

Flat struktur i barnehagen

Hvilken betydning kan barnehagens flate struktur ha på ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen?

Tommy Fjorden Lysheim

Kandidatnummer: 14

**Bacheloroppgave
[BHBAC3980]**

Trondheim, april 2022

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.



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	3
1.1 Begrunnelse for valg av tema.....	3
1.2 Oppgavens oppbygning.....	4
2.0 Teori.....	4
2.1 Flat struktur.....	4
2.2 Hierarki.....	4
2.3 Livsmestring.....	5
2.4 Selvbestemmelsesteorien.....	5
2.5 Flytsonemodellen.....	7
2.6 Trivsel.....	7
2.7 Teamarbeid i barnehagen.....	8
3.0 Metode.....	8
3.1 Valg av metode.....	8
3.2 Kvalitativt intervju.....	9
3.3 Datainnsamlingens planlegging.....	9
3.4 Informantutvalg.....	9
3.5 Gjennomføring av intervju.....	10
4.0 Metodekritikk.....	10
4.1 Etske betraktninger.....	12
5.0 Drøfting av funn.....	13
5.1 Flat struktur i barnehagen.....	13
5.2 Motivasjon.....	15
5.3 Trivsel.....	18
5.4 Motivasjon og trivsel i sammenheng.....	20
6.0 Konklusjon.....	22
7.0 Litteraturliste.....	24
8.0 Vedlegg.....	25
Vedlegg 1.....	25
Vedlegg 2.....	27

1.0 Innledning

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Flat struktur i barnehagen har vært et mye diskutert tema de siste årene, med rette. Gjennom skolegang, idrettsliv, studier og i jobb har jeg funnet konstellasjoner i ulike organisasjoner interessante, og da særlig barnehagen. I uformelle samtaler med barnehageansatte, medstudenter og lærere har det på meg virket å være en stor enighet om at det på flere områder virker å være en mye flatere struktur sammenlignet med andre institusjoner. Selv om man helt klart har ulike roller og oppgaver som ansatt i en barnehage, opplever jeg at mange oppgaver overlapper mellom rollene.

Gjennom årenes løp har barnehagen gått fra å være en plass barna egentlig bare har oppholdt seg når foreldre eller foresatte har vært jobb, til å være en lærende organisasjon som nå befinner seg under Kunnskapsdepartementet. Dette har selvfølgelig også medført en endring i strukturen i barnehagen, og den består nå av ansatte i ulike roller. Etter tre års studier er Rammeplanen for barnehagen et dokument noe jeg har blitt godt kjent med. Noe jeg har merket meg er at Rammeplanen sier veldig lite om de ulike ansattrollene man nå finner på barnas avdeling, med unntak av et lite avsnitt dedikert til pedagogisk leder.

Selv om barnehagen i dag ikke har en like flat struktur som den en gang hadde, har min erfaring gitt meg inntrykk av at man fortsatt ser tydelige tegn av flat struktur, særlig sammenlignet med andre institusjoner. Hvordan dette påvirker ansatte er noe jeg har villet finne ut mer av.

Gjennom valgfaget *Barndom, helse og livsmestring* på mitt tredje studie år ved Dronning Mauds Minne Høgskole har jeg fattet en spesiell interesse for motivasjon og trivsel blant de ansatte. En sterk motivasjon vil kunne sikre produktivitet, skape varige arbeidsforhold og sikre trivsel hos ansatte (Lillemyr, 2018, s. 198). Samtidig opplever jeg at trivsel også kan skape motivasjon, og at dersom man kjenner på en følelse av begge vil det skape en god sirkel der den ene påvirker den andre, og vice versa.

Gjennom ulik teori og forskning og funn videre i oppgaven mener jeg det er grunnlag for å si at barnehagen er preget av flat struktur. Knyttet opp mot faget livsmestring har jeg derfor kommet fram til problemstillingen:

Hvilken betydning kan barnehagens flate struktur ha på ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen?

1.2 Oppgavens oppbygning

Gjennom de neste kapitlene skal jeg svare på nevnte problemstilling. I teorikapittelet ønsker jeg å presentere relevant teori og forskning, som kan være med å styrke funnene jeg har gjort. Sentralt for teorikapittelet vil være flat struktur og hierarki, og ulik teori innenfor begrepet livsmestring – der, på bakgrunn av problemstillingen, mestring og trivsel vil være mest relevant. Selvbestemmelsesteorien som blir presentert ligger til grunn for mye av drøftingen senere i oppgaven. Påfølgende kapittel tar for seg metodebruken i min oppgave, og prosessen fra valg av metode, gjennomføring og etiske betraktninger. Videre i oppgaven skal jeg drøfte og analysere funnene jeg har gjort, opp mot teorien fra teorikapittelet. Jeg vil i dette kapitlet i tillegg til å se på hvordan flat struktur i barnehagen kan ha en betydning for de ansattes motivasjon og trivsel, drøfte hvordan motivasjon og trivsel kan påvirke hverandre. Oppgaven vil bli ende med en konklusjon, samt litteraturliste og ulike vedlegg.

2.0 Teori

2.1 Flat struktur

Flat struktur kan blant annet beskrives som at beslutninger og myndighet i stor grad fordeles likt mellom teammedlemmer (Asen, 2018, s. 70). I barnehagen jobbes det i flere former for team, eksempelvis teamet som er sammen på en enkelt avdeling. Den flate strukturen kan være et hinder for at barnehagen utvikles som en profesjonell samfunnsinstitusjon (Aasen, 2018, s. 69). Dersom man ser på den flate strukturen i form av arbeidsoppgaver, ser man gjerne at det er en koordinert jobbrotasjon, der den enkelte medarbeideren skifter arbeidsoppgaver ut i fra vaktssystemet. Dette har ført til en likhetsstruktur der alle utfører de samme arbeidsoppgavene (Aasen, 2018, s. 29). Et viktig poeng her er at disse vaktene gjerne er helt uavhengig av rolle, altså om man er leder eller assistent (Aasen, 2018, s.39).

Tradisjonelt sett handler dette om verdiene om likestilling og likhet mellom barnehagelæreren og assistentene, med et resultat av at det formelle og faglige hierarkiet i større grad blir utvisket (Aasen, 2018, s. 19).

I følge Aasen (2018, s. 71) gjør flat struktur at vi-følelsen er stor, og at man løfter sammen – men at man må være forsiktig med å hele tiden tenke at alle hoder teller likt.

2.2 Hierarki

I en hierarkisk organisering bli arbeidsoppgavene gjerne koordinert fra toppen og nedover i systemet (Aasen, 2018, s. 25). En slik organisering bidrar til orden og trygghet, samtidig som

det kan føre til motvilje på enkelte områder. Den sterke spesialiseringen man gjerne ser i et hierarki kan blant annet føre til motvilje med tanke på å utføre arbeidsoppgaver som ligger utenfor sitt eget arbeid og fagfelt (Aasen, 2018, s. 25). Barnehagen har på én måte en formell hierarkisk struktur som gir pedagogiske ledere mandat til å lede arbeid med utgangspunkt i sin utdanning og kompetanse fra sin barnehagelærerutdanning (Aasen, 2018, s. 25), samtidig som man ser at barnehager gjerne er koordinert i et jobbrotasjonssystem kun basert på vaktlister, som i mange barnehager ikke er tatt opp til vurdering og drøfting (Aasen, 2018, s. 29).

Ifølge Rammeplanen er det slik at den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

2.3 Livsmestring

Livsmestring er et begrep som har fått et større fokus de siste årene, og som ligger som et punkt under Rammeplanens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 11). Rammeplanen sier ikke noe konkret om livsmestring knyttet opp mot ansatte, men det er ingenting som tilsier at for eksempel psykisk helse, som går under avsnittet om livsmestring (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 11), ikke også er viktig i de ansattes barnehagehverdag. Livet byr for alle på både opp- og nedturen og med- og motgang som må håndteres. Livsmestring omhandler ulike prosesser som bidrar til nettopp dette (Drugli & Lekhal, 2019, s. 11).

