



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

BACH301-OST-2022-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	11-05-2022 09:00	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	25-05-2022 14:15	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - Stord		
Flowkode:	203 BACH301 1 OST 2022 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Naun:	Iselin Lilleland
Kandidatnr.:	740
HVL-id:	586190@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	12851
----------------------	-------

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 *:

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



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Ledelse av ansatte i barnehagen som
organisasjon

Management of employees in the kindergarten as
an organization

**Kandidatnr: 740 Iselin Lilleland,
704 Kristoffer Glomsaas**

Ledelse og organisering i barnehagen

HVL Stord BLU

Veileder Sissel Janette Aastvedt Halland

Innleveringsdato: 25.05.2022

Jeg 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.

Forord

Denne oppgaven er den siste avsluttende oppgaven på vår treårige bachelorgrad som barnehagelærer på Høgskulen på Vestlandet, Campus Stord.

Vi er Iselin og Kristoffer som begynte på studiet høsten 2019 på bakgrunn av å få en spennende utdanning med mennesker. Vi er, og har vært samboere gjennom hele studietiden hvor vi ikke nødvendigvis har gjort alt sammen, men heller delt erfaringer og støttet hverandre. Gjennom studietiden så har vi fått mange gode erfaringer fra gode lærere, praksislærere, medstudenter, fagarbeidere, assistenter, foreldre og styrere i barnehager.

Studie har bydd på en del utfordringer grunnet Covid-19 pandemien. Likevel har det gått fint med hjemmeksamen og for vår del, litt mindre kjøring til og fra HVL, Campus Stord. Med denne bakgrunnen vil vi takke HVL for deres samarbeid og alle Zoom undervisninger så vel som de fysiske undervisningene. Vi vil også takke biblioteket for lån av bøker og hjelp for oppsett av oppgaver. Takker også til våre informanter til vår spørreundersøkelse.

En stor takk til en tålmodig veileder som har latt oss ta kontakt slik det passet oss best. Slik at resultatet ble slik vi ønsket. Takk for et godt samarbeid!

Aksdal, 25.05.2022

Iselin Lilleland og Kristoffer Glomsaas

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Summary	2
1.0 Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	3
1.2 Oppbygging av oppgaven	4
1.3 Begrensing av oppgaven	4
2.0 Teori og kunnskapsgrunnlag	6
2.1 Barnehagen som organisasjon.....	6
2.2 Ansvar og roller	7
2.3 Lederrollen	8
2.4 Tidligere forskning på lederrollen	9
2.5 Arbeidsmiljøloven.....	10
2.7 Teoretiske medvirkninger for god ledelse	11
2.7.1 Maslows behovsteori	11
2.7.2 Herzbergs trivsels faktorer.....	11
2.7.3 Motivasjon	12
2.7.4 Veiledning	12
2.7.5 Medvirkning	12
2.7.6 Humor i arbeidsmiljøet	13
2.7.8 Likestilling og likeverd.....	14
2.7.9 Kommunikasjon i organisasjonen	14
2.7.10 Konflikthåndtering.....	15
3.0 Metode.....	16
3.1 Metodevalg	16

3.1.1 Kvalitativ metode	16
3.1.2 Kvantitativ metode	16
3.2 Kvalitativ spørreundersøkelse som forskningsstrategi	17
3.3 Vår forskningsprosess	17
3.4 Etske betraktninger	18
3.5 Validitet, reliabilitet og feilkilder	19
3.6 Analyse	20
3.7 Vår analyseprosess	20
4.0 Presentasjon av resultat og drøfting	21
4.2 Informantenes bakgrunn	21
4.3 Trivsel og arbeidsmiljø	22
4.4 Hva gjør lederen.....	25
4.5 Relasjoner til lederen	31
4.6 Avsluttende drøfting	35
5.0 Oppsummering av vårt syn på god ledelse.....	36
Litteraturliste	38

Sammendrag

Tittel: Ledelse av ansatte i barnehagen som organisasjon

Bakgrunn: Temaet er valg på bakgrunn av at vi ønsket å få innsyn i på hva ansatte i barnehagen mener er god ledelse. Temaet er aktuelt da en kan som ferdig utdannet barnehagelærer skal kunne ha kompetanse til å være pedagogisk leder eller styrer i barnehagen.

