



Universitetet
i Stavanger

FAKULTET FOR UTDANNINGSVITENSKAP OG HUMANIORA

BACHELOROPPGAVE

Studieprogram:
Barnehagelærerutdanning deltid

Høst 2021

Open

Forfatter(e): Margunn Bø

Margunn Bø

.....
signatur forfatter (e)

Kandidatnummer(e): 3209

Veileder(e): Kari Rosnes Hansen

Fagansvarleg: Sara Esmaeeli og Marianne Ree

Tittel: Leiing, motivasjon og trivsel

Engelsk tittel: Leadership motivation and wellbeing

Emneord: Styrar, barnehage, leiing,
motivasjon og trivsel

Side tall: 32 (8790 ord)

+
2 vedlegg

Vedlegg/annet:

Stavanger, 31.12.21

.....
dato/år

Samandrag

I denne bacheloroppgåva har eg hatt fokus på denne problemstillinga: **Kva er leiing, motivasjon og trivsel for styrarar i barnehagen og korleis styrarar legg til rette for og oppretthalde motivasjon og trivsel i personalgruppa?**

Eg benytta meg av kvalitativt intervju som metode og intervjuet to styrarar for å komme fram til empiri som eg benytta meg av for å svare på problemstillinga. Eg valte å intervjuet desse styrarane fordi barnehagane der dei er styrarar har fått god omdømme i media.

Gjennom desse møta fekk eg verdifull informasjon og innblikk i deira kvardag korleis dei arbeider for at ansatte skal kunne ha moglegheit for motivasjon og trivsel. Dette tenkte eg var viktig å få vite noko om i arbeid som anten styrar eller pedagogisk leiar i ein barnehage for å få ein betre kvalitet på tenesta.

Funn i både teori og empiri viser at det er viktig for styrarar å ha kjennskap til faktorar som auke motivasjon og fører til trivsel. Eg fant at det var viktig at dei ansatte blei sett og det viste det at desse styrarane var flinke til. Undersøkinga er her utført i mindre barnehagar. Muligens hadde resultatane vore annerledes i større barnehagar der styrarar ikkje har moglegheit til å vær så nær sine ansatte. Både teori og empiri viser at motiverte ansatte som trivest bidrar til ein betre kvalitet på arbeidet. Vi skal vere alle jobbe for at barna i barnehagen skal ha det best mogleg og det er derfor ein viktig faktor at ansatte er motivert og trivest på arbeidet for å få det til.

Innhald

1 Innleiing	s. 5
1.1 Val av tema	s. 5
1.2 Problemstilling	s. 5
1.3 Oppgåvas oppbygging	s. 6
2. Teori	s. 6
2.1 Leiing	s. 6
2.1.1 Kven sin oppgåve er det å motivere og skape trivsel?	s. 6
2.1.2 Leiarstil	s. 7
2.2 Motivasjon	s. 7
2.3 Trivsel/jobbtrivsel/jobbtfredshet	s. 8
2.4 Teoriar om motivasjon og trivsel	s. 9
2.4.1 Maslows behovsteori	s. 9
2.4.2 Indre og ytre motivasjon	s. 9
2.4.3 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorar	s. 9
2.4.4 Flyt modellen til Csikszentmihalyi	s. 10
2.4.5 Thorsrud og medarbeideres grunnleggande behov for motivasjon og trivsel	s. 10
2.4.6 Haugen og Skogen sine hovedfaktorar som kan føre til jobbtfredshet i barnehagen	s. 10
3. Metode	s. 10
3.1 Val av metode	s. 11
3.2 Førebuing, val av informantar og etiske overveielsar	s. 12
3.3 Gjennomføring av intervju	s. 13
3.4 Behandling av data	s. 13
3.5 Feilkjelder	s. 14
4. Empiri	s. 15
4.1 Leiing	s. 15

4.2 Motivasjon	s. 16
4.3 Trivsel/jobbtrivsel/jobbtilfredshet	s. 18
5. Diskusjon/drøfting	s. 20
5.1 Leing	s. 20
5.2 Motivasjon	s. 22
5.3 Trivsel/ jobbtrivsel/jobbtilfredshet	s. 23
5.4. Motivasjon og trivsel	s. 24
6. Avslutning	s. 25
7. Litteraturliste	s. 27
8. Vedlegg	s. 28
8.1 Intervjuguide	s. 28
8.2 Mal samtykkeerklæring	s. 30

1. Innleiing

1.1 Val av tema

I starten av semesteret var tanken å finne ut korleis ein startar eigen gards- og naturbarnehage. Dette fordi eg bor på gard og ei av årsakene til at eg starta på studiet barnehagelærer, var nettopp fordi eg ville starte eigen gards- og naturbarnehage.

Dette blei eit for stort tema å skrive om, men eg hadde likevel lyst å finne ut delar av det. Bakgrunn for valet mitt er at eg vil finne ut av nokre av arbeidsoppgåvene til barnehagestyrar. Det er og eit stort tema. Med problemstillinga ynskjer eg å finne ut kva leiing, motivasjon og trivsel er for styrarane og korleis og eventuelt kva verktøy styrar brukar for å leggje til rette og oppretthalde motivasjon og trivsel sjå sine tilsette.

Formålet med oppgåva er å gi meg enda meir kunnskap om tema leiing, motivasjon og trivsel, knyta teori opp mot korleis det praktiserast i praksis. Desse tema er for meg spanande å arbeide med og som kan gje meg og eventuelt andre, verdifull kunnskap som ein kan få nytte seg av seinare i arbeidslivet anten som framtidig styrar eller som pedagogisk leiar i ein barnehage.

Å ha tilsette som trivest på arbeid og som i tillegg er motivert er ein viktig ressurs for utøving av arbeidet dei har, og eg tenkjer at kvaliteten på arbeidet og kan blir mykje betre. Motiverte ansatte er blant barnehagens viktigaste ressurs, dei er sjølve bærebjelken i barnehagedrifta. Skogen seier at ansatte som er indre motivert, ynskjer å bidra til ein heilheit og føler seg forplikta både for barnehagen og det arbeidet som er der. Fleire moment i leiing er og like viktig å kjenne til for ein pedagogisk leiar som for ein styrar. Leiar bør kjenne til kva som gjer at ansatte trivst, at dei blir motivert og har lyst å gjere ein innsats. Ansatte som trivest og er motivert er og meir produktive. (Skogen, 2013 s. 19, s. 24, s. 25 og s. 190)

1.2 Problemstilling

Kva er leiing, motivasjon og trivsel for styrar i barnehagen og korleis styrar legg til rette for og oppretthalde motivasjon og trivsel i personalgruppa?

Styrar er her styrar av barnehage. Ein styrar i barnehagen har fleire oppgåve, blant anna planlegging, organisering, veiledning, kontroll og oppfølging av både barn, foreldre og personale. (Skogen, 2013, s. 27) I oppgåva har eg avgrensa leiars oppgåver kun å gjelde

motivasjon og trivsel av personalgruppa. Personalgruppa er ansatte i barnehagen som arbeider i barnehagen med barn. Her er ikkje reinhaldspersonell eller vaktmeister med.

1.3 Oppgåvas oppbygging

Først i oppgåva presenterer eg eit kort samandrag og ei innleiing der eg beskriv bakgrunn for valet, problemstillinga og formålet med oppgåva som eg valte å fordjupe meg i. Etter innleiinga beskriv eg val av teori som forklarar begrep som er relevante for problemstillinga. Metodekapittelet fortel om val av metode som eg brukte for å finne svar på problemstillinga og kvifor. Vidare beskriv dette kapittelet blant anna førebuing, framgangsmåte og utval av informantar. Empiri har eg presentert i eige kapittel. Deretter kjem drøfting, der eg knytte empiri opp mot relevant teori. Til slutt ei kort avslutning.

2. Teori

I dette kapittelet tar eg for meg relevant teori i forhold til problemstillinga.

