

Arbeidsmiljø i barnehagen

Hva legger pedagogiske ledere i et godt arbeidsmiljø, og hva gjør de for å utvikle dette?

Lisa Øfsti Ormbostad
[kandidatnummer: 35]

Bacheloroppgave
[BDBAC4900]

Trondheim, April, 2024

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskole for Barnehagelærerutdanning og er godkjent som en del av barnehagelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Forord

Gjennom denne bacheloroppgaven ønsket jeg å finne ut av hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljø og hvordan et godt arbeidsmiljø kan utvikles. Det har vært en spennende prosess å skrive, samle inn og analysere data og å gå i dybden på ett tema. Jeg vil takke mine informanter for å ha satt av tid til å stille til intervju, uten dere hadde ikke dette vært mulig. Jeg vil også takke mine studievenner og veiledere Sølvi Ann Fætten og Marit Holm Hopperstad for god veiledning og hjelp til oppklaring av ulike spørsmål.

Trondheim, april 2024

Lisa Øfsti Ormbostad

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	s. 3
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	s. 3
1.2 Presentasjon av oppgaven.....	s. 3
2.0 Teori.....	s. 4
2.1 Arbeidsmiljø.....	s. 4
2.2 Relasjonskompetanse, trygghet, tillit og humor.....	s. 4-6
2.3 Motivasjon og mestring.....	s. 6
2.4 Flytsonemodellen.....	s. 6-7
2.5 Hertzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.....	s. 7
2.6 Tilbakemeldinger.....	s. 8-9
3.0 Metode.....	s. 10
3.1 Valg av metode.....	s. 10
3.2 Planlegging av datainnsamling.....	s. 10-11
3.3 Analyse av funn.....	s. 11-12
3.4 Metodekritikk.....	s. 12-13
3.5 Etske hensyn.....	s. 13
4.0 Drøfting av funn.....	s. 14
4.1 Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø?.....	s. 14
4.1.1 Trygghet.....	s. 14-16
4.1.2 Relasjoner.....	s. 16-18
4.1.3 Det fysiske arbeidsmiljøet.....	s. 18-19
4.2 Hvordan jobber de for å utvikle et godt arbeidsmiljø?.....	s. 19
4.2.1 Motivasjon.....	s. 20-22
4.2.2 Tilbakemeldinger.....	s. 22-25
5.0 Avslutning.....	s. 26
6.0 Litteraturliste.....	s. 27
7.0 Vedlegg.....	s. 28
7.1 Samtykkeskjema.....	s. 28-30
7.2 Intervjuguide.....	s. 31

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Tema for oppgaven er arbeidsmiljø i barnehagen. Bakgrunnen for valget er at jeg selv gjennom praksis og arbeid har vært i ulike barnehager, hvor arbeidsmiljøet har vært ulikt i alle. Jeg merket fort hvor stor betydning arbeidsmiljøet har for min egen trivsel, og ønsket derfor å undersøke pedagogiske lederes erfaringer med arbeidsmiljø. Problemstillingen ble derfor «Hva legger pedagogiske ledere i et godt arbeidsmiljø, og hva gjør de for å utvikle dette?». Etter endt utdanning skal jeg jo ut som leder både for en barnegruppe, men og for en personalgruppe. Jeg ønsker derfor å tilegne meg kunnskap om hvordan dette jobbes med, hvordan utfordringer kan håndteres, og hvilke faktorer som har bidratt til å utvikle arbeidsmiljøet positivt. Et annet argument for valg av tema er relevansen det har for samfunnet vårt. Statistikk fra NAV viser at det legemeldte sykefraværet i barnehager lå i 2019 på 7%, noe som er mer enn 60% høyere enn gjennomsnittet for alle yrkesaktive, som ligger på 4,3% (Utdanningsforbundet, 2024). Selv om statistikken ikke sier noe om grunnen til det legemeldte sykefraværet, tenker jeg at ved å jobbe med å utvikle et godt arbeidsmiljø kan vi forebygge noe av sykemeldingene. Oppgaven kan derfor være relevant både for oss som profesjonsutøvere, men og for samfunnet.

1.2 Presentasjon av oppgaven

Oppgaven er delt opp i innledning, teori, metode, funn og drøfting av funn og avslutning. I teorikapitlet presenterer jeg teori som er relevant ut ifra analysen av mine funn. Gjennom analysen kom det frem fem overordnede tema som drøftingen deles opp i: trygghet, relasjoner, det fysiske arbeidsmiljøet, motivasjon og tilbakemeldinger. Funnene drøftes i lys av teorien. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hva funnene jeg har gjort betyr for utvikling av et godt arbeidsmiljø. Vedlegg kommer som en egen del nederst i dokumentet.

2.0 Teori

2.1 Arbeidsmiljø

I tittelen og problemstillingen til denne oppgaven bruker jeg ordet «arbeidsmiljø». Etter å ha undersøkt teori, var det vanskelig å finne noe som kunne beskrive på en god måte hva et arbeidsmiljø er. I denne oppgaven kommer jeg derfor til å hovedsakelig sette søkelys på det psykososiale arbeidsmiljøet, da det er det som er mest relevant for min oppgave. Jeg har likevel valgt å kalle det for arbeidsmiljø, og ikke psykososialt arbeidsmiljø, da begge deler kan sees i sammenheng.

Det psykososiale arbeidsmiljøet dreier seg om mellommenneskelige forhold. Kravene til det psykososiale arbeidsmiljøet er regulert i arbeidsmiljøloven § 4-3, men må også ses i sammenheng med bestemmelsene i §§ 4-1, 4-2 og 4-6 (1) som omhandler de organisatoriske arbeidsbetingelsene. Jeg vil i dette kapitlet se nærmere på det psykososiale arbeidsmiljøet, og komme tilbake til de organisatoriske arbeidsbetingelsene senere i oppgaven. Kort fortalt sier arbeidsmiljøloven § 4-3 (2005) at arbeidet skal tilrettelegges slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas, og utformes slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten. Arbeidstakeren skal ikke utsettes for trakassering, seksuell trakassering, og skal så langt det lar seg gjøre beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre. Vi kan si at det psykososiale arbeidsmiljøet i stor grad omhandler at man skal være trygg på jobb. Rundt et hvert psykososialt arbeidsmiljø utspiller det seg ulike, og motstridende interesser. Det finnes alltid slike bakgrunnsforhold som kompliserer eller forenkler belastningen på arbeidstakerne (Ebeltoft, 1990, s. 15). Ebeltoft (1990, s. 15) hevder at for at betegnelsen psykososialt arbeidsmiljø skal ha noen mening, må vi gå ut ifra forhold på den enkelte arbeidsplass. Det psykososiale arbeidsmiljøet vil med andre ord være ulikt fra arbeidsplass til arbeidsplass, og når vi skal jobbe med det må vi se på de menneskeskapte faktorene i det psykososiale arbeidsmiljøet.

2.2 Relasjonskompetanse, trygghet, tillit og humor

For å kunne bygge trygghet og tillit må vi og bygge en relasjon. Spurkeland (2020, s. 148) hevder at med dagens flate struktur og et tverrfaglig ansvarsområde kreves det at ledere etablerer trygge relasjoner for å mestre jobben. I en barnehage jobber vi tett med kollegaene på base eller avdeling, og vi er avhengige av å kunne skape en relasjon til hverandre for å få

samarbeidet til å flyte, vi må kunne utvise relasjonskompetanse. Klinge (2021, s. 12) sier at relasjonskompetanse er både medfødt og dynamisk, ved at det å vise relasjonskompetanse er en ferdighet som kan trenes og styrkes. Vi viser omsorg ved å skape en tilknytning til andre ved å vise de respekt og ta deres opplevelser og perspektiver på alvor, og ved å møte hverandre på en fordomsfri måte uten at relasjonen preges av en forutinntatt oppfatning (Klinge, 2021, s. 30). Klinge (2021, s. 57) hevder og at vi trenger å oppleve positive interaksjoner med våre kollegaer, slik at gode relasjoner preget av gjensidig respekt og tillit oppstår. Trygghet, glede og fellesskap er nøkkelingredienser for å føle tilhørighet. Nils Arne Eggen sa en gang i sin tid som fotballtrener at vi må spille hverandre gode, noe som er veldig aktuelt å huske når vi skal bygge relasjoner preget av trygghet og tillit og. Det handler om at vi må få øye på hverandre og løfte frem det som er positivt, og vise at vi vil hverandre godt. Spurkeland (2020, s. 99) sier at relasjoner handler om helse. God, menneskeorientert ledelse og gode relasjoner mellom kollegaer og styrer gjør folk friskere. I et inkluderende arbeidsmiljø setter folk pris på at du er der, noe som fremmer trygghet i seg selv.