Problemstilling: Hvordan være en god leder i barnehagen?

Hensikt: Hensikten vil være å få en bedre forståelse på hvordan vi selv kan utøve god ledelse videre i arbeidslivet.

Metode: Vi har benyttet kvalitativ spørreundersøkelse der vi har stilt hatt to pedagogiske ledere og to barne- og ungdomsarbeidere.

Resultat: Fra informantene kan vi se forskjellige aspekter en bør ha i tankene for å utøve god ledelse.

Konklusjon: Flere av funnene peker på trivselsfaktorer, medvirkning og det å ha en leder som ser og hører på de ansatte. Lederen bør være god på å kommunisere med de ansatte og ta tak i konflikter tidlig.

Summary

Title: Management of employees in the kindergarten as an organization

Background: The theme is choice based on the fact that we wanted to gain insight into what employees in the kindergarten think is good management. The topic is relevant as a qualified kindergarten teacher should be able to have the competence to be the pedagogical leader or boss in the kindergarten.

Research topic: How to be a good leader in kindergarten?

Purpose: The purpose will be to gain a better understanding of how we ourselves can exercise good leadership further in our working life.

Method: We have used a qualitative survey where we have asked two pedagogical leaders and two child and youth workers.

Results: From the informants we can see different aspects and should keep in mind to exercise good leadership.

Conclusion: Several of the findings point to well-being factors, participation and having a leader who sees and listens to the employees. The manager should be good at communicating with the employees and addressing conflicts early.

1.0 Innledning

Denne bachelor oppgaven er bygget på tema som vi fant svært interessant i emnet Ledelse og utviklingsarbeid (LSU). Grunnlaget for at vi har valgt denne retningen for bachelor oppgaven i barnehagelærerstudie er fordi at barnehagelærer utdanningen er en lederutdanning. Som ferdig utdannet barnehagelærer skal en ha grunnlag for å være styrer eller pedagogisk leder i en barnehage. Derfor hadde vi med det et sterkt ønske om å fordype oss i hvordan personalet i barnehagen opplever sin relasjon med lederen og hva som påvirker dem i arbeidsdagen.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Før vi begynte på studiet har vi begge bakgrunn som butikkmedarbeidere, der vi har hatt ulik erfaring ved utøvelse av ledelse over andre medarbeidere og hvordan vi har blitt ledet av våre ledere. Erfaringer fra praksis i barnehagen har vært at det er forskjell fra barnehage til barnehage. Det har vært forskjell på kommunal drevet barnehage og de private barnehagene, positivt og negativt etter vårt syn. Med vår bakgrunn har vi våre egne tanker og erfaringer på hvordan vi mener man kan være en god leder og hva som kjennetegner god ledelse. I denne oppgaven vil vi grave dypere for å se på relevant teori og bruke spørreundersøkelse som grunnlag for vår analyse. Vi håper på at våre funn vil gi et resultat som videre kan gi oss en bedre forståelse av hva som er god ledelse.

Tema for denne oppgaven er derfor ledelse av ansatte i barnehagen som organisasjon. Hvor vi har vært gjennom ulike problemstillinger men landet på problemstillingen:

Hvordan være en god leder i barnehagen?

Med dette som problemstilling ønsker vi å se på ulike perspektiv på hvordan en som leder kan påvirke med tanke på motivasjon, trivsel og lederskap. Hvordan informantene selv opplever det å være leder og hvordan de selv opplever å bli ledet av de som er over seg igjen. Derfor vil vi bruke Informanter som har en rolle over andre ansatte i barnehagen. Vi har derfor valgt ut at våre informanter skal være: *To pedagogiske ledere (høyskole utdanning) og to fagarbeider (videregående skole)*. En pedagogisk leder er leder for sin avdeling, mens fagarbeideren kan ha ansvar for vikarer og assistenter når pedagogisk leder ikke er til stede, samt begge grupper leder også barnegrupper.

Våre informanter er ut i fra et hierarkisk perspektiv, ovenfor hverandre i form av pedagogisk leder – fagarbeider – assistent. Som en kan se nederst på hierarkiet finner en vikarer og assistenter. De har vi utelatt i denne oppgaven da vi ikke definerer dem som leder i denne sammenhengen.