2.1 Leiing

Det finnes fleire definisjonar og ulike teoretiske forståing av begrepet leiing. Hos Skogen finn vi at leiing kan være ei mellommenneskeleg påverknad gjennom kommunikasjon for å nå eit eller fleire mål. I tillegg ein ferdighet som kan tileignast. (Skogen, 2013, s. 26 og s. 27)

Gotvassli ser på leiing som å arbeide gjennom andre, løyse oppgåver og nå mål gjennom andre menneskes arbeid. (Gotvassli, 2013, s. 34 og s. 35)

2.1.1 Kven sin oppgåve er det å motivere og skape trivsel?

Skogen og Hugen meiner det er leiars oppgåve å motivere dei ansatte. Det er derfor viktig at ein leiar veit kva faktorar som får dei ansatte til å handle. (Skogen, 2013, s. 28 og s. 117)

Vik meiner at det er dei ansatte sitt ansvar å ivareta sin eigen motivasjon, men det er leiars oppgåve å tilretteleggja for at dei ansatte er i stand til å oppretthalde denne motivasjonen. Leiars oppgåve er å stimulere, oppretthalde og forsterke den enkelte ansattes motivasjon. Det er då viktig at leiarane har innsikt i kva som driv kvar enkelt ansatt. Han seier vidare at dersom leiaren ikkje kan skape motivasjon, kan de skape situasjonar der dei ansatte får slike opplevingar. (Vik, 2007, s. 202- s. 203)

Gotvassli seier å motivera og inspirera dei ansatte er ein av dei vanskelegaste oppgåva som leiar. Skal leiaren kunne motivere ansatte til innsats, må leiar ha kjennskap om kva motivasjon er og kva som er dei viktigaste motivasjonsfaktorane. (Gotvassli, 2013, s. 151)

Haugen og Skogen meiner at arbeidsgivar har eit klart ansvar i forhold til trivsel. Det er nedfelt i arbeidsmiljølovens psykologiske arbeidskrav. I relasjonsarbeid er det viktig å vite korleis styrar kan utvikle trivsel sjå sine ansatte. Her beskriv forfattar ein framgangsmåte der ein kartlegge ansattes kompetanse for at dei skal kunne føla seg betydnings full og få anledning til å utnytte evnene sine. (Skogen, 2013, s. 28 og s. 187)

2.1.2 Leiarstil

Leiars stil kan observerast, både i det leiar gjer og i det leiar seier. Det som er viktig er korleis ansatte oppfattar leiars åtferd, ikkje korleis leiar sjølv oppfattar sine leiarhandlingar. (Skogen, 2013, s. 30 og s. 31)

Uavhengig av leiarstil, er det viktig at leiarane må være ute i bedrifta og være synlege. I følge Vik så gjer leiarane feil ved å seie at døra alltid er open. Han meiner det er lettare for ein leiar å gå ut av døra, enn det er for ein ansatt å kome inn. Dette blant anna fordi leiarane kan gøyme seg bak ein pc. For Vik er det viktig at leiarane kjem seg ut i organisasjonen og tar aktivt kontakt med sine ansatte og snakke med dei. Samtidig er det og viktig at leiarane er gode rollemodellar for sine ansatte og bidra til ønska kultur. Handling frå leiar må være tydelege. (Vik, 2007, s. 150 og s. 152)

2.2 Motivasjon

Det er fleire teoriar som forsøker å forklare motivasjon og kva faktorar som kan påverka individet i val av åtferd. I følge Busch og Vanebo er motivasjon eit uttrykk for ein persons behov eller indre drivkraft der nesten all bevisst åtferd er betinga av motivasjon. (Busch og Vanebo, 2000, s. 216 og s. 217)

For Spurkeland er motivasjon handlekraft samansett av emosjonelle strømmingar, ei indre kraft forårsaka av indre eller ytre faktorar. Graden av motivasjon er i endring og vi vandrar mellom det motiverte og det umotiverte heile døgnet og dette styres av indre og ytre motivasjonskjelder. Motivasjon varierer og med ulike utfordringar, i ulike livssituasjonar og med kven ein samarbeider med. (Spurkeland, 2011, s. 131, s. 132 og s. 134)

I følge Skogen og Haugen er fellestrekk ved all motivert åtferd at det er ein drivkraft, forhold i eller utanfor oss sjølv, som får oss til å handle. Dette kallas motivasjon.

Drivkrafta er forankra i våre behov og motiver. Motivasjonen faller bort når man er tilfredsstilt. Det er vanlig å skilje mellom indre faktorar som forårsakar motivasjon og ytre faktorar i miljøet som utgjer målet for motivasjonsprosessen. (Skogen, 2013, s. 117 og s. 118)

Gotvassli meiner at motivasjon er drivkrafta bak ein viljestyrt handling og det er viktig å få tak i dei følelsemessige drivkreftene. Grunnlag for motivasjon kan være faktorar som engasjement, fellesskap og medverking. (Gotvassli, 2013, s. 149 og s. 152)

2.3 Trivsel/jobbtrivsel/jobbtfredshet

Fleire benyttar begrepet trivsel om ein følelsemessig dimensjon eller eigenskap sjå menneske. Positiv betydning oppstår dersom miljøet eller området vi ferdes i gjer det mogleg slik at vi kan realisere oss på ein god måte. Trivsel har og ein kognitiv forventingskomponent og ein sosial komponent. At vi føler tilhørighet og får anerkjennelse når vi engasjerer oss i meningsfulle, interessante og utfordrende forhold. Jobbtfredshet er noko meir kontekst bundet enn begrepet trivsel. Følelser aspektet er sjølvve essensen ved begge definisjonene av trivsel og jobbtfredshet. Ved jobbtfredsheit er sjølvve følelser aspektet relatert til arbeidet. I følgje Skogen så er det fleire faktorar som skaper jobbtfredsheit. Blant anna det fysiske arbeidsmiljøet, utfordrande arbeidsoppgåver basert på ansvar og anerkjenning, personlege eigenskapar hos personalet og sosiale relasjonar. Eit kjenneteikn ved ansatte som trivest med arbeidet er at de har lyst å gå på arbeid kvar dag. Nokre av faktorane som skaper indre motivasjon for arbeidet, er og viktige i forhold til trivsel på arbeidet. (Skogen, 2013, s. 29, s. 184-186 og s. 188)

Gotvassli meiner at jobbtfredsheit avspeglar ein slags emosjonell tilstand av glede som er knyta opp mot arbeidet, mens motivasjon dreier seg om energi som mobiliserast mot eit mål. For han er jobbtfredsheit knyta opp mot det generelle aspektet ved arbeidet i barnehagen mens motivasjon er knyta til det spesielle som måloppnåing. For han er drivkrafta i forhold til jobbtfredsheit, blant anna at ansatt opplever at dei har eit arbeid som er interessant, å ha myndigheit og påverking. Viktige faktorar er at dei ansatte får tilstrekkeleg grad av friheit, autonomi i arbeidet og at dei får tilbakemelding i arbeidet, anten frå leiar, kollegaer eller foreldra. (Gotvassli, 2013, s. 164)

I følgje Vik er det som gir trivsel, den indre motivasjon og gløden som kjem av jobbtfredsheit, meistring, personleg utvikling og glede av arbeidsoppgåvene. (Vik, 2007, s. 201)

2.4 Teoriar om motivasjon og trivsel

2.4.1 Maslows behovshierarki - behovsteori

Teorien til Maslow har hatt stor betydning for synet vårt på motivasjon. Teorien hans slo fast at menneska er forskjellige, og at det trengs å byggast opp ein differensiert belønningsstruktur, der leder må ta hensyn til individuelle behov når medarbeidarane skal motiverast. (Busch og Vanebo, 2000, s. 222) Maslows teori er i følge Gotvassli enkel å forstå og passar godt til arbeidslivets behov. (Gotvassli, 2013, s. 153)

2.4.2 Indre og ytre motivasjon

Motivasjonsforskarar skjel ofte mellom indre og ytre motivasjon (Vik, 2007, s. 201) Indre motivasjon er motivasjon som kjem innanfrå og som betegnast som sjølvmotivering. Dette kjem til uttrykk hos sjølvleiarande menneske, som blant anna er ansvarsfulle, utviklingsorienterte, kreative og entusiastiske. Dei har ein indre motor som driver dei mot nye utfordringar og mål. (Spurkeland, 2011, s. 133)

I følge Gotvassli så er indre motivasjon betinga av sjølvbestemmelse og av verdsetting av arbeidsoppgåvene våre. Indre motivasjon er ein del av vår karakter og personleghet og vi blir derfor indre motivert av ulike forhold. (Gotvassli, 2013, s. 161 og s. 162)

Ytre motivasjon kjem utanfrå og må tilføres for at åtferda skal bli tilfredsstillande. (Spurkeland, 2011, s. 133) Ytre motivasjonsfaktorar har liten langsiktig effekt, eg tar derfor ikkje med dette i vidare drøfting. (Vik, 2007, s. 201)

