



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

BLU-BACH15

Prædefinert informasjon

Startdato:	29-12-2017 09:00	Termin:	2017 HØST
Slutdato:	12-01-2018 14:00	Bedømmelsesform:	Norsk 6-trinsskala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave	ECTS:	15
SIS-kode:	203 BLU-BACH15 1 BOPPG 2017 HØST		
Intern bedømmer:	Sissel Janette Aastvedt Halland		

Deltager

Navn:	Kristoffer Haugeberg
Kandidatnr.:	31
HVL-id:	138627@hvl.no

Information fra deltager

Tittel *:	Huordan påvirker pedagogisk leder triuselen i personalgruppen
Tal på ord *:	8457
Namn på rettleiar *:	Sissel Janette Aastvedt Halland
Tru- og loverklæring *:	Ja

Eg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgåva mi *

Ja



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

”Hvordan påvirker pedagogisk leder trivselen i personalgruppen?”

Kandidatnummer: 419

Barnehagelærerutdanningen

Lærerfag

Veileder Sissel Janette Aastvedt Halland

12. Januar 2018

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Forord

Denne bacheloroppgaven innenfor Barnehagelærerutdanningen ved Høyskolen på Vestlandet har vært et utfordrende stykke arbeid. Prosessen har foregått over godt og vel et halvt år med frustrasjon og glede om hverandre. I løpet av oppgaveskrivingen har jeg fått forståelse for hvor intrikat og sammenvevd de ulike aspektene av ledelsesarbeidet er og dette vil jeg ta med meg ut i arbeidslivet. Oppgaven har vært med på å utvikle meg som leder og har gitt med nye perspektiver på en mengde ting.

Studiet i sin helhet har vært utfordrende, opplevelsesrik og ikke minst inspirerende og kan anbefales. Takket være en herlig gjeng jeg har blitt kjent med og jobbet tett sammen med har tiden gått utrolig fort. Tusen takk til alle dere på BLU 15/18.

Jeg må også rette en stor takk til alle som tok seg tid til å svare på spørreskjemaet mitt. I en travel hverdag tok dere tid til å bidra inn mot oppgaven min med verdifull innsikt.

En stor takk til veilederen min Sissel som har motivert meg gjennom det hele og stilt opp med noen støttende ord når det trengtes. Jeg har sett frem til hver veiledningstime og kommet klokere ut hver gang. Tusen takk.

Til slutt må jeg også takke familien min som har latt meg forsvinne ned i pensum mangfoldige timer om gangen og sørget for å grave meg ut når jeg trengte bakkekontakt igjen.

Sammendrag

Denne oppgaven forsøker å besvare problemstillingen "Hvordan påvirker pedagogisk leder trivsel i personalgruppen?" Avhandlingen stammer fra en stigende utfordring barnehage sektoren står ovenfor med høyt sykefravær, og hevder at trivsel i personalgruppen kan endre dette. Det empiriske beviset er basert på en liten undersøkelse som hadde som mål å kartlegge hvilke faktorer som sterkt korrelerer med trivsel. Gjennom funnene kan en foreslå mulige strategier for pedagogisk leder å forbedre trivselen i personalgruppen. Resultatene viser en dissonans mellom pedagogisk leder og medarbeidernes opplevelse av personlig og faglig utvikling. Videre en sterk korrelasjon mellom humor og trivsel og til slutt en korrelasjon mellom samarbeid og tilbakemelding og trivsel.

Abstract / Summary

This thesis tries to answer "How a kindergarten teacher can affect the well-being of his/her employees?" The thesis stems from a rising challenge the kindergarten sector face regarding an above average percentage of sick leave, and argues that employees well-being might change the balance. The empirical evidence is based on a small-scale survey that aimed to map which factors strongly correlate with well-being. Through the findings we can propose possible strategies for the kindergarten teacher to improve his/her employees well-being. The findings shows a dissonance between kindergarten teacher and employees experience of personal and professional development. Furthermore a strong correlation between humour and well-being and lastly a correlation between cooperation and feedback and well-being.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Problemstilling	7
1.3 Begrepsavklaring	8
1.4 Tidligere forskning	8
2.0 Teori om ledelse og trivsel	10
2.1 Styringsdokumenter	10
2.2 Lærende organisasjon	11
2.3 Ledelse	12
2.3.1 Pedagogisk Ledelse	13
2.3.2 Lederstil	13
2.4 Trivsel	14
2.4.1 Humor	15
2.4.2 Samarbeid.....	16
2.4.3 Utvikling	17
3.0 Metode	18
3.1 Kvantitativ metode	18
3.2 Spørreskjema som forskningsmetode	18
3.3 Min forskningsprosess	19
3.4 Utvalg	20
3.5 Validitet og relabilitet	21
3.6 Kritisk blikk på min egen oppgave	22
3.7 Etisk perspektiv	23
3.8 Analyse	23
4.0 Resultater	25
4.1 Utvikling og ansvarfølelse	25
4.2 Humor og glede	26
4.3 Samarbeid og tilbakemeldingskultur	27
5.0 Drøfting	28
5.1 Er utvikling og ansvar noe bare pedagoger skal oppleve?	28
5.2 Er humor et verktøy som kan brukes for å øke trivsel?	31
5.3 Er samarbeid noe en bør aktivt jobbe med?	33
6.0 Avslutning og konklusjon	35

7.0 Litteraturliste	36
8.0 Vedlegg.....	38
Vedlegg 1: Spørreskjema.....	38
Vedlegg 2: Tabell med resultater	40

1.0 Innledning

Her vil jeg forsøke å aktualisere og redegjør premissene for denne oppgaven. I tillegg vil jeg fremlegge litteratur som omhandler temaet for oppgaven og kort definere noen essensielle begreper.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Denne bacheloroppgaven vil belyse temaet trivsel på arbeidsplassen.

Bakteppe for oppgaven bygger på det faktum at sykefravær er en utfordring i samfunnet vårt. Nye tall fra Kommunespeilet (2017) peker på hele 12,5 prosentpoeng sykefravær i barnehagesektoren i tidsrommet 2016-2017. Statistisk Sentral Byrå peker på en lik trend, men her er ikke tallene kun fra barnehagesektoren. SSB oppgir et sykefravær på 9,85 prosentpoeng i samme periode (Statistisk Sentral Byrå, 2017). Begge kildene viser at sykefraværet i barnehagesektoren er betydelig høyere enn andre sektorer.

Årsaken til det høye sykefraværet er det flere som har forsket på tidligere. Et sammenfattende notat fra FAFO forsøker å finne hva som forårsaker det høye sykefraværet i Norge og hvilke tiltak som bør settes inn (Lien, 2013). Lien peker blant annet på at den psykososiale dimensjonen, som ofte blir oversett, ligger til grunn for sykefraværet. Det trekkes blant annet frem at en høy grad av trivsel er en positiv faktor. Med dette kan vi si at trivsel er en faktor som spiller inn på sykefraværet. Vil det da være grunnlag for å si at en kan redusere sykefraværet ved å øke trivselen i personalgruppen?

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i dette er det aktuelt å undersøke om det er noe årsakssammenheng mellom leder og den opplevde graden av trivselen i personalgruppen. På denne måten kan vi undersøke hvorvidt pedagogisk leder sin lederstil påvirker trivselen i personalgruppen. Dermed kan vi trolig avdekke om det

er noen trekk ved en leder som påvirker trivselen positivt som deretter kan anvendes i egen praksis.

Problemstillingen som er valgt lyder med dette slik; "Hvordan påvirker pedagogisk leder trivselen i personalgruppen?".

Faktorene vi da er interessert i å undersøke er ulike aspekter av trivselen i personalgruppen og hvordan disse henger sammen.

1.3 Begrepsavklaring

I problemstillingen benytter jeg begreper som leder og trivsel, dette mener jeg krever en definisjon i lys av oppgaven.

Leder vil her defineres som et individ som driver med ledelse, og har da ansvar for andre individ i personalet. Ledelse kan kort sies å være en atferd som brukes for å påvirke andre til å jobbe mot spesifikke mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Jeg vil i kapittel 2.3 gå nærmere inn på begrepet.

Videre vil begrepet trivsel benyttes, som her betegner en følelse av å trives eller være tilfreds på jobben (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013, s. 184). Det anses som en del av det psykososiale arbeidsmiljøet og derfor relevant utfra forskningsspørsmålet. Et arbeidsmiljø med høy grad av trivsel mener jeg er preget av humor, medvirkning, samarbeid og mulighet for utvikling på arbeidsplassen. Mer om trivsel i kapittel 2.4.

1.4 Tidligere forskning

Utfra litteratursøk i databasene Oria, Idunn og Academic Search Elite finner jeg lite forskning på temaet denne oppgaven omhandler. Søkeord som "trivsel", "leder", "personal" og "arbeidsmiljø" ble benyttet. Det meste av forskningen retter seg mot pedagogiske ledere eksplisitt. Hall-Kenyon, Bullough, Mackay og Marshall (2014) sin internasjonale metaanalyse peker på fragmentert forskning når det gjelder trivselen

hos pedagogiske ledere og det øvrige personalet. En annen tilnærming ser på hvordan pedagogen påvirker trivselen i barnegruppen, som Koch ser på i sin studie (2016). Hanne Kvaløsæter (2013) har skrevet en masteroppgave om hva som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i barnehagen som trolig er det mest relevante ovenfor min oppgave.