2.4 Selvbestemmelsesteorien

Psykologene og professorene Edward Deci og Richard Ryan har gjennom flere tiår forsket på teorien de har valgt å kalle «Self-Determination Theory», som har blitt oversatt til selvbestemmelsesteorien. Utgangspunktet for teorien er at vi mennesker har et behov for å dekke tre indre psykologiske behov: autonomi, kompetansebehov og behov for identitet og tilhørighet (Gotvassli & Skogen, 2016, s. 132). Disse tre punktene er grunnlaget for at mennesket skal være motivert på en god måte.

Med motivasjon menes *grunner* til vår atferd (Holden, 2010, s. 60). Dette kan være biologiske, psykologiske eller sosiale faktorer. Personer som er indre motivert, engasjerer seg i oppgaver og aktiviteter fordi det interesserer dem, og det skjer av egen fri vilje. Ytre motivasjon handler om konsekvenser i form av noe annet, som straff eller belønning (Gotvassli, 2019, s. 160). For å være motivert for en oppgave må man ha tro på sin kompetanse til å klare det (Gotvassli, 2019, s. 160). Det er imidlertid ikke nok å selv ha tro på

egen kompetanse. Man må jevnlig få muligheter og tillit til å *bruke* kompetansen sin i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 160).

Autonomi

Autonomi (selvbestemmelse) kan blant annet defineres som frihet til å velge metoder, arbeidsformer og innholdsmessig fokus innenfor rammene som er satt (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 28). Deci og Ryans begrunnelse for at dette er så viktig er at autonomi er en forutsetning for å oppnå indre motivasjon. Indre motivasjon blir betraktet som den optimale formen for motivasjon av flere grunner. Belønning, beskjeder, press etc. (som årsak til ytre motivasjon) vil for eksempel ikke alltid være til stede. Det vil potensielt resultere i at det ikke er noen vits i å gjøre oppgaven. I tillegg gir indre motivert atferd større trivsel og glede (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 43).

Deci og Ryan mener det finnes to ulike former for ytre motivasjon, og den generelle definisjonen på ytre motivasjon (se over) kan mer beskrives som kontrollert ytre motivasjon. Autonom ytre motivasjon er derimot noe som er selvbestemt og valgt framfor andre handlinger, men ikke på grunn av interesse eller glede (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 44). Årsaken kan heller være at en aktivitet kan være verdt å gjennomføre på grunn av verdien den har, selv om man som utøver egentlig ikke har noen interesse av å gjennomføre det. Autonom ytre motivasjon viser seg derfor å være sterkt knyttet til egne verdier (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 44).

Indre og ytre motivasjon er ofte differensiert, men et sentralt poeng som er viktig å huske på er at vår indre motivasjon, er sterkt påvirket av omgivelsene, altså ytre årsaker. *Endelige* årsaker finnes altså i omgivelsene og ytre miljøforhold (Holden 2010, s. 60).

Tilhørighet

For at mennesker skal føle at man hører hjemme i en gruppe og kjenne på gjensidig respekt og tillit, har vi tilhørighetsbehovet (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 44). Generelt vil positive relasjoner vil bidra til at man kjenner tilhørighet. I følge Skaalevik og Skaalevik gjorde Gallup en studie i 2008, der det ble avdekket hvor stor påvirkning sosiale relasjoner faktisk har på engasjementet og motivasjon på i arbeidsforhold. Anerkjennelse, oppmuntring, følelsen av å bli hørt og interesse fra nærmeste leder var blant annet å finne (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 50).

Kompetanse

Når det kommer til kompetansebehovet, referer Ryan og Deci (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 44) til et behov å kjenne på mestringsfølelse i møte utfordringer og oppgaver. Osnes, Skaug og Kaarby (Osnes et al., 2010, s. 22) definerer mestring som å kunne noe, beherske noe eller å få til noe. I forkant av aktiviteter eller oppgaver som potensielt kan føre til mestring, har man noe som heter mestringsforventning. Mestringsforventning har betydning for hvordan vi angriper utfordringen man står overfor (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 31). Forventninger til hvorvidt man lykkes med utfordringen man står overfor er bestemmende for hvilke aktiviteter man velger å gjennomføre. Naturlig nok viser forskning at vi tenderer til å oppsøke de situasjonen vi har en forventning om å oppleve mestring, mens man unngår de situasjonene man ikke er sikker på man kommer til å mestre (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 31).

2.5 Flytsonmodellen

Mikhalý Csikszentmihaly's begrep «Flow» (flytsonmodellen på godt norsk), brukes om perioder man er helt oppslukt i det man holder på med, og vi glemmer oss selv (Andersen & Hansen, 2012, s. 25). Ifølge denne modellen fungerer mennesker best når det er en balanse mellom kompetansen vi sitter på, og de utfordringene vi blir stilt ovenfor (Gotvassli, 2019, s. 60). På den måten er vi *i* flytsonen, mens der man i tilfeller enten kjenner på for store utfordringer som kan føre til angst og bekymring eller for små utfordringer kan føre til frustrasjon og kjedsomhet, *ikke* er i flytsonen (Andersen & Hansen, 2012, s. 44).

2.6 Trivsel

Trivsel er noe som er viktig for samtlige arbeidstakere. For en lærer er det dog verdt å merke seg at ens trivsel påvirker også de man er lærer for. Det påvirker ens forhold til de man er lærer for, engasjementet, og lysten til å fortsette i yrket (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 67). Vi har alle en forståelse av hva trivsel er, da det i det daglig blir brukt som et uttrykk for hvordan man har det. I jobbsammenheng kan man si at det omhandler positive og negative følelser eller følelser som er knyttet opp mot arbeidet man gjør (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 67).

Jobbtilfredshet kan sies å være sterkt knyttet opp mot trivsel. I følge Einarsen og Skogstad (2005, s. 168) defineres jobbtilfredshet som «en følelsesmessig reaksjon på jobb, som et resultat av personens sammenligning av faktisk utbytte i jobben som er ønsket eller forventet». Å ha positive emosjoner og være i godt humør vil spille en rolle i ens tro på egne evner til å mestre sine arbeidsoppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 109).

Trivsel hos lærere kan uttrykkes enten som generell trivsel, eller trivsel i form av å være tilfredsstillt med arbeidet (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 67).

2.7 Teamarbeid i barnehagen

Et team er et mindre antall mennesker, som innehar komplementære ferdigheter, og som er forpliktet til en felles hensikt, resultatmål og tilnæringsmåte som man holder hverandre ansvarlig overfor (Aasen, 2018, s. 16). I barnehagen har man i et team ulike roller, og teamet blir utformet deretter. Selv om man har ulike roller, kan det at arbeidsoppgavene er så sammenvevde gjøre at det er vanskelig å definere forventningene til de ulike yrkesrollene (Aasen, 2018, s. 65).

Pedagogisk leder har ansvar for å lede det pedagogiske arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16), og er da naturlig nok leder på avdelingsteam. Likevel kan man anta at forventningene til pedagogisk leder, som teamleder, og de andre ansatte som er del av teamet, er tilnærmet like med tanke på arbeidsoppgaver som jobbrotasjonen legger opp til (Aasen, 2018, s. 65). Dersom det er pedagogisk leders tur til å vaske bordet er det arbeidsrotasjonen som ligger til grunn for vurderingen, uten noen faglig prioritering. Det er teamlederen som har ansvaret for å differensiere de ulike yrkesrollene, og sørge for at ulike kompetanser blir utnyttet på best mulig måte. Hvem som gjør hva bør være et resultat av en faglig vurdering, og ikke at vaktsystemet er den ledende faktoren (Aasen, 2018, s. 65). Forskning viser at det er et stort behov for ledelse i team, selv i en flat struktur (Aasen, 2018, s. 71).

3.0 Metode

I dette kapitlet skal jeg se på valg av metode, og hvorfor jeg valgte dette til å besvare min problemstilling. Jeg vil ta for meg type metode, gjennomføring, fordeler og ulemper med valgte metode og etiske betraktninger. På grunn av konfidensialitet vil informantene gjennomgående bli referert til som en tilfeldig informant, slik at løftet om anonymisering på best mulig måte blir overholdt.

