



Universitetet  
i Stavanger

**FAKULTET FOR UTDANNINGSVITENSKAP OG HUMANIORA**

## **BACHELOROPPGAVE**

Studieprogram:

Høst 2021

Barnehagelærerutdanningen Deltid

Åpen

Forfatter(e): Gunn Berit Frøyland  
& Silje Strand

.....  
signatur forfatter (e)

Kandidatnummer(e): 3224 & 3220

Veileder: Kari Rosnes Hansen

Fagansvarlig: Sara Esmaeli

Tittel: Hvordan fremme trivsel gjennom tilbakemeldinger?

Engelsk tittel: How to improve well-being through feedback?

Emneord:

Trivsel  
Tilbakemelding  
Ledelse

Side tall: 45 sider (12 372 ord)

+  
Vedlegg/annet:  
2

Stavanger, 30.12.2021

.....  
dato/år

## Sammendrag

*Hvordan kan pedagogisk leder legge til rette for at tilbakemeldinger fremmer trivsel for seg selv og sine medarbeidere på avdelingen?*

Med bakgrunn i vår problemstilling, vil vi i denne bacheloroppgaven rette fokuset på voksenrollen. Vi ser nærmere på hvordan de uformelle tilbakemeldingene vi gir hverandre, kan fremme trivsel for medarbeidere på en avdeling i barnehage. Gjennom kvalitativ metode har vi blant annet forsket på hvordan den pedagogiske lederen legger til rette for at det skal oppleves som naturlig å kunne gi hverandre uformelle tilbakemeldinger i hverdagen, for å fremme trivsel for seg selv og sine medarbeidere. Videre har vi undersøkt hvordan barne- og ungdomsarbeidere/assistenter har erfart at dette blir utført. Gjennom vår forskning har vi sett nærmere på den pedagogiske lederens rolle og hvordan tilbakemeldinger kan være en påvirkende faktor i relasjonsbygging, og for å fremme trivsel. Som følge av trivsel, har vi valgt å belyse motivasjon, samt hvordan kvaliteten kan påvirkes i arbeidet som utføres på avdelingen. Våre funn viser at tilbakemeldinger er noe alle har et forhold til og som påvirker medarbeidernes hverdag i ulik grad. Vårt hovedfunn er at tilbakemeldinger kan være enkelt å gjennomføre teoretisk, men vanskelig å utføre i praksis.

## Innhold

Sammendrag .....	2
1.0 Innledning.....	5
1.1 Presentasjon av tema.....	5
1.2 Bakgrunn.....	6
1.3 Formål og problemstilling .....	6
1.4 Oppgavens oppbygging .....	6
2.0 Teori .....	8
2.1 Pedagogisk leder .....	8
2.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	9
2.3 Relasjonsledelse .....	10
2.3.1 Relasjonsbygging.....	11
2.3.2 Tillit .....	12
2.4 Tilbakemelding .....	12
2.4.1 Refleksjon og relasjon .....	13
2.5 Trivsel .....	15
2.5.1 Faktorer for trivsel - anerkjennelse og motivasjon .....	15
2.5.2 Følge av trivsel – kvalitet.....	17
3.0 Metodedel .....	19
3.1 Semistrukturert intervju som valgt metode.....	19
3.2 Informanter .....	20
3.2.1 Vår erfaring i intervju med informanter.....	21
3.3 Behandling av data.....	22
3.4 Forskningsetikk.....	22
3.5 Pålitelighet og gyldighet (Reliabilitet og validitet).....	22
4.0 Analyse av data.....	24

4.1 Tilbakemelding .....	24
4.2 Ledelse .....	25
4.3 Trivsel .....	26
5.0 Drøfting av data i lys av teori .....	28
5.1 Tilbakemelding .....	28
5.2 Trivsel .....	31
6.0 Konklusjon .....	35
Litteraturliste .....	37
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....	40
Vedlegg 2 – Intervjuguide .....	44

## 1.0 Innledning

### 1.1 Presentasjon av tema

De fleste har nok kjent på hvordan en tilbakemelding gitt fra en medarbeider, kan påvirke den jobben man gjør og den relasjonen man har til hverandre. «Et personale som trives med arbeidet, vil i større grad enn et personale som mistrives, bidra til god kvalitet i arbeidet nettopp med barns utvikling og læring» (Skogen, 2013, s. 29). Store deler av fokuset i utdanningsløpet vårt har vært på barna, og derfor vil vi i denne bacheloroppgaven rette søkelyset på voksenrollen. Rettere sagt medarbeiderne på en avdeling i barnehage; som pedagogisk leder, barnehagelærer, barne- og ungdomsarbeider eller assistent. Vi ønsker å undersøke nærmere trivsel på jobben, og hvordan dette kan påvirkes av anerkjennelse gjennom uformelle tilbakemeldinger som medarbeidere gir hverandre i løpet av dagen. Med dette vil vi fremheve betydningen av å bli sett og bekreftet på den jobben man gjør, men også tilbakemeldingene som gis i møtet med hverandre, som «så kjekt å se deg!», da vi tenker at dette kan påvirke alle medarbeidere i ulik grad. Da «anerkjennelse er et omfattende begrep» (Skogen, 2013, s. 28), velger vi å avgrense for å kunne imøtekomme vår oppgave.

Vårt fokus vil i denne sammenheng være på de verbale tilbakemeldingene, som betyr «at det gis tilbakemelding gjennom språket» (Skogen, 2013 s. 28). I vår oppgave vil den pedagogiske lederen være en viktig og sentral rolle, da vi tenker at hun er et forbilde med sin lederstil, og hvordan hun velger å gi sine tilbakemeldinger til medarbeiderne på avdelingen. Det finnes flere ulike lederstiler, men på bakgrunn av egen erfaring fra praksis, opplever vi at det er relasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse som synes å være de mest fremtredende, derfor vil vi trekke disse frem i vår teoridel. Vi anser også tillit som relevant, og vi vil beskrive dette i forbindelse med lederrollen og dets betydning for relasjonene til sine medarbeidere, da det er i henhold til vår problemstilling.

Det er ulike faktorer som kan påvirke hvordan man opplever tilbakemeldinger, men vi har valgt å vektlegge refleksjon og relasjoner i den sammenheng. Vi vil også trekke frem anerkjennelse og motivasjon som en faktor til trivsel. Det finnes flere ulike motivasjonsteorier, for å imøtekomme vår oppgave, har vi valgt å nevne motivasjon på generelt grunnlag når vi skriver om hvordan vi tenker at motivasjon kan komme som en følge av trivsel. I den forbindelse ble det også naturlig for oss å nevne kvalitet. Da kvalitetsbegrepet er stort og at «hva som oppfattes som kvalitet, er ulikt, og det ofte baserer seg ofte på hvem som uttaler seg» (Larsen & Slåtten, 2019, s. 251), vil vi på generelt

grunnlag redegjøre for kvalitetsbegrepet gjennom blant annet rapportene *Kvalitet i barnehagen* av Guldbrandsen & Eliassen (2013) og *Quality early childhood education for under-two-year-olds: What should it look like?* av Dalli et al. (2011).

## 1.2 Bakgrunn

Vi har valgt dette temaet fordi vi opplever vi har hatt for lite om dette i undervisningen, da det som nevnt tidligere har vært størst fokus på barnas hverdag i barnehagen. Vi stiller oss undrende til hvorfor trivsel og tilbakemeldinger mellom de voksne ikke vektlegges i større grad? Egne erfaringer viser også at de små tingene som skjer innad i personalgruppa i løpet av dagen, kan få stor betydning for trivsel, på bakgrunn av den tilbakemelding man får og hvordan man tolker den. Rammeplanen for barnehager viser til at «barnehagen er en lærende organisasjon der personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Med nevnt sitat tenker vi at trivselen mellom medarbeiderne på en avdeling i stor grad vil kunne påvirke arbeidet som utføres. Vi tenker også at de voksne er barna og hverandres rollemodeller i måten de gir hverandre tilbakemeldinger på, og vi ønsker derfor å rette lyset mot det vi anser som et viktig og relevant tema som vi tror berører de fleste.

## 1.3 Formål og problemstilling

Formålet med bacheloroppgaven vil være å undersøke om pedagogiske ledere er bevisst på betydningen av hvordan tilbakemeldinger kan påvirke trivselen for seg selv og sine medarbeidere. Vi vil undersøke hvordan pedagogisk leder legger til rette for at det skal være naturlig å gi uformelle tilbakemeldinger til hverandre på avdelingen for å kunne fremme trivsel. Videre vil vi undersøke hvordan barne- og ungdomsarbeider/assistenter opplever at dette legges til rette for. Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan kan pedagogisk leder legge til rette for at tilbakemeldinger fremmer trivsel for seg selv og sine medarbeidere på avdelingen?*

For å få svar på vår problemstilling vil vi benytte kvalitativ metode, som innebærer semistrukturert intervju ved bruk av intervjuguide med våre informanter.

## 1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven vår er inndelt i seks kapitler. Først har vi innledning, og deretter et kapittel med teori hvor vi går nærmere inn på relevante begreper som ledelse, tilbakemelding og trivsel. I metodekapittelet vil vi presentere vår fremgangsmåte og begrunne vårt valg av metode.

Videre vil vi presentere våre funn i kapittelet, analyse av data, før vi i det femte kapittel drøfter våre funn i lys av valgt teori. I avslutningskapittelet presenterer vi vår konklusjon og svarer på vår problemstilling.

## 2.0 Teori

### 2.1 Pedagogisk leder

«Stillingstittelen pedagogisk leder finner vi i alle landets barnehager» (Skoglund & Sundvall, 2017, s. 11). Pedagogisk leder har ansvar for å lede en avdeling, og denne type stilling blir, ifølge Wadel (2021) sett på, som en «på gulvet stilling», som betyr at den pedagogiske lederen bruker mesteparten av sin tid på avdeling, hvor hun har ansvar for ca. 2-3 medarbeidere samt barnegruppen. «Man er stort sett kun borte fra avdelingen når man har planleggingstid, deltar på ledermøter og har foreldresamtaler» (s. 62).

Pedagogisk leder sine ansvarsoppgaver beskrives i lover og forskrifter. Rammeplanen beskriver at pedagogisk leder skal lede det pedagogiske arbeidet og gjennom dette påse at barnehagelov og rammeplanens krav blir ivaretatt. Videre beskrives det at «den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen ...» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Stillingsbeskrivelsen til pedagogisk leder omhandler mange lederoppgaver og ifølge Larsen & Slåtten (2019) er det lite kjent for andre hvor omfattende lederoppgavene er. Det foreligger ansvar for det pedagogiske arbeidet, samt administrative og personalmessige oppgaver. Videre beskriver Larsen & Slåtten (2019) at «Ledelse omhandler relasjoner og har som hensikt å påvirke og utvikle personers atferd og samarbeid» (s. 239). En pedagogisk leder er slik vi ser det, en rollemodell for sine medarbeidere i form av hvordan hun evner å se hver enkelt, gi tilbakemelding, sette egne behov til side. Samt hvordan hun evner å lære fra seg og bidra til økt kompetanse hos sine medarbeidere. Dette kan ses i sammenheng med Skoglund og Sundvall (2017) som sier at «ved å bruke faguttrykk og profesjonsspråk aktivt i hverdagen, er pedagogiske ledere med på å heve forståelsen i hele personalgruppen for hvilke teoretiske kunnskaper som ligger til grunn for det pedagogiske arbeidet med barna» (s. 60). I lys av dette tenker vi at profesjonsspråket er det fagspråket man har tilegnet seg gjennom erfaring og faglig kunnskap fra utdanningsløpet.