Videre finnes det en myriade av artikler og rapportert som omhandler lederen sin innvirkning på personalet i andre bransjer, men lite som fokuserer på ledelse og trivsel i barnehagen. Da barnehagen er en særskilt arbeidsplass vil mye av denne forskningen gjort innenfor andre bransjer være irrelevant. Likevel anser jeg det som fruktbart å trekke paralleller mellom forskning gjort på et større kommunalforvaltnings plan innenfor flere bransjer, FAFO-rapporten (Lien, 2013) kan trekkes frem som eksempel. Rapporten viser til arbeid med sykefravær og retter særlig fokus på arbeidsmiljø og lokale tiltak som retter seg mot ledelsen i virksomhetene.

Utfra mine litteratursøk anser jeg det som å være lite forskning når det kommer til leder sin påvirkning på trivselen i personalgruppen i barnehagen. Med denne oppgaven ønsker jeg å belyse tematikken og bidra til videre forskning på feltet.

2.0 Teori om ledelse og trivsel

Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for det teoretiske grunnlaget denne oppgaven bygger på. Teorien som legges frem her vil videreutvikles i drøftingsdelen av oppgaven.

2.1 Styringsdokumenter

Barnehageloven (2005) er det overordnede styringsdokumentet ansatte i barnehagen må innrette seg etter. Under kapittel 5 §17-18 defineres styrer og øvrig personal sine ansvarsoppgaver (Barnehageloven, 2005). Styrer har ansvar for at barnehagen har en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse, mens personalet har ansvar for å drive en tilfredsstillende pedagogisk virksomhet. Pedagogisk leder sine oppgaver blir ikke beskrevet utover å være en del av det øvrige personalet.

Videre kan en i utstrakt forstand også trekke inn verdiene som benyttes i barnehagelovens formålsparagraf. Altså "respekt for menneskeverdet og naturen, på åndsfrihet, nestekjærlighet, tilgivelse, likeverd og solidaritet" (Barnehageloven, 2005). Disse verdiene bør ikke bare komme til syne i barn - voksen relasjoner, men også voksen - voksen relasjoner. Om vi som voksne også behandler medarbeiderne våre med bakgrunn i disse verdiene vil jeg påstå at vår innflytelse, som de rollemodellene vi er, styrkes. På denne måten kan vi si at verdigrunnlaget barnehageloven legger til grunn også har betydning for interaksjonene innad i personalet.

Barnehageloven sier lite om det mer konkrete arbeidet barnehagen skal gjøre, det gjør derimot Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017). Rammeplanen sier at pedagogisk leder skal initiere og lede det pedagogiske arbeidet, veilede og sikre at barnehageloven og Rammeplanen oppfylles og lede arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Dette kan forstås som de særlige oppgavene pedagogisk leder skal gjøre. Utover dette inngår de i det øvrige personalet, identisk som i barnehageloven.

Arbeidsmiljøloven (2005) er også verdt å nevne her da den dekker det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet. Under §4-3 pålegges en hver virksomhet å søke at arbeidstakere får kontakt med andre i virksomheten, at arbeidstaker ikke utsettes for trakassering eller utilbørlig opptreden og unngå uheldige belastninger som følge av kontakt med andre (Arbeidsmiljøloven, 2005). Under §4-2 står det at arbeidsgiver skal gi arbeidstaker "mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid." (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Internkontrollforskriften (1997) utvider arbeidsmiljøloven når det kommer til Helse- Miljø- og Sikkerhetsarbeid, hvor arbeidsmiljø inngår. Blant annet sies det at arbeidstaker skal ha adekvat kunnskap om HMS, og får mulighet til å "medvirke slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes" (Internkontrollforskriften, 1997).

Vi ser at det i første omgang er barnehageeier og dernest styrer som er lovpålagt å sørge for at arbeidstakerne trives på jobben. Videre vil jeg også påstå at pedagogisk leder i sin leder rolle også til en viss grad har ansvar sett fra et juridisk ståsted.

Utover dette er det lite som peker på juridiske krav eller illegelser om hvordan det psykososiale miljøet i barnehagen skal være. Samtidig skal det nevnes at det etter mine erfaringer råder en del normer grunnet i fornuft og verdigrunnlag ute i de fleste barnehager.

2.2 Lærende organisasjon

Begrepet lærende organisasjon ble først introdusert i barnehagekontekst i Rammeplanen fra 2006 (Kunnskapsdepartementet, 2006). Begrepet ble ytterligere utdypet i St.meld. nr. 41 (2008-2009) hvor det står at "barnehagen skal være en lærende organisasjon som skal være i stand til å møte nye krav og utfordringer, og som skal drive med kontinuerlig kvalitetsutvikling". Med andre ord skal barnehagen alltid være i utvikling, i tråd med samfunnet.

En lærende organisasjon er en organisasjon som lærer effektivt. Intensjonen kan anses som å skape robuste og endringsvillige barnehager. Organisasjonen skal være dynamisk og kunne tilegne seg ny kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 368). Senge sier at en lærende organisasjon har kapasitet til å transformere seg selv for å etterkomme samfunnets behov (sitert i Gottvassli, 2013, s. 96).

For å kunne imøtekomme kravet om å være en lærende organisasjon kreves kompetanse, som også poengteres i St.meld. nr. 41 (2008-2009). Denne kompetansen om ledelse er det i første omgang pedagogisk leder som skal inneha.

2.3 Ledelse

Som det ble nevnt innledningsvis er en leder et individ som driver med ledelse og jobber med å nå mål sammen med andre. Ledelse vil derav dreie seg om å påvirke eller inspirere andre til å nå disse spesifikke mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416) Videre finnes det mange ulike definisjoner på begrepet ledelse, likevel kan en enes om en vag definisjon av Yukl som sier at "ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd" (sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Ledelse er med en slik definisjon knyttet til måloppnåelse gjennom relasjonelle verktøy. I en barnehage kontekst dreier det seg om å motivere og inspirere medarbeiderne sine til å jobbe mot spesifikke mål. Spurkeland (2009) skriver at ledelse handler om å gjøre andre gode.

Det skal nevnes at definisjoner av ledelse ofte kan deles i to, hvor de enten fokuserer på måloppnåelse eller mellommenneskelige relasjoner (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). Ut fra definisjonen som jeg har valgt kan det argumenteres for at den er mer oppgaveorientert enn andre definisjoner. Likevel vil det å påvirke andre mennesker i hovedsak skje gjennom mellommenneskelige relasjoner, altså inngår den menneskeorienterte dimensjonen også i definisjonen.

Videre handler ledelse om mer enn bare å motivere og inspirere medarbeiderne sine. I tråd med kravet om å være en lærende organisasjon skal pedagogisk leder også initiere og lede utvikling- og læringsprosesser. Med dette som bakteppe blir en nødt til å utvide definisjonen til også inneholde det pedagogiske arbeidet.

2.3.1 Pedagogisk Ledelse

Pedagogisk ledelse vil omhandle arbeidet som gjøres med barna og med personalet. Her vil fokuset være på arbeidet som gjøres med personalet.

Gottvassli (2013, s. 66) skriver at pedagogisk ledelse handler om å "initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser". Målet med slike prosesser er å gjøre personalet bevisst på organisasjonens verdigrunnlag og kompetanseheving. Dette vil også inkludere læringskompetanse, altså kompetanse om hvordan en selv lærer (Gottvassli, 2013).

En viktig del av pedagogisk ledelse vil være å lede refleksjoner i personalgruppen for slik å lære av refleksjonene en gjør seg (Wadel, 1997). I en personalgruppe hvor refleksjon- og læringsprosesser fokuseres på vil trolig samarbeid og fellesskapet stå sentralt.

Jacobsen og Thorvik (2013) skriver at en relasjonsorientert leder vil inkludere medarbeiderne sine i avgjørelser og la dem medvirke i beslutningsprosesser. En kan trekke paralleller mellom relasjonsorientert ledelse og pedagogisk ledelse, som følge vil trolig en slik leder etterkomme medarbeidernes behov om å bli hørt og anerkjent.

2.3.2 Lederstil

Gottvassli skriver at lederstil er "lederens grunnleggende trekk eller mønstre i sin atferd slik det oppfattes av andre." (Gottvassli, 2013, s. 47). Utfra en slik definisjon kan vi si at en leders lederstil bestemmes av hvordan andre tolker lederens atferd. Altså kan det eksistere avvik mellom hva lederen selv opplever og hva medarbeiderne opplever.

