5 i behovspyramiden dekker dette. Hvor man viser at man bryr seg om hverandre og det å gi/ få tilbakemelding fra sine medmennesker (se trinn 4) bidrar til å fremme det psykososiale. Å få dekt disse behovene vil føre til motivasjon og trivsel, hvor man deretter kan sette seg større

mål (trinn 5) og ha evnen til å mestre de ulike utfordringene man møter på veien. At man er i den såkalte flytsonen, som jeg allerede har nevnt tidligere i teoridelen. Siden jeg nå skal se litt nærmere på Herzbergs teori, vil jeg presisere at figur 2 på forrige side er hentet fra Gotvassli (2004) og viser en oversiktlig betydning for begge teoriene, både Maslow's behovsteori og Herzbergs teori.

Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

Jacobsen og Thorsvik (2007) forteller om en Fredrick Herzberg, som også har en teori som handler om menneskets motivasjon, trivsel og hygiene (se figur 2). Han mener at for å motivere en medarbeider må man kunne gi varierte arbeidsoppgaver, som er både utfordrende og som gir personen en ansvarsfølelse. Jacobsen og Thorsvik skriver «Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet, for «motivasjonsfaktorer», da de motiverer de ansatte til bedre prestasjoner. Faktorer relatert til mistrivsel kalte han for «hygienefaktorer», fordi de viser seg å dreie seg om arbeidsmiljøet.» (2007, s. 226) Når man arbeider i en barnehage, arbeider man tett opp mot andre mennesker – enten det er barn eller andre voksne. Et godt arbeidsmiljø vil alltid være en viktig faktor for trivselen, da dette angår alle som arbeider under samme tak på en arbeidsplass. Hygiene og trivsel vil være faktorer som påvirker motivasjonen. Til sammen vil disse faktorene påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet, siden arbeidsmiljøet er noe som ikke bare angår de ansatte, men også barnas læringsmuligheter – og de ansattes læringskurve. Gotvassli skriver: «... mennesker i vårt arbeid har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse, men at det også er en tendens i oss til å søke ut over dette mot utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering.» (2004, s. 187)

2.3.2 Trivsel

Når det kommer til **trivsel** beskriver Gotvassli dette begrepet som et mangfoldig ord. «Trivsel betyr at arbeidet skjer med liv og lyst, det er en kanalisert lek. Aktiv trivsel har sammenheng med å få arbeidet unnagjort. Trives folk på jobben, går arbeidet unna som en lek.» (2004, s. 183) Videre påpeker han at trivsel handler om mer enn hyppige kaffepauser og sosialt samkvem. Det handler om å ha glede av arbeidet, føle seg verdsatt og betydningsfull, at man kan møte utfordringer underveis og oppleve å mestre ulike situasjoner. En hver medarbeider skal føle at han eller hun har en viss kontroll og innflytelse over sin egen arbeidshverdag.

For at en medarbeider skal kunne trives må hverdagen føles motiverende og samtidig utfordrende. For at dette skal kunne være gjennomførbart må visse krav bli innvilget: her kommer vi inn på **de psykologiske jobbkravene**, som må bli løst for at hver person skal

kunne føle seg motivert til å kunne yte av sine ressurser, kompetanse og kunnskaper. Gotvassli har listet opp disse der han skriver om trivsel og motivasjon. Han sier at vi alle har behov for å ha et arbeide som er variert og lærerikt, men at det ikke nødvendigvis trenger å skje noe nytt hver dag. Samtidig har vi et behov for å ha en hvis kontroll over vår arbeidshverdag der man kan ta beslutninger, møte respekt og støttende medarbeidere, og kjenne på at den innsatsen man legger inn i utførelsen av sine arbeidsoppgaver har sin hensikt (2004, s. 190).

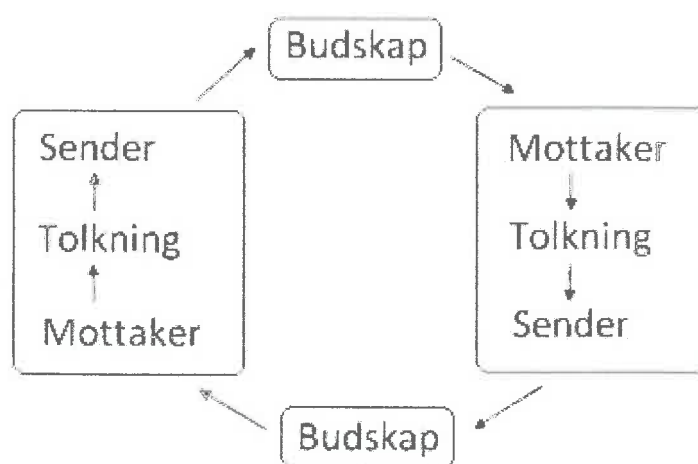
2.3.3 Kommunikasjon og samarbeid

Et barnehagepersonale fungerer best når samarbeidet er godt og kommunikasjonen flyter fritt mellom partene. På denne måten blir hverdagen bra for både store og små, og barnehagen gir barna og deres foreldre det best mulige tilbudet. Som jeg allerede nevnte under Maslow's behovspyramide, har vi mennesker behov for å få anerkjennelse og respons på det man gjør i praksis. Dette vil gi mer motivasjon, og trivselen vil også øke. Derfor er det viktig at arbeidsplassen er preget av god kommunikasjon og samarbeid.

Før jeg går inn på hva god kommunikasjon og samarbeid innebærer, vil jeg først ta for meg kommunikasjonsprosessen (se figur 3) og forklare hvordan denne fungerer. Skogen og Haugen beskriver kommunikasjon som «en bevisst overføring av et budskap fra en person til en eller flere mottakere, med andre ord såkalt intendert budskapsformidling.».(2005, s.99)

FIGUR 3

Tittel: Kommunikasjonsprosessen.



Kilde: Bildet er hentet fra denne linken: <http://ndla.no/nb/node/4057>

Kommunikasjonsprosessen (se figur 3) starter med at en person vil fortelle noe, altså senderen. Neste ledd i prosessen er det som personen vil fortelle, som kan være alt fra synspunkter, tanker eller beskjeder. Tredje ledd er da metoden senderen ønsker å benytte seg av for å få frem budskapet sitt, som f.eks. dialog eller mail. Det fjerde og siste leddet, er da selve mottakeren(e) som budskapet er ment for. Deretter er det opp til mottakeren hvordan kommunikasjonen fortsetter, hvor han eller hun registrerer budskapet, tolker dette og sender så et svar tilbake. «Som vi ser, får kommunikasjonsprosessen, selv om den starter som en enveisprosess, snart karakter av en toveisprosess. Når mottakeren sender et svar tilbake til senderen, kalles det feedback.» (Skogen & Haugen, 2011, s. 101)

Slåtten sier at kommunikasjon er preget av anerkjennelse, hvor man tar seg tid til å lytte, inkluderer andre og kan gi positive tilbakemeldinger til den andre. Dette vil ha en stor innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet, da god kommunikasjon ofte binder folk sammen i form av å bry seg om, være der for hverandre og ha tid til en prat i en ellers så travel hverdag. Det handler da om omsorg, som er et viktig begrep innenfor barnehagen. Det å se og bry seg om hverandre, samtidig som at man er tilgjengelig og alltid har «døra åpen» for en liten prat. (2005, s. 55) For at kommunikasjonen skal være god er det viktig at den som snakker og den som lytter oppfatter det den andre sier. Samtidig må man ha evne til å tolke og forstå hverandres kroppsspråk – og signaler man eventuelt sender ut. Man må kunne registrere hvordan den andre reagerer på det man selv har å formidle, og selv være lyttende når det blir omvendt. Samtidig er det viktig å tenke på sitt eget kroppsspråk, siden det utgjør hele 70 % av selve kommunikasjonen. Man kan tydelig se om kroppsspråket ditt er i samsvar med det du sier. Du kan si en ting, men mene noe annet. Som f.eks. Du sier at alt er bra, men man kan se i øynene dine og på den bøydre nakken din at ikke alt er som det skal være. «Dersom kommunikasjonen med ord sier noe annet, oppstår det forvirring hos mottakeren. Ofte tror vi mer på det kroppsspråket forteller oss, enn det ordene sier.» (Gotvassli, 2013, s. 87)

Et godt samarbeid kan være utfordrende på en større arbeidsplass, med et personale som er satt sammen av ulike individer som alle har sin egen bakgrunn, kunnskaper, holdninger og ferdigheter. I boka *konflikter – bare til besvær?* skriver Lundestad at for å kunne styrke samarbeidet på arbeidsplassen og fremme det psykososiale arbeidsmiljøet kan det være lurt å lage såkalte «husregler», som da er regler for hvordan samarbeidet skal fungere best på arbeidsplassen. Eksempler på slike regler kan være «ta opp problemet med den det gjelder, ikke gå til andre» eller «vær bevisst på hvordan du er i møte med andre». Dette er da med på å gi bevisste ansatte med gode holdninger, og det kan samtidig forebygge eventuelle konflikter.