Ett annet viktig aspekt i alle relasjoner er tillit. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner, og utvikles gjennom erfaringer og bygges ved repeterende tillitsvekkende handlinger ifølge Spurkeland (2020, s. 38). Forutsigbarhet vil være med å bygge tillit, det vil si at om vi har holdningen om at vi vil hverandre vel og at det er trygt å være seg selv, kan det bli lettere å ta opp stort og smått og vite at man blir ivaretatt. Vi har tillit til at vi sammen kan finne ut av noe. Tillit er sammensatt og påvirkes av emosjonelle og adferdsmessige forhold. Graden av lojalitet, avhengighet, trygghet og respekt bidrar til å styrke eller svekke tillit (Spurkeland, 2020, s. 40). Som pedagogisk leder i en barnehage er du avhengig av at de ansatte har tillit til deg og at du kan ha tillit til dem. Evnen til å vise tillit og tiltro henger sammen med å spille hverandre gode. Opplever du tillit og tiltro kan det øke selvtilliten din, og du tør å utfolde deg mer. Det er og viktig for å bygge opp om mestringsevnen vår. Når relasjonen preges av tillit kreves det mindre kontroll, fordi vi vet at vi kan stole på hverandre.

Bruk av humor er og et viktig verktøy for å bygge relasjoner og bidra til et godt arbeidsmiljø. Når jeg tenker på humor, tenker jeg på varm humor, humor som ikke har som mål å latterliggjøre noen, men heller le sammen. Humor styrker relasjoner, og gir følelse av samhørighet, vennskap, nærhet, varme og kontakt (Spurkeland, 2020, s. 295). Humor bringer oss sammen ved at vi kan le og dele glede over noe felles. I barnehagen i dag står vi ofte i pressede situasjoner preget av stress og høye krav, Spurkeland (2020, s. 295) hevder derfor at

bruk av humor kan redusere angst og stress, og i tillegg styrke selvfølelsen ved å trygt kunne la følelser strømme. Humor, latter og glede er befriende, og frigjør god energi!

2.3 Motivasjon og mestring

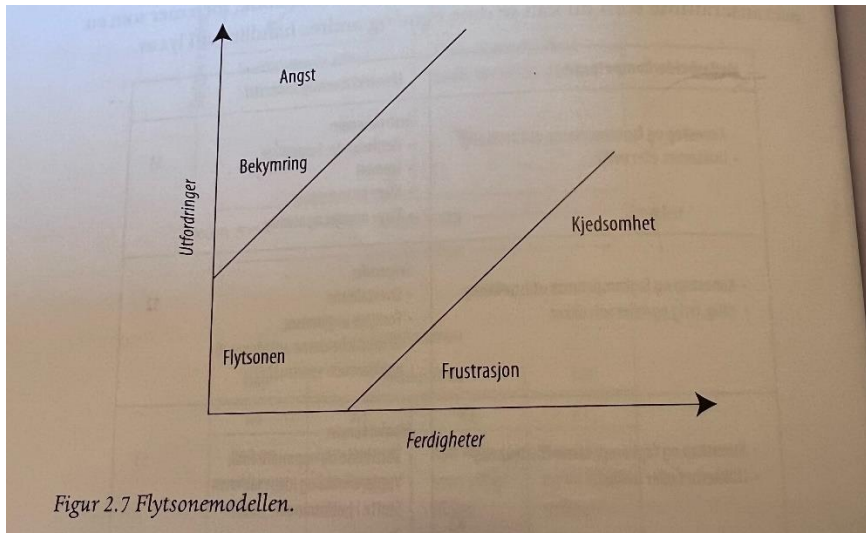
Motivasjon handler om hvordan vi skaper en kraft og retning for det vi foretar oss, og hvordan vi utvikler interesse og styrker vårt engasjement for noe (Lillemyr, 2007, s. 17). Lillemyr (2007, s. 23) hevder at motivasjonen kan i enkelte tilfeller styrkes bare ved å utføre en handling. Han refererer da til indre motivasjon, hvor det ikke er noen ytre belønning, men aktiviteten i seg selv gir tilfredsstillelse og et sterkt engasjement. I dag finnes det mange forklaringer på indre motivasjon, som mestring, eller at følelsen av å selv kunne bestemme er viktig. De er knyttet til selvet og forståelse av relasjoner, miljø og kontekst. Lillemyr (2007, s. 17) peker også på at selv om mye motivasjon kan komme innenfra, er det viktig å erkjenne kraften av ytre motivasjonen og, og at den kan supplere den indre motivasjonen. Det kan være ros eller belønning av ulike slag. Klinge (2021, s. 28) sier at vi trenger å oppleve selvbestemmelse for å utvikle trivsel, engasjement og indre motivasjon. I tillegg til behovet for selvbestemmelse har vi og behov for å oppleve tilhørighet og kompetanse. Behovet for kompetanse handler ifølge Klinge (2021, s. 29) om å kunne håndtere de utfordringene vi møter, og ha mot til å prøve noe nytt. Mot til å prøve noe nytt henger tett sammen med relasjoner og opplevelsen av trygghet og tilhørighet på arbeidsplassen. Vi har behov for å prøve og feile for å lære oss nye ferdigheter, og da er det en fordel om det kjennes trygt å skulle gjøre det. Å bli hørt og ha innflytelse på egne arbeidsoppgaver er viktig for at det skal kjennes meningsfylt og for å føle ansvar for dem (Klinge, 2021, s. 56).

Innflytelse på arbeidsoppgaver kan være viktig for å føle motivasjon. I tillegg er det å få utfordringer som står i stil med egen kompetanse viktig for å oppleve flyt og mestring. Lillemyr (2007, s. 25) sier at tap av motivasjon kan forekomme dersom vi går lei av rutiner, ikke får arbeidsoppgaver som samsvarer med vår kompetanse eller får nok spennende utfordringer. Det kan føre til utbrenthet eller at vi blir lei, og kan ses i sammenheng med flytsonemodellen.

2.4 Flytsonemodellen

Psykologen Csikszentmihalyi har utviklet flytsonemodellen. Han mente at mennesker fungerer best når det er balanse mellom utfordringene vi blir stilt ovenfor og vår kompetanse,

og at når det er i balanse befinner vi oss i flytsonen. Om utfordringene blir for store, fører det til angst og bekymring, mens om vår kompetanse er for stor for utfordringene opplever vi frustrasjon og kjedsomhet (Gotvassli, 2019, s. 60). Modellen kan brukes både individuelt og avdelingsvis. Ved å kartlegge personalets styrker, interesser og ressurser kan man bruke det for at de skal holdes i flytsonen.



Figur er hentet fra Gotvassli (2019, s. 60)

2.5 Hertzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

I 1957 foretok Fredrick Hertzberg en undersøkelse for å finne ut hva som gjorde folk godt tilfreds i arbeidet og mindre tilfreds. Denne teorien deles inn i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, eller trivselsfaktorer. Typiske motivasjonsfaktorer er anerkjennelse, følelsen av å få arbeidet gjort, få ansvar og innholdet i selve arbeidet. Hygiene- eller trivselsfaktorer omhandler forhold rundt lønn, arbeidsforhold og status, og må være tilfredsstilt før motivasjon kan oppstå (Gotvassli, 2019, s. 179). Vi kan tolke det slik at de fysiske rammene rundt arbeidet vårt (hygiene) må være gode og oppfylte for at vi skal klare å motiveres. Det er ikke dermed sagt at om hygiene- og trivselsfaktorene er oppfylte så kommer motivasjonen automatisk. Begge faktorene må brukes for å utfylle hverandre. Vi mennesker har behov for trygghet, anerkjennelse i arbeidet og sosial tilhørrelse, men vi trenger og utfordringer, selvrealisering og selvstendig ansvar (Gotvassli, 2019, s. 180). Denne teorien kan være veldig nyttig og relevant å bruke når vi skal organisere hverdagen på avdelingen i barnehagen. Gode planer skaper rammer og forutsigbarhet både for barna, men også for de ansatte. Og opplevelse av ansvar og evne til å kunne påvirke innholdet i egen arbeidshverdag kan motivere ansatte, sammen med anerkjennelse for godt utført arbeid. Vi er avhengige av å ha det trygt og godt, samtidig som at vi trenger å utfordres litt og for å kjenne på mestring.

2.6 Tilbakemeldinger

Når det gjelder tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur, kommer jeg i denne oppgaven til å støtte meg på Spurkeland (2020), og det Øiestad (2004) kaller feedback. I oppgaven har jeg likevel valgt å kalle det tilbakemeldinger, siden det ble mest naturlig for meg.

Tilbakemeldinger omhandler mye mer enn bare ris og ros. I denne oppgaven vil positive tilbakemeldinger veie tyngst, men jeg kommer og til å gå inn på konstruktive og spesifiserte tilbakemeldinger.