Videre skriver Gottvassli at det som ofte skiller lederstiler er hvor styrende og hvor personorientert lederen er (Gottvassli, 2013). Dette er utgangspunktet for min fortolkningsrammen som da baseres seg på Tannenbaum og Schmidt sin modell (sitert i Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013, s. 32). Modellen til Tannenbaum og Schmidt plasserer lederstil på en skala hvor ytterpolene er

oppgaveorientert- eller menneskeorientert (Gottvassli, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013).

Det skal nevnes at modellen svikter i en større fortolkning da den er situasjonsavhengig (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013, s. 32). Dette betyr at en kan ikke dra noen rigide konklusjoner på hvilken stil lederne har utfra denne modellen. Likevel kan en med en slik fortolkningsramme gi lederne noen forenklete karakteristiske trekk utfra hvor på skalaen de havner.

2.4 Trivsel

Trivsel kan trolig sees på som et vanskelig begrep å definere da det kan tolkes på ulike måter. Mange vil nok si at det å ha det bra på jobb viser til god trivsel, en slik definisjon holder likevel ikke i denne oppgaven.

Brochs-Haukedal (2010) skriver at trivsel i arbeidslivet avgjøres utfra hvilken grad individet føler de får oppfylt sine behov. Videre vil jeg støtte meg på definisjonen som foreslås av Skogen, Haugen, Lundestad og Slåtten (2013), som etter min mening dekker begrepet godt.

Trivsel refererer til den følelsesmessige tilstanden som en person har i forhold til seg selv og sine omgivelser avhengig av i hvilken grad vedkommende får tilfredsstilt sine forventninger til intellektuelle og kreative ytelser samt sosiale samværsformer. (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013, s. 185)

Utfra en slik definisjon ser vi at begrepet trivsel dekker en emosjonell-, kognitiv- og sosialdimensjon. Det er trolig derfor det er vanskelig for mange å gi en dekkende definisjon av begrepet. Vi ser at det er hvordan vedkommende opplever disse faktorene utfra egne forventninger som er avgjørende for trivselen.

I forskning ser vi at trivsel begrepet ofte beskrives med ulike grader av trivsel, fra høy til middels og deretter lav grad, sistnevnt blir også referert til som mistrivsel (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013, s. 185). En slik forståelse hvor trivsel blir satt i et spekter fra høy til lav grad av trivsel gjør det enklere å forstå da det gis en visuell representasjon.

Trivsel er en viktig faktor i enhver virksomhet da det slik jeg forstår sørger for effektiv oppgaveløsning og god stemning på jobben. Et individ som trives vil i all hovedsak være fornøyd og lykkelig med livet, ha energi og tiltakslyst og se lyst på fremtiden (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). En arbeidsplass med høy grad av trivsel vil altså være gunstig for barnehagens kvalitet, etter min mening.

Videre følger en kort begrepsavklaring av det jeg anser som faktorer som spiller inn på trivsel, og generelt det psykososiale miljøet.

2.4.1 Humor

I Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) står det at barn skal få skape sin egen kultur "i en atmosfære preget av humor og glede." Personalet vil også være en stor del av denne atmosfæren.

Undersøkelser viser at humor har en positiv innvirkning på trivsel og velvære (Furman & Ahola, 2002). Humor gjør at vi takler motstand bedre og fremmer fysisk- og psykisk helse (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). I barnehagen hvor vi ofte kan møte vanskelige situasjoner er det viktig at vi har galgenhumor som vil gjøre oss mer motstandsdyktige. Skogen, Haugen, Lundestad og Slåtten (2013) skriver videre at flere undersøkelser peker på at humor øker vår evne til problemløsning.

Videre er det også positivt med humor sett fra et fysiologisk ståsted. Gjennom latter og humor blir immunforsvaret vårt styrket, produksjonen av stresshormonene kortisol og adrenalin reduseres betydelig og blodsirkulasjonen økes (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013, s. 259). Fra et psykisk ståsted løses spenninger og det gjør oss mer motstandsdyktige ovenfor depresjon og stress (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013).

Humor i hverdagen, og på arbeidsplassen, virker med dette å være i aller høyeste grad positivt. Samtidig danner humor også grunnlaget for en felles kultur, eller et fellesskap på arbeidsplassen. Det kan argumenteres for at humor, blant andre konsepter, kan binde personalgruppen sammen til et fellesskap som muligens har positiv effekt på hvordan gruppen samarbeider.

2.4.2 Samarbeid

Samarbeid kan beskrives som det å jobbe flere sammen mot et felles mål (Glaser, 2013). Det handler om å være flere om den samme oppgaven for slik å lette på arbeidsmengde og skape et bredere kompetanse grunnlag. Videre vil da samarbeid skape en tilhørighet til samarbeidspartnerne som gjør at de blir gjensidig avhengig av hverandre. Dette vil lede til at om samarbeidet er godt og samtlige er innstilt på å nå målene så vil de utvikles en ansvarsfølelse ovenfor samarbeidspartene og målet. En vil jobbe for felleskapet kontra det å jobbet for egen vinning (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 128).

Samarbeid danner også grunnlag for å skape organisasjonskultur innad i barnehagen, som kan være gunstig. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at organisasjonskultur fremmer et sosial fellesskap og dermed tilhørighet. En kan med andre ord si at samarbeid setter folk sammen, og godt samarbeid skaper fellesskap og tilhørighet. I et slik fellesskap er det viktig med medvirkning, som handler om å la individ ta del i beslutning- og planleggingsprosesser. Altså å virke inn på sin hverdag og sine omgivelser (Rønning, 2013).

Med medvirkning i et trivsel perspektiv menes det at dette er en viktig faktor i å gjøre at individer føler de får oppfylt sine behov. Det dreier seg da om behov om å føle seg hørt, anerkjent og bli tatt på alvor.

Medvirkning blir med dette et viktig moment knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet, og dernest trivsel. Sett i tråd med Rammeplanen står det at medvirkning skal praktiseres i tilknytning barn ved å oppmuntre dem til å uttrykke eget syn på barnehagens daglige virke (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det kan argumenteres for at dette også gjelder innad i personalgruppen, altså at det øvrige personalet blir oppmuntret til å uttrykke seg om barnehagen.

Lien (2013, s. 36) peker også på at en viktig del av det psykososiale arbeidsmiljøet dreier seg om medbestemmelse, bli sett og lyttet til og innflytelse på arbeidsoppgaver og -tempo. Det kan trekkes paralleller til disse faktorene og medvirknings begrepet.

2.4.3 Utvikling

Begrepet utvikling i denne oppgaven blir sett i tråd med det øverste nivået i Maslows behovsteori, selvrealisering. Teorien forsøker å forklare menneskets motivasjon gjennom å plassere ulike behov i en hierarkisk fremstilling med ulike nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). De laveste nivåene danner grunnlaget for liv med fysiologiske-, sikkerhets- og sosiale behov.

Øverst i behovspyramiden står behov for selvrealisering som Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 252) beskriver som personlig utvikling, avansement og gleden av å prestere. Det kan argumenteres for at en slik tolkning forsøker å forklare våre intellektuelle behov. Utfra en slik forståelse vil utvikling være et behov vi mennesker har for det å tenke, lære og mestre.

Sett i kontekst av oppgaven vil utvikling være en individuell faktor som har konsekvenser for personalgruppen både på et sosialt- og faglig nivå.

Flytsonemodellen til Csikszentmihalyi er også gunstig å nevne i kontekst av begrepet utvikling. Csikszentmihalyi hevder at vi mennesker fungerer best når det er balanse mellom utfordringene vi står ovenfor og kompetansen vår (Gotvassli, 2013, s. 55). En kan argumentere for at flyt bidrar til å øke eller effektivisere utvikling.

Videre bør også tilbakemeldingskultur presenteres kort, en kan trekke paralleller til læringskultur (Gotvassli, 2013). En barnehage som har en god læringskultur vil være endringsvillig, undrende og reflektert (Gotvassli, 2013, s. 112). I dette ligger det også et perspektiv knyttet til utvikling av hverandre, altså at de ansatte hjelper hverandre til å bli bedre gjennom tilbakemeldinger. Barnehager hvor ansatte gir tilbakemeldinger til hverandre som senere blir benyttet i refleksjon kan sies å ha en god tilbakemeldingskultur.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg begrunne metodevalget jeg har gjort for å hente informasjon for å besvare problemstillingen ”Hvordan påvirker pedagogisk leder trivselen i personalgruppen?”. Jeg vil først se på teorien knyttet til mine metodevalg før jeg går nærmere inn på min egen forskningsmetode og hvordan jeg har jobbet med dataen.

3.1 Kvantitativ metode

For å besvare problemstillingen er en kvantitativ metode valgt. Med kvantitativ metode menes det at dataen som samles inn er numerisk (Svartdal, 2009, s. 32). Ved å benytte denne metoden er intensjonen å presentere funn som muligens kan generaliseres til slutninger.