1.2 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven vår er delt inn i ulike kapitler, der kapittel to handler om det teoretiske innholdet som oppgaven bygger på. Her vil vi velge ut teori vi mener er relevant for oppgaven og om selve barnehagen som organisasjon. Teorien som vi velger ut vil videre bygge grunnlag til svar på spørsmålene i spørreundersøkelsen.

Kapittel tre er vår metode kapittel. Her vil vi skrive litt om metodeteori og vårt valg av metode for å innhente empiri. Vi skriver også om spørreundersøkelse som forskningsmetode. Videre vil vi skrive om hvordan prosessen med undersøkelsen gikk for seg samt de etiske betraktningene rundt det å ha en slik undersøkelse og hvordan personvernet blir ivaretatt. En del av kapittelet vil være om validiteten, reliabiliteten og feilkilder som vil være i vårt valg av metode. Siste del vil handle om analyseprosessen vår.

Kapittel fire vil vi gå gjennom resultatet og funnene som kommer frem i vår spørreundersøkelse. Her vil vi knytte opp svarene mot teori for å se om teorien stemmer overens. Det vil være mulighet for at det kan oppstå ulikheter som vil være interessant å se på. Vi vil tolke svarene og se sammenhengen mellom hva informantene mener opp mot hverandre og teorien.

Kapittel fem vil være en oppsummering av oppgaven, hvor vi går gjennom hva vi har sett på og hva vi har lært.

1.3 Begrensing av oppgaven

Ved å skrive en bacheloroppgave må en sette ulike begrensninger. Slik vi ser det vil våre begrensninger av oppgaven være i form av at det kun blir brukt fire informanter. Oppgaven er videre begrenset av at vi ikke tar med assistenter og vikarer. Når vi utelater en del av

personalet som blir ledet av de ulike lederrollene så vil det heller ikke komme inn vurderinger og synspunkter fra denne gruppen. Likevel har vi grunnlag av ledere som blir ledet av andre i form av de informantkildene vi har valgt.

Teori delen er også begrenset med de teoriene vi har valgt. Det finnes uttalelige teorier på ledelse. Derfor har vi valgt de teoriene vi synes var interessant å fordype seg i, og finne ut hva våre informanter som er på ulike ledernivå tenker om spørsmålene som ble stilt. Med ulike ledernivå tenker vi at pedagogisk leder har personalansvar for fagarbeidere, mens fagarbeideren ofte kan få ansvar for assistenter og vikarer når pedagogisk leder ikke er til stede. Teoriene er derfor en del av vårt kunnskapsgrunnlag når vi skal sammenligne og komme med vår konklusjon.

Andre begrensinger vil være tidsbruken på en bachelor oppgave, ressurser, valg av informanter, antall spørsmål i spørreundersøkelsen. Hadde oppgaven vært beregnet over en lengre tidsperiode hadde det vært mulig for å analysere mer materiale, hatt flere måter å samle inn empiri, hatt flere informanter. Kanskje kunne vi hatt enda en spørreundersøkelse rettet mer spesifikt mot assistenter, vikarer og fagarbeidere for deres tolkning av deres ledere.

2.0 Teori og kunnskapsgrunnlag

Dette kapittelet tar for seg relevante teorier som er med på å besvare vår problemstilling. Her vil det være teorier om forskjellige måter å utøve et godt lederskap og om organisering. Vi vil gå innom barnehagen som organisasjon for å undersøke hvordan selve barnehagen styres og se på blant annet organisasjonskultur og organisasjonsteori. Videre tar vi for oss ansvar og roller i barnehagen, der ser vi på hva styrer, pedagogisk leder og fagarbeider har som oppgaver. Vi ser på selve lederrollen og hvordan en leder bør lede samt tidligere forskning på lederrollen. Avsluttende har vi teori fra arbeidsmiljøloven og teoretiske medvirkninger for god ledelse, dette innebærer blant annet motivasjon, veiledning og medvirkning.

2.1 Barnehagen som organisasjon

I denne delen skal vi gå innom hvordan barnehagen fungerer som organisasjon. I en organisasjon så finner vi mennesker, kultur og prosesser blant annet. Strukturen i barnehagen handler blant annet om organisering og arbeidsdeling (Larsen & Slåtten, 2020, s. 19).

