

Hvordan jobber lederen for å skape et motiverende arbeidsmiljø?

Alessandro-Giovanni Elide
Kandidatnummer: 1010

Bacheloroppgave
BDBAC4900

Trondheim, april 2018

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



Innhold

1.	Innledning	3
1.1	Avgrensing og begrepsavklaring	3
2.	Teori	5
2.1	Rammeplanen og barnehageloven	5
2.2	Den psykologiske kontrakten	5
2.3	Herzbergs motivasjon- og trivselsfaktorer	6
2.4	Motivasjon i praksis	7
2.5	Deci og Ryans motivasjonsteori	8
2.6	Flytsonen	8
2.7	Situasjonsbetinget ledelse	9
2.8	Omsorg, respekt og humor	10
2.9	Kjennetegn på et godt arbeidsmiljø	11
2.10	Arbeidsmiljøets påvirkningskraft på barn	11
3.	Metode	13
3.1	Mitt valg av metode	13
3.2	Valg av informanter	13
3.3	Validitet og reliabilitet	14
3.4	Intervjuguide og intervju	15
3.5	Etterarbeid av data	16
4.	Presentasjon av funn og drøfting	18
4.1	Tanker om betydningen av arbeidsmiljø	18
4.2	Medarbeidernes relasjoner til hverandre	22
4.3	Skape et velfungerende team	25
4.4	Ledelse	27
5.	Konklusjon og avslutning	31
	Litteraturliste	33
	Vedlegg: Intervjuguide	34

1. Innledning

Jeg bestemte meg ganske tidlig i prosessen om at jeg ville skrive om ledelse. Ikke nødvendigvis ledelse av barns læring da dette er et tema Dronning Mauds Minne går grundig gjennom i utdanningsløpet for barnehagelærere, men heller ledelse av de voksne i barnehagen. Dette er et tema jeg har savnet fokus på disse årene og noe jeg føler meg langt fra utlært i. Mye av motivasjonen min til å skrive om dette temaet stammer fra at jeg har lang erfaring som assistent i barnehagen, jeg har hatt tilsvarende stort antall avdelingsledere over meg gjennom årenes løp. Jeg har observert at det å lede en gruppe voksne mennesker ikke alltid er like enkelt, spesielt voksne som har forskjellige interesser, forskjellige meninger og sterke personligheter. Samtidig er det at personalet er forskjellige en viktig del av det mikrosamfunnet barnehagen er. Barsøe utdyper: «Det er synd for barna om de bare møter et smalt utsnitt av befolkningen i barnehagen. Jo mer ulike de ansatte i barnehagen er, desto lettere er det å skape en barnehage som passer for alle barn» (Barsøe, 2013, s. 80).

En annen grunn til valget av tema er at jeg kjenner en del ærefrykt til tanken på lede en gruppe med andre voksne i barnehagen. Min erfaring er at det er vanskelig å gjøre alle fornøyde til enhver tid. Jeg har mange tanker om hva som er god ledelse og hva som er dårlig, hva som fungerer for meg og hva som ikke fungerer så kravene mine til god ledelse er høye. Samtidig er jeg klar over at det som er god ledelse for meg ikke nødvendigvis passer så godt for andre. Dette har ført til at jeg har høye krav til meg selv som leder, krav som ikke nødvendigvis er så enkle å innfri.

Å skrive en bacheloroppgave om ledelse av medarbeidere og forske på hvordan andre ledere jobbet mot god ledelse og å skape et godt arbeidsmiljø så jeg for meg kunne være et godt ledd i å lære mer om emnet slik at det på sikt kan bli litt enklere for meg selv å tre inn i en lederrolle.

1.1 Avgrensning og begrepsavklaring

I prosessen mot valg av problemstilling tenkte jeg altfor bredt. Jeg ønsket å finne ut av hvordan en avdelingsleder/baseleder jobbet for å skape et godt arbeidsmiljø samtidig som jeg var opptatt av hva et dårlig arbeidsmiljø på en base eller avdeling gjorde med barnegruppen.

Min opprinnelige problemstilling var: «Hvordan motivere en gruppe til å bli et team og hvordan skape motiverte medarbeidere». I første veiledning ble vi enige om at denne problemstillingen fort kunne bli for omfattende å svare på. Den ble endret for å spisse inn temaet og fokusere mer på ledelse og arbeidsmiljø. Den nye problemstillingen ble:

«Hvordan jobber lederen for å skape et motiverende arbeidsmiljø?»

Bergsland og Jæger påpeker at studenter ofte ender opp med altfor vide problemstillinger som et uttrykk for et ønske om å undersøke veldig mye. Konsekvensen av dette er ofte at studenten ender opp med en mye vanskeligere oppgave, noe som kan gå ut over motivasjonen til å fullføre og kvaliteten på oppgaven (Bergsland & Jæger, 2015, s. 60-61).

På den andre siden ønsket jeg fremdeles å finne ut av hvordan personalets arbeidsmiljø (godt eller dårlig) påvirket arbeidet med barnegruppen og barnegruppen selv. Det sistnevnte temaet ble etter datainnsamlingen lagt mindre vekt på enn jeg opprinnelig hadde tenkt. Selv om temaet opptar meg blir det fort stort og uoversiktlig i tillegg til at det faller litt på sidelinjen av problemstillingen som ble valgt. I senere veiledning ble jeg anbefalt å fokusere mer på ledelsesdelen av oppgaven min, delvis for å gjøre arbeidet litt mer håndterbart for meg selv og delvis fordi oppgaven kunne blitt for sprikende vist ikke. Jeg har allikevel valgt å ikke helt utelate dette området fra oppgaven da jeg synes funnene var for interessante til å gjemme bort. Dette kan leses mer om i kapittel 4.1 Tanker om betydningen av arbeidsmiljø.

Begrepe gruppe og team blir brukt mye i både funn og drøftingsdelen. I denne oppgaven støtter meg til Lars Svedbergs definisjon av gruppe i Irgens (2007) og en definisjon av team der Hjertø (2015), viser til Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1986; Sundstrøm mfl, 1990, Hjertø, 2013. Svedberg definerer en gruppe som et samspill på minst to personer som samarbeider for å nå et felles mål eller utfører en oppgave. Hans definisjon retter seg mot arbeidsgrupper og sier ikke noe om gruppens egenskaper som når er gruppen god eller hvordan vi kan utvikle den til å bli bedre. (Irgens, 2007, s. 94).

I sin definisjon av team viser Hjertø (2015) til Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1986; Sundstrøm mfl, 1990, Hjertø, 2013 og skriver at: «Det finnes ulike arbeidsgrupper, men arbeidsgruppen team er karakterisert ved to avgjørende kjennetegn:

1. Et team er en arbeidsgruppe hvor det er høy, gjensidig avhengighet mellom gruppemedlemmene.
2. Et team er en arbeidsgruppe som er felles ansvarlig for resultatet overfor den som har nedsatt gruppen og gitt dets mandat («teameier»)) (Hjertø, 2015, s. 392).

2. Teori

I denne oppgaven har jeg blant annet støttet meg til endel fagstoff fra Gotvassli, Barsøe, Irgens og Lundestad. Noen av teoriene jeg bruker er deres fremstillinger av andres teorier, men jeg har også støttet meg til primærkilder som Rousseau og Herzberg.

2.1 Rammeplanen og barnehageloven

Rammeplanen sier at: «Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet»

(Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). For å kunne gjennomføre dette kravet må den pedagogiske lederen blant annet sørge for at hver medarbeider tar i bruk sin kompetanse i det pedagogiske arbeidet. Dermed har hen ansvar for å skaffe seg nærmere innsikt i sine medarbeideres praktiske erfaring, interesser og eventuelt teoretisk kunnskap som kan være relevant i arbeidet med barna (Lundestad, 2005, s. 77).

Barnehagens samfunnsmandat sier at: «Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Barnehagen skal bygge på grunnleggende verdier i kristen og humanistisk arv og tradisjon, slik som respekt for menneskeverdet og naturen, på åndsfrihet, nestekjærlighet, tilgivelse, likeverd og solidaritet, verdier som kommer til uttrykk i ulike religioner og livssyn og som er forankret i menneskerettighetene» (Barnehageloven, 2005, §1). Om personalet skal kunne være i stand til å ivareta verdiene som blir understreket i Rammeplanen og Barnehageloven overfor barna i barnehagen er de også helt nødt til å kunne gjøre det samme i personalgruppen. Samhandlingene i personalet må speile de verdiene man ønsker i barnegruppen. Om man ikke får til dette er det helt umulig å kunne utøve kvalitet ovenfor barna og foreldrene.

Lise Barsøe utdyper: «Det er vanskelig, for å ikke si umulig, å legge til rette for at barn blir møtt i samsvar med de pålagte verdiene i Rammeplanen, visst ikke det samme skjer i møtet mellom voksne i barnehagen» Barsøe, 2013, s. 11).

2.2 Den psykologiske kontrakten

Den psykologiske kontrakten er et begrep som ble presentert i en artikkel av Denise Rousseau i 1989. Begrepet omhandler en uskreven kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver/organisasjon. Arbeidsgiveren skal vise hensyn til arbeidstakerens sosiale og personlige behov og jobbe mot at disse blir tilfredstilt. Til gjengjeld forventes det at arbeidstakeren forplikter seg til å være lojal til

arbeidsgiver og motivert til å jobbe målrettet for organisasjonens beste (Rousseau, 1989, s. 124-128).