Det er regler som det må jobbes med aktivt dersom det skal ha noe hensikt, hvor man kan evaluere reglene og friske opp hvilke regler det var igjen. (2010, s.149)

2.3.4 Humor

Like viktig er det med humor i hverdagen. Lundestad (2005, s. 256) forteller at humor i en ellers så travel hverdag hjelper uansett på humøret, motivasjonen og trivselen blant alle medarbeidere. Man kan enten gjøre noe morsomt sammen i personalgruppen, man kan fange opp barns utsagn eller spontanitet kan være gode kilder til humor og en god latter. Glade og lekne voksne har også en tendens til å smitte over til barna – da de igjen føler en sterkere glede, trygghet og fellesskap. «En god latter forlenger ikke bare livet, men høyner også livskvaliteten, hjelper oss til å tåle vanskelige livsvilkår, øker våre evner til å løse problemer og fremmer både psykisk og fysisk helse.» (Lundestad, 2005, s. 87-88)

Samtidig er det viktig å ha i minne at humor kan være noe som knytter flere mennesker sammen, og når man jobber sammen over en lengre tid – vet man fort hvem man kan spøke med og hvem det ikke faller i like god jord hos. «De som arbeider sammen over tid, utvikler sin egen språkkode, og de kan more hverandre med bestemte ord eller uttrykk uten at utenforstående forstår hva det egentlig dreier seg om.» (Lundestad, 2005, s.88)

2.3.5 Organisering av hverdagen

En barnehage som organisasjon er stadig i endring, enten det er endring som blir pålagt fra høyere hold eller det kan være endringer innad i virksomheten. Gotvassli (2004, s. 12) beskriver barnehagen som et speilbilde av samfunnet og endringene vi finner der. Han forteller videre at dette krever at barnehagen også er i endring, der personalet kan være i stadig utvikling og kvaliteten innad i barnehagen blir forbedret. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 360) forteller om planlagte endringer, som alle er forberedt på, og endringer som kan komme bardust på noen. Dette kan da medføre stress og usikkerhet hos de ansatte, og dette vil igjen påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet. Da det kan føre til angst og motstand for endringer som kan komme senere. «All endring fører til at man konfronteres med det ukjente, noe som for enkelte kan føles «skummelt». Det tryggeste er å holde på det man har; man vet aldri hva man får.» (2007, s. 361)

Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 13) beskriver en organisasjon som relasjoner som har blitt opprettet mellom mennesker, hvor de f.eks. har inngått avtaler og skrevet under kontrakter – slik en arbeidstaker ofte gjør. Dermed er man en del av en organisasjon, som de beskriver som

et sosialt system der man går sammen og samarbeider for å nå felles mål for organisasjonen. «Det som er bestemmende for om vi kaller en gruppe for «en organisasjon», er om deltakerne har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og om det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av disse målene.» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 13)

For å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet i barnehage, som organisasjon, er det viktig med god informasjonsflyt jevnt over huset der alle vet hva som skal skje og hvordan dette skal gjøres. Dette gjelder jo også i forhold til planlegging og når det kommer til forutsigbarhet. Medlemmer av organisasjonen, altså barnehagens personale, har behov for å bli informert slik at de kan være best mulig forberedt og dermed yte maksimalt. «Reiseruta kan være mer eller mindre detaljert planlagt. Slik også med mål, de uttrykker hvor man vil, eller hva man vil oppnå i det pedagogiske arbeidet.» (Gunnestad, 2011, s. 110)

På denne måten vil hverdagen flyte bedre, dersom personalet kan være med under planleggingen og selve gjennomføringen. Her er det også viktig med en god leder, som kan delegere bort arbeidsoppgaver for personalet og samtidig la dem få komme med innspill slik at de får medvirke i sin hverdag. På denne måten vil personalet føle seg både inkludert og betydningsfulle. Gunnestad forteller at «positive og sterke opplevelser vil gi motivasjon for å undersøke, utforske, forstå og uttrykke seg om noe. Det gjør arbeidet meningsfullt og motiverende.» (2011, s. 124)

3. Metode

Som jeg skrev innledningsvis i min bacheloroppgave, har jeg valgt følgende problemstilling «Hvordan arbeider en pedagogisk leder for å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet på sin arbeidsplass?» Mitt metodevalg ble kvalitativt, hvor jeg da ønsket å intervju en assistent og en pedagogisk leder i en barnehage. Jeg ønsket å intervju minst to personer for å få et større innblikk, og samtidig få mulighet til å kunne sammenligne svarene jeg fikk fra disse. «Fordelen med slike intervjukjemaer er at en reduserer informasjonsmengden, og at det blir lettere å håndtere i ettertid. En sikrer også at alle svarer på det samme, slik at det blir lettere å sammenligne.» (Larsen, 2007, s. 83) Gjennom kvalitativ intervju ønsker jeg å ordne åpne og reflekterende spørsmål, som vil gi meg gode og fyldige svar. Noe jeg vil komme tilbake til.

3.1 Valg av metode.

Metode handler om hvordan man går frem for å undersøke og komme frem til resultater eller for å nå et mål. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 29) beskriver dette som en samfunnsvitenskapelig metode, hvor man finner ut hvordan man skal finne den aktuelle informasjonen, hvordan den innhentede informasjonen så skal vurderes og til slutt komme frem til hva det forteller oss. «Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke *data*, og dette er en sentral del av *empirisk forskning*. De viktigste kjennetegnene ved metode/ empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet.» (Johannessen m.fl., 2010, s. 29) For å komme frem til et svar på problemstillingen min valgte jeg altså et kvalitativt intervju.

Dalland (2012, s. 155) forklarer at et intervju har som mål å tolke informantens tanker og meninger når det kommer til ulike temaer i informantens livsverden. Noe som da vil si at jeg som intervjuer ikke bare har ansvar for å lede samtalen, men også å registrere det som blir sagt og tolke innholdet i dette. I min oppgave vil temaet være psykososialt arbeidsmiljø, og barnehagen vil være informantens såkalte livsverden. Min formulering av problemstilling inneholder spørsmål som kan bli besvart ved hjelp av kvalitativ intervju. Der jeg vinkler intervjuguiden min ut i fra det valgte temaet. Ved hjelp av intervju får jeg et innblikk i enkelte barnehageansattes erfaringer og tanker. «*Intervjuet har som mål å innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Det forsøker ikke å kvantifisere.* Med kvalitativ menes det at intervjuet tar sikte på å få frem nyanserte beskrivelser av den situasjonen som intervjupersonen befinner seg i.» (Dalland, 2012, s.156)

For å få svar på problemstillingen min, valgte jeg altså kvalitativ intervju som metode og forberedte meg ved å lage en intervjuguide. Med god hjelp fra mine veiledere ble jeg veldig fornøyd med min intervjuguide, der jeg lagde mange spørsmål som ga meg mer enn «ja/ nei»-svar. Dette var noe jeg fikk igjen for, da jeg fikk gode og utfyllende svar fra begge. Jeg formulerte spørsmålene slik at jeg fikk innblikk i mine informanternes tanker, erfaringer og meninger rundt de ulike faktorene jeg tenkte å spørre om. «Å finne ut hvordan man skal stille spørsmål, dreier seg om å finne ut hvordan spørsmål skal *formuleres*, hva slags *ord* som skal brukes, og hva slags *stil* eller *tilnæringsmåte* som skal benyttes.» (Johannessen m.fl., 2010, s.143) Ved å velge kvalitativ metode for å samle inn datamateriale for min oppgave, ble det også rom for å komme med oppfølgingsspørsmål underveis. Det som kan sies om min intervjuguide er at den har en form for struktur – der informantene kan komme med nok så åpne svar. Samtidig som at begge informantene svarer på de samme spørsmålene.

