



# BACHELOROPPGAVE

Hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?

How can the pedagogical leader work to create a good and motivating psychosocial work environment in the department?

**416 og 346**

BLUBACH 2020/21

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett

Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Veileder: Marie Marcelle Hvidsteen Jansen

Innleveringsdato: 31.05.2021

Antall ord: 13663

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, § 12-1.

## **Abstract**

The purpose of this paper is to find out how the pedagogical leader can work to create a good and motivating psychosocial work environment in the department. In this assignment, we have chosen to focus on the psychosocial work environment, motivation and well-being, team management, leadership style, the flow model, different roles and role conflicts and organizational culture/structure.

To examine this issue, we have chosen to make use of the method of qualitative research interviewing. We have been interviewing four people working in the same kindergarten at the same department. There were three pedagogical leaders and one assistant. We interviewed them separately, and then we also had a group interview.

The results show how important it is for the educational leader to know her employees and what motivates them. An educational leader must be able to delegate work tasks based on interest and competence so that one can provide the best from each individual employee. Communication, feedback and guidance are important tools. It is important to make sure that everyone feels a sense of belonging and that you are an inclusive team. As an educational leader, one must stand out as a good example and create security and well-being. In such a good psychosocial work environment where each individual feel included and motivated, it can lead to everyone wanting to provide the best for the organization.

## **Forord**

Tre år på barnehagelærerstudiet er nå over, og det har vært både lærerikt, utfordrende og spennende.

Å skrive denne bacheloroppgaven har vært veldig interessant og givende, samtidig som det har vært en tidkrevende prosess. Vi ønsker med det å bruke denne anledningen til å takke flere personer som har hjulpet oss til å kunne skrive oppgaven slik vi ønsket. Tusen takk til alle informantene som stilte opp til intervjuene, og for at dere var så åpne og ærlige. Videre ønsker vi også å takke Høgskulen på Vestlandet Campus Bergen, for tre innholdsrike år.

Helt til slutt ønsker vi også å takke vår veileder Marie Marcelle Hvidsteen Jansen, som har vært til svært god hjelp gjennom både frustrerende og gode perioder. Gjennom veiledningene vi har hatt har hun kommet med gode tilbakemeldinger, vist stort engasjement og dermed gitt oss motivasjon.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>6</b>
<i>1.1 Valg av tema/problemstilling .....</i>	<i>6</i>
<i>1.2 Oppgavens oppbygging .....</i>	<i>7</i>
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>7</b>
2.1 Psykososialt arbeidsmiljø .....	7
2.2 Motivasjon og trivsel .....	8
2.3 Teamledelse .....	9
2.4 Lederstil og flytsonemodellen .....	10
2.5 Roller, rollefordeling og rollekonflikt .....	11
2.6 Organisasjonskultur/struktur .....	12
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>13</b>
3.1 Kvalitative intervjuer .....	13
3.2 Fordeler og ulemper .....	14
3.3 Etikk og intervjuundersøkelser .....	15
3.3.1 Informert samtykke .....	15
3.3.2 Gjensidig taushetsplikt .....	15
3.4 Utvalg av informanter .....	16
3.5 Gjennomføring av intervjuene .....	16
<b>4.0 Analyse .....</b>	<b>18</b>
4.1 Psykososialt arbeidsmiljø .....	18
4.2 Motivasjon og trivsel .....	19
4.3 Teamledelse .....	22
4.3.1 Lederstil og flytsonemodellen .....	24
4.3.2 Roller, rollefordeling og rollekonflikt .....	25
4.4 Organisasjonskultur/struktur .....	27

<b>5.0 Drøfting og konklusjon</b> .....	<b>28</b>
<b>5.1 Å øke motivasjonen i personalgruppen</b> .....	<b>28</b>
<b>5.1.1 Å Føle seg umotivert</b> .....	<b>29</b>
<b>5.1.2 Trivsel og relasjoner</b> .....	<b>30</b>
<b>5.2 Veiledning og refleksjon som virkemidler</b> .....	<b>31</b>
<b>5.3 Pedagogisk leder i et team</b> .....	<b>32</b>
<b>5.4 Konflikter i personalgruppen</b> .....	<b>33</b>
<b>5.5 Hierarkisk oppbygging</b> .....	<b>35</b>
<b>5.6 Konklusjon</b> .....	<b>36</b>
<b>6.0 Avslutning</b> .....	<b>37</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>38</b>
<b>Vedlegg: Informasjonsskriv</b> .....	<b>40</b>
<b>Vedlegg: intervjuguide</b> .....	<b>42</b>

## 1.0 Innledning

### 1.1 Valg av tema/problemstilling

Vi fant ut relativt tidlig i prosessen at vi ønsket å skrive om arbeidsmiljøet på avdelingen, og at fokuset skulle være på pedagogisk leder og hvordan hun kan jobbe for at arbeidsmiljøet skal være godt og motiverende. Etter å ha tatt opp problemstillingen sammen med vår veileder, kom vi fort frem til at vi skulle endre problemstillingen til det psykososiale arbeidsmiljøet på avdelingen. Grunnen til at vi valgte å heller bruke begrepet psykososialt arbeidsmiljø var fordi vi ønsket å ha fokus på hvordan de ansatte har det på jobb, i forhold til det psykologiske og det sosiale, og hvordan da pedagogisk leder kan jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen. Dette er et tema vi ønsker å lære mer om, da vi føler det har vært mindre fokus på dette i løpet av utdannelsen. Vi synes også det er et utrolig spennende tema da vi begge har erfaring fra å ha jobbet som assistent i barnehage, og har med det fått oppleve hvor viktig det er både å trives på jobben, men også å føle seg motivert for å gjøre en så god jobb som mulig. Samtidig skal vi snart ut å jobbe som pedagogiske ledere selv, og det er da spennende å få forske på dette og gjerne ta med oss erfaringene vi gjør oss ut i arbeidslivet.

Vi har også i løpet av denne utdannelsen selv fått prøvd oss som ledere i praksisperiodene vi har hatt, og med dette har vi fått erfare at det kan være vanskelig å gjøre alle fornøyde til enhver tid. Det noen ser på som god ledelse og som kan fungere fint for dem, kan andre se på som ikke fullt så god ledelse og det kan fungere dårligere for dem. Vi har selv noen tanker om hva som er god og hva som er dårlig ledelse, men er samtidig klar over at dette nødvendigvis ikke er en fasit og noe som passer for alle.

Vi ønsket med dette å bruke kvalitativ metode, og intervjuer en hel avdeling for å finne ut hva som motiverer nettopp dem på arbeidsplassen, hvordan de velger å motivere hverandre og generelt hva som skal til for å få et best mulig psykososialt arbeidsmiljø på en avdeling. Vi ønsket å intervjuer både pedagogiske ledere og assistenter, for å få et så bredt spekter av stillinger som mulig og dermed gjerne ulike svar. Resultatene av disse intervjuene ønsket vi å bruke til nettopp å besvare vår problemstilling. Vi ønsket også som sagt å få en bedre innsikt i hvordan vi som pedagogiske ledere kan jobbe for å fremme et godt psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen når vi selv skal ut i jobben som pedagogiske ledere.

## 1.2 Oppgavens oppbygging

I det neste kapittelet presenterer vi ulike sentrale begreper for å belyse vår problemstilling “hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?”, gjennom å bruke relevant teori. Her ser vi på blant annet psykososialt arbeidsmiljø, motivasjon og trivsel. Deretter ser vi på metoden vi har brukt for å samle inn data til analysen, nemlig kvalitative intervjuer. Så presenterer vi våre funn i de kvalitative intervjuene vi har gjort gjennom en analyse, for så å drøfte dette og komme med en konklusjon. Til slutt kommer vi med en kort avslutning.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet presenterer vi som nevnt ulike sentrale begreper for oppgavens problemstilling “hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?”. Vi støtter oss til teori fra blant annet Skogstad (2020) om psykososialt arbeidsmiljø, Skogen & Haugen (2017) om motivasjon og trivsel, Aasen (2018) og Ødegård og Røys (2018) om teamledelse, lederstil, roller og Børhaug et al. (2018) om organisasjonskultur/struktur.

### 2.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Det finnes ikke noe faglige definisjoner for hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet skal forstås. Når vi snakker om et psykososialt arbeidsmiljø betrakter vi de forholdene som har med arbeidsplassen å gjøre. Vi skal se både på ressurser som gir positiv effekt for individet og organisasjonen, og ulike krav som potensielt kan gi en negativ effekt på miljøet (Skogstad, 2020, s. 16). Det psykososiale arbeidsmiljøet vil bli påvirket av det sosiale, konteksten, våre egne ferdigheter, arbeidsmengden og hvordan man får medvirke i prosessen. De ytre påvirkningene blir oppfattet i hvordan organisasjonen er organisert, mens de indre påvirkningene er hvordan de ansatte opplever ivaretatt helse, trivsel og yteevne. Kombinasjonen av ytre og indre påvirkninger gir utfallet for hvordan samtlige i organisasjonen oppfatter det som et godt arbeidsmiljø (Skogstad, 2020, s. 17-18). På en arbeidsplass bør man kunne finne faktorer som har positiv betydning for hver enkeltes jobbtilfredshet og helse. Men disse faktorene kan også gi negativ effekt i form av for mye arbeid. Det finnes flere viktige kjennetegn som bør være til stede for et godt arbeidsmiljø. Blant annet autonomi, som vil si opplevelse av ansvar, å få tilbakemelding i form av resultater

på arbeidet en gjør, og ferdighetsvariasjon, som handler om at man kan yte sin kompetanse på en verdifull måte. Oppgaveidentitet og oppgavebetydning kommer også inn her slik at arbeidet føles meningsfullt. Hvorvidt man føler på stress og arbeidsbelastningen, og om det blir tatt hensyn til kan være avgjørende for et godt psykososialt arbeidsmiljø (Skogstad, 2020, s. 21-23). De sosiale faktorene spiller en stor rolle for de fleste, og den sosiale støtten skal kunne styrke arbeidsmiljøet. Et godt psykososialt arbeidsmiljø i barnehagen bygges opp av gode relasjoner uavhengig av stilling (Skogstad, 2020, s. 34).

## **2.2 Motivasjon og trivsel**

For at pedagogisk leder skal kunne skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen bør hun kjenne til ulike faktorer som spiller inn på hvordan barnehagemiljøet påvirkes. Vi skal i dette avsnittet se nærmere på noen av disse faktorene, hvor vi vil trekke frem blant annet trivsel, motivasjon, selvoppfatning og kompetansedeling. Et motiverende arbeidsmiljø må også bestå av læring og utfordringer, slik at alle i personalet kan føle på mestring og utvikling (Skogen & Haugen, 2017, s. 130).

Motivasjon og trivsel kan ses på som subjektivt fordi det er individuelt hvordan man tillegger noe mening og hvilke følelser og interesser man har. De ansatte i barnehagen er som oftest tildelt en viss rolle, enten man er underordnet eller overordnet. I det forrige avsnittet nevnte vi begrepet autonomi, som handler om opplevelse av ansvar. Følelsen av autonomi slik at en kan styre utførelsen av egne arbeidsoppgaver vil være en faktor for å øke motivasjon, og motvirke stress (Hetland & Hetland, 2020, s. 106).

I personalgruppen er det viktig at pedagogisk leder kartlegger hvilke faktorer som påvirker hver enkelt sin motivasjon og trivsel i barnehagen. En motivert og engasjert personalgruppe er viktig i forhold til arbeidet med barn. Å skape et trivelig miljø hos de voksne kan spille en tilnærmet avgjørende rolle for å opprettholde motivasjonen, slik at alle har et driv om å jobbe mot et felles mål. Det er ikke gitt at alle er like motivert til enhver tid, og det blir derfor viktig for pedagogisk leder å få kjennskap til årsaken til hvorfor noen er mindre motivert. Her igjen blir de sosiale relasjonene som tidligere nevnt nødvendig for at personalet er trygge nok til å fortelle hva som påvirker deres trivsel og motivasjon. Vi er alle forskjellige, og det kan være veldig ulikt fra person til person hva som øker deres drivkraft. Motivasjon kommer som regel innenfra, men kan også påvirkes av det ytre miljøet rundt. Det er da pedagogisk leders oppgave å skape et arbeidsmiljø som gir samtlige et driv og ser alles behov for å jobbe mot felles mål (Skogen & Haugen, 2017, s. 117).



