

BACHELOROPPGÅVE

Leiing med fokus på mellommenneskelege prosessar

av

kandidatnummer: 604 Veronica Fugle
kandidatnummer: 628 Henriette Gjervik

Management with focus on interpersonal processes

Bacheloroppgåve i pedagogisk leiing

SF3-312

Mai 2015



Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen i Sogn og Fjordane sitt institusjonelle arkiv (Brage)

Eg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane løyve til å publisere oppgåva (Skriv inn tittel) i Brage dersom karakteren A eller B er oppnådd.

Eg garanterer at eg har opphav til oppgåva, saman med eventuelle medforfattarar. Opphavsrettsleg beskytta materiale er nytta med skriftleg løyve.

Eg garanterer at oppgåva ikkje inneheld materiale som kan stride mot gjeldande norsk rett.

Ved gruppeinnlevering må alle i gruppa samtykke i avtalen.

Fyll inn kandidatnummer og namn og set kryss:

kandidatnummer 604 Veronica Fugle

JA NEI

kandidatnummer 628 Henriette Gjervik

JA NEI

kandidatnummer og namn

JA NEI

Innhald

1	Innleiing	1
2	Presentasjon av teori.....	1
2.1	Barnehagens indre liv	2
2.2	Holdningar og verdiar	4
2.3	Motivasjon.....	6
3	Forskningsdesign og metode.....	8
3.1	Val av metode.....	9
3.2	Det opne intervju.....	9
3.3	Val av informantar	10
3.4	Datainnsamling.....	10
3.5	Validitet og reliabilitet.....	11
3.6	Kjeldekritikk og etisk omsyn	12
3.7	Analyse og bearbeiding av data	13
4	Presentasjon av empiri	13
4.1	Barnehagens indre liv	13
4.2	Holdningar og verdiar	15
4.3	Motivasjon.....	16
5	Drøfting.....	18
5.1	Barnehagens indre liv	18
5.2	Holdningar og verdiar	20
5.3	Motivasjon.....	22
6	Avslutning	25
7	Litteraturliste.....	27
8	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	28
9	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informantane	29
10	Vedlegg 3 – Samtykkeskjema	30

1 Innleiing

Når vi skulle velje tema til denne bacheloroppgåva var vi ikkje i tvil, vi ønskte meir kunnskap om mellommenneskelige relasjonar, og korleis ein som leiar kan skape motivasjon og engasjement til sine medarbeidarar. Dette var utgangspunktet for vår problemstilling *Korleis jobbar pedagogisk leiar for å skape eit motivarande og godt psykososialt arbeidsmiljø?*

Som nyutdanna kan ein møte ulike utfordringar på vegen, noko vi er klar over, men vi ønske å møte *desse* utfordringane på best mulig måte. Det er snakk om menneske, både barn, medarbeidarar og foreldre, det er snakk om relasjonar, samarbeid og fellesskap, å møte enkeltindivid med respekt og forståing med sine synspunkt og meiningar, men det handlar om så mykje meir enn det. Det handlar om å skape felles forståing og eit felles verdigrunnlag, om å endre holdningar for *kanskje* både seg sjølv og andre, det handlar om å påverke, og det handlar om å motivere, slik at alle skal oppleve glede og mestring i eit trygt og godt arbeidsmiljø. Det blir sagt at kvaliteten på det daglege samspelet mellom menneska i barnehagen er ein av dei viktigaste forutsetningane for barns utvikling og læring. Då er det vel slik, at menneska er den viktigaste faktoren for kvaliteten i barnehagen. Å være bevisst på konsekvensane av dette, er noko vi har dratt fram i oppgåva.

Vi intervjuar fire ulike pedagogiske leiarar frå fire ulike kommunar, gjennom kvalitativ metode for å finne svar på vår problemstilling. Prosessen har vært lang og lærerik. Vi har drøfta, reflektert og analysert for å finne svar på best mulig måte. Temaet har vært stort og omfattande, og undervegs har vi måtte ta stilling til ulike val i forbindelsar med innfallsvinklar knytt til problemstillinga.

Vi har i denne oppgåva valt presentere teori, empiri og drøfting inn i tre kategoriar; *barnehagens indre liv*, som her handlar om det særleine med barnehagen som organisasjon og det psykososiale arbeidsmiljøet, vidare har vi valt *verdier og holdningar*, som vi meiner er ein vesentlig faktor å ha kjennskap til for å skape felles forståing og eit felles verdisyn i barnehagen. Den siste kategorien er *motivasjon*, då meiner det er nødvendig å ha kunnskap om dette for å kunne motivere vårt kommande personale til å gjere ein best mulig jobb. Oppgåva er bygd opp etter trinna; teori, forskningsdesign og metode, empiri, drøfting og avslutning

2 Presentasjon av teori

På bakgrunn av problemstillinga vil vi i denne delen presentere teori i kategoriane; barnehagens indre liv, holdningar og verdier, og motivasjon.

2.1 Barnehagens indre liv

Det psykososiale arbeidsmiljøet handlar om organisasjonen sitt indre liv. Omgrepet omfattar mellommenneskelige relasjonar på ein arbeidsplass, det handlar om menneska sitt forhold til arbeidet, korleis arbeidet påverkar menneska og om menneska sitt forhold til kvarandre på jobben. Korleis det enkelte menneske fortolkar dei faktorane som gjer seg gjeldande på sosiale arenaer kjem til uttrykk i samspelet mellom menneska, både sosialt og på det kjenslemessige område (Lundestad M. , 2012). Rammeplanen seier at «Kvaliteten i det daglige samspelet mellom menneska i barnehagen er ein av dei viktigaste føresetnadene for utvikling og læringa til barna» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 56). Evna menneska i organisasjonen har til relasjonsbygging, tryggleik og tillit er i denne forbindelse grunnleggande. Alle relasjonane i ein barnehage bør vere prega av omsorg. Ein omsorgsrelasjon handlar om å vere lydhør, vise nærleik, ømheit, begeistring og innleving, samt ha evne og vilje til samspel (Askeland L. , 2011). Å ha eit anerkjennande perspektiv på samspelet mellom dei vaksne, bør vere like relevant som å ha eit anerkjennande perspektiv på det pedagogiske arbeidet med barna. Eit slikt perspektiv på relasjonane handlar om å motivere medarbeidarane slik at dei føler solidaritet overfor arbeidet, og er interessert i å utvikle barnehagen på best mulig måte. Dette er element som skapar eit trygt og godt arbeidsmiljø der tilsette føler jobbtilfredshet og trivsel. Eit slikt samspel er blant anna prega av at vi ser på andre menneske som likeverdige samspelepartnara (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). Eit godt psykososialt arbeidsmiljø fremjar samarbeid, motivasjon og engasjement, og har stor betydning for at det skal være godt og utviklande å være i en arbeids- og læringssituasjon (Gotvassli, 2013).

Det psykososiale arbeidsmiljøet vil prege organisasjonen, og komme til uttrykk gjennom barnehagen sin kultur. Organisasjonskultur handlar om normer og verdier, og kan definerast som «...de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene» (Gotvassli, 2013). Edgard Schein beskriv organisasjonskultur som eit mønster av grunnleggande antagelsar som vil påverke den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i ein bestemt kultur. Vaksne sine holdningar til oppseding kan slik virke inn på barnehagen som organisasjon. For medlemmane sjølv er verdiane internalisert og blir tatt for gitt, men blir ofte synleggjort gjennom måldebattar, konflikhtar, truslar frå omgivnadane eller andre kritiske hendingar (Schein, 2010). Organisasjonskulturen gir slik ei oppskrift på korleis ein skal handle i enkelte situasjonar, og vil gjennomsyre alle kvardagslegegjeremål på ei avdeling (Gotvassli, 2013).

Det er individuelle forskjellar på korleis inntrykk blir oppfatta og arbeida med. Måten den enkelte medarbeidar fortolkar kulturen og det psykososiale arbeidsmiljøet vil gi utslag på forhold som blant anna trivsel, engasjement, velvære, mistrivsel, misnøye og konflikhtar (Lundestad M. , 2012). Trivsel

og engasjement på si side er viktige ingrediensar i det generelle uttrykket arbeidsmiljø, men blir også omtala som jobbholdningar. Dette er holdningar som er relativt konsistente tankar, følelsar og handlingar som er knytt til ulike sider ved jobben. Desse holdningane blir påverka av individets forventningar, behov og verdiar. Det handlar om kognitive og emosjonelle prosessar. Kognitive prosessar vil sei dei mentale aktivitetane som bring fram fortolkingar og forståingar av kva som skjer rundt oss. Ein kan nytte mentale representasjonar som eit samleomgrep for kognitive prosessar. Mentale representasjonar er tankar, ønsjer, håp og forventingar om tilstandar og hendingar som ikkje er tilgjengeleg for sansane her og no. Parallelt med den kognitive prosessen, føregår det ein emosjonell prosess. Det som skjer i omgivnadane, aktiviserer kjensler over eit bredt spekter. Emosjonar er samleomgrepet for kjensler, affekt og humørtilstander, og har verdi i mennesket sine tankar, avgjersler og sosial åtferd. Emosjonar kan fungere som ei kjelde til positiv energi og mobilisering av ressursar som har stor betydning for jobbutføring, produktivitet og effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Eigenskapar til den enkelte arbeidstakar vil virke inn på desse prosessane når det gjeld avgjersler om målsetting og vegval (Lundestad M. , 2012). Eit godt fellesskap der den enkelte arbeidstakar får moglegheit til faglig utvikling og inspirasjon med støtte og rettleiing, kan bidra til å auke trivsel, velvære og engasjement (Furu, Granholt, Moxnes, & Thoresen, 2014).

Den gode leiar ser både kvar enkelt og personalgruppa som ein samla ressurs, og tar eit ansvar for å inkludere og engasjere alle i organisasjonen (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). Sosiale relasjonar er ein sentral funksjon som beskyttar oss mot sterke påkjenningar og stress. Behovet er sentralt for vår psykologiske og sosiale funksjonsevne (Mørreaunet, Glaser, Lillemyr, & Moen, 2009). Gjennom fellesskapet blir medarbeidarane ein del av ei sosial gruppe, der medlemmane gjensidig påverkar kvarandre og over tid får felles interesse. Gruppa sin sosiale samansetning blir kalla for gruppestruktur, og vil sei det stabile mønsteret og dei stabile trekka i gruppa. Struktur er eit middel for å skape tryggleik, openheit, stabilitet, dynamikk og ressursfrigjering i personalgruppa. Roller og normer brukast for å beskrive denne strukturen. Roller er summen av dei normene og forventningane som er retta mot ei bestemt oppgåve og/eller stilling. Normer er reglar og forventningar om ønska åtferd, og kan slik vere ei støtte for å nå enkelte mål i organisasjonen. Normene sin viktig funksjon er at dei gir referanserammer, instruksar, identitetskjensle, beskyttelse, stabilitet og sanksjonar (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Uavklarte forhold rundt spørsmål om arbeidsoppgåver knytt til den enkelte si rolle kan vere grobotn for misnøye og konflikter. Stillingsinstruksar og rolleforventningar er metodar som vil bidra til å avklare rolla den enkelte har i gruppa. For å skape klarheit i den formelle strukturen vil stillingsinstruksar bidra til arbeidsfordeling, ansvar og oppgåver som høyrer til stillinga. Det bør føreligge stillingsinstruksar i alle barnehagar

(Larsen & Slåtten, 2014). Den uformelle strukturen kan avklarast ved å diskutere rolleforventningar med kvarandre, og slik avdekke kvarandre sine ressursar gjennom ansvarsfordeling og delegering (Gotvassli, 2013).