For yrkesutøvere som har stor selvstendighet i sin profesjonsutøvelse, og deres ledere, er det særdeles viktig å være klar over hvor skjør denne uskrevne kontrakten er. Om den brytes av en av partene, kan det føre til uro og sterke følelser, streiker, gjennomtrekk og mistriivsel hevder organisasjonspsykologen Edgar Schein (Irgens, 2007, s. 152-153).

Begrepet den psykologiske kontrakten står sentralt i motivasjonsteorier og har relevans i barnehagen som organisasjon.

En psykologisk kontrakt bør bygges sakte men sikkert opp. Når medarbeiderene gjennom aktiv medvirkning får sine følelsesmessige behov dekket, vil de til en viss grad bli moralsk engasjert i barnehagens arbeid. Den pedagogiske lederen bør skape tillit til hver enkelt medarbeider for å skape motivasjon og engasjement hos personalet sitt (Gotvassli, 2013, s. 152).

2.3 Herzbergs motivasjon- og trivselsfaktorer

Herzbergs motivasjon- og trivselsfaktorer springer ut fra en undersøkelse han foretok i 1957. Resultatene presenterte han i artikkelen «The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower» i 1964. Dette er Gotvasslis fremstilling av teorien hans.

Ved å intervjuet et stort antall arbeidstakere ville Herzberg forsøke å finne ut av hva som gjorde de tilfreds og mindre tilfreds med arbeidet sitt. Mange av de faktorene som skapte trivsel og vantrivsel gikk igjen. Noen faktorer gikk igjen i begge gruppene, feks. anerkjennelse. Mye anerkjennelse skapte trivsel og lite anerkjennelse skapte det motsatte. Med utgangspunkt i undersøkelsen slår Herzberg fast at det bare er noen bestemte faktorer som skaper tilfredshet og skaper økt motivasjon i arbeidet. Disse motivasjonsfaktorene, som han kaller de, kan være følelsen av å få arbeidet gjort, få anerkjennelse og få ansvar. Han konkluderer med at den eneste måten å få en medarbeider motivert på er å gi hen arbeid som utfordrer og medfører ansvar. Men før motivasjonen kan komme på plass må faktorene han kaller hygiene- eller trivselsfaktorer være oppfylt. Disse beskriver han som faktorer som er knyttet til den enkeltes velferd og arbeidsmiljøet.

Han mener også at det er blant disse faktorene vi finner de viktigste årsakene til misnøye og utilfredshet på jobb. Om faktorene blir tilfredsstilt vil misnøyen og utilfredsheten forsvinne, men han påpeker at de alene ikke vil motivere til ekstra innsats (Gotvassli, 2013, s. 154-155).

Herzberg oppsummerer i sin artikkel «One more time: How do you motivate employees?» med at mennesker har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse i sitt arbeid. Dette er noen av hygiene faktorene som må være på plass før arbeidstakeren kan bli motivert. Om disse hygiene

faktorene er på plass vil det ikke være misnøye på jobb. Dersom hygiene faktorene er fraværende vil det derimot skape misnøye.

I arbeidet trenger vi også utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering; det Herzberg kaller motivasjonsfaktorer. Om trangen til selvrealisering, utfordringer og selvstendig ansvar blir utløst eller ikke er avhengig av hvordan selve arbeidet er, hva slags innhold det har og hvordan det er utformet. Han argumenterer for at en arbeidsgiver må forsterke motivasjonsfaktorene hos sine ansatte. Dette er ikke noe som trenger å vies like mye oppmerksomhet som hygienefaktorene, men som allikevel med jevne mellomrom må holdes ved like. Dette vil resultere i motiverte og flittige ansatte som er fornøyde med sitt arbeid (Herzberg, 1987, s. 12-16).

2.4 Motivasjon i praksis

I følge Gotvassli finnes det i barnehagen tre typer ansporende midler, som betyr belønningssystemer: Økonomisk ansporende midler, sosialt ansporende midler og psykologiske ansporende midler. Jeg går ikke nærmere inn på de to første da de ikke er like relevante for problemstillingen.

Psykologiske ansporende midler er den gruppen ansporende midler en leder bruker mest i barnehagesammenheng. De baserer seg på teoriene til Herzberg og Maslows behovspyramide i tillegg til de psykologiske jobbkravene.

Noen av virkemidlene innenfor psykologiske ansporende midler er:

- Konkrete mål og spesifikke krav: Om lederen bruker mål og spesifikke krav er det enklere for medarbeideren å bli motivert til å nå målene. Lederen må være veldig konkret i hvordan hen formidler hva disse målene er og hvordan man når de. Medarbeiderene må få beskjed om hva som skal gjøres, til hvilken tid, med hvilke hjelpemidler og hvilke krav som stilles til utførelsen. Ved bruk av spesifikke krav kan man sammenligne og vurdere arbeidsprestasjonene og gi grundige tilbakemeldinger på de til medarbeiderene
- Følelsen av fremgang: Om du som leder klarer å gi dine medarbeidere følelsen av fremgang er det med på å høyne ambisjonsnivået deres og styrke deres motivasjon til bedre innsats.
- Kompetanseutvikling: Et sterkt virkemiddel som gir nødvendig grunnlag til å utvikle seg videre. Felles opplæring internt i barnehagen styrker kommunikasjonen og samarbeidet innad. Økt kompetanse øker også medarbeidernes lyst for å lære mer.

- Ansvar, selvstendige arbeidsoppgaver og deltakelse: Når medarbeiderene får en viss innflytelse over arbeidet de gjør jobber de mer effektivt og med mer arbeidsglede.
- Tilbakemelding: Å gi medarbeiderene konstruktiv tilbakemelding på arbeidet de gjør er et av de viktigste virkemidlene en leder har. Tilbakemelding påvirker arbeidernes arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats i positiv retning. Tilbakemelding er dessverre noe av de virkemidlene som oftest blir oversett av ledere (Gotvassli, 2013, s. 154-157).

2.5 Deci og Ryans motivasjonsteori

I denne motivasjonsteorien har jeg valgt å fokusere på delen om indre motivasjon. Teorien om ytre motivasjon har jeg valgt å utelate da jeg ikke synes den er like relevant for problemstillingen.

Dette er Gotvasslis fremstilling av teorien.

Med indre motivasjon menes her motivasjon til å utføre handlinger som i seg selv oppleves som tilfredstillende. En form for indre belønning eller mestringsfølelse.

De viktigste faktorene for å fremme indre motivasjon hos en medarbeider er i følge Deci og Ryan:

- Belønning og fortløpende tilbakemeldinger som gir medarbeideren bekreftelse på hans kompetanse, ikke nødvendigvis enkeltprestasjoner.
- I forhold til utføring av eget arbeid har medarbeideren mest mulig selvbestemmelse.
- Følelsen av gruppetilhørighet med de andre i arbeidsgruppen og opplevelsen av et godt arbeidsmiljø (Gotvassli, 2013, s. 161).

2.6 Flytsonen

Flytsonen modellen ble utviklet av psykologen Csikszentmihalyi.

Den illustrerer hvor den ansatte bør være mentalt når han/hun skal fungere på best mulig måte når han/hun feks. skal jobbe i et team. Når den ansatte er i skjæringspunktet og balanserer mellom sin individuelle kompetanse og får utfordringer han mestrer vil han være på sitt mest effektive i teamet. Han vil trives med det han gjør, kjenne eierskap og ha en god mestringsfølelse. Den ansatte vil da være i det som kalles flytsonen.

Om derimot den ansatte til stadighet får arbeidsoppgaver som ligger langt under hans kompetanse, feks. en barnehagelærer som stadig må rydde opp etter alle måltidene og ta oppvasken, vil dette føre til kjedsomhet og uengasjement.

Om den ansatte får for store utfordringer som går utover det han har kompetanse på, feks. en assistent som må ta en vanskelig samtale med foreldre når det er mistanke om omsorgssvikt, vil dette føre til bekymring og angst.

Selv om disse eksemplene er satt på spissen illustrerer de godt hva flytsonen ikke er (Irgens, 2007, s. 117-118).

2.7 Situasjonsbetinget ledelse

Situasjonsbetinget ledelse (SBL) ble introdusert av Ken Blanchard i 1969 som «Life Cycle of Leadership». I 1985 presenterte Blanchard SBL II som han mente var en revidert og forbedret versjon av SBL, i 2010 ble enda flere endringer gjort.

Teorien på situasjonsbetinget ledelse forutsetter at lederen er i stand til å variere sin egen adferd, og tilpasse lederstilen til situasjonen som har en gunstig effekt for medarbeiderens prestasjon. I Blanchards modell foreslås det å kombinere styrende og støttende adferd i forhold til medarbeideren som strategi i situasjonsbetinget ledelse. De forskjellige lederstilene innenfor SBL fremkommer som en funksjon av disse to dimensjonene.

- Instruerende lederstil:

En sterkt styrende og lite støttende adferd. Lederen bestemmer mål, planlegger hvordan, når og med hvem arbeidet skal gjøres.

- Coachinglederstil:

Sterkt styrende og støttende lederstil. Leder fastsetter mål, hvordan arbeidet skal utføres og evaluering av arbeidet. Lederen forklarer så avgjørelsen og ber om forslag til hvordan oppgaven bør utføres. Lederen lytter til det medarbeideren har og si og tar så en endelig avgjørelse om fremgangsmåten. Denne toveiskommunikasjonen styrker læring i om. lederen forklarer fremgangsmåter og lignende. Denne lederstilen styrker også medarbeiderens motivasjon da hen er med på forberedelsene til oppgaven.