3.1 Valg av metode

Holme og Solvang refererer til White Rileys beskrivelse fra 1963, om at metode omfatter både organisering og tolkning av data som hjelper oss å få en bedre forståelse av samfunnet (Holme & Solvang, 1996, s. 14). Metode er altså verktøyet man bruker, for å skaffe den informasjonen man trenger for å gjennomføre den undersøkelsen man gjør. Her kan man ta i bruk både kvantitative og kvalitative metoder. Gjerne blir kvantitative metoder beskrevet som

metoder kjennetegnet av avstand, men kvalitative metoder kjennetegnes ved en større nærhet til informanter og/eller andre kilder (Thagaard, 2013, s. 18). I mitt tilfelle brukte jeg kvalitativ metode, nærmere bestemt kvalitativt *intervju*, for å få en bedre forståelse av valgt problemstilling.

3.2 Kvalitativt intervju

Intervju er særlig egnet dersom man ønsker å få fram informantenes egne tanker, opplevelser og følelser knyttet til et tema (Thagaard, 2013). Mitt mål med oppgaven var å finne ut hvilken effekt flat struktur kan ha på ansatte, og tok derfor avgjørelsen om å bruke intervju for å kunne gå i dybden i deres syn på det. Der kvantitative metoder kjennetegnes med større distanse til informantene, vil en kvalitativ metode som intervju i mye større grad basere seg på nærhet (Thagaard, 2013, s. 18). På den måten er det lettere å skape en relasjon til informantene, og det kan være lettere å lufte tanker rundt tema på en trygg måte.

3.3 Datainnsamlingens planlegging

I samråd med veilederne mine komponerte jeg en intervjuguide, som jeg fikk tilbakemeldinger på og redigerte i forkant av intervjuene som skulle gjennomføres. Jeg var klar over at det muligens kunne dukke opp uforutsette tanker både fra meg og informantene, og ville derfor ikke planlegge intervjuguiden som et strukturert intervju, men semistrukturert. I et og samme intervju er det mulig å veksle mellom både det som er planlagt av spørsmål på forhånd, og det som måtte oppstå underveis (Løkken & Søbstad, 2013, s. 106). Jeg planla derfor åpne spørsmål som jeg mente ville dekke områdene jeg ønsket å utforske, uten at det nødvendigvis var et behov for en spesiell rekkefølge. På den måten kunne jeg og informant ha en flytende samtale, der rekkefølgen kommer naturlig ut i fra hvile tanker som dukker opp underveis.

3.4 Informantutvalg

I arbeidet med å skaffe informanter til oppgaven, gjorde jeg et strategisk utvalg, som baserer seg på å velge personer som enten har spesifikke kvalifikasjoner, eller innsikt i tema som skal belyses (Thagaard, 2013, s. 60). Jeg ønsket å gjennomføre tre ulike intervju, med ulike barnehageansatte i ulike roller. Dette for å potensielt få ulike synspunkter på tema, ettersom påvirkningen flat struktur vil ha på en ansatt muligens kan oppleves ulikt ut i fra hvilken rolle man har. Samtidig vil informasjonsinnholdet øke dersom man har en stor variasjonsbredde i utvalget (Holme & Solvang, 1996, s. 99). Jeg forhørte meg derfor med en pedagogisk leder, spesialpedagog og assistent. Dette var personer jeg viste hvem var fra før, og hadde dermed

en begynnende kjennskap til deres rolle, erfaring og også noen av deres tanker rundt tema. På den måten kunne jeg sikre meg at intervjuene ville resultere i relevant informasjon som jeg kunne bruke i oppgaven. Det er ingen garanti for at et intervju ender opp som engasjerende, men et godt tillitsforhold mellom den som gjennomfører intervjuet og informant kan være en medvirkende faktor (Holme & Solvang, 1996, s. 101). Jeg hadde et inntrykk av at jeg hadde det nødvendige tillitsforholdet allerede før intervjuene, noe som var en årsak til at jeg tok kontakt med akkurat disse personene.

3.5 Gjennomføring av intervju

Vesentlig for utfallet er evnen intervjuer har til å skape en god samspillsituasjon, og få i stand den rette stemningen (Holme & Solvang, 1996, s. 101). Intervjuene ble innledet med en uformell prat om hva skulle skje, men allerede før intervjuet konverserte jeg og informantene om helt hverdagslige ting, noe som var helt naturlig ettersom vi hadde kjennskap til hverandre fra før. Felles for alle intervjuene var at rekkefølgen på temaene som var listet opp ikke ble fulgt rigid, men der enkelte paralleller oppsto, kunne samtalen tema endre seg. Et slikt intervju kan man kategorisere som semistrukturert (Thagaard, 2013, s. 98). Jeg opplevde dette som et godt virkemiddel for å innhente informantenes tanker rundt tema, selv om jeg til tider kunne oppleve at samtalen kunne dreie litt bort fra tema. Som intervjuer ble det da min oppgave å stille gode spørsmål som drar samtalen inn på et spor som er relevant for det man ønsker å finne ut av.

Jeg tok notater underveis i samtalerne, samtidig som jeg engasjerte meg i samtalen og svarene som ble gitt. Timene i etterkant av intervju brukte jeg på sortere svarene fra notatene, slik at temaene som ble diskutert var sortert hver for seg. I og med at det var et semistrukturert intervju resulterte det i at nye tanker om et tema som allerede hadde blitt diskutert kom opp. Jeg notere løpende uten å ha noe fokus på sortering underveis, for å kunne ha et bedre fokus og engasjement rettet som samtalen og informanten. Etter gjennomføringen av det siste intervjuet fortsatte sorteringen videre med å koble de ulike svarene til de tre informantene opp mot hverandre. Dette som et grep for lettere å kunne se ulike tolkninger tydelig når jeg på et senere tidspunkt skulle drøfte temaene.

4.0 Metodekritikk

Selv om kvalitativt intervju og dets formål passer med den type informasjon jeg ønsket å uthente, er det viktig å også være kritisk. Det at ingen metode er feilfri, gjør at man må være

kritisk til både metode og strategiene man velger å bruke i innsamlingen (Bergsland & Jæger, 2016, s. 80). Både pålitelighet og gyldigheten må være tilstede dersom man skal kunne forskningen og data som er innhentet.

Gjennom et semistrukturert intervju hadde jeg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, og på den måten unngå misforståelser eller feiltolkninger i situasjoner der jeg opplevde noe som uklart. Etersom jeg var ute etter informantenes egne tanker, opplevelser og erfaringer var det ikke svar som var nødvendige å faktasjekke, men heller noe jeg kunne oppklare der og da. Resultatet kan derfor ansees å være pålitelig. Samtidig er det verdt å nevne at det likevel er punkter som vil være nyttige å reflektere rundt. Blant annet er det naturlig å anta at enhver person som velger å stille til intervju ønsker å fremstå som et godt intervjuobjekt, og dermed også ønsker å gi gode svar. Jeg har ingen grunn til å betvile informantene, men en balanse mellom tillit og kritisk blick mener jeg vil være hensiktsmessig i drøfting av funnene som ble gjort.

Under selve intervjuet prøvde jeg etter beste evne å ikke komme med egne synspunkt, for å ikke påvirke svarene på noen måte. Av samme grunn prøvde jeg å stille mest mulig åpne spørsmål også. Likevel er det verdt å huske at informantene var personer jeg hadde kjennskap til fra før, og som jeg også har hatt faglige diskusjoner med på tidligere tidspunkt. Dette strategiske utvalget resulterte i at jeg fikk relevante svar, samtidig som det finnes en mulighet for at de hadde en oppfattelse av mitt syn på temaet fra før.

Gyldigheten i svarene som forekom ser jeg på som veldig relevante, da det ved hjelp av intervju følte enkelt å spørre om det jeg mente var relevant for min oppgave. Fordelen med å bruke semistrukturert intervju var at jeg ikke var bundet til *kun* fastsatte spørsmål, og heller ikke rekkefølgen. På den måten kunne jeg stille spørsmål jeg ikke hadde tenkt over som relevant i forkant, men som jeg opplevde som relevante der og da.