Jeg hadde et såkalt delvis strukturert intervju, der man har en fastsatt intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men selve spørsmålene, rekkefølgen og temaet for disse varierte ut i fra hva informantene hadde å fortelle. (Johannessen m.fl., 2010, s. 137) Samtidig finnes det ikke noe fastsvar på problemstillingen min, da en kvalitativ metode gir svar som er individuelle fra ansatt til ansatt. De svarene som kan komme frem i løpet av mine intervju kommer rett og slett an på hvilke erfaringer og tanker hver informant har om hvert spørsmål. De kan svare det samme – formulert på forskjellige måter, samtidig som at de kan ha ulike synspunkter. Jeg tenker at mitt valg av metode var den som var mest gunstig for meg og min besvarelse, da informantene her får mulighet til å svare nok så åpent og ut i fra sine egne opplevelser. «I disse intervjuene er det viktig at informanten får rom og anledning til å snakke fritt, til selv å bruke egne ord på sine opplevelser og holdninger.» (Larsen, 2010, s.83) Mitt valg av kvalitativ metode var også mer gunstig for meg da en kvantitativ metode ville bli for mye innsamlet datamateriale å bearbeide i etterkant.

3.2 Valg av informanter.

Jeg foretok nok et strategisk utvalg, og valgte å intervju to ansatte fra samme barnehage. En barnehage der jeg selv var kjent da jeg hadde mitt ene lærlingear her, og senere har jobbet som vikar. «*Strategisk utvelgelse* vil si at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen.» (Johannessen m.fl., 2010, s.106) Jeg valgte bare en barnehage da jeg følte at det ville gi meg svar nok på mine spørsmål, og jeg ville ikke «gape over» for mye heller. I tillegg er dette en forholdsvis ny barnehage, og jeg vet

av egne opplevelser at de ansatte har måttet arbeide mye for å bli en sammensveiset personalgruppe og finne sine felles mål.

Jeg tenkte i utgangspunktet å intervju flere, men etter råd fra mine veiledere valgte jeg en av hver – da flere kunne gitt for mye innsamlet datamateriale å jobbe med. Noe jeg registrerte etter å ha foretatt mine to intervju. Det viste seg at det ble mer enn nok materiale å jobbe med. «Ofte er det vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være *nok* intervjuer. Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon (Seidmann 1998; Kvale og Brinkmann 2009).» (Johannessen m.fl., 2010, s. 104) Grunnen til at jeg valgte akkurat disse to informantene var for at jeg kjente dem, og at jeg visste at hos dem kunne jeg få gode svar. Jeg valgte å intervju to informanter med ulik yrkestittel og bakgrunn ved den samme barnehagen, siden det psykososiale arbeidsmiljøet er noe som angår hver ansatt på en og samme arbeidsplass. Siden jeg har vært lærling der, kjenner jeg jo både informantene mine og arbeidsplassen deres. Jeg hadde kanskje fått andre svar om jeg hadde intervjuet ansatte i en ukjent barnehage, men for min del føler jeg at jeg fikk bedre utbytte av å velge de informantene jeg gjorde da det ble et mer avslappende preg over selve gjennomføringen av intervjuet. Jeg ønsket, og fikk en åpen og fin flyt i dialogen. «Hva vi skal legge til grunn for rekrutteringen, og hvor mange informanter som skal være med, er det ikke lett å bestemme på forhånd.» (Johannessen m.fl., 2010, s. 106)

3.3 Forberedelse til intervjuene.

Allerede før jul tok jeg en telefon til mine to valgte informanter, for å høre om de kunne tenke seg å stille opp til intervju og være mine informanter til min baccalor-oppgave. De var begge veldig positivt innstilt og ville gjerne bidra ved å stille opp for intervju. Avslutningsvis i denne telefonsamtalen avtalte vi at jeg skulle ta kontakt med dem igjen på nyåret for å avtale dato for selve intervjuene. På nyåret sendte jeg inn intervjuguiden til mine veiledere, og fikk denne godkjent etter noen få endringer. Ringte og fikk avtalt intervju fortløpende, og fikk sendt dem en samtykkeerklæring via mail. «I og med at informantene frivillig går med på intervju, går det en grense for hvor pågående forskeren kan være. Hvordan forskeren takler den innledende fasen i intervjuet – legitimerer prosjektet –, har avgjørende betydning for intervjuets informasjonsverdi.» (Johannessen m.fl., 2010, s. 142) Det som var litt interessant var at når jeg skulle avtale intervjuene ba den ene informanten om å få tilsendt intervjuguiden i forkant, mens den andre ikke nevnte noe om dette. I utgangspunktet ønsket jeg ikke å gi dem intervjuguiden på forhånd, men tenkte at også dette kunne jeg ta med i mine refleksjoner og

vurderinger i etterkant. Ville den ene være mer forberedt og gi mer utfyllende svar enn hva den andre kunne? Ville dette gi store forskjeller i mine resultater og innholdet for det innhentede datamaterialet? Eller vil jeg ikke merke noen forskjell?

3.4 Gjennomføring og vurdering av intervjuene.

Jeg intervjuet pedagogisk leder og assistent på samme dag, og hadde to innholdsrike samtaler som gav meg mye informasjon som ville bli gode bidrag til min oppgave. Ved gjennomføring av intervjuet brukte jeg en båndopptaker, for å slippe å måtte sitte og skrive underveis. «Å forsøke å huske det som blir sagt under intervjuet, er umulig. Når forskeren bruker *lyd – og bildeopptak*, dokumenterer han både tale og bevegelser.» (Johannessen m.fl., 2010, s. 146) På denne måten var jeg sikker på at alt som ble sagt ble tatt opp, og det ble enklere for meg å kunne konsentrere meg om selve dialogen – og følge opp med eventuelle oppfølgingsspørsmål underveis. Samtidig ble gjennomføringen av intervjuene mer naturlige, og det ble også mer effektivt. «Guiden bør ikke følges slavisk, men med fleksibilitet. Moderatoren kan hoppe over emner som allerede er behandlet, og kan forfølge nye emner som dukker opp under diskusjonen.» (Johannessen m.fl., 2010, s. 155)

I forhold til at jeg sendte intervjuguiden til den ene informanten på forhånd, merket jeg ingen forskjell med tanke på de svarene jeg fikk i løpet av intervjuene. Begge ga meg gode og utfyllende svar, og det var ikke nødvendig for meg å komme med oppfølgingsspørsmål underveis da de svarte så godt som de gjorde. Ved å bruke en barnehage der jeg selv var godt kjent og de har kjennskap til meg, opplevde jeg at de var imøtekommende og interessert rundt selve intervjuet.