- Deltagende lederstil:

Sterk støttende og mindre styrende lederstil. Lederen spør hvordan medarbeideren vil løse oppgaven og gir oppmuntring, støtte og hjelp om medarbeideren ber om det. Lederen lar medarbeideren ta del i og ansvar for løsningen av problemet. Medarbeideren får mulighet til å ta avgjørelser innenfor et begrenset område. Lederen lytter og legger til rette for at medarbeideren selv løser problemet.

- Delegerende lederstil:

Lite støttende og lite styrende. Medarbeideren planlegger selv hvordan oppgaven skal løses og har ansvaret for utførelsen av oppgaven. Lederen får tilbakemelding om hvordan oppgaven har blitt løst. Hvilken lederstil som velges er først og fremst avhengig av hvilket utviklingsnivå medarbeideren har, det vil si medarbeiderens kompetanse (kunnskap og ferdigheter) og forpliktelse

(motivasjon og selvtillit) til å utføre oppgaven. I tillegg til hvilken situasjon lederen står over. Lederen må korrekt vurdere medarbeiderens utviklingsnivå (Thompson, 2015, s. 169-172).

2.8 Omsorg, respekt og humor.

I følge Lundestad er det viktig at medlemmene i en god arbeidsgruppe viser omsorg og respekt for hverandre. Da vil samspillet i gruppen være preget av anerkjennelse, respekt og at medlemmene ser på hverandre som likeverdige. Lederen lar medlemmene ha egne erfaringer og opplevelser selv som hen ikke nødvendigvis godtar de som riktige.

Å vise omsorg for hverandre henger ofte tett sammen med hvor godt vi kjenner hverandre (Lundestad, 2005, s. 96-97).

Rammeplanen påpeker at: «Barnehagen skal fremme respekt for menneskeverdet ved å synliggjøre, verdsette og fremme mangfold og gjensidig respekt» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Dette forstår jeg som ment på generelt grunnlag og kanskje spesielt i forhold til arbeidet med barna, men sitatet passer også fint inn i hvordan medarbeidere i en gruppe i barnehagen bør behandle hverandre også.

Lundestad hevder at humor ikke bare forlenger livet men høyner livskvaliteten, hjelper oss til å tåle motgang bedre, fremmer psykisk og fysisk helse og forhøyer vår evne til problemløsning i hverdagen. Hun forteller om en undersøkelse der en gruppe mennesker ble delt opp i to grupper. Den ene gruppen fikk se en video om effektiv problemløsning og den andre gruppen fikk se komedier. Begge gruppene ble så satt til å løse en utfordrende oppgave og det viste seg gjentatte ganger at gruppen som hadde ledd sammen løste problemet raskere enn gruppen som hadde forberedt seg på problemløsning.

Alvorlige problemer fører ofte til alvorlige tanker, da kan det å bruke humor, for eksempel galgenhumor, hjelpe. Det høres rart ut men vi bør i prinsippet lære oss å spøke mer med hverandre når vi har problemer.

I en personalgruppe har ofte humor mye å si for den enkeltes trivsel. Å bli spøkt med eller å få god respons når en fleiper kan være utrykk for å bli anerkjent i en gruppe.

Det er ingenting som sveiser et team bedre sammen enn felles humor. Spøk kan virke som oljen som får kommunikasjon til å gå friksjonsfritt samt at humoren forener mennesker. Som leder kan det lønne seg å finne humoristiske uttrykk eller sider ved arbeidet og dele dette med de andre på teamet (Lundestad, 2005, s. 98-99).

2.9 Kjennetegn på et godt arbeidsmiljø

Barsøe hevder at det er viktig at lederen er åpen på hva som er de forskjellige aktørenes ansvar og arbeidsoppgaver for å skape et velfungerende team. Alle som jobber i barnehagen må få avklart hva som forventes av dem og hva som forventes av andre og deres leder. Det er også viktig å avklare hva som ikke forventes. En åpen og tydelig forventningsavklaring kan forebygge mange konflikter. Da kan man unngå at personalet går rundt og forventer ting av andre som ikke er realistiske, og som andre kanskje ikke er klar over er forventet av dem. Om en får ryddet slikt av veien blir luften enklere å puste (Barsøe, 2013, s. 22).

Når en jobber med barns vekst og utvikling er det umulig å ha all den kompetansen som trengst til enhver tid. For å få frem det beste i oss og få oss til å våge å kaste oss ut i ukjente oppgaver er vi avhengige av å bli møtt med respekt og anerkjennelse. Det at medarbeiderene i en gruppe blir møtt med anerkjennelse er en nødvendighet for å kunne skape et godt arbeidsmiljø. Det er også en plikt, både av hensyn til dem men også av hensyn til arbeidet som gjøres overfor barna. Her har lederen et spesielt ansvar for å gå foran som et godt eksempel (Barsøe, 2013, s. 53).

Et annet kjennetegn på et godt arbeidsmiljø er en godt utviklet kultur på tilbakemeldinger. Formen på tilbakemeldinger er viktig. Om det skal gis konstruktiv kritikk bør denne gis som en oppmuntring. På denne måten lærer vedkommende enklere av sine feil enn om feks. lederen spontant forteller hvordan hen reagerer på andres handlinger, da er gjerne tilbakemeldingen lite gjennomtenkt også (Gotvassli, 2013, s. 157-158).

Åpenhet medarbeiderene mellom er også et krav for å skape et godt arbeidsmiljø. Dette dreier seg om å si ifra om forhold som gjør det vanskelig for den enkelte å gjøre en så god jobb som mulig. Dette kan handle om forhold som virker inn på hvordan barna har det, tildeling av arbeidsoppgaver eller lignende forhold som berører arbeidsmiljøet (Barsøe, 2013, s. 58).

Barsøe hevder at kvaliteten på barnehagen antageligvis vil økes om alle som jobber der kan ta i bruk sin spisskompetanse for at barnehagens mål skal nås. Dette vil ikke si at de ansatte skal få gjøre hva de vil men at de bidrar med det de er best på innenfor barnehagens rammer. Det er misforstått det beste for barnehagen er at alle arbeidsoppgavene skal fordeles likt for folk er ikke like. Om folk får jobbe mest mulig med det de trives med og har kompetanse på vil dette også bidra til et godt arbeidsmiljø (Barsøe, 2013, s. 83).

2.10 Arbeidsmiljøets påvirkningskraft på barn

Hvordan de voksne behandler hverandre vil kunne påvirke hvordan barna oppfører seg. Barn lærer regler for sosial samhandling feks. gjennom samhandling de voksne gjør seg i mellom eller

samhandlingsmønster som er i hjemmet og ikke minst av eldre barn. Den oppfatningen barna får gjennom disse sosiale erfaringene, prøver de ut på hverandre gjennom å imitere de i leken (Askland, 2011, s. 108-109).

Dette støttes opp av Lev Vygotskijs sosiale konstruktivistiske syn på læring.

Han mente det er to utviklingsnivå hos et barn. Det aktuelle utviklingsnivået er nivået der vi kan se aktivitetene barnet allerede kan utføre. Det nærmeste utviklingssone henviser til avstanden mellom det det nivået barnet står på og det nivået barnet kan greie å nå om det får veiledning fra en voksen eller et kompetent barn. Med andre ord finner vi barnets læringspotensial i den nærmeste utviklingssonen.

Utgangspunktet for Vygotskij er at menneskelig aktivitet er kollektiv. Individet er hele tiden del av en felles aktivitet som blir utført i en gruppe. barnet tar så etter denne atferden og utfører denne aktiviteten på egenhånd. Vygotskij sa: «Det barnet ditt kan gjøre i samarbeid i dag, kan det gjøre alene i morgen» (Askland & Sataøen, 2013, s. 195-201).

3. Metode

Når vi skal gjøre en undersøkelse er det vanligvis to hovedtyper metoder, kvalitativ og kvantitativ.

For å velge riktig metode for vår forskning må man på forhånd tenke gjennom hva vi vil finne ut av og velge metode deretter (Larsen, 2012, s. 21).

Kvalitativ og kvantitativ metode er basert på forskjellige typer forskningslogikk, noe som påvirker forskningsprosessen og hvordan resultatet vurderes. Den største forskjellen handler om hvordan dataen registreres og analyseres i tillegg til hvordan den innhentes. Thagaard sier at: «Kvalitative metoder går mer i dybden og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall» (Bergsland & Jæger, 2014, s. 66).

3.1 Mitt valg av metode

I henhold til min problemstilling fant jeg tidlig i prosessen ut at jeg ville gå for kvalitativ metode. Å finne ut av hvordan en leder jobber for å skape et motiverende arbeidsmiljø er noe jeg så for meg var vanskelig å måle, en type informasjon som var mer individuell og personlig.

Kvalitative data betyr ikke tallfestede data og det sier noe om kvalitative egenskaper hos undersøkelsespersonen. Eksempler på slik informasjon kan være hvordan en avdelingsleder opplever å jobbe sammen med et team, hvilke forventninger hen har til teamet, og hva som eventuelt oppleves som problematisk med å jobbe sammen med teamet (Larsen, 2012, s. 21-22).

Slik informasjon kan relateres direkte til min problemstilling. Av den grunn bestemte jeg meg for å bruke kvalitativ metode.