Et arbeidsmiljø kan anses som trivelig når alle i gruppen føler at de kan engasjere seg på en meningsfull måte (Haugen & Skogen, 2017, s. 185). Vi kan skille mellom indre motivasjon og ytre motivasjon. De ytre faktorene i miljøet kalles insentiver og er regelmessig med på å påvirke arbeidet til personalet. Ofte blir motivasjonen vekket fra det ytre miljøet, og i barnehagen er det da viktig å ha pedagogiske ledere som vekker lysten hos personalet når den indre motivasjonen er fraværende. Det kan sies at man får motivasjon både av indre behov og interaksjoner med miljøet (Skogen & Haugen, 2017, s. 118-119).

Organisasjonen i seg selv kan være en ytre påvirkning for personalet, og man kan si at man er i et slags spenningsfelt. Et spenningsfelt i en organisasjon vil si dens oppgaver og krav for å lykkes i arbeidet. Dersom lederne ikke er gode nok til å holde personalet motivert eller i en driv, så kan man havne utenfor spenningsfeltet. Det kan være ulike grunner til at en havner utenfor, for eksempel mangel på kompetanse, og dermed vil man føle seg verdiløse for organisasjonen (Spurkeland, 2013, s. 115).

Hvilken selvoppfatning personer har til seg selv kan også være en viktig del av hvorvidt de føler på mestring og føler seg verdifulle for organisasjonen. Noen har høye forventninger til seg selv, og noen ikke fullt så høye. I en barnehage finner vi personer med høy utdanning, og noen har kanskje ingen utdanning. Å være en assistent uten utdanning kan være vanskelig, og noen kan føle seg mindre kompetent. Det er grunnleggende at pedagogisk leder øker kompetansen til samtlige på avdelingen, og viser at en verdsetter alle sitt arbeid slik at alle kan føle seg vellykket. Har man en god selvoppfatning av seg selv, øker sannsynligheten for å motiveres i arbeidet. Det betyr ikke at man trenger å føle seg kompetent og vellykket på alle områder, men nok til at behovet tilfredsstillers vedkommende. Hvor kompetent en føler seg er avhengig av situasjonen, man mestrer gjerne én oppgave mer enn en annen (Skogen & Haugen, 2017, s. 126).

### **2.3 Teamledelse**

I dette avsnittet skal vi ta for oss begrepet teamledelse. Dette er viktig å si noe om i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet på avdelingen, da man på en avdeling arbeider sammen i nettopp et team. Katzenbach og Smith (1993) referert i Aasen (2018, s. 15) definerer begrepet team som et mindre antall mennesker som har komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte som man holder hverandre gjensidig ansvarlig overfor. Teamarbeid i barnehagen er viktig for at man skal være en

lærende organisasjon hvor man kan utvikle seg sammen. Man lærer av hverandre, deler kunnskap og erfaringer slik at teamet blir samlet og kan jobbe mer effektivt.

Videre skal vi ta for oss hvorfor en avdeling i barnehagen trenger en teamleder, som da er den pedagogiske lederen. En teamleder er en person som bør kunne se alle de ansattes kompetanse, og som bør ha en evne til å hele tiden utfordre dem til å bli bedre. Samtidig er det viktig at barnehagen stadig er i endring slik at man oppfyller krav som er gitt fra samfunnet. For at teammedlemmene skal være motivert nok for å utvikle seg, må teamlederen skape rom for læring. Teamlederen har blant annet i oppgave å kartlegge kompetansen som er, og finne ut hvilke kompetanse som trengs, og hvordan den skal brukes i praksis. Teamet må stå sammen og dele kompetanse for å være et lærende felleskap. Alt arbeidet som planlegges og utføres skal være for barnas beste (Aasen, 2018, s. 145-146).

For at et team skal kunne fungere bra, trenger deltakerne i teamet å ha god kommunikasjon og de må kunne samarbeide godt. Disse to kvalitetene vil kunne skape en felles læring for alle deltakerne i teamet, og deltakerne vil også kunne overføre kunnskap til hverandre.

I et team er altså relasjonene og samhandlingene mellom de ansatte og den pedagogiske lederen viktig (Ødegård og Røys, 2018, s. 72-73).

## **2.4 Lederstil og flytsonemodellen**

I Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver står det blant annet at «pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Ved å lese dette kan man forstå at det er pedagogens ansvar at resten av teamet overholder disse reglene, som stadig endres.

Her påpekes det i rammeplanen at det er pedagogens ansvar å veilede personalet sitt, og medarbeiderne er veisøkere som søker hjelp for å finne en god vei å gå. Her må pedagogisk leder kunne stille reflekterende spørsmål slik at veisøker selv kan reflektere over begrunnelser og finne løsninger på problemet (Lundestad, 2017, s. 251).

Som tidligere nevnt er det den pedagogiske lederen som er teamlederen på en avdeling, og som teamleder kan man velge hvilken type lederstil man ønsker å ha. Lederstil handler om både valgt atferd i ulike kontekster, men også om tillært atferd. Gjennom å vurdere sin egen atferd kan teamlederen finne ut sin påvirkning hos andre, og hvordan hun eventuelt kan endre atferd for å bedre engasjementet i teamet. Samtidig vil den tillærte atferden som er egenskaper

og ferdigheter man har integrert i løpet av livet være vanskelig å endre. Dermed kan den valgte- og tillærte atferden stå imot hverandre, og det kan være utfordrende å finne en balanse (Aasen, 2018, s. 115). Valg av lederstil vil derfor spille en sentral rolle for hvordan de andre menneskene i teamet jobber, og gjennom å være bevisst over sin egen lederstil, kan man sikre både økt kompetanse, motivasjon og trivsel både hos en selv og andre. Som pedagogisk leder er det viktig å kunne møte personalets behov, og å vise at man ser og hører dem både på gode og dårlige dager. På denne måten kan medarbeiderne føle på en økt selvfølelse, som igjen vil virke positivt på arbeidet deres i barnehagen (Aasen, 2018, s. 115-116).

Det er pedagogisk leder sin oppgave å delegere arbeidsoppgaver som står i stil med personalets kompetanse. For å jevnlig øke kompetansen og motivasjonen bør en legge til rette for oppgaver som er utfordrende, men gjennomførbare. Det er derfor viktig å kjenne personalet godt, slik at en kjenner til kompetansen og forventningene en kan ha til hverandre (Skogen & Haugen, 2017, s. 122). For å få til dette kan det vært lurt å kjenne til flytsonmodellen. Flytsonmodellen handler om det å kunne balansere mellom kompetanse og utfordring. Mihaly Csikszentmihalyi var den første til å introdusere denne modellen. Modellen viser flere ulike følelsesmessige tilstander som man sannsynligvis vil oppleve når man prøver å utføre en oppgave. Om den valgte oppgaven for eksempel ikke er særlig utfordrende eller ikke krever noen spesiell dyktighet, vil man kunne føle apati mot den, og en kan fort begynne å kjede seg. Men om oppgaven derimot er krevende og man kanskje føler man mangler den kompetansen som trengs for å utføre den, vil man kunne føle på bekymring eller angst (Flow Ofoten, 2018). Pedagogisk leder må derfor kunne kartlegge kompetansen til sine medarbeidere, og la alle ta i bruk sin kompetanse på en fornuftig måte. Dette kan pedagogisk leder gjøre gjennom blant annet veiledning eller medarbeidersamtaler (Skogen, 2017, s. 35).

## **2.5 Roller, rollefordeling og rollekonflikt**

I avsnittet hvor vi snakket om teamledelse tok vi for oss hva et team faktisk er da dette er viktig å si noe om i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet på avdelingen. I dette avsnittet vil vi å gå mer inn på de ulike rollene de enkelte teammedlemmene har i et team. Disse rollene kan være både formelle og uformelle, hvor den formelle rollen gjerne er beskrevet i formelle dokumenter, mens en uformell rolle er i mindre eller ingen grad beskrevet i formelle dokumenter (Aasen, 2018, s. 55). Teamroller handler mye om ens atferd, og hvordan en handler i team sammenheng. Ifølge personlighetstrekk teorier kan disse teamrollene forklares

ut fra nettopp personlighetstrekk. I et team er det ønskelig at det finnes flere ulike personligheter, og at det er et balansert mønster av disse. Dette fordi det da vil det være ulike ferdigheter innad i teamet for å kunne løse forskjellige oppgaver. I et team hvor teamlederen kjenner til sine medarbeidere og deres personlighet, kan teamlederen delegere arbeidsoppgaver ut fra det (Aasen, 2018, s. 55-56).

Når det for eksempel er snakk om hver enkeltes rolle og hvilke oppgaver en rolle faktisk skal innebære, kan det oppstå noe som kalles rollekonflikter. Et eksempel kan være hvilke oppgaver som skal være pedagogisk leders, og hvilke oppgaver en assistent kan begi seg ut på. Er det bare pedagogisk leder som skal skrive alle planer, eller kan også en assistent få lov å prøve seg på dette? Det er altså viktig å diskutere og avklare forventninger en har knyttet til de ulike rollene i personalet for å unngå ulike rollekonflikter. Det kan kreve mot å sette ord på ting som dette, men det kan vært svært positivt da det kan bidra til å rydde misforståelser av veien, og at det kan bli tydeligere for alle i et team hva den enkelte tenker om nettopp sin rolle. Etter å ha avklart forventningene til enhver rolle, vil det også være lettere å si ifra om en oppgave ikke har blitt utført, da en vet hvem som hadde ansvar for nettopp den oppgaven (Lundestad, 2017, s. 171-172).

## **2.6 Organisasjonskultur/struktur**

Kvaliteten i samspillet mellom de voksne på avdelingen vil være med på å prege barnehagen som en lærende organisasjon. For å kunne definere begrepet organisasjon, tar Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen (2018, s. 19) i bruk Leavitts diamant, som definerer en organisasjon som bestående av fire hovedkomponenter: deltakere, oppgaver, struktur og teknologi. Ut fra det, forklarer Børhaug et al. (2018, s. 20) organisasjon som noe som består av deltakere som jobber sammen mot et felles mål, og til disse målene er det knyttet en teknologi, som vil si en fremgangsmåte. Deltakerne i organisasjonen handler ut fra en normativ struktur, det vil si verdier, normer eller rolleforventninger. Hvordan man velger å organisere barnehagen, påvirker hvordan menneskene i organisasjonen tenker, vurderer, handler og samarbeider, og er en svært stor del av barnehagens kvalitet (Børhaug et al., 2018, s. 20).

På en avdeling i barnehagen er det naturlig at det vil oppstå en kultur som de ansatte vil sosialiseres inn i. Det er viktig med en åpen kultur hvor alle medlemmene kan føle tilhørighet for å opprettholde et godt psykososialt miljø på avdelingen. Når vi snakker om organisasjonskultur, mener vi nettopp den kulturen som finnes i en organisasjon, i dette

tilfellet på avdelingen i barnehagen, med de verdier og normer som finnes der.

Organisasjonskulturen gjenspeiler seg gjerne i miljøet som er i barnehagen. I den hierarkiske varianten av det instrumentelle perspektivet ser man på organisasjonen som et instrument for hvordan man organiserer seg. Dette systemet av regler bestemmer den formelle strukturen i en organisasjon, det vil si hierarkisk oppbygning, arbeidsdeling, utførelse av oppgaver og samordning. Uten formell struktur er det ikke mulig for en organisasjon å være (Børhaug et al., 2018, s. 22).