3.5 Etske vurderinger.

Når man har avtalt tidspunkt for intervju med sine informanter, bør man ordne med en samtykkeerklæring – der det står mer utfyllende informasjon om den som skal intervjues og hensikten med dette. Her presiserte jeg også at intervjuene ville bli tatt opp, at alt som ble sagt ville bli holdt anonymt og at jeg ønsket deres samtykke i form av deres underskrift – før intervjuene kunne starte. I samtykkeerklæringen sto det også presisert at de kunne trekke seg eller avbryte når de måtte føle for det. «Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakerens informerte og frie samtykke.» (Thagaard, 2013, s.26)

I boka *Systematikk og innlevelse* skriver Tove Thagaard videre om hvor viktig det er med konfidensialitet når det kommer til ulik forskningsarbeid. Det er viktig at det som f.eks. kommer frem under et intervju, blir mellom informant og den som intervjuer. Det handler om informantens anonymitet og at det som blir sagt under et intervju ikke skal slå tilbake på han eller henne. Ingen skal vite hvem jeg har intervjuet og det som blir sagt under intervjuet, kan ikke bli ført tilbake til informanten. Dette gjelder også lagring og bearbeiding av innhentet datamateriale, som Thagaard også forteller om: «Hensynet til å beskytte deltakernes privatliv innebærer at vi må anvende pseudonymer eller kodenummer når vi transkriberer intervjuer. Deltakeres navn og andre identifiserbare opplysninger må ikke forekomme på forskerens datamaskin.» (2013, s. 28)

Det kan også oppstå konsekvenser når det kommer til metodevalg, da det å delta i et forskningsprosjekt kan få konsekvenser for den som deltar. For noen kan det å bli intervjuet få denne personen til å tenke over sin egen situasjon, mens for andre kan temaene som blir tatt opp, bli opplevd som oppbygging av en konflikt. Som Thagaard selv skriver: «Personer som blir intervjuet, kan oppleve intervjusituasjonen som en anledning til å reflektere over de temaer som blir tatt opp. Men intervjuet kan også ta opp temaer som er konfliktfylte for intervjupersonen, og som kan oppleves som problematisk i ettertid.» (2013, s. 30)

Valg av metode handler også om hvordan det hele blir utført, og om det har noen hensikt for det man vil finne ut noe om. Johannessen m.fl. (2010, s.69-70) forteller om datamaterialets relevans, altså validitet, og går blant annet nærmere inn på begrepsvaliditet som handler om hvordan det man skal undersøke er relatert til de dataene man har samlet inn. For min del føler jeg at intervjuguiden min var god, da jeg fikk gode svar som er relevant for min oppgave og er til god hjelp når jeg nå skal sette meg inn i resultatene og drøfte dette opp mot teoridelen. «Begrepsvaliditet er et typisk *målingsfenomen*: Det dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og målingen/operasjonaliseringen.» (Johannessen m.fl., 2010, s. 70-71)

4. Resultat og drøfting

Gjennom et kvalitativt intervju med to ulike informanter, har jeg nå hentet inn datamateriale til å komme frem til et resultat for problemstillingen min som lyder slik: «Hvordan arbeider pedagogisk leder for å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen sin?» Ved hjelp av de to intervjuene har jeg nå valgt å fokusere på trekk som går igjen, da mine informanter svarte nok så likt på de samme spørsmålene. Jeg tenker også å se på hva en assistent svarer og hva den pedagogiske lederen svarer, og sammenlikne disse opp mot hverandre. Dette er mye fordi at de har ulike bakgrunn, erfaring og tanker. Underveis i denne resultatdelen kommer jeg også til å drøfte mine funn opp mot relevant teori og egne refleksjoner. For å få en mer ryddig og bedre oversikt over resultat – og drøftingsdelen vil jeg dele opp denne delen etter tema og med ulike overskrifter.

Jeg vil nå fortelle litt kort mine informanter før jeg begynner med selve resultat – og drøftingsdelen. **Informant 1** er pedagogisk leder, med utdanning som førskolelærer og har videreutdanning i veiledningspedagogikk. Hun har jobbet 12 år i barnehageyrket, 7 år som førskolelærer. **Informant 2** er assistent, med utdanning som barne – og ungdomsarbeider. Hun har jobbet i barnehageyrket i ca. 15-20 år, hvor hun i tillegg har hatt noen korte opphold inni mellom. Begge informantene jobber i den samme barnehagen og på storbarn, men ikke på samme base. Barnehagen er en forholdsvis ny barnehage og har plass til ca. 150 barn. Når jeg refererer til mine informanter i selve resultat – og drøftingsdelen, vil jeg gå bort i fra «informant 1» og «informant 2» og heller kalle dem assistent og pedagogisk leder.

4.1 Det psykososiale arbeidsmiljøet

I teoridelen skrev jeg blant annet at arbeidsmiljøet handler om hvordan det menneskelige samspillet er på en arbeidsplass, hvor det da handler om samspillet mellom kollegaer, sine medarbeidere og sitt forhold til ledelsen. Under temaet arbeidsmiljø i intervjuene kom det frem at motivasjon og trivsel er viktig for at de skal kunne trives på arbeidsplassen sin. Assistenten forteller at det er viktig å vite at det er bruk for deg, at man føler seg verdsatt og at det man gjør blir satt pris på. Samtidig er det viktig med gode arbeidskollegaer som støtter deg og stiller opp ved behov. Jeg fikk også et liknende svar fra den pedagogiske lederen. Det er viktig for et menneske å ha det bra i sine omgivelser, om man skal kunne trives og ha motivasjon til å kunne yte sitt beste. Dette vil påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet på en arbeidsplass, hvor det er betydningsfullt at mennesker som jobber tett sammen på en

arbeidsplass, som et barnehagepersonale gjør, fungerer godt sammen og kan gjøre hverandre gode. Der man drar nytte av hverandre, motiverer og samtidig benytter seg av de ressursene hver medarbeider innehar.

Et av spørsmålene i intervjuet var i forhold til hva informantene mente var viktig for et godt arbeidsmiljø, og her var det flere gode faktorer som kom frem hos dem begge: God kommunikasjon, ha en god tone mellom hverandre, verdsettelse, anerkjennelse, støtte og bry seg om hverandre, være i flytsonen, motivasjon, få utfordringer nok og ha rom for utvikling. Dette er gode punkter som er med på å fremme et psykososialt arbeidsmiljø, og som jeg allerede har tatt for meg i teoridelen. Punktene som f.eks. handler om god kommunikasjon, anerkjennelse og det å ta seg tid kan jeg henviser til teoridelen der jeg skrev om kommunikasjon og samarbeid. Slåttan påpeker hvor viktig det er at kommunikasjonen er preget av anerkjennelse og at dette har sin innvirkning på det psykososiale. Punktene som kom frem under intervjuene er like betydningsfulle, der jeg får et større innblikk i hvordan man kan legge til rette for medarbeidernes utvikling og det å gi dem mulighet til å være i flytsonen (se figur 1 s. 6). Slik Irgens skrev i boka *profesjon og organisasjon* at «For at vi ikke skal bli stående på samme nivå, må situasjonen kreve noe av oss – noe mer enn å løse oppgaver på gammel rutine.» (2010, s.117) Med tanke på hvordan man kan bidra for å få et godt arbeidsmiljø forteller pedagogisk leder at hun ofte spør om hvordan de andre har det, hvordan det går og prøver på en måte å vise at hun ser dem. Samtidig som at hun prøver å legge til rette for dem ut i fra deres ønsker, behov og forutsetninger – slik at de skal ha det greit og trives på jobben sin. «*Samtidig som at jeg gir tilbakemeldinger, har en positiv omgangstone og ser løsninger fremfor utfordringer.*» (sitat pedagogisk leder).

I tillegg fikk informantene spørsmål i forhold til om de får bruke og utvikle sine kunnskaper, og hva dette betyr for dem. Assistenten forteller at hun føler at hun får utviklet sine kunnskaper hver dag – der hun får bruke seg selv og sin kreative side for eksempel. Hun får også rom til å være spontan og ta ting på sparket, enten det er samlingsstund eller ellers. Den pedagogiske lederen forteller at hun blant annet kjenner veldig på det å føle seg utilstrekkelig og at ting blir for strukturert enkelte ganger. «*Noen ganger er det jo litt sånn at man lurer på hva man gjør her også da, for dagen blir veldig sånn «kle av-kle på-kle av-kle på»*» (sitat pedagogisk leder) Hun føler at ting kan bli for strukturert, men at hun likevel får brukt sin kompetanse. Dette er i forhold til at hun har mye ansvar for å følge opp nyutdannede førskolelærere i kommunen, hvor hun da har veiledning og samling med dem gjennom hele

året. Schei og Kvistad (2012, s. 134) skriver blant annet at læring og danning er viktig for kompetanseutviklingen hos personalet i en barnehage, hvor medvirkning er et sentralt tema. Det å få dra nytte av sine kunnskaper, strekke seg litt lengre og oppleve mestring – gjør noe med en som person og det å kunne yte maksimalt av sine evner.