2.4.3 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorar

Herzberg kom fram til to sentrale faktorar som er viktige med tanke på jobbtilfredshet, motivasjonsfaktorar og hygienefaktorar. Motivasjonsfaktorane som var viktigast var blant anna å få anerkjensle og ansvar, personleg utvikling og vekst og oppleving av interessant arbeid. Viktigaste hygienefaktorane var lønns og arbeidsbetingelsar, leing, jobbtryggleik, fysiske og sosiale arbeidsforhold. Herzberg konkluderte med at motivasjonsfaktorane resulterte i trivsel viss dei var til stede, mens hygienefaktorane kunne skape mistrivsel viss de ikkje var til stede. Hygienefaktorane til Herzberg må til ein viss grad være til stede for at motivasjonsfaktorane skal kunne gi jobbtilfredshet. (Skogen, 2013, s. 188 og s. 189)

Herzberg slår fast at det er bestemte faktorar som skaper tilfredsheit og bidrar til økt motivasjon. Å få arbeidet gjort, få anerkjensle, få ansvar og innhaldet i sjølve arbeidet kallar han for motivasjonsfaktorar. Herzberg gav uttrykk for at det einaste måten ein kunne

få ansatte motivert var å gje dei utfordrande arbeid som i tillegg medfører ansvar. (Gotvassli, 2013, s. 154)

2.4.4 Flyt modellen til Csikszentmihalyi

Opplevinga av å være i flytsonen i arbeidslivet er opplevinga av å meistre eksisterande og nye oppgåver, prestere i lag med andre ansatte og oppleve arbeidsglede. For leiaren varte det viktig at ansatte er mest mogleg i flytsonen. Sidan dette er ein individuell oppleving, kan det være utfordrande for ein leiar å vite når ansatte er der. Tar derfor med Mor Therasas påminnelse, om at det er viktig å kjenne sine ansatte: «*Know your people. Love your people*». Det handlar om å vita kva folk trenger, å da må du vere i lag med dei. Ansatte som er i flytsonen opplever meistring og arbeidsglede. (Vik, 2007, s. 142, s. 147 og s. 149)

2.4.5 Thorsrud og medarbeidars grunnleggjande behov for motivasjon og trivsel.

Disse formulerte seks grunnleggjande behov som ein leiar bør vere bekjent for å legge til rette for ansattes motivasjon og trivsel på best mogleg måte. Dei meiner at ansatte som trivest og er motivert er meir produktive. Desse grunnleggjande behova er blant annet behovet for variasjon og utfordring, læring, ansvar og beslutningsmyndigheit, anseelse og sosial støtt, relatere det en gjer på arbeid til øvrig sosiale liv og at arbeidet kan føre til karriere og vekst. (Skogen, 2013, s. 190)

2.4.6 Haugen og Skogen sine hovudfaktorar som kan føre til jobbtfredshet i barnehagen.

Dei meiner at denne modellen har grunnleggjande faktorar som barnehagens leiing må forholde seg til. Faktorane som dei meiner som kan bidra til jobbtfredshet i barnehage består blant anna i fysisk arbeidsmiljø, utfordrande arbeidsoppgåver basert på ansvar og anerkjennelse, personlege eigenskapar og sosiale relasjonar. (Skogen, 2013, s. 190 og s. 191)

3. Metode

Metode er gresk og betyr å følge ein bestemt veg mot eit mål. (Christoffersen og Johannessen, 2012, s. 16) Metode blir definert som eit reiskap i møte med noko vi ønsker å undersøke, og den hjelper oss å samle inn den informasjonen som trengs til undersøkinga. Dalland seier og at vi treng ulike metodar for å finne ny kunnskap og for å etterprøva om påstandane er sanne, gyldige eller haldbare. (Dalland, 2020, s. 53 og s. 54)

I samfunnsforskning handlar det om korleis vi skal gå fram for å finne informasjon om den sosiale verkelegheita. Eit skilje her er kvantitative og kvalitative metodar. (Christoffersen og Johannessen, 2012, s. 16 og s. 17) Den kvantitative metoden gir oss data som er målbare og dei kvalitative metodane hjelper oss å fange opp meiningar og opplevingar som ikkje lar seg talfeste eller måle. (Dalland, 2020, s. 54)

Kvalitativ metode går meir i dybden og får mange opplysningar om få undersøkelses einingar. Gjennom blant anna intervju, som er prega av fleksibilitet gir det nærheit til feltet og datainnsamlinga skjer i direkte kontakt med feltet. Forskar ser på fenomenet innanfrå som ein deltakar, med sikte på å formidle ein heilheit og formidle ein forståing. Forskar oppnår da eit eg-du-forhold og ser fenomenet innanfrå og er delaktig og kan utøve påverking. (Dalland, 2020, s. 55)

3.1.Val av metode

For å finne svar på problemstillinga har eg valt å bruke kvalitativt, strukturert intervju som metode til datainnsamling, fordi formålet med slike intervju er å innhente beskrivingar av intervjupersonens livsverden. (Dalland, 2020, s. 67) Videre fordi eg antar at denne gir best mogleg data for å belyse problemstillinga som eg har valt.

Fordi vi i gjennom eit kvalitativt intervju vil prøve å minske avstanden mellom intervjuar og dei som blir intervjuet, meiner Dalland at det ikkje eignar seg med betegnelse som informant, respondent eller intervjuobjekt seg. Eg har på bakgrunn av dette valt å kalla dei intervjuetperson. (Dalland, 2020, s. 68)

Christoffersen og Johannessen meiner den kvalitative metoden er meir fleksible, med opne spørsmål og då kan intervjuetpersonen fritt besvare spørsmåla med eigne ord, meir utfyllande og meir detaljert. (Christoffersen og Johannessen, 2012, s. 17) Intervju vil derfor gi meg ein betre forståing av korleis intervjuetpersonane forstår leiing, motivasjon og trivsel og korleis dei legg til rette og opprettheld motivasjon og trivsel.

Observasjon som metode kunne og vert interessant, fordi eg då kunne ha observert styrars åtferd i forhold til sine ansatte, men eg ville då ikkje fått styrars tankar bak åtferda og erfaringar dei har om temaet. Tida som vi har til disposisjon for oppgåva er og med å styre valet mitt.

3.2 Førebuing og val av informantar og etiske overveielsar

For å finne svar på mine spørsmål valte eg å intervju to styrarar av kvar sin barnehage. Dette fordi det kvalitative intervjuet sikter mot å gå i dybden og då treng ein ikkje intervju så mange. Gode samtaler med disse to styrarane kan gi meg mykje informasjon for å få svar på min problemstilling. (Dalland, 2020, s. 81)

På grunn av tid så valte eg å finne intervjupersonar i nærleiken av heimlassen min. I tillegg så er utvalet av intervjupersonar basert på gode tilbakemeldingar desse to barnehagane har fått i media. På bakgrunn av dette tenkte eg at her er det styrarar som kan gi meg svar på korleis dei blant anna legg til rette for og opprettheld motivasjon og trivsel i personalgruppa si. I følgje Dalland er denne måten å velje ut intervjupersonar på strategisk. (Dalland, 2020, s. 59)

Begge styrarane tok eg kontakt med per telefon, presenterte meg sjølv og fortalte om bakgrunnen for at eg tok kontakt. Alle som deltar i ein intervjuundersøking har i følgje Dalland krav på anonymitet og at det eg får høyre om i intervjuet er taushetsbelagt. (Dalland, 2020, s. 82) Begge styrarane fekk derfor, i etterkant av telefonsamtalen, sendt på mail eit skjema med blant anna informert samtykke, der eg og beskrev korleis data blei anonymisert og i etterkant sletta, varigheit og litt om intervjuguiden. Desse er blitt signert. Det blei og informert om varigheit på intervjuet, antal spørsmål og korleis eg ville dokumentere informasjonen eg fekk. For å anonymisera intervjupersonane så har eg valt å kalla dei for intervjuperson A og intervjuperson B når eg presentera funna.

Før sjølve intervjuet, forbereda eg ein intervjuguide som var inndelt i tre hovudtemaer, leiing, motivasjon og trivsel, med tilhøyrande spørsmål. Eg hadde og nokre innleiande spørsmål i forkant av desse hovudtemaene. Å forberede ein intervjuguide er i følgje Dalland ein måte å forberede seg fagleg og mentalt til å møte intervjupersonen. (Dalland, 2020, s. 83) Eg valte eit strukturert intervju med fastlagte tema og spørsmål i rekkefølge. Det er fleire fordeler med standardisering, blant anna at alle intervjupersonane får same spørsmål. Analysearbeidet vil og i etterkant kunne bli enklare fordi eg kan analysere og samanlikna kva dei ulike intervjupersonane har svart på same spørsmål. (Christoffersen og Johannessen, 2012, s. 79) Intervjuguiden blei sendt til intervjupersonane eit par dagar på forhand. I same mail informerte eg om endring i antal spørsmål pga. litt endring i problemstillinga. Dette gjorde eg fordi dei skulle få anledning til å forbereda seg og for å intervjupersonane til å komme med tilbakemelding dersom det var noko som var uklart og

for å få mest mogleg pålitelege svar. Eg fekk tilbakemelding på eit par spørsmål som var uklare som eg oppklara i mail tilbake.