Tilbakemelding handler om å få øye på noe hos noen, og formidle det du ser til den det gjelder. Det er å anerkjenne den andre og gi muligheter til å vokse (Øiestad, 2004, s. 19). Gode tilbakemeldinger kan hjelpe deg til å se ditt potensiale og ressurser, slik at tiltroen til deg selv øker. Når tiltroen øker vil du kjenne deg mer motivert til å gjøre ting som gir mening for deg (Øiestad, 2004, s. 131). Øiestad (2004, s. 134) sier at gode, nyanserte tilbakemeldinger gir trygghet, tillit, stimulerer kreativitet, utholdenhet og arbeidslyst. Gode tilbakemeldinger henter frem ressursene som finnes i personalet, og bygger opp og forsterker tillit mellom ansatte. Det finnes ulike måter å gi tilbakemeldinger på, en god måte er spesifiserte tilbakemeldinger, det vil si konkrete tilbakemeldinger. Det er godt å høre at du har gjort en god jobb, det er enda bedre å høre hvorfor du har gjort en god jobb, eller hva som var spesielt bra. Slike tilbakemeldinger nærer selvtilliten og motivasjonen, og det er som om vi ser ting enda tydeligere når det blir påpekt av noen andre (Øiestad, 2004, s. 38). Et viktig ord i spesifiserte tilbakemeldinger er «fordi», som åpner opp for at vi kan komme med eksempler som bekrefter det vi sier, eller gir mulighet til å utbrodere.

Alle tilbakemeldinger skal gis for å hjelpe, aldri straffe. Straff og irettesettelser er ikke tilbakemelding. Innholdet må være slik at mottakeren kan forstå intensjonen eller gjøre noe med det (Spurkeland, 2020, s. 101). Det kreves dessuten at relasjonen er på plass for å kunne motta tilbakemeldinger. Spurkeland (2020, s. 101) fremhever at tilbakemelding i en negativ relasjon sjeldent har noen effekt, da den ofte blir avvist. Tilbakemelding skal alltid komme fra personer som vil mottakeren vel. På denne måten kan vi skille tilbakemeldinger fra ris, en tilbakemelding skal være konstruktiv eller positiv, og den skal kunne brukes til noe av mottakeren. Når konstruktive tilbakemeldinger skal gis er det viktig at vi vet noe om hvordan tilbakemeldingskulturen i barnehagen er. Spurkeland (2020, s. 113) sier at om vi ikke vet noe om tilbakemeldingskultur før en konstruktiv tilbakemelding skal gis kan det gi sjokk, varige sår og tære på relasjonen. På den andre siden peker Spurkeland på at om mottaker er kjent

med tilbakemeldingskulturen så kan tilbakemeldingene være både tøffe og direkte uten at det skader relasjonen.

Et annet aspekt ved tilbakemeldinger som Øiestad (2004, s. 45) trekker frem er anerkjennelse av opplevelser. Følelser faller lettere til ro når de blir forstått. Opplevelsen blir gyldig ved at den som lytter viser at hen forstår og ser. For å kunne anerkjenne opplevelser må vi kunne lytte aktivt. Gjennom aktiv lytting er vi sammen med den som forteller. Følelser blir sett, delt og gjort gyldige, og negative tanker og følelser kan lettere slippe taket (Øiestad, 2004, s. 48). Dette gjelder både positive og negative opplevelser og følelser. Når vi deler noe negativt blir børen lettere å bære fordi vi bærer den sammen, og når vi deler noe positivt vil gleden bli enda større fordi vi kan glede oss sammen. Det som kan være utfordrende er å bare skulle lytte og bekrefte det den andre siden. Vi er koblet for å gi innspill, løsninger eller råd, men det er ikke alltid det den som deler trenger. Øiestad (2004, s. 49) hevder at i noen situasjoner er det å vise forståelse den beste tilbakemeldingen vi kan gi.

Hvordan tilbakemeldinger mottas og brukes handler mye om kulturen i barnehagen. I en fasitkultur vil rett fremgangsmåte og bestemte, ofte teoretisk korrekte handlinger og tanker stå i fokus. I en undringskultur er man mer opptatt av å skape en undring og refleksjon over eksisterende verdier og praksis i organisasjonen (Gotvassli, 2019, s. 108). Dette har også sammenheng med trygghet, og at vi tør å prøve noe nytt og reflektere over det, eller ta et slags oppgjør med eksisterende verdier og praksis.

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

Problemstillingen i denne oppgaven er «Hva legger pedagogiske ledere i et godt arbeidsmiljø, og hva gjør de for å utvikle dette?». Jeg må dermed finne en metode som best mulig belyser dette spørsmålet. Målet med metode er å få frem informasjon om det som undersøkes, og kunnskap om hvordan informasjonen kan analyseres. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og er en sentral del av empirisk forskning (Bergsland & Jæger, 2022, s. 28). Når vi snakker om forskningsmetoder refereres det som regel til to hovedkategorier: kvalitativ og kvantitativ metode. Til denne oppgaven valgte jeg en kvalitativ metode. Thagaard (2021, s. 15) sier at begrepet kvalitativ omhandler å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvens, og at det viser til kvalitetene, karaktertrekk og egenskaper ved sosiale fenomener. Kvantitative studier omfatter et større utvalg, og baseres på metoder som innebærer større avstand (Thagaard, 2021, s. 16). Videre måtte jeg finne den kvalitative metoden som var mest naturlig for min problemstilling, og valget falt da på intervju.

3.2 Planlegging av datainnsamling

Intervju som innsamlingsstrategi kan gjennomføres på ulike måter. Alt fra en samtale med delvis til ingen struktur, til en mer formell tilnærming med spørsmål i en fastsatt rekkefølge. For å forberede meg til intervju utarbeidet jeg en intervjuguide, slik at intervjuet ble strukturert eller delvis strukturert. Bergsland & Jæger (2022, s. 34) beskriver denne formen for intervju som en slags samtale mellom forsker og informant, der gangen i samtalen styres av forskeren. Jeg brukte god tid og fikk veiledning for å utarbeide spørsmål som kunne gi svar på problemstillingen, og var åpne. Bergsland & Jæger (2022, s. 34) sier at de gode spørsmålene er de som er åpne og gir rom for at informanten kan reflektere og gjøre rede for sine opplevelser, tanker og erfaringer om det som det spørres om. I forkant av intervjuene brukte jeg tid på å utarbeide en intervjuguide. Intervjuene ble forskjellige. I ett intervju gikk vi strukturert gjennom spørsmålene i intervjuguiden i den rekkefølgen som var oppsatt, mens i de to andre hoppet vi litt mellom spørsmålene, siden informantene fortalte noe som kom som et spørsmål senere. Det var betryggende for meg å kunne støtte meg på intervjuguiden for å sikre at alle spørsmålene ble besvart.

Problemstillingen i denne oppgaven omhandler arbeidsmiljø. Jeg har gjort et strategisk valg når det kommer til mine informanter. Det vil si at utvalget er basert på personer som har

egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2021, s. 54). Informantene har jeg fått tilgang på gjennom tidligere arbeid og praksis. Informantene jobber i ulike barnehager i ulike deler av landet, og har ulik ansiennitet. Fra ca. 20 år som pedagogisk leder til nesten nyutdannet. Jeg ønsket ikke å intervju noen fra min egen barnehage, da jeg syntes det ble for nært. Siden jeg kjente til informantene, tok jeg kontakt via telefon. Jeg presenterte tema og problemstilling for de og spurte om de kunne tenke seg å delta i intervju. Da de hadde sagt ja til det fikk de samtykkeskjema og intervjuguide tilsendt via e-post. På den måten fikk de all nødvendig informasjon, og kunne forberede seg, eller velge å trekke seg fra prosjektet. Det at jeg kjente til informantene fra før gjorde det og lettere å gjennomføre intervjuene ved at jeg greide å slappe av og skape en samtale.

To av mine intervju ble gjennomført via Teams. Jeg ringte da informanten via Teams og brukte lydopptaker mens intervjuet pågikk. Synkrone intervju er basert på at forsker og deltaker er på nett samtidig. Synkrone intervju har flest likhetstrekk med ansikt-til-ansikt intervjuer fordi synkroniseringen gir mulighet for både spontan interaksjon og direkte respons mellom intervjudeltaker og forsker (Thagaard, 2019, s. 110). Jeg opplevde heldigvis ingen tekniske problemer underveis, og lydopptaket ble tydelig selv om intervjuet var over Teams. I det tredje intervjuet ble informanten invitert til møterommet i barnehagen.

3.3 Analyse av funn

Analyse av funn er en tidkrevende prosess. Jeg startet med å transkribere ordrett hva som ble sagt i intervjuene. Deretter strukturerte jeg datamaterialet ved å fjerne overflødig materiale som overlappende uttalelser og digresjoner i samtalen (Bergsland & Jæger, 2022, s. 45). Etter reduseringen av datamengden begynte jeg å kode intervjuene. Thagaard (2019, s. 153) sier at en induktiv tilnærming innebærer at vi forankrer kodene empirisk ved å utvikle koder som gir et konsentrert uttrykk for deltakernes erfaringer og handlinger. Det gjorde jeg ved å lage tre kolonner i et Word-dokument. I første kolonne var spørsmål og informantens svar, i den andre kolonnen var et sammendrag av hva informanten sa, og i den tredje kolonnen skrev jeg en kode for hvert sammendrag.