For å samle inn data ville jeg gjøre flere intervju. En av fordelene med et kvalitativt intervju er at man kan få utfyllende og utdypende svar ved å stille oppfølgings spørsmål. Samt rydde opp i misforståelser og gå dypere inn i temaet. På den måten kunne jeg få en bedre forståelse av det som studeres for å enklere kunne forklare de funnene jeg kom frem til (Larsen, 2012, s. 26).

3.2 Valg av informanter

I utgangspunktet var tanken å intervju en assistent, en avdelingsleder og en styrer for å få forskjellige perspektiver på ledelse av en personalgruppe. Gjennom veiledning fikk jeg tilbakemelding på at tanken i utgangspunktet var god men at det ville føre til oppgaven ble sprikende og problemstillingen ble vanskeligere og besvare. Jeg ble anbefalt å intervju ledere; enten styrere eller avdelingsledere/baseledere. Mitt valg falt på avdelingsledere. I samråd med veileder ble vi enige om noen kriterier for valg av intervjuobjekter. Disse skulle være mellomledere

som jobbet på en barnehage eller avdeling der jeg hadde inntrykk av eller kjennskap til at de hadde lyktes i å skape et godt arbeidsmiljø.

Planen var å intervju tre avdelingsledere fra tre forskjellige barnehager. De to første jeg hadde i tankene kjente jeg personlig fra før. Den ene jobbet på min egen barnehage, men på en annen avdeling enn min og den andre var praksislæreren fra min førsteårspraksis.

Den tredje var en avdelingsleder fra en barnehage jeg kun hadde kjennskap til gjennom bekjente.

Dette tredje intervjuet ble det aldri noe ut av da barnehagens styrer ikke besvarte mine henvendelser. I samråd med mine veiledere ble vi enige om at to intervjuer var nok så lenge jeg fikk nok data ut av de.

Bergsland og Jæger utdyper: «Man intervjuer så mange mennesker som er nødvendig for å finne ut av det man trenger å vite. (...) Det er vanskelig å angi et eksakt antall informanter man trenger i et prosjekt, men innen bacheloroppgaver vil alt fra to til fem informanter være greit (Bergsland & Jæger, 2015, s. 70-71).

Denne utvelgelsen var en skjønnsmessig utvelgelse som er en form for strategisk utvelgelse. Dette vil si at utvelgelsen min var bevisst med tanke på at mine informanter var hensiktsmessige for å belyse problemstillingen min. Jeg la vekt på at informantene mine hadde samme kjennetegn. I mitt tilfelle var det avdelingsledere som jeg hadde inntrykk av hadde klart å skape et motiverende arbeidsmiljø (Larsen, 2012, s. 77-78).

Som tidligere nevnt kjente jeg begge informantene fra før. Den ene bedre enn den andre da jeg jobber i samme barnehage sammen med vedkommende. Her var det viktig for meg at informantene følte seg helt trygge på at informasjonen de ga ble anonymisert. Spesielt med tanke på barnehagelæreren jeg er kollega med ville jeg behandle og presentere dataene jeg samlet inn på en slik måte at svarene kunne vært gitt fra hvem som helst av lederne på barnehagen. For å kunne rettferdiggjøre et undersøkelsesopplegg etisk må man behandle informanten og informasjonen som kommer frem med respekt. Kanskje spesielt i tilfelle der informanten føler at hen har gitt for mye informasjon (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 81).

3.3 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om relevans og gyldighet. Dataen vi samler inn skal være relevant i forhold til problemstilling I så måte er det enklere å sikre validitet med en kvalitativ undersøkelse enn en kvantitativ (Larsen, 2007, s. 80). Dette var noe jeg merket når jeg utførte intervjuene. Om

informanten begynte å snakke om noe som ikke var så relevant for min problemstilling var det gjennom kommentarer og samtale lett å lede informanten inn på rett spor igjen. På samme måten kunne jeg ved å stille oppfølgingsspørsmål vinkle inn svar som ikke var så relevante for spørsmålene eller problemstilling mer inn på det jeg var ute etter.

Reliabilitet viser til nøyaktighet eller pålitelighet. Det vil si om undersøkelsen er pålitelig og om prosessen har blitt utført med nøyaktighet i grunn. (Larsen, 2007, s. 80).

Siden jeg kjente begge informantene, den ene godt, ble jeg i veiledning gjort oppmerksom på at jeg måtte være påpasselig med å «ha riktig hatt på meg» når jeg gjorde intervjuene. Validitet og kanskje spesielt reliabilitet er noe som lett kan påvirkes når man kjenner informantene personlig fra før. Det kan være mye som forblir usagt i et intervju blant to stykker som kjenner hverandre godt. For at undersøkelsene mine skulle være mest mulig pålitelige var innstillingen min i forkant av intervjuene at her skulle jeg være forsker, ikke kollega. Det var under intervjuet viktig for meg å skape en sosial avstand til spesielt informanten som jobber på min barnehage slik at prosessen var mest mulig fokusert på min problemstilling og spørsmålene.

I tilfelle det skulle dukke opp svar av typen «...ja du vet hvordan det er...» var jeg forberedt på å be informanten utdype det hun mente med det.

For å ellers sikre høy reliabilitet sørget jeg for å holde orden på dataene som ble samlet inn. Ikke blande noe av det som ble sagt og være grundig i kodingprosessen (Larsen, 2017, s. 81).

3.4 Intervjuguide og intervju

Jeg ønsket å utføre intervjuer som ikke var fastlåste til spørsmålene men der det kunne samtales rundt hovedemnene i intervjuguiden. Dette kalles et semistrukturert intervju og er den vanligste formen for intervju innen kvalitativ metode.

Intervjuguiden ble utformet med problemstillingen som utgangspunkt. Jeg forsøkte å ha spørsmålene i en mest mulig deskriptiv form: «Hva skjedde, hvordan skjedde det»? Og forsøkte å begrense hvorfor spørsmålene. Jeg ville at spørsmålene skulle være mest mulig åpne slik at informanten kunne reflektere og redegjøre rundt opplevelsene som det ble spurt om (Bergsland & Jæger, 2012, s. 71-72).

Ved hjelp av veiledning fikk jeg spisset intervjuguiden min ytterligere inn og fikk delt den opp i tre hoveddeler med flere spørsmål og oppfølgingsspørsmål under:

- Hvordan jobbe med arbeidsmiljø?
- Velfungerende team.
- Hvordan lede.

I forkant av intervjuene sendte jeg informantene samtykkeskjemaer med informasjon om tema, hvor lenge intervjuet ville vare og at det ville bli tatt opp lydopptak som kom til å bli slettet så fort intervjuet ble transkribert. I tillegg kom informasjon om at det var frivillig å være med og informanten hadde mulighet til å trekke seg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom informanten skulle trekke seg ville all innsamlede data bli slettet.

Samtykkeskjemaet ble skrevet under på i to eksemplarer og gitt til informantene i forkant av intervjuene. I bruk av kvalitativ metode med intervju må forskeren underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 83).

Jeg sendte ikke inn intervjuguiden til informantene på forhånd da dette i følge veiledning kunne føre til at informantene kunne forberede seg og gi mer riktige «teoretiske» svar og ikke tankene de satt inne med.

Begge intervjuene ble tatt opp med opptaker. Jeg vurderte det til at dette for meg var en bedre metode enn å skrive referat da jeg kunne konsentrere meg om selve intervjuet og samtalene rundt spørsmålene mine. Bergsland og Jæger sier at: «Et intervju er en mellommenneskelig situasjon, en samtale mellom to partnere om et tema av felles interesse» (Bergsland & Jæger, 2012, s. 72).

Disse opptakene ble umiddelbart slettet etter transkripsjonen av intervjuene var gjennomført.

Intervjuet med «avdelingsleder 1» var det første jeg utførte. I etterkant av intervjuet og transkripsjon hadde jeg en opplevelse av at informanten hadde svart veldig konkret på alle spørsmålene mine. Det var enkelt å hente ut data fra dette intervjuet.

Intervjuet med «avdelingsleder 2» fungerte også fint. Denne informanten ga også gode svar på mine spørsmål, men her var det også mye forskjellig informasjon på spørsmålene slik at jeg måtte jobbe litt ekstra når jeg analyserte og skulle hente ut de dataene jeg trengte.

3.5 Etterarbeid av data

Det første jeg gjorde i denne prosessen var å forsøke og redusere mengden med data.

Johannessen, Tufte & Christoffersen sier at: «Før forskeren starter analysedataen må han redusere mengden med data. Utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er nettopp å få noe fornuftig ut av en stor mengde, ofte ustrukturert data» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 161).

Ved å gå gjennom de to transkripsjonene av intervjuene mine forsøkte jeg i første omgang å redusere dataen ved å markere de delene av svarene som konkret svarte på spørsmålene mine med

en farge. De svarene som ikke direkte var svar på spørsmålet men allikevel var relevante for problemstillingen ble markert med en annen farge.

I tillegg satt jeg informantenes svar etter hverandre i et nytt dokument slik at de enklere kunne sammenlignes.

Deretter jobbet jeg meg gjennom teksten på nytt. Denne gangen markerte jeg forskjellige deler av teksten etter forskjellige tema som feks. kommunikasjon, godt arbeidsmiljø, å være positiv, å motivere og så videre. Disse temaene ble markerte med hver sin farge slik at jeg lettere kunne samle de. Når jeg hadde markert all tekst i forskjellige temaer forsøkte jeg å samle de inn i forskjellige kategorier. Eksempelvis ble temaene godt arbeidsmiljø, å jobbe bevisst med arbeidsmiljø, sammenheng mellom arbeidsmiljø og kvaliteten på arbeid med barn samlet i kategorien «arbeidsmiljø». Jeg hadde foretatt det som kalles tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data. Da består analysen av data blant annet å finne en meningsfull inndeling på tvers av materialet. Jeg konstruerte et system for å indeksere datamengden (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 164-165). Når jeg var ferdig med disse prosessene satt jeg igjen med et dokument som var oversiktlig og enkelt å finne fram på når jeg skulle starte med drøftingsdelen av oppgaven.

