



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

BACH301-OBE-2023-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	11-05-2023 09:00 CEST	Termin:	2023 VÅR
Sluttdato:	25-05-2023 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - Bergen		
Flowkode:	203 BACH301 1 OBE 2023 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.:	209
---------------------	-----

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	10634
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	29
Andre medlemmer i gruppen:	514, 372

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei

BACHELOROPPGAVE

Hva gjør lederen for arbeidsmiljøet i barnehagen?

What does the manager do for the work environment in kindergarten?

Kandidatnummer: 209, 372, 514

BLUBACH - Bacheloroppgave i barnehagelærerutdanningen

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett

Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Veileder: Hilde Hjertager Lund

Innleveringsdato: 25. mai 2023

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. *Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.*

Innhold

1.0 Innledning	5
1.2 Problemstilling	5
1.3 Oppgavens oppbygning	5
1.4 Tidligere forskning	6
2.0 Begrepsavklaring	8
2.1 Arbeidsmiljø	8
2.2 Ledelse.....	8
3.0 Teori	10
3.1 Ledelse.....	10
3.1.1 Teamledelse	12
3.1.2 Relasjonell ledelse	12
3.2 Arbeidsmiljø	12
3.2.1 Organisasjonskultur i barnehagen	13
3.2.2 Kommunikasjon.....	15
3.2.3 Motivasjon	15
4.0 Metode	17
4.1 Samfunnsvitenskapelig metode	17
4.2 Valg av metode	17
4.3 Rekruttering av informanter	18
4.4 Pålitelighet	18
4.5 Etsiske hensyn	19
4.6 Intervjuene.....	20
4.7 Gjennomføring av intervju	20
4.8 Metode begrensning	21
5.0 Presentasjon av data	23
5.1 Fokus på personalledelse	23
5.1.1 Syn på ledelse	23
5.1.2 Tilgjengelighet.....	24
5.1.3 Fleksibilitet	25
5.2 Arbeidsmiljø i barnehagen	26
5.2.1 Synlighet.....	26
5.2.2 Åpenhet.....	27
5.2.3 Trivsel.....	27
6.0 Drøfting	29
6.1 Ledelse.....	29
6.2 Arbeidsmiljø	33
7.0 Konklusjon og avslutning	37
8.0 Litteraturliste	39

9.0 Vedlegg	41
<i>9.1 Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring</i>	41
<i>9.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv om intervju</i>	42
<i>9.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide</i>	45

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med barnehagelærerutdanningen på Høgskolen på Vestlandet, campus Bergen.

Gjennom de siste tre årene har vi som studenter vært ute i praksis og erfart ledelsen til ulike styrere. Videre har vi sett på hvor stor grad styreren påvirker arbeidsmiljøet. Dermed ville vi se nærmere på påvirkningskraften en styrer har i barnehagen.

Vi vil takke veilederen vår, Hilde, for god veiledning og inspirasjon. Vi har dermed gleden av å presentere en bacheloroppgave der du har hatt en stor betydning for det endelige resultatet.

1.0 Innledning

Det er mange faktorer som avgjør om man trives på jobb. Spesielt er det interessant å vite hvordan ledelse spiller inn i trivsel og arbeidsmiljø. Ledelse betyr i denne sammenheng hvilken innflytelse styreren har på sine ansatte (Skogen, 2021, s. 27). Temaet vi har valgt å undersøke handler om hva styreren gjør for å fremme et godt arbeidsmiljø. Bakgrunn for valg av tema er at vi ønsker mer kunnskap om hvilke faktorer som påvirker arbeidsmiljøet fra styrerens perspektiv, da dette er noe vi mener er viktig å vite mer om når vi skal ut i yrket selv. Det finnes lite forskning om styrerens påvirkning på arbeidsmiljøet og derfor kan kunnskap som presenteres i denne bacheloren være et bidrag til forskningsfeltet. Ifølge Utdanningsdirektoratet bidrar trygge ansatte i et inkluderende arbeidsmiljø til et godt arbeidsmiljø (Utdanningsdirektoratet, 2017). For å oppnå et godt arbeidsmiljø er det viktig at personalet samarbeider om arbeidet som gjøres. Ansatte som opplever trivsel på jobb, får ofte et overskudd. Dermed har trivselen en smitteeffekt over på de andre og påvirker hverdagen atmosfæren (utdanningsdirektoratet, 2017, s. 22). Vi har funnet ut at det finnes lite forskning på arbeidsmiljø og håper undersøkelsen vår kan gi oss kunnskap om styrerens oppfatning av hvilke faktorer som fremmer et godt arbeidsmiljø i barnehagen. Interessen for denne tematikken var bakgrunnen for vår problemstilling. Vi har undersøkt problemstillingen ved hjelp av kvalitativ metode og semistrukturert intervju av styrere i tre ulike barnehager. Hovedmålet vårt med oppgaven var å finne ut hva styrerne gjør for å fremme et godt arbeidsmiljø gjennom ledelse, hva de oppfatter som viktig og hvordan de vektlegger arbeidsoppgavene sine.

1.2 Problemstilling

«Hvordan fremmer styreren et godt arbeidsmiljø gjennom ledelse?»

1.3 Oppgavens oppbygning

I den første delen gjør vi rede for begrepsavklaringer vi nevner i løpet av bacheloren. Deretter har vi valgt å dele inn kapitlene: Innledning, teori, metode, presentasjon av data, drøfting og avslutning. Metoden vi har valgt å bruke er kvalitativt intervju. I drøftingsdelen vil vi drøfte

empirisk materiale i lys av teoretiske perspektiver vi har funnet. Til slutt avslutter vi med en konklusjon og en oppsummering av våre funn.

1.4 Tidligere forskning

Gotvasslis (2019, s. 19) forskning om styrerens rolle, skriver han blant annet om styrerens kompetanse til å utføre sin rolle gjennom historien. Han fremhever ledelse som kilde til kvalitetsheving i sektoren ved å vise til en kvalitetsmelding fra 2008-2009 hvor det blant annet blir nevnt at ledelse ikke er et eget fag i førskoleutdanningen: «Det er kun 1 prosent av førskolelærerne som har videreutdanning i organisasjon og ledelse» (Gotvassli, 2019, s. 19). Det vurderte departementet som kritikkverdig og iverksatte derfor nye tiltak for å styrke styrerens ledelseskompetanse. Et av tiltakene som ble satt i gang i 2011 var en lederutdanning for styrere fra utdanningsdirektoratet, som skulle sikre at styreren fikk en bedre forståelse av sin rolle, styrke styrerne til å stå i rollen, hjelpe dem å utføre oppgavene i lederrollen og i tillegg ha kompetansen og redskapene til å løse de viktigste utfordringene styreren møter. Strategiplanene fra utdanningsdirektoratet om å forbedre kompetansen til styrerne viser at styrer og pedagogisk leder er nøkkelen til utvikling av kvalitet i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 19). Kvalitet i denne sammenheng er nok mer rettet mot det pedagogiske arbeidet enn styrerens rolle i kvalitetsutviklingen av arbeidsmiljøet, men tatt i betraktning at barnehagen er en pedagogisk institusjon hvor kvaliteten på det pedagogiske arbeidet vektlegges mer og mer i moderne tid, kan man trekke paralleller med kvaliteten på arbeidsmiljøet og kvaliteten på det pedagogiske nivået (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 16).

I Gotvasslis (2019, s. 20) forskning på ledelse i barnehagen beskriver han funn som hadde tittelen «Barnehagestyreren, den glemte leder». Her finner han blant annet ut at noe av årsaken til styrerollen ble svekket på dette tidspunktet, var på grunn av en voldsom ekspansjon i barnehage sektoren. Konsekvensen av ekspansjonen, var at behovet for ledere økte, og mange underkompetente kandidater fikk lederroller. Styrerstillingen ble dermed mer utvasket og styrere ble betraktet som en deltaker i teamet, ikke en leder av teamet. (Gotvasslis 2019, s. 20) Gotvasslis (2019, s. 21) forskning viste at flere nyutdannede førskolelærere som i utgangspunktet ikke ønsket å være styrere, på grunn av manglende teoretisk og praktisk kunnskap, likevel tok stillingen på grunn av det store behovet. Gotvassli fant ut at det nyutdannede styrerne særlig ga uttrykk for, var at personalansvar følte utfordrende og tyngende (Gotvassli, 2019, s. 21). Resultatet av funnene hans kan tyde på at relasjonell ledelse

er en stor del av styrerrollen og at det er vesentlig å være komfortabel med å lede andre mennesker i sitt arbeid.

Styreren har ulike ansvarsområder i barnehagen. Børhaug (2011, s.118) sorterer styrernes oppgaver inn i fire hoveddimensjoner, kjent som PAIE, hvor A-en står for administrasjon. Børhaug & Lotsberg (2016, s. 28) hevder at en stor del av styrerens rolle går ut på å arbeide med administrasjon. I barnehagesammenheng handler den administrative delen om å ha ansvar for at barnehagen følger retningslinjene til rammeplanen og barnehageloven. Omkring 1990-årene ble det gjort en undersøkelse på hvordan styrere ivaretok de ulike ledelsesfunksjonene. Her kom det tydelig frem at styrerne hadde mer fokus på de administrative oppgavene, noe som gikk utover det pedagogiske arbeidet. Ut fra dette funnet ble personalledelse minst prioritert (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 64).

I moderne tid viser forskningen at mye tyder på at barnehagen utvikler seg mot en mer hierarkisk form og at den utviklingen vil fortsette (Gotvassli, 2019, s. 33). For styreren sin del betyr det at de fungerer mer som hierarkiske ledere som ikke involverer de øvrige leddene, men heller fokuserer mer på personalledelse i form av blant annet kompetanseutvikling, daglig motivasjon og personaloppgaver (Gotvassli, 2019, s. 33). Vårt forskningsprosjekt tar utgangspunkt i styrerens rolle i dag, og mer spesifikt rettet mot betydningen av styrerens ledelse for arbeidsmiljøet.