2.2 Holdningar og verdiar

Det komplekse med ei personalgruppe er at det ikkje er ein naturleg samanheng mellom vår måte å handle på og våre holdningar. Det å gi uttrykk for kva slags syn og teoriar ein har på ulike ting som profesjonell, treng ikkje samsvare med våre intellektuelle syn og handlingsmønster. Det er ikkje alltid ein handlar utifrå kva ein føler (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). Lundestad (2013) beskriv dette gjennom Argyris og Schøn sin handlingsteori, med at våre verdiar og holdningar blir internalisert frå barndommen av. Dette vil påverke korleis vi oppfattar og forklarar vår eigen og andre si åtferd, vi tileignar oss eigenskapar til personar og situasjonar for å skape mening for oss sjølv. Teorien består av *bruksteori* og *uttrykt teori*. Bruksteori er det som styrer vår åtferd i ein bestemt situasjon, derfor blir det i enkelte situasjonar ikkje samsvar mellom argument, forklaringar (kvifor) og handlingar (korleis). Uttrykt teori kan forklarast som den teorien vi tyr til for å forklare våre handlingar (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013).

Holdningar er innstillingar og motiv som ligg bak våre handlingar, derfor er det viktig å tenke over konsekvensane før ein handlar. Holdningar er ein psykologisk tilstand, og får berre mening og relevans i relasjon til objekta, situasjonar og menneska i omgivnadane. Holdning kan definerast som ein føreseieleg positiv eller negativ meningsreaksjon overfor ein person, handling eller ei hending. Det er knytt til våre meiningar, oppfatningar og verdiar om ulike ting. Holdningar er eit produkt av erfaring og læring, og kjem til uttrykk gjennom oppfatningar og meiningsytringar, som kjenslemessige reaksjonar, og i handlingar. Kva som blir vektlagt og verdsatt er med å påverke utviklinga av holdningane til kvart enkelt individ (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013).

Schein (2010) meiner grunnleggande antagelsar er noko medlemmane tar for gitt, det er ubevisst og styrar vår åtferd. Han meiner det kan samanliknast med Argyris og Schøn sin bruksteori, der ein kan sjå på grunnleggande antagelsar på same måte som verdiar (Schein, 2010). Verdiar handlar om kva vi meiner er verdifullt, og i likskap med holdningar blir verdiane skapt gjennom oppveksten og erfaringar. Verdiane kan vere konkrete og abstrakte, dei kan vere opne og skjulte, bevisste og ubevisste, vi har bruksverdiar og uttrykteverdiar, personlege og profesjonelle verdiar, samt kreative og erfarings- og holdningsverdiar. Alle menneske bær med seg ulike verdsett (Madland, 2013). I ein hektisk barnehagekvardag, i situasjonar der vi er pressa, har dårlig tid, må handle raskt og så vidare, vil godt utvikla verdiar vere eit godt fundament å støtte seg til. Verdiane dannar fundament for store delar av vår ubevisste åtferd. Våre tildels uklare formeiningar om kva som er rett og galt, verdifullt og

mindre verdifullt, skapar åtferdsnormer som pregar kva vi gjer. Ved at verdiane blir internalisert vil åtferda til kvar enkelt medarbeidar bli påverka (Gotvassli, 2013). Internalisering er ein prosess der ytre normer, idear og andre personar sine innstillingar og eigenskapar som opphavleg ikkje er hos personen opptakast og opplevast som del av personens sjølvbilde (Larsen & Slåtten, 2014). Skjer ikkje dette kan ein gjennom det som kallast sosial kontroll påtvinge ein slik prosess. Eit hovudpoeng med sosial kontroll er at verdiane forlangast respektert. I eit slikt perspektiv har organisasjonsmedlemmane og/eller leiar makt over den nyttilsette, i den grad at den nyttilsette blir forplikta (kanskje ubevisst) til å internalisere verdiane og normene. Den sosiale kontrollen er ei ytre regulering, men internalisering er ein indre kontroll (Gotvassli, 2013).

For å internalisere og realisere eit felles verdigrunnlag må personale kontinuerlig sjå på eigen praksis, miljøet i barnehagen og korleis den enkelte og gruppa kan bidra til nødvendige endringar. Ein må skape felles bevisstheit (Gotvassli, 2013). Johari-vindauget beskriv forholdet mellom bevisstheit og ubevisstheit i relasjonar mellom menneske. Modellen tar utgangspunkt i to forhold, det eg er bevisst på og kjenner til hos meg sjølv, og det andre er bevisst på eller kjenner til om meg. Slik modellen er framstilt får ein fire moglegheita, opent-, blindt-, skjult- og ukjent felt. Det opne feltet inneheld det vi delar med kvarandre og andre kjenner til, blant anna kunnskapar, ferdigheiter og eigenskapar som vi etterkvart har fått eit fellesskap om. Det skjulte feltet er eigenskapar, holdningar, ferdigheiter og sider ved oss sjølv som av ulike grunnar er skjult for andre, det kan vere både positive og negative sider. Her kan også ein person sine sterke ressursar vere djupt skjult, fordi ein ikkje har tru på seg sjølv. Den enkelte medarbeidar sin totalkompetanse er alltid mange gongar større enn kva ein anar. Det blinde feltet inneheld åtferd som andre legg merke til, men som ein sjølv er lite klar over (Gotvassli, 2013). I ein tilbakemeldings situasjon frå andre kan vedkommande protestere grunna at ein ikkje er klar over denne åtferda eller eigenskapen sjølv. Det ukjente feltet består av dei delane av personlegdommen som verken ein sjølv eller andre har kontakt med. Det er djupt skjulte eigenskapar som kan vere både positive og negative, men som svært få legg merke til. Samtidig kan det utspele seg i praksisfeltet og påverke vår åtferd som menneske og i gruppe saman med andre. Hovudpoenget med modellen er at ein gjennom kommunikasjon, refleksjon og deling av synspunkt og holdningar kan få det opne feltet større og såleis redusere dei andre felta (Gotvassli, 2013).

I alt pedagogisk rutinearbeid må det føreligge ei vurdering av dei verdiane som inngår i mål, planar og aktivitetar. Slik må blant anna utvikling av ein lærande barnehage sjåast i relasjon til kva verdiar ein ønskjer at arbeidet i barnehagen skal vere prega av (Gotvassli, 2013). Rammeplanen (2011) seier at barnehagen skal «formidle grunnleggande verdiar som fellesskap, omsorg og medansvar og representere eit miljø som bygger opp om respekt for menneskeverd og retten til å vere forskjellige.

Dette er ein del av verdigrunnlaget og må prege organisasjonskulturen i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2011). Det handlar om å respektere andre menneske, sjølv om ein ikkje alltid er einig i den enkelte si meining. Ei slik holdning bær preg av respekt og omsorg for andre menneske (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). På individnivå kan verdiane sjåast på som mennesket si plattform. Gjennom eit bevisst og gjennomtenkt sett med verdiar kan det gi oss eit godt grunnlag å bygge livet vårt på. Det handlar om å ha oversikt og å sjå samanhengar, om å reise faglige diskusjonar og å initiere og lede faglege utviklingsprosessar i eit sosialt fellesskap (Furu & Granholt, 2007). Sosialt samspel er eit livslangt tema, det er ein grunnleggande menneskeleg aktivitet som påverkar oss heile livet. Samspel vil sei eit forhold mellom to eller fleire menneske, der ein må ta omsyn til handlingane og intensjonane til kvarandre når ein gjer noko saman (Askeland & Sataøen, 2009).

2.3 Motivasjon

Ein vesentlig del av eit samarbeid er å motivere og inspirere. Motivasjon omtalast som drivkrafta bak ei viljebestemt handling, meir presist kan ein sei at motivasjon er ein prosess som utløyser drivkreftene i oss, eller av forhold i miljøet, og som resulterer i målretta åtferd (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiviserer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Sentralt i motivasjonsteorien står omgrepet psykologisk kontrakt, som betyr at barnehagen bindar seg til å vise omsorg for tilsette sine personlege og sosiale behov, og byggjer opp forventningar om at slike behov vert tilfredstilt. Til gjengjeld forventar barnehagen at tilsette på si side føreheld seg lojale, velmotiverte og flittige (Schein, 2010). Kunsten å motivere handlar om å få tak i dei kjenslemessige drivkreftene. Når tilsette får nokre av sine kjenslemessige behov tilfredsstilt gjennom aktiv medverking i barnehagen vil dei til ein viss grad bli moralsk engasjert i barnehagen sitt arbeid. Eit moralsk engasjement er basert på gjensidige forventningar og normer for åtferd hos leiaren og medarbeidarane (Gotvassli, 2013).

Behovsteoriane vektlegg å få ei oversikt over kva grunnleggande behov vi menneske treng, og kva det har å sei for kva vi føretek oss. Den første teorien på dette området vart utvikla av Abraham Maslow. Teorien har fått stor praktisk betydning, og har vert grunnlag for mange diskusjonar for å finne ut kva som har innverknad på å få positiv motivasjon i arbeidslivet. Ifølgje Maslow har alle menneske fem grunnleggande behov. Nedst i pyramida kjem fysiologisk behov, og etter kvart som ein beveg seg oppover kjem sikkerheitsbehov, sosiale behov, behov for anerkjenning, og på toppen behov for sjølvrealisering. Behova er ifølgje Maslow ordna etter eit bestemt hierarki som fortel at dei øvste behova ikkje vil påverke åtferda før behova lengre ned i hierarkiet er tilfredsstilt. På bakgrunn

av dette ser ikkje Maslow vekk frå at stega på behova kan variere frå person til person. Grad for tilfredsstilling av behov kan også variere før neste behov kjem, slik Maslow antok kan menneske vere delvis tilfredsstilte på dei ulike behova. Maslow fann ut at når ein del av dei grunnleggande behova var dekkja, vart behova for andre menneske gradvis meir framståande. Lengre opp i pyramida søker ein tryggleik, kontakt og anerkjening. Når ein kjenner seg trygg vil ein legge meir vekt på å bli sett pris på og respektert. Toppen er å realisere seg sjølv og få bruke eigne evner og anlegg. Når ein får moglegheit til å realisere seg sjølv i eit miljø ein vanlegvis ferdast, vil trivsel oppstå. Det vil seie at ein må få moglegheit til å engasjere seg i forhold som er meiningsfulle, interessante og utfordrande (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013).