Fordelen med en kvantitativ metode er at en kan kartlegge et større utvalg. Som følge av dette øker muligheten for generalisering av det en ønsker å rette fokus mot. I følge Løkken og Søbstad kan kvantitative metoder gi ”generalisering, bredde, [...] oversikt og samtidig nøyaktighet” (Løkken & Søbstad, 2013, s. 37). En kan altså oppdage uforventede funn eller sammenhenger og kunne generalisere disse funnene i større grad enn med en kvalitativ undersøkelse.

3.2 Spørreskjema som forskningsmetode

Spørreskjema er fremgangsmåten som er valgt for å samle inn data.

Spørreskjema er en vidstrakt metode i mange samfunnsvitenskaper. Mange har kjennskap til metoden på brukersiden og derav er respondenter kjent med formatet fra tidligere (Svartdal, 2009, s. 178). En spørreundersøkelse kan også nå ut til en stor populasjon uten mye ressursbruk, som trolig er årsaken til metodens utbredelse innen samfunnsvitenskapene.

I tillegg vil trolig spørreskjemaet anses som mindre intrusiv av respondentene da en er åpen om at kartleggingen er anonym. Dette kan resultere i en høyere svarprosent som er ønsket for en kvantitativ undersøkelse hvor de store talls lov i aller høyeste grad gjelder.

En viktig bemerkelse ved spørreskjema er at det ikke nødvendigvis måler virkeligheten, snarere måles hvordan respondentene opplever virkeligheten (Ebeltoft, 1993). Dette har konsekvenser for relabiliteten til undersøkelsen da vår opplevelse stadig endres. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 3.5.

Videre er det også relevant og nevne feilkilder som kjennetegner spørreskjema som metode. For det første kan en aldri med sikkerhet vite om respondentene svarer ærlig. Forskning viser at særlig spørreskjema som omfatter sensitive temaer slår negativt ut (Svartdal, 2009, s. 183). Anonymitet kan til dels motvirke denne effekten. For det andre kan påstander og spørsmål være flertydige innad en populasjon (Ebeltoft, 1993; Svartdal, 2009). Dette vil utvilsomt skape støy i dataen som samles inn. Derfor er det viktig å ha så tydelige og presise påstander som mulig.

Dette er begrensninger en må erkjenne når en benytter spørreskjema som metode, enten i forkant ved å teste ut og eliminere feilkilder eller ved å ta høyde for feilkildene i analysedelen.

3.3 Min forskningsprosess

På fremsiden av spørreskjemaet presenteres undersøkelsens formål, intensjon og fremgangsmåte (se vedlegg 1). Det fremheves at undersøkelsen er anonym og at svarene kun blir formidlet som funn. På denne måten skal det ikke være nødvendig med et samtykkeskjema da respondenter frivillig tar del i undersøkelsen og er kjent med hvordan svarene brukes. I tillegg ble respondentene bedt om å forsegle svarskjemaene sine i utleverte konvolutter.

Det ble valgt ut tre faktorer for å plassere respondenter med tanke på kjønn, arbeidserfaring og personalansvar. Videre legges fire punkter frem med fem påstander under hvert punkt. Disse punktene representerer faktorer som måler trivsel og lederstil. De overordnede punktene er *Samarbeid og tilbakemeldinger*, *Humor*, *Ledelse* og *Personlig og faglig utvikling*. Punkt 6, ledelse, besvares kun av personer med personalansvar.

Da barnehagehverdagen er hektisk var det viktig å holde undersøkelsen kort og presis. Svartdal beskriver dette som en av de sterke sidene ved spørreskjema (2009, s. 178). I forkant av arbeidet med påstandene ble det avgjort å begrense antallet til rundt 20. Dermed kan spørreskjemaet besvares i en pause uten at det går særlig utover tiden til rådighet. I tillegg kan det tenkes at respondentene tar seg mer tid på hver påstand før de avgir et svar.

Respondentene ble bedt om å ta stilling til hvorvidt de er uenige eller enige i påstandene som blir lagt frem, en såkalt *rating scale* (Svartdal, 2009, s. 179). Vurderingsskalaen går fra -2 til +2 for hver påstand, representert som *uenig*, *delvis uenig*, *verken uenig eller enig*, *delvis enig* og *enig*. På denne måten kan respondentene velge å være nøytral til påstanden og dermed ikke føle seg tvunget til å svare noe som ikke passer. Svartdal skriver videre at dette kan resultere i at respondenter er mer sannferdige i sin besvarelse (Svartdal, 2009, s. 180).

Spørreskjemaet ble først sendt ut til styrerne i de utvalgte barnehagene for godkjenning. Deretter ble de utlevert i barnehagene med en oppfordring fra styrer om å ta del i undersøkelsen. Spørreskjemaene lå ute i barnehagene i fem dager før svarene ble hentet inn igjen. Bakgrunnen for dette er å eksponere spørreskjemaet for flest mulig ansatte over en uke som trolig øket svarprosenten.

3.4 Utvalg

Svartdal skriver at "et utvalg er en avgrenset del av populasjonen" (Svartdal, 2009, s. 108). Videre poengterer han at intensjonene med et utvalg er å representere hele populasjonene for slik å kunne anslå hva populasjonene mener.

Utvalget for denne undersøkelsen består av tre kommunale barnehager i samme kommune. De har alle over 80 barnehageplasser med varierende gruppesammensetninger. En av barnehagene er en basebarnehagen, en annen strukturert som en avdelingsbarnehagen og den siste en sammensetning av de ovenfor nevnte.

Personalet i barnehagene består av kvinner med varierende arbeidserfaring innenfor sektoren, fra ingen erfaring til 40 år i barnehagen. Barnehagene streber etter en 50/50 sammensetning av pedagogiske ledere og assistenter.

Ericson (sitert i Løkken & Søbstad, 2013, s. 69) presiserer viktigheten av anonymisering over alt, og dette er et mål jeg tilstreber.

3.5 Validitet og reliabilitet

Svartdal og Løkken og Søbstad sin beskrivelse av validitet og reliabilitet (Løkken & Søbstad, 2013; Svartdal, 2009) benyttes som grunnlag for dette kapitlet. Svartdal skriver at validitet innebærer at målene faktisk måler det vi ønsker å måle. Løkken og Søbstad mener at validitet også kan kalles gyldighet (2013, s. 123). Reliabilitet derimot sier noe om hvor konsistent et gitt mål er (Svartdal, 2009, s. 121). Altså om vi gjennomfører en retest vil det føre til tilnærmede like resultater. Løkken og Søbstad supplerer med å si at reliabilitet kan anses som hvor nøyaktig og pålitelig en test er (Løkken & Søbstad, 2013).

Når det gjelder validitet ligger svakheten med min tilnærming i hovedsak i dybdeforståelsen (Løkken & Søbstad, 2013, s. 34). Om en hadde gjennomført intervjuer i personalgruppen kunne en ha fått en dypere forståelse av de lokale variablene og på den måten fått et mer helhetlig bilde av trivselen i personalgruppen. Videre er spørreundersøkelsen relativt liten, som gjør at vi har få indikatorer på de forskjellige variablene som vi ønsker å undersøke. Dette fører til at en kan trekke ukorrekte slutninger da målingen er for snever.

En annen utfordring med min tilnærming ligger i måten undersøkelsen blir tolket på av informantene. En kan ikke garantere at begrepene og påstandene i undersøkelsen vil bli tolket likt av alle respondentene som igjen påvirker validiteten. Da de fleste svarene trekker i samme retning vil jeg likevel påstå at påstandene ble forstått korrekt.

Til sist skal det pekes på at spørreskjemaet ber leder selv vurdere sin lederstil utfra påstander. Denne tilnærmingen vil ikke gi en totalt sannferdig gjengivelse av virkeligheten. Lederstil blir ikke bestemt utfra hvordan lederen selv opplever sin atferd, men snarere hvordan medarbeiderne opplever lederen.

Rammene som ble satt for spørreskjemaet legger med andre ord noen begrensninger på hvor valid undersøkelse er helhetlig sett. En konsekvens av dette er at slutningene som blir dratt i denne oppgaven kan være basert på ugyldige mål. Når det er sagt vil jeg operere med en konfidensintervall, eller feilmargin, på 5% (Svartdal, 2009, s. 178).

Når det gjelder relabiliteten til undersøkelsen kan det pekes på flere utfordringer. For det første kan en ikke garantere at respondentene hadde svart likt om jeg hadde gjennomført en ny identisk test. Spørreskjemaet lar seg altså påvirke av dagsform og humør, som reduserer relabiliteten. For det andre er det vanskelig å si

Da målet med undersøkelsen er å finne ut hvorvidt det er en sammenheng mellom lederstil og trivsel i personalgruppen anses kvantitativ metode likevel som en gunstig tilnærming.

3.6 Kritisk blikk på min egen oppgave

Under forskningsprosessen og da spesielt analysen viste det seg at funnene mine ikke tilstrekkelig kunne svare på arbeidsproblemstillingen min. Blant annet, som pekt på tidligere, har jeg for få indikatorer til å trekke noen fruktbare slutninger når det gjelder lederstiler. I tillegg var enkelte av funnene uforventede som også påvirket beslutningen om å endre på problemstillingen. Da jeg var åpen for å endre på problemstillingen fra begynnelsen av skapte dette lite problemer.