2.0 Begrepsavklaring

Vi vil definere begrepene som er relevant for vår oppgave i dette kapitlet. *Arbeidsmiljø* og *ledelse* er begreper du finner i problemstillingen vår og vil være sentrale gjennom hele oppgaven.

2.1 Arbeidsmiljø

Begrepet *arbeidsmiljø* er en viktig del av vår problemstilling. Det er et utfordrende begrep å definere fordi andre nært relaterte begreper, som for eksempel arbeidskultur, organisasjonskultur og teamarbeid gjerne er oftere brukt i lik sammenheng. SNL definerer derimot begrepet slik:

Arbeidsmiljø er forholdene for arbeidstakerne på en arbeidsplass. Dette omfatter de fysiske arbeidsforholdene som for eksempel inn klima eller støy, til de mer psykososiale forholdene som for eksempel prestasjonskrav eller relasjon til ledere og kollegaer. Disse forholdene kan påvirke de ansattes helse og velvære, og organisasjonens effektivitet».

Gotvassli (2013, s. 165) beskriver resultater fra en undersøkelse på temaet om hvordan arbeidsmiljøet skapes. Han beskriver at: «*arbeidsglede skapes gjennom de daglige oppgavene og innholdet i jobben, samt gjennom innflytelse. Innflytelse bidrar til å skape en spennende og mer meningsfylt jobb*». Innflytelse som beskrives her, kommer som regel fra andre medarbeidere eller ledere. Vi vil derfor benytte oss av Gotvasslis definisjon av begrepet som grunnlag i oppgaven.

2.2 Ledelse

Hovedhensikten med ledelse er å nå visse mål (Skogen, 2021, s. 27). Fremgangsmåten til hvordan man utøver ledelse kan derimot variere og begrepet *ledelse* vil derfor også defineres ulikt. Skogen (2021, s. 27) definerer ledelse slik:

«Ledelse utøves når et individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av

underordnede. Lederens sentrale oppgaver er da å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen oppnår målene som er satt».

3.0 Teori

I løpet av dette kapittelet vil vi presentere teoretiske rammeverk som vi mener er relevante for å sette søkelys på problemstillingen vår. Bakgrunnen for valg av teoretisk perspektiv er at det belyser sentrale begreper som går igjen i funnene og analysen vår. Vi skal undersøke styrerens lederrolle og hvilken betydning det kan ha for arbeidsmiljøet. Dermed er det relevant å belyse teori om ledelse da vi ønsker å finne ut hva styreren ser på som viktig i sin ledelse ovenfor arbeidsmiljøet. I tillegg er det relevant å belyse teori om organisasjonskultur da kulturen står sentralt i arbeidsmiljøet, i barnehagen.

Dette teorikapittelet er delt inn i to hovedkategorier med seks underkategorier

Hovedkategoriene våre er:

1. Ledelse
2. Arbeidsmiljø

3.1 Ledelse

Selve begrepet *ledelse* har mange ulike definisjoner og teoretiske forståelser, men en definisjon på begrepet, som er passende i sammenheng med vår problemstilling er: "*Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke adferden til et individ eller en gruppe*" (Skogen, 2021, s. 26). Siden problemstillingen vår er: "*Hvordan fremmer styreren et godt arbeidsmiljø?*" ser vi på ledelse fra et perspektiv med søkelyset rettet mot hva styreren gjør i sin rolle for å skape et godt miljø i møte med personalet. Rammeplanen for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16) forklarer tydelig at personalet er et av styrerens ansvarsområder: "*Styreren er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativt*". Hvordan en styrer utfører sine arbeidsoppgaver og hvor mye styreren prioriterer en oppgave over en annen, kan variere. Børhaug (2011, s.118) har satt barnehagestyrerens oppgaver i tabellform med fire hoveddimensjoner og noen mer definerte oppgaver under hver dimensjon. Slik ser tabellen ut:

Integrasjon	Entreprenørskap
<ul style="list-style-type: none"> • Motivere de ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt med instanser utenfor barnehagen
<ul style="list-style-type: none"> • Løse personalkonflikter 	<ul style="list-style-type: none"> • Prøve å hente inn ressurser til barnehagen utenfra • profilering og markedsføring
<ul style="list-style-type: none"> • Personalutvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt med foreldre
<ul style="list-style-type: none"> • Delta på avdeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportering til andre instanser eller eier
Administrasjon	Produksjon
<ul style="list-style-type: none"> • Innkjøp, regnskap og betale regninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluering av gjennomførte tiltak
<ul style="list-style-type: none"> • Holde orden i dokumenter, datafiler og dokumentasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig veiledning til de ansatte • Planlegging av pedagogisk virksomhet • Faglig oppdatering
<ul style="list-style-type: none"> • Utforme regler og rutiner 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusjon og utforming av mål
<ul style="list-style-type: none"> • Vaktlister, vikarer og ansettelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Følge aktivitet på avdelingen

Børhuag et al (2011, s. 117) viser til resultater fra SOL-prosjektet hvor en rekke styrere svarer på hva de synes er den viktigste av de 4 kategoriene. Hovedkategoriene utgjør det som er kjent som PAIE modellen. Resultatet viste at 90% av styrerne mente at integrasjon og de underlagte oppgavene var det viktigste å prioritere. En av oppgavene forbundet med integrasjon er å motivere de ansatte. Skogen (2021, s. 28) skriver at: "En leder bør (...) kunne gi motivasjon og anerkjennelse og ha kjennskap til støtte- og belønningssystemer". Lederstiler avgjør hvordan man som leder anvender sine oppgaver i praksis. Ifølge Gotvassli er en definisjon på lederstil lederens grunnleggende trekk eller mønster i sin adferd, og i tillegg skiller han lederstilene når han skriver at: "Det som skiller (...) lederstilene fra hverandre, er først og fremst graden av styrerens adferd, hvor oppgaveorientert styreren er, og graden av

menneskeorientering, altså hvor opptatt styreren er av å støtte medarbeiderne” (Gotvassli, 2013, s. 47).

3.1.1 Teamledelse

Aasen (2018) ser teamledelse som den måten å lede et team på. Et slikt team består av en helhet der alle medlemmer har like stor betydning. Gjennom teamledelse står samarbeid og kollektive løsninger sentralt. Ved å jobbe i et team, arbeider man gjerne mot et felles mål og visjon (Aasen, 2018, s. 116-117).

Aasen (2018) peker på at barnehagen er preget av flat struktur. Med dette menes at myndigheter og beslutninger er relativt likt fordelt på alle teammedlemmer. Dog er dette et forsøk på å bryte ned hierarkiske organisasjonsmodeller. Flat struktur har fokus på demokratiske prinsipper for å oppnå team suksess. Styrerens oppgaver i dette tilfellet blir delegeres ansvar, oppgaver og forpliktelser (Aasen, 2018, s. 68-69).

3.1.2 Relasjonell ledelse

Relasjonell ledelse kan sammenlignes med teamledelse. Relasjonell ledelse er en sentral ledelsesmåte i et team. Når man som teamleder har en relasjonsorientert lederstil, prioriteres gode relasjoner med og mellom medarbeiderne som mål, men også et middel til å motivere til ytelser i teamet” (Aasen, 2018, s. 139). Spurkeland (2011) påpeker at man anvender relasjonell ledelse for å gjøre hverandre gode. Styreren må legge til rette for samspill og relasjoner slik at personalet vil arbeide sammen. Barnehagen som organisasjon er et relasjonsbasert yrke. Dermed krever det at styreren har kompetanse om samspill, relasjoner og kommunikasjon. Hovedfokuset gjennom relasjonell ledelse er at styreren skal bli kjent med medarbeidernes kunnskaper og se deres erfaringer. I tillegg har styreren en stor rolle da det gjelder å bygge tillit og relasjoner mellom personalet. Gode relasjoner og tillit fører til at personalet kjenner på en trygghetsfølelse overfor hverandre (Aasen, 2018, s. 139-140).

3.2 Arbeidsmiljø

Moe (2014) forsker på arbeidsmiljøet i barnehagen og oppsummerer med at sykefraværet er høyt i norske barnehager, og at det arbeidsmiljørelaterte fraværet kan ha noe med støy, stress

og lite rom for samarbeid og bearbeidelse av problemer og erfaringer. Et lavere sykefravær henger faktorer som gode relasjoner til både barn og kollegaer med humor og opplevelsen av at arbeidet er meningsfullt (Gotvassli, 2019, s. 176). I en studie utført av Lundestad (2012) blir det bekreftet utfordringene styreren har med personalledelse. Her kan det være en utfordring at alle medarbeidere ikke føler seg like mye verdt og sett. I tillegg kan en utfordring være å skape faglige og samarbeidsmessige standarder for arbeidet. Personalledelse er en krevende oppgave for styreren, det mest krevende kan være motivasjon (Gotvassli, 2019, s. 176). I en undersøkelse kommer det frem at 89% utfører en form for motivasjonsarbeid hver uke, og 82% av disse flere ganger i uken. Når styreren må bruke så mye tid på dette kan det tyde på at det er en utfordring med tanke på motivasjon. Dette er noe som kan henge sammen med mangel på mening og sammenheng i arbeidet, overarbeid og press på personalet. Samtidig kan det henge sammen med varierende motivasjon mellom assistentene og fagarbeiderne (Gotvassli, 2019, s. 177).

Et godt kjennetegn på arbeidstakere som trives på jobb er at de har lyst til å gå på jobb hver dag. Mistrivsel derimot fører til dårlig atmosfære og holdning til jobb og arbeidstakeren kan grue seg til å gå på jobb. Arbeidsgiveren har et klart ansvar i forbindelse med trivsel, dette er skrevet om i arbeidsmiljøloven (Haugen & Skogen, 2021, s. 180). Et utdrag fra arbeidsmiljøloven (2005 §4.2) sier noe om tilrettelegging av arbeidet: «I utforming av den enkeltes arbeidssituasjon skal det legges til rette for at arbeidstakeren gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid». (Haugen & Skogen, 2021, s. 180). Styreren i barnehagen er med det lovpålagt ansvar for å på best mulig måte legge til rette for at hver enkelt arbeidstaker skal trives på jobb (Haugen & Skogen, 2021, s. 181).