4. Presentasjon av funn og drøfting

Jeg har valgt å presentere mine funn og drøfte de i samme del. Dette gjør jeg fordi to adskilte deler fort kan bli gjentakende fra det ene kapittelet til det andre (Kibsgaard & Sæther, 2014, s. 16).

Drøftingen av funnene vil jeg gjøre med problemstillingen som utgangspunkt.

I dette kapitlet vil jeg bruke fire av kategoriene jeg kom frem til i min tverrsnittbaserte og kategoriske inndeling av data (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016, s. 164-165). Mot slutten av mitt etterarbeid av data delte jeg informasjonen opp i forskjellige temaer som jeg igjen samlet under forskjellige kategorier. Fire av disse kategoriene vil fungere som overskrifter i mitt funn- og drøftingskapittel.

Disse kategoriene er:

- Tanker om betydningen av arbeidsmiljø.
- Medarbeidernes relasjoner til hverandre.
- Skape et velfungerende team.
- Ledelse.

4.1 Tanker om betydningen av arbeidsmiljø

Funn:

Når informantene beskrev hva et godt arbeidsmiljø for de var fantes det flere likhetstrekk i svarene deres.

Et godt arbeidsmiljø for avdelingsleder 1 er preget av at det er rom for å være seg selv og at folk kjenner seg trygge med hverandre og med henne som leder. Det er for henne også et sted medarbeiderene får jobbe med det de hadde lyst til og gjøre det de er best på samtidig som det er lov å prøve og feile. Hun utdyper dette ved å si at:

«Altså medarbeiderene må kjenne at de har betydning. De har betydning for gruppen liksom. De er ikke bare brikker i et spill. Men de som personer betyr noe, det tror jeg er viktig».

Avdelingsleder 1 forsøker bevisst å jobbe med arbeidsmiljøet og mener dette har stor betydning. Hun gjør dette ved å kontinuerlig minne seg selv om at medarbeiderene hennes skal trives, kjenne seg trygge og ha det bra på jobb. I det daglige gjør hun dette gjennom å respektere og anerkjenne medarbeiderene for dem de er. Dette og hennes syn på et godt arbeidsmiljø er noe hun prøver å formidle til medarbeiderene med jevne mellomrom.

For avdelingsleder 2 er humor, glede og det å ikke ta seg selv så høytidelig viktige elementer i et godt arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø for henne er også et sted en gruppe mennesker har det så godt som mulig sammen og der medarbeiderene tør å være åpne og ærlige med hverandre, altså å tørre å si ting og være seg selv.

På spørsmål om informantene mener at det var noen sammenheng mellom arbeidsmiljø og kvaliteten på arbeid med barn kom det frem en rekke interessante funn. Disse funnene handler riktignok kanskje mer om hvordan avdelingens arbeidsmiljø påvirker barnegruppens miljø enn selve arbeidet med barna.

Selv om informantene bruker litt forskjellige ord kommer det ganske klart frem at de begge mente at arbeidsmiljøet, både i god og dårlig forstand, kan påvirke barnegruppen.

Avdelingsleder 1 forteller at hun tror barnegruppen gjenspeiler arbeidsmiljøet i personalgruppen. Hun påpeker viktigheten av å være en god rollemodell da barna ser hvordan de voksne er med hverandre. Det viktigste er kanskje ikke hva de voksne sier til hverandre men hva de gjør. Når de voksne viser omsorg for hverandre og gir hverandre plass til å være seg selv så mener hun dette vil gjenspeile seg i barnegruppen. For å illustrere dette forteller hun at:

«Senest i stad når jeg kom inn og de hadde samling, så sier et barn «Hei, (navnet på avdelingslederen) godt og se deg!» Det tror jeg kommer i fra at det er slikt miljø vi har som voksne».

Avdelingsleder 2 forteller at om de voksne trives, flirer og har det bra sammen vil det smitte over på barna. Og motsatt; om det voksne ikke har det så bra vil barna «sense» dette også. Hun påpeker at barna er veldig gode på å tolke de voksnes kroppsspråk.

Om det er noen i personalet som har det litt tøft i en periode er dette noe som også kan påvirke de andre voksne i negativ forstand. Stemningen blir tyngre og dette er noe barna merker og ser. De vil lure på hvorfor de voksne oppfører seg som de gjør. Hun forteller videre at:

«Og det er jo klart at da blir jo kanskje ikke jeg så positiv, om jeg synes det er noen det er tungt å jobbe sammen med. Og det vil vel kanskje ungene se».

Avdelingsleder 1 snakker om noe lignende. Hun har hatt en periode der hennes egen trivsel ikke var så god, den «vi» følelsen og «vi er glade i hverandre» stemningen i teamet fantes ikke der lenger. Og dette var noe hun mente gjenspeilet seg i barnegruppen. Barna var heller ikke slik «Hei! der er du!» mot de voksne. Hun utdyper med å si at :

«Det var tydelig at det ikke var så god stemning i voksengruppen, og det syntes tydelig i barnegruppen og det er en ganske nylig erfaring jeg har som er veldig interessant. Og som jeg har tatt med meg veldig og som har fått meg enda mer til å innse hvor viktig det er at vi voksne har det fint sammen».

Videre forteller hun at det er greit at de voksne har dårlige perioder i livet, men når det går ut over barnegruppen så synlig så er det ille, og det er ikke greit. Dette er noe som har gjort sterkt inntrykk på henne og som hun virkelig har tatt med seg videre.

Drøfting:

I forhold til hva informanten mener er et godt arbeidsmiljø snakker avdelingsleder 1 om at det skal være rom for å være seg selv og at medarbeiderene skal være trygge på henne som leder. I sitt utsagn støtter hun seg til noe som står sentralt i motivasjonsteori; den psykologiske kontrakten. Om de ansatte blir vist omsorg og får sine sosiale, følelsesmessige og personlige behov dekket og får medvirke aktivt i sin arbeidshverdag vil de forholde seg lojale, flittige og motiverte (Rousseau, 1989, s. 124-128).

Hun snakker også om viktigheten av at alle medarbeidere kjenner at de har betydning for teamet og ikke bare er brikker i et spill. Hun forsøker å bevisst jobbe med arbeidsmiljøet gjennom å være anerkjennende og ha respekt for sine medarbeidere samt å formidle hennes syn på et godt arbeidsmiljø til sine medarbeidere.

Lise Barsøe sier at en av nødvendighetene for å få det beste frem i medarbeiderene er anerkjennelse og respekt. Med hensyn til arbeidet som gjøres overfor barna er det lederens plikt å anerkjenne de hen jobber sammen med. (Barsøe, 2013, s. 53).

Avdelingsleder 2 forteller at for henne del preges et godt arbeidsmiljø av humor, glede og det å ikke ta seg selv så høytidelig. Hun får støtte hos Lundestad som hevder at det er få ting som sveiser et team mer sammen enn felles humor. Humor fungerer som oljen som får kommunikasjonen innad i teamet til å foregå friksjonsfritt.

«Å bli spøkt med eller å få god respons når en fleiper, kan være utrykk for å bli sett og anerkjent i en gruppe» (Lundestad, 2005, s. 98-99).

Videre forteller avdelingsleder 2 at et godt arbeidsmiljø for henne er et sted en gruppe mennesker har det så godt som mulig sammen og der medarbeiderene tør å være åpne og ærlige med hverandre.

Lise Barsøe fremhever åpenhet i teamet som et av de viktigste kjennetegnene ved et godt arbeidsmiljø. Hun mener et godt arbeidsmiljø er avhengig at kolleger snakker sammen om det som er viktig. Det kan for eksempel være det som påvirker mulighetene til å nå målene som gjelder i barnehagen, forhold som har innvirkning på arbeidet med barna og hvordan barna har det, strukturer og rutiner. Det kan også dreie seg om å si i fra om forhold som gjør det vanskelig for den enkelte å gjøre en så god jobb som mulig (Barsøe, 2013, s. 58).

Når det gjelder funnene om en mulig sammenheng mellom gruppens arbeidsmiljø og barnas miljø kom det frem mye jeg fant av interesse. Noe av dette stoffet er nok noe på sidelinjen i forhold til min problemstilling. Jeg velger likevel å ha med en liten tekst om dette da jeg synes funnene illustrerer hvor viktig det er at de voksne i barnehagen er bevisste måten de oppfører seg mot hverandre foran barna i barnehagen. Mye av dette tror jeg handler om bevisstgjøring av at man skal være en god rollemodell i tillegg til hvor mye det har å si for barna at også de voksne har det godt sammen.

Da det til syvende og sist blir lederens ansvar å skape og vedlikeholde et godt og motiverende arbeidsmiljø slik at personalet kan ivareta barnegruppen på en hensiktsmessig måte er det likevel relevant for min problemstilling.