Skogen (2013) beskriver viktigheten av mellommenneskelige relasjoner for å kunne være en god leder og nå barnehagens mål. Videre vektlegges det blant annet leder sin kunnskap om hva som motiverer sine medarbeidere og hvordan hun skal få alle til å dra lasset sammen. For å kunne se hver enkel medarbeider blir det derfor nødvendig for leder å ha kunnskap om ulike ledelsesmodeller (s. 25). Det er mange teorier innen ledelse, barnehagen er i endring og det forskes kontinuerlig på ulike måter å lede på (Skogen, 2013, s. 36). Som nevnt innledningsvis vil vi videre belyse relasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse, da vi anser



disse lederstilene som mest aktuelle og anvendte blant pedagogiske ledere i dagens barnehager.

## 2.2 Situasjonsbestemt ledelse

I pensumlitteraturen blir det blant annet brukt situasjonsavhengig ledelse og situasjonsbetinget ledelse som beskrivende for denne type ledelse. Vi har valgt å bruke betegnelsen situasjonsbestemt ledelse. Opphavet til begrepet stammer fra Hersey & Blanchard som utviklet en modell for situasjonsbestemt ledelse, og ifølge dem er det viktig å påpeke «at situasjonsbestemt ledelse er en modell, ikke en teori» (Hersey et al., 2013, s.114, egen oversettelse). De påpeker at «en teori prøver å forklare hvorfor, mens en modell viser til et mønster som kan brukes til å lære hva som har blitt gjort og videre utføre handlingen på ny» (Hersey et al., 2013, s. 114, egen oversettelse). Modellen for situasjonsbestemt ledelse tar utgangspunkt i samspillet mellom leder og medarbeider, og «ble utviklet som en hjelp til dem som ønsket å lede andre, uavhengig av rolle, der de i det daglige kunne være mer effektive i interaksjon med andre» (Hersey et al., 2013, s. 114, egen oversettelse). Situasjonsbestemt ledelse tar også utgangspunkt i at «lederen må kunne tilpasse sin lederstil til situasjonen det ledes i, for at hans eller hennes påvirkning skal ha effekt» (Hannevig et al., 2020, s. 42). Med dette ser vi av egen erfaring fra praksis i barnehage, betydningen av å ha en pedagogisk leder som evner å se hver enkelt medarbeider som ulike individer, med ulike erfaringer og behov. Dersom vi som medarbeidere har en utfordrende dag på jobb, ønsker vi at vår leder imøtekommer oss og leder ut ifra våre forutsetninger, situasjon og arbeid som skal utføres. Vi tenker at dette skaper trygghet, men også tillit i relasjonen med leder. Skogen (2013) belyser at dagens ledere i større grad enn før, ser nødvendigheten av å kunne bruke ulike lederstiler på bakgrunn av situasjonen de er i (s. 30). Det vil videre være viktig for leder å være bevisst på at medarbeiderne utvikles og deres kompetanse øker, og at dermed forholdet mellom leder og medarbeider ikke vil være statisk. «Situasjonsbestemt ledelse innebærer altså å endre lederstilen etter hvert som medarbeideren bygger opp sin kompetanse, og hele tiden kunne variere lederstilen etter de ulike oppgavene medarbeideren forventes å kunne utføre» (Thompson, 2011, s. 50). Dette er i overensstemmelse med Skogen (2013) som viser til «... Vi må ikke glemme at en medarbeiders vilje og kunnskap kan endres over tid. Det er viktig at lederen kan forandre lederstil i takt med slike endringer» (s. 34). Thompson (2011) viser til at det legges vekt på 4 lederstiler i modellen til Hersey & Blanchard:

1. *Instruerende lederstil*- «Lederen tar alle avgjørelser».

2. *Coaching lederstil*- «Lederen tar alle avgjørelser, likevel gjennom dialog med medarbeideren, samt forklarer beslutningen».
3. *Deltakende lederstil*- «Lederen og medarbeideren tar avgjørelser i fellesskap, eller medarbeideren tar en beslutning eller oppmuntring fra lederens side».
4. *Delegerende lederstil*- «Medarbeideren treffer beslutninger på klart avgrensede områder» (s. 64).

På bakgrunn av medarbeiders kompetanse må leder i situasjonsbestemt ledelse evne å variere bruken av de 4 ulike lederstilene. Lederen må tilpasse seg situasjonen og vite hvilken lederstil som vil være hensiktsmessig å bruke (Thompson, 2011, s. 47). Vi tenker at situasjonsbestemt ledelse vil være fordelaktig for pedagogisk leder å ha kjennskap til, fordi ved å velge lederstil ut fra ulike situasjoner vil hun i større grad evne å tilrettelegge for, og se hver enkelt medarbeider.

### 2.3 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse oppstod som et «... svar på den norske og den nordiske måten å lede mennesker på» (Spurkeland, 2017, s. 11). I sin informasjonsvideo om relasjonsledelse, forteller Spurkeland at han etter lang fartstid i Statoil ble frustrert over at han ledet mer og mer i retning mot amerikansk lederstil, han savnet norske tradisjoner, dermed startet arbeidet med å utvikle et norsk lederkonsept. Her ble det viktig å rette søkelyset på samhandling mellom mennesker, der ledelse bygges på likeverdighet og tillit. Bakgrunnen var at det skulle oppnås resultater sammen, i motsetning til amerikanske lederstiler som ifølge Spurkeland, ofte baserer seg på at mennesker blir sett på som produsenter og at det ikke ledes sammen, men gjennom mennesker. Dialog og tilbakemelding vil være viktig og teorien baseres på at du skal «lede med hjerte, lede med å være glad i folk (Spurkeland, 2015, 0:22 – 1:07). «Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn som tilsier at medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål» (Spurkeland, 2017, s. 47). Videre vektlegger relasjonsledelse det å være en del av et sosialt fellesskap. Alle har vi et behov for å motta tilbakemelding, bekreftelse samt få aksept for at vi er velfungerende mennesker. Teorien bygger på det altruistiske perspektivet, som er det motsatte av egoisme. Det vil si at i relasjonsledelse er hovedfokuset på andres utvikling og trivsel (Spurkeland, 2017, s. 22). Gjennom å lede ansatte vil det være fordelaktig i denne form for ledelse å se hver enkelt medarbeider og evne å gi tilbakemeldinger på arbeid som utføres (Skogen, 2013, s. 43).

Relasjonskompetanse har blitt et begrep og en videreføring av arbeidet hans med relasjonsledelse (Spurkeland, 2020, s. 13). Relasjonskompetanse tar blant annet utgangspunkt i viktigheten av samarbeid, og «alle mennesker trenger relasjonskompetanse for å delta i arbeidslivet. For ledere er det helt avgjørende» (Spurkeland, 2017, s. 220). Det blir videre beskrevet ulike kompetanseområder som blir viktige for en leder å ha kjennskap til for å lykkes i arbeidet med relasjonsledelse (Spurkeland, 2017, s. 220). Disse kompetanseferdighetene kommer til uttrykk i det Spurkeland (2017) kaller radarhjulet (s.214). Her vises det til 14 ulike dimensjoner som alle påvirker relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020, s. 19). Vi vil videre belyse relasjonsbygging og tillit som er to dimensjoner fra radarhjulet. Vi anser disse som vesentlige for pedagogiske ledere å vektlegge i arbeidet med tilbakemeldinger sammen med sine medarbeidere, og vi anser disse dimensjonene som hensiktsmessige for vår oppgave.

### 2.3.1 Relasjonsbygging

Slik vi ser det har pedagogisk leder et ansvar for å bygge relasjoner. Spurkeland (2020) henviser til at «relasjonsbygging er kanskje vår tids viktigste kompetanse» (s. 147). Relasjonsbygging tar utgangspunkt i vår bevissthet rundt viktigheten av relasjoner, i form av å etablere, utvikle og ta vare på. I dette legges det vekt på at relasjoner med mennesker er betydningsfulle og nødvendige for at vi skal ha et godt liv, og at vi er avhengige av medmennesker som medspillere (Spurkeland, 2020, s. 147). Vi har selv erfart hvordan arbeidsdagen kan påvirkes i positiv grad når kollegaer spiller på lag og at vi gjør hverandre gode. «Relasjonsbygging tar noe tid og trenger prosesser for å få kvalitet. Du kan ikke rushe deg fram til en god relasjon» (Spurkeland, 2020, s. 151). Med dette sitat, henviser vi videre til Spurkeland (2017) og jakten på den gode lederen, hvor han beskriver tre kjennetegn som legges til grunn for relasjonskvalitet:

1. «Tillit - Vi vil hverandre godt – og støtter hverandre»
2. «Trygghet - Vi kan være åpne mot hverandre - og gi ærlige tilbakemeldinger»
3. «Trivsel - Vi trives i hverandres selskap – og liker å jobbe sammen»

Disse kjennetegnene vil kunne være som et fundament i relasjonsbygging, ved at det jobbes med disse over tid. Resultatet kan bli kvalitet på relasjonene som videre avgjør om du som medarbeider kan stole på lederen og miljøet (Spurkeland, 2017, s.194). Arbeidsmiljøet vil kunne påvirkes av kvaliteten på relasjonene, derfor bør leder vektlegge relasjonsbygging (Spurkeland, 2020, s. 159).

### 2.3.2 Tillit

«Tillit er bærebjelken i alle relasjoner» (Spurkeland, 2020, s. 37). Nevnt sitat viser at tillit vil være en viktig faktor i arbeidet med relasjonsbygging. Videre vil vi derfor beskrive tillit i forbindelse med lederrollen og dets betydning for relasjonene mellom leder og medarbeidere. «Ledelse er å jobbe med tillit hver dag» (Spurkeland, 2020, s. 57). Pedagogisk leder i barnehagen har som nevnt tidligere, ansvar for å skape relasjoner med sine medarbeidere. Slik vi ser det er tillit noe alle mennesker har et forhold til, har erfart og vil gjøre seg erfaringer med. Våre erfaringer viser at tillit vil være en påvirkende faktor for gode relasjoner mellom leder og medarbeider, da det dannes tettere bånd mellom partene, som igjen kan påvirkes i form av resultatene som oppnås i arbeidet.

«Et menneske som søker tillit i en relasjon, må bygge den stein på stein» (Spurkeland, 2020, s. 44). I dette arbeidet må pedagogisk leder forstå hvordan man bygger tillit til sine medarbeidere, samtidig som hun må forstå at den må vedlikeholdes. Tillit bygges som nevnt over tid, og «byggeelementene er handlinger som bekrefter pålitelighet, positiv forutsigbarhet og respekt» (Spurkeland, 2020, s. 54). Leder må være bevisst på sin rolle og sitt ansvar overfor sine medarbeidere i dette arbeidet. «Ved å vise tillit til medarbeidere kan tillit returneres til lederen. Ved å delegere og la medarbeidere få utfordringer kan tillit vises og returneres. Ved å gi frihet og selvstendighet i jobbutførelsen kan tillit oppstå i relasjonen» (Spurkeland, 2020, s. 55). Slik vi ser det viser dette sitatet til hvordan relasjonen mellom pedagogisk leder og medarbeider påvirkes av hverandre. Videre vil det være fordelaktig at pedagogisk leder har en forståelse for at tillitt er av betydning for sine medarbeidere, samt at det er et arbeid som må foregå kontinuerlig. Dette er også i overensstemmelse med Kaufmann og Kaufmann (2015) som sier «Tillitsforhold mellom lederen og medarbeiderne kan således tenkes å være selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine funksjoner på en effektiv (og behagelig) måte». (s. 482). På bakgrunn av dette tenker vi at det i arbeidshverdagen vil være vesentlig å ha et tillitsforhold til sin leder og sine kollegaer, da tillit kan være med på å skape trygghet, forutsigbarhet og prege at du som arbeidstaker trives på jobb.