Sosiale relasjoner i et arbeidsmiljø oppleves av medarbeiderne positivt, det skaper sosial støtte, tilhørighet, delaktighet, omsorg, at noen bryr seg og involverer seg i det de gjør, at de føler seg sett og hørt og med de kan trygt gi uttrykk fra hva de mener og tenker.

Tilbakemeldinger er også en viktig faktor for en leder. Som en leder er det viktig å gi tilbakemeldinger på en positiv måte selv om arbeidstakeren har gjort feil, da dette vanligvis resulterer i økt trivsel. Tilbakemeldinger skal gis for å hjelpe, ikke for at det skal oppstå misnøye (Haugen & Skogen, 2021, s. 187).

3.2.1 Organisasjonskultur i barnehagen

Organisasjonskultur er et begrep som kan bli definert på mange ulike måter, en av de mange definisjonene på hva organisasjonskultur er «de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe» (Bang, 2020, s. 21). Denne definisjonen, som mange andre, tar utgangspunkt i kultur som et kognitivt system, at det ligger i vår måte å tenke om og oppfatte verden rundt oss. Kulturen består som sagt av verdier som bestemmer hva som skal oppfattes som viktig, verdifullt og hva man etterstreber. Den sier noe om normer som skal bestemme hvordan man skal oppføre seg, og hva som er akseptabelt og uakseptable holdninger og handlinger. Den består også av virkelighetsoppfatninger som er til hjelp for medlemmene til å skille på hva som er sant og usant, og hvordan de skal forstå det som skjer rundt dem (Bang, 2020, s. 21-23).

Bang (2020, s. 147) sier at ettersom organisasjonskulturen påvirker virksomhetens resultater, vil man som en leder være opptatt av å utvikle kulturen i den grad at det støtter opp til virksomhetens mål. Samtidig er det ikke lett for en leder å styre eller endre på kulturen i en organisasjon. En styrer kan ikke bestemme eller kontrollere hvilke normer, verdier eller virkelighetsoppfatninger som skal prege atferden til medlemmene. Men det vil være mulig for en leder å øke påvirkningen med ulike planlagte kultur endringstiltak (Bang, 2020, s. 147). Ledere vil ha en stor påvirkning på innholdet i kulturen, da de har makt til å påvirke holdninger, strukturere og rutiner i større grad enn de andre. Samtidig så er kulturen noe som vokser i samspillet med medlemmene i organisasjonen, man kan derfor si at alle medlemmer er med i større eller mindre grad på å forme kulturen i organisasjonen. Det vil si at alle medlemmer er med på å forme kulturen uavhengig av hvilken formell eller uformell status de har (Bang, 2020, s. 85).

I en barnehage der de fleste føler tilhørighet og fellesskap samt oppfatter hva som er kjerneverdier og jobber etter dette, vil over tid ha større forutsetninger for å nå sine mål. Gotvassli forteller at motivasjon i personalet gir energi til å arbeide etter sentrale verdier og mål. Selv om det ikke alltid er enighet om målene og dette kan føre til diskusjoner, er det også viktig for å komme til tydelig klarhet i verdiene og en tydeligere retning i målene (Gotvassli, 2019, s. 248). Kulturen i en organisasjon kan man gjerne kalle et sosialt lim, den gjennomsyrrer alle hverdagens gjøremål på avdelingen. Dette er noe som utvikler seg over tid og blir til slutt en vane for personalet. Dette er normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som snarere legger seg i underbevisstheten (Gotvassli, 2019, s. 249). Elementer i virkelighetsoppfatning kan for eksempel være en forståelse for hva organisasjonens oppgave

er. Ut ifra virkelighetsoppfatninger og verdier utvikles det normer, som da vil si handlingsprosedyrer og rutiner for hva man skal tenke, mene eller gjøre i ulike situasjoner. Normer kan utvikles av et sterkt lederskap som tar seg av organisasjonens verdier og kjenner til dens verdigrunnlag og virkelighetsbilde. Deretter at styrer utvikler og innfører nye handlingsprogrammer og rutiner som skal videreføre verdier (Børhaug et al, 2018, s. 27).

I en kultur kan man se på menneskene som jobber der som en grunnmur, deres evner til relasjonsbygging, trygghet og tillit, hva de retter oppmerksomheten mot og ser på som viktig er med på å bygge opp en kultur (Gotvassli, 2019, s. 151).

3.2.2 Kommunikasjon

I en organisasjon kan man dele kommunikasjon inn i 2 kategorier; formell og uformell kommunikasjon (Haugen & Skogen, 2021, s. 108). Formell kommunikasjon kan kjennetegnes ved at den formidles gjennom plattformer eller satte rammer. Det kan for eksempel være avtalte møter, e-poster og mobil- og internettbbruk. Uformell kommunikasjon kjennetegnes av at den delte informasjonen ikke følger noen organisasjons veier eller offisielle kanaler (Haugen & Skogen, 2021, s. 108). Medarbeidere vil prege organisasjonen med sine holdninger og sin adferd. Gotvassli (2013, s. 49) skriver at: *“Det er jo adferds- og verdimønstrene til medarbeiderne, individuelt eller i en gruppe, som bestemmer effektiviteten, eller rettere sagt: Det er samspillet mellom medarbeiderne og ledelsen”*. Kommunikasjon er en forutsetning for en suksessfull organisasjon (Aasen, 2018, s. 112). Å fremme god kommunikasjonsflyt i en organisasjon er en del av lederens ansvar. Det innebærer å skape en god lagånd, i tillegg til å utfordre, veilede og fremme læring i personalgruppen (Aasen, 2018, s. 112).

3.2.3 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som en drivkraft som driver en viljebestemt handling (Gotvassli, 2013, s. 153). Frederick Hertzberg foretok en kjent trivsels- og motivasjonsundersøkelse, hvor undersøkelsen gikk ut på hvilke faktorer som skapte trivsel, eller mistrivsel. Resultatene viste at en faktor gikk igjen på både negativ og positiv ende av skalaen. Gotvassli (2013, s. 154) skriver at: *“Lite anerkjennelse” ble for eksempel nevnt som årsak til vantrivsel, og “mye anerkjennelse” som årsak til trivsel*”. Videre

mener han også at motivasjonsfaktorer gjerne er følelsen av å få arbeid gjort, få anerkjennelse, få ansvar og innhold i et arbeid. Deci og Ryans motivasjonsteori inneholder tre hovedfaktorer for å fremme indre motivasjon. En av de tre hovedpunktene understreker en forutsetning for å fremme motivasjon, at: *“Medarbeideren føler gruppetilhørighet med andre i sin arbeidsgruppe og opplever et godt arbeidsmiljø”* (Gotvassli 2013, s. 160). Ulike faktorer kan bidra til utviklingen av ulike miljøer (Skogen & Haugen, 2021, s. 124). Forpliktende organisasjonsengasjement er et uttrykk som omfavner en persons holdning til jobben. Skogen beskriver det som: *“en følelse av forpliktelse til å engasjere seg for organisasjonen utover det som tjener ens rene egeninteresse”*. En leder som ønsker en suksessfull organisasjon, må derfor ha kjennskap til de ulike faktorene som motiverer ansatte og anvende de faktorene (Gotvassli 2013, s. 151).

4.0 Metode

I løpet av dette kapittelet vil vi komme nærmere inn på hvilken forskningsmetode vi har valgt for bacheloroppgaven. Videre kommer vi inn på hvorfor vi valgte denne metoden, hvordan gjennomføringen foregikk, evaluering av den kvalitative undersøkelsen og hvordan tolking av data ble gjennomført. Til slutt vil vi redegjøre vårt etiske ansvar som forskere ovenfor våre informanter.

4.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Ifølge Christoffersen & Johannessen (2012, s. 16) betyr begrepet metode å følge en fast bestemt vei mot et mål. Videre hevder de at samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi går frem for å få tak i informasjon om den sosiale virkeligheten.

Eksempelvis mener Christoffersen og Johannessen (2012, s. 17) at kvalitative metoder er fleksible og vil skape spontanitet blant forsker og deltaker. Metoden forteller noe om spesielle kjennetegn, egenskaper eller kvaliteter ved fenomenet som skal forskes på. Dog hevder de at kvalitativ metode er relevant om en skal undersøke noe man ikke har så mye kunnskap om fra før. Videre egner denne metoden seg til å forske på fenomenet man ønsker å få en mer grundig forståelse for. Eksempelvis kan kvalitative metoder være data i form av lyd, bilder og tekster der det hovedfokuset er fortolkninger av dataene (Johannessen et al., 2010, s. 33).

4.2 Valg av metode

I denne oppgaven bygger vi på en problemstilling som spør etter hvilken betydning styrerens ledelse har for personalets arbeidsmiljø. Vi bestemte oss tidlig for å bruke kvalitativ metode for å få svar på denne problemstillingen, kvalitativ metode er nærmere bestemt intervju. Vi valgte intervju for å kunne få et bredere spekter på svarene våre, under intervju kan man stille oppfølgingsspørsmål og få grundigere svar enn hva man kan i for eksempel en spørreundersøkelse. Dette gir informantene rom og tid til å uttrykke seg, og deres oppfatninger og erfaringer vil komme tydeligere frem. Som nevnt tidligere Christoffersen og Johannessen (2012, s. 17) skriver at kvalitative metoder er mer fleksible, det tillater en større grad av spontanitet og tilpasning i interaksjonen mellom forsker og deltaker. Denne metoden har åpne spørsmål, og med det står informanten fritt til å svare med egne ord, mer utfyllende

og mer detaljert. Dette gjør at vi får muligheten til å gå dypere og få mer konkrete svar enn hva vi hadde fått i en spørreundersøkelse. Vi får også et annet forhold og inntrykk av informantene da vi får snakke med de personlig isteden for gjennom ett skriv eller undersøkelse. Grunnen til at vi ikke valgte kvantitativ metode var fordi dette er en mye mindre fleksibel metode. Med tanke på vår problemstilling følte vi at vi ikke hadde fått et grundig og utfyllende nok svar ved å bruke for eksempel spørreundersøkelse. Vi tror ikke informantenes oppfatninger og erfaringer hadde kommet tydelig nok frem og vi hadde med det ikke hatt mulighet til oppfølgingsspørsmål videre.