### **3.0 Metode**

I denne delen kommer vi inn på hvordan vi samlet inn data til analysen. Vi valgte å bruke kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode, som vi i dette kapitlet går nærmere inn på. Videre går vi inn på fordeler og ulemper ved denne måten å samle inn informasjon på. Deretter snakker vi litt om etikk i forhold til intervjuer, og gjensidig taushetsplikt mellom informantene. Til slutt beskriver vi utvalget av informantene, for så å beskrive gjennomføringen av selve intervjuene.

#### **3.1 Kvalitative intervjuer**

Vi valgte å bruke kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode, hvor vi intervjuet både enkeltpersoner og vi hadde et gruppeintervju. Kvalitative intervjuer som foregår som en samtale gir informantene mulighet til å vise hvem de er, hvordan de tenker og hva de føler. Intervjuet gir gode forutsetninger for å forstå hverandre, kommentere hverandres utsagn og handlinger (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 77).

En annen grunn til at vi ønsket å bruke kvalitative intervju var fordi vi ønsket å se på organisasjonskulturen. Vi ønsket da en mer deltakende metode i form av intervju for å komme noe nærmere inn på informantene (Skogstad & Einarsen, 2020, s. 124).

Samtidig som kvalitative intervjuer er en samtale, så er det også struktur i den forstand at det er planlagt og har et formål. På forhånd hadde informantene fått informasjon om hvilket tema som skulle bli tatt opp. Temaet for disse intervjuene var trivsel, motivasjon og ledelse. Man må som intervjuer klare å holde seg til tema, og hente inn informanten igjen om nødvendig. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp svarene fra informanten. Formålet er å forstå informanten, og få frem dens beskrivelser av svar på spørsmålene. Ved å ha en avslappet samtale kan det gjøre at det blir mer behagelig for informanten å snakke. Selv om intervjuene er planlagt på forhånd, så kan man være fleksible og stille spørsmål basert på situasjonen og

svar. Det er viktig å være fleksibel fordi informantene skal kunne relatere til egen livssituasjon. Relasjonen mellom intervjuer og informant kan også spille en rolle for hvilke svar en får. Det er det viktig å ta hensyn til, og ikke prøve å se bort fra dette. Det som skiller denne måten å intervju på fra kvantitativt intervju er at det ofte blir mer som en dialog, enn rene spørsmål og svar (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 77-78).

Underveis i intervjuet må man registrere svarene til informantene, og det kan gjøres ved for eksempel lydopptak eller ved å skrive ned notater. Det kan være gunstig å være to intervjuere, slik at den ene kan være en aktiv lytter og den andre skriver ned svarene (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 77).

Datainnsamlingen må være relevant i forhold til den problemstillingen man ønsker å få svar på. Den som forsker må finne informanter som passer til undersøkelsen, og velge hvor mange en ønsker skal delta. Når en samler inn kvalitativ data, er det vanlig å bruke enkelt intervjuer og gruppeintervjuer. Etter alle intervjuene er ferdig og tilstrekkelig med data er samlet inn, må en analysere, tolke og bearbeide stoffet (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 18-19).

### **3.2 Fordeler og ulemper**

Vi valgte å intervju en hel avdeling, først hver for seg og deretter som en gruppe. Grunnen til at vi ønsket å ha et gruppeintervju etter enkeltintervjuene var først og fremst for å få et innblikk i kulturen på avdelingen. Vi ønsket å se på gruppedynamikken og samspillet mellom alle deltakerne. Det er ulikt hvordan man opptrer i en gruppe. Noen fremstår ofte som en leder og delegerer ordet slik at alle deltakere får si sin mening, mens andre kan ta ordet veldig mye av ulike grunner, for eksempel at de har mye å dele eller kanskje de ikke liker stillheten om ingen svarer. Er det mange som tar ordet, kan det være noen som eventuelt har vanskeligheter med å komme til. Siden vi ønsket å se på dynamikken i gruppen valgte vi bevisst å ikke delegerer ordet til noen spesifikke, men la dem styre samtalen selv. Denne måten å intervju på, med enkelt intervju og gruppeintervju, er fleksibel og gir mulighet for å få dype og reflekterende svar. Med fleksibel menes det at det er både rom for å få utdypende svar, og eventuelt mulighet for å endre på spørsmålene underveis. De fleste informanter vil føle seg komfortable i intervju, med mindre temaet er noe de opplever som vanskelig.

Til vår bacheloroppgave følte vi at kvalitativt intervju ble det beste alternativet da vi ønsket mer fyldige svar fra informantene, og i slike intervju hvor det foregår som en samtale får man større frihet til å forklare hva man mener, og hvorfor man mener det slik. De man intervjuer får vist sine følelser og meninger om temaet når de selv får bestemme hva som skal bli sagt, i

motsetning til en kvantitativ undersøkelse med et strukturert spørreskjema hvor svarene er avgrenset (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 78).

Ulempen med å ha nokså strukturerte enkeltintervju som vi hadde, er at man ikke kan gå langt utenfor spørsmålene uten å miste oversikten. Vi prøvde å se hvordan flere svarte på de samme spørsmålene, og da må man holde seg til dem (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 79). En ulempe ved å ha gruppeintervjuer kan være at man risikerer at folk nyanserer svarene. Det kan være ting de ikke ønsker å snakke om, som f.eks. dårlig miljø på avdelingen. Vi ønsket likevel å ha gruppeintervju da vi følte at fordelene som nevnt tidligere veide opp mot ulempene.

### **3.3 Etikk og intervjuundersøkelser**

Når man foretar ulike forskningsintervjuer finnes det forskjellige retningslinjer man må forholde seg til for at forskningen skal kunne foregå på en måte som er etisk forsvarlig. De generelle forskningsetiske retningslinjene ble utarbeidet av De nasjonale forskningsetiske komiteene i 2014. Prinsippene som blir nevnt er respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene, 2019). Dette valgte vi å legge stor vekt på før, men også under selve intervjuene, for å respektere informantene. Vi sendte ut et informasjonsskriv til alle informantene, hvor vi var spesielt opptatt av å presisere at de når som helst kunne velge å trekke seg fra intervjuene, og forsikret dem om at all informasjon ble slettet etter sensur på oppgaven vår.

#### **3.3.1 Informert samtykke**

Informert samtykke handler om at informantene i forskningen blir informert om formålene til undersøkelsen, og mulige risikoer og fordeler ved å delta. Gjennom informert samtykke sikrer en at de involverte deltar helt frivillig, og at de når som helst har muligheten til å trekke seg fra undersøkelsen om det er ønskelig (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 104). Alle informantene fikk som tidligere nevnt tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuene. Dette inneholdt informasjon om målene for forskningsprosjektet og hva prosjektet innebar for de som deltok. Før vi skulle intervju dem, fikk vi muntlig samtykke fra alle informantene.

#### **3.3.2 Gjensidig taushetsplikt**

Siden vi valgte å ha et gruppeintervju i tillegg til enkelt intervjuene, var det viktig å informere alle som skulle delta på intervjuet om at de forpliktet seg til at de hadde gjensidig taushetsplikt. Gjensidig taushetsplikt vil si at det som blir sagt under et gruppeintervju ikke

kan bli diskutert eller tatt opp på noen som helst måte med noen andre etter selve intervjuet. Om informantene skulle finne noe som blir tatt opp i intervjuet som de ønsker å ta opp senere etter selve intervjuet, må de da gjenskape intervjuet selv. Samtidig som det var viktig for oss å få frem at informantene hadde gjensidig taushetsplikt overfor hverandre, presiserte vi at vi som intervjuere også hadde taushetsplikt overfor det som ble sagt i intervjuene. Dette var noe vi utviklet i samarbeid med vår veileder for å kunne løse dette etiske dilemmaet.

Christoffersen & Johannessen (2018, s. 36) skriver blant annet at informasjonen som samles inn skal brukes til et formål, og informantene skal anonymiseres. Opplysninger skal ikke videreføres til noe annet eller noen andre. Vi valgte å kalle det for gjensidig taushetsplikt, da vi fikk muntlig samtykke fra alle informantene.

### **3.4 Utvalg av informanter**

Når det kom til utvalg av informanter, måtte vi igjen se på problemstillingen vår “hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?”. Det ble ut ifra den relevant for oss å intervju en hel avdeling, da det gjenspeiler problemstillingen. Først og fremst ville vi at det skulle være et begrenset utvalg av informanter, da dette kjennetegner kvalitativ metode. Siden vi valgte å intervju en samlet avdeling, trengte vi færre informanter da de er like på flere kriterier, som vil si at målgruppen er homogen. På grunnlag av at alle informantene arbeidet på samme avdeling, er det tilstrekkelig nok for å få svar på problemstillingen (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 49).

Avdelingen vi valgte å intervju bestod av tre pedagogiske ledere og en assistent. Det vil altså si at vi hadde informanter som var rike på informasjon i forhold til problemstillingen vår, både fordi oppgaven vår i hovedsak omhandler nettopp den pedagogiske leders rolle, og hvordan den kan jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen. Da fikk vi svar fra tre ulike pedagogiske ledere, som ga oss verdifull informasjon i forhold til problemstillingen. Samtidig intervjuet vi også en assistent, som ga oss et innblikk i hvordan det er å være underordnet pedagogen på en avdeling, og hva som skal til for at en assistent skal føle seg motivert og inkludert.

### **3.5 Gjennomføring av intervjuene**

Når det kom til gjennomføringen av intervjuene, valgte vi at en av oss intervjuet, og at den andre noterte ned det som ble sagt. Dette gjorde at vi følte informasjonen ble godt ivaretatt og vi hadde mulighet til å bygge på svarene deres. Grunnen til at vi ikke brukte lydopptak var



fordi vi valgte å ikke søke til norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette ble alle informantene informert om på forhånd av intervjuene i informasjonsskrivet.

Vi satte en tid på intervjuene våre til å vare i ca. 45 minutter. Dette i forbehold at informantene skulle ha tid til å delta, men også for at det ikke kunne komme uendelig med informasjon. Dette lønnet seg når vi skulle analysere intervjuene, slik at ikke svarene var altfor lange. Da intervjuguidene var lagt opp slik at assistenter/fagarbeidere fikk de samme spørsmålene, og pedagogene fikk de samme, ble det mindre tidkrevende for oss å analysere svarene i etterkant. Da kunne vi enklere se hvordan de ulike informantene hadde svart på de samme spørsmålene.

Da vi satt sammen spørsmålene til enkeltintervjuene valgte vi å legge frem spørsmålene litt ulikt til assistenten enn til pedagogene. Rekkefølgen på spørsmålene var planlagt i forhold til at vi valgte å ha noen såkalte oppvarmingsspørsmål før vi kom inn på hoveddelen av problemstillingen vår. Dette gjorde vi slik at informantene ikke skulle føle på en brå start, slik at det ble vanskeligere for dem å åpne seg, noe vi gjerne ønsket at de skulle gjøre.

Vi passet på å informere om hvor mange spørsmål det var igjen når intervjuet nærmet seg ferdig, og satt av tid til at informantene kunne komme med innspill dersom det skulle være noen uklarheter, eller om de hadde noe mer på hjertet i forhold til tema (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 80-81).

Et intervju er like mye en sosial situasjon som andre møter. Dermed ble det noe ulikt hva vi så etter av de ulike informantene. I gruppeintervjuet lagde vi spørsmål som skulle være mer åpne, slik at vi kunne se hvordan de fremstod som en gruppe. Et slikt intervju kan man tilrettelegge slik at man får frem hvordan de er som gruppe, hvem som tar ordet og hvem som er mer stille (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 78).

Vi var veldig bevisste på å være åpen for å endre spørsmålene underveis, og også å tillegge spørsmål om det kom opp noe interessant under intervjuene. Det var også viktig for oss å formulere spørsmålene på en måte som var forståelig, og å være gode på å forklare om det var noe de lurte på. Vi ville at intervjuene skulle flyte som en naturlig dialog fremfor at det skulle bli et veldig formelt intervju. Samtidig tok vi bevisst pauser slik at informantene skulle få tenke seg om før vi stilte et nytt spørsmål. Disse faktorene var vi opptatt av både i gruppeintervjuet og i enkeltintervjuene.