### 2.4 Tilbakemelding

Tilbakemelding eller feedback er et begrep vi alle må forholde oss til på en eller annen måte, som når man får tilbakemelding fra andre på noe man har sagt eller gjort. Ifølge Bærenholdt & Christensen (2018) finnes det flere definisjoner på tilbakemelding som knyttes opp til læringssituasjoner og utviklingsprosesser (s. 11-13), mens Øiestad (2004) definerer

tilbakemelding som «det du registrerer og ser hos den andre – informasjon - og som du formidler *tilbake* til ham eller henne» (s. 19). Vi tenker at denne definisjonen passer best til vår bacheloroppgave, altså at en person setter seg opp en mening og gir tilbakemelding om dette til deg.

«Ingen må tro at tilbakemelding ikke virker. Eller at det finnes noen som ikke trenger det» (Spurkeland, 2020, s. 97). Med nevnt sitat tenker vi at tilbakemeldinger er noe man ikke kan velge bort og at man i ulik grad påvirkes av de tilbakemeldingene man får fra andre. «De fleste av oss har et utilfredsstilt begjær etter tilbakemeldinger!» (Øiestad, 2004, s. 71). Vi har som nevnt i innledningen valgt å ha fokus på de uformelle tilbakemeldingene, med dette mener vi de «spontane og improviserte formidlingene av informasjon» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410), hvor man ikke setter av egen tid. Det finnes tre ulike varianter av tilbakemeldinger ifølge Spurkeland (2020, s. 99), den første er positiv tilbakemelding, at man gir ros og anerkjennelse. For eksempel «Bra jobba, du er flink!». «Gode tilbakemeldinger kan støtte mestringsglede og indre motivasjon hvis tilbakemeldingene gis på en støttende og informativ måte» (Øiestad, 2019, s. 27). Ved å være positiv og tydelig både gjennom det muntlige og kroppslige språket, etterlates det ikke tvil hos medarbeideren om at det er ros du gir (Øiestad, 2004, s. 68). Den andre varianten er negativ tilbakemelding, som innebærer at man gir ris eller konstruktiv kritikk, som for eksempel «kunne du ha gjort dette på en annen måte?». Man gir en tilbakemelding på noe man reagerer på, eller man tenker at kunne gjøres annerledes. Øiestad (2019) viser til at «kritikk betyr tilbakemeldinger som har til formål å endre noe, det kan være adferd hos andre, samarbeidet eller måter vi gjør ting på» (s. 77). Den tredje varianten er ingen tilbakemelding, hvor man overser medarbeideren og ikke bryr seg om vedkommende. Man kan tenke seg til hvor vondt det hadde vært å komme på jobb hver dag hvor ingen viser interesse for deg, ingen verdsetter deg, ingen som ser på deg eller spør hvordan du har det, sier Spurkeland (2020, s. 98). Å bli oversett eller neglisjert blir ansett som mobbing og psykisk trakassering, ifølge Spurkeland (2020, s. 100).

#### 2.4.1 Refleksjon og relasjon

Skoglund & Sundvall (2017) viser til hvordan «bagasjen hvert enkelt ansatt har i egen barndom, samt praktiske erfaringer fra arbeid, kan samlet legge grunnlaget for måten arbeidet med *barna* utføres på» (s. 27), men vi tenker at dette også er like gjeldende i forhold til vårt tema. Hvordan medarbeideren opplever og reflekterer over de tilbakemeldingene man får, kan i høy grad påvirkes av de erfaringer en har fra før. Refleksjon kan tenkes som en

egen vurdering som oppstår i etterkant av en tilbakemelding, man kan velge å erkjenne tilbakemeldingen man får eller forkaste den ved å si seg uenig eller overse den. Er man vant med å gi eller få ros, tenker vi at positiv tilbakemelding vil oppleves som naturlig. Den kan bli møtt med glede og det kan gi medarbeideren en følelse av anerkjennelse og mestring. De medarbeidere som ikke er vant med, eller ikke ønsker å forholde seg til tilbakemeldinger, kan oppleve all form for tilbakemelding som ubehagelig eller vanskelig, særlig ved mottak av ros. «Mange blir akutt sjenerte når de får ros, de finner årsaker til at feedbacken enten ikke stemmer eller ikke kan tas imot, og bortforklarer eller bagatelliserer» (Øiestad, 2019, s. 61). Hva dette kommer av, kan skyldes ulike personlige grunner, og vår erfaring er at det uttrykkes fra vedkommende; «så lenge jeg ikke hører noe, er alt godt!». Om man gir ros til en medarbeider som ikke anerkjenner dette, kan det føre til store konsekvenser. Man kan bli skeptisk og relasjonen man har til personen kan bli basert på usikkerhet, og det kan føre til at man bevisst reduserer kommunikasjonen til gjeldende medarbeider, som også vil påvirke relasjonen mellom dem i negativ grad (Spurkeland, 2020, s. 102). «Du får mindre og mindre ris og ros hvis du ikke tar imot på en synlig og interessert måte» (Spurkeland, 2020, s. 101). «Vis meg at du blir berørt!» sier Øiestad (2019, s. 49). Som mottaker av tilbakemelding fra en medarbeider, kan man også velge å stille spørsmål i etterkant eller gi egen tilbakemelding om hvordan man opplevde det som ble sagt, dette kalles metakommunikasjon, som betyr å samtale om samtalen. «Det vil si at en snakker om en samtale som har funnet sted» (Høigård, 2019, s. 20). På denne måten gis det mulighet til å eventuelt oppklare misoppfatninger eller at man kan få avklare med medarbeideren hva man føler eller tenker i etterkant av tilbakemeldingen, og som åpner for å kunne reflektere sammen.

Gjennom positive tilbakemeldinger mellom medarbeidere, kan det skapes tettere bånd og gode relasjoner (Øiestad, 2004, s. 30). «Det er altså klimaet på jobb, måten man snakker sammen i det daglige, som avgjør om vi opplever å bli «bygget» og sett» (Øiestad, 2019, s. 81). Egne erfaringer fra praksis viser at man lettere blir trygge på hverandre gjennom positive tilbakemeldinger, og at det skapes relasjoner og gjensidig tillit. Vår erfaring viser at man kan oppleve det som enklere å både gi og motta konstruktiv tilbakemelding, uten at det påvirker relasjonen eller trivselen, da relasjonen man har bygget opp gjør at begge medarbeiderne vet at de vil hverandre vel. Dette er i overensstemmelse med Øiestad (2019) som sier at «til sist vil kontakten og relasjonen mellom dere kunne styrkes på denne måten, fordi kontakt og relasjon skapes og utvikles gjennom tydelighet og anerkjennelse» (s. 60).

## 2.5 Trivsel

Hvordan man trives sammen med sine medarbeidere på avdelingen, kan variere fra person til person og i ulik grad. Haugen & Skogen (2013) viser til at «trivsel refererer til den følelsesmessige tilstanden som en person har i forhold til seg selv og sine omgivelser avhengig av i hvilken grad vedkommende får tilfredsstilt sine forventninger til intellektuelle og kreative ytelser samt sosiale samværsformer» (s. 185). På bakgrunn av dette, tenker vi at trivsel påvirkes av hvordan personen opplever seg selv og sine medarbeidere, og at ulike faktorer spiller inn for hvilken grad man trives eller ikke på avdelingen man jobber på. Som blant annet relasjonen man har til sine medarbeidere og hvordan tilbakemeldinger formidles i løpet av arbeidsdagen. «Det er også viktig at personen får følelsen av at han/hun er en fullverdig medarbeider som ikke er til byrde for de andre» (Haugen & Skogen, 2013, s. 193). Haugen & Skogen (2013) viser også til at medarbeidere som har høy grad av trivsel på avdelingen kan oppleves som energiske og fornøyde, de kommer gjerne med eget initiativ i arbeidet, i motsetning til en medarbeider som har lav grad av trivsel. Da kan dagene oppleves som lange og kjedelige, medarbeideren kan mangle energi og tiltakslust når de er på jobb. Ved lav grad av trivsel, betegnes dette som *mistrivsel* (s. 185). «Hvordan man trives generelt, har også en viss betydning for hvordan vi trives i en bestemt kontekst, for eksempel i barnehagen» (Haugen & Skogen, 2013, s. 184). Og vi tenker at en medarbeider som ikke har det bra «med seg selv», vil i mindre grad kunne føle trivsel på arbeidsplassen. «Det er ikke uvanlig at personer som mistrives, også sliter med angst- og depresjonsproblemer» (Haugen & Skogen, 2013 s. 185). Om man ser på sammenhengen mellom trivsel og tilbakemelding mellom medarbeidere på avdelingen, mener Haugen & Skogen (2013) at «tilbakemeldinger av positiv art kombinert med en oppmuntring, selv om arbeidstakeren har gjort en feil, resulterer vanligvis i økt trivsel og motivasjon for arbeidet, mens tilbakemeldinger av negativ art undergraver motivasjonen og trivselen» (s. 194).

### 2.5.1 Faktorer for trivsel - anerkjennelse og motivasjon

De fleste kan nok relatere til den gode og tilfredsstillende følelsen man sitter igjen med når man får bekreftelse fra andre medarbeidere på den jobben man har gjort, særlig når man er litt i tvil over sin egen innsats. Vi vil nå redegjøre for anerkjennelse som påvirkning til trivsel. Anerkjennelse er ifølge Øiestad (2004) å «finne» en annen person og bekrefte og anerkjenne det du ser» (s. 29). Det handler om å sette ord på den gode jobben man ser at andre medarbeidere gjør. Når man får anerkjennelse over jobben man gjør, kan dette føre til at man føler seg verdsatt og det kan bidra til at man føler seg akseptert av sine medarbeidere. Dette

kan ses i lys av Honneth (2007) som sier at «ettersom hvert medlem av gruppen vet at det blir verdsatt av alle de andre, vil de interne interaksjonsformene vanligvis ta form av solidariske relasjoner [...]» (s. 137). Pettersen og Simonsen (2010) viser til «for Axel Honneth er anerkjennelse et gjennomgripende behov alle mennesker har» (s. 20). Det er også viktig å gi anerkjennelse i møtet med hverandre, at man for eksempel kan si «jeg trives så godt sammen med deg!» til en medarbeider. Dette er i samsvar med Øiestad (2004) som sier at «Gjennom positive tilbakemeldinger fra medarbeidere kan dette styrke selvfølelsen og skape samhold og fellesskap på avdelingen» (s. 165). Møller (2012) sier at «å være anerkjennende tilstede i en relasjon er det motsatte av å være likegyldig» (s. 17). I den forbindelse blir det også naturlig å vise til kvaliteten i tilbakemeldinger, hvor Espedal Tunglund (2020) nevner kommentatorkompetansen, «som dreier seg om å kunne beskrive, analysere, forklare og vurdere det som skjer i praksis i lys av teori og forskningsbasert kunnskap» (s. 188). Med nevnt sitat tenker vi at når man har teoretisk og forskningsbasert kunnskap i «ryggsekken», kan dette brukes til å begrunne sin tilbakemelding til medarbeider for å gi anerkjennelse på godt utført arbeid. Et eksempel på en anerkjennende tilbakemelding i barnehagen kan være «Den samlingen du hadde var kjempe bra! Så du hvor engasjerte barna var når du fremførte eventyret med en så god innlevelse som du hadde?!». «God feedback stimulerer motivasjonen ved å øke folks tiltro til seg selv. Videre at arbeidet kjennes enda mer meningsfylt når tiltroen øker gjennom positive tilbakemeldinger» (Øiestad, 2019, s. 72). Dette er også i overensstemmelse med Gotvassli (2004) som sier at «Medarbeidere må få tilbakemelding på utført arbeid» (s. 193).