Barnehageloven sier at «Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling» (Barnehageloven, 2005, § 1). For at personalet skal være i stand til å kunne utføre barnehagens samfunnsmandat må de være i stand til å ivareta blant annet hverandres behov for omsorg. Lise Barsøe forklarer dette ved å si: «Det er vanskelig, for å ikke si umulig, å legge til rette for at barn blir møtt i samsvar med de pålagte verdiene i Rammeplanen, visst ikke det samme skjer i møtet mellom voksne i barnehagen» Barsøe, 2013, s. 11).

Begge informantene er ganske klare på at de mener et godt (eller dårlig) arbeidsmiljø vil påvirke hvordan barnegruppen oppfører seg. Avdelingsleder 1 trekker frem eksempelet om at et barn sier «Hei! Godt og se deg ... (navnet på avdelingslederen)!». Dette er noe hun mener barnet har lært av å

se på hvordan de voksne på avdelingen er mot hverandre. Barn lærer seg samhandlingsmønstre ved å se på foreldrene sine, storesøsken og andre omsorgspersoner de treffer regelmessig.

Oppfatningen barna får av disse sosiale erfaringene prøver de selv ut gjennom lek med andre barn og i samhandling med omsorgspersoner i det daglige (Askland, 2011, s. 108-109).

Denne situasjonen og også de andre funnene informantene snakker om på dette spørsmålet kan man se i lys av Lev Vygotskijs «nærmeste utviklingszone». Han mente at barn lærer i en gruppe der en aktivitet bli utført. Barnet tar så etter denne atferden og gjør aktiviteten på egenhånd (Askland & Sataøen, 2013, s. 200-201). Det vil si at når de voksne trives og flirer på jobb så vil barna bli påvirket og ta etter denne oppførselen. På samme måten vil barna bli påvirket om personalet har tøffe perioder der stemningen ikke er så god slik avdelingsleder 1 forteller om. Da vil barna til en viss grad «lære» og etterape denne måten å være med hverandre på.

4.2 Medarbeidernes relasjoner til hverandre

Funn:

I henhold til hvordan avdelingsleder 1 jobber mot å skape et godt arbeidsmiljø sier hun at det er viktig for henne å bli godt kjent med medarbeiderne sine. Om medarbeiderne hennes ønsker eller er åpne for det så blir hun også kjent med de privat. Det er da lettere å ha forståelse for folk forteller hun. I tillegg til runder med forventningsavklaring på avdelingsmøter der alle i gruppen har muligheten til å si hva de forventer av henne som leder og hva de forventer av hverandre har hun også samtaler med hver enkelt medarbeider uavhengig om hun kjenner hen privat eller ikke :

«Så tar jeg også en prat på tomannshånd av og til, det spørst helt, man prater med folk så får man innblikk i hvordan de har det da. Så jeg forsøker alltid å få rom til å prate med folk to og to. Mellom fire øyne».

Begge informantene er enige om at det er viktig å si hei til hverandre, og tydelig vise hverandre omsorg, oppmerksomhet og interesse. For avdelingsleder 2 er det et godt arbeidsmiljø når medarbeiderne er en gruppe mennesker som prøver å få det så godt som mulig sammen. Hun fremhever også at et godt arbeidsmiljø for henne er preget av at de ansatte ikke er redde for å si i fra om det de mener, at det er takhøyde for å være uenig i noe.

De uttrykker begge at gruppetilhørighet til avdelingen er noe de etterstreber som et ledd i å skape et motiverende arbeidsmiljø.

Informantene har begge erfaringer med at medarbeiderene påvirker hverandre på godt og vondt. Der medarbeiderene påvirker hverandre i negativ retning snakker avdelingsleder 1 om en nylig erfaring der flere av medarbeiderene hadde det tøft privat:

«Da er det naturlig at motivasjonsfaktoren synker, og det må være lov, men når det skjer med flere samtidig så kan det bli veldig negativt for gruppen».

Hun snakker videre om at det er enklere å holde motivasjonen god i gruppen om det kun er en medarbeider som sliter med dårlig motivasjon.

«Om alle personer i gruppen er sterkt motiverte, så kan man jo løfte fjell altså, om motivasjonen er litt halvveis kan man allikevel komme ganske langt, og det synes jeg er interessant.

Selv om noen i teamet kanskje egentlig kunne tenkt seg et annet yrke, og noen strever med familien, og noen strever med noe annet, så kan det allikevel gå ganske bra og det synes jeg er fascinerende.

Og det tror jeg springer ut ifra at man er glade i hverandre, at man unner hverandre ting og at man vil hverandres beste, og ikke minst, man vil barnas beste.

Det synes jeg er ganske stort å se da...»

Drøfting:

For å oppnå et motiverende arbeidsmiljø hevder Lundestad at det er viktig at gruppens medlemmer viser hverandre omsorg og respekt. Samspillet i gruppen vil da være preget av anerkjennelse, respekt og at vi ser på hverandre som likeverdige. Selv om lederen ikke nødvendigvis godtar det som riktige, lar hen gruppens medlemmer ha egne opplevelser og erfaringer. Hun legger til at: «Å vise omsorg for hverandre ofte henger tett sammen med hvor godt vi kjenner hverandre» (Lundestad, 2005, s. 96-97).

Avdelingsleder 1 snakket flere ganger i samtalen om at det er viktig for henne at gruppens medlemmer viser hverandre respekt og omsorg. En av metodene hun benytter for å kunne gjøre dette selv er å bli så godt kjent som hun kan med de andre på avdelingen. Om det passer seg blir hun også kjent med de privat.

Begge informantene gir uttrykk for at de er opptatt av at deres medarbeidere har en gruppetilhørighet til avdelingen. For å oppnå dette er de enige om at det er viktig at medarbeiderene sier hei til hverandre og tydelig viser hverandre omsorg, oppmerksomhet og interesse.

I følge Deci og Ryans motivasjonsteori er følelsen av gruppetilhørighet med de andre i arbeidsgruppen og opplevelsen av et godt arbeidsmiljø en av de viktigste faktorene for å fremme indre motivasjon hos en medarbeider. Med indre motivasjon menes her motivasjon til å utføre handlinger som i seg selv oppleves som tilfredstillende. En form for indre belønning eller mestringsfølelse (Gotvassli, 2013, s. 161).

På spørsmål om hvordan avdelingsleder 1 motiverer teamet utdyper hun hvordan hennes tankegang om gruppetilhørighet er:

«Jeg prøver å være vi på («avdelingsnavnet») (...) at vi i blant får pratet om oss som det teamet, ikke bare personene, men at VI klarer det her og at det her er oss».

Avdelingsleder 2 påpeker at et godt arbeidsmiljø for henne er et sted der det er lov å være ærlig og der medarbeiderene tør å si i fra om en skulle være uenig i noe. Dette oppnår hun ved å vise sine medarbeidere omsorg, oppmerksomhet og interesse. Noe som også får støtte hos Deci og Ryans motivasjonsteori.

Man kan relatere dette til det Rammeplanen sier: «Barnehagen skal fremme respekt for menneskeverdet ved å synliggjøre, verdsette og fremme mangfold og gjensidig respekt» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Jeg forstår dette som ment på generelt grunnlag og kanskje spesielt i forhold til arbeidet med barna, men sitatet passer også fint inn i hvordan medarbeidere i en gruppe i barnehagen bør behandle hverandre. Kanskje spesielt med tanke på personalets medvirkning i sitt arbeid og at de tør å være helt ærlige med hverandre.

Avdelingsleder 1 trekker frem en erfaring fra en periode der flere i teamet hadde det tøft privat. Hun forteller at teamets medlemmer sannsynligvis påvirket hverandre, noe som førte til at motivasjonen i hele personalet sank en periode. På den andre siden forteller hun at selv om noen i personalet egentlig kunne tenkt seg et annet yrke, noen sliter hjemme og noen har andre problemer har allikevel et godt arbeidsmiljø blitt opprettholdt på hennes avdeling den siste tiden. Hun mener dette stammer fra at personalet er oppriktig glade i hverandre, unner hverandre gode ting og vil hverandre og barna det beste. Slik jeg tolker dette er det Herzberg kaller hygienefaktorer i sin «to faktors teori» godt vedlikeholdt på denne avdelingen. Personalet på denne avdelingen kjenner på trygghet,

sosial tilhørighet og anerkjennelse i sitt arbeid. I følge Herzbergs motivasjonsteori må disse faktorene være oppfylt for at personale skal kunne utføre arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte. Men for at personalet i tillegg skal være motiverte til å utføre arbeidet på en best mulig måte må motivasjons faktorene være tilfredstilt. Disse kan eksempelvis være: utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering (Gotvassli, 2013. s. 154-155).

Slik jeg forstår det avdelingsleder 1 sier her er også motivasjonsfaktorene stort sett til stede på denne avdelingen. Men om man i utgangspunktet kunne tenkt seg et annet yrke er neppe motivasjonsfaktoren til stede hos denne medarbeideren. Herzberg argumenterer for at en arbeidsgiver må forsterke motivasjonsfaktorene hos sine ansatte. Dette er ikke noe som trenger å vies like mye oppmerksomhet som hygienefaktorene, men som allikevel med jevne mellomrom må holdes ved like. Dette vil resultere i motiverte og flittige ansatte som er fornøyde med sitt arbeid sier han (Herzberg, 1987, s. 12-16).