Som forskar er det viktig å være bevisst at ein er ein utveljande aktør, og at data ikkje er uavhengige av forhandsoppfatningar. Dersom vi er to studentar som skriv om same problemstillinga ville vi ha forskjellige forforståing om same fenomenet og kanskje ha forskjellige tilnærming. Dette fordi vi har forskjellige kunnskapar, oppfatningar om verkelegheita og måtar å tolke det som skjer rundt oss. Min forforståing er blant anna basert på kunnskap frå studiet og erfaringar eg har gjort meg i praksis. Kva data eg samla inn, og korleis desse blir bearbeida og analysert, er blant anna avhengig av min forforståing. (Christoffersen og Johannesen, 2012, s. 22, s. 23 og s. 27)

3.3 Gjennomføring av intervju

Intervjua blei gjennomført på intervjupersonanes arbeidsstad i deira arbeidstid. Intervjua gjennomførte eg med ei vekes mellomrom. Begge intervjua blei gjennomført på styrars kontor med lukka dør. Eg blei godt mottatt og det var god stemning under intervjua. Etter det eine intervjuet fekk eg ein omvising i barnehagen. I tillegg fekk eg fekk og oppleve begge styrarane sin kontakt med ansatte etter intervjua.

Eg starta intervjua med å presentera meg sjølv, å formålet med oppgåva, og gjekk deretter igjennom punkter i egenerklæringskjemaet blant anna om anonymitet og at de kunne trekkja seg frå intervjuet utan å måtte oppgje grunn. Dei blei og informert om at datoane som står på dette skjemaet er feil. Vidare informerte eg og om at notatane etter intervjua vil bli sletta. Begge styrarane fekk og informasjon om kvifor eg valte dei ut som intervjupersonar og kor mange. Dei fekk og informasjon om at det var første gang eg var ute å intervjua slik. I intervjuet valte eg å følgje intervjuguiden spørsmål for spørsmål.

Intervjua varte i underkant av ein time. Eg noterte sjølv under intervjuet på pc. Intervjua blei gjennomført som avtalt og eg fekk notert svar på alle spørsmåla som eg stilte.

3.4 Behandling av data

Etter gjennomføring av intervjua så samla eg alle svara i eit dokument. Under kvart spørsmål kopierte eg inn begge intervjupersonane sine svar slik at det var lettare for meg å samanlikna funn frå begge intervjupersonane. I presentasjonen av funna så brukte eg ikkje all data som eg fekk. I tillegg så er problemstillinga og endra undervegs frå den som står på intervjuguide til endeleg problemstilling som er presentert i 1.2. Dette fordi kunnskap som

eg har tileigna meg undervegs har bidratt til at eg har valt å justere problemstillinga. (Christoffersen og Johannessen, 2012, s. 36)

3.5 Feilkjelder

Ein feilkjelde for innhenting av informasjon kan vere at eg lett kan miste oversikten og moglegheita til å tolke undervegs når eg skriv ned svara sjølv. (Dalland, 2020, s. 91)

Sidan eg har valt strategisk utval for å innhente data blir kravet om systemisk utval umogleg. I eit slik utval er det i følge Dalland grunn til å tro at utvalet kan innverke på data man får. (Dalland, 2020, s. 59 og 60)

Gjennomføring av intervju er og svært personavhengig og er avhengig av kva den som intervjuar ser og høyrer. Resultatet skal være minst mogleg avhengig av den som utfører undersøkinga. Vi bruker oss sjølv når vi intervjuar, og all informasjon passerer gjennom intervjuar. Det er eg som har gjort eit utval og vala mine kan påverkast av min personlegheit. Det kan påverka korleis eg i neste omgang tolkar og bearbeide mine data. (Dalland, 2020, s. 60 og s. 64)

Som nemnt tidlegare er og min forforståing og fordommar med inn i ein slik undersøking. Det betyr at eg allereie kan ha opparbeida meg ein mening. Dalland seier vi kan prøve å møte så forutsetningsløst som mulig og være mest mulig bevisst vår eigen forforståelse. (Dalland, 2020, s. 60)

I kommunikasjonsprosessen i eit intervju finnes det og ein mogleg feilkjelde, blant anna at spørsmåla ikkje er riktig oppfatta, at eg som intervjuar ikkje har forstått svaret riktig og at dei ikkje er notert riktig. Når ein skriv alt aleine så er det alltid vanskeleg å få med alt. Derfor har eg i forkant sendt ut spørsmåla til intervjupersonene i forkant, for at dei og skal ha anledning til å stille oppklarande spørsmål. For min del var det og viktig å få notere på pc, da eg erfaringsmessig får med meg meir av det som blir fortalt. (Dalland, 2020, s. 63)

Resultata i slike undersøkingar skal være kontrollerbare og kunne etterprøvast. Det er vanskeleg å få til i følge Dalland, da det er vanskeleg å gjennomføre eit kvalitativt intervju med same resultat. I tillegg så er eit møte mellom intervjuar og intervjuperson eit møte mellom to subjekt. Eg må derfor erkjenne at eg som menneske er subjektiv og det inneberer at det kan påverka mine funn. Eg har derfor prøvd å beskrive framgangsmåten så detaljert som mogleg for å sikre tillit til lesar. (Dalland, 2020, s. 61 og s. 62)

Det kan og være ein feilkjelde å sende intervjuguiden på forhand då svara er meir gjennomtenkte og ikkje spontane.

4. Empiri

I denne delen presentere eg funn som er relevante for oppgåvas problemstilling.

Begge intervjupersonane har vert barnelærarar nesten like lenge, i 12 – 14 år.

Intervjuperson A har vært styrar lenger enn barnehagelærar, ca. 21 år og intervjuperson B starta som styrar nå i haust. Ho jobba som assisterande styrar litt av og på før det i same barnehage.

4.1 Leing

I teoridelen har eg definert kva leing er. Det blei då naturleg å spørja intervjupersonane om kva leing er for dei og kva type leiarstil dei føretrekk i arbeidet som leiar og kva tilbakemeldingar styrarane får frå ansatte på seg som leiar.

For intervjuperson A er leing Le-del-se. Ho synes denne er fin. Den handlar for henne om viktigheita av å ha humor, ein delkultur og ein sjåkultur. Det var viktig for henne å sjå dei ansatte. Ho har basert seg på relasjonsleing, fordi ho tenker at dersom det relasjonelle ikkje er på plass så vil ho ikkje få dei ansatte med. Ho fortalte at ho ikkje kunne hatt denne leiarstilen dersom dei hadde vert 20 ansatte og heller ikkje dersom det hadde vert mykje gjennomtrekk. Intervjuperson A fortel at ho får mykje positiv tilbakemelding, at dei ansatte føler seg inkludert i arbeidet som gjers. Dei blir sett. Det er null problem å komme til henne. Desse verdsettast mest. I tillegg så får ho tilbakemelding på at ho har eit godt og stabilt humør og at døra hennas er open 95 % av tida.

Intervjuperson B fortel at leing kan være å ta litt «kipe» avgjerelsar, å seie nei. Ho fortel at leing er å ha motivasjon og ha forståing om personalets sin frustrasjon, motivera til å gjere ein god jobb, inkludera og ha ein fagleg god forståing. Ho vurderer og kva som er viktig, det beste for ungane. Ho seier ho alltid tenkjer på barns beste ut frå avgjerelsane. Ho fortel at det nok kjem at ho har vert på golvet sjølv. I tillegg seier ho at ho er eit bindeledd mellom kommunen, administrasjonen og dei ansatte. Det er og viktig for henne. Ho føretrekk ein inkluderande leiarstil, for å skape eit fellesskap. Det skaper i følgje henne eit eigarforhold til barnehagen. Ho tenkjer dette er viktig. Ho fortel og at ho får gode tilbakemeldingar frå sine ansatte og at ho er veldig open. Ho synes det er viktig at dei ansatte gir tilbakemeldingar.