Det er individuelle forskjellar på kva som skapar eit motiverande arbeidsmiljø i barnehagen. Ein av dei mest kjende trivsels- og motivasjons undersøkingane føretok Fredrick Herzberg i 1957. Gjennom intervju av eit stort tal arbeidstakarar fann han ut at det kun var bestemte faktorar som skapte tilfredshet og bidrog til auka motivasjon i arbeidet. Det som gikk igjen, var at arbeidstakarane nemnte ei gruppe positive faktorar som gav trivsel, og ei gruppe negative faktorar som skapte mistrivsel. Det viste seg at same faktor kunne gi både trivsel og mistrivsel, avhengig av om det vart tilfredstilt eller ikkje. Blant anna vart *lite* anerkjennande nemnt som årsak til mistrivsel, og *mykje* anerkjennande som grunnlag for trivsel (Gotvassli, 2013). Etter analysering av undersøkinga konkluderte Herzberg med at trivsel og mistrivsel refererer til to uavhengige dimensjonar, og på grunnlag av dette sette han opp det han kalla hygiene faktorar og motivasjonsfaktorar. Blant dei viktigaste hygiene faktorene finn vi fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet, dette er faktorar knytt til arbeidsmiljøet og den enkelte si velferd. Motivasjonsfaktorar som prestasjon, anerkjening, ansvar, sjølv arbeid og personlig vekst meinte han var fremjande på tilfredsheit og produktivitet. Begge dimensjonane til Herzberg er nært knytt til Maslows pyramide. I denne samanheng er den einaste måten å få ein medarbeidar motivert på, å gi arbeid som verkar utfordrande og arbeid som medfører ansvar (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Korleis arbeidet er, kva innhald det har, og korleis det er utforma vil virke inn på behovet for å utvikle seg vidare. Ved å ta omsyn til mennesket sin kompetanse utarbeida psykologen Csikszentmihalyi flytsonemodellen. Han meinte alle utfordringar må balansere i forhold til ferdigheiter, både på individ- og gruppenivå. Om utfordringane blir for store fører det til otte og angst, og er kompetansen for stor i forhold til utfordringane, opplev ein keisemd og frustrasjon. Ved å analysere medarbeidarane sin kompetanse kan ein utnytte kompetansen dei har og føre dei i flytsona. Skal ein kunne utvikle seg vidare, avhenger det blant anna av å diskutere korleis enkeltpersonar og gruppa kan mestre arbeidet i barnehagen, og kva slags kompetanse den enkelte

har (Gotvassli, 2013). Når ein er i flytsona er ein oppslukt i det ein held på med, det gir energi og motivasjon til å skape, leike og ha det artig. Mestring og kontroll vil også bidra til ei intens kjensle av glede som flyten bring med seg. Flytsona er ein god psykologisk situasjon der ein får kjensla av mestring (Mørreaunet, Glaser, Lillemyr, & Moen, 2009).

Evna leiaren har til å kommunisere og motivere vil vere avgjerande for innsatsen til dei tilsette (Gotvassli, 2013). Kommunikasjon handlar om meir enn å kun overføre sakleg informasjon. Parallelt med konkrete opplysningar vi gir og mottar om ei sak, formidlar vi også informasjon om korleis vi opplev andre, i tillegg mottar vi informasjon om korleis andre opplev oss. Eigenskapar hos mottakar, situasjonen ein er i og informasjonen som skal formidlast vil påverke kva slags kommunikasjonsmåte som vil eigne seg best. Å beherske fleire kommunikasjonsmåtar vil derfor vere viktig. Ved klargjering av oppgåver, medarbeidarsamtalar og liknande vil god kommunikasjon bidra til å heve motivasjonsnivået. For enkelte menneske vil kommunikasjon tene den viktige funksjonen å få tilbakemelding på eigen jobbprestasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Tilbakemelding frå andre i sosiale samanhengar har vist seg å bety mykje for korleis vi ser på oss sjølv. Gjennom vårt forhold til andre og vårt forhold til den sosiale samanhengen oppstår sosial motivasjon (Mørreaunet, Glaser, Lillemyr, & Moen, 2009). Tilbakemelding frå andre og erfaringar vi gjer oss bidreg til å utvikle ein stabil identitet og sjølvkjensle. Eigen oppleving av vår kompetanse og evne til å handtere dei ulike oppgåvene ein står ovanfor, vil vere prega av vårt liv i ulike grupper. Gode grupper har ein viktig mentalhygienisk funksjon, ved å fremme vår sjølvkjensle og identitet. Slik vil gruppa vere ei kjelde, til ros, status og vennskap (Gotvassli, 2013).

3 Forskingsdesign og metode

Innan forskning dreiar design seg om formgiving, og må veljast på bakgrunn av problemstillinga ein har valt å undersøke. Etter at ein har valt problemstilling må ein vurdere korleis det er mulig å gjennomføre undersøkinga frå start til mål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Val av metode for innsamling av data må sjåast i samanheng med problemstillinga (Jacobsen, 2013). Metode er eit verktøy ein brukar for å undersøke og finne informasjon om noko, og seier noko om korleis ein skaffar kunnskap om, eller løyser problemstillinga (Dalland, 2012).

Det finnast to typar undersøkingsmetodar, kvalitativ og kvantitativ. Kvalitativ metode blir ofte nytta for å gå i djupna på eit spesielt fenomen eller eit spesielt tilfelle. Metoden er open og fleksibel, og har som hensikt å få fram så mange nyansar og detaljar som mulig. Slik vil ein få ei heilskapleg forståing av forholdet mellom personen og situasjonen vedkommande er i. Metoden tar for seg relativt få einingar, og større grad av meiningar og opplevingar som ikkje lar seg talfeste eller måle. Kvantitativ

metode blir nytta når ein ønskjer å gå i bredda av eit fenomen. Denne metoden er meir strukturert og har som hensikt å få ei presis beskriving av omfanget, utstrekninga og/eller frekvensen av eit fenomen på tvers av ulike kontekstar. Slik vil det vere mulig å generalisere funna frå eit utval av ein populasjon, metoden tar for seg mest mulig einingar og gir data som lar seg talfeste eller måle (Jacobsen , 2013).

3.1 Val av metode

Etter å arbeida med konkretisering av problemstillinga måtte vi finne eit design som eigna seg. Som svar på problemstillinga ønskte vi å få fram flest mulig detaljar og nyansar rundt vår problemstilling; *Korleis jobbar pedagogisk leiar for å skape eit motivarande og godt psykososialt arbeidsmiljø?* Vi var ikkje ute etter å talfeste kor stor eller liten grad ein pedagogisk leiar skapte eit motiverande psykososialt arbeidsmiljø for sine medarbeidarar, men korleis, og kva dei såg på som viktig og kvifor. På bakgrunn av dette valte vi fenomenologisk forskingsdesign, som er ein kvalitativ metode. Fenomenologisk design legg vekt på meininga bak individet sine erfaringar og tar utgangspunkt i eksisterande teoriar. Ei fenomenologisk tilnærming vil sei å utforske og beskrive menneske, og den enkelte si erfaringa og forståing av eit fenomen. Målet er å få auka forståing og innsikt i andre sitt tankesett. Det er menneska som konstruerer verkelegheita, ikkje omvendt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Innan kvalitativ design er opent intervju, observasjon og dokumentstudie dei mest brukte undersøkingsmetodane. Desse metodane er konsentrert rundt data som er samla inn i form av ord, setningar og forteljingar (Jacobsen , 2013).

3.2 Det opne intervju

Vi valte å nytte det opne intervju for innsamling av data, dette fordi vi ønskte å finne flest mulige nyansar og skildringar kring vår problemstilling. Det opne intervju er godt eigna når ein har som hensikt å få fram individuelle synspunkt frå personane sine holdningar og oppfatningar, samt fortolkingar av temaet vi ønskte svar på (Jacobsen , 2013). Det opne intervju tar for seg relativt få einingar og er til ein viss grad strukturert, det vil sei at det bør ligge ein plan for temaet, altså ein intervjuguide. Når det føreligg ein plan på kva tema ein ynskjer å holde seg til kallast det ein delvis strukturert intervjuguide (vedlegg 1). Det at den er delvis strukturert gir intervjuobjekt og intervjuar moglegheit til å bevege seg fritt innanfor gitte tema, samtidig som intervjuar for fridom til å stille tilleggsspørsmål for å få tak i element som kan vere med å styrke problemstillinga (Jacobsen , 2013).

3.3 Val av informantar

Når ein nyttar kvalitativ metode må ein velje ut personar som skal representere gruppa eller fenomenet ein undersøker. Desse personane vert kalla informantar eller respondentar. På bakgrunn av tema ønskte vi å få mest mulig informasjon (data) om relativt få personar som både har god og direkte kjennskap til fenomenet (Jacobsen , 2013), på bakgrunn av dette valte vi å kalle dei pedagogiske leiarane for informantar.

Vi ønskte informantar som representerte ulike barnehagar i ulike kommunar. Vi tok direkte kontakt med fire pedagogiske leiarar frå ulike barnehagar, frå ulike kommunar, alle sa seg villig til å delta i vår undersøking. Alle kommunane er i Sogn og Fjordane. Informant 1 er nyutdanna, men har jobba som pedagogisk leiar sidan 2010. Informant 2 var utdanna førskulelærer i 2000, i tillegg har ho vidareutdanning innan spesial pedagogikk, pedagogisk utviklingsarbeid, og administrasjon og leiing. Som erfaring har ho to år som assistent før ho vart utdanna, og etter utdanning har ho vært støttepedagog og styrar i over 10år før ho gikk tilbake som pedagogisk leiar, dette gir ho 17års erfaring innan yrket. Informant 3 var utdanna førskulelærer i 2011 og har vidareutdanning i danning og læring. Ho har totalt 20års erfaring frå barnehageyrket. Informant 4 har jobba som assistent sidan 1990 og var utdanna førskulelærer i 2000, i tillegg har ho vidareutdanning i pedagogisk utviklingsarbeid, ikt for barnehage, og administrasjon og leiing. Ho har totalt 25års erfaring frå barnehageyrket.

3.4 Datainnsamling

Når ein vel ansikt-til-ansikt intervju seier Jacobsen (2013) at intervjuar sin væremåte har mykje å seie for tillitsrelasjonen mellom intervjuobjekt og intervjuar. For at ein open informasjonsutveksling skal skje er tillitsrelasjon nødvendig. Kommunikasjon er i denne samanheng eit viktig reiskap, der ein må vere bevisst på at både samtalen og kroppsspråket kan påverke tillitsrelasjonen (Jacobsen , 2013). Å lytte, utan å stadig stille nye spørsmål, men heller bekrefte med nikk og lydar vil vere tryggande. Under intervjuet kan ein bli både overraska og til tider støtt av informantane sine innspel, men som fagperson må ein kunne ta desse innspela og førehalde seg profesjonelt. Det handlar om å forstå situasjonen, der ein må ta i bruk menneskelege og faglige resursar, vite korleis ein må snakke for å bli forstått, ta vare på det som blir sagt, og sikre seg mot misforståingar. Det ein også må merke seg under intervjuet er å forstå kva som blir sagt, og kva det betyr for dette mennesket (Dalland, 2012).

På bakgrunn av at vi to studentane bur ein times kjøring frå kvarandre, og med fire ulike kommunar veldig nært, valte vi å ta kontakt med dei aktuelle barnehagane i form av personlig oppmøte. Vi gikk inn å presenterte oss sjølv og oppgåva med problemstilling, deretter spurde vi om ein pedagogisk leiar frå barnehagen hadde høve og ønskte å stille som informant for vår bacheloroppgåve. Eit ansikt-

til-ansikt møte gav oss moglegheit til å oppfatte om intervjuobjektet fikk forståing av oppgåva, både verbalt og non verbalt. Samtidig fikk vi ein gylden moglegheit til å etablere ein god relasjon i forkant av intervjuprosessen. Dette kunne bidra til at informantane vart tryggare på oss som intervjuar og til sjølve intervjuprosessen (Jacobsen , 2013). Etter at informantane hadde sagt seg villig til å delta, vart det avtalt tid og stad for gjennomføring av intervju. Det vart gitt ut informasjonsskriv (vedlegg 2) der informantane vart forsikra om anonymiteten, og at bandopptaket vart sletta etter at intervjuet var transkribert.