Etter at jeg var ferdig med å kode alle intervjuene sammenlignet jeg kodene, og telte opp hvor mange ganger hver enkelt kode dukket opp i alle intervjuene. Ut ifra det lagde jeg en tabell for å visualisere hvilke koder som ble nevnt mest for å kunne lage tema til drøftingen. Når vi utvikler kategorier som representerer viktige tema i teksten, bidrar kategoriseringen til å

knytte sammen de enkelte temaene som hver kode representerer (Thagaard, 2019, s. 154). Det var utfordrende å skulle dele kodene opp i egne tema, fordi mange av kodene omhandlet mye av det samme. For å gjøre tematiseringen tydeligere for meg selv tok jeg utgangspunkt i problemstillingen min «Hva legger pedagogiske ledere i et godt arbeidsmiljø, og hva gjør de for å utvikle dette?». Analysen kunne da deles inn i to hoveddeler: hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø, og del to, hvordan jobber de for å utvikle et godt arbeidsmiljø.

Tema, og hvor mange ganger de ble nevnt
Tilbakemelding (32)
Trygghet (24)
Motivasjon (22)
Relasjon (21)

Etter jeg var ferdig med å kode og kategorisere leste jeg over intervjuene flere ganger. Dette gjorde jeg for å tydeliggjøre for meg selv hva de enkelte kodene betydde, og hvordan de best kunne brukes i min oppgave.

3.4 Metodekritikk

Reliabilitet i kvantitative studier knyttes til spørsmålet om forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2019, s. 187). I forkant av intervjuet søkte jeg til Sikt for å kunne bruke lydopptaker. Jeg ønsket å bruke lydopptaker slik at jeg kunne få med meg alt som ble sagt og få mest mulig data til transkribering og analysen. Dersom jeg ikke hadde søkt Sikt og notert underveis ville det gitt en dårligere flyt i samtalen. Jeg har og erfaring fra praksis hvor intervjupersonen syntes det var forstyrrende at jeg noterte underveis, og ønsket derfor å unngå dette. Da jeg transkriberte skrev jeg ordrett ned det som ble sagt, og i etterkant har jeg jobbet med å fjerne overflødig snakk for å samle intervjuene sammen til en tekst. Jeg har og styrket reliabiliteten ved at jeg har tenkt grundig gjennom planleggingen og gjennomføringen av intervjuene og søkt Sikt for bruk av lydopptaker. Jeg har forberedt meg til intervju ved å lage en intervjuguide, og tatt et strategisk valg av informanter. Validitet handler ifølge Bergsland & Jæger (2022, s. 44) om troverdighet. Troverdighet handler blant annet om en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. Problemstillingen min var veivisende for valg av metode. Siden jeg valgte intervju som metode fikk jeg mye datamateriale å bruke til oppgaven. Og spørsmålene var åpne og ga svar på det jeg lurte på, det gir indre validitet. Validitet knyttes og til overførbarhet, som handler om hvorvidt resultatene kan overføres til lignende fenomener (Bergsland & Jæger, 2022, s. 44). Mine funn fra forskningen kan ikke generaliseres, fordi jeg kun har intervjuet en liten gruppe

pedagogiske ledere. Siden jeg kun intervjuet pedagogiske ledere, kan de bare fortelle noe om deres opplevelser og erfaringer med utvikling av arbeidsmiljø i deres enkelte barnehager, og ikke representere hele personalet eller alle barnehager. Men funnene kan likevel være overførbare, ved at de kan brukes eller være gjenkjennelige for andre som leser oppgaven, og ved at funnene som kom frem kan brukes for å jobbe med utvikling av et godt arbeidsmiljø.

3.5 Etiske hensyn

Som forsker har man ansvar for å påse at forskningen gjennomføres etter etiske retningslinjer. Dette kan i følge Bergsland & Jæger (2022, s. 47) knyttes til tre prinsipper. Informert samtykke innebærer at informantene informeres om undersøkelsens formål, at deltakelse er frivillig, og at informanten når som helst kan trekke seg uten at det gir negative konsekvenser. Jeg brukte en standard mal fra Sikt med informasjon om hvordan personopplysninger skal oppbevares, hvordan de kunne ta kontakt med meg eller mine veiledere, at de når som helst kan trekke seg, samt informasjon om tema for undersøkelsen. Det andre prinsippet er konfidensialitet, som medfører at man ikke offentliggjør informasjon som kan avsløre informantens identitet (Bergsland & Jæger, 2022, s. 47). For å sikre konfidensialitet gir jeg informantene mine koder eller fiktive navn når jeg transkriberer og skriver i oppgaven min. Jeg vurderer og om noe som kommer frem i intervjuene ikke bør transkriberes, for å sikre at informantens historier ikke blir gjenkjent av andre. Det siste prinsippet er konsekvenser. Det omhandler vurdering av om deltakelse kan medføre skade eller belastninger for informantene. Det handler om å ivareta informantenes integritet, ved å prøve å unngå at forskningen medfører negative konsekvenser for dem (Bergsland & Jæger, 2022, s. 49). For å sikre dette var jeg nøye med å utarbeide spørsmål i intervjuguiden som er åpne, og ikke gjør at informanten føler at hen utleverer seg selv eller barnehagen. Informanten kunne også velge å ikke fortelle mer om ett tema, og det er greit. I intervjuet var jeg nøytral og holdt tilbake egne erfaringer, slik at jeg ikke farget informantens svar. Jeg var til stede og lyttet aktivt.

4.0 Drøfting av funn

I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte funn fra intervjuene mine. Da jeg skulle starte å skrive syntes jeg det var vanskelig å skulle skille temaene fra hverandre, fordi mye går inn i hverandre. Jeg gikk derfor tilbake til problemstillingen min «Hva legger pedagogiske ledere i et godt arbeidsmiljø, og hva gjør de for å utvikle dette?». Det ble da naturlig å dele drøftingen inn i to deler. Først skal jeg se på hva informantene mener kjennetegner et godt arbeidsmiljø, og hva som må ligge i bunnen, før vi går til del to, som handler om hvordan de utvikler et godt arbeidsmiljø.

4.1 Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø?

Ett av mine spørsmål i intervjuguiden var «hva tenker du at et godt arbeidsmiljø inneholder?». Informantene har flere likhetstrekk i svarene sine. Noe av det som blir nevnt er trygghet, relasjoner, tydelig ledelse, humor, tilbakemeldinger og motivasjon. Jeg vil først se på hva informantene legger i trygghet, relasjoner og det fysiske arbeidsmiljøet. Deretter vil jeg drøfte hvordan pedagogiske ledere jobber med tilbakemeldinger og motivasjon for å utvikle et godt arbeidsmiljø.

4.1.1 Trygghet

Et tema informantene reflekterer mye over er trygghet. Ut ifra mine funn virker det ikke som at trygghet er en faktor som står alene som et kjennetegn på et godt arbeidsmiljø, men noe som påvirkes av flere faktorer. Informantene knytter trygghet til trivsel, takhøyde, aksept, relasjoner, kommunikasjon, omsorg, humor og forutsigbarhet. Det er med andre ord mange faktorer som påvirker hvilken grad av trygghet vi opplever, samt at hvilke faktorer som er viktige vil kunne være individuelt. Informant 1 sier det for eksempel på denne måten:

«Da er det trygghet og en trygghet til å være den du er. At vi har rom for et mangfold, at vi har et menneskesyn der vi på en måte ikke dømmer noen ut ifra for eksempel hvordan de ser ut eller kler seg. Mangfold.»

-Informant 1.

Det informanten setter ord på her er at det å gå på jobb og føle at man kan være seg selv er viktig for å kjenne seg trygg sammen med de man jobber med, og at dette er noe informant 1 har jobbet med sammen med personalet. Klinge (2021, s. 30) sier at vi viser omsorg ved å skape en tilknytning til andre ved å vise de respekt og ta deres opplevelser og perspektiver på

alvor, og ved å møte hverandre på en fordomsfri måte uten at relasjonen preges av en forutinntatt oppfatning. Aksept og takhøyde gir rom og trygghet til å kunne være seg selv. En annen faktor som kom frem som viktig for å fremme trygghet er forutsigbarhet. Informantene knytter det opp mot rutiner, planer og tydelig ledelse. Kontinuitet og enighet rundt rutiner er viktig for å skape trygge rammer både for barna, men også for de ansatte. Vi vet hva som skal gjøres, og vi vet hvordan vi gjør det. På den andre siden kan for stor grad av rutiner og regler bli rigid. Rammene kan bli for stramme, slik at vi mister opplevelsen av selvbestemmelse og rom for å prøve noe nytt. Ifølge Klinge (2021, s. 28) trenger vi og å oppleve selvbestemmelse for å utvikle motivasjon og tivsel. Informant 1 trekker også frem at kommunikasjon rundt rutiner er viktig, slik at personalet er enige i hvordan vi skal gjøre ting. På den måten skaper rutiner trygghet, samtidig som at det ikke er skrevet i stein, og kan endres ved behov.