Eg var og interessert i å få kjennskap til intervjupersonanes opplevingar med å være ansatt før dei blei leiarar. Kva som var viktig for dei i forhold til motivasjon og trivsel på arbeidsplassen då og om dette har vore med å forma dei som leiarar.

Intervjuperson A erfarte at leiar var enormt flink til å la henne ha kontortid, styreraktivitetar og pc-aktivitetar. Dette fortel ho var med på å gi henne trivsel. Å få ta del i litt administrerande oppgåver. Dette synes ho var stas. Ho fortel vidare at ho nok har sett viktigheita av å la, uavhengig av stilling i barnehagen, at dei ansatte får delta i beslutningar.

Intervjuperson B fortel at det var viktig at nokon såg arbeidet ho har gjort. Motivasjon var for henne ein passeleg mengde utfordringar. Ho likte å ha ei gruppe barn som krevde litt. Det gav henne eit ekstra spark bak. Ho fortel og at gode kollegaer rundt henne som ho treivst i lag med og var viktig i forhold til motivasjon og trivsel. I tillegg evna til å sjå det positive når ting var litt negativt. Ho seier at erfaringa absolutt har vert med å forma henne, på ein god måte og gitt henne ei større forståing. Ting går ikkje alltid slik ein har tenkt i barnehagen, vi er menneske. Det har vert ein del ulike styrarar, då ho var assisterande styrar, og ho veit på bakgrunn av det og korleis ho ville være som styrar og korleis ho ikkje ville være som styrar. Ho fortel at når det kjem nokon inn på kontoret hennas, for å blåse ut, så må ho lytte. Ho treng ikkje vere einig, men det er for henne viktig at dei blir møtt, sett og tatt på alvor.

4.2 Motivasjon

Motivasjon har eg og definert i teoridelen. Det var som leiing, spennande å finne ut kva styrarane legg i ordet motivasjon for å samanlikna dette med teori. Styrarane blei og spurt om dei tenkjer det er viktig med motiverte ansatte og i så tilfelle kvifor/kvifor ikkje.

Intervjuperson A, tenker på ordet. Ho fortel at for henne er motivasjon å ha lyst, ein indre driv på ein måte. Ho fortel at det er viktig med motiverte ansatte. Ho fortel vidare at ho meiner at dersom ein går på jobb å ikkje er motivert, så bør ein tenkje å finne noko anna. Ho seier at vi alle har våre «downperiodar» og dersom ansatte ikkje har lyst å gjere ein forskjell så er det ille for barna. Ho meiner barna fortene nokon som vil være der og at barna fortener det beste.

Intervjuperson B fortel at motivasjon er indre drivkrefter til å utføre arbeidet ditt. Videre kva som gjer at du blir motivert er litt individuelt. Ho fortel ivrig om ei ansatt som arbeider

i barnehagen som eksempel. Ho svarar og at dersom du ikkje har motiverte ansatte så har vi eit kjempeproblem. Ho fortel vidare at det å ha motiverte ansatte er superviktig.

Teori om motivasjon fortel og noko om indre motivasjon. Eg har derfor spurt styrarane kva dei legg indre motivasjon og korleis dei kan bidra til å vekke indre motivasjon sjå sine ansatte. I tillegg eit spørsmål om det er nokre individuelle hensyn dei må ta i forhold til å motivere ansatte.

Intervjuperson A fortel at ein då er sjølvgåande, vil noko dersom du har ein indre motivasjon. Ho seier at indre motivasjon og motivasjon heng tett i saman, noko du vil. Ho fortel vidare at ho trur nokon må ha litt starthjelp for å finne den indre motivasjonen. Å vekke den indre motivasjonen trur ho handlar om å trygge dei ansatte. Ho fortalde eksempel på korleis ho utførte det i praksis. Om individuelle tilpassingar svara ho nei. Ho seier ho kjenner dei ansatte, og veit kven ho ikkje seier til at dei kan ha framlegg på foreldremøte, fordi dei då ikkje hadde sove. Ho seier at ho ikkje har nokon individuelle hensyn, fordi ho meiner om du har ansatte som får ansvar, alle får det hos henne, ivaretar det barna.

Intervjuperson B tenker det er den indre drivkrafta du har. Det du brenner for, den brannen du har. Ho gir igjen eit eksempel på ansatt som har ein enorm indre motivasjon til å drive fram barnehagen. Ho fortel at den ansatte brenn for dette og fortel at det og drar dei andre ansatte med. Intervjuperson B fortel at ho ikkje har kommet så langt ennå. Ho tenkjer det handlar om å være open for forslag. For henne er det viktig å «backe» opp dei som ikkje kjem innom henne så ofte. Ho seier at ho og er innom dette på personalmøte og planleggingsmøte. Ha gode tema som engasjerer, som kan gi ein indre drivkraft til å drive godt arbeid på avdelinga med barna. Ho fortel vidare at det alltid er individuelle tilpassingar. Det vil det alltid være, men ho fortel at ho nokre gonger må stille spørsmålet om kor lenge ein skal kunne ta individuelle tilpassingar. Ho gav eksempel på dette.

I teorien finn ein og ulike faktorar som kan bidra til auka motivasjon. Styrarane blei derfor spurt om kva faktorar dei meina kan bidra til auka motivasjon, vidare korleis dei i praksis motiverer og opprettheld motivasjon sjå ansatte. Og eit spørsmål til slutt korleis dei kan sjå at det hjelper.

Intervjuperson A fortel at då må ein tilbake til leing igjen. Ho fortel at dersom du ikkje ser kva dei ansatte har av potensiale, dersom du ikkje utfordre dei og inkludere dei så vil ein ikkje få auka motivasjon sjå dei. Ho fortel vidare at det er viktig med å kjenne sine ansatte.

For henne er det viktig å ha ein relasjonell leiarstil. Ho seier at det som har vort suksessfaktoren hos dei er at dei fordjupe seg i fellesskap i eit felles prosjekt. Ikkje bare at pedagogane fordjupe seg i det og at assistentane får ei forenkla utgåve. Ho fortel at det er i fellesskap. Dei har kjekke prosjekt, både internasjonalt, lokalt og nasjonalt. Over tid. Ho tenkjer at det er det som gjer at dei held oppe motivasjonen. Ho fortel at felles prosjekt er nøkkelen til ganske mykje. Ho seier at dei i år har tre store prosjekt, der personalet har fått valt på kryss av avdelingane og stillingane. Her må alle vera med å laga plan, presentera til resten av personalgruppa, alle er dermed med å bidrar.

For intervjuperson B handlar dette om mykje vi har snakka om under intervjuet til nå. Å sjå dei ansatte, lytte til dei, ha forståing og kunne seie nei på ein fin måte. Vere synlege for dei ansatte. Ho fortel om tidlegare styrarar som har vore mykje borte, som kanskje var innom ein time. Ho fortel at ho fortsat er her, sjølv i travle tider. Ho fortel at å «backe» dei opp. Gå inn på avdelingane om morgonen, å sjå dei ansatte. Ho fortel at ho kan setje seg ned med barna og leike med dei dersom barna drar henne med, være god rollemodell. Ho seier det er viktig at dei vaksne ser at ho er i lag med barna. Synleg leiar er med på å motivere, «backe up» og gir fagleg påfyll. Ho fortel at ho lyttar til dei ansatte og kjem med idear og møter dei ansatte dersom det passer om ein feriedag, fri eller avspasere. Ho fortel at ho motivere ansatte til å gå på jobb med det friske dersom dei ringer å fortel om for eksempel vond rygg. Då kan dei få lov til å gjere arbeidsoppgåver tilpassa helsa. Ho fortel at dei har vort høge på sjukefråvær, som kan ha samanheng med hyppig utskifte i leiing. Ho seier det nok har skapt ustabilitet i personalgruppa. Ho fortel og at ein må gi tilstrekkeleg med fagleg påfyll og for å motivere. Kjenne dei ansatte slik at ein veit når ein skal «backe» dei opp.

4.3 Trivsel/jobbtrivsel/jobbtillfredshet

Same som dei andre to begrepa så har eg og definert trivsel i teorien og spurt styrarane kva dei meiner er jobbtrivsel. Dei fekk og spørsmål og kva dei meiner skapar jobbtrivsel.

Intervjuperson A fortel at for henne er jobbtrivsel å være trygg i det ho gjer. Ho fortel vidare det å bli satt pris på, å vere glad i sine ansatte. Ho fortel og at det er og å ha passe mengder med utfordringar, ho kjedar seg fort. Då engasjerer ho seg fort i noko. Ho seier ho ikkje trivst viss der ikkje er nok aktivitetar. Ho fortel vidare at det som skapar jobbtrivsel, er eit trygt og godt arbeidsmiljø, humor og verdsetjing bidrar og.