I løpet av ei veke gjennomførte vi fire intervju, der to av intervjua vart gjennomførte på kveldstid heime hos informantane og to på eit kontor i barnehagane der den enkelte jobba. Ved å nytte ansikt-til-ansikt intervju vil ein få eit anna kontaktforhold til informanten framfor å velje telefonintervju, det gir oss moglegheit til å kjenne på den fysiske stemninga og kan slik trygge informanten betydeligare. Alle intervjua starta med «litt small talk», dette for å trygge informanten og vise interesse. For å ivareta informantane sin anonymitet skreiv begge partar under samtykkeskjema (vedlegg 3). Vi nytta bandopptakar til alle intervju, og ein kunne tydeleg merke forskjell på stemninga og kroppsspråket til informantane når denne vart slått på. Under intervjuet skreiv vi ned viktige element vi meinte var nødvendig å få med slik at vi kunne spørje meir om akkurat dette, det vil sei at vi kvalitetssikra intervjuet (Jacobsen, 2013). Alle intervju hadde ein varighet mellom 45- 60 minutt. I intervjuguiden var spørsmåla konsentrert rundt tema vi har i teori-, empiri- og drøftingsdelen.

3.5 Validitet og reliabilitet

Eit grunnleggande krav til konklusjonen av undersøkinga, er at den må vere valid. Når det gjeld kvalitative metode må ein alltid vere kritisk til om konklusjonen er av intern eller ekstern gyldigheit. Intern gyldigheit går ut på om resultatet oppfattast riktig. På eine sida har ein objektiv og fysisk verkelegheit som kan beskrivast forholdsvis presist, og som er målbar med ulike typar målingsinstrument, dette vil gi noko same svar gong etter gong. På andre sida er den sosiale verkelegheita, der kvalitative fenomen blir konstruert og oppfatta med mange nyansar, det vil då vere fleire beskrivingar med varierende svar frå gong til gong. Når ein snakkar om sanninga av kvalitative fenomen er omgrepet intersubjektivitet det mest brukte. Intersubjektivitet vil sei når fleire menneske uavhengig av kvarandre er einige i beskrivinga (Jacobsen , 2013). Slik kan vi påstå at informasjonen vi fikk frå våre informantar er ei gyldig beskriving av det vi undersøkte. Ekstern gyldigheit går ut på om funna kan generaliserast frå einingar som ikkje er blitt undersøkt tidlegare, og at funna kan vere representativ for ein større populasjon (Jacobsen , 2013). Våre funn blir ikkje representative for andre enn oss sjølv, då vi plukka ut fire pedagogiske leiarar som representerte ulike barnehagar for å få informasjon som hadde relevans for akkurat denne oppgåva.

Relibilitet vil sei at dataen som er samla inn er påliteleg, og dreiar seg om pålitelegheit knytt til kva data som skal nyttast, korleis den samlast inn og korleis den arbeidast vidare med (Dalland, 2012). Dei ulike ledda i prosessen må vere mest mulig fri for unøyaktigheit. Mulige feilkjelder kan førekomme under kommunikasjonsprosessen, som blant anna: blir spørsmåla stilt slik at det er forståelig for mottakar? Oppfatta vi svara riktig? Blir vi påverka av kroppsspråket til kvarandre? Svara informanten ut frå det dei trur vi vil høyre? Stilte ein dei same oppfølgingsspørsmåla til alle informantane? Andre mulige feilkjelder kan vere om lyden på bandopptakaren ikkje er god nok slik at det oppstår feil ved transkribering og meiningsinnhaldet endrast. Det er mykje som kan påverke svara vi får og slike feilkjelder kan vere med å redusera pålitelegheita (Dalland, 2012). I forkant av denne bacheloroppgåva gjennomførte vi eit pilotstudie der vi skaffa oss erfaring som intervjuarar med bandopptakar, vi fekk då erfaring rundt sjølve prosessen som kan vere med å styrke pålitelegheita i dette forskingsprosjektet.

3.6 Kjeldekritikk og etisk omsyn

All informasjon vi nyttar i oppgåva er kjelder. Meininga med kjeldekritikk er å fastslå at materialet ein har funne er relevant for emne ein skriv om, og at informasjonen er påliteleg. Det handlar i stor grad om å stole på andre sine opplysningar. Kjeldekritikk er ein metode for å fastslå om ei kjelde er sann, og stiller krav til korleis ein søker etter kjelde, vurderer, gjer greie for og korleis kjeldene vert nytta (Dalland, 2012).

I følge Dalland (2012) handlar etisk omsyn om meir enn å fylgje reglar, ein må tenke gjennom kva slags etiske utfordringar eit forskingsarbeidet medfører og korleis det handterast, dette krev tillit. Etiske omsyn måtte takast i heile prosessen, både i forbindelse med korleis vi presenterte oppgåva under første kontaktforhold, under intervjuet og i etterkant av intervjuet. Det er viktig å vere klar over at det kan oppstå interessekonfliktar mellom oss som utfør undersøkinga, og andre som er involvert i prosjektundersøkinga. Det vert viktig å tenke gjennom dei ulike etiske utfordringane som arbeidet medfører, ein har med menneske å gjere og alle skal ivaretakast på ein skikkelig måte. Resultatet skal kunne lesast og forståast av informantane i etterkant (Dalland, 2012). Jacobsen (2013) seier at det er ein del etiske avgjersle å ta stilling til under ein undersøkingsprosess, dette kan påverke dei som utsetjast for undersøkinga. Før vi starta undersøkingsprosessen tok vi avgjersla om at begge skulle delta i alle intervju, dette vart gjort av den hensikt for å sikre at alle intervju vart gjennomført på same måte, både med tanke på tilleggsspørsmål og vår tolking. I denne samanheng såg vi også den negative konsekvensen av at det kunne bli ubehag for intervjuobjektet å føle seg i mindretal, men konkluderte likevel med at det var viktig for oss å sikre at funna vart mest mulig fullstendige og oppfatta i riktig samanheng (Jacobsen, 2013).

Under eit intervju kan etiske dilemma knytt til privatlivet fort oppstå. Menneske bevega seg i ulike kontekstar, og det kan til tider vere vanskeleg å balansere ulike roller i ein slik undersøkingsprosess (Jacobsen , 2013). Når informantane fortel om personlege erfaringar, og korleis dei arbeidar som pedagogisk leiar for sine tilsette, er det ein etisk balansegang mellom rolla dei har som pedagogisk leiar, og deira personlege særpreg til rolla dei har. Dette fekk vi erfare under eine intervjuet, informanten uttrykte frustrasjon over medarbeidarar som ikkje fungerte ilag, utan at ho ville gå i djupna på det, men sa at det var bakomliggande årsaker. Det blir viktig å tenke over kor sterke anonymiseringstiltak ein må setje inn for å sikre vedkommande sitt privatliv (Jacobsen , 2013).

Frå første kontaktforhold var vi opptekne av å etablere ein tillitsrelasjon til informantane. Vi informerte om tema, ca. tidsbruk for intervjuet og hensikta bak undersøkinga. Vi informerte om dei etiske rettighetene dei hadde; som frivillig deltaking, teieplikt, anonymitet, og diskresjon. Dette var vi tydelege på, frå start til slutt. Det er viktig å merke seg at resultatet av prosjektet vil vere prega av vårt ståstad og vårt fokus, og at vi i tillegg kan ha påverka informantane sine svar ved å stilt leiande spørsmål. Resultatet kunne også blitt annleis om vi hadde gitt ut intervjuguide i forkant, slik at informantane kunne ha fått tid til å forberede seg (Jacobsen , 2013).

3.7 Analyse og bearbeiding av data

Analyse er eit granskingsarbeid der utfordringa er å finne ut kva materialet fortel oss. Når ein nytta bandopptakar kunne vi på best muleg måte sikre nyansar og stemningar som vart formidla under intervju (Dalland, 2012). Eit personleg intervju er ein form for individualisering, der ein får fram personen sine oppfatningar og haldningar (Jacobsen, 2013). Etter at intervjuet var gjennomført vart dei transkribert og sjekka opp mot stikkorda vi hadde notert oss undervegs, dette hjelpte oss til å systematisere funna til oppgåva vår. Gjennom analysen såg vi blant anna at trivsel og motivasjon er to omgrep som er vanskeleg å skilje, dei er gjensidig avhengig av kvarandre, der ein ikkje kan utelate det eine får å oppnå det andre.

4 Presentasjon av empiri

Ut frå våre empiriske funn vil vi presentere svara som er relevant for vår problemstilling. Vi delar funna inn i dei same kategoriane som i teoridelen; barnehagens indre liv, verdiar og holdningar og avsluttar med motivasjon. Informantane er framstilte som nummer 1,2,3 og 4 for å sikre informantane sin anonymitet.

4.1 Barnehagens indre liv

Rundt spørsmålet «kva legg dykk i omgrepet psykososialt arbeidsmiljø?», fekk vi mykje likt. Alle informantane uttrykte at det handla om relasjonar. Dei meinte det burde vere eit godt samspel blant

alle som jobba på avdelinga, der alle følte seg som ein del av gruppa. Grunna store individuelle forskjellar kunne dette vere utfordrande, og som informant 3 sa; «ein omgås både yngre og eldre, gravide og damer i snart pensjonistalder med ulike plager, og som pedagogisk leiar må ein til dels vere ein menneskekjenner. Det som også kan vere svært utfordrande, er at det kan være store forskjellar på tilsette sine genuine ønske om å jobbe i barnehagen». Vidare utdjupa to av informantane at det handla om kvar enkelt si oppfatning og tolking av ting som vart sagt og gjort, og at omgivingane påverka oss som menneske.

Informant 2 fortalde at ein ikkje kunne ta eit godt arbeidsmiljø som ei sjølvfølge, det trengte næring, og måtte dyrkast og evaluerast med jamne mellomrom. Informantane var einige i at personalgruppa trengte tryggleik, openheit, tillit og stabilitet for å knyte gode relasjonar til kvarandre. Vidare utdjupa informantane viktigheita av relasjonsbygging for å skape tillit og forståing, og at relasjonane mellom dei vaksne vil spegle seg att i barnegruppa. Informant 4 sa at kvaliteten på relasjonane måtte vere så gode at det skapte tryggleik for alle, det måtte vere rom for at alle kunne ytre sine meiningar, få støtte og rettleiing i eit kollegafellesskap. Informant 2 meinte det burde vere naturleg, og ligge som ein standard å seie godmorgen og hadet til kvarandre saman med eit vennlig smil, for å styrke relasjonane i positiv retning. Informant 1 utdjupa at om ikkje tryggleik var tilstade ville ein heller ikkje finne glede i å gå på jobb. Informantane peika på at tryggleik tok tid å bygge opp, spesielt når det var nye på avdelinga, dei meinte det måtte vere rom for samtale og open kommunikasjon, der konstruktiv kritikk og tilbakemelding var viktig. Dei var også samde om at alle hadde ansvar for å fremje eit godt psykososialt arbeidsmiljø i barnehagen.