Når man trives på jobb, vil dette i stor grad medføre positive følger. Motivasjon er derfor også en naturlig faktor å belyse for oss. Som nevnt tidligere kan medarbeidere som trives på jobb oppleves som blant annet energiske, positive og engasjerte (Haugen & Skogen, 2013, s. 185). Haugen & Skogen (2013) viser også til definisjonen «Mer presist kan vi si at motivasjon er en prosess som iverksettes av drivkrefter inne i oss eller av forholdet i miljøet, som resulterer i målrettet atferd» (s. 117). Vi tolker dette som at motivasjon vanligvis ikke kommer helt av seg selv, men påvirkes av oss selv og miljøet vi omgås i. Om man er motivert, har vi selv erfart at man vil kunne føle arbeidet som tilfredsstillende og engasjerende. Den viktigste følgen av trivsel tenker vi, er at en medarbeider føler seg motivert, gleder seg og har lyst til å komme på jobb hver dag. Dette er i overensstemmelse med Spurkeland (2017) som sier at «Det skal være hyggelig å møte på jobben og se sine kolleger og ledere» (s. 117). Øiestad (2004) mener at for å oppnå motivasjon må man føle tiltro til seg selv og gjennom positive tilbakemeldinger fra andre medarbeidere kan man få



nettopp dette, at «her har jeg noe å bidra med» (Øiestad 2004, s. 130). Kaufmann & Kaufmann (2015) viser til at «motivasjonen kan også svikte dersom vi må legge ned en stor innsats uten at det fører til belønning» (s. 121). Med nevnt sitat tenker vi at belønningen er anerkjennelsen man får fra våre medarbeidere, og at om disse uteblir kan motivasjonen reduseres, man kan da få en opplevelse av at egne handlinger ikke utgjør en forskjell. Gjennom å ha en jobb hvor man føler seg betydningsfull overfor seg selv og sine medarbeidere, kjenner vi oss motiverte (Øiestad, 2004, s. 130).

### 2.5.2 Følge av trivsel – kvalitet

Som en følge av trivsel vil vi også nevne faktoren kvalitet, og vi gjentar sitatet som ble brukt i vår innledning av denne bacheloroppgaven. «Et personale som trives med arbeidet, vil i større grad enn et personale som mistrives, bidra til god kvalitet i arbeidet nettopp med barns utvikling og læring» (Skogen, 2013, s. 29). Larsen & Slåtten (2019) viser til at «hva som oppfattes som kvalitet, er ulikt, og det baserer seg ofte på hvem som uttaler seg» (s. 251). På bakgrunn av dette tenker vi at det i vår oppgave omhandler medarbeidere, foreldre og barna på avdelingen. Deres hverdags erfaringer og opplevde kvalitet på avdelingen, også kalt prosesskvalitet (Alvestad & Gjems, 2021, s. 17). Gulbrandsen & Eliassen har «utarbeidet en rapport på bakgrunn av en større undersøkelse av 1000 barnehager jevnt fordelt på alle landets fylker» (Larsen & Slåtten, 2019, s. 251). *Kvalitet i barnehagen* viser til blant annet at stabilt personale og et godt foreldresamarbeid er faktorer de trekker frem, i tillegg til at det legges til rette for barns medvirkning og medbestemmelse, samt fagutdannet personale (Gulbrandsen & Eliassen, 2013). De viser også til begrepet relasjonell kvalitet som «betegner egenskaper ved de relasjoner og den samhandling som daglig foregår i barnehagen mellom barn og voksne» (Gulbrandsen & Eliassen, 2013, s. 15) Med dette menes også at hvert enkelt barn skal få «trygg omsorg og god utvikling og læring gjennom lek og samvær» (Gulbrandsen & Eliassen, 2013, s. 15). Vi nevner også Dalli et al. (2011) sin rapport *Quality early childhood education for under-two-year-olds: What should it look like?* som omhandler kvalitet knyttet til barnehagebarn under 2 år, og de viser til at arbeidsforhold som oppmuntrer ansatte til å føle seg verdsatt, vil kunne påvirke deres trivsel, motivasjon og samarbeid, og at dette kan innvirke for kvaliteten som utføres i arbeidet med barna (s. 92-161, egen oversettelse). I etterkant av disse rapportene tenker vi at det er til stor fordel for kvaliteten på avdelingen i barnehagen å ha et personale som trives og er motivert på jobb. Dette er i overensstemmelse med Spurkeland (2017) som sier at «Motivasjonstilstanden i en avdeling forteller mye om prestasjonsevnen» (s. 119). Når medarbeiderne trives og er

motiverte, vil dette vise igjen i jobben som utføres med tanke på engasjement og samarbeid. «Det gode klima der, det påvirker også barnas klima [...] et godt samarbeidsklima blant de ansatte kan prege atmosfæren i barnehagen som helhet» (Berger Storli & Myrvang, 2021, s. 115).

## 3.0 Metodedel

«Metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål» (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 16). Ved hjelp av metode kan vi få ny kunnskap eller for eksempel finne svar på hvorvidt påstander er pålitelige. Når vi velger vår vei mot målet, altså metode, blir dette som regel gjort ut ifra at vi tror valgt metode egner seg best for å finne svaret vi er på jakt etter (Dalland, 2021, s. 53). «Metoden er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke» (Dalland, 2021, s. 54). I forskning skilles det i hovedsak mellom kvalitative og kvantitative metoder, der forskjellen kommer frem i form av hvordan data registreres og analyseres (Bergsland & Jæger, 2014, s. 66). Bergsland & Jæger (2014) henviser videre til Thagaard; «Kvalitative metoder går mer i dybden og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall» (s. 66). Christoffersen & Johannessen (2012) beskriver forskjellen mellom disse to metodene ved hjelp av ordet fleksibilitet. Kvantitative metoder blir sett på som mindre fleksible i form av et spørreskjema, der alle deltakere skal svare på de samme spørsmålene og svaralternativene er like. I de kvalitative metodene vektlegges det i større grad interaksjon mellom forsker og deltaker, hvor det videre legges vekt på åpne spørsmål og variasjon, som da gjør denne metoden mer fleksibel (s. 17). Det kan for eksempel være observasjon, intervju, analyser, videopptak eller samtaler. «Blikket rettes mot menneskers hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst» (Bergsland & Jæger, 2016, s. 67). «De kvalitative metodene tar sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle» (Dalland, 2021, s. 54). Vi mener det vil være fordelaktig for oss å velge kvalitativ metode, i form av semistrukturert intervju, for å skaffe oss informasjonen vi trenger til å besvare vår problemstilling. Videre vil vi belyse dette ytterligere samt begrunne vårt valg.

### 3.1 Semistrukturert intervju som valgt metode

Semistrukturert intervju betegnes ved at det er utarbeidet en intervjuguide som danner grunnlaget for intervjuet (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 79). Intervjuguide utformes med bakgrunn i problemstilling, og har som hensikt å skaffe relevant data (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 79). I vårt arbeid betydde det å få utfyllende og konkrete svar fra informantene med fokus på følgende tema: tilbakemelding, ledelse og trivsel. Intervjuguiden ville for oss være en oversikt med tema og generelle spørsmål, hvor det ble lagt vekt på å få informantene til å utdype svarene sine. I den forbindelse var det også hensiktsmessig for oss at vår intervjuguide hadde oppfølgingsspørsmål (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 80). Videre måtte vi evne å tolke svaret og respondere (Christoffersen

& Johannessen, 2017, s. 17), det ville derfor være fordelaktig å gå inn med «åpent sinn» og være faglig forberedt i forkant av intervju, for å videre tolke og bekrefte informantene, slik at vi kunne innhente nødvendig data. Dette kan også ses i sammenheng med Dalland (2021) som beskriver forskere som bruker kvalitativ metode, som «tolkere» (s. 56). Christoffersen & Johannessen (2012) viser til at intervju blant annet egner seg når forskere vil gi informanter frihet til å kunne uttrykke seg. Når informantene får være delaktige i intervjuet, kommer erfaringer og oppfatninger best frem (s. 78) og i den forbindelse sier de «intervju er ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svar» (s. 77). På bakgrunn av dette valgte vi å ta i bruk denne metoden, fordi vi ønsker at våre informanter skulle fortelle fra egne erfaringer i barnehagen.

### 3.2 Informanter

I vårt arbeid ble det naturlig for oss å intervju pedagogisk leder og barne- og ungdomsarbeider/assistent. Som nevnt i innledningen ville vi undersøke hvordan pedagogisk leder la til rette for at det skulle være naturlig å gi uformelle tilbakemeldinger til hverandre på avdelingen for å kunne fremme trivsel. Det ble i den sammenheng naturlig å undersøke hvordan barne- og ungdomsarbeider/assistent opplevde at pedagogisk leder la til rette for nettopp dette. Vi valgte å intervju fire informanter fra to ulike barnehager. Dalland (2020) kaller denne metoden for et strategisk utvalg, «det betyr at man velger de man tror har noe å fortelle om akkurat det fenomenet man vil vite mer om» (s. 60). Gjennom telefonsamtaler og mailkorrespondanser med pedagogiske ledere, avtalte vi tidspunkt, sendte informasjon og samtykkeskjema i forkant av intervju. Våre informanter er anonyme og vi har derfor valgt å kategorisere barnehagene med A og B, og informantene som A1, A2, B1 og B2.

#### **Barnehage A:**

Informant A1: Kvinne, 37 år, pedagogisk leder, jobbet 16 år.

Informant A2: Kvinne, 44 år, assistent, jobbet 13 år.

#### **Barnehage B:**

Informant B1: Kvinne, 35 år, pedagogisk leder, jobbet 13 år.

Informant B2: Kvinne, 53 år, barne- og ungdomsarbeider, jobbet 13 år.

### 3.2.1 Vår erfaring i intervju med informanter

Vi gjennomførte intervjuene individuelt og avholdt alle fire intervjuene på samme dag, i arbeidstiden til informantene. Vi ble godt tatt imot og fikk tildelt et eget rom der intervjuene ble gjennomført. Dette hadde vi spurt om i forkant, fordi vi ønsket å legge til rette for at intervjuet skulle foregå på best mulig måte, uten forstyrrelser fra andre. Dalland (2021) påpeker at det er hensiktsmessig å få prate uforstyrret, og at forholdene vil være viktig for kvaliteten på intervjuet og samtalen (s. 87). På forhånd hadde vi avklart egne roller, hvor en stilte spørsmål mens den andre noterte. Å være to, anså vi som en styrke i vårt arbeid, fordi dette kunne gi oss bedre forutsetninger til å oppnå kvalitet under intervjuprosessen. Dalland (2021) påpeker når det skal utføres intervju sammen med andre, er det fordelaktig at forskerne må lytte til hverandre og informanten. Vi måtte være lojale for hvordan intervjuet ble gjennomført, som at den som noterte ikke bryter inn med egne spørsmål, da det kunne sette en stopper for samtaleflyten og påvirke intervjuet (s. 93).

Vi opplevde ulike erfaringer i intervjuene våre, med tanke på informantenes personligheter, forberedelse og engasjement. I barnehage A ble vi møtt av informanter som for oss fremsto som forberedt, da de hadde tatt med egne notater, som de brukte til å svare utfyllende på våre spørsmål, og vi opplevde at de tok seg god tid. I barnehage B erfarte vi at informantene hadde forberedt seg i form av å skrive ned notater på intervjuguiden, som de valgte å sitere uten ytterligere kommentarer, selv om vi etterspurte dette i form av oppfølgingsspørsmål. Slik vi ser det, oppnådde vi ikke en naturlig flyt i samtalen og intervjuet ble kortere enn først antatt.