4.3 Rekruttering av informanter

Johannesen et al. (2010, s. 104) skriver at mange forskere mener at man skal utføre intervjuer helt til man ikke lenger får ny informasjon fra informantene. Med begrenset tid og størrelse på oppgaven var det utfordrende med for mange intervjuer. Vi bestemte oss først for å intervjuer to styrere og en personalgruppe på to avdelinger. Dette skulle da bli et sted mellom 8-10 informanter. Etter utfordringer med sykdom og annet fravær hos informantene vi skulle intervjuer, måtte vi justere underveis. Det endte derfor opp med at vi intervjuet 3 styrere og 3 ansatte i en barnehage. Hensikten med kvalitative intervjuer er å få mest mulig kunnskap om fenomenet (Johannesen et al., 2010, s. 104). Det vil si at når vi skulle rekruttere et begrenset utvalg informanter med relevant kunnskap om problemstillingen. Dette vil ifølge Johannesen et al. (2010, s. 106) si at man velger ut informanter hensiktsmessig i forhold til problemstillingen. Siden problemstillingen vår handler om hvordan styrerne fremmer et godt arbeidsmiljø gjennom ledelse, var det hensiktsmessig å se etter styrere og ansatte som vil ha informasjon om dette temaet. Måten vi rekrutterte informanter til intervjuene, var gjennom et av studentenes nettverk. Studenten har jobbet i begge barnehagene før og har hatt førstehåndserfaring med hvordan styreren i disse barnehagene leder personalet og prøver å fremme et godt arbeidsmiljø. Selv om relasjonen mellom studenten og barnehagen var i grunn, var det likevel ikke barnehagene han hadde sterkest eller nærest relasjon med. Tanken bak det valget, var at informantene ikke skulle besvare spørsmål basert på frykt for hva studenten ville gjøre med informasjonen som ble gitt, eller at det ville påvirke relasjonen.

4.4 Pålitelighet

Reliabilitet er et begrep som brukes i sammenheng med hvilken data som brukes, hvordan de

samles inn og hvordan de bearbeides (Johannesen et al., 2010, s. 229). I kvalitative forskningsmetoder, er det lite hensiktsmessig å gjøre kvalitetsmåling rundt reliabiliteten (Johannesen et al., 2010, s. 229). Grunnen til dette er at samtalen dikterer hvilke data man får og at observasjonene under samtalene skaper kontekst og dermed bringer verdi til dataen. Vi lånte en teknisk enhet fra skolen som skulle brukes til å ta opptak av intervjuene. Dette gjorde at vi senere kunne transkribere alt som ble sagt med fullstendig nøyaktighet. Dataen ble derfor også trygt oppbevart, og opptakene ble slettet så fort innholdet var transkribert.

Måten reliabiliteten styrkes i vårt tilfelle er gjennom studiets validitet. Johannesen et al. (2010, s. 230) skriver at: «validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten». Gjennom intervjuene stiller vi hensiktsmessige spørsmål som har sammenheng og relevans for problemstillingen vår og søker så mye informasjon som mulig om temaet.

4.5 Etiske hensyn

Vi som forskere har et stort etisk ansvar med tanke på informantene og de utvalgte barnehagene. Johannesen et.al (2010) hevder at etikk handler om ulike prinsipper, regler og retningslinjer for å vurdere om handlinger er riktige eller gale.

Ved bruk av intervju som samfunnsvitenskapelig metode må man tenke over at intervjuet kan invitere inn privatsfæren til informanten. Derav hevder Dallands (2020) at i innsamling av empiri er det viktig og relevant å bruke forskningsetikk. Forskningsetikken bygger på at man skal bevare personvernet. Dog skal deltakerne i forskningsprosjektet ikke bli unødvendig belastet eller påført noen form for skade (Dalland, 2020, s. 168).

For å ivareta etiske hensyn til forskningsprosjektet har vi blant annet meldt prosjektet til Sikt. Sikt sikrer personvern og lagring av opplysninger. Der søkte vi tillatelse om å gjennomføre intervjuene med lydopptak. Innsamlingen av data var anonymt, noe som vi var tydelig på overfor informantene. I tillegg kunne informantene trekke sitt samtykke når som helst. Dermed laget vi et samtykkeskjema som informantene fikk i forkant slik at de hadde tid på seg til å lese dette grundig. Årsaken til at vi gjorde dette var for at Johannesen et.al (2011, s. 96) skriver om personopplysningloven som stiller krav om samtykke fra informanten. Intervjuene våre innledet ikke til sensitive tema eller ga informasjon om informantens

privatliv. Dog ville vi uansett ha et skriftlig samtykke med informantens signatur. Videre for å ivareta personvernet i denne oppgaven blir informantene anonymisert i teksten. Grunnen til at vi velger å gjøre det på denne måten er for at de ikke kan bli identifisert ut fra opplysningene i oppgaven. I forhold til retningslinjene fra skolen er anonymisering også et krav, som vi må forholde oss til og følge. Metoden vi velger å bruke for å anonymisere i teksten er å utelukke navn og barnehager.

4.6 Intervjuene

Som forberedelser før intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide. Vi satte opp hovedspørsmål med underpunkter, slik at vi ikke hadde en liste med spørsmål, men isteden ulike temaer for intervjuet. Etter hvert som vi fikk avtalt tid med informantene sendte vi et informasjonsskriv som også inneholder samtykkeskjema. Sammen med dette sendte vi også vår intervjuguide, dette gjør vi slik at informantene skal ha mulighet til å møte forberedt til intervjuet der de har fått tenkt gjennom og reflektert rundt de ulike spørsmålene og ut ifra dette gi et mer utfyllende svar. Ved å gjøre dette kan vi også risikere at informantene kan avgrense svarene sine i forhold til underpunktene, at vi ikke får de spontane svarene som vi ønsker da de har disse punktene i bakhodet. Dette er noe vi velger å gjøre til tross for det negative, fordi vi forventer og regner med at vi får en god samtale med utfyllende og reflekterte svar.

4.7 Gjennomføring av intervju

Vi ble enige om de ulike rollene vi skulle ha underveis i intervjuet. En forholdt seg til lydopptakeren slik at vi fikk spilt inn hele intervjuet, den andre skrev et referat av hva som ble sagt underveis og den siste stilte spørsmålene til informantene og fokuserte på å være en aktiv lytter og stille oppfølgingsspørsmål om det skulle være nødvendig. Dette var roller vi forholdt oss til under alle tre intervjuene da vi erfarte at de fungerte godt.

Alle intervjuene begynte på samme måte, der vi spurte om de hadde lest informasjonsskrivet og samtykkeskjema og deretter skrev de under. Vi informerte muntlig om at alt ville bli anonymisert og at det kun er vi som skal høre og benytte oss av lydopptaket.

Den som intervjuet hadde intervjuguiden med seg for at spørsmålene skulle bli de samme som informantene hadde fått tilsendt. Vi alle var aktive lyttere underveis i intervjuet og stilte

oppfølgingsspørsmål ettersom vi mente det var nødvendig. For at et intervju skal bli vellykket er det viktig at forskeren har forberedt seg godt. Blant annet at den vet og har orientert seg på hvem den skal møte samt være klar på hva den vil oppnå med intervjuet. Som forsker i en intervjusetting skal man stille spørsmål og samtidig ha fremgang i intervjuet (Dallan, 2020 s. 82). Vi vil bruke vår rolle som forskere til å lytte godt på svarene informantene gir, være interessert og nysgjerrige. Samtidig være engasjerte og bruke vår makt i denne settingen til å få de svarene vi trenger for å få besvart problemstillingen, ved å stille oppfølgingsspørsmål og få den informasjonen vi trenger til vårt prosjekt.

Etter at intervjuene var gjennomført startet vi å transkribere, vi delte inn intervjuene og transkriberte hvert vårt. Etter som vi ble ferdig leste vi gjennom sammen og kategoriserte i temaene: kommunikasjon, kultur, ledelse, faglighet og trivsel. Ved å analysere vil det si å dele noe opp i biter eller elementer, som vi har gjort her. Målet er å avdekke et budskap, å finne en sammenheng i datamaterialet. Når dataen er analysert, vil vi som forskere trekke en konklusjon som gir best mulig svar på vår problemstilling (Johannesen et al, 2010, s. 164). Videre vil vi tolke analysen ved å utgangspunkt i relevant teori og se funnene i lyset av dette.

4.8 Metode begrensning

Vi tok utgangspunkt i å samle empiri fra en hel avdeling, i to forskjellige barnehager. Her erfarte vi at ting ikke gikk som planlagt. Da vi forsøkte å få tak i informanter fikk vi ofte tilbakemelding om at personalet ikke fikk dette til å gå opp. De hadde rett og slett ikke tid til å sette av for intervjuene.

I den første barnehagen vi intervjuet vi kun styrer. Med bakgrunn for at vi hadde vanskeligheter med å finne informanter, gjorde vi en beslutning på å kun intervju tre styrere i tre forskjellige barnehager. Derav endret vi problemstillingen vår basert på styrerens perspektiv. Vi opplevde at styrerne var mer tilgjengelige enn personalet som var inne på avdelingene med barna.

I ettertid har vi reflektert om det er noe vi kunne gjort annerledes. Eksempelvis kunne vi tilpasset intervjuene slik at de ble kortere, derav lettere for personale å kunne delta på. I tillegg har vi kunnet vurdert en ny metode for eksempel spørreundersøkelse. Vi har diskutert oss frem til at i en travel barnehagehverdag kan det være mer relevant å benytte denne metoden. Bakgrunnen for dette er for at de ansatte følte at de enklere kunne svare på

undersøkelsen utenfor arbeidstiden sin, istedenfor i arbeidstiden. Dog anbefalte noen av styrerne oss å bruke spørreundersøkelse istedenfor, for det ville være mindre tidkrevende og enklere for personalet å svare på. Årsaken til dette er for at en spørreundersøkelse har forhåndsbestemte svaralternativer og dermed enklere å gjennomføre.