For intervjuperson B er jobbtrivsel passeleg mengde med arbeidsoppgåver. Ho likar helst å ha det travelt. Glede, humor og latter, eit godt arbeidsmiljø er og jobbtrivsel for henne. Ho fortel at faglege diskusjonar er kjempeviktige. For henne betyr det ikkje at ein er einige, men ser ting i frå fleire perspektiv. Ho likar ting som utfordrar.

Siste spørsmål i forhold til jobbtrivsel var korleis dei bidrar til og opprettheld jobbtrivsel sjå sine ansatte.

Intervjuperson A fortel at for henne er å spela kvarandre gode er viktig. Ho fortel vidare om sjølve jobben som vi er her for, at barnegruppa er god og at ansatte trivst i lag med foreldra. Ho fortel at dei nokre år, når trykket har vert stort på avdelinga pga. barn som utfordrar, så påverkar det trivselen. Ho fortel det då var viktig å ha rom for å snakke om det, rom for å få mykje støtte og veiledning.

Intervjuperson B fortel at ho alltid har ei open dør, med mindre ho har ein telefon der den må vere lukka. Ho meiner at ho ser og møter ansatte på ein respektfull måte, er synleg på avdeling. Masse latter, glede og humor. Ho fortel at i pausane er det nesten ingen som fordjupe seg i telefonen, fordi dei ansatte her er interesserte i kvarandre, ikkje bare på barnehagenivå men og personleg. Dei ansatte kjenner kvarandre godt. Ho seier ho trur dette er viktig. Ho fortel vidare at når det kjem nye inn, så blir dei inkluderte i deira miljø. Ho fortel at fleire som har slutta, vil gjerne komme tilbake igjen som ansatte. Ho tenkjer det er eit godt signal. Dei har og eit godt samarbeid med foreldre, og humoristisk, der ein kan «fjolle» litt med dei og. Ho fortel vidare at dei alltid seier god morgon til kvarandre, det har dei hatt fokus på. Ho seier ho heier på dei ansatte, fordi det er dei som gjer jobben. I tillegg fortel ho om viktigheita av å sjå moglegheitene og ha fokus på dei positive tinga. Alle trør i salaten, dei er kjappe å tilgje seier ho.

Eg stilte styrarane eit spørsmål der eg spør om dei tenkjer at dei har ei viktig rolle i ansattes motivasjon og trivsel, eller at ansatte har ansvar for dette sjølv og kvifor. Dette fordi teorien seier noko om dette.

Intervjuperson A seier at ho tenkjer dette er ei deling, fordi ho som leiar har ansvar for at folk trivest og er motiverte på arbeid, men ikkje for kvar pris. Ho fortel at dersom ho har gjort det ho meiner er riktig i forhold til det, er det opp til den ansatte å gripa fatt i det. Dersom ikkje finne seg ein ny plass. Ho tenkjer det er ei todeling, ho legge til rette og den ansatte gripe moglegheitene.

Intervjuperson B tenkjer og at det er delt, ho seier at ho tenkjer at ho har ansvar og at dei har ansvar for motivasjon og. Pedagogisk leiar har og eit ansvar for å motivere, sidan dei er på avdelinga seier ho vidare.

Siste spørsmålet til styrarane var kva dei gjer for å kartleggja medarbeidaranes motivasjon og trivselsfaktorar.

Intervjuperson A gjorde eigentleg ikkje så mykje. Ho fortel at ho har samtaler i løpet av året, døra er open, og meir formelle i medarbeidarsamtalar. Då fortel ho at ho spør kva som skal til, kva dei treng av henne og av andre ansatte. Finn ut av det i lag. I tillegg så fortel ho at ho har øyrene med seg, høyrer på personalmøte, snakke om case, fangar opp ting da.

Intervjuperson B fortalte at ho kjenner dei, og har medarbeidarsamtalar. Dette fortel ho er tema på desse møta. Ho fortel at dei har eige oppsett for medarbeidarsamtalar, som er ganske grundig. Ho fortel vidare om kor dei ansatte er i motivasjon/flysonen. Ho seier nokre har forskjell på dagen, lite motivert på morgonen, så tar det seg opp i løpet av dagen. Vi er i følgje henne forskjellige som menneske.

5. Diskusjon/drøfting

5.1 Leiing

I teorien fant eg at definisjon på leiing finnes i ulike definisjonar og i ulike teoretiske forståing av begrepet. I empirien fann eg at begge intervjupersonane hadde forskjellig definisjon på leiing, så dette samsvarar. Intervjuperson A sin definisjon på leiing «Le-delse» søkte eg opp på nett for å bli meir kjent med. Der fant eg at leiing består av desse tre delane og at dersom ein dyrka desse i det daglege, så fekk du motiverte medarbeidar som både trivast og lykkast på arbeid. (Bakken, 2017) Eg finn at det stemmer med hennas synspunkt at det er viktig å ha humor, ein delkultur og ein sjå kultur.

Intervjuperson B fortel at leiing for henne er å ta litt «kipe» avgjerelsar, å seie nei. Ho tenkjer og på barnas beste ut frå avgjerelsane. Med dette forstår eg at hennas avgjørelser er eit forsøk på å påverke åtferda til nokon, og i tillegg at det er ei mellommenneskeleg påverking gjennom kommunikasjon for å få eit eller fleire mål. (Skogen, 2013, s. 26) Det stemmer med fleire av teoriane som eg har funnet.

Begge intervjupersonane har fortalt om kva leiarstil dei definerer dei bruker og kvifor.

Intervjuperson A fortalte at den leiarstilen ho praktiserte kunne vere vanskelegare å gjennomføre dersom dei var 20 ansatte i barnehagen. Styrars arbeidsoppgåver vil nok og

varierte i mengde ut frå størrelsen på barnehagen. I store barnehagar vil nok mykje av arbeidsoppgåvene i forhold til motivering og trivsel være delegert til pedagogisk leiar fordi dei arbeider tettare og har dagleg kontakt med dei andre ansatte på avdelinga. Styrarane eg har intervjua er leiarar for ei mindre gruppe ansatte. Dei har derfor lettare å ha direkte kontakt med alle ansatte dagleg. I teorien fann eg at avhengig av leiarstil, er det viktig at leiarane må være ute i bedrifta og være synlege. (Vik, 2007, s. 150) Det såg eg at begge desse styrarane hadde gode moglegheit til å utføre pga. størrelsen og nærleiken til dei ansatte.

Skogen seier i teorien at leiarens stil kan observerast og at det som er viktig er korleis ansatte oppfattar leiar sin åtferd, ikkje korleis leiar sjølv oppfattar det. (Skogen, 2013, s. 30 og s. 31) I empirien sjå meg finn eg uttalelsar på kva tilbakemeldingar styrar får av sine ansatte. Begge intervjupersonane får positive og gode tilbakemeldingar på seg som leiar. Teorien seier at uavhengig av leiarstil, så er det viktig at leiarane er ute i bedrifta og er synlege. Det har empirien vist at begge intervjupersonane er. Eg erfarte dette både i svar på spørsmåla og fekk oppleva intervjupersonane i møte med nokre ansatte. I funna fant eg og at begge intervjupersonane seier dei stort sett har døra open for sine ansatte. Vik seier at leiarane gjer feil ved å seie at døra alltid er open, fordi det er lettare for ein leiar å gå ut av døra enn det er for ein ansatt å koma inn. (Vik, 2007, s. 150) Begge desse intervjupersonane er styrarar i mindre barnehagar, empirien her viser at det ikkje er slik her. Intervjuperson B set seg gjerne ned i lag med barna dersom ho blir invitert med i leiken, er god rollemodell, og er mykje på kontoret og i barnehagen sjølv i travle tider. Det same med intervjuperson A som har kontor rett ved personalrommet til dei ansatte, og tett på avdelingane. Empiren viser at det er lettare å få det til her. Hadde dei vore leiarar for store einheitar og enda fleire ansatte så forstår eg at det for nokre kan være vanskeleg å gå inn til leiar sjølv om døra er open.

Sjå Gotvassli fant eg at dersom leiarane skal kunne motiver ansatte til innsats, så må dei ha kunnskap om kva motivasjon er og kva som er dei viktigaste motivasjonsfaktorane. (Gotvassli, 2013, s. 151) Begge intervjupersonane har på bakgrunn av blant anna tidlegare praksis, studie og lang erfaring som barnehageleiar, både som styrar og pedagogisk leiar, blitt forma som leiarar og fått kjent på kva faktorar som kan være med på å motivera ansatte.