Jeg omformulerte da problemstillingen til å ikke inkludere begrepet "lederstil". På denne måten kan funnene mine benyttes til å svare på problemstillingen uten å basere besvarelsen på invalid data grunnet mangel på indikatorer.

3.7 Etisk perspektiv

Jeg vil her kort gjøre rede for de etiske vurderingene jeg har gjort i forkant av undersøkelsen.

Løkken og Søbstad skriver at saklighet og respekt er nøkkelord i det etiske arbeidet i et hvert forskningsprosjekt (Løkken & Søbstad, 2013, s. 24). Med utgangspunkt i dette formulerte jeg påstandene i tråd med de spesifikke indikatorene jeg var på jakt etter. Altså hentet jeg ikke inn informasjon som jeg anså som irrelevant for det problemstillingen spør etter.

Da undersøkelsen min henter inn data om hvordan de ansatte har det på jobb. For å sikre at respondentenes ærlighet ikke slår tilbake på dem forsikret jeg dem om anonymitet (utførelse beskrevet i kap. 3.3). I tillegg ble barnehagene anonymisert så fort jeg fikk inn alle svarene i umerkede konvolutter.

3.8 Analyse

En essensiell del av all forskning er etter min mening analysen. I analysen søker vi å oppløse helheten for å studere bestanddelene, for slik å se hvordan de står i forhold til helheten (Løkken & Søbstad, 2013). Altså er det i analysen vi kan oppdage interessante funn hvor en faktor spiller inn på en annen faktor.

Derfor la jeg i etterkant av datainnsamlingen råmaterialet inn i databehandlingsprogrammet Excel for å lage tabellene, de grafiske fremstillingene og analyse av dataen. I tillegg ble også programmet "Statistics Open For All" benyttet for videre bearbeiding av materialet for å blant annet fremskaffe korrelasjons verdier.

I databehandlingsprogrammet satt jeg opp rådataen i sin reneste form fordelt på de syv punktene og derunder de fem påstandene under hvert punkt. Videre regnet jeg prosent av full skåre for hver respondent og prosent av full skåre i hvert punkt for hver barnehage. På denne måten kan jeg enklere sammenligne punktene mellom hver barnehage. Målet med å legge inn dataen i Excel var å få en helhetlig oversikt over svarene for deretter å sammenligne og fremstille dataen visuelt.

En viktig del av denne oppgaven er å undersøke sammenhenger, til dette benyttes korrelasjon eller samvariasjon. Variablene blir sammenlignet og vurderes hvorvidt de påvirker hverandre (Svartdal, 2009, s. 200). Utfra en korrelasjonstest som Pearsons produktmoment-korrelasjon vil vi få en verdi (forkortet r) som sier noe om hvor mye de to målte variablene korrelerer. Svartdal skriver at "styrken på en observert samvariasjon mellom to variabler indikeres med et tall mellom 0 og 1,0 (eller 0 og -1,0), der 0 betyr fravær av sammenheng og 1,0 (eller -1,0) indikerer perfekt sammenheng" (Svartdal, 2009, s. 207). Korrelasjonskoeffisienten kan si om det er en positiv eller negativ korrelasjon mellom variablene, altså hvordan variablene påvirker hverandre.

Jeg støtter meg på Cohen sin tolkning av korrelasjonskoeffisienten (sitert i Svartdal, 2009, s. 207). Cohen deler inn korrelasjonskoeffisienten i tre grader lav (0,1 - 0,2), medium (0,2 - 0,5) og høy (0,5 og høyere). Altså vil en $r = 0,8$ være regnet som svært høy positiv korrelasjon.

Det er viktig å understreke at dette ikke medfører at det er et kausalt forhold mellom de to målte variablene, samvariasjon sier kun noe om variablene varierer sammen.

I analysen oppdaget jeg flere interessante funn, omfanget av denne oppgaven tillater meg dog bare trekke frem tre sentrale funn for å besvare problemstillingen. Det første funnet viser at pedagogiske ledere føler mer ansvar og opplever mer utvikling enn hva det øvrige personalet gjør. Funn nummer to peker på sterk korrelasjon mellom trivsel og humor. Det tredje funnet peker på at godt samarbeid og tilbakemeldingskultur skaper trivsel. Funnene vil ytterligere presenteres i neste kapittel, før jeg fortsetter med en drøftingsdel.

4.0 Resultater

I det følgende kapitlet vil jeg presentere resultatene fra tre funn som jeg vil trekke frem i neste kapitel hvor jeg skal drøfte funnene opp mot problemstillingen min, som er "hvordan påvirker pedagogisk leder trivselen i personalgruppen." Det skal bemerkes at funnene ikke direkte svarer på problemstillingen, men vil likevel benyttes for å drøfte problemstillingen. Tabell med resultatene ligger vedlagt (se vedlegg 2).

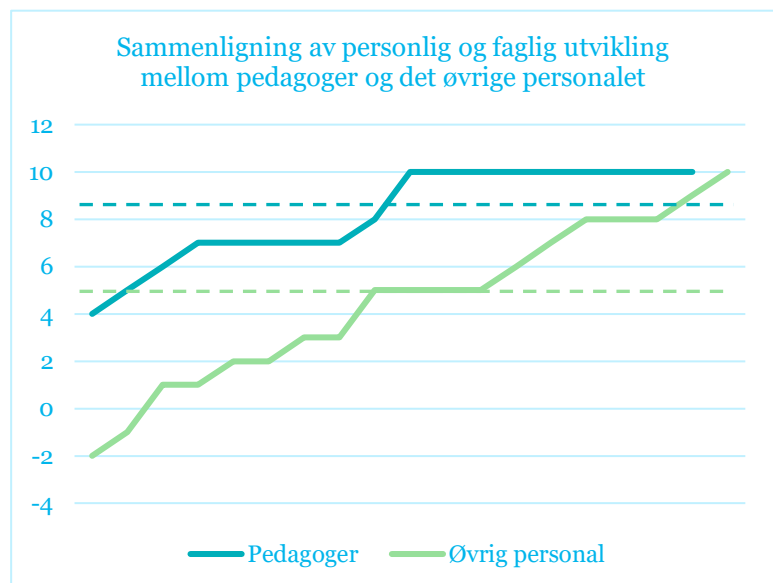
4.1 Utvikling og ansvarsfølelse

Ett av punktene i spørreskjemaet forsøkte å belyse var hvordan personalet opplevde mulighet for personlig- og faglig utvikling og opplevd ansvarsfølelse.

Dataen som ble samlet inn viser at pedagogiske ledere skårer høyere på punktet om personlig og faglig utvikling enn det assistenter gjør (se figur 1). Punktet inkluderer påstander om innflytelse på praksis, ansvarsfølelse og hvorvidt respondent føler de blir utfordret (se vedlegg 1).

Om vi deler inn resultatene i kvartiler skårer 55% av de pedagogiske lederne i den

øverste kvartilen, en skåre av åtte eller mer. I det øvrige personalet derimot skårer kun 21% i den øverste kvartilen. Gjennomsnittet for pedagogiske ledere er 8,22 poeng, mens gjennomsnittet for det assistenter er 4,47 poeng (se figur 1). Pedagogisk leder skårer altså gjennomsnittlig dobbelt så høyt som det øvrige personalet gjør.

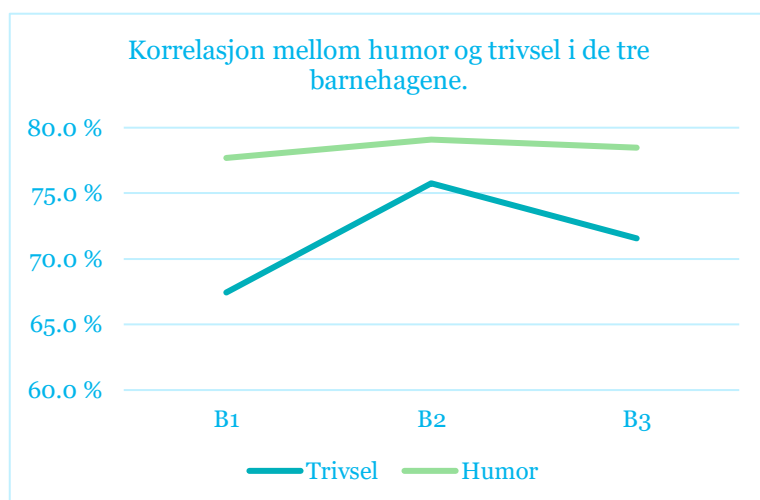


Figur 1: Grafen sammenligner resultatene fra punktet om personlig og faglig utvikling. De stiplede linjene viser gjennomsnittet til korresponderende ansattgruppe.

En stor utslagsgiver på resultatet er trolig påstanden "Jeg har ikke ansvar for det pedagogiske arbeidet." Her svarte majoriteten av pedagogene "enig", mens flertallet i gruppen uten personal ansvar svarte "uenig" eller "delvis uenig". Videre var svarene ulike i samme favør når det kom til påstanden "Jeg blir utfordret og får prøvd nye ting."