Dårlig stemning kunne få negative konsekvensar for arbeidsmiljøet på ei avdeling, her peika informantane på ulike faktorar som blant anna irritasjon, baksnakking, lite engasjement, umotivert personale, dårleg kommunikasjon og negative holdningar. To av informantane utdjupa at dårleg stemning kunne smitte ei heil avdeling, og i verste fall gå ut over heile barnehagen og barnegruppa. Informant 3 gikk i djupna på konsekvensane av dårleg stemning og sa; «når enkelte ikkje fungerer i lag, kan det forsure heile avdelinga», ho sa dette hadde med tidlegare erfaring å gjere, og at det i dette tilfelle var bakomliggande årsaker. Ho forklarte at når ein person kunne påverke ei heil avdeling kunne det på sikt få alvorlege konsekvensar, og at det var store variasjonar på menneske sitt engasjement til jobben. Ho uttrykte frustrasjon og stilte spørsmålet; «Skal ungane lide for at vi vaksne ikkje klarar å fungere optimalt?». Vidare peika ho at på at ho ofte stilte spørsmålsteikn til tilsette sine jobbholdningar. Ho var einig med dei andre informantane om at måten ein oppfatta ting på var individuelt, med tanke på ulik bakgrunn og erfaring, men at det kunne vere svært krevjande. I

denne samanheng nemnte to av informantane at å ha ei forventningsavklaring i personalgruppa kunne vere nødvendig for å sikre kva ein kunne forvente av kvarandre.

Informant 2 utdjupa at stillingsinstruksane hadde vist seg å bidra i positiv retning på bakgrunn av eit dårleg arbeidsmiljø. For å prioritere eit godt psykososialt arbeidsmiljø meinte informant 2 at ein måtte ha stå på vilje, gi av seg sjølv, vere tøff, brette opp armene og stå på. I denne samanheng sa ho: «Eg er motstandar av å la det skure, eg er opptatt av utvikling». Om ein ikkje tok tak i problemet peikte to av informantane på at konsekvensen kunne føre til ein negativ kultur. Eine informant fortalte at det kunne vere utfordrande når kulturen la føringar for korleis arbeidet skulle organiserast og gjennomførast, og slik var lite mottakeleg for nytenking. Ein informant fortalte at ho for kort tid tilbake skifta barnehage, og som ny tilsett fekk ho inntrykk av *vi-pleier* holdning. Ho meinte avdelinga hadde behov for meir fokus på Rammeplanen, mål og visjonar, utvikling og læring.

4.2 Holdningar og verdiar

Omsorg, respekt, toleranse, tillit og likeverdig behandling var verdiar informantane meinte burde prege barnehagekvardagen. Informant 2 sa at omsorg var det ho sette høgst i sitt arbeid med barn og vaksne, og peikte på at det måtte gjennomsyre alt. Alle var einige i at ein måtte jobbe utifrå barnas perspektiv og barnets beste. Dei meinte det var nødvendig med openheit og god kommunikasjon mellom partane for å oppnå forståing og toleranse for ulikskapar. Informant 1 kom med eit eksempel på kor viktig det var å lære kvarandre å kjenne: «Ei småbarnsmor på ei avdeling er mykje vekke frå jobb grunna sjukt barn, i tillegg slit ho gjerne på heimebane og kan til tider virke fråverande på jobb. Det blir snakka om, og kan i verste fall utvikle seg til ei konflikt». Ho utdjupa vidare at det var viktig å lære kvarandre å kjenne på andre arenaer enn kun i barnehagen og i jobbsamanheng. Å treffast på fritida eller andre arenaer for å bygge kjennskap kunne føre til vennskap, og større forståing for ulike menneske.

Informant 2 sa ho var veldig opptatt av holdningar, ho meinte det var viktig å tenke over sine egne og medarbeidarane sine holdningar. I denne samanheng peikte ho på at barna var veldig sårbare og fanga opp mykje meir enn vi vaksne trudde. På bakgrunn av dette brukte ho ein del tid til dette på avdelingsmøte og personalmøte der temaet vart tatt opp. Ho sa det var viktig at heile barnehagen jobba mot ei felles plattform, slik at barnehagen kunne signalisere felles verdiar og holdningar til barn og foreldre. To av informantane nemnte i denne samanheng at ein måtte stille krav til kvarandre og stå fram som gode rollemodellar, ved å bruke kunnskap om barn til refleksjon og som grunnlag for endring av holdningar. Vidare utdjupa informant 2 at når ein hadde fått ei felles plattform og ei felles forståing for verdisynet i barnehagen, kunne ein signalisere gode holdningar, verdiar og væremåtar. Ho drar slik inn kvalitetsomgrepet, i forhold til kva kvalitet ein får på det

pedagogiske arbeidet med barna. Ein anna informant peikte på at det var viktig med eit positivt menneskesyn, og at ein hadde holdningar som atterspegla dette. Ho utdjupa vidare at umotiverte vaksne ville atterspegle dette i utøvinga av si omsorgsrolla for barna. To av informantane sa at gode verdiar og holdningar ville skape eit godt arbeidsmiljø, og at ei felles forståing ville lette arbeidet i barnehagen. Ein informant tilførte at negative holdningar kunne komme til uttrykk gjennom kroppsspråket og slik ha ein uheldig effekt på trivselen til dei andre tilsette, medan ein annan informant sa at mistrivsel kunne føre til utvikling av negative holdningar, som igjen ville påverke arbeidsmiljøet.

4.3 Motivasjon

Informantane påpeikte at omgrepa arbeidsmiljø og motivasjon var store ord som hang tett saman. For å kunne motivere sine medarbeidarar var informantane samde om at ulike situasjonar kravde ulike strategiar, samtidig som ein måtte vere forsiktig så ein ikkje trakka på nokon. Eine informanten gikk i djupna på konsekvensen av manglande motivasjon, ho meinte det ville gå utover engasjementet og trivselen til jobben. Om ikkje personalgruppa hadde motivasjon, var informantane einige i at det ville prege relasjonane og samspelet mellom partane. Dette ville slik påverke kvaliteten, både på det pedagogiske arbeidet med barna, og kvaliteten i relasjonane på avdelinga.

Eit av spørsmåla våre handla om korleis ein kunne motivere til trivsel i ei personalgruppe, alle informantane var samde om at trivsel og motivasjon kom når miljøet var prega av openheit, trygghet og tillit. For at medarbeidarane skulle føle seg viktige nemnte tre av informantane at det var nødvendig å ha ein anerkjennande veremåte, der det var rom for at alle kunne ytre sine meiningar i eit samspel der tilsette vart lytta til, og akseptert for den dei var. Informant 1 nemnte at ved å vise genuin interesse for den enkelte medarbeidarar, ville dette bidra til at ho fekk forståing og innsikt i kva interesse og kompetanse den enkelte hadde. Ho utdjupa vidare og sa; «Å kartlegge kva slags person ein har med å gjere er nødvendig skal ein kunne legge til rette, støtte og rettleie den enkelte». Informant 2 uttrykte; «Når ein er blitt så trygge på kvarandre at det er rom for å vere forskjellige, at alle kan vere seg sjølv, då tenker eg at vi er kommen langt». Informantane var einige i at det var viktig at alle medarbeidarane fekk nytte sine kunnskapar på sine interesseområder slik at dei kunne oppleve mestring, og få eit eigarforhold til prosessen. Dei meinte dette ville auke trivselen, samtidig som det ville styrkje fellesskapet og gruppekjensla til den enkelte. Gjennom auka gruppekjensle ville ein bidra til å auke motivasjonen til arbeidet.

Med tanke på ulike personlegdommar i gruppa meinte tre av informantane at det var viktig å vere bevisst på kommunikasjonsprosessen. Dei peika på at ein måtte tenke over korleis ein kommuniserte med kvarandre, informant 4 sa: «Ei konflikt kan komme av så lite som støy på linjene, og dermed

vere ein avgjerande faktor for trivsel og motivasjon». Ein anna informant peikte på at kvar og ein kunne oppfatte og tolke ting ulikt, dermed måtte ein vere bevisst på korleis ein formidla informasjon, og at lik informasjon vart gitt til alle. Ho utdjupa at om ikkje informasjonsflyten var god, kunne det oppstå negative holdningar. Dette kunne føre til at arbeidet ikkje gav mening, og svekke motivasjonen til den enkelte arbeidstakar. Informantane beskrev på ulike måtar at det måtte vere rom for å få prøve og feile utan å føle seg mislykka. Alle informantane nemnte ros og oppmuntring som faktorar for å motivere personalet, men uttrykte seg ulikt. Informant 1 peikte på viktigeita av at rosen måtte vere konkret, samtidig som ho saman med informantane 2 og 4 meinte det kunne styrke trivsel og motivasjon. Informant 3 sa at ein måtte rose og skryte av sine medarbeidarar, men på ein naturleg måte. Ho var ikkje typen som likte ros sjølv, dermed vart det heller ikkje naturleg for ho å gi så mykje ros til sine medarbeidarar. Ho følte rosen kunne oppfattast som smisk, og om det vart for mykje kunne det bli falskt.

For å utvikle personalet nemnte to av informantane at det var nødvendig å ha motivasjon. Alle informantane var einige i at det var viktig med konstruktive tilbakemeldingar, slik at personalet kunne oppleve mestring over det dei gjorde. Dette ville auke lysta og motivasjonen til å utfordre seg sjølv på fleire områder. Informant 2 uttrykte at motivasjonen måtte vere tilstade om alt skulle fungere, både når det gjaldt kommunikasjon, samarbeid og pedagogikk generelt. Eit anna forhold som informant 2 og 3 peikte på var at motivasjonen kunne avhenge av til dels kven ein jobba med. Informant 3 sa ho likte at medarbeidarane viste kva dei skulle gjere, og at dei var sjølvstendige. Ho meinte det ikkje skulle vere behov for at nokon måtte gå å sei kva ein annan skulle gjere. Informant 2 uttrykte at ei personalgruppe som hadde god kjemi mellom partane, der humoren og gnisten var likestilt i tillegg til at dei sto samla mot eit felles mål for drifta, kunne vere motivasjon i seg sjølv, grunna trivselen. Ho la til at dette kunne variere frå år til år, avhengig av kva slags personale ein hadde med å gjere.

Informant 4 sa at lønn ikkje var den avgjerande faktoren for hennar val av yrke, men at den avgjerande faktoren var at ho fekk arbeide med akkurat det ho brann for, nemlig barn og barns utvikling saman med tilsette som har same interessa som ho sjølv. Ho forklarar at kjensla av å føle seg viktig blant barna og personalgruppa gav ho glede og mestringskjensle. For denne informanten var det viktig at personalet ynskte utvikling av eigen kompetanse, som ho uttrykte slik: «Å få oppleve at personalet utviklar seg, og etter kvart tørr å stå fram som dei er, gjer meg glad og stolt, vi er gjensidig avhengig av kvarandre». Dei andre informantane nemnte også at dei var avhengig av sine medarbeidarar for å lukkast i sitt arbeid, og at motivasjon var nødvendig for å bringe dei framover og for å styrke den enkelte og gruppa i heilskap. Informant 2 sa i denne samanheng; «Motivasjon er ein

kjernemuskel og treng næring for å vekse». Ho peika på at alle kunne ha dårlege dagar, men det var viktig å vere open om det for å kunne støtte den enkelte der og då, som til dømes at ho kunne avlaste ved å ta samlingsstund. Ho la til at motivasjon og trivsel hadde betydning for nesten alt arbeidet ein føretok seg, dette hadde ho merka seg gjennom lang erfaring. Alle informantane gav inntrykk for at motivasjon og trivsel hang tett saman, det var to omgrep som var gjensidig avhengig av kvarandre, der ein ikkje kunne utelate det eine for å oppnå det andre.

5 Drøfting

I denne delen vil vi drøfte *korleis jobbar pedagogisk leiar for å skape eit motiverandes og godt arbeidsmiljø?* Drøftingsdelen er delt inn i same tema som i teori- og empiridelen, vi startar med å drøfte barnehagens indre liv, deretter holdningar og verdiar, og til avsluttar motivasjon.