Ved oppfølgingsspørsmål om hva pedagogisk leder mente med utilstrekkelighet kom det frem at dette ikke nødvendigvis hadde med organisering å gjøre, men med økonomien. Hun forteller at dette handler om hvordan det hele tiden blir kuttet ned i tider og utider. Særlig i forhold til barn som trenger ekstra, som ikke har ressurser og som kanskje burde ha hatt ressurser. Og alle de som ikke har ressurser, men som trenger litt ekstra støtte der det egentlig trengs. De må derfor sette inn det de har av ressurser, og det er ikke alltid godt nok. I teoridelen så jeg på hva et psykososialt arbeidsmiljø innebar, samtidig som jeg var inne på hvilke faktorer som kan virke hemmende for dette. Stadige kutt i virksomhetens økonomi vil prege hver ansatt og deres arbeidshverdag, der de gjør det de kan for å få hjulene til å gå i rundt. Over lengre tid vil dette tære på den ansattes trivsel og motivasjon – og kan føre til mistriivsel og at man kvier seg for å gå på arbeid. Gotvassli (2004, s. 210) beskriver dette som utbrenthet, og at det er noe som oppstår når man har vært i en krevende situasjon over en lengre tid og som kan kreve mer av deg. I teoridelen siterte jeg blant annet Ebeltoft (1992, s. 12) som sier at det psykososiale arbeidsmiljøet har flere sider, der man enten har et arbeid som motiverer en eller en kan jobbe i et miljø som preges av stress, angst og uro. Økonomiskutt og innskjæringer vil være en faktor for dette, da man hele tiden føler at man gjør det man kan og likevel ikke strekker helt til.

I forhold til det å få støtte i sitt arbeid fra sin leder og kollegaer, forteller assistenten blant annet at hun har et tett samarbeid med sin pedagogiske leder. Hun føler at hun har den pedagogiske lederen i ryggen til enhver tid, og at de samarbeider godt. Noe som igjen bidrar til god trivsel og en god del humor i hverdagen, samtidig som at man føler seg verdsatt og at man blir sett av sine medarbeidere. Pedagogisk leder forteller at det er viktig å føle at man har støtte fra sine for at man ikke skal føle at man står helt alene og at dette igjen fører til at man blir tryggere på seg selv og sin egen rolle. I teoridelen skrev jeg at «en barnehage er en organisasjon der flere mennesker går sammen og arbeider tett for at barnehagen skal kunne fungere» Dette vil si at man som styrer og pedagogisk leder har et ansvar for sine medarbeidere, der de jobber tett sammen og støtter opp rundt hverandre. Der man ser hverandre, viser at man verdsetter de man arbeider tett med – samtidig som man legger til

rette for at hver enkelt medarbeider får mulighet til å kunne bruke sine kunnskaper og i tillegg få utfordringer som får han eller henne til å ta et steg utenfor sin egen komfortsone og strekke seg litt lengre. På denne måten vil man vokse som fagperson og medarbeider, samtidig som at kvaliteten innad i organisasjonen vil bli styrket og hevet til det bedre. Noe som igjen vil prege det psykososiale arbeidsmiljøet gjennom godt motiverte arbeidstakere og et arbeidsmiljø som fører til trivsel for alle og enhver.

4.2 Motivasjon og trivsel

Under teoridelen tok jeg for meg ulike teorier som handler om motivasjon og trivsel, hvor jeg så på de teoriene som er relevante for det psykososiale arbeidsmiljøet og min besvarelse. Som jeg skrev innledningsvis under dette kapittelet i teoridelen er de ulike teoriene ment som en veiledning og gir ikke et «fasitsvar», siden vi alle har hver vår måte å observere, tolke og reflektere over verden på. For å fremme motivasjonen hos sine kollegaer er det blant annet viktig med ros og positive tilbakemeldinger i hverdagen – da dette er et bevis på at man da ser hverandre og anerkjenner det den andre foretar seg i praksis.

Ved spørsmål om dette forteller assistenten at dette er noe de har jobbet aktivt med innad på huset. «*Det er så lite som skal til for å glede andre. Det handler bare om å stoppe opp og ta seg tid til å gjøre nettopp dette.*» (sitat assistent) Her ønsker jeg å dra en parallell til Maslow's behovspyramide som Gotvassli (2004, s.187) beskriver godt i boka *Et komponent barnehagepersonale*, der trinn 3 og 4 i pyramiden handler om å blant annet bli sett av sine medmennesker. Dette behovet kan selvfølgelig variere fra person til person, som alt annet, men det Maslow mener er at dersom man får ros og anerkjennelse vil man vokse og føle motivasjon for å yte litt ekstra. I tillegg til at man da kan nå høyere mål, som trinn 5 i behovspyramiden tar for seg, der man får mulighet til å dra nytte av sine kunnskaper og samtidig mestre de ulike utfordringene som man møter underveis.

Pedagogisk leder, forteller at hun ikke bare kan tenke på sin egen motivasjon og trivsel, men at hun også må tenke på sine medarbeidere da hun er leder for sin avdeling. «*Jeg bruker å spørre om hvordan ting er, hva de synes om hvordan ting ble og hva vi eventuelt kan endre på. De kommer også og sier i fra når det er noe de ikke synes er fullt så greit.*» (sitat pedagogisk leder) Under første kapittel i teoridelen så jeg nærmere på hva ledelse er og hva det vil si å være pedagogisk leder. Som enhver leder og styrer i hvilken som helst organisasjon har man et ansvar for å legge til rette for at sine arbeidstakere skal kunne være i

utvikling. I barnehagesammenheng handler dette om medvirkning og å ha innvirkning på sin egen hverdag, enten om man er liten eller stor. Schei og Kvistad (2012,s. 134) forteller at medvirkning bidrar til et kompetanseløft i barnehagen, hvor man får mulighet til å komme med egne forslag til hvordan utfordringer i hverdagen kan løses.

I tillegg skriver Gotvassli (2004) om Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, som du ser i figur 2, der Maslow og Herzbergs teorier kan gå inn i hverandre. Grunnen til at jeg drar inn denne teorien er for at når det kommer til den pedagogiske lederens egne opplevelser av å motta positive tilbakemeldinger og ros i hverdagen, kunne hun gjerne ha tenkt seg litt mer av dette da hun savnet å få mer faglige tilbakemeldinger. *«Ikke bare sånn der «du e så flenk me ongan» eller «du ha ein fin samlingsstund» og slike ting. Savner litt mer sånn faglig tilbakemelding, slik at jeg føler at de ser at jeg gjør noe bra for barna.»* (sitat pedagogisk leder) Når det da kommer til Herzbergs teorier sier han at hygiene og trivsel vil påvirke motivasjonen. Trivsel vil da i denne sammenheng handle om det å bli sett, i form av å få ros og positive tilbakemeldinger. Dette vil igjen påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet som nevnt i teoridelen, da dette er noe som angår en hver ansatt og deres læringskurve. For at denne pedagogiske lederen skal kunne heve og utvikle sin kompetanse, vil hun ha behov for tilbakemelding underveis da dette er en flott måte å få en hvis pekepinne på det man gjør og om noe kan gjøres annerledes. Ved hjelp av gode tilbakemeldinger vil man stadig tilegne seg nye kunnskaper, evnen til å mestre ulike utfordringer vil også bli bedre rustet og dermed vil også trivselen øke.

Gotvassli beskriver trivsel som en lek der liv og lyst er sentrale begrep, og for at arbeidet skal kunne gå unna som «en lek» må man kunne trives. Ved å føle seg verdsatt og ha evne til å mestre de ulike utfordringene man møter, vil man også oppleve trivsel og føle en glede over den innsatsen man legger i arbeidet. (2004, s. 183) Med andre ord er trivsel en viktig faktor for et godt arbeidsmiljø. Når det gjelder mine informanter var jeg interessert i å høre hva de legger i begrepet trivsel og hva som er viktig for hver enkelt når det kommer til å trives. Ved spørsmål om dette forteller pedagogisk leder at for henne handler trivsel om meningsfullt arbeid, hvor det ikke er for kjedelig eller vanetypisk. *«At det er variasjon og utfordringer, samtidig som at det er trygt. Altså at man da er i den såkalte flytsonen.»* (sitat pedagogisk leder) Ved samme spørsmål kan assistenten fortelle at for henne handler trivsel om å bli verdsatt av styrer og sine kollegaer. *«For meg er det viktig å ha en god tone mellom kollegaer, og at vi samtidig kan ha en litt humoristisk tone oss i mellom.»* (sitat assistent).