4.2 Humor og glede

For å måle grad av trivsel slår vi sammen totalskåren på hvert punkt på spørreskjemaet, ekskludert demografi og ledelse punktene. Da punktene er faktorer som anses å være en del av det overordnede trivsel begrepet kan vi sammenligne resultatene mellom de ulike barnehagene, i tillegg til å kunne se hvilket punkt som påvirker totalskåren mest. Videre kan vi også regne ut en korrelasjonsverdi mellom de ulike indikatorene.



Figur 2: Illustrerer korrelasjonen mellom humor og trivsel i de tre barnehagene.

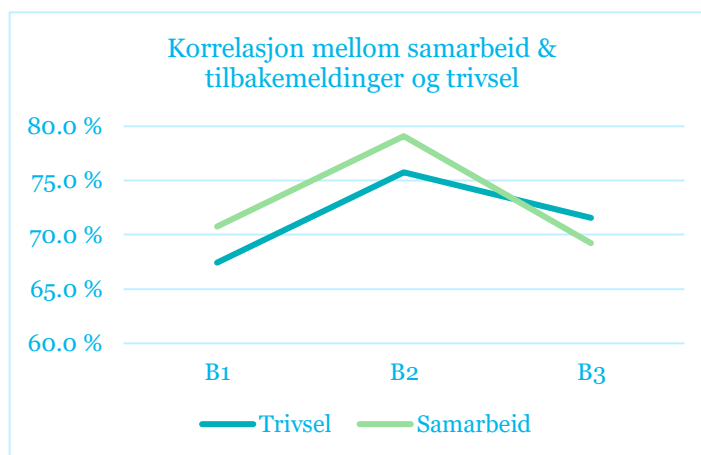
Undersøkelsen avdekket en høy korrelasjon mellom humor og trivsel, altså at det er samvariasjon mellom disse to indikatorene (se figur 2). Korrelasjonsverdien mellom humor og trivsel fant jeg til å være 0,99, som er opp mot perfekt korrelasjon. Hvorvidt humor kan predikere grad av trivsel i barnehagene er ukjent.

Det vi kan se er at humor har en stor betydning for hvilken grad av trivsel vi kan måle i kollegiet.

4.3 Samarbeid og tilbakemeldingskultur

Om vi ser på sammenhengen mellom totalskåren på punkt fire *samarbeid og tilbakemeldinger* og trivsel indikatoren kan vi se en tilsvarende trend som i forrige funn.

Analysen avdekket at det virker å være en sammenheng mellom hvordan personalet opplever samarbeidet og tilbakemeldinger blir håndtert og grad av trivsel. Korrelasjonsverdien mellom disse to indikatorene er 0,72, som også kan anses som høy korrelasjon (se figur 3).



Figur 3: Viser korrelasjonen mellom samarbeid og tilbakemeldinger og trivsel i de tre barnehagene. Grafen illustrerer hvordan B3 bryter med trenden.

Grafen viser at det B3 skårer lavere på samarbeid og tilbakemeldinger enn den totale trivsel verdien. Om vi går inn i dataen viser det seg at det er en påstand som slår dårligere ut enn i de andre barnehagen. Påstandene "Jeg tar det opp med vedkommende om noe plager meg" og "Vi kan være uenige uten at det skaper dårlig stemning" svarer flertallet at de er delvis enige i, som følge gir utslag på totalskåren. Om vi derimot isolerer B1 og B2 ser vi at samvariasjonen er nesten identisk.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene opp mot problemstillingen "Hvordan påvirker pedagogisk leder trivselen i personalgruppen?". Drøftingen vil basere seg på teori trukket frem i teoridelen, men også videreutvikles for å utdype perspektiver.

Argumentene som blir lagt frem i det følgende vil i noen tilfeller overdrives for å få frem poenget. Jeg vil dele kapitlet inn i henhold til funnene hvor jeg tar for meg ett og ett funn i under kapitlene. Underkapittel 5.1 vil vektlegges da det var særlig fremtredende i analysen.

5.1 Er utvikling og ansvar noe bare pedagoger skal oppleve?

Utvikling er en viktig del av det å være menneske. Vi utvikler oss gjennom hele livet enten det er fysisk, psykisk, kognitivt eller mer abstrakte mentale konstruksjoner som våre verdier og ambisjoner. Dette er naturligvis individuelt, noen kan føle at de behøver stor og hurtig utvikling mens andre er motsatt. Likevel kan en påstå at det ligger i oss alle et behov for å utvikle oss selv som mennesker.

Vi kan trekke frem Maslows behovspyramide for å beskrive hvilke behov vi mennesker har. Øverst på behovspyramiden finner vi begrepet selvrealisering, som blir beskrevet som å bli utfordret, lære og mestre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Maslows behovsteori forsøker å sette våre behov i et hierarki som kulminerer i et lykkelig og realisert individ, en kan trekke paralleller til et individ som trives i sin situasjon. Utfra en slik tolkning kan det argumenteres for at utvikling er en del av det å realisere seg selv, som igjen fører til et individ som trives. Brochs-Haukedal (2010) skriver at trivsel på jobb avgjøres etter hvilken grad en opplever å få sine behov tilfredsstilt.

Er det da slik at bare pedagoger skal få oppleve utvikling? En kan påstå at det er naturlig at pedagoger føler mer utvikling da de daglig blir utfordret i større grad enn hva assistenter blir. Likevel basert på redegjørelsen over bør også det øvrige personalet bli utfordret, lære og mestre ferdigheter de kanskje ikke trodde de kunne.

Rammeplanene poengterer også dette med å si at "personalet skal [...] oppdatere seg..." (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.15). Det gis med andre ord uttrykk for at personalet også skal utvikle sine kunnskaper og ferdigheter. Ansvar for dette arbeidet kommer frem i Rammeplanen hvor det står at den pedagogiske lederen leder utviklingen av arbeidet som gjøres i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.16)

Pedagogisk leder er også ansvarlig for at medarbeiderne får påvirke sin hverdag og sine omgivelser, med andre ord medvirke (Rønning, 2013). Det dreier seg om å la flere ta del i planlegging- og beslutningsprosesser. For assistenter kan dette være en anledning hvor de kan foreslå en aktivitet de ønsker å se gjennomført med barna. Pedagogisk leder kan eventuelt utfordre vedkommende på å gjennomføre aktiviteten selv.

I henhold til problemstillingen kan en tenke seg at pedagogiske ledere frarøver assistenter muligheten til utvikling gjennom å ikke utfordre dem. En kan knytte det opp til definisjonen av trivsel som denne oppgaven bygger på hvor trivsel også eksistere i en kognitiv dimensjon. Sett fra et perspektiv hvor assistenter, foruten om de som spesifikt ber om å lede en aktivitet, ofte havner i bakgrunnen for å holde styr på barna når pedagogen leder en aktivitet. Altså gjennom å ikke utfordre assistenter til å prøve noe de ikke har gjort før så frarøver man dem muligheten til å få utviklet seg kognitivt. Flytsonemodellen kan her trekkes frem som et nøkkelbegrep da det poengterer viktigheten av å bli utfordret samtidig som det tas høyde for kompetanse (Gotvassli, 2013).

Juridisk sett underbygges også påstanden om at det øvrige personalet også skal få mulighet til å utvikle seg. Arbeidsmiljøloven (2005) sier for eksempel at arbeidstakere skal få mulighet til faglig og personlig utvikling. Vi ser at Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) kategoriserer barnehagen som en lærende organisasjon, og ilegger virksomheten å arbeide i tråd med hva dette innebærer. Utvikling vil være essensielt i en lærende organisasjon, på alle nivåer.

En slik tankerekke har likevel baksider. Blant annet knyttet til diskursen som dreier seg om pedagogisk leder sin profesjonalitet og hvordan det uttrykkes. Om argumentet mitt om å utfordre personalet skal utprøves kan assistenter for eksempel bli utfordret til å ha ansvar for samlinger eller andre aktiviteter. Dette er ikke nødvendigvis retningen vi ønsker å gå da en slik tilnærming trolig vil viske ut linjene mellom pedagogisk leder og assistent ytterligere. Pedagogiske ledere er i all hovedsak den eneste gruppen som har gjennomført høyere utdanning og bør med dette hevde seg mer i arbeidslandskapet enn hva som blir gjort per nå.

Videre eksisterer det også en annen diskusjonen som har gått i flere år når det gjelder hvordan maktstrukturen i en barnehage skal være. På den ene siden av diskursen finner vi de som lovpriser en flat maktstruktur og på den andre siden de som har en mer hierarkisk orientering. Det kan tenkes at en barnehage som aktivt jobber med å utfordre og videreutvikle sine ansatte også orienterer seg etter ideene om flatmaktstruktur. Som igjen kan resultere i at pedagogisk leder sin profesjonalitet ikke kommer til syne som ønsket. En kan argumentere for at om de pedagogiske lederne forsvinner i mengden vil all den kunnskapen som de har opparbeidet seg i løpet av utdanningen og praksis gå tapt.