5.1 Barnehagens indre liv

I barnehagen finn vi ulike mennesketypar med ulike erfaringar og kompetansar, og som informantane utdjupa er det nødvendig å føle gruppekjensle og tilhøyrse i eit slikt samspel for å kunne skape gode relasjonar. For å skape gode relasjonar seier Lillemyr (2009) at ein må sjå kvar enkelt og personalgruppa som ein samla ressurs. Ein må ta ansvar og inkludere heile personalgruppa for å kunne skape eit godt fellesskap. Gotvassli (2013) meiner menneska i ein organisasjon bør ha evne til relasjonsbygging, tryggleik og tillit for å få eit miljø som er til det beste for alle. Vi kan i denne forbindelse sjå viktigheita av det Askeland (2012) beskriv som ein omsorgsrelasjon: at ein bør vere lydhor, samtidig som ein viser nærleik, ømheit, begeistring og innleving til den enkelte medarbeidar. Slik vi ser det dreiar dette seg om å ha eit anerkjennande perspektiv på relasjonane til menneska som arbeider der, dette er i samsvar med informantane som nemnte viktigheita av relasjonsbygging.

I følge informantane ville relasjonane til dei vaksne spegle seg att i samspelet med barna, knytt til dette ser vi at pedagogisk leiar må vere tydeleg, og framstå som ein god og trygg rollemodell for både barn og vaksne for å skape eit trygt og godt arbeidsmiljø. Skogen (2013) meiner det bør vere like relevant å ha eit anerkjennande perspektiv på samspelet mellom dei vaksne, som å ha eit anerkjennande perspektiv på det pedagogiske arbeidet med barna. Ser vi nærmare på det Lundestad (2012) seier om at relasjonane påverkar kvart enkelt menneske, vil dette naturlegvis også påverke barna.

Rammeplanen (2011) seier at kvaliteten på det daglege samspelet mellom menneska i barnehagen er ein av dei viktigaste føresetnadane for utviklinga og læringa til barna, dette er noko alle informantane våre peikar på, men uttrykk seg noko ulikt. Informant 4 nemner at kvaliteten på relasjonane må vere så god at det skapar tryggleik for alle, det skal vere rom for at alle kan ytre sine

meningar, få støtte og rettleiing i eit kollegafellesskap. Informant 2 meiner det burde vere naturleg, og ligge som ein standard å seie godmorgen og hadet til kvarandre saman med eit vennlig smil, for å styrke relasjonane i positiv retning. Vi tenker at når ein får til eit slikt fellesskap, er det i tråd med Skogen (2013) som meiner at eit godt fellesskap med muligheit for å søke støtte og rettleiing kan bidra til auke trivsel, velvære og engasjementet hos den enkelte medarbeidar. Vidare nemner desse informantane at å etablere trygge relasjonar tar tid, og at det er heilt nødvendig å bruke tid på det for å bli trygge og betre kjent med kvarandre. Vidare utdjup informant 2 at det vil vere ein førebyggjande konsekvens, samtidig som ein dyrkar og ivareteke det noverande miljøet.

Som vi veit, er det snakk om mange ulike mennesketypar i nære relasjonar til kvarandre på ein arbeidsplass som i barnehagen. Alle informantane uttrykte, at ei personalgruppe kan vere svært så samansett, og det blir mange forhold å ta omsyn til. Informant 3 utdjupa dette slik: «ein omgås både yngre og eldre, gravide og damer i snart pensjonistalder med ulike plager, og som pedagogisk leiar må ein til dels vere ein menneskekjenner. Det som også kan vere svært utfordrande, er at det kan være store forskjellar på tilsette sine genuine ønske om å jobbe i barnehagen». Dette utsagne samsvarar med Lundestad (2012) som seier at det er store variasjonar på korleis den enkelte medarbeidar fortolkar kulturen og det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette krev at pedagogisk leiar er merksam på ulike faktorar i kulturen, og tar ansvar for å ivareta kvar enkelt.

Vi ser at noko av det særeigne med barnehagen er det tette samarbeidet med andre menneske, og at det ikkje skal meir enn ein person til for å påverke miljøet i negativ retning, eller som informant 3 sa: «når enkelte ikkje fungerer ilag, kan det forsure heile avdelinga». I denne situasjonen seier informanten at årsaka var bakomliggjande årsaker, som ho ikkje ville gå nærmare inn på. Sett frå ein kritisk vinkel kan ein stille spørsmål til den enkelte si jobbholdning, der trivsel og engasjement står sentralt. Slik som i dette utsagne kan årsaka vere mangel på positiv energi som påverkar den enkelte sine kjensler, affekter og humørtilstandar, dette kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) ha stor tyding for den enkelte si jobbutføring. Vi ser viktigheita av ein tydeleg leiar, som tar ansvar og omsyn til kvar enkelt medarbeidar, samtidig som ein må sjå på personalgruppa som ein samla ressurs. Å ha kunnskap og kompetanse om mellommenneskelige relasjonar blir viktig, og i følge Gotvassli (2013) må ein ha evne til å skape tryggleik og tillit. Kanskje kan det vere mangel på kunnskap og evne som var årsaka når informanten peika på at forklaringa var bakanforliggjande årsaker? Uansett årsak, når dei negative konsekvensane har fått utløp, tolkar vi det i denne samanheng at gruppa mangle nokre av dei grunnleggjande elementa som er nødvendig å ha.

Informantane peika på at dårleg stemning er smittsamt, det kan vi naturlegvis sei oss einige i. Måten ein oppfattar og arbeida vidare med ulike hendingar og ting på vil tolkast individuelt med tanke på

ulik bakgrunn og erfaring, dette var noko alle informantane gav uttrykk for. Kaufmann og Kaufmann (2009) utdjup dette som mentale representasjonar, der alle individ har sine tankar og forventningar. Vi tenker at på bakgrunn av dette kan ei forventningsavklaring vere nødvendig slik som to av informantane nemnte. Eine informanten sa at ei slik avklaring kan ha ein førebyggjande effekt for å unngå misnøye og misforståingar. Vi meiner dette i tillegg kan vere ein fin måte å nærme seg medarbeidarane på, samtidig som ein kan sikre kva ein vil forventar av kvarandre, både av nyttilsette og for å vedlikehalde noverande relasjonar.

I følgje Lundestad (2012) bør det føreligge stillingsinstruksar for kvar enkelt stilling i barnehagen. Dette var noko kun ein av barnehagane praktiserte i dag, og i den aktuelle barnehagen hadde dette blitt utforma og satt i verk på bakgrunn av eit dårleg arbeidsmiljø. At ikkje dei andre barnehagane hadde stillingsinstruksar vel vi å stille oss kritiske til, og heng oss på det som Gotvassli (2013) peikar på, at uavklarte forhold rundt spørsmål om arbeidsoppgåver knytt til den enkelte si rolle kan vere grobotn for misnøye og konflikhtar. Vi meiner at i ein organisasjon som i barnehagen der ein har ansvaret for små unike individ, er det nødvendig å vere føre var enn etter snar, gode sosiale relasjonar har ein sentral funksjon som beskyttar oss mot sterke påkjenningar og stress og bør ivaretakast så godt som mulig. Vidare nemnte informanten andre sentrale aspekt ved stillingsinstruksane; dei gav lojalitet, truverdighet og stilte krav til kva ein skulle gjere, samtidig som ein ville bli meir bevisst si eiga rolle. Ho drog også fram at stillingsinstruksane var ein viktig faktor for å endre det negative psykososiale arbeidsmiljøet i positiv retning.

I samanheng med det dårlege arbeidsmiljøet fortel same informant oss at som nyttilsett (men med lang erfaring frå ein tidlegare barnehagen) vart ho møtt med «vi-pleier» holdning. I denne samanheng opplevde ho frustrasjon over personalet sine holdningar, ho meinte avdelinga hadde behov for utvikling og meir fokus på Rammeplanen, mål og visjonar. I denne forbindelse kan vi sjå at den kognitive prosessen sette i gong ein emosjonell prosess. Som leiar beskriv ho seg som tydelig og målbevisst, og uttrykk at i denne prosessen måtte ho ha pågangsmot og stå på vilje. Dette er i tråd med Lundestad (2012) som peikar på at eigenskapane ved oss menneske vil vere ein avgjerande faktor for avgjersler og vegval ein tar gjennom kognitive og emosjonelle prosessar.

5.2 Holdningar og verdiar

Vi meiner ingen går ingen upåverka gjennom barndommen, om ein er klar over det eller ikkje, bær vi med oss holdningar og verdiar som påverkar åtferda vår. Dette vil komme til syne i omgivnadane, forkledd som meiningar eller handlingar. Denne assosiasjonen er i tråd med Skogen (2013) når ho beskriv handlingsteorien til Argyris og Schön, med at våre verdiar og holdningar blir internalisert frå barndommen av. Dette utdjupa informantane når dei forklarte kor samansett ei personalgruppe

kunne vere, der er menneske med ulike historier, ulik utdanning, ulike holdningar og synspunkt. På bakgrunn av dette peika dei på kor viktig det var at kvar enkelt vart møtt med forståing og respekt.

Informantane ønskte at kvardagen skulle vere prega av verdiar som respekt, tillit og likeverdig behandling. Måten dei praktiserte dette på formidla dei nokså likt, som blant anna; ved å dele sin kunnskap med personalet, drøfte holdningar og verdiar på ulike møte i barnehagen og være gode rollemodellar for medarbeidarane. Rammeplanen seier at verdigrunnlaget må prege organisasjonskulturen, og at barnehagen må systematisk vurdere om praksisen bidreg til å fremje verdiane som skal ligge til grunn for barnehageverksemda. Kaufmann og Kaufman (2009) beskriv verdiar som abstrakte ideal, og som manglar referansar til spesifikke personer og objekt. Å reflektere og drøfte holdningar og verdiar meiner vi blir sjølvstøtt, og støttar oss på Furu og Granholt (2007) som seier det handlar om å reise faglege diskusjonar og å gripe og lede faglege utviklingsprosessar i eit sosialt fellesskap for at verdiane skal bli internalisert. Madland (2013) meiner verdiane våre dannar fundament for store delar av vår ubevisste åtferd. Det er tildels våre uklare formeiningar om kva som er rett og galt, verdifullt og mindre verdifullt, som skaper åtferdsnormer som pregar kva vi gjer, også i situasjonar der vi er pressa og stressa.

Slik vi tolkar Skogen (2013) når ho skriv om handlingsteorien til Argyris og Schön, vil menneske alltid leite etter ei mening bak hendingar som skjer, korleis ein oppfattar og forklarar dette vil vere avhengig av åtferda til dei involverte. Dette kan stemme godt overeins med det informant 1 peika på i sitt eksempel om aleine mora som ofte var vekke frå jobb grunna sjukt barn. I denne situasjonen var medarbeidarane begynt å snakke negativt om ho som individ. Ho utdjup at det fort kunne bli frustrasjon og veldig lite forståing rundt denne mora. Slik som i denne situasjonen, viser det seg at når ein har mangel på informasjon, finn dei tilsette ei eiga mening på kvifor mora er som ho er, utan å ha nok kjennskap til hennar reelle situasjon. Dette er i tråd med Skogen (2013) når ho beskriv handlingsteorien til Argyris og Schön (2009), der ho påpeikar at menneske tileignar eigenskapar til personar og situasjonar for å skape mening for seg sjølv. I følgje Schein (2010) kan verdiane samanliknast med våre grunnleggande antagelsar, dei er ubevisste, og noko medlemmane tar for gitt og som styrer vår åtferd. Gotvassli (2013) meiner personalet må kontinuerlig sjå på eigen praksis for å kunne internalisere og realisere eit felles verdigrunnlag. På dette grunnlaget er det heilt nødvendig å vere bevisst på eigne verdiar og holdningar, det er som Argyris og Schön seier, ikkje alltid samsvar mellom argument og handling. Det kan vere hensiktsmessig som informant 1 nemner å bli kjent på andre sosiale arenaer utanfor jobb for å lære kvarandre å kjenne. Vi meiner dette syner kor viktig det er at pedagogisk leiar har kunnskap om korleis ein kan påverke åtferda til sine medarbeidarar for å kunne førebygge og styrke organisasjonskulturen i barnehagen.