5.0 Presentasjon av data

I dette kapittelet vil vi presentere og belyse våre funn fra intervjuene. Kapittelet er delt inn to to hovedkategorier: «4.1 Ledelse i barnehagen» og «4.2 Arbeidsmiljø». Underkategoriene er: «Deltakelse», «Syn på ledelse», «Tilgjengelighet», «Fleksibilitet», «Synlighet», «Åpenhet» og «Trivsel». Vi kom frem til disse kategoriene ved å analysere empirien. Vi kodet deretter likheter og ulikheter i datamaterialet. Resultatene som er valgt ut er relevant på bakgrunn av vår problemstilling:

“Hvordan fremmer styreren et godt arbeidsmiljø gjennom ledelse?”

5.1 Fokus på personalledelse

I intervjuguiden handlet de første tre spørsmålene om ledelse. Dog handlet disse spørsmålene om hvilket syn styreren har på ledelse i barnehagen og hvordan utførelsen av deres arbeid gjenspeiler deres syn. Ved spørsmålet om informantenes syn på ledelse fikk vi ulike svar. Det informantene hadde til felles var at de fokuserte på personalledelse. Faktorer som styrket dette var positive tilbakemeldinger, trivsel og styrke personalets selvtillit.

5.1.1 Syn på ledelse

Alle informantene hadde samme oppfatning om ledelse. De rettet fokuset utover mot personalet, i tillegg være åpen med både positiv tilbakemelding for å styrke personalets selvtillit. Informantene vektlegger trivsel i personalgruppen på jobb.

Anne forteller at hun er opptatt av å være et godt forbilde og en god rollemodell for sitt personale. Hun vektlegger også viktigheten av å være positiv og løsningsorientert i sin rolle. Hun svarer slik på spørsmålet om hva god ledelse er for henne: *“Det å være et forbilde tenker jeg, altså være en god rollemodell for andre, det er viktig. Jeg tenker det er viktig å være positiv, det å se muligheter fremfor utfordringer hele tiden.”*

Berit fremhever viktigheten av å kommunisere på jobb. I tillegg forteller hun at hun bryr seg om hvordan personalet har det på jobb, og påpeker at det skal være takhøyde for å gi tilbakemeldinger til hverandre.

Berit uttrykte det slik: *“God ledelse for meg er å ha åpen kommunikasjon om hvordan man har det på jobb. Samtidig at man kan gi tilbakemeldinger til hverandre både på godt og vondt”*.

Cathrine mener at det å se sine medarbeidere i sitt arbeid, og å være der for dem er det viktigste hun gjør.

Ved spørsmål om hva god ledelse er for henne, sa hun: *“Det tenker jeg er å se medarbeiderne, se de i arbeidet sitt og se hva de gjør, hva de utfører, hvem de er, sense hvordan de har det. Så det viktigste jeg gjør er å være der for dem, for hvis de yter og har det bra, så går det på en måte veldig mye av seg selv”*.

Videre gir hun et lite eksempel på hvordan hun griper øyeblikkene i løpet av dagen til å se sine medarbeidere: *“jeg veldig opptatt av det at når jeg går ut på plassen, om det så er når jeg kommer på jobb eller går fra jobb eller bare skal ut og hente noe, så tar jeg meg tid til å prate med de som er der. Jeg må bruke de anledningene til å se personalet i jobben deres”*.

5.1.2 Tilgjengelighet

Det neste spørsmålet handlet om hvilken leder de ønsker å være. Her kom det frem at alle informantene ville være en leder som er tilgjengelig, synlig og en god rollemodell.

Anne mener at det å være tilgjengelig for personalet vil skape tillit slik at medarbeiderne føler de kan oppsøke henne om det skulle være noe.

Hun formulerer det slik: *“Jeg ønsker jo å være en som alle har tillit til som kan komme til meg for å drøfte ting, om det er faglig eller om det er personlig”*.

Berit forteller at hun vil være en leder som er tilgjengelig, veilede personalet og være en god rollemodell.

Hun fremhever det slik: *“Jeg ønsker på en måte å være en som er tilgjengelig for personalet, og en som kan være med på å veilede og være en god rollemodell.”*

Cathrine ønsker å være en tilgjengelig leder, som kan skape trygghet hos sine ansatte, ved å være en god rollemodell og være trygg i sin egen rolle.

Hun sier det slik: *"Jeg ønsker at jeg har tid til alle når de trenger det. Samtidig så ønsker jeg at jeg skal mestre oppgavene mine. De skal oppleve at jeg er trygg i min rolle, sånn at de blir trygge i sin rolle"*.

5.1.3 Fleksibilitet

Dette spørsmålet handlet om hva informantene anser som deres viktigste arbeidsoppgaver. Fellesnevner fra svarene til informantene var personalet. I tillegg ansees de administrative oppgavene som viktige for at bedriften skal kunne gå rundt.

De beskriver dem som en stor og avgjørende del av arbeidet, men likevel er de fleksible ved å prioritere integrasjonsoppgavene.

Anne forklarer at hun ser på personaloppfølging som noe av det viktigste, men påpeker at det administrative må bli høyt prioritert for at det skal gå rundt i barnehagen.

Derfor uttrykker hun seg slik: *"Jeg tenker at personaloppfølging er veldig viktig, nå sa jeg ingenting om det administrative da, men det er viktig for at det skal gå rundt"*.

Berit forteller at mesteparten av tiden går til det administrative. Hun hevder at det er mye planlegging og økonomi. Dog er hun fleksibel på å prioritere personalet overfor de administrative oppgavene.

Hun fremhever det slik: *"For det meste av mine arbeidsoppgaver er kanskje den største biten administrasjon. Det er mye økonomi og planlegging. Det er ikke alltid det er rom for å prioritere personalet overfor de administrative oppgavene, men jeg gjør det likevel"*.

Cathrine mener at å være en fleksibel bidragsyter i arbeidet med personalet er svært viktig. Hun belyser samtidig at de administrative oppgavene er avgjørende for driften av barnehagen. Ved spørsmål om hva hun mener er viktigst sier hun: *"At jeg viser at jeg bidrar der jeg kan, så skjønner de at jeg ikke være på en avdeling dag ut og dag inn for da stopper AS-en opp for meg, for mine oppgaver på kontoret, de forsvinner aldri, men jeg kan utsette de. Og der må jeg ta et valg. Hvor mye jeg velger å utsette og hvor mye jeg faktisk skal gjøre i arbeidstiden min"*.

5.2 Arbeidsmiljø i barnehagen

De siste tre spørsmålene vi stilte informantene handlet om deres syn på arbeidsmiljøet i barnehagen. Felles i deres svar, fant vi ut at alle har både en medmenneskelig og profesjonell tankegang. De verdsetter at det er rom for å ytre sine meninger, velvære og faglig deltakelse.

5.2.1 Synlighet

Først og fremst stilte vi spørsmålet som handlet om hvordan ledelse kan påvirke arbeidsmiljøet. Fellestrekket for informantene var at de ville fremstå som synlige ledere og at dette påvirker arbeidsmiljøet.

Anne forteller at det er viktig at hun utfører sine oppgaver for å vise at hun bryr seg og vil skape et godt miljø i personalet.

Hun uttrykker seg slik: *“Jeg må vise at jeg bryr meg, for hvis ikke jeg utfører mine arbeidsoppgaver har det en påvirkning på miljøet ved at det skjer lite sånn i forhold til de mellommenneskelige forholdene”*. Videre forteller hun også at det er viktig for henne å være synlig og til stede på avdelingene i løpet av dagen.

Hun forteller det slik: *“Jeg har alltid runder på avdeling på morgenen eller hvilken tid som helst jeg kommer for å si god morgen til folk”*.

Berit legger mye vekt på synligheten sin og tenker at det kan være med på å påvirke arbeidsmiljøet i en positiv retning.

Hun forteller det slik: *“Synligheten min er viktig, og at jeg kan hjelpe til der det trengs”*.

I tillegg uttrykker hun at hun er disponibel for å hjelpe til på en avdeling hvis det oppstår problemer med bemanningen: *“Hvis det er problemer med en senvakt så kan jeg være igjen og bidra med min hjelp”*.

Cathrine sier at å være en synlig leder påvirker arbeidsmiljøet.

Hun formulerer det slik: *“Jeg tenker det at det å være synlig, være til stede når det trengs, ta seg tid, er med på å påvirke arbeidsmiljøet. At jeg er en leder som ser det der, det er jeg*

veldig opptatt av". Cathrine uttrykker også at hun prioriterer sin synlighet over andre arbeidsoppgaver noen ganger, til tross for at det kan gå utover arbeidstiden: "*Mine oppgaver på kontoret forsvinner aldri, men jeg kan utsette dem. Og der må jeg ta et valg. Hvor mye jeg velger å utsette og hvor mye jeg faktisk skal gjøre i arbeidstiden min? I går satt jeg for eksempel til kl 20. Det hadde jeg ikke trengt å gjøre hvis jeg gjorde alle de tingene i arbeidstiden, men brukte min tid litt ute blant folk fordi det var noen ting jeg hadde lyst til å få med meg*".

5.2.2 Åpenhet

Vi spurte om informantenes syn på hva et godt arbeidsmiljø er. Det var likheter i deres syn, hvor åpenhet, toleranse og omsorg var sentralt.

Anne legger vekt på at det skal være åpenhet og fokuserer på at det skal være rom for å mene og diskutere forskjellige ting.

Hun forteller det slik: "*Et miljø der det er åpenhet, der vi kan diskutere ulike saker. Både uenigheter og faglige, sånn at det er rom for å mene forskjellige ting*".

Berit forklarer at forutsetningen for et godt arbeidsmiljø er en gruppe som samarbeider sammen. Videre forteller hun noe om viktigheten av at personalet skal trives på jobb. I tillegg mener hun at det skal være takhøyde for å gi tilbakemeldinger innad i personalet.