Ulempen med å gjennomføre et semistrukturert intervju, var at selv om jeg hadde en intervjuguide som utgangspunkt, ble de spontane spørsmålene kanskje litt ulike fra informant til informant. Dermed var det kanskje enkelte synspunkt jeg fikk fra en informant, som jeg ikke fikk fra en annen, og motsatt. En annen ulempe jeg oppdaget var at et semistrukturert intervju gjorde det litt mer krevende å sammenligne funnene, ettersom de ble stilt i noe ulik rekkefølge for informantene. Et strukturert intervju ville gjort dette lettere, samtidig som jeg mener jeg da ville gått glipp av potensielt gode svar.

Etter min mening veier fordelene tyngre enn ulempene i dette tilfellet. Funnene jeg har gjort ved hjelp av kvalitative semistrukturerte intervju er godt egnet til å svare på det jeg ønsket å få svar på, og jeg opplever derfor at det er en sammenheng mellom metode og problemstilling.

4.1 Ethiske betraktninger

Fundamentalt for enhver forskning er respekt for medmennesket (Holme & Solvang, 1996, s. 34). Fra start til slutt har jeg fokusert på å møte informantene med respekt, enten det er i dialog og møte med dem, eller i presentasjon av funnene der jeg har prøvd å formidle så nyansert som mulig. Når jeg nå har dypdykket inn i en samfunnsvitenskapelig problemstilling, har det vært viktig for meg å være bevisst på min egen rolle. Kunnskap og forståelsesutvikling skjer med grunnlag i verdier man selv innehar, noe som gjelder all vitenskap (Holme & Solvang, 1996, s. 34). Det er derfor umulig å gå inn i et slikt forskningsprosjekt uten visse egne tanker og refleksjoner. På bakgrunn av det har det vært viktig for meg å etter beste evne være nøytral i tolkningene av funn, og på ingen måte utelate enkelte funn kun som et resultat av at det ikke er meninger jeg er enige i.

Informert samtykke (se vedlegg 1) var noe som ble presentert for informantene i forkant av intervjuene, slik at de var godt innforstått med formålet med prosjektet, deres rettigheter om anonymisering og at de når som helst i løpet av prosessen kunne velge å trekke seg, uten at det ville medføre noen negative konsekvenser. I tråd med retningslinjene ble det ikke innhentet underskrift fra informantene.

Konfidensialiteten hos informantene ble de som nevnt informert om i samtykkeskjema, i form av total anonymisering. Hverken arbeidsplass, avdeling eller person skal være mulig å spore i ettertid, og notatene som ble gjort vil bli slettet så fort oppgaven er levert. Andre skal ikke kunne finne ut av hvem den enkelte svarpersonen er (Holme & Solvang, 1996, s. 34), og jeg har valgt å ikke engang dele opp i «informant 1», «informant 2» og «informant 3» som jeg på et tidligere tidspunkt vurderte. Dette som et grep i å ivareta informantenes konfidensialitet. Ettersom jeg intervjuet en pedagogisk leder, en spesialpedagog og en assistent ville det kanskje være en mulighet for å lettere koble svar opp mot ansattrolle dersom jeg hadde koblet svarene opp mot nummererte informanter. Jeg har derfor prøvd å formulere meg, ved for eksempel, «en av informantene sa» eller «blant noen av informantene kom det fram at ...».

Konsekvenser for deltakelse i et slikt prosjekt kan medføre både positive og negative konsekvenser. Forhåpentligvis har informantene gjort seg noen nye tanker og refleksjoner som de kan ta med seg videre og kan være med å prege deres arbeidshverdag i positiv

forstand. En svarperson kan muligens fortelle noe de egentlig ikke hadde tenkt å utlevere (Holme & Solvang, 1996, s. 34). Ved et tilfelle skjedde det at en informant sa noe som personen ikke ønsket at jeg skulle ta med. Uavhengig av om det ville vært relevant for oppgaven min eller ikke, skal informanten være trygg på at jeg vil respektere et slikt ønske.

5.0 Drøfting av funn

Formålet med prosjektet har vært å finne ut om barnehagens flate struktur kan ha noen betydning for ansattes opplevelse av motivasjon og trivsel i barnehagen. For meg har det vært en viktig faktor at ettersom barnehagen består av flere ulike roller, har jeg villet representere disse ved et bredt utvalgt. Funnene baseres på tre separate intervju, gjort med én pedagogisk leder, én spesialpedagog og én assistent. Jeg vil se på de ulike ansattrollene, da enkelte funn viste at den flate strukturen påvirket de forskjellige rollene ulikt. Da informantene ble spurt om hvilken betydning den flate strukturen spilte, kom noen av informantene også med tanker og opplevelser knyttet til roller utover sin egen. Jeg vil derfor poengtere at funnene som drøftes om de ulike rollene, ikke nødvendigvis kommer fra informanten som innehar den rollen.

Jeg har valgt å dele opp kapitlet ved å først ta for meg informantenes tanker om flat struktur, og om hvorvidt dette er noe man ser tegn av i barnehagen. Videre vil jeg ta for meg funnene som ble gjort om flat struktur knyttet opp mot motivasjon og trivsel, i to ulike deler. Funnene vil bli drøftet i samme kapittel, slik at det på en enkel måte skal være mulig å se hvilke funn det er som drøftes.

5.1 Flat struktur i barnehagen

For å kunne si noe om hvordan flat struktur påvirker ansattes motivasjon og trivsel, var det først hensiktsmessig å avklare hva informantenes forståelse av flat struktur i barnehagen innebar, og om barnehagen faktisk er preget av det. Kun da vil man kunne koble disse opp mot hverandre.

På spørsmål om hva deres assosiasjoner til flat struktur er, var informantene relativt unisone i sine svar. Felles for alle var at det innebærer liten eller ingen forskjell mellom ansatte, at det ikke er tydelig nok hvem som gjør hva, og mangel på ledelse. Enkelte brukte også «motsatt av hierarki» som forklaring.

Dette kan kobles opp mot definisjonen Aasen (2018, s. 70) velger å bruke, om at beslutninger og myndighet er likt mellom teammedlemmer. Man kan derfor anta at informantene hadde en forståelse av begrepet som det faktisk er ment, noe som øker troverdigheten når man skal knytte flat struktur opp mot motivasjon og trivsel – det faktum at vi snakker om det samme.

Om hvorvidt barnehagen er preget av flat struktur, fikk jeg en blanding av like og ulike svar. Samtlige var enige i at man ser tegn til det i form av veldig mange like arbeidsoppgaver, uavhengig av hvilken ansattrolle man har, da det i størst grad var hvilken vakt som avgjorde mye av hva man skulle gjøre. Det kom fram at enkelte opplevde rollene man har i barnehagen som lite synlig utad. For eksempel ble det at noen foreldre ikke viste hvem som hadde hvilken rolle brukt som eksempel, med en poengtering om at det ikke nødvendigvis hadde noe å si, men at det like fullt var tilfellet. «Vi er alle ledere» var et annet eksempel på hvordan noen koblet flat struktur opp mot barnehagen. Selv om bare noen er pedagogisk leder, skulle alle være ledere fordi man leder barna, og barna ser ingen forskjell på rollene de voksne har. Likevel var alle enige i at det var pedagogisk leder som til syvende og sist er den som bestemmer.

Min tolkning av svarene de kommer med, er at det definitivt er eksempler som kjennetegner en institusjon preget av flat struktur. Eksemplene informantene kom med for å beskrive flat struktur i barnehagen er mange av de samme som Aasen (2018) kommer med. Likevel er det verdt å merke seg at svarene gir en indikasjon på at selv om hverdagen deres består av mange like arbeidsoppgaver, var alle enige om at det var pedagogisk leder som hadde siste ord. Det at mandat og beslutninger til syvende og sist ender hos pedagogisk leder forteller meg at barnehagehverdagen som informantene beskriver kanskje kan beskrives om en blanding av flat struktur og hierarki, på bakgrunn av hva Aasen (2018) sier om de ulike modellene.