4.3 Skape et velfungerende team

Funn:

I samtale om hva et velfungerende team er forklarer avdelingsleder 1 at hennes erfaring er at ting flyter bedre når et team fungerer bra. Leder trenger ikke å avklare alt hele tiden, men da ligger det en viss forventningsavklaring i bunn. Det er nødvendigvis ikke enkelt å skape et velfungerende team når folk er så forskjellige, men en forventningsavklaring gjør det lettere:

«Man kjenner til hverandres forventninger og ønskelister, man vet hva som er viktig liksom for hverandre, det tror jeg er viktig å vite for vi er så ulike som mennesker».

Avdelingsleder 2 snakker om å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere som et ledd i å jobbe bevisst mot et godt arbeidsmiljø og et velfungerende team. Hun har tro på å gi positive tilbakemeldinger når medarbeiderene gjør noe bra men også konstruktiv kritikk i form av spørsmål som får kollegene til å reflektere over handlingene sine. Hun kan eksempelvis spørre om hvorfor medarbeideren gjorde noe på akkurat den måten for å skape litt diskusjon rundt det. Hun nevner også at hun på avdelingsmøter bruker caser i forhold til situasjoner og arbeidsmetoder teamet gjør forskjellig og kanskje er uenige om hvordan skal håndteres. Dette gjør hun for å forsøke å få teamet inn på samme spor og bli enige i arbeidsmetode i gitte situasjon.

Hun har også stor tro på at teamet jobber mot et felles mål. Her nevner hun at det er positivt med felles kursing for hele personalet på avdelingen i tillegg snakker hun om et musikalsk prosjekt hele barnehagen er involvert i. Alt dette hevder hun er med på å styrke personalets felles målsetning. Når det er snakk om hvordan hun motiverer teamet som helhet snakker hun om arenaene der arbeid med felles motivasjon faller mest naturlig for henne. Avdelingsmøter, planleggingsdager og personalmøter. På disse møtepunktene er hun påpasselig med å la alle i personalet få komme med sin mening om hvordan avdelingen skal jobbe mot målene slik at alle jobber felles og sammen på en måte der alles mening blir ivaretatt.

Hun bruker avdelingsmøter for å evaluere målene teamet har satt seg. I tillegg trekker hun frem foreldreundersøkelse som en god form for evaluering på om teamet har nådd målet sitt eller ikke.

Drøfting:

Et velfungerende team er for avdelingsleder 1 et team der arbeidet «flyter lett» og lederen ikke trenger å avklare alt hele tiden. For å komme hit mener hun det er viktig å ha en forventningsavklaring i bunn. Alle medarbeiderene vet hva som er forventet av dem og leder vet hva medarbeiderene forventer av hen. Barsøe hevder at en slik åpen og tydelig forventningsavklaring kan forebygge mange konflikter. Man unngår at medarbeiderene forventer ting av andre som ikke er realistiske og man får påpekt ting medarbeiderene kanskje ikke var klar over var forventet av de. Hun legger til at det også er viktig å avklare hva som ikke forventes (Barsøe, 2013, s. 22).

Avdelingsleder 2 snakker i samtalen om at hennes strategi mot å skape et velfungerende team blant annet består av å gi medarbeiderene positive tilbakemeldinger når de gjør noe bra men også konstruktiv kritikk i form av diskusjoner på avdelingsmøter der hun setter i gang refleksjoner på hvordan personalet håndterer situasjoner forskjellig. Gotvassli påpeker at et kjennetegn på godt arbeidsmiljø er at det er en innarbeidet kultur på tilbakemeldinger. Her er formen på tilbakemeldingene viktig. Konstruktiv kritikk bør eksempelvis gis i form av en oppmuntring (Gotvassli, 2013, s. 157-158).

Gotvassli trekker også frem psykologiske ansporende midler som betyr psykologiske belønningssystemer. Disse baserer seg blant annet på Herzberg og Maslows behovspyramide. Her er et av virkemidlene konkrete mål og spesifikke krav. Om lederen bruker og veldig konkret formidler spesifikke krav og mål er det enklere for medarbeideren å bli motivert til å nå målene. Lederen må også være konkret på hvilken oppgave som skal gjøres, når det skal gjøres og med hvilken hjelpemidler oppgaven skal gjøres.

Et av de andre virkemidlene han trekker frem er tilbakemeldinger. Han mener det er et av de viktigste virkemidlene en leder har.

Tilbakemelding påvirker arbeidernes arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats i positiv retning (Gotvassli, 2013, s. 154-157). Dette er noe som får støtte fra Deci Og Ryans motivasjonsteori. Her er en av de viktigste faktorene for å fremme indre motivasjon hos en medarbeider belønning og fortløpende tilbakemeldinger som gir medarbeideren bekreftelse på hens kompetanse, ikke nødvendigvis enkeltprestasjoner (Gotvassli, 2013, s. 161).

4.4 Ledelse

Det kommer ganske klart frem at begge informantene bruker forskjellige typer ledelse på forskjellige medarbeidere. Den ene avdelingslederen er nok mer bevisst på at hun gjør det men når det kommer til stykket er dette en måte de begge uttrykker at de er nødt til å jobbe med teamet på, enten det er bevisst eller ikke.

Avdelingsleder 1 er ganske klar på at hun ikke kan bruke samme lederstil på sine medarbeidere:

«De er jo helt forskjellige så det går jo ikke. Noen trenger jo veldig tydelige arbeidsoppgaver, veldig mye struktur (...)

Men noen hater å ha for mye struktur og for mange rammer og vil jobbe spontant, og da må jo de få plass til det liksom. At de får gjøre det de brenner for da.

Og noen behøver veldig mye tid for samtaler og refleksjon, noen er ikke så opptatte av det, har ikke så mye å prate om. Har det fint og trives og er ferdig med det liksom.

Og noen har veldig behov for ros hele tiden, samtidig som noen bare synes det er litt kleint».

Avdelingsleder 2 forteller mye av det samme. At teamets medlemmer er veldig forskjellige. Noen trenger mye veiledning og andre trenger mindre.

Hun trekker frem en episode der en medarbeider hadde en litt tøff periode på hjemmefronten. Dette var noe som tydelig preget medarbeiderens humør og det var noe som gikk ut over både hens kolleger og barna på avdelingen. I denne situasjonen hadde informanten sagt i fra til sin medarbeider at hen måtte ta seg sammen da hens oppførsel gikk ut over barna og kollegaene. Informanten hadde opplevd dette som litt vanskelig men utrykte at hun ikke hadde noe valg. Hun var klar over at hennes medarbeider var i krise men når hen ikke klarte å oppføre seg på jobb måtte alternativet bli å dra hjem. Etter beskjeden tok medarbeideren seg sammen.

Å løfte frem sine medarbeideres kvaliteter er en annen slags situasjonsbetinget ledelse avdelingsleder 1 har stor tro på å bruke. Hun snakker om at når du blir kjent med kollegaene dine lærer du deg å kjenne at denne personen for eksempel ikke er så glad i å ha samlingsstund. Det er heller ikke viktig for henne at denne personen har samlingsstund eller at alle medarbeiderene gjør de samme tingene. Hun vil at medarbeiderene skal få utfordringer, men passe utfordringer:

«Det er ikke viktig for meg at de akkurat har samlingsstund for eksempel. Om de ikke i det hele tatt koser seg med det. Men så kanskje koser de seg med noe helt annet, ha snekkergruppe eller matgruppe eller noe helt annet der de har det helt topp, så tenker jeg at da kan jo noen andre som faktisk elsker å ha samlingsstunden ta det».

Hun påpeker dog at det er en balansegang her og at alle må prøve ut det meste. Når de står alene i det feks. ved sykdom i personalet så må på et vis alle kunne alt.

Drøfting:

Å kunne være i stand til å mestre situasjonsbetinget ledelse kan virke som en nødvendighet om en barnehagelærer skal kunne lede teamet sitt på en tilfredsstillende måte. Det er vanskelig å mikrostyle mennesker som skal jobbe med mennesker. Situasjonsbetinget ledelse (heretter kalt SBL) er et begrep som ble introdusert av Blanchard i 1969 og senere revidert og forbedret. Teorien går ut på at lederen er i stand til å tilpasse adferden og lederstilen sin i forhold til situasjon og person slik at den har mest mulig gunstig effekt for medarbeiderens prestasjon. I følge Blanchards modell veksler lederen mellom fire lederstiler som varierer graden av styrende og støttende adferd: instruerende lederstil, coachinglederstil, deltagende lederstil og delegerende lederstil (Thompson, 2015, s. 169-172).

Vi kan trekke frem noen konkrete eksempler: Først situasjonen der avdelingsleder 2 måtte be en medarbeider som gikk gjennom en krise og som ikke klarte å oppføre seg ordentlig på jobb om å skjerpe oppførselen eller dra hjem. Her utøver lederen det som ligner mest på instruerende lederstil. Denne kjennetegnes ved at den er sterkt styrende og svakt støttende og planlegger hvordan, når og med hvem «arbeidet» skal gjøres (Thompson, 2015, s. 171). Jeg vil påpeke at det går frem i intervjuet at avdelingsleder 2s hensikt her først og fremst var å skåne barna og kollegaene sine men også medarbeideren som gikk gjennom en krise, så noe støtte ligger det i bunn her også.