En annen faktor som informantene trekker frem, er omsorg og raushet. Alle informantene er opptatte av å se hverandre, anerkjenne det som er positivt, og å ha en åpen dialog med hverandre. Ett trekk som kommer frem i alle intervjuene er at det er lov å si ifra om man har en dårlig dag. Informant 3 sa for eksempel at når man jobber så tett sammen så kommer vi ikke unna at vi har gode og dårlige dager, og at dersom relasjonen er trygg og god kan vi lettere møte hverandre. Intervjuene gir ikke grunnlag for å utdype hva som kan gjøre en dag dårlig. Det vil trolig være individuelt. Noe kan vi gjøre noe med, andre ting kan vi best hjelpe med gjennom å lytte. For eksempel sier informant 2 at om noen har vondt i en skulder en dag, er det åpenhet for å si ifra om det og få tilrettelagt oppgaver som passer bedre den dagen. Hun understreker at det er viktig å kunne si ifra om for å ivareta vår egen helse. Den andre siden krever mere av oss, nemlig den psykiske og følelsesmessige siden. Det kan være vanskelig å være åpen om hva vi føler og tenker, det krever mot å si, og det må kjennes trygt. Om vi da blir møtt med anerkjennelse, omsorg og at noen lytter til det vi har å si, kan det styrke følelsen av trygghet. Det er i tråd med Øiestad (2004, s. 49).

Informant 3 trekker frem ros og positive tilbakemeldinger som viktig for å utvikle trygghet, noe som fører til at vi kanskje tørr mer. Tilbakemelding handler om å få øye på noe hos noen, og formidle det du ser til den det gjelder. Det er å anerkjenne den andre og gi muligheter til å vokse (Øiestad, 2004, s. 19). Gode tilbakemeldinger kan hjelpe deg til å se ditt potensiale og ressurser, slik at tiltroen til deg selv øker. For å kunne gi tilbakemeldinger må man også være trygg i seg selv og trygg i personalgruppa. Oppsummerende kan vi si at det å ha rom for å være seg selv og bli godtatt, åpen kommunikasjon og gode tilbakemeldinger er noe

informantene mener er grunnleggende for å føle trygghet. Videre skal vi se på hvordan relasjoner påvirker trygghet og trivsel i arbeidsmiljøet.

4.1.2 Relasjoner

Hvor stor grad av trygghet vi opplever vil og ha sammenheng med hvilken relasjon vi har til våre kollegaer. Det er derfor hensiktsmessig at vi jobber for å utvikle en god relasjon og trygghet for å kunne utvikle oss sammen. Dette sier informantene om relasjoner:

«prøve å bygge en relasjon til de, litt mer enn det overflatiske. Prøver å bli litt kjent, når vi jobber så tett kommer vi ikke unna at vi har gode og dårlige dager, og da er det kanskje lettere å møte hverandre da hvis man har en god relasjon. Og da tenker jeg at hvis relasjonen er god da er man tryggere på hverandre.» -

-Informant 3

Vi ser her at informant 3 ser sammenhengen mellom trygghet og relasjoner. Om vi er trygge på hverandre er det lettere å møte hverandre og ha en åpenhet når ting er vanskelig. Om relasjonen er god og vi føler oss trygge, kan vi tørre å vise våre mere sårbare sider, og vite at vi blir ivaretatt. Informant 3 viser at det å bygge relasjoner til kollegaene sine er noe hun jobber bevisst med for å skape et trygt arbeidsmiljø.

«og slik er det med kollegaer og. Du må kjenne de, og du må på en måte være et medmenneske om du skal være leder. Du må ha relasjonskompetanse og empati. Humor og at man ikke tar seg selv så høytidelig og at man kan ha det artig sammen.»

– Informant 1

Informant 1 legger vekt på bruk av humor sammen med kollegaene sine for å styrke relasjoner. Det er i tråd med det Spurkeland (2020, s. 295) sier. Bruk av humor kan styrke relasjoner ved at det bringer oss sammen og vi kan dele noe felles som vi kan glede oss over. Informant 1 nevner at vi kan ha det morsomt sammen. I det kan det tolkes som at humoren som benyttes på avdelingen er såkalt varm humor, humor som ikke har som mål å latterliggjøre noen eller bagatellisere andres opplevelser. Slik type humor kan skape en utrygghet og mistillit, mens varm humor vil fremme trygghet og styrke relasjoner. Latter og

humor frigjør god energi, noe som gir ringvirkninger ved at stemningen letter og vi kan ha det morsomt sammen.

«Vi har og en sosialkomite i barnehagen vår der vi finner på litt ting utenom barnehagen og. Det synes jeg absolutt har påvirket arbeidsmiljøet positivt. Det virker som at det er positivt da. Det å føle seg viktig å kjenne at du er med å bidra tror jeg er viktig.»

– Informant 2

Informant 2 ser også verdien av å bygge en relasjon utover det overflatiske, i likhet med informant 3. Når det gjelder å finne på ting utenom arbeidstid, er det viktig at arbeidsmiljøet og relasjonene er gode og trygge. Utrygghet eller mistriivsel blant kollegaene kan hindre deg i å tørre å møtes utenom jobb. I barnehagen er vi profesjonsutøvere og har en trygghet i det, mens etter jobb er vi privatpersoner. Om relasjonen ikke er trygg, eller om vi ikke trives sammen med de vi jobber med, kan terskelen for å møtes etter jobb være høyere. På den andre siden, om relasjonen, tryggheten og trivselen er på plass kan det å finne på noe sosialt etter jobb være et positivt bidrag til å utvikle et godt arbeidsmiljø, noe det virker som at det er i informant 2 sitt tilfelle. Klinge (2021, s. 57) sier at positive opplevelser, gode relasjoner og fellesskap er viktig for å føle tilhørighet. Det å glede seg til noe sammen kan være positivt for arbeidsmiljøet. Samme gjelder når vi har opplevd noe godt sammen. Vi lades opp og tar med god energi tilbake til arbeid, vi frigjør energi hos hverandre. Gode relasjoner kan virke å være helsefremmende. Dette sier informant 1 om relasjoner:

«Hvis noen har en periode hvor man er veldig sliten og ikke tåler så mye så må man ta hensyn til det, og kanskje ikke pålegge den personen så mange oppgaver eller at noen tar over en liten stund. Og hvis det ikke fungerer må man jo kanskje sykmelde seg eller ta seg en liten pause rett og slett for å komme seg. Så det handler jo om å forebygge den slags da. At man kan tilrettelegge så godt det lar seg gjøre i en barnehage. Og det og har vi fordi det er god kommunikasjon og åpenhet og raushet i forhold til det.»

– Informant 1

Å jobbe i barnehage kan innebære en del stress og emosjonelle krav, noe som kan tære på hver og en. Det kan tolkes som at dette er noe det er åpenhet rundt på avdelingen til informant 1, og at de støtter hverandre. Vi er mennesker, med gode og dårlige dager og med faktorer både i og utenfor barnehagen som kan påvirke hvordan vi har det. Spurkeland (2020, s. 99) sier at relasjoner handler om helse. God, menneskeorientert ledelse og gode relasjoner mellom

kollegaer gjør folk friskere. I et inkluderende arbeidsmiljø setter folk pris på at du er der, noe som fremmer trygghet i seg selv. Og så kan det ofte være slik at det å komme på jobb i et godt arbeidsmiljø kan gjøre deg raskere frisk enn å sitte hjemme. Å bli ivaretatt og at kollegaer viser at de er glade for at du er der føles godt, og kan fylle oss med positiv energi og forebygge sykemeldinger. På den andre siden kan en sykemelding være nødvendig, det kjenner man best selv. Ut ifra sitatet til informant 1 virker det som at det er aksept for begge deler, noe som kan gjøre det lettere for den som er sykemeldt og, ved at hen ikke trenger å bekymre seg for hva kollegaene tenker om man må sykemelde seg. Relasjoner er et spørsmål om helse, og derfor viktig at vi jobber med i barnehagen.