Teorien fortel meg at der er ulik meining om kva som er leiars oppgåve i forhold til å motivere ansatte. I følge Vik skal ansatte ivareta sin eigen motivasjon, mens leiars oppgåver er å tilretteleggje for at ansatte er i stand til å oppretthalde motivasjonen. (Vik, 2007, s. 201) Gotvassli meiner å motivera og inspirere dei ansatte er ein av dei vanskelegaste oppgåva ein leiar har, men ein viktig del av integrasjonsfunksjonane. (Gotvassli, 2007, s. 151) Skogen og Haugen meiner at det er leiars oppgåve. (Skogen, 2013, s. 117) I empirien er intervjupersonane einige. Begge meiner det er ei deling, at både leiar og ansatt har ansvar. Med dette forstår eg at det samsvarer med Vik, at ansatte ivareta eigen motivasjon, mens leiars ansvar er å tilretteleggje og oppretthalde ansattes motivasjon. (Vik, 2007, s.201)

Eg finn og i teorien at Haugen og Skogen meiner at leiar har eit klart ansvar for trivsel. Dette er nedfelt i arbeidsmiljøloven. (Skogen, 2013, s. 187) Intervjupersonane blei derfor ikkje spurt om kven som har ansvar for dette.

5.2 Motivasjon

I teorien finn vi at fleire har arbeidet med dette fagområde og det ikkje alltid har hatt samanfallande konklusjonar om kva motivasjon er. (Busch og Vanebo, 2000, s. 217)

Intervjuperson A fortel at for henne er motivasjon å ha lyst, ein indre driv på ein måte og for intervjuperson B ein indre drivkraft og at det som gjer at du blir motivert er litt individuelt.

Empirien samsvarar her med det eg finn i teorien. Både Busch og Vanebo og Spurkeland fortel at motivasjon er indre drivkraft og ei indre kraft som er forårsaka av indre eller ytre faktorar. (Busch og Vanebo, 2000, s. 216) og (Spurkeland, 2011, s. 131) Teorien stemmer og med empirien at motivasjon variere med ulike utfordringar, i ulike livssituasjonar og kven ein samarbeider med slik som intervjuperson B beskreiv at det som gjer at du blir motivert er litt individuelt. (Spurkeland, 2011, s. 134)

Teorien skilje mellom indre og ytre motivasjon. I empirien spurte eg intervjupersonane om kva dei legg i begrepet indre motivasjon. Det er i teorien definert blant anna som ein motivasjon som kjem innanfrå og betegnes som sjølvmotivering. (Spurkeland, 2011, s. 133) Funna i empirien viser at definisjonane frå intervjupersonane samsvarar med teori. Indre motivasjon var for dei den indre drivkrafta og ein var da sjølvgåande. I empirien fant eg at ei av intervjupersonen bidrog sjå nokre til å gi litt starthjelp for å finne den indre motivasjonen. Ho trur at for å vekke den indre motivasjonen handlar det om å trygge dei

ansatte. Den andre intervjupersonen var ikkje komt så langt enda, men tenkje det er viktig å «backe» opp dei som ikkje kjem innom henne så ofte. Det er naturleg så lenge ho er ganske ny som leiar. Teorien seier at dei viktigaste faktorane for å fremme indre motivasjon er blant anna å gi bekreftelse på den ansattes kompetanse, størst mogleg grad av sjølvbestemmelse i utførelsen av eget arbeid og følelsen av gruppetilhørighet. (Gotvassli, 2013, s. 161) I empirien finn eg at begge to intervjupersonane arbeider med dette. Ansatte som får vere med å bestemme prosjekt dei vil vera med i, dette gir nok og økt kompetanse fordi dei ansatte sjølv må fordjupe seg i prosjekt og fortelje om sine erfaringar til dei andre ansatte som arbeider med andre prosjekt. Ansatte som ikkje bruker mobil i pausen fordi dei er ein del av ei gruppe som dei antakeleg bryr seg om å bli kjent med å vere sosial med.

Funn i empirien viser at intervjupersonane tar ulike individuelle hensyn i forhold til å motivere ansatte. Intervjuperson A har ingen individuelle tilpassingar, mens intervjuperson B seier det alltid er individuelle tilpassingar og at det vil det alltid vere, men stiller seg sjølv spørsmålet for kor lenge ein skal ta individuelle tilpassingar. I Maslows behovsteori finn ein at teorien hans slo fast at menneska er forskjellige og at det derfor trengs å ha eit differensiert belønningstruktur, og leiar må ta hensyn til individuelle behov når dei ansatte skal motiverast. (Busch og Vanebo, 2000, s. 221 og 222)

I mine funn fant eg at begge intervjupersonane meinte at det er viktig med motiverte ansatte, og det stemmer og med teorien. Begge intervjupersonane er veldig tydelege på at dersom ein ikkje har motiverte ansatte så har barnehagen eit kjempeproblem, og at umotiverte bør tenkje å finne noko anna. Motiverte ansatte er blant barnehagens viktigaste ressurs, de er sjølve bærebjelken i barnehagedrifta. (Skogen, 2013, s. 19 og s. 25) I tillegg så seier Vik at det går ut over kvaliteten på tenesta og forholda til kollegaer dersom ansatte manglar engasjement. (Vik, 2007, s. 201)

5.3 Trivsel/jobbtrivsel/jobbtillfredshet

I teori finn eg blant anna at trivsel er ein følelsemessig eigenskap sjå menneske og med det forstår eg at trivselsbegrepet er ulik frå ansatt til ansatt. (Skogen, 2013, s. 184 og s. 185) Det finn eg og i empirien. Begge intervjupersonane har ulike oppfatningar om kva trivsel er men samtidig moment som er like.

5.4 Motivasjon og trivsel

Eg har valt å drøfte resten av motivasjonsbegrepet og trivselsbegrepet under eit da teorien meiner at desse har ein del felles faktorar. (Skogen, 2013, s. 188)

Eg fant i empirien at gode faglege diskusjonar, glede, humor og eit godt arbeidsmiljø er viktige faktorar for trivsel på arbeidsplassen. Ut frå intervjuet fant eg og begge intervjupersonane legg til rette og arbeider for eit godt arbeidsmiljø for sine ansatte. Det visast og då intervjupersonane fortalte at det er tidlegare ansatte som vil tilbake igjen og at der er få som sluttar fordi dei trivest i arbeidet sitt. Eg fann og at det jobbast kontinuerleg med det sosiale, at ansatte skal bli inkludert, styrarane bryr seg om og ser sine ansatte og arbeider for å være eit godt forbilde. I tillegg kollegaer som har gode sosiale relasjonar, då dei vel å engasjera seg i kvarandre i pausane i staden for mobilen. Humor og glede saman i personalgruppa, gode samtaler med føresette, gleda over å arbeida med barna. Det samsvarar og med Skogen m. fleire sine faktorar for jobbtrivsel, der arbeidsmiljø, personlege eigenskapar og sosiale relasjonar er viktige for trivselen. Dette kan eg knytte opp mot funn hos Herzberg motivasjons- og trivselsfaktorar. For han var det faktorar som er knyta opp til arbeidsmiljøet og den enkeltes velferd. For han måtte og trivselsfaktorane være tilfredsstilt før motivasjon kunne oppstå. (Gotvassli, 2013, s. 154) Ut frå dette forstår eg at det er gode forutsetningar for at ansatte skal kunne oppnå og få tilfredsstilt motivasjon og være i flytsonen i sitt arbeid.

I empirien fant eg at nokre av faktorane for auka motivasjon var å sjå dei ansatte, lytte til dei og ha forståing, inkludere dei, sjå potensialet og utfordre dei ansatte. Viktig å kjenne dine ansatte. Dette stemmer med det eg fant hos Vik, at ein må vita kva folk treng og då må ein som leiar være i lag med dei. Begge intervjupersonane fortel at dei er mykje i lag med sine ansatte, og kjenner sine ansatte som og var viktig for Mor Theresa i sin leing. (Vik, 2007, s. 147) Dette har eg og forstått er mykje lettare å få til når ein er ein mindre barnehage kontra ein stor barnehage.