Det skal bemerkes at pedagogiske ledere skiller seg rent formelt fra assistenter gjennom det faktum at de har mer ansvar. Det er da snakk om ansvar for dokumentasjon, veiledning, foreldresamarbeid og generelt ledelse. Likevel kan en ikke si at det øvrige personalet er ekskludert fra dette ansvaret, poenget er at ansvaret i hovedsak faller på pedagogisk leder. Etter min kjennskap reflekterer også lønn og stillingsbeskrivelse dette skille.

Med dette som bakgrunn vil det da være naturlig at pedagogisk leder opplever å ha mer ansvar, da de i realiteten i henhold til sin rolle har mer ansvar. Resultatene fra spørreundersøkelsen denne oppgaven bygger på peker på at personalet, ekskludert pedagogisk leder, opplever lite ansvarsfølelse. Er det slik det bør være? I henhold til styringsdokumentene har hele personalet i barnehagen like stort ansvar for det pedagogiske arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017; Barnehageloven, 2005). Det bør basert på dette være grunnlag til å si at dissonansen som vises i resultatene fra undersøkelsen er ugunstig. Ansvar kan også sees på som en utfordring for noen og derav skapes også potensialet for utvikling.

For å samle trådene noe kan det avslutningsvis sies at dette ikke er en enten-eller situasjon. En kan ikke se på dette som om enten frarøves assistenter muligheten for utvikling eller så frarøver vi pedagogisk leder sin profesjonalitet. En kan påstå at personalet bør ha en opplevelse av utvikling og ansvar, og at det er pedagogisk leder som har ansvaret for å lede personalgruppen slik at dette blir realisert.

5.2 Er humor et verktøy som kan brukes for å øke trivsel?

Undersøkelsen denne oppgaven baserer seg på fant sterk korrelasjon mellom humor og trivsel, med en r -verdi på 0,99. Dette tyder på at humor og trivsel henger i sammen på en eller annen måte. Kan det da være fruktbart for pedagogisk ledere å benytte humor som et verktøy for å øke den helhetlige trivselen i personalgruppen?

Tidligere i oppgaven ble det pekt på de fysiologiske effektene som kan assosieres med humor på jobb, reduksjonen av stress og styrkingen av immunforsvaret (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). Videre ble det trukket frem forskning som viser til at humor på arbeidsplassen er bra for det psykososiale arbeidsmiljøet (Furman & Ahola, 2002). Disse positive effektene taler for at pedagogisk leder bør være en humørspreder, og med det bruke humor for å øke trivselen.

Humor kan likevel føre til negative konsekvenser. En kan tenke seg en personalgruppe hvor humor står i fokus, at en skal ha det morsomt på jobben. Så kan en spørre seg, er alt morsomt i en barnehagehverdag? De fleste med kjennskap til barnehagen vil nok si at ikke alt er like morsomt. Det kan argumenteres for at ikke alt skal eller bør være morsomt eller inkludere humor. Som pedagogisk leder kan en bli opplevd som useriøs eller uprofesjonell om en forsøker å se humoren i alt. I dagens samfunn kan et slikt stempel være meget negativt. Vi kan trekke paralleller til debatten om pedagogisk leder sin profesjonalitet og hvordan en bør forsøke å styrke allmennheten sin oppfatning av profesjonen.

Videre kan en trekke inn menneske- og oppgaveorientert ledelse for å belyse utfordringen. I en tid hvor humanistiske og individualistiske verdier råder kan en peke på at menneskeorientert ledelse har fått en del fokus. En menneskeorientert

leder vil ha fokus på relasjoner mellom mennesker (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013), altså forsøke å skape gode relasjoner mellom blant annet seg selv og medarbeiderne. I en slik setting vil humor være av verdi for å skape disse relasjonene. Det bør likevel være en balanse mellom menneske- og oppgaveorientert ledelse. For å sette det på spissen kan en menneskeorientert leder ha veldig gode relasjoner til de ansatte, men klarer likevel ikke å nå noen av målene som er satt.

Likevel da humor bidrar til relasjonsbygging kan det være med på å skape en felles kultur i personalgruppen. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at kultur skaper sosialt felleskap. Videre skriver de at godt samarbeid forutsetter en form for fellesskap hvor partene føler en tilhørighet til og avhengighet av hverandre. Vi tar det altså et steg videre og kan da argumentere for at humor påvirker hvordan en personalgruppe samarbeider.

Trekker vi inn definisjonen av trivsel som blir lagt til grunn for denne oppgaven ser vi også at det sosiale aspektet er viktig for trivselen i personalgruppen. Definisjonen sier at trivsel er avhengig av hvilken grad individet opplever at de får dekket sine behov for blant annet sosiale samværsformer. Dette kan tolkes som at grad av trivsel farges av hvordan det sosiale klimaet er i personalgruppen. Det skal likevel påpekes at dette også er i alle høyeste grad individuelt. Om en agerer for langt utenfor komfortsonen til andre medarbeidere kan dette ha negativ innflytelse på trivselen i gruppen. Det kan med andre ord være vanskelig å finne en gylden middelvei i en mangfoldig personalgruppe. Ansvar for å lede personalet og justere gruppedynamikken vil falle på pedagogisk leder.

Om vi snur oss til Rammeplanen står det at barnehagen skal ha en "atmosfære preget av humor og glede" (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.19). Dette kan i første omgang tolkes som å være knyttet til barna, men det kan også argumenteres for å være i barnehagen i sin helhet. Ser vi på det som å gjelde for barnehagen i sin helhet må en også inkludere humor og glede i arbeidsmiljøet. Om arbeidsmiljøet er preget av humor og glede vil det være naturlig at dette også påvirker barnas møte med personalet.

Humor i barnehagen er for mange en selvfølge, inkludert undertegnede. Det er ofte ikke tenker på er hvorvidt arbeidsmiljøet reflekterer de samme holdningene til humor i hverdagen. I det ovenfor nevnte pekes det på de mangfoldige positive "biefektene" av en humoristisk hverdag. Samtidig må en ikke glemme diskusjonen som dreier seg om å heve barnehagelærere sin posisjon i samfunnet. Om vi ønsker å bli sett på som profesjonelle profesjonsutøvere med en av de viktigste jobbene i et samfunnsperspektiv kan vi ikke ta oss råd til å bli stemplet som useriøse. Likevel har vi et ansvar ovenfor medarbeiderne våre å skape et trivelig miljø.

5.3 Er samarbeid noe en bør aktivt jobbe med?

Gjennom analysen av spørreundersøkelsen avdekket jeg en sammenheng mellom samarbeid og tilbakemeldinger og grad av trivsel i personalgruppen. Med andre ord kan det virke som at det er en sammenheng mellom hvordan de ansatte opplever samarbeidet på arbeidsplassen og grad av trivsel. I tillegg kan det virke som at personalets holdninger til tilbakemeldinger har innvirkning på trivselen i personalgruppen. Kan det være gunstig som pedagogisk leder å jobbe med samarbeid på et metanivå i barnehagen?

Samarbeid er en grunnpilar i barnehagen da det er mange mennesker som jobber sammen for det beste for barna. Likevel kan det være en utfordring med tanke på mangfoldet av mennesker som jobber der, med ulike meninger og perspektiver. Om personalet skal klare å jobbe sammen for å kunne gjøre det beste for barna blir en nødt til å samarbeide på med foreldre, andre instanser og på tvers av grupper. Som min analyse indikerer påvirker også samarbeid trivselen i personalgruppen.

Med dette som utgangspunkt kan vi si at samarbeid og arbeid med samarbeid er essensielt i barnehagen. Å samarbeide er noe de ansatte i barnehagen gjør hver dag, likevel kan det påstås at arbeid med samarbeid på et overordnet nivå ikke er noe som blir fokusert på i barnehagen. Det kan argumenteres for at det ikke finnes tid til å jobbe spesifikt med samarbeid. En kan forstå at tid ikke er en ressurs en har mye av i barnehagen. Kan det da være mer gunstig å arbeide med tilbakemeldingskultur for å konkretisere arbeidet?

Arbeid med tilbakemeldingskultur kan virke som en stor endring i hvordan vi er ovenfor hverandre på arbeidsplassen. Det en ønsker å oppnå med en god tilbakemeldingskultur er at vi sammen gjør hverandre bedre og at konflikter ikke blir liggende å ulme i underbevisstheten til de ansatte. Intensjonen er å få dette opp til overflaten på en grei måte hvor problemene blir løst. Det handler blant annet om å være i stand til å stå opp for sine synspunkter og at disse blir hørt av de andre i personalet.