Vi ser i etterkant betydningen av informantenes fremtoning og engasjement, og hvordan det påvirket vår rolle som forskere. Engasjementet til informantene i barnehage A fremsto for oss som lystbetont og vi opplevde dette preget intervjuet i positiv grad. På bakgrunn av vår erfaring, stiller vi oss undrende til hva som kunne være påvirkende faktor til de ulike opplevelsene i intervjuprosessen, da vi som forskere ikke evnet å få til den samme flyten under samtale med informanter i barnehage B, kontra informanter i barnehage A. Vi ser i etterkant at ulike personligheter spiller inn og betydningen av å kunne imøtekomme hver enkelt ut ifra deres ståsted. Det kunne vært hensiktsmessig for oss å utføre intervjuene på to ulike dager, da vi tenker dette kunne bidratt til at vi som forskere fikk mulighet til å «nullstille oss» mellom intervjuene i de to ulike barnehagene, da vi i etterkant ser at barnehage A kan ha påvirket våre forventninger til intervjuene i barnehage B.

### 3.3 Behandling av data

I etterkant av intervju ble vår jobb «å redusere datamengden, skape orden, struktur og mening» (Bergsland & Jæger, 2014, s. 81). Da vi ikke hadde tillatelse til å gjøre lydopptak av intervjuene, innebar det at all data i form av egne notater måtte gjennomgås og bearbeides. Christoffersen & Johannessen (2012) viser til at «å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer» (s. 94), dette er i overensstemmelse med Dalland (2020) som viser til at «når vi analyserer et intervju, vil oppdelingen i mindre deler hjelpe oss til å få tak ved det intervjupersonen har sagt» (s. 94). I vårt analysearbeid ble det viktig å sørge for «å finne ut hva intervjuet har å fortelle» (Dalland, 2021, s. 94). Bergsland & Jæger (2014) viser til at det «i forbindelse med prosjektarbeid er viktig å få frem det som er betydningsfullt for problemstillingen (s. 82). I den sammenheng var det også viktig at man i bearbeidningen av teksten var bevisste på utfordringen av å skille mellom egne tolkninger og informantens utsagn og tolkninger fra intervjuet (Bergsland & Jæger, 2014, s. 82).

### 3.4 Forskningsetikk

I vårt arbeid med innhenting av data var det viktig å behandle informantene på en måte som gjorde at de følte seg ivaretatt og trygge på at all informasjon som ble innhentet, ble behandlet konfidensielt og at vi hadde anonymisert dem med fiktive navn (Dalland, 2021, s. 168). For vår egen objektivitet valgte vi barnehager som var ukjente for oss, dette for å ha nøytrale kilder til vår innsamling av data. I forkant sendte vi et informasjon- og samtykkeskjema hvor vi avklarte blant annet innholdet i undersøkelsen, taushetsplikt og anonymitet, samt behandling av data - at all data blir destruert i etterkant av bacheloroppgaven. Vi informerte også om at deltagelsen var frivillig og at informantene hadde mulighet til å avbryte intervjuet om de ønsket, uten å oppgi grunn for dette. Som en trygghet signerte begge parter på samtykkeskjemaet (Dalland, 2021, s. 174).

### 3.5 Pålitelighet og gyldighet (Reliabilitet og validitet)

Ifølge Dalland (2020) handler pålitelighet eller reliabilitet «om hvorvidt det arbeidet du har presentert, er til å stole på» (s. 58). Med dette menes «hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides» (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 23). Som tidligere nevnt ville vi blant annet bruke intervju som metode for å få svar på vår problemstilling, og i den forbindelse var det flere valg vi måtte foreta for å kunne presentere en pålitelig oppgave. Blant disse var litterære kilder og utvelgelse av relevante informanter til intervju for å kunne finne svar på det vi ville undersøke. For vår reliabilitet ble også

feilkilder en viktig faktor å belyse for innsamlingen av vår data (Dalland, 2021, s. 58). Ved intervju la vi vekt på disse feilkildene som eventuelle faktorer:

- Da intervjuguide ble sendt i forkant kunne informantene ha snakket sammen før intervju og dette kunne påvirke datainnsamlingen.
- Tidsperspektiv - at tiden ikke «løp» fra oss slik at ikke alle spørsmål ble besvart.
- Uforutsette forstyrrelser
- Klare å notere ned hva som ble sagt.
- Da en av oss intervjuet og den andre noterte, var det viktig å at det ikke ble snakket for fort, og at det underveis ble avklart med informanten «Forstår jeg deg rett når du sier ...?» for å unngå feiltolking.
- Intervjuers evne til å tolke og respondere på bakgrunn av informantenes fremtoning under intervjuet. Med dette mener vi eksempelvis informant som snakker utfyllende og hvor det skapes en naturlig dialog, kontra en informant som oppleves som reservert med korte og konsise svar, og hvor dialogen uteblir.
- En siste faktor vi anså som feilkilde, var at ved å ikke renskrive notater direkte etter intervju, kunne vesentlige detaljer gå tapt.

Gyldighet eller validitet handler om at den metoden vi hadde valgt å bruke, var egnet til å få svar på det vi søker og at vi bare stilte spørsmål som er relevante for å kunne svare på oppgavens problemstilling (Bergsland & Jæger, 2014, s. 80), dette er også i overensstemmelse med Dalland (2020) som sier at «det som måles, må ha relevans og være gyldig for det problemet som skal undersøkes» (s. 43). For vår oppgave betydde det at vi måtte være bevisste på våre valg av spørsmål til intervjuguiden.

## 4.0 Analyse av data

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn fra de semistrukturerte intervjuene som vi anser som relevante til å besvare vår problemstilling: *Hvordan kan pedagogisk leder legge til rette for at tilbakemeldinger fremmer trivsel for seg selv og sine medarbeidere på avdelingen?* Her vil vi sammenligne, skille ut og gjengi vår tolkning av innsamlet data. Vi vil dele inn vår data i underkategorier for å skape bedre struktur; Tilbakemelding, ledelse og trivsel.

### 4.1 Tilbakemelding

Vi spurte våre informanter om hvilket forhold de hadde til tilbakemelding, hvordan de opplever å gi eller motta tilbakemeldinger fra andre.

Vi erfarer at alle våre informanter sier på ulike måter at tilbakemeldinger er noe man må forholde seg til og som gjør noe med deg. I den forbindelse nevner også alle informanter at de burde bli bedre på å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere, samt at dette er et viktig og aktuelt tema å ha fokus på. Og at det kan oppleves som vanskelig å gi tilbakemeldinger til andre, særlig de konstruktive. Relasjoner er et annet gjentakende begrep som nevnes av alle informantene i denne forbindelse, og at dette er en viktig faktor for hvordan tilbakemeldinger kan tolkes og oppleves av mottaker. Informant B2 forteller at hun er redd for å bli mislikt av sine medarbeidere dersom hun gir konstruktive tilbakemeldinger. Informant A1 sier at «Vi jobber tett sammen og derfor er det viktig å ha gode relasjoner med de man jobber sammen med». Alle informanter nevner at tilbakemeldingene bør tas «der og da», at man ikke bør vente for lenge – dette er «ferskvare» ifølge informant A2. Samtidig må det være en balanse på dette, hverken for lite eller for mye av både godt eller vondt, sier informant B1. Videre sier informant B2 at det ikke må være sånn at man blir redd for å gå inn i en situasjon, på bakgrunn av at andre «kaster seg» etter deg for å gi deg en tilbakemelding på alt du gjør. Informant A1 påpeker også hvordan tilbakemeldingen formidles på er viktig, og at relasjoner kan få seg en «knekk» som følge av måten tilbakemeldingen gis på. Både informant A1 og B2 bemerker at om man «sper på» med gode tilbakemeldinger for å bygge relasjoner, vil det være lettere å kunne komme med konstruktive tilbakemeldinger på et senere tidspunkt, uten at det kan føre til uheldige konsekvenser for relasjonen. Informant A1 bruker metaforen «penger i banken», hvor hun forklarer at man må fylle på med det positive i form av anerkjennelse for å kunne gjøre «uttak» i form av kritikk eller konstruktive tilbakemeldinger. Informant B2 forteller at hun tenker over hvordan hun bør gå frem, når det må gis konstruktive tilbakemeldinger til andre



medarbeidere, for å unngå at det mistolkes. Informant B1 sier at positive tilbakemeldinger kan høres av alle, mens konstruktive tilbakemeldinger bør settes av litt tid til i enerom. Informant A1 forteller at det ikke oppleves vanskelig å gi ros og anerkjennelse til sine medarbeidere, men at hun opplever å gi konstruktive tilbakemeldinger som utfordrende, da hun er redd for å «trå over en strek».

Vi spurte informantene på hvilken måte de reflekterte over de tilbakemeldingene de får.

Alle informanter snakker indirekte om egen læring i denne sammenheng, at man må forholde seg til budskapet og prøve å gjøre noe med det. Informant A1 sier at «positive tilbakemeldinger lærer meg hva jeg bør fortsette med, ved konstruktive tilbakemeldinger gjør jeg ikke den samme feilen en gang til», informant A1 og B2 ordlegger seg også på lignende måte. Informant B2 forteller at hun takker for tilbakemeldingen hun får, selv om hun nødvendigvis ikke er enig. Ved anerkjennelse nevner informant A1 at man generelt kan bli bedre til å motta dette, da hun av egen erfaring kan unnskyldes seg selv når hun får ros og anerkjennelse, fordi hun ikke er vant med å få det.

## 4.2 Ledelse

Vi spør de pedagogiske lederne om hvordan det legges til rette for at det skal være naturlig å gi uformelle tilbakemeldinger til hverandre på avdelingen.

Informant A1 forteller at de har jobbet bevisst med å gi hverandre tilbakemeldinger denne høsten, de har for eksempel vært på kurs, der fokuset i etterkant var å si noe positivt til andre medarbeidere foran barna på avdelingen. Dette for å være gode rollemodeller, da barna «speiler seg» i de voksnes handlinger. Informant B1 fortalte oss at det tidligere hadde vært fokus på, og arbeidet med tilbakemelding blant hele personalgruppa i form av «innenfor og utenfor rammen», hvor hun utdyper at dette er en måte å gi tilbakemeldinger til hverandre på i den jobben man gjør. Er medarbeideren innenfor rammen gir man anerkjennelse og om man er utenfor rammen, skal det gis konstruktiv kritikk. Videre mener hun at er det viktig å legge til rette for tid og rom når konstruktive tilbakemeldinger skal gis, og at hun i sin rolle bevisst jobber for at medarbeiderne på avdelingen skal bli trygge på hverandre, ved at man skiller sak og person når man gir konstruktiv tilbakemelding. Informant A1 sier at hun vektlegger at alle medarbeidere skal snakkes med og ikke om. Videre sier hun at fokuset er å ville hverandre vel og å gjøre hverandre gode.

Vi spør barne- og ungdomsarbeider/assistent om hvordan de opplever at det legges til rette for uformelle tilbakemeldinger på avdelingen.

Informant A2 uttrykker at hun har tillit til den pedagogiske lederen med tanke på hvordan hun legger til rette for uformelle tilbakemeldinger, ved at hun er åpen, hører på forslag, samtidig som hun setter tydelige grenser og begrunner sine tilbakemeldinger overfor informant A2 og de andre medarbeiderne på avdelingen. Hun sier at hun med årene har lært seg å kjenne den pedagogiske lederen godt og at dette påvirker relasjonen de har i positiv grad, ved at det oppleves som naturlig å gi tilbakemelding. Vi tolker i måten hun ordlegger seg på, at den pedagogiske lederen er et godt forbilde for henne. Informant B2 forteller at hun nå i det daglige «ikke merker noe spesielt», men at hun og pedagogisk leder tidlig i starten av nytt barnehageår gikk igjennom et forventningsdokument for de ansatte, hvor det ble tatt opp at man skal gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere.

### 4.3 Trivsel

Vi spør våre informanter om hva de legger i begrepet trivsel og hvilken betydning det har for dem.