4.1.3 Det fysiske arbeidsmiljøet

Ett funn som skiller seg ut fra resten er det fysiske arbeidsmiljøet. Som nevnt i starten av oppgaven henger det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet sammen ved at arbeidsmiljøloven § 4-3 også ses i sammenheng med bestemmelsene i §§ 4-1, 4-2 og 4-6 (1) som omhandler de organisatoriske arbeidsbetingelsene. Informant 2 jobber i en liten barnehage, hvor barna deles inn i grupper i kjernetiden, og er sammen resten av dagen. Hun trekker frem det fysiske arbeidsmiljøet som en viktig faktor for trivsel eller mistrivsel på jobb. Det gjør hun ved å si:

«Så tenker jeg og at arbeidsmiljøet og har med det fysiske miljøet å gjøre og, og det er litt fort gjort å glemme kanskje. Det merker vi godt på en liten barnehage hvor vi må bytte om på hele avdelingen når de små barna er ferdige med å spise og de store skal inn å spise. Det er noe som kan irritere folk litt og. Slike ting er fort gjort å glemme, og det har jo og med arbeidsmiljøet å gjøre.»

-Informant 2

Ut ifra det informant 2 sier ser vi at personalet selv må organisere og flytte rundt på avdelingen i løpet av dagen for å tilpasse miljøet til både de minste og de eldste barna. Å skulle vaske og ommøblere tar tid, og det kan slite på kroppen når man må gjøre det ofte over tid, noe som kan skape irritasjon blant personalet. Sammenhengen mellom det psykososiale arbeidsmiljøet og det fysiske arbeidsmiljøet kan ses i sammenheng med Hertzbergs motivasjon- og hygienefaktorer, hvor hygienefaktorer, som i dette tilfelle er de fysiske arbeidsforholdene, påvirker motivasjonen og trivselen (Gotvassli, 2019, s. 179). Informant 2

forteller at det fysiske arbeidsmiljøet er noe personalet har diskutert og jobbet for å utvikle, og hvordan det har påvirket arbeidsmiljøet.

«Det har vært mye diskusjoner, for akkurat dette med det fysiske arbeidsmiljøet det har vi hatt litt fokus på i det siste. Fordi før når vi har tenkt på arbeidsmiljø har vi kanskje tenkt på forholdet mellom de ansatte, og at det er i det siste at vi har tenkt mer på de rommene vi er inn i og i uterommet du er i. Og det har ført til mye diskusjoner, litt ommøblering, så egentlig har vi opplevd ganske mye engasjement rundt arbeidsmiljøet da.»

«man har ikke tenkt så mye på det som arbeidsmiljø før, men det er klart at det er en stor del av arbeidsmiljøet det og.»

-Informant 2

Informant 2 forteller at det fysiske arbeidsmiljøet har vært tatt opp på personalmøter, og skapt mye god diskusjon som har ført til endringer i praksis. Å skape rom for at alle kan si sine tanker og meninger om et tema er dessuten og motiverende og i tråd med Klinge (2021, s. 28). Som informant 2 trekker frem er det en liten barnehage, så ommøbleringen mellom måltider og jobben med å skulle tilpasse miljøet til både de minste og de eldste barna er noe personalet står i hver dag, og som alle vil kunne kjenne på i ulik grad. Alle har tanker og erfaringer rundt tema, noe som gjør at alle kan delta i diskusjonen rundt det fysiske arbeidsmiljøet. Det virker som at informant 2 har god erfaring rundt å jobbe med det fysiske arbeidsmiljøet, at diskusjonene har blitt brukt produktivt og bidratt til å endre både hvordan personalet tenker rundt arbeidsmiljø, men og hvordan de fysiske arbeidsforholdene er. Det er også i tråd med Hertzbergs motivasjon- og hygienefaktorer, som hevder at hygienefaktorene må være tilfredsstillt før motivasjon kan oppstå (Gotvassli, 2019, s. 179)

4.2 Hvordan jobber de for å utvikle et godt arbeidsmiljø?

Vi har nå sett på faktorer som informantene mener kjennetegner et godt arbeidsmiljø. Relasjoner og trygghet er viktig, samt god tilrettelegging av det fysiske arbeidsmiljøet. Det kan argumenteres for at relasjoner og trygghet kan bygges gjennom å arbeide med utvikling av et godt arbeidsmiljø. Jeg er ikke uenig i det, men tenker at vi kan jobbe bedre og mer effektivt sammen om relasjoner og tryggheten er på plass før vi starter.

4.2.1 Motivasjon

Dagens barnehage preges av ulike strukturer. Noen har en flat struktur hvor oppgaver og ansvar fordeles jevnt mellom fagarbeidere, assistenter og pedagoger, mens andre har en hieratisk struktur hvor pedagogene har ansvar for aktiviteter som samling, foreldresamarbeid og planlegging av barnehagens innhold. I dette kapitlet skal vi se på hva informantene mener om fordeling av arbeidsoppgaver, og hvordan det kan bidra til å øke ansattes motivasjon.

Ett funn som gikk igjen i alle intervjuene var at informantene var opptatte av at alle skulle få bidra, og at de bytter på hvem som gjør hva. Alle informantene mente at de kunne gjøre samme rutineoppgaver som oppvask og bleieskift som assistentene og fagarbeiderne gjør. Og at resten av personalet og kan utfordres til å ha samlingsstund, dokumentere og gjennomføre formingsaktiviteter. Det kan virke som at i informantenes barnehager er det en såkalt flat struktur. Et argument mot flat struktur er at skillet mellom barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter kan bli mindre synlig fordi alle kan gjennomføre samme oppgaver, enten det er bleieskift, avskjed med foreldre eller samlingsstund. Informant 1 reflekterte over dette ved å fortelle at hun syntes det var viktig at alle fikk bidra og være med å bestemme innholdet, men at det var hun som hadde det overordnede ansvaret for å sørge for at arbeidet er i tråd med rammeplan for barnehagen. Informant 3 fremhever også dette ved å si at hun har utfordret personalet til å komme med forslag til aktiviteter i månedsplanene. Hun fortalte at det var litt stille og litt usikkerhet rundt utfordringen til å begynne med, men at personalet etter hvert kom med forslag, som hun stort sett sa ja til, dette er tråd med Klinge (2021, s. 28) som sier at vi trenger å oppleve selvbestemmelse og innflytelse for å øke motivasjonen og følelsen av eierskap og ansvar for jobben vår. Informantene viser her at en flat struktur ikke er negativt eller truende for deres rolle som profesjonsutøvere, men heller noe som kan brukes bevisst for å bidra til å øke motivasjonen, ved at ansatte kan utfordres og strekke seg ved å tildeles oppgaver som krever mer enn vanlige rutineoppgaver. Fordeling av arbeidsoppgaver som motiverer ansatte kan også ses i sammenheng med å skape et godt arbeidsmiljø. Min tolkning av funnene er at alle informantene virker til å ha en grunnholdning om at selv om vi har ulike utdanninger har vi alle noe vi kan bidra med. Det viser informant 3 ved å si følgende:

«Og så prøver jeg på en måte å fordele arbeidsoppgaver til de ansatte ut ifra hva de liker og trives med og er gode på. At de på en måte får bygge litt på sine sterke sider og interesser da. Tenker at det bidrar jo til motivasjonen til å gjøre en god jobb.»

-Informant 3

Alle informantene er opptatt av å inkludere personalet i planleggingen av barnehagens innhold, og bruker bevisst personalets styrker og interesser når de skal fordele arbeidsoppgaver. Ved å tildele arbeidsoppgaver som utfordrer personalet kommuniseres det og, bevisst eller ubevisst, at «jeg har tro og tillit til at du klarer dette!». Det er i tråd med (Øiestad, 2004, s. 131) som sier at når vi viser tiltro til andre, vil også deres tiltro til seg selv øke i takt med motivasjonen. Når man benytter seg av personalets ressurser og interesser kan de drives til å utføre oppgaven av sin indre motivasjon. Det gir de noe å kunne få vise hva de er gode til, og få muligheten til å bli sett og anerkjent eller bidra med noe nytt i arbeidet. Innflytelse på arbeidsoppgaver og opplevelse av autonomi er ifølge Klinge (2021, s. 56) viktig for at arbeidet skal kjennes meningsfylt og for at vi skal oppleve ansvar. I tillegg til selvbestemmelse er viktig for å utvikle motivasjon, bidrar det også til å utvikle trivsel og engasjement.

Lillemyr (2007, s. 23) hevder at i enkelte tilfeller kan den indre motivasjonen være så sterk at bare det å utføre handlingen i seg selv kan øke engasjementet og gi tilfredsstillelse. Samtidig peker informant 2 på viktigheten av å gi passende utfordringer til personalet, og at vi trenger å utfordres litt, det understreker hun ved å si:

«Vi er veldig opptatt av at ingen skal ha oppgaver som de føler at de ikke mestrer, selv om det er viktig å utfordre litt og, og pushe litt og. Men ingen skal gå og grue seg til noe de overhodet ikke har lyst til.»