På spørsmål om *årsaken* til at barnehagen er preget av flat struktur i mindre eller større grad, var det de to som hadde jobbet lengst i barnehage som kom med flest tanker rundt det. De mente at det var noe som hang igjen fra tidligere år, der barnehagen primært bare skulle være en koselig og trivelig plass – både for barn og ansatte. Basert på egne erfaringer så de en stor forskjell kun på noen år med tanke på faglig innhold, men at barnehagen fortsatt har en vei å gå i form av å både fremme seg selv som institusjon utad, men også på arbeidsplassen.

En informant sa det det kunne oppleves som ubehagelig å skulle fortelle andre hva de skulle gjøre, særlig hvis det var oppgaver man generelt sett ikke har utrolig lyst til å gjøre. Personen

hadde selv opplevd følelsen av å frykte at den som mottok beskjed skulle oppleve det som nedlatende.

Man kan forstå dette i sammenheng med det Aasen (2018, s. 19) sier om verdiene man gjerne ser igjen i barnehagen. Det at likestilling og likhet mellom de ulike rollene virker å stå så sterkt i barnehagen er bra på én måte, i form av medmenneskelige åpenbare årsaker, samtidig som jeg på svarene tolker det som at det legger begrensninger på andre områder. Det kan tenkes at mange faglige ansatte er fullt og helt klar over hvor viktig sin faglige kompetanse er, men at det er en form for dørstokkmil å skulle uttrykke dette overfor ansatte som ikke har den faglige kompetansen. I fare for å såre andre, ender en pedagogisk leder kanskje opp med å gjennomføre en oppgave man fint kunne delegert bort, og fratar seg selv på mange måter muligheten til å påvirke på områder der egen kompetanse i større grad kommer til nytte.

I et av intervjuene kom det fram at man som en faglig ansatt har et personlig ansvar for å stå opp for seg selv, med tanke på at man faktisk har en utdanning som enten ender med en beskyttet tittel som barnehagelærer, eller annen rolle som for eksempel spesialpedagog.

Denne uttalelsen er på mange måter innenfor samme tema som avsnittet over, men peker på det *ansvaret* en faglig ansatt i barnehagen har, og kanskje særlig den pedagogiske lederen, dersom man skal se det i lys av hva Aasen (2018, s. 65) sier om teamledelse. Grunnene teamleder peker på i avgjørelse om hvem som skal gjøre bør være faglige, og ikke basert på hvilken vakt man har. Samtidig er det viktig å tenke på de rent praktiske tingene som må på plass, rett og slett for at barnehagehverdagen skal gå rundt. Jeg forstår at pauseavvikling skal skje, enkelte ansattroller er ikke tilstede på avdeling til et hvert tidspunkt eller andre lignende årsaker. *Det* er årsaker som etter min mening har en begrunnet forklaring. Baserer man dog valgene sine på en vaktliste uten faglig forankring, undergraver man etter min mening viktigheten av sitt eget yrke, og står ikke opp for sin egen kompetanse.

5.2 Motivasjon

I intervjuene ble informantene spurt om deres tanker rundt motivasjon på arbeidsplassen. For enkelte var det viktig å ha et godt forhold med ansatte, bli respektert – noe som gjør at man får lyst til å bidra.

Dette kan forstås i lys av en kombinasjon av Deci og Ryans (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 43) teorier om hva indre motivasjon kan bidra med – og det som blir sagt om påvirkning ytre omgivelser har på vår indre motivasjon (Holden, 2010, s. 60). Informanten peker på at hen

opplever en lyst til å bidra, basert på at man har et godt forhold til de andre på avdeling og blir respektert for sin rolle. Dette kan tolkes som at det er en indre motivasjon tilstede, ettersom man har en lyst til å bidra. Samtidig kan man tolke informanten dit at årsaken til den indre motivasjon nettopp var enkelte ytre faktorer. Et godt forhold med ansatte og å bli respektert for sin egen rolle kan være det som utløste den indre motivasjon.

Ettersom vi-følelsen står sterkt i flat struktur, er en mulig tolkning at det gode forholdet med medarbeiderne som informanten peker på lett kan oppstå dersom flat struktur preger hverdagen. Da er avstanden mellom medlemmene på et vis kanskje mindre, sammenlignet med om man opererte med en mer hierarkisk modell.

En annen informant pekte på at det å få bruke kompetansen sin spilte en viktig rolle for om hen var motivert på arbeidsplassen. Dersom man følte at kompetansen man innehar ble betydelig brukt, resulterte det i god motivasjon, mens motivasjon ble svekket dersom man ikke fikk brukt kompetansen sin. Informanten beskrev det som at man på en og samme dag kunne være vaskehjelp, kokk og vaktmester – når man egentlig ønsker å bruke kompetansen sin på mer faglige ting knyttet til barna.

Disse funnene kan tolkes dit hen at den flate strukturen kan påvirke motivasjonen hos enkelte ansatte i negativ forstand. Dette mener jeg på bakgrunn av at der man har flat struktur gjør man de samme arbeidsoppgavene (Aasen, 2018, s. 29). Beskrivelsen informanten kommer med tilsier at hen *heller* kunne tenkt seg å bruke kompetansen sin på andre områder, men ender likevel opp med å lage mat eller rydde opp noe som må ryddes. Jeg tolker dette som at oppgavene som gjøres kanskje ikke blir gjennomført på bakgrunn av en indre motivasjon, men en ytre motivasjon.

Avhengig av om informanten gjennomførte de nødvendige oppgavene på bakgrunn av at personen følte det måtte gjøres fordi hen var satt til det, eller fordi hen så verdien i at det ut i fra egne verdier vil – ifølge Deci og Ryan (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 44) avgjøre om det er en kontrollert ytre motivasjon eller autonom ytre motivasjon. Like fullt er det en ytre motivasjon. Ettersom indre motivasjon er å foretrekke, kan en også i lys av dette argumentere for at det å ikke gi muligheter for å gjøre faglige oppgaver i større grad, til de som innehar faglig kompetanse – kan være noe som påvirker motivasjonen negativt.

I et av intervjuene ble det fortalt at det få være med å ta avgjørelser var noe som motiverte. Det å skulle gjøre noe man ikke følte seg komfortabel med, var noe informanten trakk fram

som en årsak til å ikke være motivert på arbeidsplassen. Informanten trakk fram samlingsstund, som noe det tok litt tid å bli trygg på. På den andre siden gjorde det å få muligheten til å bedrive noe man syntes var gøy og skapte glede, noe som økte motivasjonen. Her ble det å få lov å medvirke i beslutningen om å dra ut å gjennomføre en aktivitet med barna, selv om vekten man hadde egentlig hadde skulle gjøre en annen oppgave, brukt som eksempel.

En måte å forstå disse funnene på, er å se det i lys av Deci og Ryans (Gotvassli & Skogen, 2016, s. 132) selvbestemmelsesteori og Csikszentmihaly's (Gotvassli, 2019, s. 60) flytsonemodell. Det kan tolkes som at informanten uttrykker behovet mennesket har for autonomi, i form av å selv kunne være med å påvirke om man skal gjennomføre samlingsstund eller ikke. Dersom man uten skjønn følger vaktliste, og ikke tar faglige og etiske hensyn, vil det å bli satt til oppgave man ikke er komfortabel med potensielt føre til at aktør opplever å bli demotivert. Ikke bare vil det ha en negativ effekt på motivasjon, men det vil også kunne føre til både frustrasjon og angst. Informanten beskrev samlingsstund som noe hen var utrygg på i begynnelsen, noe jeg oppfatter som et eksempel på en situasjon man virkelig ikke ville opplevd «flow» i, dersom man ble kastet ut i det uten ettertanke.

Man kan derfor argumentere for at å bruke et flatt strukturelt prinsipp som jobbrotasjon kun basert på vaktssystemet, i dette tilfellet ikke ville vært den mest gunstige framgangsmåten. I alle fall om man skal se det i lys av den ansattes opplevelse av motivasjon.