Informantene A2, B1 og B2 forklarer at de legger i begrepet trivsel at man har lyst til å gå på jobb. Både informant A2 og B2 legger i tillegg vekt på i sine besvarelser, at man ikke klarer å utføre en god jobb dersom man ikke trives, og når man trives er man tryggere på seg selv og den jobben man gjør. Videre forteller informant A2 at å ha god kjemi med medarbeiderne på avdelingen er av betydning for hennes trivsel. Informant A1 forklarer at trivsel for henne er når man har humor, glede og samhold i hverdagen på jobb, «trivselen kommer ikke servert, man må jobbe for den». Hun kommer med et praktisk eksempel fra avdelingen som har hatt betydning for henne, hvor de har hatt fokus på «sol ute, sol inne». Hun forklarer at ved dette slagordet man skal bli møtt med et smil og «god morgen, så kjekt å se deg!» når man kommer på jobb, dette for å fremme trivsel. At solen som skinner ute, skal også skinne inne i barnehagen og at man skal mene det når man hilser på hverandre.

Vi spør våre informanter om hva trivsel har å si for å gi eller motta uformelle tilbakemeldinger.

Her svarer alle informantene at de opplever det som enklere å gi og motta tilbakemeldinger i form av både ros og konstruktive tilbakemeldinger når man trives, har det godt med seg selv og medarbeiderne på avdeling. Videre sier informant A2 at hun har kjent på kroppen hvordan det kan være vanskelig å gi andre positive tilbakemeldinger, om man ikke selv trives

på jobb. Informant A1 påpeker viktigheten av å «ha en ryggsekk» med gode tilbakemeldinger og trivsel i bunn, at dette kan påvirke hvordan man opplever og tolker konstruktive tilbakemeldinger. Hun legger også til at når man gir konstruktive tilbakemeldinger, er det viktig å forklare den medarbeideren dette gjelder, at det blir sagt i beste mening, fordi man vil den andre vel og at begge parter også vet at man skiller mellom person og sak i disse tilbakemeldingene.

## 5.0 Drøfting av data i lys av teori

Med utgangspunkt i vår problemstilling *Hvordan kan pedagogisk leder legge til rette for at tilbakemeldinger fremmer trivsel for seg selv og sine medarbeidere på avdelingen?* vil vi nå drøfte våre funn i lys av vår teoridel. For å skape bedre struktur i denne presentasjonen, har vi valgt å dele inn i to kategorier; tilbakemelding og trivsel, hvor den pedagogiske lederen blir et gjennomgående punkt i begge temaene for å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte.

### 5.1 Tilbakemelding

Som pedagogisk leder på en avdeling i barnehage, har man et etisk ansvar å sørge for personlig og faglig vekst for sine medarbeidere gjennom blant annet de uformelle tilbakemeldingene man gir i løpet av arbeidsdagen. Dette fordi den pedagogiske lederen i utgangspunktet har mer kunnskap i sin faglige «ryggsekk» enn barne- og ungdomsarbeidere/assistenter, som kan ses i sammenheng med Skogen (2013) når hun sier at «en stor del av barnehagearbeidet består i å *veilede* personalgruppa» (s. 28). I sammenheng med vår oppgave betyr det at pedagogisk leder gir anerkjennelse og/eller konstruktive tilbakemeldinger på den jobben medarbeidere gjør «der og da», for å bygge kompetanse og for å kunne fremme trivsel på avdelingen. Funn fra våre intervju viser at tilbakemelding er noe alle informanter har et forhold til, samtidig som det kommer frem at de har et forbedringspotensiale i form av å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere i hverdagen. Slik vi ser det, er informantene bevisste og åpne rundt temaet, og dermed vil de videre kunne være mottakelige for innspill og veiledning fra pedagogisk leder. Med dette som utgangspunkt kan det dannes et grunnlag for pedagogisk leder i arbeidet med å legge til rette for at tilbakemeldinger skal kunne bli en del av medarbeiderens hverdag. Dette kan ses i sammenheng med Haugen & Skogen (2013) når de sier at «det å gi konstruktive tilbakemeldinger på medarbeidernes arbeid er et sentralt ledd i det å skape trivsel og trygghet, noe som tilsier at lederen bør innarbeide gode tilbakemeldingsrutiner» (s. 114). Videre i dette arbeidet vil det, slik vi ser det, være fordelaktig for pedagogisk leder å kjenne til betydningen av egen rolle, på bakgrunn av at hun er et forbilde og rollemodell for sine medarbeidere, og at hennes fremtoning derfor vil være av betydning. Som nevnt i teoridel innehar stillingen til pedagogisk leder et stort ansvar (Larsen & Slåtten, 2019, ss. 239-242) og av egen erfaring fra praksis, har vi selv opplevd at dette ansvaret til tider kan prege arbeidet i form av tidspress eller uforutsette situasjoner som oppstår. Vi tenker at dette kan være påvirkende faktorer i forhold til å være rollemodell, da det i en travel hverdag på

avdelingen kan oppleves at pedagogisk leder til tider «glemmer» sine medarbeidere, fordi det oppstår situasjoner som må håndteres og opptar hennes fokus. Gjennom våre funn, erfarer vi at det er en uoverensstemmelse i besvarelsene til barnehage B, hvor vi først spør informant B1, som er pedagogisk leder, om hvordan det legges til rette for at det skal være naturlig å gi uformelle tilbakemeldinger til hverandre på avdelingen. Vi tolket ut i fra hennes besvarelse, at dette var noe hun bevisst jobbet med. Deretter spurte vi informant B2, assistent, om hvordan hun opplevde at pedagogisk leder la til rette for dette, hvor hennes svar var at hun «ikke merker noe spesielt». Vi stiller oss derfor undrende i etterkant av disse besvarelsene, om pedagogisk leder er tydelig nok, da dette ikke kommer frem i våre funn fra denne barnehagen. Vår tolkning er at dette kan tyde på at intensjonen til pedagogisk leder ikke blir fanget opp av medarbeiderne på avdelingen.

Det å se hver enkelt medarbeider blir vesentlig for pedagogisk leder for å bygge relasjoner og skape et godt samarbeid mellom alle medarbeidere på avdelingen. Dette bekrefter informant A2, assistent, som nevner i sine uttalelser at hennes pedagogisk leder inkluderer og gjør at hun føler seg sett og hørt. Videre mener vi at det er den pedagogiske lederen som selv må starte som en god rollemodell i tilbakemeldingsarbeidet for at hennes medarbeidere skal følge etter. Dette er i overensstemmelse med Irgens (2007), da han viser til at «ledere er rollemodeller for sine ansatte, og handling kommuniserer bestandig sterkere enn ord» (s. 173) Når det gjelder å gi tilbakemelding til andre medarbeidere, mener vi at det er viktig at man er bevisst på at tilbakemeldinger gis så tidlig som mulig i etterkant av aktuell situasjon. Gjennom våre funn kan vi vise til informant A2 som benevner tilbakemeldinger som «ferskvare». Dette mener vi er en god beskrivelse, fordi vi tenker at ved å utsette, kan tilbakemeldingen bli utdatert og miste sin verdi. Dette bekreftes også i teori om situasjonsbestemt ledelse, hvor Thompson (2011) sier «gå i dialog med medarbeideren så raskt som mulig» (s. 58). Slik vi ser det vil det også være hensiktsmessig at pedagogisk leder er bevisst på at når man skal gi en tilbakemelding bør den preges av kvalitet, fordi da gir man medarbeiderne mulighet til å kunne få en dypere forståelse og lære av den. Dette kan ses i sammenheng med begrepet «kommentatorkompetanse», som vi viser til i vår teoridel. Ifølge Espedal Tunglund (2020) innebærer det at man evner å begrunne de pedagogiske tilbakemeldingene man gir til sine medarbeidere, som følge av den kunnskap man innehar (s. 188). Videre kan vi knytte dette opp til informant B1 sin beskrivelse av en arbeidsmetode det tidligere er blitt lagt vekt på i hennes barnehage, for å kunne øke bevissthet på å gi hverandre tilbakemeldinger på avdelingen. Når man observerte at en medarbeider utførte

jobben på en god måte, skulle man gi anerkjennelse og begrunne dette. Om man observerte noe man mente kunne forbedres, skulle man da gi en konstruktiv tilbakemelding og begrunne på samme måte. På bakgrunn av informant B1 sin beskrivelse av denne arbeidsmetoden, anser vi at dette kan knyttes opp til faglig læring, fordi vi mener at gjennom å få tilbakemeldinger på den jobben man gjør, kan man ta lærdom, skape en bevissthet rundt sin egen praksis og at medarbeiderne kan få tillit til sin leder. Dette samsvarer med Skoglund & Sundvall (2017) som refererer fra Kvistad & Søbstad når de sier at «pedagogisk leder må derfor løfte frem erfaringene, og samtale og reflektere rundt disse med personalet, for deretter å trekke ut nye kunnskaper og forståelse knyttet til praksis» (s. 49). Informant A1 forklarte dette på en beskrivende måte i sitt intervju, at «positive tilbakemeldinger lærer meg hva jeg bør fortsette med, ved konstruktive tilbakemeldinger gjør jeg ikke den samme feilen en gang til». Videre tenker vi at pedagogisk leder kan velge å endre hvor detaljerte hennes tilbakemeldinger bør være, ettersom medarbeideren får mer kunnskap i forhold til arbeidet som skal utføres (Thompson, 2011, s. 50).

Vi erfarte også av våre informanter at tilbakemeldinger generelt kan være utfordrende, både ved å gi og motta på bakgrunn av de konsekvenser man kan få i etterkant. I den sammenheng fortalte informant B2, at hun var redd for å bli mislikt av sine medarbeidere dersom hun gav konstruktive tilbakemeldinger. Men når det er grunnlag for å gi konstruktive tilbakemeldinger, gjorde informant B1 oss oppmerksomme på viktigheten av å ta samtalen på tomannshånd, hvor man tar seg litt tid til å gå ut av avdelingen, for å kunne formidle budskapet på profesjonell måte. Dette kan ses i sammenheng med informant A1 sin besvarelse når hun sier at fokuset er å ville hverandre vel og at man skal gjøre hverandre gode, som er i overenstemmelse med Spurkeland (2017) som sier at «Vi vil hverandre godt - og støtter hverandre» (s. 194).

I motsetning til de konstruktive tilbakemeldingene, kommer det frem i våre funn at anerkjennelse og gode tilbakemeldinger kan sies for alles ører, da informant A1 viser til hvordan de voksne er barnas forbilder. Videre påpekte informant A1 at barna «speiler» seg i de voksnes handlinger, at det derfor er viktig å være gode rollemodeller. Dette kan ses i lys av vårt argument i innledningen, hvor vi knyttet vår tematikk opp mot Rammeplanen, der det kommer frem at personalet skal være tydelige rollemodeller overfor barna (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15), men i den sammenheng mener vi at det også er like viktig at medarbeiderne er gode forbilder overfor hverandre. Videre blir det også sagt av informant A1, at måten tilbakemeldingen «blir sagt på» på er viktig, fordi dette i verstefall kan utgjøre en uheldig konsekvens for mottakeren. Dette kan ses i sammenheng med

Spurkeland (2020), som sier at «form og innhold skal være slik at mottakeren kan forholde seg til det» (s. 100). I den forbindelse blir det relevant å nevne begrepet metakommunikasjon i forbindelse med informant A1 sin uttalelse. Når det gis tilbakemeldinger fra en medarbeider, kan det oppstå misforståelse eller at man oppfatter tilbakemeldingen på annen måte enn det som var hensikten, på bakgrunn av blant annet tonefall eller kroppsspråk. Ved å snakke med medarbeideren om dette, kalles det å metakommunisere (Høigård, 2019, s. 20). Da tenker vi at det vil være hensiktsmessig å for eksempel spørre medarbeideren «Hva mente du egentlig når du sa det til meg?» eller «Det du sa fikk meg til å føle ...» som er i overenstemmelse med Høigård (2019) som sier at «da vil en gjerne snakke om hva som egentlig ble formidlet av følelser og holdninger både til emnet og mellom kommunikasjonsdeltakere» (s. 20). I forhold til begrepet metakommunikasjon, ser vi klare fordeler med å kunne få avklare opplevelse eller tanker som man kan sitte igjen med i etterkant av en tilbakemelding, fordi vi tenker at dette kan medvirke til å forhindre negative konsekvenser i relasjonen mellom medarbeidere på avdelingen.