Det andre eksempelet jeg vil trekke frem er når avdelingsleder 1 snakker om at det ikke er viktig for henne at alle i personalet «gjør alt». Om en medarbeider misliker å ha samlingsstund er det ikke viktig for informanten at hen har det. En ting er at kvaliteten på samlingsstunden antageligvis ikke kommer til å være så god en annen ting er vanskeligheten med å engasjere barna om den voksne ikke i det hele tatt har lyst å gjøre det. Alle kan ikke være gode på alt så om medarbeideren heller kan gjøre noe hen setter pris på feks. snekkergruppe eller å lage mat sammen med barna mener avdelingsleder 1 at dette er en mye bedre løsning. Da kan heller de som faktisk elsker å ha samlingsstunden få ha den. Dette vil gjøre noe med kvaliteten også. Her bruker informanten deltagende lederstil. Dette er en sterkt støttende og mindre styrende adferd. Lederen spør medarbeideren om hvordan hen vil løse oppgaven, og gir støtte, oppmuntring og hjelp om det behøves i prosessen. Lederen gir medarbeideren muligheter til å ta avgjørelser innenfor et begrenset område og ansvar for å løse oppgaven. Om det behøves støtte gir lederen det (Thompson, 2015, s. 171).

Informanten uttaler i denne sammenhengen at hun vil gi sine kolleger utfordringer men ikke for store utfordringer. Dette vil jeg hevde er Csikszentmihalyis flytsone i praksis. For avdelingsleder 1 er det viktig at teammedlemmene får oppgaver de kjenner at de mestrer. Som i tilfelle medarbeideren som var ukomfortabel med å ha samlingsstund. Da slipper hen dette og får en oppgave hen mestrer istedenfor. Da vil medarbeideren være i skjæringspunktet mellom sin individuelle kompetanse og får utfordringer hen mestrer. Hen er da i flytsonen. Om medarbeideren istedenfor hadde fått beskjed av lederen sin at hen måtte utføre samlingsstunden selv om hen var ukomfortabel med det vil dette føre til bekymring eller angst. Altså klart utenfor flytsonen (Irgens, 2007, s. 117-118).

Barsøe argumenterer for at kvaliteten på barnehagen antageligvis vil økes om alle som jobber der kan ta i bruk sin spisskompetanse for at barnehagens mål skal nås. Dette vil si at de ansatte skal få bidra med det de er best på innenfor barnehagens rammer. Det er misforstått at det beste for barnehagen er at alle arbeidsoppgavene skal fordeles likt for folk er ikke like (Barsøe, 2013, s. 83). Rammeplanen sier at: «Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). For å kunne gjennomføre dette kravet må den pedagogiske lederen blant annet sørge for at hver medarbeider tar i bruk sin kompetanse i det pedagogiske arbeidet. Dermed har hen ansvar for å skaffe seg nærmere innsikt i sine medarbeideres praktiske erfaring, interesser og eventuelt teoretisk kunnskap som kan være relevant i arbeidet med barna

(Lundestad, 2005, s. 77).

Slik jeg tolker det er det en klar sammenheng mellom måten avdelingsleder 1 prøver å få sine kolleger til å være mest mulig i flytsonen og oppnåelsen av et velfungerende team. Irgens støtter opp om dette og hevder at om en ansatt får utfordringer hen mestrer og er i flytsonen vil hen være på sitt mest effektive i teamet. Medarbeideren vil trives med det han gjør, kjenne eierskap og ha en god mestringsfølelse (Irgens, 2007, s. 117). Om leder lykkes i å få hele teamet sitt mest mulig i flytsonen tror jeg en positiv bieffekt av dette vil være at en skaper et godt arbeidsmiljø.

5. Konklusjon og avslutning

Å være en god leder er ingen lett oppgave. Når man er pedagogisk leder og jobber så tett på andre mennesker som man gjør i barnehagen er det et hav av faktorer som spiller inn i forhold til hvordan arbeidsmiljøet er. Barnehagens samfunnsmandat er klar på at barnehagen skal jobbe for det beste for barna. Men er personalet i stand til dette om de ikke klarer å jobbe godt sammen selv? Noen av funnene jeg har trekt frem i denne oppgaven tyder ikke på det. Derfor er det så viktig at barnehagelæreren som leder jobber aktivt med å skape og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø for de voksne på barnehagen.

Mine to informanter har gjennom datainnsamlingen vist at de jobber bevisst med hvordan deres kollegaer har det på jobb. De har flere fellestrekk i sine arbeidsmetoder, og mye av dette får støtte i etablerte motivasjonsteorier og annet fagstoff på området.

Et eksempel på dette er situasjonsbetinget ledelse (SBL). Det kan virke som at denne teorien er noe som er mer eller mindre nødvendig å bruke når man jobber i team. Folk er forskjellige, forventer forskjellige ting og bør ledes forskjellig. Det kommer også klart frem at informantene bruker de forskjellige lederstilene Blanchard skisserer i sin SBL modell (Thompson, 2015, s. 169-172).

Csikszentmihalyis flytsone er også noe informantene aktivt og bevisst bruker. De er begge opptatte av at folk er forskjellige og har forskjellige typer kompetanse. Om alle teammedlemmene får lov til å ha ansvaret for oppgaver de er engasjerte i og har kompetanse på skaper dette mestringsfølelse.

Dette vil føre til effektivisering av teamet og påvirker arbeidsmiljøet positivt (Irgens, 2007, s. 117-118). Informantene er også opptatte av å gi medarbeiderene sine tilbakemeldinger som gir de bekreftelser på deres kompetanse, samt fremhever de og arbeider aktivt mot at teamet får en følelse av gruppetilhørighet. To faktorer som er sentrale i Deci og Ryans motivasjonsteori (Gotvassli, 2013, s. 161). Min problemstilling i denne oppgaven er: Hvordan jobber lederen for å skape et motiverende arbeidsmiljø? Her finnes det nok ikke ett fasitsvar, heller mange forskjellige svar. Og svarene er personavhengige. Jeg er imidlertid ganske sikker på at man til en viss grad kan jobbe aktivt for å skape et noenlunde godt arbeidsmiljø ved å følge de kjente motivasjonsteoriene/ ledelsesteoriene og bruke belønningssystemene aktivt. Samtidig handler det å skape et godt arbeidsmiljø om så mye mer enn det. Det handler om gode relasjoner mennesker i mellom, omsorg, godhet, respekt og raushet. Om leder klarer å innlemme disse verdiene i teamet sitt vil medlemmene vise hverandre anerkjennelse, respekt og se på hverandre som likeverdige (Lundestad, 2005, s. 96-97).

På tampen av arbeidet med denne oppgaven har jeg blitt enda mer overbevist om en ting. Om de voksne i barnehagen skal kunne lære barna om å være gode, inkluderende og solidariske med hverandre, så må først de voksne være i stand til å være det samme mot hverandre.

Litteraturliste

- Askland, L. (2011). *Kontakt med barn - Innføring i barnehagelæreren arbeid på grunnlag av observasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Askland, L. & Sataøen, S. O. (2013). *Utviklingspsykologiske perspektiver på barns oppvekst*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Barsøe, L. (2013). *Barnehagelæreren som leder*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Bergsland, M. D. & Jæger, H. (2014). *Bachelor oppgaven i barnehagelærer utdanningen*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2017). Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver av 24. april 2017 nr. 487. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-04-24-487>
- Gotvassli, K.Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review*, September-October 1987, side 5-16.
- Hjertøe, K. B. (2015). Teamledelse. I Martinsen, Ø. L. *Perspektiver på ledelse*. (ss. 392-413). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kibsgaard, S. & Sæther, M. (2014). *Barnehagelærerstudentens bacheloroppgave*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Larsen, A. (2012). *En enklere metode*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Lov om barnehager (barnehageloven)*. (LOV-2005-06-17-64). (2011). Lastet ned fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64?q=barnehageloven>
- Lundestad, M (2005). Mellommenneskelige forhold i en personalgruppe. I Skogen E. (red.), Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten, M. V. *Å være leder i barnehagen*. (ss. 71-102). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, January 1989, side 121-139.
- Thompson, G. (2015). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. (ss. 154-178). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedlegg: Intervjuguide

Intervjuguide

Problemstilling: «Hvordan jobber lederen for å skape et motiverende arbeidsmiljø?»

Introduksjonsspørsmål

- Hvor lenge har du jobbet på denne barnehagen/avdelingen?
- Hvor lenge har du vært pedagogisk leder?
- Har du tidligere jobbet i andre barnehager eller andre yrker?

Hvordan jobbe med arbeidsmiljø:

1. Kan du fortelle meg hva du legger i begrepet «et godt arbeidsmiljø» i en gruppe her i barnehagen?

2. Tror du det er noen sammenheng mellom kvaliteten på avdelingens arbeidsmiljø og kvaliteten på arbeidet med barnegruppen? I så tilfelle hva?

Jobber du bevisst med arbeidsmiljøet?

Har du eksempler på at arb. miljø påvirker arbeidet med barna?

Velfungerende team:

3. Kan du beskrive hva du mener «et velfungerende team» er?

Når opplever du at teamet ditt fungerer bra?

4. Hvordan motiverer du dine medarbeidere?

Hvordan motiverer du teamet som helhet?

På hvilken måte tenker du de enkeltes motivasjon og gruppens motivasjon henger sammen?

På hvilken måte påvirker dette teamets arbeidsmiljø?

På hvilken måte påvirker dette barnegruppen?

Hvordan lede:

5. Hva gjør du for å holde medarbeiderne motiverte i unntakssituasjoner? (mye sykdom/ frafall i personalet?)

6. Leder du alle dine medarbeidere på lik måte?

Hvorfor/hvorfor ikke har du en slik praksis?

Oppfølgingsspørsmål:

- Kan du si litt mer om...
- Har du flere eksempler på dette?
- Kan du gi meg en mer detaljert beskrivelse av hva som skjedde?