Også i informantens andre eksempel kan man se det i lys av disse to teoriene. Her beskriver informanten en situasjon der man blir gitt muligheten til å oppleve en situasjon hvor man kan kjenne på trygghet og det å få bruke kompetansen sin, noe Deci og Ryan (Gotvassli, 2019, s. 160) mener er en forutsetning for å bli motivert. Man kan forstå dette som at å nekte denne ansatte muligheten, og heller brukt vaktlisten som et argument for at hen skal ta den oppgaven vekten tilsier at man skal gjøre, potensielt ville medført en negativ effekt på den ansattes motivasjon. Ser man på det fra en pedagogisk leders perspektiv kan det være verdt å merke seg at det muligens er andre faktorer som spiller inn, og ikke nødvendigvis en motvilje til å la personen oppleve å få brukt kompetansen sin. Rent praktisk er det ikke sikkert at man *kan* fravike fra enkelte oppgaver, som et resultat av for eksempel pauseavvikling, bemanningsnorm o.l.

På spørsmål om hvilke konsekvenser de opplevde flat struktur i barnehagen har, kom det fram blant flere av informantene at kompetansen til de uten faglig utdanning ble styrket. Ved å ha

et rotasjonssystem som gjorde at man har ansvar for ulike områder, får også de mer erfaring. Samtidig unngår man at det blir kjedelig dersom man hele tiden skal gjøre de samme oppgavene.

Man kan anta at for en ufaglært, er ikke det å alltid bli satt til de praktiske oppgavene noe som nødvendigvis byr på stor mestringsfølelse. For enkelte kan det selvfølgelig det, men det ville muligens vært naivt å anta at alle assistenter gjennom dette ville opplevd å få brukt kompetansen man føler man innehar, et kompetansebehov vi alle har for å bli motivert skal man tro selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 44). Man kan derfor argumentere for at et vaktsystem basert på rotasjon, der assistentene ikke bare gjør de praktiske oppgavene, faktisk kan være med å bidra til at assistenters kompetanse styrkes – som igjen vil ha kunne ha en betydning for deres motivasjon på jobb.

5.3 Trivsel

På spørsmål om hva som kunne bedres med tanke på å trives, kom det fram et ønske om enda større respekt for hverandres roller. En pedagogisk leder har for eksempel et ansvar, som innebærer en del møtevirksomhet. Dette mente informantene at det kanskje ikke alltid er en like stor forståelse for. Samtidig ble det nevnt et uttrykk som hyppig ble snakket om, nemlig at «vi er alle ledere».

Dette *kan* på en måte tolkes som kontradiksjon. At pedagogisk leder har andre oppgaver og andre ansvarsområder er udiskutabelt, dersom man ser på hva Rammeplanen sier (Kunnskapsdepartementet, s. 16). Likevel kan det at man bruker en betegnelse som at «alle er ledere», føre til en likhetsoppfattelse mellom rollene – noe vi har etablert er et kjent kjennetegn på en flat struktur.

Å strebe etter en respekt mellom hverandres roller er noe jeg mener absolutt er veien å gå, og vil utvilsomt være noe som kan bidra til at man trives bedre på arbeidsplassen i barnehagen. Men man må da kanskje være bevisst i hva man gjør i det daglige for å oppnå det man ønsker. Er det å se på alle som ledere, og bruke det som et begrep i det daglige, noe som er absolutt nødvendig for å oppnå en gjensidig respekt for hverandres roller? Jeg tror at man kan oppnå en respekt mellom hverandres roller, selv om man i større grad tør å erkjenne at man på avdeling faktisk ikke er like og innehar ulik kompetanse. Det å anerkjenne at man kan være en god ansatt og en viktig bidragsyter i barnehagen selv om man har ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder, kan være en vel så bra framgangsmåte etter min mening.

Å trives på jobb, kunne en av informantene si blant annet var et resultat av å komme på jobb og faktisk få gjennomført de faglige oppgavene man ønsker å gjøre. Mangel på tilgjengelige armer og bein kunne medføre at hen ved flere anledninger måtte trå til i arbeidsoppgaver som egentlig var utenfor ansattes stillingsinstruks. Dette kunne resultere i frustrasjon. Opplevelse av at det er en forventning blant andre ansatte om at man skal bidra utover det man egentlig er der for å gjøre, ble også nevnt.

At informanten beskriver dette som en forutsetning for å trives, kan tolkes som at realiteten til tider var å møte på jobb der forventningen til hva man får av gjort av faglig arbeid ikke stemte overens med det man faktisk fikk gjennomført. I følge Einarsen og Skogstad (2005, s. 168) må det være en positiv korrelasjon mellom forventningen og faktisk utbytte, for å være tilfreds på jobb.

Hvorvidt dette er noe som er resultat av barnehagens flate struktur, er ikke noe det er noen automatikk i etter min mening. Det at man bidrar utover egne arbeidsoppgaver kan man nok se igjen på flere ulike arbeidsplasser, uten at det er flat struktur som er årsaken. Problemet, mener jeg, er dersom det som informanten beskriver er en *forventning* om at alle skal bidra på andre områder utover det man er satt til å gjøre. Problem – i den forstand at det kan føre til lite samsvar mellom forventningene man har til hva man skal gjøre når man kommer på jobb en morgen, og det man faktisk får gjort.

Ved spørsmål om hva som ga opplevelse av å trives kom det også fram det at alle drar i samme retning og en klapp på skuldra dersom man gjør noe bra.

En annen dro fram at den flate strukturen kan gjøre slik alle føler seg like mye verdt, at ingen er mer verdt, og at alles jobb er like viktige.

Disse to funnene kan ses i sammenheng, hvis man tolker det i lys av tilhørighetsbegrepet som Deci og Ryan snakker om (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 44). Hvis man tar utgangspunkt i det den ene informantene sier om at flat struktur kan gjøre at man føler seg like mye verdt, med like viktige jobber, og det den andre informantene sier om at å dra i samme retning gir trivsel på arbeidsplassen – er det ikke helt urimelig å anta at flat struktur dermed kan føre til trivsel for enkelte ansatte i barnehagen. Det kan tenkes at det skapes en tilhørighet gjennom den flate strukturen. Klart, det er selvfølgelig mulig å dra i samme retning på andre måter. Likevel mener jeg det er grunnlag for å anta at det, som Aasen (2018, s. 71) sier, gjerne er et fokus på

å løfte sammen i en flat struktur, som igjen kan være en medvirkende årsak til at man opplever en tilhørighet.

Skulle man tatt utgangspunkt i et hierarki ut i fra stillingstittel og faglig kompetanse, vil det være naturlig å anta at man ville funnet de med utdanning på toppen. På bakgrunn av det kan man tenke seg at de som vil dra mest nytte av likhetsprinsippet og at alles jobb er like viktige er de ufaglærte. Jeg har i forrige avsnitt argumentert for at dette kan ha en positiv betydning for trivselen til enkelte ansatte. Samtidig er dette noe jeg mener bør reflekteres rundt også fra en litt annen vinkel. Barnehagelærere har en ekstremt viktig rolle i samfunnet vårt, og jeg må bare anta at de som gjennom flere år med studier som har fått denne beskyttede tittelen, ønsker å bruke sin kompetanse på best mulig måte. Som Aasen sier er det en pedagogisk leders ansvar å tydeliggjøre rollene, og sørge for at kompetanse blir utnyttet (2018, s. 65). Men er det ikke også enhver barnehagelærers ansvar å ta i bruk den kompetansen man har jobbet for å tilegne seg? Jeg mener at man som faglært ansatt ikke skal måtte kjenne på en skyldfølelse for å tenke at: «jo, min jobb er faktisk viktigere enn din når det kommer til barna», dersom det er det man mener. På ingen måte hevder jeg at tilfellet alltid er at de faglærte er de viktigste for hvert enkelt barn. Tross alt er det assistentene i barnehagen som bruker mest tid i direkte kontakt med barna. Dette har på ingen måte noe å gjøre med at man som menneske ikke er like mye verdt. Man kan være likeverdige mennesker, og inneha veldig nyttige jobber som spiller en rolle på ulikt vis, samtidig som det må være lov å mene at man faktisk i barnehagen har en viktigere jobb som faglært.