## 4.0 Analyse

I denne delen analyserer vi funn fra enkelt- og gruppe intervjuene vi har gjort, og drøfter dem opp mot den teorien vi tidligere har tatt for oss. Våre funn skal belyse vår problemstilling: “hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?”. Funnene vi har valgt å trekke frem omhandler det psykososiale arbeidsmiljøet, motivasjon og trivsel, teamledelse, lederstil og flytsonemodellen, roller og organisasjonskultur/struktur.

### 4.1 Psykososialt arbeidsmiljø

I våre funn betrakter vi et psykososialt arbeidsmiljø som de forholdene som har med arbeidsplassen å gjøre. Først tar vi for oss de sosiale faktorene som er med på å påvirke på det psykososiale arbeidsmiljøet. Når informantene fikk spørsmålet “når trives du på jobb?” var det flere likhetstrekk i svarene de kom med, blant annet at de trives når alle er i godt humør, når alle er hjelpsomme og at positive kollegaer er viktig for trivselen deres. Den ene informanten svarte blant annet dette:

*Jeg trives når vi klarer å være i forkant, vi kan dele gruppen litt, holde roen, når jeg føler at jeg ser alle barna hele tiden, når jeg føler at andre rundt meg trives og er fornøyd med jobben jeg gjør, og når man er litt på lag og har en god tone.*

(Pedagog 2)

Flere av informantene nevnte de indre påvirkningene som omhandler trivsel og helse, og dette er noe de la stor vekt på at er viktige faktorer å opprettholde. Det ble også nevnt at viktige ytre påvirkninger som at nabo avdelingen hjelper til, og at man alltid er riktig bemannet på jobb. Skogstad (2020, s. 17-18) skriver blant annet noe om at de ytre og indre påvirkningene har mye å si på hvordan samtlige opplever det som et godt psykososialt arbeidsmiljø. Det ble også nevnt det å få tilbakemelding i form av resultater på arbeidet en gjør. Den ene informanten nevnte blant annet at hen trives på jobb når hen ser en utvikling hos barna, for eksempel om hen ser et barn gå fra å være utrygg, til å bli trygg. Hen følte arbeidet var mer verdifullt når hen så en fremgang hos barna, hvor hen igjen følte at hen fikk brukt kompetansen sin på en nytteverdi måte.

Gjennom svarene vi fikk på spørsmålet “når trives du på jobb?”, tolker vi det som at et godt psykososialt arbeidsmiljø i barnehagen bygges opp av gode relasjoner, og at de sosiale faktorene spiller en stor rolle for dem (Skogstad, 2020, s. 34).

Vi stilte også informantene spørsmålet “når trives du ikke på jobb?”. Mange av svarene vi fikk handlet om det organisatoriske, som for eksempel for få voksne til stede på jobb, eller en styrer som ikke gjør jobben sin. Dette er noen av de ytre påvirkningene på hvordan organisasjonen er organisert. En slik faktor kan ha en negativ effekt i form av at personalet kan bli overarbeidet, og føle på stress rundt dette og dermed mistrives (Skogstad, 2020, s. 21-23). Andre svarte også ut fra de sosiale faktorene, som konflikter mellom de ansatte. Den ene informanten svarte blant annet dette:

*Når man opplever dårlig stemning på en avdeling over lengre tid, kan man miste fellesskapsfølelsen og ha vanskeligheter for å stole på hverandre. Kommer man negativt innstilt på jobb, kan det gjøre at samtlige mister motivasjonen.*

(Pedagog 2)

Her er det snakk om de indre påvirkningene, som har en betydning for hver enkelt på jobb (Skogstad, 2020, s. 21). Det er elementært å huske på at de indre og ytre faktorene vil være forskjellig fra person til person, og hva som skal til for at en person trives på jobb, trengs ikke nødvendigvis å gjelde for en annen. Men som vi kan se her ut ifra fra de svarene vi fikk, gikk det meste igjen, og på denne avdelingen var de fleste faktorene like for alle.

## **4.2 Motivasjon og trivsel**

Vi har nå sett på informantenes svar på når de trives og ikke på jobb. Videre skal vi trekke frem svarene vi fikk og analysere hvordan pedagogisk leder motiverer sine ansatte på jobb, samt hvordan pedagogisk ledere kan øke personalets motivasjon og trivsel på avdelingen. Spørsmålene vi valgte å stille pedagogene lød som følger “når og hvordan motiverer du dine ansatte” og “hva kan du som pedagogisk leder gjøre for å øke personalets trivsel og motivasjon på avdelingen?”. Disse to spørsmålene går veldig i hverandre, og vi har analysert svarene fra begge spørsmålene sammen. Et av svarene vi fikk her var:

*Motivasjon er subjektivt, og det samme er trivsel. Alle blir ikke motivert av det samme. Det viktigste er at alle får være med, og føle på at de er en del av teamet.*

(Pedagog 3)

Dette skriver også Hetland & Hetland (2020, s. 106) blant annet noe om, hvor de vektlegger at hele teamet får sine egne arbeidsoppgaver som en trives med, og som gir de en verdi i arbeidet de gjør. Pedagogene var opptatt av å motivere sine medarbeidere i det dagligdagse, men ikke for overdrevent slik at tilbakemeldingene skulle miste sin verdi. Den ene pedagogen svarte for eksempel at de positive tilbakemeldingene en kommer med til en annen ansatt ikke skal være påtatt, men de skal komme så naturlig som mulig slik at den som får tilbakemeldingene faktisk skal kunne tro på det som blir sagt.

Samtlige av pedagogene vi intervjuet snakket om at det er viktig å kjenne sine medarbeidere godt, og skape relasjoner. De ga arbeidsoppgaver ut i fra interesser og kompetanse slik at arbeidet ble kjekt, men samtidig utfordrende nok. Et annet svar vi fikk var:

*Jeg kunne nok hatt mer en-til-en samtaler, medarbeidersamtaler og uformelle samtaler. Jeg har fått tilbakemelding på at de ansatte går heller til meg enn til styrer, for jeg er så lett å snakke med. Jeg føler jeg blir kontaktet om de har et problem, og de tør å si ifra da jeg er ganske lyttende.*

(Pedagog 1)

Dette viser at personalet på denne avdelingen var veldig trygge på hverandre, og at pedagogen var åpen for andres meninger og viste omsorg for sine medarbeidere. Hen nevnte også at hen trivdes på jobb når personalet trives.

Assistenten fikk i denne sammenheng dette spørsmålet "hva mener du pedagogisk leder kan gjøre for å øke din trivsel og motivasjon på avdelingen?". Svarene vi fikk fra assistenten var blant annet at hen ønsket å få tilbakemeldinger, og å kunne få reflektere rundt arbeidet hen gjør sammen med de pedagogiske lederne. Hen ønsket seg pedagogiske ledere som ga hen pedagogiske oppgaver, slik at hen kunne føle at hen ble en del av teamet.

Vi ønsket å gå litt dypere inn på hvordan pedagogene så sine ansatte og eventuelt i hvilke situasjoner. Da stilte vi følgende spørsmål "føler du at du ser dine ansatte? I hvilke situasjoner, positive eller negative?". En av pedagogene svarte her:

*På avdelingen har vi en veldig personlig tone, noe som gjør at vi vet hva vi kan forvente av hverandre både faglig og personlig. I hovedsak ser jeg helst de positive tingene, og er flink til å gi tilbakemeldinger her. Men om jeg ser eller hører noe jeg synes ikke er greit, så har jeg heller ikke noe problem med å gi beskjed om dette.*

(Pedagog 1)

Vi tolker dette svaret som at de visste hvor grensen lå i forhold til hvilke kompetanse hverandre hadde, og at de jobbet på en slik måte at alle skulle føle seg vellykket. Med den personlige tonen som pedagogen snakket om her, så visste de hvilken selvoppfatning hver enkelt hadde av seg selv, og hvordan de skulle føle på mestring (Skogen & Haugen, 2017, s. 126).

Samtidig ønsket vi at de pedagogiske lederne skulle se det fra assistenten sitt perspektiv, og stilte derfor spørsmålet “hvis du var assistent, hva hadde du ønsket av din pedagogiske leder?”. Her svarte pedagogene også ganske likt, og det som gikk igjen var at de hadde ønsket å bli sett, hørt og veiledet.

Assistenten fikk i denne sammenheng disse spørsmålene “når ble du sist motivert? Hva, hvem og hvorfor?”, “har du følt på lite motivasjon?” og “når følte du at du ble sett sist? Hva var situasjonen? Og hvorfor følte du at du ble sett? Ble du sett fordi du fikk ros eller fordi det var kaos?”. Hen svarte blant annet:

*Jeg blir nesten daglig motivert, både av personalet, men også av barna. Jeg føler at når barna genuint er glad for å se meg, gir det en egen verdi og det gir meg også en lyst til å være på jobb. Jeg blir derimot ikke så motivert de gangene avdelingen er underbemannet, for det kan føles utrolig stressende.*

(Assistent)

Assistenten følte seg sett av pedagogene i form av tilbakemeldinger på det hen gjorde bra, og de kunne sammen reflektere over situasjoner i hverdagen. Slik som Spurkeland (2013, s. 115) skriver, så må lederne kunne holde medarbeiderne motivert og i et driv slik at en ikke havner utenfor spenningsfeltet og dermed føler seg verdiløse for organisasjonen.

### 4.3 Teamledelse

Vi ønsket som tidligere nevnt å ha et gruppeintervju for å se på dynamikken i gruppen og hvilke relasjoner de hadde til hverandre. Vi ville også se hvordan og når de fungerte som en gruppe, og hvilke forventninger de hadde til hverandre innad i teamet.

Vi startet gruppeintervjuet med å spørre følgende spørsmål “hvordan er dere som gruppe når dere skal løse oppgaver med felles mål? For eksempel tilvenning i barnehagen?”.

I starten av gruppeintervjuet tok pedagogene først ordet fremfor assistenten, mens etter hvert som samtalen gikk kom assistenten mer på bordet og delte sine tanker og meninger. De alle viste et godt engasjement til tema noe som gjorde at samtalen fløt veldig naturlig, og de hadde mye nyttig informasjon å komme med. Det ble tidlig nevnt av informantene at når de fungerte godt som en gruppe ble alle inkludert. Den ene pedagogen beskrev det slik:

*I hovedsak er det mitt ansvar at alle oppgaver blir gjennomført, men alle blir inkludert og får komme med innspill. Jeg tar hovedansvaret for å så delegere oppgavene videre. Vi går alltid i dialog og samarbeider slik at vi blir enig og arbeider mot noe felles. Hvis vi underveis oppdager at noe ikke er helt på plass, hjelper vi hverandre inn igjen på sporet. Alt bunner ned i god kommunikasjon. Samtidig har jeg en trygghet i at jeg vet at mine medarbeidere gjør det de skal, og de kan også være trygge på å henvende seg til meg om de ikke får noe til.*

(Pedagog 1)

Dette nevner også Aasen (2018, s.15) hvor hun blant annet skriver at det er viktig å jobbe sammen som et team for at man skal kunne jobbe effektivt. Da kan man se på barnehagen som en lærende organisasjon som deler kompetanse med hverandre og utvikler seg sammen slik at ingen detter utenfor.