Dermed kan jeg dra en parallell til flytsonemodellen som jeg nevnte i teoridelen, hvor psykologen Csikszentmihalyi sier at vi mennesker havner i en såkalt flyt når vi møter utfordringer som vi mestrer og klarer å håndtere. Blir utfordringene for små i forhold til hva hver ansatt kan, vil man stå i fare for å miste motivasjonen og det igjen kan føre til kjedsomhet eller frustrasjon. Samtidig kan ikke utfordringen bli for store, da dette igjen vil føre til at man føler seg utilstrekkelig og at ting blir dårlig utført. Slik Irgens beskrives det: «Hvis utfordringene blir for små i forhold til våre forutsetninger, kan vi oppleve frustrasjon, kjedsomhet og motivasjonssvikt. Vi opplever at vi har «mer inne» enn hva vi får brukt gjennom jobben.» (2010, s. 117) Som jeg skrev i teoridelen, vil det å få utdelt arbeidsoppgaver som gir følelse av mestring føre til at man havner i denne flytsonen og dette vil da gi mer motivasjon og øke trivselen.

Samtidig som at de psykologiske jobbkravene blir innfridd i form av at man føler en viss kontroll over sin egen hverdag, hvor sine behov for meningsfullt arbeid og det å kunne tilegne seg nye kunnskaper er sentrale. (Gotvassli, 2004, s. 190) Videre i de psykologiske jobbkravene er det flere punkter, som Gotvassli mener kan sammenlignes opp mot Maslow og Herzberg, der disse kravene må bli løst for at hver person skal kunne føle seg motivert til å yte av sitt og bidra til fellesskapet. Den pedagogiske lederen forteller videre at for å få et godt arbeidsmiljø handler det om at man ser betydningen av den jobben man gjør. Der man har et engasjement og motivasjon for det man skal gjøre. «*At man får brukt seg selv, gjøre det man er god på samtidig som man får utfordringer nok – slik at det ikke blir for kjedelig.*» (sitat pedagogisk leder)

4.3 Kommunikasjon og samarbeid = faktorer som kan føre til få konflikter?

Under kapittelet om kommunikasjon og samarbeid skrev jeg at barnehagepersonale fungerer best dersom samarbeidet er godt og at kommunikasjonen flyter fritt mellom partene. Som jeg har nevnt før, kommer Maslow's behovspyramide også inn her, der behov for anerkjennelse og tilbakemeldinger på det man gjør i praksis er betydningsfulle – da det vil gi økt trivsel og mer motivasjon. Kommunikasjon er derfor alltid viktig, og ved spørsmål om hvordan kommunikasjonen fungerer mellom assistenten og hennes pedagogiske leder fortalte hun at dette fungerte veldig bra. Hun føler at de er såpass samkjørte, jobber godt sammen og kjenner hverandre godt. «*Av og til er vi som et gammelt ektepar – der vi utfyller hverandres setninger eller sier akkurat det som den andre tenkte å si.*» (sitat assistent) Men pedagogisk leder opplever kommunikasjonen på sin avdeling litt annerledes, der hun føler at det fungerer bra,

men at noen kommunisere bedre enn andre. Hun forteller at hun mestrer å kommunisere med dem hun må kommunisere med, og av erfaring har hun funnet ut hvordan man skal kommunisere med de forskjellige.

Som jeg nevnte under kapittelet om kommunikasjon forklarer Slåtten at kommunikasjon ofte er preget av anerkjennelse, og det vil jeg si er noe jeg kan kjenne igjen i informantenes svar. Der man har den pedagogiske lederen som har tilegnet seg de ulike «reglene» for hvordan kommunikasjonen fungerer, og assistenten som sammenligner seg og sin pedagogiske leder som et gammelt ektepar. Noe jeg vil tolke som at også de har «knekt» kommunikasjonskodene, og klarer å jobbe tett sammen. Videre forteller Slåtten at for at det skal være god kommunikasjon er det viktig å være lyttende, bevisst på sitt eget kroppsspråk og samtidig ha evnen til å tolke det den andre prøver å formidle. (2005, s. 55) Gotvassli forklarer i sin bok (2013, s. 87) at dersom man sier en ting og mener noe annet med kroppsspråket, vil det oppstå forvirring hos mottakeren og da kan det fort oppstå en misforståelse eller en konflikt.

Siden konflikter er noe som kan hemme det psykososiale arbeidsmiljøet, da det blant annet kan oppstå på grunn av dårlig kommunikasjon, hadde jeg noen spørsmål i min intervjuguide som omhandlet temaet konflikt. Her kom det frem ulike svar, hvor assistenten forteller at hun ikke kan komme på at hun noen gang har vært opp i en konflikt før. Hun føler at hun er på en avdeling der hun blir hørt, hvor hun får komme med sine tanker og at de er slik en sammensveiset gjeng at de unngår at konflikter oppstår. Men, dersom hun hadde opplevd det, ville jo denne konflikten ha påvirket henne og hverdagen hennes. *«Jeg ville nok da ha grudt meg til å gå på arbeid, og det hadde jo ikke vært så hensiktsmessig i lengden.»* (sitat assistent). Den pedagogiske lederen vinklet sitt svar ut i fra et «organisatorisk nivå» som hun kalte det, der hun ser at det blir en konflikt mellom dem og de som bestemmer i kommunen. Hun forteller at det er spesielt assistentene som føler at de har mindre de skal ha sagt nå enn hva de har hatt før. *«De blir fort frustrerte og da kan det oppstå konflikter. De viser lite forståelse og så er det ikke alltid at man har grunnlag for forståelse heller.»* (sitat pedagogisk leder). Dette går mer på endringsprosesser innad i organisasjonen, der det ikke alltid er like enkelt å være innstilt på de nye endringene som skal innføres. *«En endringsprosess får sjelden smertefritt og uten konflikter. Det skal den heller ikke gjøre, for konflikter kan føre til at en må engasjere seg og bruke kreativitet for å finne den beste løsningen.»* (Lystad, 2006, s.234).

Når det kom til hvordan konflikter burde håndteres kom informantene med et nok så likt svar, der de mente at kommunikasjon var et viktig verktøy for å løse den eventuelle konflikten. De var enige om det da ble den pedagogiske leder sitt ansvar å ta det opp med dem det gjelder, og ha en samtale eller veiledning med disse. Informant 1, pedagogisk leder, svarte: *«Det kommer jo selvfølgelig an på hva konflikter handler om da, men de må nå i hvert fall snakke med dem det gjelder og få dem i tale. Og deretter få dem i tale med hverandre.»* Assistenten sier at det er veldig greit å kunne henvende seg til pedagogisk leder for å få den hjelpen og støtten man trenger eller har behov for. *«Det å få inn en tredjepart kan være til stor hjelp ved en konflikt. Blir det snakk om en større konflikt, blir styrer koblet inn og fungerer som en mekler.»* Lystad (2006, s. 119) sier at mekling er når en tredjepart kommer inn, tar tak i konflikten og fører de aktuelle partene sammen om en enighet. Det vanligste er da å la partene selv få komme frem til en løsning sammen, mens mekleren er tilstede for å hjelpe og veilede dem underveis.

Når det kommer til samarbeid mener Lundestad (2010, s.149) at det kan være lurt å lage «husregler» for sin arbeidsplass, der det blir satt opp hva som skal til for at et samarbeid skal fungere godt nok. På denne måten vil man få ansatte med gode holdninger, samtidig som at man da forebygger eventuelle konflikter som kan oppstå. Under spørsmålet om hvordan assistenten kan bidra til et godt arbeidsmiljø, forteller hun at hun er opptatt av å se alle og ta seg tid til å hilse på alle uansett hvor stresset hun kan være. Samtidig som at hun prøver å være blid og hyggelig, og spille litt på humor inni mellom. Humor er en vesentlig viktig faktor både for å fremme samarbeid, kommunikasjon og det psykososiale arbeidsmiljøet. Humor er et punkt jeg vil komme tilbake til. Videre forteller assistenten at hun gjerne hjelper til ved å tilby sin hjelp, og at hun er tilgjengelig om noen trenger noen å prate med eller har behov for å «lufte ut» sine problemer.