Dette tror jeg ikke bare vil påvirke en faglærts trivsel, med tanke på hvor viktig å få tatt i bruk kompetansen sin på tilstrekkelig måte for å oppleve trivsel på jobb (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 44), men et ansvar vi har overfor barna slik de får mest mulig utbytte av den kompetansen som den ansatte innehar.

5.4 Motivasjon og trivsel i sammenheng

En av informantene kunne fortelle at «jeg trives jo sammen med de andre ansatte, selv om jeg ikke alltid får gjort det jeg skal».

Dette kan tolkes som at det fint går an å ha det bra på jobb, selv om man på enkelte områder kjenner på at motivasjonen får seg en knekk. Samme informant fortalte tidligere at man blir litt demotivert av å ikke få muligheten til å gjøre de oppgavene man i utgangspunktet er der for å gjøre. I lys av at man kan skille på trivsel på jobb i form av generell trivsel, og trivsel ved ulike deler av arbeidet (Skaalevik & Skaalevik, 2012, s. 67) – er informantens tanker helt

forståelig. Man kan derfor argumentere for at det går an å trives på arbeidsplassen, samtidig som man kjenner på at enkelte avgjørelser og beslutning går ut over motivasjonen.

Samtidig sa en annen informant at «dersom jeg ikke trives på jobb, blir jeg jo heller ikke særlig motivert for å gjøre arbeidet som skal gjøres». Før hen legger til: «men det må jo gjøres».

Her antyder informanten at det er en sammenheng mellom trivsel og motivasjon. Hvor motivert blir man dersom man ikke trives på arbeidsplassen? Dersom man ikke trives kan det ut i fra hva informanten sier, tenkes at det ha en betydning på hvordan man opplever motivasjon i hverdagen. Dette stemmer med Deci og Ryans bestemmelsesteori. I dette eksempelet virker det som at den generelle trivselen har påvirket motivasjon i negativ forstand, selv om hen er innforstått med at arbeidet fortsatt må gjøres. At personen påpeker at arbeidsoppgavene likevel *må* gjøres, gir meg assosiasjoner til ytre motivasjon. Man kan altså argumentere for at trivselen har påvirket den indre motivasjonen, men de ytre motivasjonene vil fortsatt være til stede.

«Trives jeg med de jeg jobber med, så gir det meg en ekstra motivasjon til å ville gjøre en god jobb». Informanten forteller meg at om man for eksempel har en dårlig dag og ikke nødvendigvis angriper enhver oppgave med iver, vil det hjelpe å trives med sine medansatte.

Man kan tolke dette som at ytre omgivelser er de endelige årsakene, og spiller en rolle i hvordan vår indre motivasjon blir påvirket, noe som stemmer overens med hva Holden sier, (2010, s.60). Det å *ville* gjøre noe er jo det informanten sier. Dermed kan man anta at det har oppstått en indre motivasjon, på bakgrunn av den trivselen informanten opplever på arbeidsplassen.

Funnet over peker på en mulig tolkning av hvordan trivselen kan påvirke motivasjonen i positiv forstand. Det foregående funnet viser til hvordan trivselen potensielt kan påvirke motivasjon i negativ forstand, og funnet over der igjen peker på at dårlig motivasjon ikke nødvendigvis trenger å påvirke den generelle trivselen. Men kan motivasjon påvirke trivselen, og ikke bare motsatt?

«Jeg liker jo å tro at dersom jeg er ordentlig motivert på jobb, blir forholdet til ansatte bedre», var noe den ene informanten sa i intervjuet. Hen kunne fortelle at forholdet man har til de ansatte, jo påvirker trivselen.

Dette kan tolkes som at det ikke bare er trivselen som påvirker motivasjon på arbeidsplassen, men også motivasjonen som kan påvirke trivselen. Ikke bare kan trivsel påvirke motivasjon, men ut i fra dette kan man kanskje også anta at det i noen tilfeller er motivasjonen som påvirker trivselen. Dersom alle på avdeling er motivert for å gjøre en best mulig jobb, er det en mulig beskrivelse på en felles tilnæringsmåte – noe Aasen (2018, s. 16) peker på som en avgjørende faktor for et godt teamarbeid. Kanskje vil motiverte teamdeltakere derfor kunne føre til en bedret trivsel på jobb.

På bakgrunn av eksemplene informantene kommer med viser det seg at motivasjon og trivsel kanskje er noe som påvirker hverandre, og ikke at det kun er den ene som påvirker den andre. Eller de *må* ikke alltid påvirke hverandre i det hele tatt. Uavhengig om de nødvendigvis alltid påvirker hverandre, mener jeg det er grunnlag for å si at de likevel kan ses i sammenheng.

6.0 Konklusjon

Med utgangspunkt i relevant teori og forskning sett i sammenheng med funn fra tre kvalitative intervju har jeg drøftet problemstillingen:

Hvilken betydning kan barnehagens flate struktur ha på ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen?

Jeg vil poengtere bruken av ordet *kan* i min problemstilling, for å understreke at det jeg har kommet fram til i denne oppgaven ikke er noe fasitsvar. Som vi har sett i oppgaven er det mulig at barnehagens flate struktur medfører både positive og negative konsekvenser, og jeg vil simpelthen belyse hvilken betydning det kan ha på ansattes mestring og trivsel, da det er et område jeg mener behøver et enda større fokus blant de knyttet til barnehagesektoren.

Som nevnt var det for meg tydelig at om man skulle si noe om hvilken betydning den flate strukturen kan ha på de ansattes motivasjon og trivsel, må man først kunne ha støtte for å kunne hevde at barnehagen er nettopp det. Informantene er alle enige i at barnehagen er preget av en flat struktur. Ved å drøfte funnene jeg har gjort i intervjuene med dem opp mot aktuell teori, er jeg enig i at det er grunnlag for å hevde dette. Særlig peker informantene på at mange av arbeidsoppgavene som gjennomføres, i større grad er basert rotasjonssystem og en likhetsstruktur der man skal gjøre mye av det samme, heller enn på kompetanse.

Selv om de er enige at det er en hvis likhet mellom rollene, er det ingen tvil om at pedagogisk leder er personen med styringen og har siste ord. Dette stemmer overens med hva

Rammeplanen forventer av pedagogisk leder (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Det at man kan konkludere med at barnehagen er preget av flat struktur gir grunnlag for å kunne drøfte problemstillingen, men må ikke forveksles med at barnehagen ikke også innehar visse former for hierarki.

Hva den flate strukturen gjør med ansattes motivasjon og trivsel var som nevnt i innledningen noe jeg fattet interesse for tidlig da livsmestring ble et tema på studiet, og som jeg i denne oppgaven mener jeg har belyst. Informantene jeg har snakket med presenterer tydelige eksempler hvordan *de* mener og opplever den flate strukturen påvirker både egen motivasjon og trivsel, og også andre ansattes. Disse funnene har jeg drøftet opp mot teori og forskning. Særlig ser man at Deci og Ryans selvbestemmelsesteori om hva som må til for å oppleve motivasjon kan knyttes opp imot hva informantene sier.

Det kan fortelles om både positive og negative konsekvenser for motivasjon og trivsel, ved flat struktur. Særlig snakkes det om at ufaglærtes kompetanse styrkes, men at de faglærtes kompetanse ikke kommer til uttrykk i den grad man kanskje skulle ønsket. Dette var ikke inntrykket til alle, men hos noen. Tanken om at likestilling og at alle er like mye verdt virker også å fortsatt stå sterkt i barnehagen, basert på det informantene sier, noe den også tradisjonelt sett har gjort (Aasen, 2018, s. 19). Dersom man skal peke på hvem det er som drar nytte av dette, er det basert på funnene, de ufaglærte i størst grad. Samtidig vil det være en fordel for de faglærte at alle i gruppa kjenner på en tilhørighet, da sterke relasjoner skaper engasjement på arbeidsplassen.

Hvorvidt det viktigste for barna er at de ufaglærtes posisjon og kompetanse blir styrket, eller at de faglærtes kompetanse tilstrekkelig blir brukt, er ikke noe denne oppgaven tar for seg. Jeg skriver derfor ingenting om hvilke av konsekvensene av flat struktur som er mest viktige, selv om barnets beste er en variabel man må ta hensyn til. Jeg simpelthen belyser hvilken betydning det *kan* ha på de ansattes motivasjon og trivsel.