Hun forteller det slik: "*Det er en gruppe som fungerer godt sammen. Det skal være kjekt å komme på jobb. Samtidig skal det kunne gå an å gi tilbakemeldinger på godt og vondt, altså konstruktiv kritikk*".

Cathrine tenker at et godt arbeidsmiljø innebærer omsorg og omtanke.

Hun sier det slik: "*Da tenker jeg at man viser omsorg, omtanke for hverandre, man sier god morgen og man ser hverandre, at man vil hverandre vel da. Samtidig som at jeg tenker at det er viktig at alle vet hvorfor de er her. Og med å bidra til å gjøre teamene gode*".

5.2.3 Trivsel

Det siste spørsmålet vi stilte handlet om hva styrerne aktivt gjør for å fremme et godt arbeidsmiljø. Informantenes fremgangsmåte var like. Alle forsøkte å skape uformelle samlingspunkter for bemanningen, og brukte gjerne mat og hygge til dette.

Anne fremmer et godt arbeidsmiljø ved å invitere til uformelle samlinger som kan være med på å utvikle og skape et godt arbeidsmiljø i barnehagen.

Hun forklarer det slik: *“Jeg tar initiativ til uformelle samlinger, hva nå enn det skulle være, det er med på å skape et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen tenker jeg”*.

Berit forklarer at de bestiller mat til personalmøtene av og til. I tillegg kan hun legge noe godt på pauserommet for å fremme arbeidsmiljøet. Deretter forteller Berit at hun er tilgjengelig for personalet hvis de har noe de vil ta opp med henne.

Hun forklarer det slik: *“Av og til bestiller vi mat til personalmøtene eller legger noe ekstra på pauserommet. Ellers er det å være der for personalet og være en de kan snakke med om noe er utfordrende eller vanskelig”*.

Cathrine nevner et trivselstiltak som de gjør i sin barnehage for å fremme et godt arbeidsmiljø.

Hun sier at: *Vi har et par trivselstiltak hos oss, vi i ledelse gjør da. Et par ganger i året, så inviterer vi til det vi kaller lang-lunsj, som for oss betyr at vi i administrasjonen lager lunsjen og inviterer og så får personalet en time lunsj og da samles vi på samme fellesrom her og så har vi en lunsj på tvers av avdelingene”*.

6.0 Drøfting

I dette kapittelet vil vi drøfte resultatene som blir fremstilt i kapittel «5.0 Presentasjon av data» sammen med relevant teori som er presenter i kapittel «3.0 Teori». Deretter skal vi komme med våre egne tolkninger. Kapittelet er delt inn i seks hovedkategorier. Til slutt vil vi konkludere hovedfunnene og resultatene fra drøftingen. Med utgangspunkt i dette har vi valgt å drøfte empirien som vi ser på som mest relevant for vår problemstilling, slik at funnene blir forklart på best mulig måte.

6.1 Ledelse

I funnene våre under syn på ledelse, der vi spør informantene om hva god ledelse er for dem, kan vi se at alle de tre informantene er opptatt av blant annet kommunikasjon og det å være en rollemodell for sitt personale. Aasen (2018) skriver om å lede et team, hun uttrykker at det er viktig at et team består av en helhet og at alle medlemmer har like stor betydning. Aasen skriver videre at samarbeid og kollektive løsninger står sentralt når man skal lede et team (Aasen, 2018, s. 116-117). Som er i tråd med hva våre informanter sier som legger vekt på å være der for personalet og viktigheten av å gi tilbakemeldinger. Våre informanter mener det er viktig å ha en tilbakemeldingskultur på både godt og vondt, de er opptatt av at det skal være takhøyde slik at alle kan ytre sin mening og ta del i beslutninger. Slik som Berit sier når hun fremhever viktigheten av kommunikasjon og tilbakemeldinger. Dette er også viktige faktorer i Aasen (2018) sitt perspektiv om teamledelse. Dette kan videre knyttes til hvordan organisasjonskultur utvikles. Noe Bang (2020) vektlegger ved å påpeke at alle medlemmer i et team er med på å forme kulturen uavhengig av hvilken formell eller uformell rolle de har (Bang, 2020, s. 85). Styrerens rolle i dette blir å delegere ansvar og forpliktelser (Aasen, 2018, s. 68-69). Informantene våre fremhever også viktigheten av å bruke kommunikasjon i hverdagen, noe Aasen (2018) også påpeker ved å legge trykk på at kommunikasjon er en forutsetning for en suksessfull organisasjon.

Aasen skriver at det er en del av styrerens ansvar å fremme en god kommunikasjonsflyt i organisasjonen. Det innebærer å skape en god lagånd, i tillegg til å utfordre, veilede og fremme læring i personalgruppen (Aasen, 2018, s. 112). Vi mener disse faktorene er en

forutsetning for å være en god rollemodell. Informantene legger vekt på å være en god rollemodell og snakker om viktigheten av å se alle i personale og vise at de bryr seg, noe som avhenger av kommunikasjon og anerkjennelse. Dessuten skriver Skogen (2021, s. 28) at som en leder skal en kunne gi motivasjon og anerkjennelse til sine medarbeidere.

Gotvassli (2013, s. 49) påpeker at det er samspillet mellom medarbeiderne og ledelsen som bestemmer effektiviteten i et arbeid, og at medarbeiderne vil prege organisasjonen med sine holdninger og atferd. Ut ifra dette kan vi tolke at det vil medføre konsekvenser for informantene og organisasjonen om det er et dårlig samspill mellom dem og deres personal. Hvis deres kommunikasjonsevne og tilbakemeldingskultur blir svekket, vil det gå utover organisasjonen ved at personalets holdninger og atferd vil prege effektiviteten på arbeidet.

Da vi spurte informantene om hvilken leder de ønsket å være i barnehagen, fikk vi relativt like svar. Fellestrekkene for informantene var at de ville skape tillit og trygghet overfor personalet. I tillegg ville de være tilgjengelige, opptatt av å skape gode relasjoner og være en god rollemodell. Dette er noe vi kan se igjen i svaret til Berit der hun uttrykker sine meninger om å være tilgjengelig overfor personalet, samtidig være en god rollemodell.

En barnehage består av et personale med ulike sosiale individer. Derav blir organisasjonen relasjonsbasert og stiller krav til de mellommenneskelige forholdene. Både Berit og Cathrine mente at de var opptatt av disse forholdene. Bakgrunnen for at styreren skal ha kompetanse om samspill og relasjoner er for å få kjennskap til personalets kunnskaper og se deres erfaringer. Dette kaller Spurkeland (2011) for relasjonell ledelse. Ifølge utsagnene til informantene tolker vi det slik at de vil være en leder som er demokratisk, støtter og ser hele personalgruppen.

På den ene siden kan en tilgjengelig leder skape tillit og dermed en relasjon til sine medarbeidere. Derav bidrar gode relasjoner og tillit til å utvikle en trygghetsfølelse (Aasen, 2018, s. 139-140). Hvis en leder fremstår som tilgjengelig, vil dette automatisk ha positiv påvirkning på de ansatte. Cathrine fremhevd dette som handler om å påvirke de ansatte:

“De skal oppleve at jeg er trygg i min rolle, sånn at de blir trygge i sin rolle”.

Slik vi tolket det var Cathrine opptatt av å skape trygghet rundt seg. Dette ville hun gjøre ved å fremstå som trygg i sin rolle, altså å være en god rollemodell. Trygghet kan skapes ved at styreren går frem som en person med høy faglig kompetanse og dermed blir en god rollemodell. Cathrine var nokså opptatt av å være menneskelig orientert. Med dette menes at hun var opptatt av å støtte medarbeiderne (Gotvassli, 2013, s. 47). Dog, hvis en leder har denne lederstilen, vil arbeidsmiljøet automatisk bli påvirket i en positiv retning. Dermed har styreren et stort ansvar med tanke på å vise tilstedeværelse når hun er i barnehagen.

På den andre siden kan det være utfordrende for en styrer å være tilgjengelig hele dagen, da hun har andre arbeidsoppgaver i tillegg som for eksempel administrativt arbeid. I en undersøkelse Lundestad (2012) gjennomførte kom det frem funn på utfordringer styreren har med personalledelse. En mulig svakhet kan være at personalet ikke føler seg sett av styrer. Faktorer som kan spille inn her kan handle om størrelsen på barnehagen for eksempel. En styrer som arbeider i en større barnehage, vil naturligvis mene at det er mer utfordrende å se alle ansatte i forhold til en styrer i en mindre barnehage. Dermed kan dette ha en negativ innfallsvinkel på arbeidsmiljøet i barnehagen.

Kort oppsummert vil arbeidsmiljøet bli påvirket av hvordan lederen fremstår. Alle informantene hadde tilsynelatende samme oppfatning av hvordan leder de ønsket å være i barnehagen. De la særlig vekt på verdiene de mente var viktig å ha som leder i barnehagen. Disse verdiene handlet hovedsakelig om å være tilgjengelig overfor personalet.

Styrere i barnehage har en rekke ansvarsområder. Rammeplanen for barnehagen (kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16) beskriver overfladisk hva styrerens ansvarsområder er.

Det står: *“Styreren er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativt”*. Det kan se ut som en enkel oppgave når det står så oversiktlig og oppsummert i rammeplanen, men under hver av de hovedkategoriserte oppgavene til styreren hører det til flere spesifikke oppgaver i praksis. Kjetil Børhaug (2011, s. 118) har satt barnehagestyrerens hovedoppgaver i tabellform, kjent som PAIE modellen, som referert til tidligere i oppgaven, i kapittel 3.1 *Teori*. I tabellen viser Børhaug fire hoveddimensjoner av styrerens oppgaver. Tre av dem er de samme som rammeplanen beskriver, men han beskriver en dimensjon til, og noen mer definerte oppgaver under hver dimensjon. Vi skal drøfte integrasjon og administrasjon som hovedkategorier i lys av teori og funnene våre. Vi velger å drøfte disse to dimensjonene fordi de passer til vår problemstilling, og funnene våre.