Som nevnt, tok det noe tid før assistenten tok del i samtalen, men pedagog 1 på avdelingen var veldig god på å gi assistenten ordet om hen ikke tok det selv. Vi valgte helt bevisst å ikke delegere ordet til noen spesifikke for å se hvem som tok tak i samtalen. Det kan være vanskelig å være den eneste assistenten på en avdeling med tre pedagoger, men dynamikken i gruppen fremsto veldig inkluderende og god. Assistenten sa blant annet:

*Vi er flinke på å snakke om personlige ting slik at man kan ta interesser med inn i arbeidet. Vi vet hverandres styrker og svakheter, og jeg føler jeg får oppgaver tildelt ut ifra hva jeg er flink på og har lyst til å gjøre.*

(Assistent)

Vi tolker det som at den personlige tonen og relasjonen de hadde til hverandre spilte en viktig rolle for hvordan arbeidet ble delegert på avdelingen. De ga uttrykk for at her var det rom for å prøve og feile, og dersom man trengte veiledning eller hjelp så var det lav terskel på å spørre. God kommunikasjon og å kunne samarbeide godt er grunnleggende for at en gruppe skal kunne fungere. Disse kvalitetene vil kunne skape en felles læring for alle deltakerne i teamet, og deltakerne vil også kunne overføre kunnskap til hverandre. Relasjonene og samhandlingene mellom personene i et team er viktig (Ødegård & Røys, 2018, s. 72-73). Videre stilte vi dem spørsmålene “når fungerer dere som gruppe? Og når ikke?” og “hva forventer dere av hverandre som gruppe?”. Først nevnte de at gruppen fungerte best når alle var på jobb. Deretter kom de med flest hypotetiske svar på hvordan en gruppe ikke fungerer, da de ikke hadde spesifikke hendelser å referere til fra egen praksis. Blant annet ble det nevnt medarbeidere som ikke tar nok initiativ på avdelingen, eller forsvinner og gjør andre ting når man trenger dem til stede. En faktor som de kunne oppleve av og til på avdelingen var om barn var veldig krevende, som kunne vært tøft. Den ene informanten trakk også frem dette:

*Gruppen fungerer også dårlig om vi ikke klarer å komme oss vekk fra det som ikke funker. Hvis vi ikke da klarer å ta et steg tilbake og se over det vi gjør, er det lett å havne i den boksen hvor det ikke fungerer.*

(Pedagog 1)

Forventningene av hverandre som gruppe tolker vi som at de var veldig enig i. Dette ble også nevnt:

*Jeg forventer at alle på teamet vårt er klar over hva som skal til for å komme gjennom en dag og vi må bygge hverandre opp. Vi må vise at vi forstår hverandre, og ikke slite hverandre ut. Selv om en av oss har en dårlig dag så skal ikke det gå utover teamet mer enn nødvendig.*

(Assistent)

Pedagogene nikket og viste med kroppsspråket at de var enig i det assistenten her påpekte. Aasen (2018, s. 108) skriver at det er viktig med god lagånd i teamet, og at man skaper en fellesskapsfølelse. Et team omgår både det faglige, relasjonelle og sosiale, og man må fremstå

sammen som gruppe og ikke enkeltperson. Denne lagånden fikk de frem i gruppeintervjuet ved å støtte opp under hverandres utsagn og gi rom for alle sine meninger.

#### 4.3.1 Lederstil og flytsonemodellen

I Rammeplan for barnehagenes innhold og oppgaver står det blant annet at «pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). På enkeltintervjuet med pedagog 1 kom vi tidlig inn på pedagogens lederstil, hvor hen snakket om at det er hen sitt ansvar at alt går for seg på avdelingen. Hen må planlegge sammen med styrer, andre pedagoger og medarbeiderne kontinuerlig for at organisasjonen skal gå rundt. Etter 30 år i barnehagen ledet hen i form av en tillært adferd og valgt atferd. Hen nevnte også at hen likte at det var et hierarkisk system, for når det kommer til de store og viktige oppgavene er det lederen som tar ansvaret.

Når vi stilte spørsmålet “når og hvordan motiverer du dine ansatte?” til den ene pedagogen, kom hen med et svar vi synes var veldig interessant å se videre på:

*Jeg ønsker å motivere mine ansatte til det de mestrer, men jeg mener også at de skal kunne få utfordre seg. Jeg tenker ofte på flytsonen her, da det handler om at jeg ønsker å utfordre, men ikke lage angst for mine ansatte. Jeg ønsker for eksempel ikke “pushe” noen som ikke liker å ha samlingsstunder til å gjøre dette, men jeg kan da heller tone det ned litt. Alt skal være en god opplevelse for den som utfører oppgaven, og det viktige her er at folk skal ikke kvi seg til å gå på jobb. Jeg tror at om en person får lov å utfordre seg, og derav få det til, da vil føle på en økt motivasjon. Siden det er jeg som delegerer oppgavene, vil det jo da være jeg som er med på å motivere.*

(Pedagog 3)

Vi ser her at denne pedagogen var veldig opptatt av å hele tiden se på hva sine ansatte mestret, og deretter delegerer oppgaver ut ifra dette. Dette mente hen ville føre til økt motivasjon hos de ansatte. Hen nevnte her også flytsonen, som handler om nettopp dette med å kunne balansere mellom kompetanse og utfordring (Flow Ofoten, 2018). Skogen & Haugen (2017, s. 122) skriver blant annet at en leder bør legge til rette for oppgaver som er både utfordrende, men de må også være gjennomførbare, og at det da er viktig å kjenne til



kompetansen og forventningene til hverandre. Som vi tidligere har sett i analysen, nevnte den ene pedagogen at de på denne avdelingen hadde en veldig personlig tone, som gjorde at de visste hva de kunne forvente av hverandre både faglig og personlig. Da vil det igjen bli enklere for dem å delegere oppgaver, og motivere hverandre der man vet det trengs.

Da vi stilte assistenten spørsmålet “hva mener du pedagogisk leder kan gjøre for å øke din trivsel og motivasjon på avdelingen?” svarte hen:

*Jeg er en person som kan bli ganske nervøs når jeg skal gjøre noe som er utenfor min komfortsone og mine rutiner, men så lenge listen ikke blir lagt for høyt tenker jeg at det alltid skal gå bra, og jeg har stort sett en positiv innstilling til det meste. Jeg mener at pedagogiske ledere bør være flinke på å utfordre meg som assistent, noe de er på denne avdelingen. Jeg ble blant annet spurt om å ha en foreldresamtale, noe jeg ikke var helt klar for enda. Da fikk jeg beskjed om at det var helt i orden, og pedagogisk leder var veldig aksepterende ovenfor dette.*

(Assistent)

Her gjenspeilte pedagogen seg i svaret til assistenten, ved at vi kan se at hen turte å utfordre personalet sitt, men om personen det gjaldt ikke var trygg nok i den enkelte situasjonen, var det ikke noe hen presset den til å gjøre. Vi tolker det som at assistenten fikk flere pedagogiske oppgaver som hen var trygg med, blant annet samlingsstund som var noe hen nevnte selv. Her sa hen at dette var noe hen syntes kunne være utfordrende i begynnelsen, men siden pedagogisk leder hadde vært god til å veilede og utfordre hen på dette, var det nå noe hen virkelig følte hen mestret, og ønsket gjerne å ha samlingsstund ofte. Dette viser at pedagogisk leder tar i bruk flytsonemodellen i det daglige arbeidet på avdelingen, noe som igjen kan være med på å motivere de ansatte.

#### **4.3.2 Roller, rollefordeling og rollekonflikt**

Det er naturlig å nevne roller i et team, da de ulike teammedlemmene har hver sin stilling på avdelingen. For å se nærmere på samspillet mellom de ulike rollene ønsket vi først å stille følgende spørsmål “hvem medvirker i ulike prosesser og hvordan medvirker de?”, før vi så stilte spørsmålet “hva tenker dere knyttet til roller i grupper?”. Først og fremst ble det sagt at det var naturlig for dem at pedagog 1 tok hovedansvaret i ulike oppgaver, men delegerte så

oppgaver ut ifra interesser og kompetanse i teamet. Pedagog 1 svarte blant annet dette på spørsmålet om hvem som medvirker:

*Vi vet som oftest hva avdelingen skal gjøre og har en plan på det, men jeg vil dra ressursene ut av det hver enkelt trives best med.*

(Pedagog 1)

Etter at pedagog 1 sa dette, ble flytsonen igjen trukket frem av en annen pedagog. Samtlige i teamet var veldig opptatt av akkurat dette med utfordringer for å øke kompetansen hos personalet. De mente at oppgavene var noe likt fordelt i en vanlig hverdag i barnehagen, det kunne både være pedagoger og assistenter som hadde samlingsstunder eller gjorde klart et måltid.

Da vi kom til spørsmålet “hva tenker dere knyttet til roller i grupper?” kom det frem at de hadde en veldig flat struktur. I hverdagen fikk alle medvirke i de ulike arbeidsoppgavene og dermed var rollefordelingen nokså lik. Det eneste de merket var pedagogens rolle i forhold til å delegere oppgaver, men dette så de på som noe positivt slik at det alltid var en som hadde oversikt over arbeidet. Pedagogene hadde selvsagt mer kontorarbeid i forhold til planer og oppfølging av disse, men de fleste var med på å lage for eksempel didaktiske planer også. Når pedagog 1 hadde gitt sitt svar, spurte hen assistenten om hen merket noe forskjell i rollene. Hen svarte som følger:

*Jeg føler jeg ikke sitter med hovedansvaret, og hvis det er noe jeg ikke ønsker å gjøre så kan jeg si at jeg ikke vil. Jeg føler at jeg “slipper litt unna”, ikke sluntrer unna, men jeg må ikke gjøre ting jeg føler er ubehagelig.*

(Assistent)

Pedagog 1 tilføyde da at det var helt sant, og hen skulle ikke føle ansvaret overfor noe som ikke gikk bra på avdelingen. Det er pedagogens jobb å følge opp problemet om noe skulle skje. Selv om de var tre pedagoger på en avdeling, ble det sagt at pedagog 1 fortsatt kunne “seile skipet”, ha oversikt og kontroll. Deretter svarte pedagog 2 at det var noen utfordringer med å steppe ned fra pedagog 1 til 2, og det kunne være vanskelig å ikke ta for mye styring. Her tolker vi det som at en slik situasjon kunne skape en rollekonflikt. I et team er det viktig å avklare de ulike forventningene til en rolle slik at det ikke oppstår en såkalt rollekonflikt

(Lundestad, 2017, s. 171-172). Ut ifra svarene deres, tolker vi det som at de hadde avklart dette ganske greit, og at de visste hva som kunne forventes av hverandre.

#### **4.4 Organisasjonskultur/struktur**

Her ser vi på de ytre faktorene som spiller en rolle for det psykososiale arbeidsmiljøet på avdelingen. Som tidligere nevnt sa pedagog 1 at hen var opptatt av at det skulle være en hierarkisk struktur i barnehagen. Hen ville at de store og viktigste oppgavene skulle være ledernes ansvar, og ikke pålegge assistentene for mye ansvar. Når vi analyserer gruppeintervjuet finner vi flere tilfeller hvor de nevnte at pedagog 1 hadde det overordnede ansvaret. Den ene pedagogen sa blant annet:

*Pedagogisk leder har en naturlig makt som har oversikt og kontroll. Ingen av oss trenger makten, men respekt er en makt i stilling.*

(Pedagog 2)

Her kan man se litt av den kulturen som var i gruppen, og at de handlet ut fra en hierarkisk struktur og rolleforventninger. Det er helt vanlig at en avdeling skaper en egen kultur som de ansatte sosialiseres inn i. Informantene viste at de hadde en åpen kultur hvor alle kunne føle på tilhørighet, som igjen er viktig for å opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen (Børhaug et al., 2018, s. 22).

Samtlige av informantene viste en forståelse av at de hadde en flat struktur på avdelingen, og de svarte at rollefordelingen kunne være nokså lik og at alle fikk medvirke i arbeidet. Men så kom det noen motsetninger hvor assistenten nevnte at hen kan "slippe unna" arbeid hen ikke er trygg nok til å utføre. Samtidig ble det sagt at pedagog 1 kunne "seile skipet", og pedagog 1 nevnte selv i enkelt intervjuet at hen var opptatt av en hierarkisk struktur. Vi tolker dette som at gruppen hadde et ønske om å utøve flat struktur i praksis, men i grunn lå hovedansvaret på pedagogene og den hierarkiske strukturen kommer da tydelig frem. Den flate strukturen mange barnehager er preget av kan påvirke hvor tydelig hierarkiet fremvises, men i dette tilfellet kom det nesten ubevisst frem (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 199-200).