Motivasjonsfaktorane var følelsen av å få arbeidet gjort, få anerkjening, få ansvar og innhaldet i arbeidet. (Gotvassli, 2013, s. 154) I empirien fant eg at ein av suksessfaktorane sjå intervjuperson A var å fordjupe seg i fellesskap i felles prosjekt, der alle er med å bidrar. Det same fant eg hos intervjuperson B, når ansatte kom med forslag til aktivitetar eller prosjekt, så fekk dei som regel aksept for dette så lenge prosjektet ikkje var for stort

økonomisk. Og den eine personens motivasjon smitta over på dei andre ansatte. Dette samsvarar med funn i teorien. Ansatte får arbeidet gjort, de får ansvar og anerkjennelse.

Det stemmer med det eg og finn i teorien til Skogen, der utfordrande arbeidsoppgåver, basert på ansvar og anerkjening er viktige faktorar som kan bidra til jobbtilfredshet. (Skogen, 2013, s.191) Herszberg kallar anerkjening og ansvar, personleg utvikling og vekst og opplevinga av interessant arbeid for motivasjonsfaktorar. (Gotvassli, 2013, s. 154)

Dette forutsetter at leiar har inngående kjennskap til ansattes interesser styrker og svakheit. (Skogen, 2013, s. 191) Det finn eg i empirien at intervjupersonane har. Begge har tett dialog med sine ansatte, både uformelle daglege og formelle i form av møter og medarbeidersamtalar.

6. Avslutning

I denne oppgåva har eg prøvd å belyst problemstillinga gjennom å ha intervju to styrarar. Gjennom intervjupersonane har eg fått ein god innsikt i deira erfaring knyta til tema leiing, motivasjon og trivsel og fått innsikt i kva leiing, motivasjon og trivsel er for dei og korleis dei legg til rette og opprettheld motivasjon og trivsel sjå sine ansatte. Dette er for meg kunnskap som eg kan ta med meg vidare som nyutdanna barnehagelærar.

Funn frå empirien viser at det er lettare for leiarar i mindre barnehagar å være tett på dei ansatte, være synleg og være god rollemodell, samtidig som ein har større moglegheit for å bli godt kjent med sine ansatte. I følge teorien så var dette viktig, både for å vite kva ansatte treng, både for å trivast og motiverast.

I følge Vik så går det ut over kvaliteten på tenesta og forholdet til kollegaer dersom dei ansatte manglar engasjement. (Vik, 2007, s. 201) Og Haugen og Skogen meiner at motivasjonsaspektet er sentralt ved både trivsel og jobbtilfredshet og dei meiner at ein ansatt som er motivert i jobben sin, vanlegvis og trivest på arbeidet, og omvendt. Dersom ein ansatt trivest på arbeid, er vedkommande og motivert for å gjere ein godt jobb. (Skogen, 2013, s. 188)

Eg ser derfor at det er enormt viktig at styrarane innehar denne kunnskapen, fordi dei er øverste leiar i barnehagane og er den som har øverste ansvar for å sikre at barna blir best mogleg ivaretatt. Her viser at både teori og empiri at motiverte ansatte som trivest bidrar til ein betre kvalitet på arbeidet. Undervegs og i etterkant har eg tenkt at det kunne vert

interessant å ha ei slik undersøking sjå ansatte i same barnehagane for å samanlikna funn der mot funn som eg fant i denne undersøkinga.

7. Litteraturlista

Bakken, I. (2017). *Så enkelt er god Le Del Se*. ABC Organisasjonsutvikling.

<https://abcorg.no/sa-enkelt-er-god-le-del-se/>

Busch, T. & Vanebo, J.O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012) *Forskningsmetode for lærerutdanning*. Oslo: Abstrakt forlag.

Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. (7. utg. 1 opplag). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om leiing i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Skogen, E. (Red.). (2013). *Å være leder i barnehagen* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp -hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget AS.

Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse* (2.opplag). Oslo: Universitetsforlaget AS.

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Problemstilling:

Korleis leiarar i barnehagen legger til rette for og opprettheld motivasjon og trivsel i personalgruppa?

Spørsmål:

1. Kor lenge har du vore barnehagelærer og kor lenge har du vore styrar?
2. Kva var det som gjorde at du valte å bli leiar?

Leiing:

1. Kva er leiing for deg?
2. Kva leiarstil føretrekk du i ditt arbeid som leiar og kvifor?
3. Kva tilbakemelding får du frå ansette på deg som leiar?
4. Kva vil du seie har vore viktig for deg som ansatt (når du ikkje var leiar) i forhold til motivasjon og trivsel på arbeidsplassen?
5. Har i så tilfelle dette vore med å forma deg som leiar? Korleis?

Motivasjon:

1. Kva betydning legg du i ordet motivasjon?
2. Tenker du at det er viktig med motiverte ansatte? Kvifor / kvifor ikkje?
3. Kva faktorar/drivkrefter meiner du kan bidra til økt motivasjon?
4. Korleis motiverer og opprettheld du motivasjon sjå ansatte og korleis kan du sjå at det hjelper? Har du eksempler?
5. Er det nokre individuelle hensyn du tar i forhold til å motivere ansatte?
6. Kva legg du i begrepet indre motivasjon?
7. Korleis kan du bidra til å vekke indre motivasjon hos ansatte?

Trivsel:

1. Kva er jobbtrivsel for deg og kvifor?
2. Kva meiner du skaper jobbtrivsel?
3. Korleis bidrar du til og opprettheld jobbtrivsel sjå dine ansatte?
4. Barnehagen er i stadig endring, korleis motiverer du og bidrar til trivsel i ein endringsprosess i barnehagen?
5. Tenker du at du som leiar har ei viktig rolle i ansattes motivasjon og trivsel, eller tenker du at ansatte har ansvar for dette sjølv? Kvifor?
6. Kva gjer du for å kartlegge dine medarbeideres motivasjons- og trivselfaktorar?
7. Er det noe du vil legge til? Er det noe som du mener er viktig som jeg ikke har spurt om?

8.2 Samtykkeerklæring

Hei!

Takk for at du vil bli intervjuet vedrørende ein bachelor-oppgåve om leiing.

Du er då med å deltar i eit forskningsprosjekt kor formålet er å finna ut meir om nokre av leiars personaloppgåver.

Formål

Eg ynskjer å forske på korleis leiar fremmer og oppretthald motivasjon og trivsel i personalgruppa.

Intervjuet vil bestå av ca. 5-10 spørsmål, og vil vare i mellom 30 - 45 minutt. Informasjonen som innhentast under intervjuet vil analyserast og skape grunnlaget for vidare arbeid mot ei bacheloroppgåve. Prosjektdeltaker vil motta en intervjuguide med forskningsspørsmålene i forkant av intervjuet/ved oppstart av intervjuet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta pga. din stilling som styrar i ein barnehage.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du er med på ett intervju. Intervjuet vil ta for seg spørsmål om hva dine tanker som styrar / leiar for ei personalgruppe i ein barnehage om temaene motivasjon og trivsel.

Eg vil ta notatar frå intervjuet vårt. Kan vere at eg har med meg ein skribent. Håper dette da er i orden? Taushetsplikta vil og gjelde for denne.

Det er frivilleg å delta

Det er frivilleg å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekkja samtykket tilbake utan å oppgje noko grunn. Alle opplysningar om deg vil då bli anonymisert. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller seinare vel å trekkja deg.

Ditt personvern – korleis eg oppbevarer og brukar dine opplysningar

Eg vil bare bruke opplysningane om deg til formåla eg har fortalt om i dette skrivet. Eg behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være prosjektansvarleg som har tilgang til dine privatopplysningar. Informasjonen du gir i intervjuet vil bli anonymisert og delt med veileidar, prosjektgruppe og i sjølve bacheloroppgåva.
- Namn og kontaktopplysningane dine vil bli lagra på prosjektansvarleg sin datamaskin, og vil bli slettet etter oppgåva er levert inn.

Intervjudeltakarane vil ikkje kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Kva skjer med opplysningane dine når eg avsluttar forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 08.01.2021. Ved prosjektslutt vil personopplysninger slettes.

Dine rettigheter

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

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

Kva gir oss rett til å behandle personopplysningar om deg?

Eg behandlar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

Kor kan eg finne ut meir?

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

- Universitetet i Stavanger ved student Margunn Bø
- email: margunn.rosseland@outlook.com

Med vennleg helsing

Margunn Bø

SAMTYKKEERKLÆRING

Eg har mottatt og forstått informasjon om deltakelse som informant til bacheloroppgåva og har fått anledning til å stille spørsmål.

Eg samtykker til:

----- å delta i intervju

Eg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet, ca. 06.01.2020

Prosjektdeltakers navn med blokkbokstaver:

.....

...

.....

...

(Signert av prosjektdeltakar, dato)