-Informant 2

Å gi passende utfordringer er viktig for å sørge for at vi kan føle at vi er i flyt, som Gotvassli (2019, s. 60) hevder. Vi må finne en passende balanse mellom kompetanse, trygghet og muligheten til å strekke seg. For hva gjør vi da, om personalet ikke er motivert til å ta på seg litt større utfordringer? Trygghet er som nevnt viktig for oss, men kan det bli for trygt? Om det er lov til å si nei til oppgaver og utfordringer, fordi vi ikke føler oss kompetente nok til å utføre de, hvordan kan vi da utvikle oss? Her har de pedagogiske lederne et viktig ansvar, og det er å veilede og tilrettelegge slik at ansatte kan mestre oppgavene de blir tildelt. Informant 1 er særlig opptatt av dette, det sier hun slik:

«Og så det å gi ansvar. og da er det viktig at jeg som pedagogisk leder støtter og følger opp, og gir de ressursene, hvis de trenger noe utstyr eller noe, litt ekstra tid til å ordne opp. Jeg legger til rette for at personen skal føle at man har fått et ansvar på en måte og mestre det.»

– Informant 1

Tilrettelegging ved å sørge for at ressurser er tilgjengelige, støtte, oppfølging og veiledning er viktig både for motivasjonen til å gjennomføre en arbeidsoppgave, men og for trygghet. Hvor mye hver ansatt trenger av dette vil være individuelt. Noen er kanskje helt ferske i barnehagen, eller mangler litt troen på seg selv og trenger kanskje litt ekstra støtte. Mens andre ansatte kan være så indre motivert, slik Lillemyr (2007, s. 23) hevder, at de trenger mindre grad av oppfølging og støtte. Noen ganger tilegner vi oss kunnskap og kompetanse best gjennom prøving og feiling. Det er noe som bør ønskes velkommen av ledere, slik at vi lærer og utvikler oss ut ifra de erfaringene vi gjør. Mot til å prøve noe nytt henger tett sammen med relasjoner og opplevelsen av trygghet og tilhørighet på arbeidsplassen. En annen viktig faktor for motivasjon er tilbakemeldinger, det skal vi se nærmere på i neste kapittel.

4.2.2 Tilbakemeldinger

Ett annet funn fra analysen av intervjuene omhandler tilbakemeldinger. Jeg vil først se på positive tilbakemeldinger som ros, og drøfte hvilken betydning det kan ha for arbeidsmiljøet. Deretter vil jeg se på hvordan tilbakemeldinger kan brukes for å skape refleksjon og utvikling.

Vi vet ut ifra Øiestad (2004, s. 134) at gode tilbakemeldinger kan bringe frem det beste i oss og våre kollegaer. Tillit, tiltro, kreativitet og arbeidslyst får rom til å vokse og utvikles gjennom tilbakemeldinger. Men hvordan blir vi gode på å gi tilbakemeldinger? Å gi eller ikke gi tilbakemeldinger kan handle i stor grad av hva slags kultur vi har i barnehagen. Om vi ikke benytter muligheter til å gi fortjent og berettiget ros så neglisjerer vi vårt ansvar som ledere, og ovenfor kollegaer og barnehagens utvikling. Vi vet når vi fortjener ros, og vi venter på det. I analysen av intervjuene fant jeg at særlig informant 1 og informant 3 var opptatte av tilbakemeldinger, men at de ble brukt på litt forskjellige måter. Informant 3 er opptatt av å få øye på og rose små ting i hverdagen, det forteller hun om slik:

«Det er ikke så mye som skal til, men å si at “så fin samlingsstund du hadde i dag”, det gjør veldig godt å..ja når man får en tilbakemelding så blir man kanskje tryggere og tørr å utfolde seg mer og bruke kreativiteten.»

–Informant 3

Informant 3 er bevisst på hvilken kraft som ligger i en positiv tilbakemelding. Hun bruker tilbakemeldinger bevisst for å fremme trygghet, styrke relasjonen og tilliten, noe som gjør at personalet tørr å utfolde seg mer. Å få en tilbakemelding eller bekreftelse på at det du gjør er bra gir oss en god følelse. Dette er i tråd med Øiestad (2004, s. 134). Gode tilbakemeldinger henter frem ressursene som finnes i personalet, og bygger og forsterker tillit mellom ansatte. Ros og tilbakemeldinger kan dessuten være ytre faktorer som bidrar til å øke personalets motivasjon og trivsel. Vi skal ikke kimse av kraften bak en god tilbakemelding og ros, men er alt alltid bra? Øiestad (2004, s. 38) fremhever viktigheten av spesifiserte tilbakemeldinger. Ros er bra og viktig, men å få høre hvorfor det man gjorde var bra er enda bedre. Det kan tydeliggjøre vår praksis og åpne opp øynene for flere situasjoner hvor tilbakemeldingene bidrar til å endre praksis. Å kun gi ros kan etter hvert miste sin mening, og vi lærer oss et mønster på hva som roses, og holder oss innenfor det. Informant 1 er opptatt av at tilbakemeldingskulturen bør inneholde både spesifiserte tilbakemeldinger, men og rom for å kunne gi konstruktive tilbakemeldinger, og refleksjon. Det sier hun sik:

«Alt må få forklaring. Du må velge hvordan du sier ting og forklare hvorfor du sier det. Så å forklare ting når du skal ta opp noe som er vanskelig er jo kjempevanskelig, men at du begrunner det du sier. Så er det kjempeviktig tror jeg å bruke praksisfortellinger til å snakke om slike situasjoner, fordi da blir man så bevisst.»

-Informant 1

Som vi ser brukes tilbakemeldinger på ulike måter av informantene. Det kan tenkes at en grunn til det handler om hvor lenge de har vært på sin arbeidsplass. Informant 3 er nyutdannet og har jobbet i barnehagen i 1 ½ år, mens informant 1 har jobbet i sin barnehage i 11 år. Informant 1 har dermed en fordel ved at hun har hatt bedre tid til å bli kjent med sine kollegaer og arbeidsplassens kultur og rutiner enn informant 3. Samtidig er det ikke gitt at alle på informant 1 sin avdeling har jobbet der like lenge, eller at det er mange nyansatte hos informant 3, men informant 1 har hatt flere år på å øve på tilbakemeldinger og bli trygg i sin rolle enn hva informant 3 har. Personalgruppen vil inneholde variasjon i både ansiennitet, erfaringer, kunnskaper og interesser uansett hvilken barnehage vi er i, og det er her vi ser viktigheten av å bygge gode relasjoner til våre kollegaer, slik at det kjennes trygt å skulle gi og motta både positive og konstruktive tilbakemeldinger.

I starten kan det være lurt å starte med ros og spesifiserte tilbakemeldinger. På den måten bygger man relasjoner og tillit til de ansatte, og det vil etter hvert bli tryggere og enklere å ta

opp og gi tilbakemeldinger på ting som kan være vanskelige. Som informant 1 nevner kan bruk av praksisfortellinger bidra til å skape bevissthet rundt egen praksis. Praksisfortellinger kan dessuten være en god måte å øve på å gi konstruktive tilbakemeldinger, fordi du får en viss avstand mellom det som har skjedd, og det som skal sies. Vi inntar et blikk hvor vi ser situasjonen utenfra, og kan reflektere sammen. Det kan føles mer ufarlig enn om vi tar det opp direkte i situasjonen. Å ta opp noe som trenger konstruktiv tilbakemelding direkte krever mot og en trygg relasjon. Konstruktive tilbakemeldinger skal ifølge Spurkeland (2020, s. 101) alltid komme fra noen som vil mottakeren vel. Straff, irettesettelse eller latterliggjøring er ikke tilbakemeldinger. Innholdet må være slik at mottakeren kan forstå det og bruke den til noe. På den andre siden hevder Spurkeland (2020, s. 113) at om begge er kjent med tilbakemeldingskulturen, samt at trygghet og relasjonen er på plass, kan tilbakemeldinger gis på både en tøff og direkte måte, uten at det skader relasjonen.

Informant 1 er dessuten opptatt av at hennes kollegaer og kan gi tilbakemeldinger til henne. Ved å gjøre seg tilgjengelig for å motta tilbakemeldinger kommuniserer man også underbevisst at dine meninger teller også. Som utdannet barnehagelærer sitter man ikke på alle svarene, og tilbakemeldinger og refleksjon over praksis er viktig uansett hvilken stilling man har i barnehagen. Ved å gjøre hele personalet til ansvarlige deltakere i tilbakemeldingskulturen, legger vi til rette for det Gotvassli (2019, s. 108) kaller undringskultur. Søkelyset er på å synliggjøre, reflektere over og endre praksis. Vi løfter blikket og ser på helheten av vår praksis, ikke bare enkeltpersoner.