Selv om barnehagelærerutdanningen berører en mengde fagfelt er vi ikke i stand til å lese andres tanker. Majoriteten av barnehageansatte finner det nok vanskelig å ta opp problemer med personen det gjelder, det kan sies å bryte normen eller normal folkeskikk. Det kan tenkes at en møter motstand om en ønsker et slikt skifte i personalgruppen. Vi er blitt gode til å bare la problemer ligge, og dermed la dem ulme til de eventuelt blusser opp i åpen konflikt. En slik tankegang hvor problemer ikke tas frem for å diskuteres hemmer barnehagen. Som en lærende organisasjon er vi avhengige av å evaluere egen praksis og dermed både kunne gi og ta imot tilbakemeldinger på en god måte.

Som en lærende organisasjon er vi konstant nødt til å være i endring. Dette forutsetter at personalet er villig og aktivt går inn for å evaluere og reflektere over egen praksis. For at dette skal være realiserbart i en hektisk hverdag er tilbakemelding nødt til å skje fortløpende. Som leder bør en ha en pedagogisk tilnærming til ledelse. Barnehagelæreren vil benytte de verktøy som er tilgjengelig for å lede refleksjon- og utviklingsprosesser for å heve kompetansen til personalet.

For å trekke inn oppgavens problemstilling vil arbeid med samarbeid og tilbakemeldingskultur være fruktbart, men trolig vanskelig å få gjennomført. Kompetanse på området er trolig ikke særlig utbredt i barnehagene og tiden strekker sjeldent til. Likevel bør en vurdere dette opp mot funnet denne drøftingen baserer seg på som peker på en korrelasjon mellom samarbeid og tilbakemelding og det overordnede begrepet trivsel.

6.0 Avslutning og konklusjon

Denne oppgaven har forsøkt å svare på problemstillingen "Hvordan kan pedagogisk leder påvirke trivselen i personalgruppen?". Gjennom analysen og drøftingen kan en peke på noen grep som kan tas for å øke trivselen i personalgruppen, likevel er dette langt ifra konkluderende.

Det er i oppgaven trukket frem tre funn som kan benyttes som grunnlag for å arbeidet med trivsel. Disse kan ikke isolert direkte svare på problemstillingen, men de kan sammen danne en basis for å forstå hvilke funksjoner som ligger bak trivselen i barnehagen. Altså kan en nå si at en følelse av personlig og faglig utvikling, humor og godt samarbeid er viktige komponenter i arbeidet med å øke trivselen i personalet.

En viktig bemerkning er at dette ikke er en enten-eller overveielse som pedagogisk leder må ta. Derimot må en se på oppgaven som en bevisstgjøring på hvordan en som pedagogisk leder kan jobbe med trivsel. I tillegg påpekes noe jeg mener er urovekkende tilknyttet opplevelsen av utvikling i

En tanke bak denne oppgaven har vært å belyse utfordringen vår sektor har når det gjelder sykefravær, for så å foreslå en mulig løsning. Det kan argumenteres for at trivsel er en betydelig faktor når det kommer til reduksjon av sykefraværet. Oppgaven har forsøkt å se på hva som ligger bak trivsel begrepet og hvordan disse komponentene henger sammen for potensielt å kunne være av hjelp til pedagogiske ledere.

7.0 Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=Arbeidsmiljøloven>
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager*. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Ebeltoft, A. (1993). *Hvordan kartlegge psykososialt arbeidsmiljø og få i gang aktivitet*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Furman, B., & Ahola, T. (2002). *Skap deg en bedre arbeidsplass! En løsningsfokuset tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Glaser, V. (2013). *Foreldresamarbeid: Barnehagen i et manifoldig samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hall-Kenyon, K., Bullough, R., MacKay, K., & Marshall, E. (2014). Preschool Teacher Well-Being: A Review of the Literature. *Early Childhood Education Journal*, 42(3), 153-162.
- Internkontrollforskriften. (1997). Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>
- Jacobsen, I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Koch, A. B. (2016). Pædagogens rolle og betydning for trivsel i børnehaven - Børneinformerte perspektiver på professionelle voksne. *Nordic Studies in Education*, 36, 193-210.

- Kommunespeilet. (2017, 24. januar). *Sykefraværsprosenter for perioden 2. kvartal 2016-1. kvartal 2017. Fylkeskommuner og kommuner. Etter sektor, kjønn og fraværstype*. Hentet 26. Oktober 2017 fra:
http://www.ks.no/contentassets/e1e3c4283261450fbf34babfc9ee9f69/tabell-3-sykefravarsprosenter_kvinner_og_menn_sektor.pdf
- Kunnskapsdepartementet. (2006). Rammeplan om barnehagens innhold og oppgave. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/reg/2006/0001/ddd/pdfv/282023-rammeplanen.pdf>
- Kvaløsæter, H. (2013). *Psykososiale arbeidsmiljøfaktoreres effekt på jobbtrivsel*. (Masteroppgave, Universitetet i Nordland).
- Løkken, G., & Søbstad, F. (2013). *Observasjon og intervju i barnehagen* (4. Utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Lien, L. (2013). *"Saman om" sykefravær - en kunnskapsstatus*. Oslo: FAFO.
- Rønning, G. S. (2013). *Rammeplan for barnehagen, hva så?* (2. Utgave. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. V. (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Statistisk Sentral Byrå. (2017, 21. september). *Sykefravær*. Hentet 24. oktober fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot>
- St.meld. nr. 41 (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/78fde92c225840f68bce2ac2715b3def/no/pdfs/stm20082009004100odddpdfs.pdf>
- Svartdal, F. (2009). *Psykologiens forskningsmetoder: en introduksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wadel, C. (1997). Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskulturer. I O.L. Fuglestad & S. Lillefjord mfl. (red.), *Pedagogisk ledelse - et relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreskjema

Informasjon om spørreskjemaet

Først og fremst dette **spørreskjemaet er anonymt**. Det vil si at du ikke behøver å fylle inn noe mer enn kjønn og hvorvidt du har personalansvar. Svarene deres vil danne grunnlag for bacheloroppgaven min, og vil legges ved i form av rådata (altså innsamlet datamaterial, ikke hver enkelt besvarelse).

Målet med spørreskjemaet, og tilhørende bacheloroppgave, er å undersøke om det er noen sammenheng mellom lederstil og arbeidsmiljøet i kollegiet.

I dette korte spørreskjemaet skal du vurdere hvordan du opplever arbeidsmiljøet ditt og lederstil til pedagogisk leder. Under følger flere utsagn som du skal ta stilling til. Det finnes ingen "riktige" eller "gale" svar, det er din opplevelse som er riktig. Du krysser av for det som passer best. **Bruk penn**. Setter du kryss i feil rute sverter du over svaret som ikke gjelder. Når du er ferdig bretter du arket på midten, med denne siden ut, og legger det i svar konvolutten.

Tusen takk for at du vil hjelpe meg med bacheloroppgaven. **Lykke til med utfyllingen!**

Spørreskjema

1 **Kjønn** Kvinne Mann

2 **Hvor lenge har du jobbet i barnehage?** År

3 **Har du personalansvar?** Ja Nei → Antall ansatte

4 **Samarbeid og tilbakemeldinger**

Kryss av for det svaralternativet som best beskriver din situasjon:

	Uenig	Delvis uenig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Enig
Jeg vet hva som forventes av meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg prater med vedkommende om noe plager meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi kan være uenige uten at det skaper dårlig stemning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Om jeg syntes noe er vanskelig får jeg støtte av andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg setter pris på tilbakemeldinger fra andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 **Humor**

Kryss av for det svaralternativet som best beskriver din situasjon:

	Uenig	Delvis uenig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Enig
Jeg trives sammen med mine medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praten går løst på pauserommet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har jevnlig sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi ler ofte på arbeidsplassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi sier god morgen til hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 **Ledelse**

Har du ikke personalansvar gå til punkt 7

Kryss av for det svaralternativet som best beskriver din situasjon:

	Uenig	Delvis uenig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Enig
Jeg imøtekommer konflikter som oppstår	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne mine kan ta avgjørelser for meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Om noen ber om hjelp forsøker jeg å peke dem i rett retning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre kan komme med innspill, men jeg tar beslutningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg liker å være informert om hva som skjer i barnehagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 **Personlig og faglig utvikling**

Kryss av for det svaralternativet som best beskriver din situasjon:

	Uenig	Delvis uenig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Enig
Jeg blir utfordret og får prøvd nye ting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har ikke ansvar for det pedagogiske arbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg føler innspillene mine blir hørt når vi diskuterer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg kvier meg for å ta initiativ til nye aktiviteter med barna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg tar del i diskusjoner om barnehagens praksis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedlegg 2: Tabell med resultater

	Barnehage 1 (B1)		Barnehage 2 (B2)		Barnehage 3 (B3)	
Samarbeid	92,00	70,8 %	87,00	79,1 %	91,00	70,0 %
Humor	101,00	77,7 %	87,00	79,1 %	109,00	83,8 %
Lederstil	29,00	58,0 %	39,00	55,7 %	33,00	55,0 %
Utvikling	70,00	53,8 %	76,00	69,1 %	87,00	66,9 %
Trivsel	87,67	67,4 %	83,33	75,8 %	95,67	73,6 %
Arbeidserfaring	13,69		14,64		20,23	