## 5.2 Trivsel

Funn fra våre intervjuer viser at trivsel og tilbakemeldinger påvirker hverandre i den grad, at dersom du trives på jobb, er det lettere å gi tilbakemeldinger. Dette fremheves blant annet av informant B2, når hun henviser til at uformelle tilbakemeldinger mellom medarbeidere påvirker egen og andres trivsel. Ved at de gjennom tilbakemeldinger kan forstå hverandre bedre, som igjen fører til en bedre hverdag sammen. Ut fra vårt syn, vil det være fordelaktig for pedagogisk leder å ha kjennskap til faktorer som fremmer trivsel på avdelingen, fordi det i stor grad preger og påvirker medarbeidernes hverdag. Dette er i samsvar med funnene gjort i intervjuene der det kommer tydelig frem at trivsel er vesentlig for å kunne gjøre en god jobb og at trivsel preger deres jobbhverdag i stor grad. I vår teoridel har vi i underkapittelet trivsel referert til Skogen (2013) for å beskrive hvordan trivsel påvirker nettopp dette. Videre kan dette ses i sammenheng med Kaufmann & Kaufmann (2015) som viser til at:

«Trivsel og meningsfullt arbeidsengasjement representerer en verdi for enkeltperson i form av livskvalitet og helse. For organisasjonen vil høy grad av trivsel og jobbforpliktende engasjement hos medarbeiderne være viktige forutsetninger «for å få jobben gjort» og for å beholde kompetente medarbeidere» (s. 291).

Gjennom egne erfaringer fra praksis vil vi si at trivsel er en påvirkende faktor for alt arbeid som utføres i barnehagen, med tanke på hvordan de ulike arbeidsoppgaver gjennomføres. For å fremme trivsel på avdeling må pedagogisk leder legge vekt på relasjoner og tillit som

påvirkende faktorer. Det at vi trives på jobb, vil slik vi ser det, også påvirkes av relasjonene leder har til sine medarbeidere. I våre funn opplever vi at både informant A1 og B1, begge pedagogiske ledere, vektlegger at trivsel innebærer at alle skal bli sett, og at alle er nødvendige, som kan ses i lys av relasjonsledelse, hvor Spurkeland (2017) blant annet sier at «Grupper og mennesker som trives i hverandres selskap, kan yte mer enn antallet tilsier» (s. 195).

En faktor slik vi ser det, vil i denne sammenheng være tillit, og på lik linje som med relasjoner, bygges tillit over tid, men at tilliten kan brytes lettere enn den bygges opp (Spurkeland, 2020, s. 54). Dersom pedagogisk leder får opprette et tillitsforhold med sine medarbeidere, vil dette kunne øke sjansen for at det å gi tilbakemeldinger til hverandre vil kunne oppleves som naturlig, som igjen kan resultere i trivsel og forutsigbarhet blant medarbeiderne på avdelingen. Dette samsvarer med Øiestad (2004) når hun sier «Feedback henter fram ressursene i folk og er dermed et verktøy som ledere bør gripe begjærlig. Tilliten mellom ledelse og ansatte bygges gjennom gode tilbakemeldinger» (s. 134). Vi har tidligere i oppgaven nevnt Skoglund og Sundvall (2017) sin faktor «bagasje» (s. 27), som også kan relateres til våre funn, da informant A1 henviser til dette ved å bruke betegnelsen «penger i banken», hvor hun forklarer at man må fylle på med det positive i form av anerkjennelse for å kunne gjøre «uttak» i form av kritikk eller konstruktive tilbakemeldinger. Det er viktig å ha med seg gode erfaringer fra tilbakemeldinger og trivsel, fordi dette kan påvirke hvordan man tolker og opplever de konstruktive tilbakemeldingene. Vi tenker at det er mindre sjanse for negative konsekvenser dersom man har tillit og gode relasjoner i «ryggen». Dette er i overenstemmelse med Øiestad, hvor hun henviser til blant annet Honneth når hun sier «Når miljøet skaper tilhørighet og ser hver enkeltes kompetanse, da blir vi autonome – da våger vi mer» (s. 108).

Som beskrevet i teoridelen er også anerkjennelse en påvirkning av trivsel. Pedagogisk leder kan legge til rette for dette, ved å bevisst arbeide for å motivere sine medarbeidere gjennom anerkjennelse av godt arbeid. Og at det på denne måten naturlig skapes en god relasjon mellom pedagogisk leder og medarbeider, og at dette i positiv grad kan påvirke det videre tilbakemeldingsarbeidet mellom alle medarbeiderne på avdelingen. Dette samsvarer også med vår teoridel i den forbindelse, hvor vi henviste til Øiestad (2004) som sier at «Gjennom positive tilbakemeldinger fra medarbeider kan dette styrke selvfølelsen og skape samhold og fellesskap på avdelingen» (s. 165). Slik vi ser det, ble det i etterkant av vår innsamling av data, naturlig for oss å dele inn anerkjennelse i to kategorier. Den første er den profesjonelle



anerkjennelsen, hvor man får positiv tilbakemelding på arbeidet man gjør. Fra våre funn uttrykker informant A1 at denne form for anerkjennelse kan oppleves som utfordrende for henne, da hun ikke er vant med å få det. På bakgrunn av denne uttalelsen mener vi at dette også kan knyttes opp til Skoglund & Sundvall (2017) sin teori om «bagasje», hvor vi i teoridelen knyttet begrepet opp til at våre tidligere erfaringer kan spille inn for hvordan vi opplever og tolker tilbakemeldinger vi får (s. 27) og som vi også i drøftingen har knyttet opp til trivsel og «penger i banken». Den andre formen for anerkjennelse velger vi å kalle for personlig anerkjennelse, den som man får i møte med andre. Her kan vi vise til informant A1 sin besvarelse, hvor hun fortalte om begrepet «sol ute, sol inne», hvordan man skulle bli møtt på en god måte av sine medarbeidere når man startet dagen på avdelingen – «God morgen, så kjekt å se deg!». På bakgrunn av våre funn fra informantene tenker vi at ved å få anerkjennelse, økes motivasjon og trivsel for medarbeideren. Dette er i overensstemmelse med Øiestad som sier at «... arbeidet ofte kjennes enda mer meningsfylt når tiltroen øker gjennom positive tilbakemeldinger» (s. 73). Det er ulike måter å tolke motivasjon og hvordan det påvirker trivsel. Noen vil kunne mene at motivasjon fører til trivsel, mens andre vil kunne mene at trivsel fører til motivasjon. Ut fra egne erfaringer gjort i praksis mener vi at dersom du trives på jobb, vil du bli motivert og dermed utfører et bedre arbeid, og derfor blir motivasjon for oss en påvirkende faktor for trivsel. Dette samsvarer også med hvordan vi tolker våre funn fra informantene. Ved å tenke at trivsel fører til økt motivasjon, kan dette prege medarbeiders evne og vilje til å utføre et godt arbeid i barnehagen. For pedagogisk leder, mener vi det derfor vil være hensiktsmessig at hun er bevisst på å legge til rette for de uformelle tilbakemeldingene i form av anerkjennelse. Dette kan ses i lys av Øiestad (2004) som sier at «En av de beste måtene en leder kan gjøre dette på er å gi god, nyansert og velplassert feedback» (s. 134).

Som en følge av våre funn, velger vi til slutt å drøfte hvordan kvalitet kan komme som en følge av trivsel på avdelingen. Dette på bakgrunn av blant annet informant B1 og B2 sine besvarelser om at trivsel for dem var at man ønsker å komme på jobb. Med dette grunnlaget tenker vi at ved å trives på jobb, utfører man et bedre arbeid enn om man mistrives, som også samsvarer med Haugen & Skogen (2013 s. 185). Hvordan pedagogisk leder legger til rette for at tilbakemeldinger skal kunne fremme trivsel for seg selv og sine medarbeidere, vil være viktig for å oppnå kvalitet i arbeidet på avdelingen. Som nevnt i teoridel viser vi til prosesskvaliteten, som beskriver den opplevde kvaliteten (Alvestad & Gjems, 2021, s. 17), hvor det i vår forbindelse rettes mot medarbeidere, barna og foreldrene, fordi vi tenker at

personalets trivsel vil påvirke hvordan kvaliteten kan oppleves av foreldre og barn. Når medarbeiderne trives på jobb, tenker vi at dette vil vise igjen i måten de blant annet snakker med hverandre på, måten de utfører arbeidet med barna på, som igjen vil vise til hvordan kvaliteten oppleves av både brukerne og ansatte på avdelingen. Dette kan ses i lys av følgende sitat «Hvordan de voksne møter barna og legger til rette for trygge, stabile og stimulerende omgivelser, er avgjørende» (Lekhal et al., 2016, s. 52) og i likhet med Berger Storli og Myrvang når de viser til at et godt samarbeidsklima mellom de ansatte vil kunne påvirke barna og barnehagen som helhet (s. 115).

Egen erfaring fra praksis i barnehage viser også at foreldre påvirkes i positiv grad av ansatte som gir uttrykk for at de trives på avdelingen, når barna leveres eller hentes, ved å bli møtt med smil og glede. Dette kan også ses i sammenheng med våre funn hvor informant A1 sier at trivsel for henne er humor, glede og samhold, og vi tolker på bakgrunn av hennes besvarelse at dette gjenspeiler seg i kvalitetsarbeidet på avdelingen. Hvordan pedagogisk leder velger å lede sine medarbeidere i tilbakemeldingsarbeidet vil slik vi ser det, derfor ha påvirkning på kvaliteten på arbeidet som utføres i barnehagen. Fordi dette vil kunne prege klimaet på avdelingen som igjen kan påvirke trivsel, relasjoner og hvordan tilbakemeldinger gis mellom medarbeiderne. Dette er også i overensstemmelse med Dalli et al. (2011) sine konklusjoner fra deres rapport om hvordan arbeidsforholdet kan påvirkes av trivsel, motivasjon og samarbeid, og innvirker for kvaliteten som utføres i arbeidet med barna (s. 92-161, egen oversettelse). I lys av våre funn opplever vi de pedagogiske lederne som bevisste på betydningen av hvordan trivsel kan påvirkes gjennom uformelle tilbakemeldinger.