Når ein opplev at barnehagen sine uttrykte og praktiserte holdningar ikkje samsvarar med våre eigne vil ein sannsynlegvis få utfordringar, då det kan vere vanskeleg, og av og til umulig å være lojal mot noko som opplevast som galt for ein sjølv. Informantane uttrykte at ein må utvikle ei felles forståing for kva verdiar ein bygger den pedagogiske praksisen på, eine informant 2 uttrykte seg slik: «vi må signalisere felles verdiar og holdningar til barn og foreldre», vidare utdjupa ho: «eg er veldig opptatt av holdningar, ungane er sårbare og i ulike situasjonar fangar dei opp mykje meir enn vi vaksne trur». Her tolkar vi det slik at informanten er seg sjølv bevisst, og som Rammepleanen (2011) seier har personalet som rollemodellar eit særleg ansvar for at verdigrunnlaget etterlevast i praksis, vidare står det at refleksjon over eigne verdiar og handlingar må inngå i dei pedagogiske drøftingane til personalet. Informanten utdjupa vidare at ulike menneske vil ha ulike holdningar i synet på barn. På bakgrunn av dette blir det nødvendig som leiar å stå fram som fagperson og dele sin kunnskap om barn og barn si utvikling. Ved å ha fokus på ulike verdisyn og holdningar meiner vi det vil det komme til uttrykk kor den enkelte står, og saman kan ein sakte, men sikkert stå samla og signalisere eit felles verdisyn.

I følgje Gotvassli (2013) kan ein nytte Johari-vindauget for å bevisstgjere seg sjølv og andre på eigen praksis. Modellen tar utgangspunkt i to forhold som vi tolkar som, det eg er bevisst på og kjenner til hos meg sjølv, og det andre er bevisst på eller kjenner til om meg. Kun det opne feltet er synleg for både ein sjølv og andre, det er altså det feltet alle ser. Det ukjente feltet er skjult for både ein sjølv og andre, og då eit usynleg felt for alle. For å internalisere og realisere eit felles verdigrunnlag er modellen eit godt verktøy. Å uttrykke kva ein meina, treng ikkje alltid samsvare med kva ein føler. Modellen forklarar kvifor vi til tider ikkje handlar slik vi ønske, og korleis ein kan jobbe med både bevisste og underbevisste aspekt ved tankegangen. Ved å reflektere og diskutere denne problemstillinga både med oss sjølv og andre, kan det bli enklare å velje korleis ein ønske å leve. Både som leiar og medarbeidar er det viktig å vere bevisst på desse dimensjonane. Eine informanten uttrykte frustrasjon over medarbeidarar som ikkje tørr å seie meiningane sine på personalmøte, når ho veit at det strir imot kva dei seier til ho, i slike situasjonar kan det vere eit poeng å vise modellen og snakke om det i personalgruppa. Hovudpoenget er å minske det ukjente feltet. For å lykkast med det må ein bli meir open om det som ligg skjult for andre, først då kan ein få større kontroll på eige liv. Når ein skjuler det vi veit og ikkje veit om oss sjølv, brukar ein energi på å anstrenge seg for å halde det skjult for andre, dette vil påverke livet på det underbevisste plan.

5.3 Motivasjon

For å kunne motivere er det nødvendig at den enkelte medarbeidar opplever seg som viktig i det sosiale fellesskapet. Ein av informantane nemnte at ved å nærme seg medarbeidarane gjennom openheit, tryggleik og tillit kunne ho få innsikt og forståing av kva kompetanse og kunnskap den

enkelte medarbeidar hadde. Vidare sa ho at gjennom tilnærming kunne ho på best mulig måte legge til rette, støtte og oppmuntre den enkelte medarbeidar. Slik vi tolkar det, er det dette Shein (2010) meiner når han seier at kunsten å motivere handlar om å få tak i dei kjenslemessige drivkreftene. Denne forma for psykologis tilnærming kan sjåast på som psykologisk kontrakt, som vil seie ei gjensidig forventning av pedagogisk leiar og medarbeidar. Ved å anerkjenne medarbeidarane, støtte, rettleie og oppmuntre dei, byggar ein opp forventningar om at slike behov blir oppfylt, til gjengjeld kan barnehagen forvente blant anna at tilsette viser engasjement, utvikling, kreativitet og at tilsette tar ansvar.

Informantane uttrykte ulike strategiar på korleis dei motiverte medarbeidarane; når ein person blir verdsatt, rosa i samanhengar med andre, og får planleggingstid til å utføre aktivitetar, ville det auke motivasjonen til medarbeidarane. Dette er i tråd med Gotvassli (2013) som seier at ein kan oppnå å dekke dei kjenslemessige behova til medarbeidarane når personalet vert sett, rosa og gitt ansvar. Vi tenker dette vil bidra til å auke personalet sitt moralske engasjement, der dei vil yte meir av seg sjølv i arbeidet. Moralsk engasjement er i følgje Gotvassli (2013) basert på gjensidige forventningar og normer hos leiaren og medarbeidarane. Shein (2010) seier at når ein stiller opp for medarbeidarane på denne måten forventast det til gjengjeld å få noko attende, dette kan blant anna dreie seg om at medarbeidarane viser utvikling, evne til ansvar, sjølvstendighet og engasjement for barnehagen som organisasjon. Gjennom indrestyrt motivasjon utviklast større grad av sjølvstendighet og eigne mål. Dette meiner vi kan knytast til Kaufmann og Kaufmann (2009) når dei beskriv Maslows behovspyramide, der sjølvrealisering er øvst i pyramida.

Maslows pyramide er bygd opp i fem trinn, første «steg» består fysiologiske behov som lønn og eit godt arbeidsmiljø. Sjølv om ikkje informantane sa noko om korleis arbeidsmiljø var per dags dato, var alle informantane samde om korleis eit godt arbeidsmiljø skulle vere. Dei utdjupa at klimaet i barnehagen måtte vere prega av latter og glede, med innspel av humor, og at det måtte vere rom for å prøve og feile. Dette er noko vi meiner tilfredsstillar andre steget i pyramida, som er behov for tryggleik, altså sikkerheit i jobb og gode vilkår. Det sosiale behovet kan vere god atmosfære på arbeidsplassen og eit vennleg miljø. Dette meiner vi er svært sentralt når det gjeld fjerde trinnet om anerkjening. I denne samanheng uttrykte ein informant at ho ikkje synest det var naturleg å gi ros, ho tilføra at ho til tider synest det kunne bli litt falskt, og det kunne oppfattast som smisk. Ut frå behovspyramiden tenker vi at dette gir indikasjonar på at informanten treng påfyll i forhold til det sosiale behovet, og stiller spørsmål ved om det kanskje kan vere eit negativt klima på hennar arbeidsplass? I denne samanheng meiner vi det blir viktig å tenke over det Gotvassli (2013) seier, at eiga oppleving av vår kompetanse ikkje kjem utan tilbakemelding frå andre. Han utdjup vidare at

evna ein har til å handtere dei ulike oppgåvene ein står opp i ikkje vil utvikle seg utan ros, oppmuntring og tilbakemelding frå dei andre i gruppa. Dermed kan vi sjå samanheng med Kaufmann og Kaufmann (2009) som seier at før ein kan oppnå sjølvrealisering må behovet for anerkjennelse vere tilfredstilt.

Knytt til fjerde steg i behovspyramida vil vi dra inn noko informant 4 sa: «der er viktig at alle medarbeidarar har sine egne meiningar, at dei tørr å stå fram med sine synspunkt, samt at dei tørr å ta initiativ til ulike oppgåver og aktivitetar», vi meiner dette kan vere viktige element rundt den enkelte sitt behov for sjølvrealisering, mulighet for å dyrke kreativitet og personlig vekst. I denne samanheng ser vi at beskrivinga Gotvassli (2013) gir av behovsteorien til Maslow kan ein oppnå trivsel ved å få mulighet til å realisere seg sjølv i eit miljø ein vanlegvis ferdast i. Sett utifrå dette perspektivet vil dei seie at ein må få mulighet til å engasjere seg i forhold som er meningsfulle, interessante og utfordrande.

Ein informant peika på at lønna ikkje var den avgjerande faktoren for hennar val av yrke, men å arbeide i ei personalgruppe, der ho kunne utgjere ein forskjell for både barn og vaksne i eit sosialt fellesskap gav ho motivasjon. Ut frå utsagne til informanten oppfattar vi det slik at ho har ein indre motivasjon til yrket sitt. Tolkar vi dette opp mot forklaringa Kaufmann og Kaufmann ((2009) gir av Herzberg sin tofaktorteori, vil det sosiale fellesskapet vere ein hygienefaktor, og sjølve arbeidet ein motivasjonsfaktor. Informanten utdjup vidare at det er viktig for ho at personalet har interesse for å arbeide med barn, og at personalet ønskjer utvikling av eigen kompetasne. Informanten forklarte at ho la til rette ulike ansvarsoppgåver som kunne vere passe utfordrande slik at personale kunne oppleve mestring, på same tid vart dette ein motivasjon for ho då ho såg at personalet vaks i sitt pedagogiske arbeid med barn. I denne forbindelse blir det naturleg å dra inn flytsoneteorien til Csikszentmihalyi som Gotvassli (2013) utdjup. Teorien går ut på at alle utfordringar må balanserast med tanke på den enkelte sin kompetanse, interesse og ferdigheter. Slik vi ser det bør innhaldet av arbeidet som blir gitt den enkelte medarbeidar vere interessant for vedkommande, slik at den enkelte kan føle at kompetansen dei allereie har blir utfordra og kjem til nytte. I denne forbindelse kan ein sjå samanheng med det informant 2 sa; Å kartlegge kva slags person ein har med å gjere er nødvendig skal ein kunne tilrettelegge, støtte og rettleie den enkelte. Ein må også vere forsiktig så ein ikkje trakkar på nokon». Dette er i tråd med Gotvassli (2013) som seier det er nødvendig å kartlegge kompetansen til den enkelte medarbeidar, og diskutere korleis den enkelte og gruppa i barnehagen kan meistre arbeidet i barnehagen på beste måte.

Gotvassli (2013) seier at ved å analysere medarbeidarane sin kompetanse kan ein utnytte kompetansen dei har og føre dei i flytsona. Vi ser på flytsona som eit svært viktig virkemiddel, og

meiner det kan vere ei forklaring knytt til den enkelte si jobbholdning og prestasjon i yrket. Gotvassli (2013) peikar på at om utfordringane blir for store kan det føre til otte og angst, og er kompetansen for stor i forhold til utfordringane kan ein oppleve keisemd og frustrasjon. Vi meiner evna pedagogisk leiar har til å kommunisere vil vere ein avgjerande faktor for motivasjonen til den enkelte. Det er som Gotvassli (2013) påpeikar, at kommunikasjon handlar om meir enn kun overføring av sakleg informasjon, ein må også kunne lese kroppsspråket til den enkelte. Alle er vi ulike, derfor vil vi også oppfatte hendingar og ting ulikt, måten ein gir informasjon og tilbakemelding på kan vere ein avgjerande faktor for den enkelte medarbeidar si sjølvkjensle og motivasjon.