Dersom jeg skulle gått videre med dette temaet ville det vært interessant å innhente data fra et større omfang av informanter, både flere i de respektive rollene, men også andre roller som jeg er klar over at barnehagene i Norge består av. Om tankene og refleksjonene som kom fram i intervjuene er noe som deles av de fleste andre er derfor heller ikke noe jeg kan konkludere med. Det ville også i videre studier vært interessant å knytte funnene opp mot barna i barnehagen.

Jeg kan hverken fastslå at flat struktur påvirker de ansatte på samme måte, eller hvilke konsekvenser som veier tyngst. Likevel mener jeg at jeg gjennom min oppgave kan si noe om hvordan barnehagens flate struktur potensielt kan ha en betydning på ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen.

7.0 Litteraturliste

- Aasen, W. (2018) *Teamledelse i barnehagen*. (2. utgave). Fagbokforlaget.
- Andersen, F.Ø. & Hansen, N. (2012). *Flow i hverdagen*. Fagbokforlaget.
- Bergsland, M.D & Jæger, H. (2016). Bacheloroppgaven. I M. D. Bergsland. (Red.) & H. Jæger. (Red.). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Cappelen Damm.
- Drugli, M. B. & Lekhal, R. (2019). *Livsmestring og psykisk helse*. Cappelen Damm
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider*. Fagforlaget.
- Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. (2. utgave). Universitetsforlaget
- Gotvassli, K. A. & Skogen, E. (2016). Motivasjon og mestring i en lærende barnehage. I Skogen, E. (Red.). *Ledelse av en lærende barnehage*. Fagbokforlaget.
- Holden, B. (2010). Motivasjon. I S. Eikeseth. (Red.) & F. Svartdahl. (Red.). *Anvendt atferdsanalyse*. Gyldendal
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Tano.
- Kaufmann, A. & Kaufmann G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Kunnskapsdepartementet.
- Lillemyr, O.F. (2018). *Motivasjon og selvforståelse*. (4. utgave). Universitetsforlaget.
- Løkken, G. & Søbstad, F. (2013). *Observasjon og intervju i barnehagen*. (4. utgave). Universitetsforlaget.
- Osnes, K., Skaug, H. N. & Kaarby, K. M. (2010). *Kropp, bevegelse og helse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Skaalevik, E. M. & Skaalevik, S. (2012). *Skolen som arbeidsplass. Trivsel mestring og utfordringer*. Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4. utgave). Fagbokforlaget.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Vil du delta i bachelorprosjektet

«Flat struktur i barnehagen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt hvor formålet er å ta for meg flat struktur i barnehagen. I dette skrivet gir jeg/vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å koble teori, metode og drøftinger opp mot problemstillingen: «Hvilken betydning kan barnehagens flate struktur ha på ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen?». Ved å ta i bruk intervju som en kvalitativ metode ønsker jeg å få et innblikk i barnehageansattes inntrykk av hvorvidt man kan se på barnehagen som preget av flat struktur. Jeg ønsker å se på erfaringer ansatte i ulike roller i barnehagen har gjort seg rundt tema, og hvordan det påvirker opplevelse av motivasjon og trivsel på arbeidsplassen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Jeg estimerer at intervjuet vil ta omlag 45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din oppfatning av hvorvidt barnehagen er preget av en flat struktur, og hva det har å si for din opplevelse av motivasjon, mestring, og trivsel i hverdagen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke fram til prosjektets slutt, uten å oppgi noen grunn.

Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg/vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg/vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg/vi behandler opplysningene konfidensielt og alle navn anonymiseres.

Prosjektet skal avsluttes 29.04.2022

Ved spørsmål angående tema, gjennomføring av intervju eller noe annet, kan jeg kontaktes på
E-post: tommy_lysheim@hotmail.com
Mobil: +47 469522780

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Linda Theresia Ingeborg Janninger
Tormod Murud-Riser

Tommy Fjorden Lysheim

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Flat struktur i barnehagen*». Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Dato:

Siden prosjektet ikke er behandlet av NSD, kan jeg/vi ikke innhente din underskrift. Samtykket blir derfor gitt ved at du krysser av i boksen ovenfor.

Vedlegg 2

Intervjuguide

Innledning

Skape trygghet og etablere formålet

- Takk! – Takke informanten for at han/hun ønsker å ta del i oppgaven
- Formål med intervjuet

Hoveddel

1. Kan du fortelle litt om din barnehagebakgrunn fram til i dag?

2.

«Det er et avdelingsansvar, alle må bidra til det. En har ikke en sånn 'assistenter skal gjøre sånn og pedagoger skal gjøre sånn'. Sånn som jeg tenker og tror, så er det sånn at de som skifter bleier – gjør det når det er behov for det. Det er den som er med barnet. Og når det gjelder arbeid som å rydde og vaske av bord, som gjøres samtidig med samlingsstund, så vil det være naturlig – vi opplever at mange assistenter ikke er helt komfortable med å ha samlingsstund, og velger å gjøre noe annet. Og så er det assistenter som har samlingsstund, da er det ofte pedagogene går og tar andre oppgaver»

«Dette sitatet viner om at det på avdeling finnes en felles forståelse av hvilke oppgaver som skal utføres, og at dette er så innarbeidet at de greier å fordele de ulike oppgavene fortløpende. Det krever stor og presis rutinisering, men den er *neppe formalisert*» (Børhaug et al., 2011)»

Hva tenker du om dette?

3. Hva legger du i begrepet flat struktur?

4. Opplever du at barnehagen er preget av flat struktur i mer eller mindre grad?

Hvis ja: på hvilken måte?

Hvis ja: Hva mener du er hovedårsaken til at barnehagen er preget av flat struktur?

Hvis ja: Hvilke konsekvenser følger det med seg? (positive og/eller negative)

Hvis ja: Preger det din opplevelse av motivasjon i arbeidshverdagen? På hvilken måte?

Hvis ja: Preger det din opplevelse av mestring i arbeidshverdagen? På hvilken måte?

Hvis ja: Hvilken effekt har en flat struktur på personalgruppa? (fordeler og/eller ulemper)

Hvis nei: Hva gjør, etter din mening, at barnehagen ikke er preget av flat struktur?

Hvis nei: Hvilke konsekvenser følger det med seg? (positive og/eller negative)

Hvis nei: Hvilken effekt har det at barnehagen ikke er preget av en flat struktur, på personalgruppa? (fordel og/eller ulemper)

Hvis nei: Hva gjør det at barnehagen ikke i særlig grad er preget av en flat struktur med din opplevelse av motivasjon i arbeidshverdagen?

Hvis nei: Hva gjør det at barnehagen ikke i særlig grad er preget av en flat struktur med din opplevelse av mestring i arbeidshverdagen?

5. Hva er det som avgjør hvilke ansatte som gjør hva, i form av arbeidsoppgaver i løpet av dagen? (Ligger vaktliste til grunn, eller kompetanse?)

Hvilke fordel og/eller ulemper medfører dette?

6. Opplever du at du får brukt din kompetanse, i den grad du skulle ønsket?

Hvis ja: På hvilken måte har organisasjonskulturen noe å si?

Hvis nei: På hvilken måte har organisasjonskulturen noe å si?

7. Hvilke stemmer opplever du har størst gjennomslagskraft/påvirkningskraft i hverdagen? (Ansattrolle, ansiennitet, kompetanse?)

- En god eller en dårlig ting?

8. Dersom noe burde vært endret med tanke på organisasjonskulturen i barnehager, hva skulle det vært?

Avslutning

Oppsummering av samtalen

- Hvis informanten skulle trekke ut par ting, han/hun mener er det viktigste vi har snakket om knyttet til problemstillingen, hva ville det vært?
- Noe mer å legge til?
- Kan jeg kontaktet deg hvis det skulle dukke opp avklaringsbehov knyttet til noen av svarene?
- Tusen takk for at du stilte opp!