For å oppsummere resultatene av intervjuene, ønsker vi å trekke frem at alle informantene var veldig enige og samkjørte, da de svarte mye av det samme på spørsmålene vi stilte dem.

Informantene viste også god refleksjon i svarene sine, og de hadde tydelig breddekunnskap om temaet, noe som igjen var til stor hjelp for oss.

## **5.0 Drøfting og konklusjon**

I dette kapitlet drøfter vi problemstillingen vår “hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?”, ved å se på analysen vi har gjort av intervjuene. Vi bruker relevant teori som vi allerede har gjort rede for, men også noe ny teori vi føler er relevant for drøftingen. Til slutt kommer vi med en konklusjon.

### **5.1 Å øke motivasjonen i personalgruppen**

En viktig oppgave for pedagogiske ledere er å motivere sine ansatte, og sikre at man jobber på en effektiv måte. En barnehageavdeling bør ha ansatte som er engasjerte, og for at dette skal bli realitet må samtlige i personalet tilegne seg ny kompetanse. Det krever innsatsvilje for å kunne lære, og den pedagogiske lederen på en avdeling må legge til rette for læring både for voksne og barn (Haukedal, 2020, s. 65-66). I analysen kan vi se at samtlige av informantene nevnte at det var viktig for dem å ha gode relasjoner, både faglig og personlig. Samtidig nevnte pedagog 2 at det var viktig for hen at de andre var fornøyd med jobben hen gjorde, at alle kunne være litt på lag og ha en god tone. Dette krever en pedagogisk leder som ser og hører alle medarbeiderne sine, og tar alles meninger på alvor.

Mye av læring ligger i å få lov å teste ut sine kunnskaper og ferdigheter, for å tilegne seg ny erfaring som kan øke til mer kompetanse. Prøving og feiling er lærdom og bør fremmes når en skal utfordre noen ut av komfortsonen. Det er viktig at pedagogisk leder gir samtlige på avdelingen muligheten til selvstendig arbeid basert på deres utviklingsnivå. Når pedagogisk leder klarer å tilpasse arbeidet slik at personalet blir delegert oppgaver som de føler selv de mestrer, kan dette gi økt indre motivasjon (Skogen & Haugen, 2017, s. 130). Her blir det da pedagogisk leders ansvar å finne en balanse. Når pedagogisk leder skal delegere en oppgave til en ansatt, må den se på at personen som skal utføre oppgaven kan yte sitt beste, men samtidig bli bydd på utfordringer, slik at den både kan lære og mestre. Samtidig må pedagogisk leder se på at den ansatte faktisk har de ferdighetene som trengs for å kunne løse oppgaven. Det er da man kan si at man kommer inn i den såkalte flytsonen (Flow Ofoten, 2018). Flytsonen var noe pedagog 3 nevnte både i enkelt intervjuet og i gruppeintervjuet. Hen viste til god kunnskap rundt dette, og det gjenspeilte seg også i det assistenten sa om at hen

følte at de så hverandres styrker og svakheter i gruppen, og fikk deretter tildelt oppgaver ut ifra dette.

Et godt psykososialt arbeidsmiljø i barnehagen bør bli ivaretatt hvor alle føler deres meninger blir tatt på alvor, og igjen kan dette øke personalets motivasjon og gi dem en indre driv. Da skaper man et miljø hvor teamet er opptatt av å utføre arbeidsoppgavene sine med god innsatsvilje. Det er avgjørende at avdelingen har en pedagogisk leder som ønsker å bevare alles indre motivasjon. Det krever en leder som ser og hører hver eneste medarbeider. Men det er heller ikke gitt at alle er like motivert til enhver tid. Da blir det viktig å finne årsaken til hvorfor motivasjonen svikter og prøve å gi dem ytre motivasjon. Ofte kan det være følelsen av tilhørighet som er den viktigste faktoren (Skogen & Haugen, 2017, s. 130).

Når pedagogisk leder skal vurdere medarbeidernes motivasjon er det viktig å kjenne dem godt, slik at man vet om de har et indre driv som motiverer, eller om de trenger motivasjon fra omgivelsene. Dette kan vi også se i analysen om hvor viktig det var for informantene å ha en god personlig tone, og føle på at man kjenner hverandre godt. Deci og Ryan (1985, 1990) referert i Skogen & Haugen (2017, s. 132) har utviklet en teori kalt selvbestemmelsesteorien. Denne inngår i tre grunnleggende behov, det første er selvbestemmelses behovet, det andre er kompetansebehovet og det tredje er det interpersonlige behovet. Det interpersonlige behovet er vårt behov for å føle tilhørighet og bli inkludert av andre i miljøet. Kompetanse og vilje er to faktorer som virker inn når personer velger å handle ved hjelp av indre motivasjon. Indre motivasjon bruker vi når interessen for å utføre en oppgave kommer innenfra uten påvirkning av andre faktorer. Når en selv får være med på å bestemme hvilke arbeidsoppgaver man skal utføre, kan det bidra til å øke den indre motivasjonen. Den ytre motivasjonen er derimot påvirkninger utenfra, som for eksempel lønn. Den ytre motivasjonen kan bidra å styrke den indre motivasjonen ved å for eksempel ha et godt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet kan hjelpe samtlige å ha et ønske om å yte det beste for organisasjonen, og ville bidra til endring. Som pedagogisk leder er det viktig å bidra med ytre motivasjon ved å for eksempel gi konstruktive og gode tilbakemeldinger, veilede personalet, utvikle kompetansen til personalet og passe på at alle blir sett og hørt (Skogen & Haugen, 2017, s. 132-133).

### **5.1.1 Å Føle seg umotivert**

Det kan være flere faktorer som gjør at enkelte føler seg umotiverte, og over tid kan dette føre til et dårligere psykososialt arbeidsmiljø for noen. Blant annet om man føler seg kontrollert av omgivelsene og ikke opplever selvstendighet i arbeidet man gjør kan være en avgjørende

faktor. Om pedagogisk leder opplever personalet sitt som umotiverte, er det leder sin jobb å motvirke dette. For eksempel kan man endre arbeidet i forhold til hvor hver enkelt føler seg kompetente, og passe på at medarbeiderne føler egenverdi til arbeidet de skal utføre. Om pedagogisk leder kun pålegger medarbeiderne oppgaver uten å ta hensyn til deres lyst eller kompetanse, kan det resultere i at oppgavene blir løst uten en genuin interesse. Da kan man få en hengekultur hvor personalet ikke er engasjert eller motivert til å gjøre en innsats for barnehagen. Dette kan igjen resultere i et svekket psykososialt arbeidsmiljø hvor enkelte ikke føler seg godt nok ivaretatt. En annen gjeldende faktor som kan være med på å svekke motivasjonen hos personalet kan være underbemanning. Det kan gjøre at man føler seg overarbeidet, og hverdagen kan oppleves som stressende og kaotisk (Skogen & Haugen, 2017, s. 140-141). Dette nevnte assistenten som en faktor for at hen skulle føle seg mindre motivert. Hen sa at om avdelingen var underbemannet kunne det føles utrolig stressende og være med på å gjøre at hen følte seg mindre motivert.

Det er viktig at pedagogisk leder fremmer en drakultur på avdelingen for å skape et positivt barnehagemiljø. Får man sine medarbeidere til å føle organisasjonsengasjement kan det bidra til at barnehagen utvikler seg med høy kvalitet for både personalet, barn og foreldre. Da opprettholder samtlige holdninger om å tro på mål og verdier, og yte maksimalt på organisasjonens vegne. Integrerer man disse holdningene i barnehagen, er det god sannsynlighet for at de er kommet for å bli. Dermed vil nyansatte som kommer inn i barnehagen sosialiseres inn i et godt psykososialt arbeidsmiljø som jobber for barnehagens beste (Skogen & Haugen, 2017, s. 128-129).

### **5.1.2 Trivsel og relasjoner**

I organisasjoner har man som tidligere nevnt et spenningsfelt. Havner man utenfor spenningsfeltet i barnehagen har personalet krav på å bli integrert inn igjen. Barnehagen skal ledes på en slik måte at samtlige kontinuerlig tilegner seg ny kunnskap og utvikler seg i tråd med barnehagens samfunnsmandat. Det er pedagogisk leder sin jobb å vite sin påvirkningskraft på medarbeidernes motivasjon. Hvordan en velger å lede på kan ha sterk innflytelse på om man trives i jobben eller ikke. Et eksempel kan være om medarbeiderne velger å komme på jobb når de har en dårlig dag, eller om de velger egenmelding. Det er viktig å vite at ikke alle motiveres av det samme, og derfor må vi se på hver enkelt ansatt som et individuelt individ. Relasjonen til sine ansatte både på jobb og privat vil være grunnleggende for å vite hva som driver dem (Spurkeland, 2013, s. 115-117). Assistenten nevnte i enkelt intervjuet at de var flinke på å snakke om personlige ting slik at man kan ta

interesser med inn i arbeidet. Når personalet viser interesse for andres liv utenfor jobb kan det gi en trygghet og gjøre at kommunikasjonen blir bedre, og når kommunikasjonen er god, kan motivasjonen øke og dermed utgjør det psykososiale miljøet et godt og trivelig arbeidsmiljø. Det skal også sies at man må kunne motivere seg selv. En pedagogisk leder må skape et miljø hvor hver enkelt ønsker å yte sitt beste. Dette kan ha innflytelse på personalets lojalitet, innsats og utvikling. Et mål bør være en avdeling hvor alle motiverer hverandre og hvor samtlige blir anerkjent og sett. Det må være rom for å kritisk granske sin egen og andres praksis, og kunne komme med konstruktive tilbakemeldinger. Hvilke relasjoner en har til hverandre vil også påvirke hvordan en tar i mot tilbakemeldinger. I et godt psykososialt arbeidsmiljø vil man kunne reflektere over hverandres arbeidsmåter, mens i et dårlig psykososialt arbeidsmiljø kan det bli sett på som kverulantisk. Å tilrettelegge et miljø hvor det er rom for å prøve og feile blir viktig for veldig mange for å tørre å gå ut av sin komfortsone. Da man tør å prøve uavhengig av resultatet, bidrar det til økt læring og det kan gi nyttige erfaringer (Spurkeland, 2013, s. 117-119).

Selvbilde hos de ansatte henger nøye sammen med kompetanse de besitter, om man ikke har troen på seg selv vil sjansen for å ikke tørre å prøve være høyere. Det er viktig å skape gjensidig tillit i relasjonsledelse, og leder må i større grad stole på sine medarbeidere. Relasjonsledelse krever en leder som er empatisk, motiverende og åpen (Spurkeland, 2013, s. 16-18).

## **5.2 Veiledning og refleksjon som virkemidler**

I Rammeplan for barnehagenes innhold og oppgaver står det som nevnt tidligere i oppgaven blant annet at «pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Her nevnes blant annet veiledning som et virkemiddel, som også kan være en god måte å motivere sine ansatte på. Gjennom veiledning kan man støtte, informere og lytte til de andre ansatte, hvor begge parter kan få komme med innspill, tanker og ideer. Sammen med sine medarbeidere kan pedagogisk leder stille spørsmål rundt arbeidet som blir gjort i barnehagen, reflektere og undre seg sammen. På denne måten kan både pedagogisk leder og dens medarbeidere utfordres og lære av dette (Ødegård og Røys, 2018, s. 107).

I analysen kom det fram at pedagog 1 ønsket å bli bedre på nettopp veiledning, hvor hen nevner at hen kunne hatt flere en-til-en samtaler, medarbeidersamtaler og uformelle samtaler. Samtidig sa hen at personalet var veldig gode på komme til hen om de ønsket å snakke om noe, som da er en uformell samtale. Teorien viser som nevnt at det er pedagogens ansvar å bruke veiledning som et virkemiddel, men veiledning kan generelt forsvinne litt i praksis, samtidig som vi kan se at det blir noe benyttet. Som vi har sett på i analysen, synes assistenten at samlingsstund kunne være utfordrende i starten, men siden pedagogisk leder her hadde vært god å veilede og utfordre hen på det, så følte hen no at det var noe hen mestret og ønsket å gjøre mer av.