4.4 Humor

I teoridelen var jeg også inne på humor, da også dette er en viktig faktor når det kommer til det psykososiale arbeidsmiljøet. Noe som også kom frem under begge intervjuene selv om jeg nødvendigvis ikke spurte spesifikt om det. Assistenten nevnte flere ganger at det å ha en humoristisk tone er viktig, ikke bare for henne selv – men også for samarbeidet og kommunikasjonen ellers på huset. Da blir det straks enklere å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet også, dersom man kan bidra til god trivsel på arbeidsplassen sin i form av godt humør og en spøkefull tone. Som det ble nevnt i teoridelen forteller Lundestad (2005, s. 256) at humor er et betydningsfullt hjelpemiddel når det kommer til å holde på humøret, trivselen og motivasjonen uansett hvor stresset og sliten man kan bli. Dette vil igjen føre til glade og

lekne voksne, og deres gode humør vil igjen smitte over til barna som også ble nevnt i teoridelen.

Det som kan være utfordrende er å vite hvem som tåler en spøk eller ikke, men dette er noe man ser fort når man jobber så tett sammen som man gjør i en barnehage. Henviser her til teoridelen s 14, hvor Lundestad (2005, s. 88) forteller at man over tid utvikler hver sin språkkode og da blir det straks enklere å vite hvem som tåler en spøk og ikke. Samtidig er det viktig å kunne unne seg noe godt i hverdagen, som pedagogisk leder var inne på: *«Og så litt godteri i hverdagen er jo viktig. Sjokolade og drops på temaet i hvert fall. Dette er noe som alltid gir god stemning.»* God stemning vil igjen gi godt humor og trivsel på arbeidsplassen.

4.5 Organisering av hverdagen

Når det kommer til organisering av hverdagen i en barnehagen er det flere faktorer som spiller inn, hvor kommunikasjon og samarbeid er noen av dem. Organisering handler også om hvordan man får hverdagen til å gå opp med tanke på personalet, arbeidsoppgaver og utfordringer man møter underveis. Jacobsen og Thorsvik beskriver en organisasjon som et sosialt system der flere mennesker jobber sammen for å gjennomføre og nå felles mål og oppgaver. (2007, s. 13) Med tanke på den erfaringen mine to informanter har til sammen, ville jeg gjerne få et innblikk i hvilke erfaringer og tanker de hadde rundt dette temaet. Assistenten kjente veldig på det å ha ansvar for ei mindre gruppe barn, hvor hun nå har blitt en del av ei utegruppe med 3 voksne og 18 barn. *«Dette er en stor overgang fra å jobbe med 60 barn. Veldig god følelse. Enklere å se hverandre og være spontane.»* (sitat assistent). I tillegg har de gode rutiner når det kommer til organisering, der de utarbeider gode planer sammen med relevant innhold og tema, samtidig som at det også er rom for det spontane. I teoridelen er jeg blant annet inne på planleggingsfasen, hvor Gunnestad (2011, s.124) forteller hvor viktig det er at hele personalet får være med hele veien, ikke bare ved selve gjennomføringen men også under planleggingsfasen. Dersom personalet får komme med innspill og ha en medvirkning i sin hverdag, vil de føle seg inkludert og dermed bli motivert.

Når det kommer til hvordan den pedagogiske lederen opplever organiseringen på sin arbeidsplass, føler hun at det er mye som fort kan bli for strukturert som jeg allerede har vært inne på. *«Man ser på det som skal organiseres og ordnes for å få dagene til å gå – i forhold til planer og strukturer, fremfor oss andre som er her og barna som er her.»* (sitat pedagogisk leder) Nå jobber begge informantene på samme barnehage, og denne barnehagen er nok så stor – som den pedagogiske lederen poengterer selv. På en stor barnehage er det flere

mennesker og flere arbeidsoppgaver å tenke over. Dette påpeker jeg i teoridelen, der informasjonsflyt er viktig for at man hele tiden skal være oppdatert og vite hva som skjer til en hver tid. Gunnestad (2011, s.110) beskriver dette som en type reiserute, der man planlegger alt til den minste detalj, men at man må foreta noen valg og endringer underveis. Den pedagogiske lederen kjenner ofte på følelsen av at hun bare flyter med i det som skjer. Hun forteller at for å gjennomføre et prosjekt på en så stor barnehage, med 40 barn og 12 voksne, må man gi ganske mye av seg selv for å klare å engasjere seg og få til å organisere noe.

Ved spørsmål om organisering kommer pedagogisk leder inn på at konflikter kan oppstå på organisatorisk nivå, som jeg var inne på under kommunikasjon og samarbeid. Hun føler at enkelte avgjørelser blir avgjort høyere opp i «hierarkiet» som hun beskrev det. Siden barnehagen stadig er i endring vil det oppstå endringer som er planlagte og ikke, slik jeg nevnte i teoridelen. Der Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 360) forteller at enkelte endringer kan føre til stress og usikkerhet hos de ansatte - når endringer bringer dem ut av de trygge rammene de har blitt vant til. Da kan det fort oppstå frustrasjon blant de ansatte, og dette vil igjen prege det psykososiale arbeidsmiljøet. Man vil helst holde fast på det man forbinder med trygghet, og da kan det være utfordrende å møte nye endringer med åpne armer. *«Det er ikke alltid at man forstår hvorfor ting blir gjort som de blir gjort, og kanskje opplever vi noen ganger at de som foretar bestemmelsene i kommunen ikke forstår konsekvensene.»* (sitat, pedagogisk leder)

For at en organisasjon og organiseringen skal fungere best mulig er det også viktig med medarbeidersamtaler fordelt over et år, der hver ansatt får mulighet til å kunne påvirke sin arbeidssituasjon og hverdag. Dette er noe en arbeidsplass er pålagt til å gjennomføre, men det trenger ikke nødvendigvis å bety at det blir gjennomført. Pedagogisk leder og assistent forteller begge at de ikke har hatt medarbeidersamtaler ennå pga. organisering i kommunen. Pedagogisk leder forteller at lite medarbeidersamtaler, eller jobbsamtaler som hun heller ønsker å kalle det, er ofte på grunn av sykdom og fravær blant de ansatte. I tillegg til at mye annet må gjøres, og dermed blir disse samtalene bortprioritert. *«Men så lenge disse samtalene blir gjennomført etter planen så er jo det bra. Og så får de gi tilbakemelding på hvordan de synes ting går – og så finner vi ut av hva vi skal jobbe videre med.»* (sitat assistent).

5. Oppsummering

Etter å ha satt meg inn i variert teori, sett nærmere på det innsamlede datamaterialet og koblet dette opp mot relevant teori – ser jeg nå en sammenheng mellom teori og praksis. Jeg har brukt informantene mine godt gjennom hele oppgaven, og føler nå at jeg har fått svar på problemstillingen min. Som jeg skrev innledningsvis, ble problemstillingen min slik: «Hvordan arbeider pedagogisk leder for å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen sin?»

Når det kommer til hvordan en pedagogisk leder kan arbeide for å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet, er det flere faktorer som spiller inn og har en innvirkning på hverandre. Akkurat som med Leavitts diamant som jeg nevnte i teoridelen, vil et arbeidsmiljø ikke fungere like godt dersom en eller flere faktorer faller bort. Et eksempel på dette kan være at hvis man aldri får oppleve å være i flytsonen, vil motivasjonen dale nedover og dette igjen vil påvirke trivselen på arbeidsplassen. Det er derfor viktig at man som pedagogisk leder legger til rette for at medarbeidere får møte utfordringer og oppleve å mestre disse. Dette vil da føre til at motivasjonen og trivselen øker. Dette er et av de funnene som jeg sitter igjen med, hvor viktig det er at man trives og har motivasjon. Først da kan man gi litt ekstra av seg selv og yte sitt beste. Mine informanter kunne fortelle om «husregler» for sin arbeidsplass. Et flott tiltak som bidro til et sterkere arbeidsmiljø og økende trivsel. Ved hjelp av god kommunikasjon og et godt samarbeid, kan man derfor unngå konflikter og baksnakking på arbeidsplassen sin – når man jobber aktivt med disse «husreglene».