I funnene våre fra informantene ved spørsmål om hva de mener er de viktigste oppgavene som styrer, nevnte de oppgaver som kommer inn under kategoriene, integrasjon og administrasjon. Vår tolkning av deres svar beskriver hvordan de gjerne setter oppgaver som har med personalet å gjøre foran de administrative oppgavene. Børhaug (2011, s. 121) mener at de administrative oppgavene tar mye tid, ofte også fordi styrerne gjør disse oppgavene selv. Informantenes respons bekrefter hvor omfattende det administrative er og at det er utfordrende å realisere sine egne ønsker om å være mer tilgjengelig for personalet. Økt administrativt arbeid og mindre tid til personalet er i tråd med hvordan Berit beskriver sin arbeidssituasjon. Berit framhever også at hun ofte prioriterer vekk administrative oppgaver for å få bedre tid til personalet. Hun er fleksibel i måten hun velger å bruke tiden sin, og velger andre foran seg selv. Konsekvensen av hennes fleksibilitet og prioriteringer tror vi har en enorm betydning for arbeidsmiljøet i barnehagen hun er styrer i. Hvis Berit ikke hadde brukt tid på personalet, tror vi at hun ikke ville bygget relasjoner med sine ansatte, sett deres eller barnas behov i arbeidet og konsekvensene ville blitt et dårlig arbeidsmiljø.

Organisasjonsengasjementet er et uttrykk som omfavner en persons holdning til jobben. Skogen definerer det slik: “en følelse av forpliktelse til å engasjere seg for organisasjonen utover det som tjener ens rene egeninteresse”. Ut ifra våre funn tolker vi det som at Berit viser et slikt organisasjonsengasjement ved å være en fleksibel leder og setter andre foran seg selv. Det tyder også på at slik fleksibilitet er avgjørende for at en leder skal kunne fremme et godt arbeidsmiljø.

En undersøkelse viser at de administrative oppgavene tar opptil 25% mer tid enn hva styrerne selv tror (Gotvassli, 2013, s. 276). Cathrine snakker om arbeidstiden som en faktor hvor hun er fleksibel. Cathrine beskriver hvordan hun ofrer mye for å være synlig og til stede for personalet til tross for at det går utover hennes egen arbeidstid. Slik uselvviskhet kan medføre både gode og dårlige konsekvenser. På den ene siden tror vi at hun vil glede personalet ved å være til stede og hjelpelig der det trengs. I tillegg kan det være et stort bidrag fra styreren til å fremme et godt arbeidsmiljø blant personalet. På den andre siden kan man spørre seg selv hvor holdbart slik fleksibilitet er over tid. Det kan for eksempel føre til at styreren blir utbrent og derfor til slutt ha negativ påvirkning på arbeidsmiljøet.

6.2 Arbeidsmiljø

I kapittel 5.2.1 under spørsmålet om hvordan ledelse kan påvirke arbeidsmiljøet ser vi at alle informantene legger vekt på viktigheten av å være synlig og at dette er med på å skape et godt arbeidsmiljø. I funnene våre ser vi også hvordan informantene trekker seg bort fra de administrative oppgavene for å være synlig. Ut fra dette tolker vi det som at en måte styrerne fremmer et godt arbeidsmiljø på, er at de tar seg tid til personale ved å være synlige utenfor kontoret.

Rammeplanen for barnehage (kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16) sier at «*Styreren er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativt*». Hvordan eller når en leder velger å utføre de ulike oppgavene kan variere fra ulike ledere eller ulike dager. Som nevnt tidligere i kapittel 6.3 har Kjetil Børhaug (2011, s. 18) laget en tabellform over styrerens hovedoppgaver som blir kalt PAIE-modellen. Vi kan se at kategorien, integrasjon, gjenspeiler seg i våre funn. Informantene våre er opptatt av å være tilgjengelig utenfor kontoret og vi kan se at Berit og Cathrine viser det ved å delta på avdeling, mens Anne legger fokuset mer på personalutvikling. Anne viser sin synlighet ved å ta runder på avdelingen for å hilse på de ansatte når hun kommer. Berit og Cathrine utviser derimot sin synlighet nokså annerledes, da de legger mer vekt på å delta på avdeling og være disponibel dersom det trengs. Dette forutsetter at de legger sine andre arbeidsoppgaver på vent.

Gotvassli sier at det er mange ulike typer lederstiler, men at en lederstil er lederens grunnleggende trekk eller mønster i sin atferd. Graden av styrerens atferd er altså hvor opptatt den er av å støtte sine medarbeidere (Gotvassli, 2013, s. 47). Dette gjenspeiler seg i alle informantenes svar da vi kan se ut fra funnene at alle er opptatt av å støtte sine medarbeidere selv om de har ulike lederstiler. Felles for informantene er at de er opptatt av å være synlig på avdelingene, noe som de mener er forutsetning for et godt arbeidsmiljø. Derimot har de ulik oppfatning av deltagelse på avdeling. Vi tror at synlige ledere fremmer et godt arbeidsmiljø på bakgrunn av at de ansatte dermed ikke er alene, men kan bli sett, hørt og anerkjent der de er.

I kapittel 5.2.2 spurte vi informantene om deres syn på et hva et godt arbeidsmiljø er. Felles i deres svar var at de hadde fokus på omsorg, åpenhet og toleranse da det gjelder å skape et godt arbeidsmiljø. Vår tolkning ut fra de svarene vi fikk var at alle styrerne brukte relasjonell

ledelse. I kapittel 3.1.2 nevner vi relevant teori om relasjonell ledelse. Spurkeland (2011) hevder at man anvender denne type ledelse for å spille hverandre gode. Deretter bør styrer legge til rette for relasjoner og samspill slik at personalet vil jobbe sammen. Dette var særlig noe Anne hadde fokus på som leder. Hun var opptatt av et åpent miljø.

For det første mener Anne at et godt arbeidsmiljø baseres på å ha en åpen dynamikk blant personalet. Videre mener hun at hun legger til rette for at de ansatte får nok rom til å ha forskjellige meninger.

For det andre åpner det opp for samspill og relasjoner i personalgruppen da styrer fremmer verdien av å ha et åpent arbeidsmiljø. Ved at styrer står frem som en stødig og god rollemodell gjennom relasjonell ledelse, vil dette automatisk åpne opp for et inkluderende og godt arbeidsmiljø.

En mulig svakhet med relasjonell ledelse er at styrer ikke har god nok kompetanse om relasjoner, kommunikasjon og samspill. Dog kan dette føre til at arbeidsmiljøet blir svekket da det ikke blir fokus på å legge til rette for relasjoner innad i personalet. For å trives på jobb er man avhengig av å ha et godt arbeidsmiljø som blir dannet av hele personalet. Et dårlig arbeidsmiljø kan ifølge Moe (2014) føre til et høyt sykefravær. Dermed blir det styrerens ansvar å bevare folk på arbeidsplassen. Styrer kan fremme dette gjennom å ha et åpent miljø i barnehagen. Videre kan årsaken til arbeidsmiljørelaterte sykefravær være stress og dårlig samarbeid (Gotvassli, 2019, s. 176). Felles for alle informantene var at forutsetningen for et godt arbeidsmiljø er en gruppe som klarer å samarbeide sammen. Derav blir et godt samarbeid i barnehagen viktig for å skape et godt arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøet kan preges av ulike faktorer, en av disse er trivsel. I en hektisk og belastende hverdag for både barn og voksne i barnehagen, kan det være utfordrende for en styrer å vite hva som kan heve moralen og fremme et godt arbeidsmiljø. Mistrivsel fører til dårlig atmosfære og holdning til jobb og arbeidstakeren kan grue seg til å gå på jobb.

Arbeidsgiveren har ifølge arbeidsmiljøloven et klart ansvar i forbindelse med trivsel (Haugen & Skogen, 2021, s.180) Informantene vi intervjuet tok initiativ til å gjøre det de mente var en måte å fremme trivsel. Svarene deres hadde likhetstrekk, men likevel noen små ulikheter.

Anne vektlegger uformelle samlingspunkt for å fremme trivselen. Hun er ikke veldig spesifikk med tanke på hvilken form for uformelle samlingspunkt det er snakk om, men når

hun sier «*hva nå enn det skulle være*», tolker vi det som at det er rekkevidde i mulighetene for hva disse uformelle samlingspunktene kan være. Børhaug (2011, s. 110) mener at styrere i moderne tid er mest opptatt av sin rolle som medmenneske i møte med personalet. Dette viser Anne i sine initiativ til å skape arenaer hvor hun kan tilbringe tid med personalet som medmennesker i uformelle settinger.

Cathrine og Berit verdsetter også den medmenneskelige relasjonen med personalet i sine måter å fremme arbeidsmiljøet. Begge to snakker om både mat og dialog som faktor for å heve moral og skape samlingspunkter for personalet. Cathrine nevner et trivselstiltak, hvor administrasjonen i barnehagen tar matlaging i egne hender og byr på mat og dobbelt så lang pause for personalet på tvers av avdelinger. Cathrines valg om å selv utføre arbeid til tjeneste og glede for sine ansatte, er i tråd med Børhaugs mening om at styrere er med opptatt av det medmenneskelige, enn de praktiske oppgavene (Børhaug, 2011, s. 110). Det er tydelig i våre funn at alle informantene verdsetter personalet. Det tyder derfor på at tiltak for trivsel er en grunnleggende verdi som vektlegges hos styrerne for å fremme en god kultur.

Organisasjonskulturen preges av styrerens ledelsesform og hvordan de skaper arenaer for utvikling og relasjonsbygging hos personalet. Styreren kan ikke bestemme hvilke normer eller verdier som skal prege atferden til medlemmene, men en leder kan påvirke den med ulike planlagte kulturendringstiltak (Bang, 2020, s.147). I funnene våre viser Cathrine at hun sammen med de andre medlemmene i administrasjonen gjør et forsøk på å påvirke kulturen. Konsekvensen av trivselstiltakene som informantene tar, kan være at personalet føler seg anerkjent for arbeidet de gjør. I tillegg tror vi at det skaper relasjonsbygging mellom styreren og de ansatte. Relasjonene mellom teammedlemmene internt kan styrkes, men også relasjoner med ansatte på tvers av avdelinger i barnehagen som helhet.