## 6.0 Konklusjon

*Hvordan kan pedagogisk leder legge til rette for at tilbakemeldinger fremmer trivsel for seg selv og sine medarbeidere på avdelingen?*

Med utgangspunkt i nevnt problemstilling har vårt arbeid basert seg på pedagogisk leders rolle i barnehagen. Som nevnt innledningsvis, har vi med bakgrunn i vår tanke om at dersom du trives på jobb utfører du et bedre arbeid, hatt som mål å undersøke hvordan det legges til rette av pedagogisk leder for å gi tilbakemeldinger. Og hvor viktig dette er for å skape trivsel for seg selv og blant medarbeiderne på avdeling. For å belyse vår problemstilling har vi gjennom vår forskning brukt ulik litteratur, semistrukturerte intervjuer og erfaringer fra egen praksis. Våre funn viser til at trivsel er betydningsfullt for alle informanter i deres hverdag. Videre kommer det frem at trivsel påvirkes av tilbakemeldinger, men at tilbakemeldinger derimot kan være enkelt å gjennomføre teoretisk, men vanskelig å utføre i praksis. Så hvordan kan pedagogisk leder legge til rette for at tilbakemeldinger fremmer trivsel? Våre funn viser at tilbakemeldinger er noe alle må forholde seg til og som påvirker den enkelte i ulik grad på bakgrunn av den «personlige bagasjen» man har opparbeidet seg gjennom ulike erfaringer. Gjennom arbeidet med vår oppgave har vi sett betydningen av at pedagogisk leder vektlegger kvalitet i tilbakemeldinger som gis til sine medarbeidere, ved å bruke kommentatorkompetansen. Det vil også være hensiktsmessig for pedagogisk leder å metakommunisere for å kunne avklare tanker og opplevelser med medarbeideren i etterkant av tilbakemelding, for å unngå misforståelser som kan skape problemer for videre samarbeid og relasjon. Slik vi ser det, vil det også være hensiktsmessig at den pedagogiske lederen «putter penger i banken» i form av anerkjennelse for å styrke tillit, relasjon og trivsel hos sine medarbeidere. Våre funn viser at man er bedre rustet til å motta konstruktive tilbakemeldinger, uten at det påvirker relasjonen man har til medarbeiderne på en negativ måte, dersom man har gode erfaringer i bunn.

Vi ser også hvordan kvaliteten på arbeidet man gjør kan påvirkes av trivsel gjennom tilbakemeldinger, da vi gjennom både teori, funn fra våre intervjuer og drøfting ser betydningen av å ha medarbeidere som ønsker å komme på jobb, og som sprer glede og humor på avdelingen. Samt at personalet også fremstår som rollemodeller for barna og hverandre i måten man snakker til hverandre på. Kvaliteten på det utførte arbeidet på avdelingen oppleves både av personalet, barna og foreldre, og gjennom vår forskning ser vi betydningen av pedagogisk leders rolle for å legge til rette for at trivsel fremmes gjennom de uformelle

tilbakemeldingene. For at dette skal bli en del av barnehagehverdagen bør pedagogisk leder legge til rette i form av relasjonsbygging, skape tillitt blant sine medarbeidere og være en god rollemodell i måten uformelle tilbakemeldinger formidles. Tilbakemeldinger bør gis etter kort tid, for å ikke miste sin verdi eller hensikt. Videre må pedagogisk leder jobbe målrettet for å skape en arena der tilbakemeldinger blir en naturlig del av medarbeidernes hverdag. Ved å gjøre dette, vil det slik vi ser det, legges grunnlag for trivsel og kvalitet i barnehagen. Vår forskning viser til at temaet rundt tilbakemelding er aktuelt, og burde vært en større del av undervisningsopplegget i barnehagelærerutdanningen. Vi mener at ved å rette fokus på dette i utdanningen, vil det kunne bidra til at kommende pedagogiske ledere har et bedre utgangspunkt og en større bevisstgjøring rundt viktigheten av tilbakemeldinger, og hvordan de i deres videre arbeid kan legge til rette for at tilbakemeldinger skaper trivsel for seg selv og blant medarbeiderne på avdeling.

## Litteraturliste

- Alvestad, M., & Gjems, L. (2021). Introduksjon. I M. Alvestad, & L. (. Gjems, *Pedagogisk kvalitet i barnehagen*. Universitetsforlaget AS.
- Berger Storli, J., & Myrvang, E. (2021). Atmosfære i barnehagen. I M. Alvestad, & L. Gjems, *Pedagogisk kvalitet i barnehagen*. Universitetsforlaget .
- Bergsland, M. D., & Jæger, H. (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Cappelen damm as.
- Bærenholdt, J., & Christensen, V. (2018). *Tilbakemelding*. Gyldendal Akademisk.
- Christoffersen , L., & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Abstrakt forlag AS.
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving 7. utgave*. Gyldendal akademisk.
- Dalli, C., White, E., Rockel, J., Duhn, I., Buchanan, E., Ganly, S., & Wang, B. (2011). *Quality early childhood education for under-two-year-olds: What should it look like? A literature review*. Ministry of Education New Zealand.
- Espedal Tunghland, I. (2020). Ny i barnehagelærerprofesjonen - vilkår for profesjonell identitetsutvikling i møte med et arbeidsfellesskap. I A. Berge, & E. Johansson, *Teori og praksis i barnehagevitenskapelig forskning*. Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale - Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. Høyskoleforlaget as.
- Guldbrandsen, L., & Eliassen, E. (2013). *Kvalitet i barnehager: rapport fra en undersøkelse av strukturell kvalitet høsten 2012*. NOVA.
- Hannevig, L., Lundestad, M., & Skogen, E. (2020). *Pedagogisk leder i barnehagen - Samhandlig, organisering og dialog*. Fagbokforlaget.
- Haugen, R., & Skogen, E. (2013). Holdninger og kommunikasjon. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad, & M. Slåtten, *Å være leder i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Haugen, R., & Skogen, E. (2013). Trivsel, stress og jobbtilfredshet. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen*. Fagbokforlaget.

- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2013). *Management of Organizational Behavior*. Pearson Education, inc.
- Honneth, A. (2007). *Kamp om anerkjennelse (Norsk utgave)*. Pax forlag.
- Høigård, A. (2019). *Barns Språkutvikling- muntlig og skriftlig*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Irgens, E. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Oslo.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2019). *En bok om oppvekst: Samfunnsfag for barnehagelærere (5. utg.)*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Lekhal, R., Zachrisson, H., Solheim, E., Moser, T., & Drugli, M. (2016). *Dette vet vi om barnehagen: Betydningen av kvalitet i barnehagen*. Gyldendal Akademisk.
- Møller, L. (2012). *Anerkjennelse i praksis - om utviklingsstøttende relasjoner*. Kommuneforlaget.
- Pettersen, K.-S., & Simonsen, E. (2010). *Anerkjennelse og profesjon*. Cappelen Damm as.
- Skogen, E. (2013). Ledelse i barnehagen. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Skoglund, T., & Sundvall, P. (2017). *Pedagogisk ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Spurkeland , J. (2015). *Relasjonsledelse as - Konsulentvirksomhet innen ledelse og organisasjonsutvikling*. Hentet November 26, 2021 fra Vimeo: <http://www.vimeo.com/131854402>
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse - Kunsten å lede et mangfold av individer*. Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse 3.utgave*. Universitetsforlaget.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* . Gyldendal akademisk.

Wadel, C. (2021). Samlederskap i barnehagen. Erfaringer med delt lederskap mellom likestilte pedagogiske ledere. *Søkelys på arbeidslivet, Årgang 38, nr. 1-2021, s. 59–73. Universitetsforlaget.*

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

Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger - om å bygge hverandre*. Gyldendal Akademisk.

## Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

### **Takk for at du vil bli intervjuet vedrørende vår bacheloroppgave om tilbakemeldinger knyttet til trivsel!**

Her følger informasjon om vårt forskningsprosjekt hvor formålet er å få svar på følgende problemstilling: «*Hvordan kan pedagogisk leder legge til rette for at tilbakemeldinger fremmer trivsel for seg selv og sine medarbeidere på avdelingen?*»

I dette skrivet vil du få bedre innsikt i målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

#### **Formål**

Da det i vårt studieløp til nå generelt har vært størst fokus på barnas hverdag i barnehagen, ønsker vi å rette søkelyset på de ansatte. Vi tenker at når pedagogisk leder har fokus på hvordan tilbakemeldinger kan fremme trivsel mellom medarbeidere på avdeling, kan dette påvirke arbeidshverdagen i barnehagen på en positiv måte. Vi stiller oss undrende til hvorfor trivsel og tilbakemeldinger mellom de voksne ikke vektlegges i større grad, derfor ble dette et utgangspunkt for vår forskning.

Vi ønsker å forske på hvordan uformelle tilbakemeldinger som gis i arbeidshverdagen kan påvirke trivselen mellom medarbeidere på avdeling. I vår oppgaven vår er det begrepene pedagogisk leder, tilbakemelding og trivsel våre spørsmål i intervjuet blir rettet opp imot.

Intervjuet vil bestå av ca 10 spørsmål, og vil vare i ca 30 minutter. Informasjonen som innhentes under intervjuet vil analyseres og skape grunnlaget for videre arbeid mot en bacheloroppgave. Prosjektdeltaker vil motta en intervjuguide med forskningsspørsmålene i forkant av intervjuet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta pga. din stilling ...

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du er med på et intervju. Intervjuet vil vare i ca 30 minutter. Intervjuet vil ta for seg spørsmål rettet mot din rolle som ..... i forhold til vår tematikk. Vi er to studenter som skriver denne bacheloroppgaven sammen, og begge vil delta i intervjuet, det vil si at en foretar intervju, mens den andre tar skriftlige notater.



### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være prosjektansvarlig som har tilgang til dine privatopplysninger. Informasjonen du gir i intervjuet vil bli anonymisert og delt med veileder, prosjektgruppe og i selve bacheloroppgaven.
- Navn og kontaktopplysningene dine vil bli lagret på prosjektansvarlig sin datamaskin, og vil bli slettet etter oppgaven er levert inn.

Intervjudeltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes **04.01.2022**. Ved prosjektslutt vil personopplysninger slettes.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

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

- Universitetet i Stavanger ved student - X
- Email: X

Med vennlig hilsen

X og X

-----  
-----

Dato / navn

-----  
-----

Dato / navn

## **SAMTYKKEERKLÆRING**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om bacheloroppgave med fokus på tilbakemeldinger knyttet til trivsel og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet den 04.01.2022

Prosjektdeltakers navn med blokkbokstaver:

.....

.....

...

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

(Original til studenten- som tar vare på den, kopi av alle tre sidene gis til prosjektdeltakeren)

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

	<b>Spørsmål</b>	<b>Eventuelle oppfølgingsspørsmål?</b>
<b>Bakgrunn</b>	1. Hva er din stilling på avdelingen? 2. Hvor gammel er du og hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?	
<b>Tilbakemelding</b>	3. Hva er ditt forhold til å gi og motta uformelle tilbakemeldinger/anerkjennelse?  4. Hvor bevisst er du på å gi uformelle tilbakemeldinger/anerkjennelse til de andre medarbeiderne på avdelingen?  5. På hvilken måte reflekterer du over de tilbakemeldingene du får?	3.1 Hvorfor/kan du utdype dette? Eksempler 3.2 Hvordan opplever du å gi/motta? 3.3 Hvordan påvirker dette din jobbhverdag?  4.1 Hvorfor/Hvorfor ikke? 4.2 Kan det påvirke din relasjon til medarbeidere, hva tenker du?  5.1 Mener du at relasjonen påvirker dette? 5.2 Kom med eksempel
<b>Ledelse</b>	6. (Pedagogisk leder) – Hvordan legger du til rette for at det skal være naturlig å gi uformelle tilbakemeldinger til hverandre på avdelingen?	6.1 Hva legger du vekt på i din lederstil med tanke på dette? 6.2 Kan du gi eksempel på dette?

	7. (Assistent) – Hvordan opplever du at det legges tilrette for uformelle tilbakemeldinger på avdelingen?	7.1 Kan du gi eksempel på dette?
<b>Trivsel</b>	8. Hva legger du i begrepet trivsel?  9. Hvordan tenker du at uformelle tilbakemeldinger kan påvirke din og andres trivsel?  10. Hvilken påvirkning tenker du at trivsel har å si for å gi og motta tilbakemeldinger?	8.1 Hvilken betydning/følger har trivsel for deg? 8.2 Begrunn dette  9.1 Hvorfor?  10.1 Hvorfor?