Den pedagogiske lederen bør kjenne til hva som skal til for at menneskene i sitt team trives, at de blir motivert, at de tar vare på arbeidskollegaene sine, og at de får lyst å gjøre en innsats. Et motivert og kompetent personale er nemlig selve bærebjelken i barnehagedriften (Skogen, 2017, s. 25). Dette er absolutt noe man kan få god innsikt i, gjennom nettopp veiledning. Som nevnt, ønsket assistenten å kunne reflektere rundt arbeidet hen gjorde sammen med pedagogiske ledere. Derfor ønsker vi også å trekke frem refleksjon som et viktig virkemiddel. Å reflektere kan man si er det samme som å tenke etter, se på en sak fra ulike perspektiver og forstå saker på flere måter (Ødegård og Røys, 2018, s. 89). Samtaler hvor en reflekterer rundt eget arbeid og handlinger kan hjelpe personalet med å sette ord på disse, og man kan diskutere, argumentere og reflektere over for eksempel oppgaver en synes er utfordrende. Å komme med konstruktive tilbakemeldinger kan bidra til økt kompetanse ved å kunne kritisk granske egen og andres praksis. Den pedagogiske lederen har et ansvar for å innføre slike reflekterende samtaler blant personalet, og gjennom å ha disse samtalene kan det hjelpe på at en lettere klarer å sette ord på egen tenkning om praksis, lytte til andres refleksjoner og på denne måten også lære (Ødegård og Røys, 2018, s. 94).

### **5.3 Pedagogisk leder i et team**

I barnehagen er det vanlig å ha en flat struktur i team hvor alle teammedlemmene skal få ta del i arbeidet og beslutningene som blir gjort. Dette er begrunnet med at barnehagen skal være demokratisk og man forsøker å bryte den hierarkiske strukturen. På en avdeling jobber man kollektivt, og for at pedagogisk leder ikke skal gjøre alt arbeidet blir oppgavene delegert i teamet. Samtidig når man sier at barnehagen preges av en flat struktur, bryter den hierarkiske strukturen med at det er én som har hovedansvaret. Dermed kan vi se at lederskap blir synlig i den forstand at det er pedagogisk leder sitt ansvar at avdelingen går rundt. Nyere forskning



viser at det bør være en tydelig leder selv i en flat struktur. Dette kom også tydelig frem i analysen av intervjuene, ved at det var pedagogisk leder som “seilte skipet” på avdelingen, og det var hen som tok ansvar på de fleste områder. På en avdeling er teamet nokså lite slik at flere kan ta ansvar og det er lettere at alle blir sett, hørt og kan ta selvstendige valg. Dette blir sett på som en god måte å arbeide på for at alle skal føle tilhørighet og ha motivasjon nok til å ta aktiv deltakelse i arbeidet som skal utøves (Aasen, 2018, s. 70-71). Morgan (1989) referert i Aasen (2018, s. 71) skriver blant annet at man må skille mellom demokrati og åpenhet, for alle kan ikke bestemme alt. Man skal være i en åpen dialog med medarbeiderne, og være demokratisk slik at alle kan komme med innspill, men ikke være en ettergivende leder. Det er begrenset hva pedagogisk leder kan gi som ansvar, da det er pedagogen som skal ta ansvar når det kommer til de store og viktigste oppgavene. Medarbeidere skal ikke bli pålagt et ansvar de ikke kan stå inne for. Det er lite forskningsbasert kunnskap om hvordan den flate strukturen utarbeider seg i praksis, men denne formen gir samtlige en sterk kollegial arbeidsform hvor alle får ta del i arbeidet på avdelingen (Aasen, 2018, s. 72).

#### **5.4 Konflikter i personalgruppen**

Som barnehageansatte jobber man tett sammen med mange andre voksne og sjeldent alene. Samtidig jobber man med barn og foreldre, og må opptre profesjonelt selv om en kanskje er i konflikt med andre ansatte. Det kan være utfordrende å takle sine egne følelser og andres på en og samme tid. Man skal klare å gjennomføre det daglige arbeidet med høy kvalitet og ikke la konflikter ta overhånd, og det kan være et krevende arbeid. Og nettopp derfor er det så viktig at pedagogisk leder har kunnskaper om konflikthåndtering slik at man vet hvordan man skal håndtere det og løse dem. Det er viktig å tidlig ta tak i problemet slik at det ikke går utover arbeidet om å nå felles mål (Lundestad, 2017, s. 157).

Hvem har egentlig ansvaret når det oppstår en konflikt i personalgruppen i barnehagen? I det større bildet har alle et eget ansvar på å gi beskjed når negative følelser aktiveres. Men en konflikt kan være svært ubehagelig for veldig mange. Pedagogisk leder har selvsagt et stort ansvar for det psykososiale miljøet på avdelingen for at alle skal trives, og at samtlige har en god kommunikasjon med hverandre. I analysen kan vi se at pedagog 1 nevnte at om hen så eller hørte noe hen ikke synes var greit, hadde hen ikke noe problem med å gi beskjed om dette. Det er en viktig egenskap en pedagogisk leder bør ha.

For å skape et godt og motiverende et psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen er det nødvendig å fremme et åpent miljø hvor en tør å dele sine meninger. Alle har et eget ansvar

for at avdelingen skal fungere som et team. Da er det viktig å tenke over hvem man snakker om en konflikt med. Det mest optimale er å løse konflikten mellom partene det gjelder, og ikke dvele på irritasjon og spre det videre til andre. Dette kan skape dårlig stemning, det viser til dårlige holdninger og svekker de etiske beslutningene. På en avdeling blir det avgjørende å ta tak i problemet før det blir store konflikter. Om man sliter med å løse konflikten med den det gjelder, kan man selvsagt snakke med sin pedagogiske leder. Selv om det kan være ubehagelig å ta opp vanskelige temaer mellom dem det gjelder, er det en oppgave som leder må ta tak i. Konflikten må løses på en konstruktiv måte, og man må ikke velge en side av saken. Den må oppklares demokratisk, slik at alle kan komme godt ut av situasjonen, i forbehold at det ikke er veldig alvorlig (Lundestad, 2017, s. 160-162). I analysen kan vi se at når vi stilte spørsmålet “når trives du ikke på jobb?”, var konflikter mellom de ansatte en faktor. En av informantene svarte blant annet at dårlig stemning på en avdeling over lenger tid kan gjøre at en mister fellesskapsfølelsen, og at en kan ha vanskeligheter for å stole på hverandre. Ut ifra dette kan vi forstå hvor viktig det er å ta tak i konflikter, for så å prøve å håndtere dem på best mulig måte.

Det finnes ulike prinsipper for konflikthåndtering, og her skal vi nevne noen. Det er som tidligere nevnt nyttig å ha kunnskap om ulike måter å løse konflikter på, slik at en kan ta gode avgjørelser for avdelingen. I barnehagen vil det være mest gunstig å forholde seg til interesse prinsippet for konflikthåndtering. Dette går ut på å ta tak i problemet ved hjelp av å kommunisere med hverandre. Her vil det da lønne seg å ha en pedagogisk leder som tredjepart og som kan være en slags megler i saken. Den neste vi skal se nærmere på er oppløsning prinsippet hvor man tar bort et element av problemet. Det kan for eksempel være å flytte en ansatt til en ny avdeling. Dette kan føre med seg både ulemper og fordeler. Ulempen kan være at problemet flyttes med personen, men det kan også gi motsatt effekt. Som oftest blir dette løsningen om en ikke klarer å komme til enighet ved hjelp av samtale og forhandling, og man ser at på lengre sikt kan det lønne seg og rokkere på personalet. Til sist vil vi nevne unngåelses prinsippet hvor organisasjonen rett og slett ignorerer problemet og man må løse konflikten selv. Ulempen ved å tenke at det går over av seg selv, er at personalet går og dveler på frustrasjon og irritasjon, og kan gjøre saken verre enn utgangspunktet. Det finnes altså mange måter å løse konflikter på (Lundestad, 2017, s. 168-169).

## 5.5 Hierarkisk oppbygging

I forhold til vår problemstilling “hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?” blir det også viktig å se på hvordan strukturen i organisasjonen er bygget opp og organisasjonskulturen. Den pedagogiske lederen må fremme gode verdier og normer som personalet deler. Dette vil påvirke hvordan personalet samhandler på, og dermed skape et engasjerende personale som ønsker å yte sitt beste for organisasjonen. Det er svært krevende å ha god innsatsvilje og lyst om ikke miljøet legger til rette for det. Ytrer pedagogisk leder gode holdninger kan det gjenspeile seg i medarbeiderne og dermed blir det et godt miljø både for barn, personalet og foreldre. Samtidig må pedagogisk leder kunne være tilpasningsdyktig og åpen for nye måter å arbeide på. Både nye ansatte og samfunnet generelt kan komme med påvirkninger som kan integreres inn i kulturen som allerede er der (Skogstad & Einarsen, 2020, s. 121-122).

Barnehagen må også ha en hierarkisk oppbygging hvor styreren er underordnet eier og pedagogisk leder underordnet styrer. Det vil si at styrer har det overordnede ansvaret i hele barnehagen, og delegerer ansvarsoppgaver til pedagogene som de skal iverksette.

Pedagogiske ledere samarbeider i stor grad med styrer om oppgaver knyttet daglig drift og barnehagens utvikling. På avdelingen utøver pedagogene arbeidet i samhandling med sine medarbeidere. Den flate strukturen mange barnehager er preget av kan påvirke hvor tydelig hierarkiet fremvises (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 199-200). Som vi kan se i analysen viste informantene til at de hadde en flat struktur på avdelingen, men samtidig i noen av svarene de avga viste de at avdelingen var preget av en hierarkisk struktur. Dette kom frem blant annet ved at pedagog 1 sa at hen hadde hovedansvaret på avdelingen og delegerte oppgaver til sine medarbeidere, men til forskjell fra pedagog 1 hadde de andre også muligheten til å ikke utføre alle arbeidsoppgaver.

På en avdeling skapes det uformelle og formelle regler. Uformelle regler vil si det som ikke er nedskrevet, men likevel blir fulgt. Formelle regler er nedskrevet og skal utføres, og de formelle reglene er person uavhengig og vil ikke bli byttet ut selv om personalet blir det (Børhaug et al., 2018, s. 22-23).

I en slik hierarkisk oppbygging kan man dermed snakke med ledere dersom man har saker man ikke vet hvordan en skal håndtere. Pedagog 1 sa i enkelt intervjuet at hen var god på å være lyttende, og følte at personalet kom til hen når de trengte hjelp. Man skal også kunne involvere høyere nivåer i organisasjonen for å få veiledning og råd. I en slik oppbygging av organisasjonen gir det både pedagoger og medarbeidere rom for å for eksempel snakke med styrer om det er vanskeligheter innad i teamet. Det er ikke gitt at medarbeiderne kan eller vil

dele alt med pedagogiske ledere, og det kan være ulike grunner til dette. Om for eksempel det psykososiale arbeidsmiljøet på en avdeling er for dårlig, kan de sosiale relasjonene man har til hverandre på avdelingen svekkes (Børhaug et al., 2018, s. 22-23).

## 5.6 Konklusjon

I denne bacheloroppgaven har vi gjennom bruken av kvalitativ metode prøvd å belyse vår problemstilling “hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?”. Vi har intervjuet fire informanter fra samme avdeling hvor tre av dem var pedagogiske ledere og en var assistent. Av de pedagogiske lederne var det én som hadde hovedansvaret. Gjennom datainnsamlingen vi har utført viste informantene våre at de var opptatt av å fremme et godt psykososialt arbeidsmiljø på deres avdeling. Som vi kan se i analysen, var det helt essensielt for informantene med et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen, og det finnes flere ulike måter pedagogisk leder kan skape nettopp dette på. Vi har blant annet sett på hvor viktig motivasjon generelt innad i teamet er, og det at pedagogisk leder klarer å motivere sine medarbeidere. Det ble nevnt at motivasjon er subjektivt, noe som vil si at det er forskjellig hva som vil motivere en. Dette gjør at den pedagogiske lederen må kjenne sine ansatte og vite hva som motiverer nettopp dem (Skogen & Haugen, 2017, s. 117).