I tillegg har jeg funn som gjelder mer de ytre faktorene, som økonomi-kutt og nedskjæringer. Det var tydelig at dette var faktorer som mine informanter fikk kjenne på kroppen – både på godt og vondt. Som pedagogisk leder kan det være utfordrende å motivere andre og seg selv til tider, når man føler at det man gjør ikke er godt nok eller at man ikke strekker til. Samtidig var det viktig å kjenne på det at man har støtte fra sine medarbeidere og styrer. Dette vil alltid gjøre noe med en; hvor man da blir tryggere på seg selv, det man gjør og sin egen rolle.

Andre funn var hvor viktig det var å få bruke av sine kunnskaper, og ha mulighet til å mestre ulike utfordringer. Dette vil igjen føre til øking når det kommer til kvaliteten på arbeidsplassen, hvor personalets kompetanse vil bli styrket og deres motivasjon likeså. De ansatte må kunne ha en viss handlingskompetanse, der de kan se hvilke ferdigheter og kunnskaper som må til for å kunne løse de ulike utfordringene man møter. Når man jobber i

en slik organisasjon som det en barnehage er, vil det alltid oppstå nye endringer og krav til de ansatte. Det er derfor viktig å arbeide med personalets kompetanse slik at de på et eller annet vis kan være forberedt og godt rustet til å kunne møte de utfordringene som kan komme.

Samtidig er det viktig at hver og en får ha medvirkning i sin egen hverdag, både for store og små, hvor man kan ha en innvirkning på det som skjer i barnehagen og man kan gi tilbakemelding på hvordan dette fungerer for hver enkelt. Når det kommer til tilbakemeldinger i hverdagen, kom pedagogisk leder inn på «faglig tilbakemelding» og det er ikke noe jeg har tenkt over før. En ting er å få ros og positive tilbakemeldinger, men det er noe helt annet at dine medarbeidere ser det faglige i det du gjør. Dette var noe den pedagogiske lederen savnet, og dette er noe jeg vil ta med meg videre. Jeg vil prøve å være mer bevisst når det kommer til hvordan jeg gir tilbakemeldinger. Å gi ros for at man er flink med barna eller nettopp har hatt en fin samlingsstund holder ikke i lengden. Man vil gjerne vite hvorfor man er flink og sette ord på hva som var så fint med den der samlingsstunden. Dersom man kan gi mer faglige tilbakemeldinger, vil det bli enklere å tilegne seg nye kunnskaper og få flere erfaringer underveis i læringsprosessen for den enkelte.

Den største utfordringen man kan møte som pedagogisk leder er de endringene og bestemmelsene som blir gjort fra høyere hold. Der det kan bygge seg opp frustrasjoner og konflikter innad i personalgruppen, da de føler at de ikke har noe de skal ha sagt. Det er ikke alltid det er like enkelt å være innstilt på nye endringer, og da kan det være utfordrende å motivere seg selv og sine medarbeidere. Men jeg tenker at endringer er noe som vil skje, og det er ikke alltid man kan være forberedt på dette. Derfor er det mer viktig at man er innstilt på at slik og slik er det. Man må bare gjøre det beste ut av situasjonen rett og slett. Se løsninger, ikke problemene som endringer kan føre med seg.

Sist, men ikke minst, er det viktig med humor. En faktor som alltid vil styrke trivselen, humøret og motivasjonen. Glade og fornøyde voksne, vil også gi glade og fornøyde barn. I tillegg nevnte pedagogisk leder hvor mye en sjokoladebit kunne motivere de ansatte og hjelpe på humøret. Ved å ha litt godteri tilgjengelig for de voksne, får man automatisk bedre humør og god stemning. Dette er også noe jeg ikke hadde tenkt over før, men så absolutt noe jeg vil ta med meg videre. Jeg føler jeg nå sitter igjen med nye kunnskaper når det kommer til hvordan man som pedagogisk leder kan arbeide for å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet på sin arbeidsplass. Jeg føler meg bedre «rustet» til å kunne møte ulike utfordringer, og er spent på hva arbeidslivet kan gi meg.

Litteratur

Arbeidsmiljøloven. LOV-2005-06-17-62). (2005). Lastet ned fra http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_4

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (5. utgave, 1. opplag) Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ebeltoft, A. (1992). *Psykososialt arbeidsmiljø i praksis*. Oslo: Tano.

Ekholm, B. & Heding, A. (1993) *Det sitter i veggene*. Lund, Svergie AiT Norbokk.

Eriksen, N. (2006) *Arbeidsplassutvikling – med fokus på det psykiske arbeidsmiljøet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Gotvassli, K-Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Gunnestad, A.(2011). *Didaktikk for førskolelærere*. (3. opplag 2011) Oslo: Universitetsforlaget AS.

Hyrve, G. & Sataøen, S.O. (2006). *Samfunnsfag i førskolelærerutdanningen*. (2. opplag 2011) Oslo: Universitetsforlaget AS.

Irgens, Eirik J.: (2007) *Profesjon og organisasjon*. (3. opplag 2010) Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. utgave, 5. opplag 2011) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostas & Bjørke AS.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L.(2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utgave, 2. opplag 2011) Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kvistad, K. & Schei, S.H (2012). *Kompetanseløft*. Oslo: universitetsforlaget A.S

Larsen, A.K (2007) *En enklere metode*. (4. opplag 2012) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Larsen, A.K. & Slåtten, M.V.(2002). *En bok om oppvekst. Samfunnsfag for førskolelærere*. (3. utgave 2010, 2. opplag 2011) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lundestad, M.(2005). Ledelse av gruppefysiologiske forhold i personalgrupper. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad & M.V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (s. 63-91). (5. opplag, 2011) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lundestad, M.(2005). Å ta vare på seg selv som leder. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad & M.V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (s. 243-256). (5. opplag, 2011) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lundestad, M. (2010) *Konflikter- Bare til besvær?* (3. utgave, 1. opplag) Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Lystad, A.M. (2006) *Håndbok i konflikthåndtering*. Oslo: Akribe AS.

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. (2006) Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Skogen, E.(2005). Ledelse i barnehagen. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad & M.V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (s. 19-42). (5. opplag, 2011) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Skogen, E. & Haugen, R.(2005). Holdninger og kommunikasjon. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad & M.V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (s. 95-107). (5. opplag, 2011) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Slåtten, M.V.(2005). Kvinnelige ledere i barnehagen. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad & M.V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (s. 45 - 58). (5. opplag, 2011) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Vedlegg

Intervjuguide

- Hva er din utdanning?
- Hvor lenge har du jobbet i barnehageyrket?

Trivsel, arbeidsmiljø og organisering av hverdagen.

- Trivsel er en viktig faktor for et godt arbeidsmiljø. Hva legger du i begrepet trivsel? Hva er viktig for deg for å trives?
- Hva mener du er viktig for et godt arbeidsmiljø?
- Positive tilbakemeldinger og ros er viktig. Hva opplever du i hverdagen av dette?
- Hvordan opplever du organiseringen av arbeidet på din arbeidsplass? Hva fungerer bra? Noe som kan forbedres?
- Hvordan får du bruke og utvikle dine kunnskaper? Hvordan opplever du kontroll over egen tid og arbeid?
- En arbeidsplass skal gjennomføre medarbeidersamtaler, der du får påvirke din arbeidssituasjon. Hvordan fungerer dette for deg?

Kommunikasjon.

- Kommunikasjon er alltid viktig. Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom deg og pedagogisk leder/ assistent?
- Når avgjørelser skal tas, hvordan blir du inkludert og hvordan får du bidra med ditt?
- Dersom det skulle oppstå en konflikt mellom ansatte. Hva mener du en pedagogisk leder bør gjøre da?
- Hvordan opplever du konflikter i ditt arbeid? Påvirker de deg? Hvordan? Føler du at du blir hørt?

Et godt arbeidsmiljø.

- Dersom du føler behov for det, får du støtte i ditt arbeid fra din leder og kollegaer? Hva betyr dette for deg?
- Hva gjør du som assistent/ pedagogisk leder for å bidra til et godt arbeidsmiljø?