Som vi ser bruker informantene tilbakemeldinger som ros for å bygge opp kollegaene sine, og spesifiserte tilbakemeldinger for å løfte og utvikle praksis. Tilbakemeldingene kan stort sett brukes til noe, men ikke alltid. Ett funn fra analysen jeg vil løfte frem er anerkjennelse av opplevelse. Informant 3 forteller det slik:

«Det jeg tenkte på er at vi har vært veldig mange på en avdeling, 7-8 stykk, og da er det jo mye meninger om forskjellig, og så er det ikke alt man får gjort noe med heller sant, men man må jo bare prøve å vise at man ser og hører, men kan ikke alltid gjøre så mye med det. Og så er det jo litt sånn organisatoriske faktorer med store barnegrupper og mangel på personale som er litt utenfor det jeg som leder kan gjøre noe med da, men som likevel vil påvirke da, for det sliter jo på når det er travelt og lite folk.»

– Informant 3

Det kan tolkes som at informant 3 tidvis føler seg utilstrekkelig når det kommer til organisering av hverdagen. Organisatoriske faktorer som store barnegrupper, sykdom eller fravær i personalet og vikarmangel er noe hun ikke alltid kan gjøre noe med, men som likevel merkes blant personalet. Det informant 3 da gjør er å bekrefte personalets opplevelser gjennom aktiv lytting. Øiestad (2004, s. 49) hevder at i noen situasjoner er det å vise forståelse den beste tilbakemeldingen vi kan gi. Å bli forstått og møtt med at det vi kjenner på er gyldig føles dessuten godt, og det som er vanskelig kan bli lettere å bære fordi vi ikke står alene om det.

5.0 Avslutning

Målet med denne oppgaven var å få innsyn i pedagogiske lederes erfaringer rundt gode arbeidsmiljø, og utvikling av et godt arbeidsmiljø. Dette fordi jeg selv ønsker å tilegne meg informasjon som kan være nyttig når jeg senere skal ut i jobb som pedagogisk leder i barnehage. Jeg ønsket dessuten også å undersøke temaet nærmere, da jeg mener at et godt arbeidsmiljø er viktig for å trives på jobb, og for å kunne forebygge sykemeldinger. Gjennom intervjuene har jeg fått gode svar og refleksjoner som har vært nyttige for min oppgave. I analysen valgte jeg å dele opp funnene i egne tema. Selv om de er presentert som noe eget vil de i realiteten gå over i hverandre og henge sammen, og påvirke hverandre. For eksempel vil humor kunne ses i sammenheng med trygghet, og tilbakemeldinger kan påvirke motivasjonen. Jeg valgte likevel å dele opp temaene for å bedre kunne forstå helheten av hva et godt arbeidsmiljø kan være og hvordan det kan utvikles. I analysen var det flere tema og funn som gikk igjen og som ble vektlagt ekstra av alle informantene. Ett funn som skilte seg fra de andre var informant 2 sine erfaringer rundt det fysiske arbeidsmiljøet, og hvor viktig det er for det psykososiale arbeidsmiljøet og.

Det er svart på problemstillingen ved å drøfte tema som kom frem i analysen av intervjuene. Det har jeg gjort ved å se informantenes svar i lys av relevant teori. Det er ikke lett å trekke en konklusjon om hva et godt arbeidsmiljø er, og hvordan vi kan utvikle et godt arbeidsmiljø kun basert på mine intervju og funn, da dette kun kan representere informantenes erfaringer fra deres barnehage. Jeg vil likevel svare på problemstillingen «Hva legger pedagogiske ledere i et godt arbeidsmiljø, og hva gjør de for å utvikle dette?» ved å oppsummere det på denne måten: Et godt arbeidsmiljø kjennetegnes av et godt tilrettelagt fysisk arbeidsmiljø, og en følelse og opplevelse av trygghet. Tryggheten kan påvirkes av flere faktorer, som blant annet hvilke relasjoner vi har til hverandre og hvilken kultur vi har for tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger kan brukes for å styrke våre relasjoner og trygghet, og for å skape motivasjon. Motivasjonen kan i tillegg økes ved å fordele arbeidsoppgaver ut ifra personalets ressurser og interesser, slik at vi skaper en indre motivasjon, og ved å oppleve innflytelse og selvbestemmelse. På denne måten ser vi at når vi skal utvikle et godt arbeidsmiljø er det nyttig å se på helheten av faktorer som kan påvirke et arbeidsmiljø, og ikke bare enkeltfaktorer, fordi alt henger sammen og vil påvirke hverandre i ulik grad.

6.0 Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Bergsland, M. D. & Jæger, H. (2022) Bacheloroppgaven. I Bergsland, M. D. & Jæger, H. (Red). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen.* (2. Utg. 1. opplag. S. 15-50).

Ebeltoft, A. (1990) *Psykososialt arbeidsmiljø i praksis.* Tano

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

Klinge, L. (2021) *Relasjonskompetanse.* Cappelen Damm Akademisk

Lillemyr, O. F. (2007) *Motivasjon og selyforståelse.* Universitetsforlaget

Spurkeland, J. (2020) *Relasjonskompetanse: relasjoner gjennom samhandling.* Universitetsforlaget

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder.* (5. utg.). Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2022). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder.* (6. utg.). Fagbokforlaget

Utdanningsforbundet, (2024) *Tall og statistikk om bemanning i barnehagen*
<https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/tid-for-de-minste/tall-og-statistikk-om-bemanning-i-barnehagen/>

Øiestad, G. (2004) *Feedback.* Gyldendal akademisk

7.0 Vedlegg

7.1 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hva legger pedagogiske ledere i et godt arbeidsmiljø, og hva gjør de for å utvikle dette?”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan pedagogiske ledere jobber med utvikling av et godt arbeidsmiljø. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en bacheloroppgave gjennom Dronning Mauds Minne Høgskole. Temaet for bacheloroppgaven er utvikling av et godt arbeidsmiljø. Jeg dette temaet er veldig spennende og veldig aktuelt nå som jeg snart er ferdig med utdanningen. Jeg ønsker å undersøke hvordan andre pedagogiske ledere har jobbet med utvikling av arbeidsmiljø, slik at jeg er bedre rustet når jeg kommer ut i jobb. Gjennom intervjuet vil jeg komme inn på tiltak som har utviklet arbeidsmiljøet positivt, utfordringer, samarbeid med personalet og hva et godt arbeidsmiljø kan inneholde

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dronning Mauds Minne høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju pedagogiske ledere, siden de har ansvar for å lede personalet og med det gjerne har mer erfaring i og kunnskap om utvikling av et godt arbeidsmiljø.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg har valgt intervju som metode, og vil sende deg en intervjuguide på forhånd. Intervjuet vil vare i ca. 45 minutter. Jeg tenker å bruke lydopptaker, og intervjuet vil slettes etter bruk. Dine opplysninger vil være anonyme

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. DMMH er behandlingsansvarlig institusjon, samt veildere Sølvi-Ann Fætten og Marit Holm Hopperstad. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg lagre på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle navn vil anonymiseres.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 19. april 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Dette gjøres ved å bruke fiktive navn, samt sletting av intervju etter bruk.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Dronning Mauds Minne Høgskole har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Dronning Mauds Minne høgskole ved Sølvi-Ann Fættén. 73805213. saf@dmmh.no
- Vårt personvernombud: Tomas Christensen, 73805247, thc@dmmh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen
Lisa Øfsti Ormbostad

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

Sølvi-Ann Fættén

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Hva legger pedagogiske ledere i et godt arbeidsmiljø, og hva gjør de for å utvikle dette?*" og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at Lisa Øfsti Ormbostad kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.2 Intervjuguide

Intervjuguide for bacheloroppgave

- 8 **Problemstilling:** Hva legger pedagogiske ledere i et godt arbeidsmiljø, og hva gjør de for å utvikle dette?
- 9 *Introduksjon/oppvarmingsspørsmål:*
- 10 **Hvor mange år har du jobbet som pedagogisk leder?**
- 11 **Hva liker du best med jobben din?**
- 12 *Hovedspørsmål:*
- 13 **Hva skal til for at du trives på jobb?**
- 14 **Hva tenker du at et godt arbeidsmiljø inneholder?**
- 15 **Hvordan jobber du som pedagogisk leder for at dine kollegaer skal trives på jobb?**
- 16 **Har du som pedagogisk leder bevisst brukt noen strategier for å utvikle et godt arbeidsmiljø? Hvilke? Hvordan fungerte dette i praksis?**
- 17 **Hvilke utfordringer har du møtt når personalet skal utvikle et godt arbeidsmiljø?**
Hva lærte dere av dette? Hvordan har det bidratt til å endre måten dere jobber med utvikling av arbeidsmiljø?
- 18 **Kan du nevne eksempel på tiltak du har gjort som har utviklet arbeidsmiljøet positivt?**
- 19 **Er det noe vi ikke har vært inne på som du vil tilføye?**
- 20
- 21 *Reservervespørsmål som kan brukes hvis aktuelt:*
- 22 **Hvordan fordeles arbeidsoppgaver mellom ansatte på din avdeling? På hvilken måte tenker du at fordelingen av arbeidsoppgaver kan påvirke arbeidsmiljøet?**