En pedagogisk leder må kunne delegere arbeidsoppgaver ut fra interesse og kompetanse slik at hver enkelt medarbeider kan yte sitt beste. Her kan man trekke inn kommunikasjon som blir et viktig verktøy for å både høre og se sine ansatte, og deretter kunne komme med tilbakemeldinger og veiledning der det trengs. En av hovedoppgavene til pedagogisk leder for å opprettholde et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø er å passe på at alle medarbeiderne blir ivaretatt og sosialisert inn i teamet. Det er viktig å passe på at alle føler tilhørighet og at man er et inkluderende team. Teorien peker også på at det ofte kan være følelsen av tilhørighet som er den viktigste faktoren for et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø (Skogen & Haugen, 2017, s. 130).

Gode relasjoner med sine medarbeidere blir helt nødvendig for å kunne ha et godt samspill. Som pedagogisk leder må en stå frem som et godt eksempel og skape trygghet og trivsel. I et slikt godt psykososialt arbeidsmiljø hvor hver enkelt føler seg inkludert og motivert, kan det føre til at alle vil yte det beste for organisasjonen.

Et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen kommer som vi kan se ikke av seg selv, men det er noe man kontinuerlig må jobbe for å opprettholde i teamet. Det krever

en innsats av samtlige, og pedagogisk leder må fremme en fellesskapsfølelse på avdelingen. Å jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen er som man kan forstå en viktig, men kompleks og utfordrende oppgave for den pedagogiske lederen i barnehagen. Det finnes ingen fasit på hvordan den pedagogiske lederen velger å gjøre dette da alle er forskjellig, men vi konkluderer med at det er viktig å skape et inkluderende miljø.

## 6.0 Avslutning

Da vi valgte problemstillingen “hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?”, var tanken at vi ønsket å lære mer om nettopp hvordan vi som pedagogiske ledere kan jobbe for å motivere våre medarbeidere.

Dette er som nevnt i innledningen et tema vi føler det har vært litt for lite fokus på i løpet av utdannelsen, og vi synes det er et utrolig spennende og aktuelt tema. Motivasjon og arbeidsmiljø er faktorer som vi selv har ansett som viktige når vi har jobbet som assistenter i barnehagen, og vi ønsker å bli pedagoger som legger fokus på et godt psykososialt arbeidsmiljø og kontinuerlig jobber for å opprettholde samhold innad i teamet.

Vi synes at bruken av kvalitativ metode har vært spennende, nettopp fordi man fikk en dypere innsikt i en hel avdeling sine tanker og meninger om temaet. Det var viktig for oss å kunne bruke intervju som metode slik at vi også kunne se på organisasjonskulturen, og ha en mer åpen dialog med alle informantene. Vi har gjennom denne bacheloroppgaven fått god erfaring med å kunne lytte og være reflekterende sammen med andre, både i form av enkelt intervju og gruppeintervju.

I løpet av arbeidet med denne bacheloroppgaven har vi tilegnet oss ny kunnskap som vil være svært nyttig for oss å anvende når vi selv skal ut i jobb som pedagogiske ledere. Vi vil nå være bedre rustet til å takle utfordringer som kan komme med stillingen pedagogisk leder i forhold til arbeidet med personalgruppen. Samtidig er vi innforstått med at vi som pedagogiske ledere har hovedansvaret, men at vi alltid må være i god dialog med våre medarbeidere. Denne bacheloroppgaven har som sagt gitt oss gode erfaringer for hvordan vi kan jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø, men den har også gjort at vi er mer motivert for arbeidslivet. Vi ser også viktigheten av å kontinuerlig tilegne seg ny faglig kunnskap for å kunne være gode pedagogiske ledere.

## Litteraturliste

Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø. & Ludvigsen, K. (2018). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.

Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Det Norske Samlaget.

Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2018). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Abstrakt Forlag.

De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene. (10.02.2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/>

Flow Ofoten. (14. mai 2018). *Flytsonemodellen – kunsten å balansere mellom utfordring og kompetanse*. <https://flowofoten.no/flytsone-modellen-kunsten-a-balansere-mellom-utfordring-og-kompetanse/>

Haugen, R. & Skogen, E. (2017). Trivsel, stress og jobbtilfredshet. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten (Red.), *Å være leder i barnehagen* (2. utg.) (s. 183-211). Fagbokforlaget.

Hetland, S. & Hetland, J. (2020). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg.) (s. 104-119). Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Udir. <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.

Lundestad, M. (2017). Konflikter i personalgrupper i barnehagen. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten (Red.), *Å være leder i barnehagen* (2. utg.) (s. 153-181). Fagbokforlaget.

Lundestad, M. (2017). Å ta vare på seg selv som leder. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten (Red.), *Å være leder i barnehagen* (2. utg.) (s. 247-260). Fagbokforlaget.

Skogen, E. (2017). Å være leder i barnehagen - med vekt på mellommenneskelige relasjoner. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten (Red.), *Å være leder i barnehagen* (2. utg.) (s. 15-21). Fagbokforlaget.

Skogen, E. & Haugen, R. (2017). Motivasjon og selvbestemmelse. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten (Red.), *Å være leder i barnehagen* (2. utg.) (s. 117-151). Fagbokforlaget.

Skogstad, A. (2020). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg.) (s. 16-41). Fagbokforlaget.

Skogstad, A. & Einarsen, L. A. (2020). Organisasjonskultur - et system av konkurrerende verdier? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg.) (s. 120-137). Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.

Ødegård, E. & Røys, H. (2018). *Å dra lasset sammen: samhandling som strategi for pedagogisk ledelse i barnehager*. Cappelen Damm Akademisk.

## **Vedlegg: Informasjonsskriv**

### **Informasjon om forskningsprosjektet**

#### ***Pedagogisk ledelse i barnehagen***

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for dette forskningsprosjektet og hva prosjektet innebærer for deg.

#### **Formål**

Vi skal skrive en bacheloroppgave hvor temaet er pedagogisk ledelse i barnehagen. Vi syntes det er viktig å kontinuerlig jobbe for et godt psykososialt arbeidsmiljø for at alle skal trives og yte sitt beste. Å arbeide i team er viktig for å nå mål som er satt i virksomheten, og da krever det en pedagogisk leder som er løsningsorientert og er en god samarbeidspartner med hele teamet. For å skape et godt arbeidsmiljø er det viktig at alle i personalet blir sett og hørt, og får medvirke i det pedagogiske arbeidet. En leder må blant annet delegerer oppgaver i fordel teamets kompetanse for å komme alle til gode.

Problemstillingen i dette forskningsprosjektet er “hvordan kan pedagogisk leder jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?”

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet Campus Bergen og studenter er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor er du inkludert i studien?**

Vi har inkludert deg i studien da vi trenger både pedagogiske ledere, fagarbeidere og assistenter til studien. Alle på din avdeling får denne henvendelsen.

#### **Hva innebærer prosjektet for deg?**

Hvis du velger å delta i dette prosjektet innebærer det at du svarer på spørsmål i to forskjellige intervjuer, et individuelt og et i gruppe på din avdeling. Intervjuene vil ta ca. 45 minutter hver. Vi ønsker å prøve å få til intervjuene på forskjellige dager om det lar seg gjøre, om ikke vil de falle på samme dag. Intervjuene omhandler spørsmål om trivsel, motivasjon og ledelse. Dine



svar fra intervjuene blir nedskrevet på pc, og det vil ikke bli tatt lydopptak slik at du kan identifiseres.

### **Det er frivillig**

Du kan når som helst protestere mot at du inkluderes i dette forskningsprosjektet, du trenger ikke å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å trekke deg.

Vi har ikke søkt til NSD siden vi ikke skal samle inn personidentifiserende informasjon.

### **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. Vi vil innhente muntlig samtykke fra deg før intervjuet starter.

- De som vil ha tilgang til svarene fra intervjuet er studenter som er ansvarlige for oppgaven, og veileder.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- I gruppeintervjuet forplikter du deg til at du har gjensidig taushetsplikt. Dette vil si at etter gruppeintervjuet har du ikke lov å snakke om noe som en annen person har sagt på gruppeintervjuet.
- Enkeltintervjuene kan hente inspirasjon til gruppeintervjuene, men vi skal ikke si noe direkte fra enkeltintervjuet i gruppeintervjuet da vi har taushetsplikt.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres fra starten av. Prosjektet avsluttes når oppgaven er godkjent.

Bachelor skal leveres mandag 31.05.2021.

All datamaterialet blir anonymisert, og slettet ved prosjektslutt.

Under intervjuene kommer vi til å gi alle fiktive navn som vi bruker når vi noterer.

### **Dine rettigheter**

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

- å protestere
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg,

- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg fordi forskningsprosjektet er vurdert å være i allmennhetens interesse, men du har anledning til å protestere eller trekke deg dersom du ikke ønsker å delta i prosjektet.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: (Fjernet grunnet anonymisering).

Med vennlig hilsen

Student/forsker

Veileder

## **Vedlegg: intervjuguide**

### **Pedagogisk leder**

Problemstilling: *«hvordan kan pedagogisk jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?»*

#### **Oppvarmingsspørsmål:**

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i barnehagen?
3. Hvorfor hadde du lyst å jobbe i barnehage?
4. Jobber dere mye med rammeplanen i barnehagen?
5. Inkluderer og informerer du personalet om arbeidet med rammeplanen? Hvis ja, hvordan? Hvis nei, hvorfor ikke?

**Hovedspørsmål:**

6. Hva er dine arbeidsoppgaver? Delegerer du pedagogiske oppgaver til dine assistenter og fagarbeidere?
7. Føler du forskjeller mellom pedagogisk ledere og assistenter?
8. Føler du at du ser dine ansatte? I hvilke situasjoner, positive eller negative?
9. Når og hvordan motiverer du dine ansatte?
10. Hva kan du som pedagogisk leder gjøre for å øke personalets trivsel og motivasjon på avdelingen?
11. Når trives du på jobb?
12. Når trives du ikke?

**Fagarbeider/assistent**

Problemstilling: *«hvordan kan pedagogisk jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?»*

**Oppvarmingsspørsmål:**

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i barnehagen?
3. Hvorfor hadde du lyst å jobbe i barnehage?
4. Når fikk du vite om rammeplanen?
5. Jobber dere mye med rammeplanen i barnehagen?

**Hovedspørsmål:**

6. Hva er dine arbeidsoppgaver? Føler du de er pedagogiske? Om ja, hvilke oppgaver gjør du som er pedagogiske? Om nei, hvorfor ikke?
7. Føler du forskjeller mellom pedagogisk ledere og assistenter?
8. Når ble du sist motivert? Hva, hvem og hvorfor?
9. Når følte du at du ble sett sist? Hva var situasjonen? Og hvorfor følte du at du ble sett? Ble du sett fordi du fikk ros eller fordi det var kaos?
10. Når trives du på jobb?
11. Når trives du ikke?

12. Hva mener du pedagogisk leder kan gjøre for å øke din trivsel og motivasjon på avdelingen?

### **Gruppeintervju**

Problemstilling: *«hvordan kan pedagogisk jobbe for å skape et godt og motiverende psykososialt arbeidsmiljø på avdelingen?»*

1. Hvordan er dere som gruppe når dere skal løse oppgaver med felles mål? For eksempel tilvenning i barnehagen?
2. Hvem medvirker i ulike prosesser og hvordan medvirker de?
3. Hva tenker dere knyttet til roller i grupper?
4. Når fungerer dere som gruppe? Og når ikke?
5. Hva forventer dere av hverandre som gruppe?
6. Hvordan løser dere situasjoner som kan være vanskelig å ta opp?

#### **Tillegg:**

- Ha en case klar i tillegg om intervjuet går for fort
- Bygge på svarene fra enkeltintervjuene om vi finner noe vi ønsker å ta videre