Det er åpenbart at informantene verdsetter personalet og at de arbeider aktivt for å fremme trivsel og godt arbeidsmiljø. Fellestrekket er at de gjør det ved å samle personalet i uformelle og hyggelige settinger, hvor det er rom for å snakke om jobbrelevante temaer, men også andre ting. I Frederick Hertzbergs trivsels- og motivasjonsundersøkelse, hvor undersøkelsen gikk ut på hvilke faktorer som skapte trivsel, eller mistrivsel, viser resultatene at det var en faktor som gikk igjen; anerkjennelse. De skriver at: “*Lite anerkjennelse*” ble for eksempel nevnt som årsak til vantrivsel, og “*mye anerkjennelse*” som årsak til trivsel”. På grunnlag av disse resultatene forstår vi hvorfor styrere vektlegger trivsel og organiserer tiltak for å påvirke kulturen. Vi tror at ledere som bruker sin makt til å sette inn trivselstiltak vil øke

motivasjonen til de ansatte og kan fremme både et profesjonelt og et trivelig arbeidsmiljø i barnehagen. I motsetning tror vi at et manglende fokus på trivsel kan senke kvaliteten på arbeidsmiljøet.

7.0 Konklusjon og avslutning

Funn presentert i denne oppgaven har vist at ledelsen i barnehagen har en stor påvirkning på arbeidsmiljøet. Slik vi har tolket vår empiri har begrepene ledelse og arbeidsmiljø en tilknytning til hverandre. Det vil si at hvis styreren har fokus på menneskelig orientert ledelse vil dette automatisk prege arbeidsmiljøet. Ut fra våre funn har vi lært at en faktor som fremmer et godt arbeidsmiljø er spesielt lederens syn på egen ledelse. Deres syn på ledelse gjenspeiler hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver og vi kan se tydelig i våre funn at kvaliteter som tilgjengelighet og fleksibilitet er en felles verdi hos informantene for å fremme et godt arbeidsmiljø.

Forskningen vår viser også at kulturen ikke på forhånd kan bestemmes, men kan påvirkes av hvordan organisasjonskulturen ledes av styrerne over tid. Vi ser tydelige tegn i funnene våre på hvordan informantene vektlegger ulike faktorer for å fremme et godt arbeidsmiljø. Eksempelvis nevner de synlighet i form av deltakelse på avdelingene. Deretter fremstiller de betydningen av åpenhet i faglige og personlige samtaler. På bakgrunn av funn presentert i denne oppgaven kan se ut til at faktorer som positive tilbakemeldinger, tilgjengelighet og trivsel er med på å skape et godt arbeidsmiljø. Informantene fremhever faktorer som støtter opp mot Haugen & Skogen (2021, s. 187) sin teori om hva som fremmer et godt arbeidsmiljø. Informantene nevner blant annet: sosial støtte, tilhørighet, delaktighet, omsorg, at noen bryr seg og involverer seg i det de gjør, at de føler seg sett og hørt og med de kan trygt gi uttrykk fra hva de mener og tenker.

Bakgrunnen for dette er at vi som deltakere av arbeidsmiljøet gjennom studiet har erfart ulike fremgangsmåter styrere benytter i sin ledelse for å fremme trivsel og godt arbeidsmiljø. Trivselen vil automatisk svekkes om styreren ikke er synlig og åpen for personalet. Dermed kan det dannes en kultur der de ansatte ikke har tillit til lederen. Videre kan denne kulturen svekke arbeidsmiljøet i barnehagen.

Gjennom denne oppgaven har vi sett nærmere på hvordan styreren kan bidra til å fremme et godt arbeidsmiljø gjennom ledelse i barnehagen. Hovedfunnet vårt er at styrernes syn på ledelse reflekterer hvordan de prioriterer sine arbeidsoppgaver for å fremme et godt arbeidsmiljø. Prioriteringene deres er mest rettet mot personalet fremfor administrasjonsoppgaver. Funnene våre kan være spesielt nyttig for fremtidige ledere, fordi

våre funn kan tyde på at personalledelse i form av ulike tiltak og faktorer er avgjørende for å fremme et godt arbeidsmiljø.

8.0 Litteraturliste

Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.

Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. (5.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2011).
Styring, organisering og ledelse i barnehagen. Fagbokforlaget.

Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Det Norske Samlaget.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur - De konkurrerende verdier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Carson, N. & Birkeland, Å. (2022). *Veiledning for barnehagelærere* (5. utg). Cappelen
Damm Akademisk.

Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. (1.
utg). Abstrakt forlag.

Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. (7. utg). Gyldendal.

Gotvassli, K. A. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.

Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. (2.utg.) Universitetsforlaget.

Haugen, R. & Skogen, E. (2021) Trivsel, stress og jobbtilfredshet. I E. Skogen (Red.). *Å være leder i barnehagen*. (3. Utgave, s. 180-187). Fagbokforlaget.

Haugen, R. & Skogen, E. (2021) Holdninger og kommunikasjon. I E. Skogen (Red.). *Å være leder i barnehagen*. (3. Utgave, s. 108-109). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg). Abstrakt forlag.

Kunnskapsdepartementet (2017 s. 27). *Rammeplanen for barnehagen: Ansvar og roller.*

Hentet fra:

<https://www.udir.no/contentassets/5d0f4d947b244cfe90be8e6d475ba1b4/rammeplan-for-barnehagen---bokmal-pdf.pdf>

Skogen, E. (2021) Ledelse i barnehagen. I E. Skogen (Red.). *Å være leder i barnehagen.*

(3. Utgave, s. 26). Fagbokforlaget.

Utdanningsdirektoratet (2018.03.08). *Barns trivsel – voksnes ansvar.*

<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/stottemateriell-til-rammeplanen/trivselsveileder/9-Personalets-samarbeid-for-et-godt-barnehagemiljo--/>

9.0 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Leder? eller bare sjef?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv om intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Leder? Eller bare sjef?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innblikk i om hvilken betydning styrerens ledelse har for personalets arbeidsmiljø. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er vår avsluttende bacheloroppgave i barnehagelærer ved Høgskolen på Vestlandet. Vi har valgt styrerens ledelse som tema og problemstillingen vi har spisset oss inn på er *hvilken betydning har styrerens ledelse for personalets arbeidsmiljø?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Vi er tre studenter som er ansvarlig for dette prosjektet, Eline Flatås, Benjamin Willemann Hansen og Malin Granstrøm.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som informant er du aktuell for vårt prosjekt fordi du kan gi gode svar som er innenfor vår problemstilling og som vi videre kan bruke i vår oppgave. Vi har fått tilgang til personens kontaktopplysninger gjennom tidligere praksis og jobber.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vi har valgt å benytte er intervju. Intervjuet vil bli gjennomført individuelt og inkludere med både assistenter, barnehagelærere, pedagogisk leder på avdelingen. I tillegg vil styreren bli intervjuet. Omfanget på intervjuet vil være rundt 10 minutter på hver ansatt. Opplysningene som samles inn, vil være basert på informantens meninger og deres svar. Dog vil opplysningene bli registrert gjennom notater, lydopptak og observasjon.

Det er frivillig å delta

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

Dersom du deltar, vil ikke undersøkelsene påvirke ditt forhold til de andre ansatte på avdelingen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

De som vil ha tilgang til opplysningene er prosjektgruppa som består av studentene og veileder.

Vi sørger for at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine. Eksempelvis gjør vi dette gjennom å bruke ulike koder som skal erstatte navnet og kontaktopplysningene dine. Dog vil koden lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Videre skal vi lagre datamaterialet på en innelåst server.

Deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon da vi skjuler personopplysningene ved hjelp av anonymiserte koder.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes for eksempel når oppgaven blir godkjent (25.05.23). Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Flatås: elinerf@hotmail.no, 46922671

Benjamin Willemann Hansen: benjihansen98@gmail.com, 93444064

Malin Granström: granstrommalin@hotmail.com, 97691169

Veileder, Hilde Birgitte Hjertanger Lund: hilde.birgitte.hjertanger.lund@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Eller personvernombudet ved HVL:

- Personvernombudet@hvl.no

9.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide

KATEGORIER TIL INTERVJUGUIDEN

ANSATTES OPPFATNING AV ARBEIDSMILJØ?

- Hvilken stilling har du?
- Hva mener du er en forutsetning for et godt arbeidsmiljø?
- Beskriv arbeidsmiljøet.
- Hvordan bygger man et godt arbeidsmiljø?
- Hvordan opplever du at ledelsen i barnehagen jobber for å fremme godt arbeidsmiljøet?
- Hvordan opplever du at ledelsen håndterer eventuelle konflikter?
- Hvilken rolle spiller du i arbeidsmiljøet?

ANSATTES OPPFATNING AV LEDELSE?

- Hva ser du på som god ledelse?
- Beskriv lederen din
- Hva forventer du av en leder?
- Hvilke egenskaper mener du en god leder burde ha?
- På hvilken måte opplever du at styreren er tilgjengelig?

STYRERS PERSPEKTIV PÅ LEDELSE OG ARBEIDSMILJØ?

- Hvor lenge har du jobbet som styrer?
- Har du tatt noe videre utdanning innenfor ledelse?
- Hva er god ledelse for deg?
- Hvordan kan ledelse påvirke arbeidsmiljøet?
- Hvilken leder vil du være?
- Hva ønsker du å fokusere på som leder i barnehagen?
- Av dine arbeidsoppgaver, hva ser du på som viktigst? Hvorfor?
- Hvilket syn har du på konflikter i personalet? Hvorfor?
- Hvordan håndterer du eventuell motstand fra personale?

- Hva mener du er et godt arbeidsmiljø?
- Hva gjør du for å skape et godt arbeidsmiljø?
- Tror du de ansatte ser på deg som en god leder? Hvorfor?