«Motivasjon er ein kjernemuskel og treng næring for å vekse», dette utsagne frå informant 2 fekk oss til å reflektere, og støttar oss på Gotvassli (2013) som seier at gode grupper har ein viktig mentalhygienisk funksjon. Å styrke kvar og enkelt si sjølvkjensle og identitet meiner vi vil fungere som næring til denne muskelen. Vidare utdjup Gotvassli (2013) at ei gruppe kan vere kjelde til ros, status og vennskap. Vi meiner derfor at ein av pedagogisk leiar sine viktigaste oppgåve er å styrke sjølvkjensla til sine medarbeidarar. Når ikkje den enkelte medarbeidar har tru på seg sjølv, vil motivasjonen til den enkelte også bli prega av dette, konsekvensen kan då vere at resten av gruppa oppfattar personen som uinteressert, negativ og uengasjert. Som nemnt tidlegare, blir det viktig at pedagogisk leiar gjere seg kjent med medarbeidarane, og kan beherske ulike kommunikasjonsmåtar på avdelinga for å styrke det enkelte individ. I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) vil kommunikasjon tene den viktige funksjonen å få tilbakemelding på eigen jobbprestasjon. Dette vil utvikle ein stabil identitet og ei god sjølvkjensle som har vist seg å bety mykje for korleis vi ser på oss sjølv. Som informant 4 sa: «Å få oppleve at personalet utviklar seg, og etter kvart tørr å stå fram som dei er, gjer meg glad og stolt, vi er gjensidig avhengig av kvarandre». Sosial motivasjon oppstår gjennom vårt forhold til andre og vårt forhold til den sosiale samanhengen.

6 Avslutning

Gjennom denne bacheloroppgåva har vi erfart og sett kor viktig det er å fokusere på den enkelte og personalgruppa som ein samla resurs for å i vareta eit godt psykososialt arbeidsmiljø. Spørsmålet er om vi har funne svar på problemstillinga; *korleis jobbar pedagogisk leiar for å skape eit motivarande og godt psykososialt arbeidsmiljø?* Med forankring i teori, forskning og drøfting meiner vi ja. Hensikta med oppgåva var at vi ønskte meir kunnskap om mellommenneskelige relasjonar, og korleis ein som leiar kunne skape motivasjon og engasjement til sine medarbeidarar. Prosessen har vært lang og lærerik, og gitt oss mange tankevekkjarar og nye refleksjonar.

Noko av det særreigne med barnehagen som organisasjon er at personalgruppa kan vere svært så samansett. Som pedagogisk leiar må ein sjå kvar enkelt medarbeidar for den dei er, ta ansvar og

inkludere alle i eit sosialt fellesskap. Det handlar ikkje alltid om å vite best eller mest, men at alle kan få seie sine meiningar og synspunkt. Ved at heile personalgruppa blir tatt med i refleksjon og kritisk tenking av eigen praksis kan ein endre negativ åtferd og negative holdningar. Alle skal oppleve glede og mestring. Når ein medarbeidarar veit kvifor noko er fagleg rett å gjere, vil vedkommande sannsynlegvis gjere dei ulike tinga med større sikkerheit, og eventuelle endringar vert raskare akseptert. Når ein styrkar sine eigne faglege avgjersler, vil ein også styrke styringskrafta ein har som leiar. Det er viktig å presisere at det må vere gjensidig tillit i det som leggst fram for å kunne skape eit trygt samarbeid. Eit godt fellesskap der den enkelte får mulighet til fagleg utvikling med støtte og rettleiing, kan bidra til å auke trivsel, velvære og engasjement.

Utsagne frå eine informanten «Skal ungane lide for at vi vaksne ikkje klarar å fungere optimalt?» meiner vi er verdt å ta med seg vidare. Det kan vere grunnlag for vidare refleksjon, både for vår eigen del og i ei framtidig personalgruppe. Svaret er sjølvstøtt eintydig nei! Vi har snakka om å påverke medarbeidarane for å skape felles bevisstheit, og felles mål. Ein må drive relasjonsbygging på ulike nivå. Som vi har påpeika er sosialt samspel eit livslangt tema, og ein grunnleggande menneskeleg aktivitet som påverkar oss heile livet. Den har ein funksjon som beskyttar oss mot sterke påkjenningar og stress. Å pleie og dyrke relasjonane vil vere nødvendig, og absolutt ein førebyggjande faktor for å ivareta og dyrke eit godt psykososialt arbeidsmiljø.

Vi meiner dei ulike utfordringane og prosessane ein møter som pedagogisk leiar handlar om å ha rett fokus. Ein må fokusere på dei rette tinga, og prioritere i rett rekkefølge. Det handlar om at tilsette skal få eit eigarforhold til barnehagen som organisasjon, heile prosessen som den er ein del av. Dette krev at medarbeidarane blir tatt med i planarbeid og utviklingsarbeid der dei kan oppleve å få eit eigarforhold til arbeidet generelt. Gjennom indrestyrt motivasjon kan dei få kjensla av sjølvrealisering som er ein viktig faktor hos alle menneske.

7 Litteraturliste

- Askeland, & Sataøen . (2009). *Utviklingspsykologiske perspektiv på barns oppvekst*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Askeland, L. (2011). *Kontakt med barn*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Foss, E., Hyrve, G., Klages, W., & Sataøen, S. O. (1999). *Lokalt utviklingsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Norske.
- Furu, A., & Granholt, M. (2007). *Sammen om kunnskap*. Bergen: Fagbokforlaget A/S.
- Furu, A., Granholt, M., Moxnes, A., & Thoresen, M. (2014). *Å arbeide i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for innholdet i og oppgåvene til barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2012). *BARNEHAGEN SOM ARBEIDSPASS å vare som pedagog og leder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Madland, A. (2013). *BETYDNINGEN AV HELE MEG om handlinger, holdninger og verdier hos de voksne i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Mørreaunet, S., Glaser, V., Lillemyr, O. F., & Moen, K. H. (2009). *Inspirasjon og kvalitet i praksis-med hjerte for barnehagefeltet*. Oslo: Pedagogisk Forum.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. V. (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

8 Vedlegg 1 – Intervjuguide

1. Kva utdanning, erfaring og stilling har du?
2. Korleis beskriv du deg sjølv som leiar?
3. Korleis involvera du dine medarbeidarar i det pedagogiske arbeidet?
 - a. Kvifor gjer du det slik?

Barnehagens indre liv

1. Kva legg du i omgrepet psykososialt arbeidsmiljø?
 - a. Korleis jobbar du og barnehagen med dette?
 - b. Kva er utfordrande knytt til det psykososiale arbeidsmiljøet?
 - c. Kva er eit godt psykososialt arbeidsmiljø for deg?
 - d. Kan du beskrive kva faktorar/forhold som må vere tilstade for å oppnå eit godt arbeidsmiljø?
 - e. Korleis legg du til rette for dette til dine medarbeidarar?
 - f. Kven har ansvaret for arbeidsmiljøet i din barnehagen?
 - g. Kva kan ein gjere for å førebygge?
2. Kan du nemne nokre viktige faktorar (metodar) ein pedagogisk leiar må gjere for å fremje trivsel blant personale?

Holdningar og verdiar

3. Kva verdiar og holdningar er viktige for deg?
 - a. Korleis jobbar du med dette?
 - b. Har du eit døme?
 - c. Kan desse påverke enkelte sin yrkesutøvelse?
 - d. Kva synest du er utfordrande knytt til dette?
 - e. Korleis kan ein endre negative holdningar?

Motivasjon

4. Korleis motivere du medarbeidarane dine?
 - a. Kvifor er motivasjon viktig?
 - b. Kva motiverer deg i ditt arbeid?
 - c. Kan ein motivere til trivsel?
5. Er det samanheng mellom motivasjon, trivsel og kvalitet?

9 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informantane

Hei!

Vi er to studentar som går siste året førskulelærerstudiet på Høgskulen i Sogn og Fjordane. Ein del av den avsluttande delen i pedagogikk er ei bacheloroppgåve som vi har valt å skrive saman. Til denne oppgåva treng vi fire pedagogiske leiarar til kvar sitt intervju. I den forbindelse lurar vi på om du vil stille opp som ein informant?

Temaet for intervjuet vil være knytt til problemstillinga vår: **Korleis jobbar pedagogisk leiar for å skape eit motivarande og godt psykososialt arbeidsmiljø?** Motivasjon kan definerast som drivkrafta bak ei viljebestemt handling. Det blir slik nødvendig med arbeid som kjennast motiverande for å kunne gjere ein god nok jobb, og for å påverke innsatsen til medarbeidarane. Problemstillinga er valt på bakgrunn av at vi ønskjer meir kunnskap om arbeidsmiljø og motivasjon, og for å kunne tre trygt inn i ei kommande rolle som leiar.

Under intervjuet ønskjer vi å bruke bandopptakar. Dette for å sikre at vi får med oss alt. På denne måten kan vi også konsentrere oss kun om samtalen, noko som vil gi betre kontakt mellom oss og deg som informant. Så snart vi har transkribert intervjuet vil vi slette opptaket. Alle informantar i bacheloroppgåva vil bli anonymisert. Intervjuet vil vare ca.1time, og vi ønskjer å gjennomføre det i veke 13. Vi vil ta kontakt for nærmare avtale, håper du har høve til å vere med.

Om du har spørsmål kan du kontakte oss på telefon:

Henriette Gjervik, Askvoll: 95208069 eller Veronica Fugle, Førde: 94474474.

Du har også høve til å ta kontakt med rettleiaren vår på Høgskulen i Sogn og Fjordane,

Anne Grethe Sønsthagen på e-post: anne.grethe.sonsthagen@hisf.no

Helsing Henriette og Veronica.

10 Vedlegg 3 – Samtykkeskjema

Samtykkeerklæring for intervju knytt til bacheloroppgåve

Vi er to studentar, Henriette og Veronica, som går siste året førskulelærerstudiet på Høgskulen i Sogn og Fjordane. Ein del av den avsluttande delen i pedagogikk er ei bacheloroppgåve som vi har valt å skrive saman. Til denne oppgåva skal vi intervjuje fire pedagogiske leiarar.

Temaet for intervjuet vil være knytt til problemstillinga vår: Korleis jobbar pedagogisk leiar for å skape eit motivarande og godt psykososialt arbeidsmiljø? Motivasjon kan definerast som drivkrafta bak ei viljebestemt handling. Det blir slik nødvendig med arbeid som kjennast motiverande for å kunne gjere ein god nok jobb, og for å påverke innsatsen til medarbeidarane. Problemstillinga er valt på bakgrunn av at vi ønskjer meir kunnskap om arbeidsmiljø og motivasjon, og for å kunne tre trygt inn i ei kommande rolle som leiar.

Dette er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Vi vil bruke bandopptakar og skrive litt notater undervegs i intervjuet. Transkribert materiale og bandopptak vert sletta etter at oppgåva er ferdig.

Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt.

Transkribert materiale og innleveringsoppgåva vil bli anonymisert. Det vil seie at det er kun oss to som veit kven som er blitt intervjuja, og informasjonen vil ikkje kunne tilbakeførast til deg.

Eg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Sted og dato

Signatur (Informant)

Sted og dato

Signatur(intervjuar)

Sted og dato

Signatur(intervjuar)