En organisasjon er en plass der de ansatte har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og at det er prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet slik at de ansatte realiserer et felles mål. Vi kan si det enkelt at organisasjon *er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 17-18).

Organisasjon vil si å bygge en god struktur i barnehagen, men allikevel kunne endre og utvikle organisasjonen videre. Det er også viktig å kunne utvikle kultur og å arbeide med prosesser (Larsen & Slåtten, 2020, s. 21). Det er noe som består av mennesker som er representanter for organisasjonen. Det er de ansatte som representerer organisasjonen om de skulle komme i møte med noen andre. En organisasjon er da en relasjon som er etablert mellom mennesker slik at de utgjør et sosialt system som jobber mot et felles mål for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18).

En organisasjon er avhengig av å kunne samarbeide med andre utenfra for å skaffe seg ressursene de trenger. Ressurser som råvarer, kapital og arbeidskraft er det en organisasjon trenger for å drive virksomheten. Dette er viktig å ha på plass for at omgivelsene (foreldre,

barn eller ansatte) skal ha nytte av de resultatene som organisasjonen produserer slik som materiale for å skape noe spesifikt i barnehagen eller for at foreldre skal ha oversikt med å kunne se dagsplan på app (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18).

Organisasjonskultur vil berøre de ytre og de indre forholdene i en barnehage. Begrepet sier litt om barnehagens misjon og målsetninger, hvilke midler som skal brukes og hvordan arbeidet skal vurderes og gjennomføres. Barnehagen som er preget av sterk kultur med at de ansatte har et felles språk og felles oppfatning av hva som er viktige mål, dette kan være med på å prege hverdagen i barnehagen (Gotvassli, 2010, s. 196).

Videre skal vi ta for oss organisasjonsteori. Dette omhandler begreper, hypoteser og modeller som sier noe om en organisasjon på en sammenhengende måte. En teori er en påstand om virkeligheten, mens en modell er en forenkling av virkeligheten, og er en idealisert fremstilling av et fenomen eller objekt. Organisasjonsteori kan hjelpe oss å beskrive en barnehage med begreper, hypoteser og modeller. En annen måte organisasjonsteori kan hjelpe oss er å forstå hvordan en barnehage fungerer som en organisasjon. Med å forstå en organisasjon mener vi å ha kunnskap om hvordan beslutningsprosesser skjer, motiverte medarbeidere og hvordan ansvar blir fordelt mellom ledere i barnehagen. Teori kan også hjelpe oss med å forstå hvorfor enkelte ting skjer og årsaken til det, slik som for eksempel at en del ansatte mistrives på jobben sin. Videre kan vi bruke teori for å endre, utvikle og forbedre. Det vi si at det er et mål at barnehagene hele tiden skal være i utvikling og forbedre kvaliteten i barnehagen. For å bygge en organisasjon trenger barnehagen organisasjonsteori, altså teori rundt organisasjonen (Larsen & Slåtten, 2020, s. 19-21).

2.2 Ansvar og roller

Alle som jobber i barnehagen skal alle bidra til å følge målene og kravene i rammeplanen, med sin kompetanse og erfaring. Personalet skal bidra til gode relasjoner mellom barna og foreldre (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15).

Eieren av barnehagen har det overordnede ansvaret for å drive barnehagen etter gjeldende lover og regler, jf. Barnehageloven §7 første ledd. Dermed kan en spesifikt si at det juridiske ansvaret for kvaliteten på barnehagetilbudet ligger hos barnehageeieren. For at barnehagen skal ha et godt og fungerende tilbud, er det en forutsetning at personalet er kompetent. For å kvalitetssikre dette forutsettes det derfor at barnehageeieren vektlegger de ansattes faglige og

pedagogiske kunnskaper og vurderinger i deres arbeid (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15).

Som styrer av barnehagen skal en planlegge barnehagens arbeid, organisere planene slik at oppgavene kan gjennomføres. Styreren er den øverste lederen og har ansvar for barna, personalet og foreldrene. I tillegg til dette så har styreren en god del administrativt arbeid, dette innebærer det økonomiske ansvaret og ansvar for å skrive rapporter, fylle inn skjemaer, samarbeide med arbeidsgiver og andre barnehager og drive saksbehandling (Skogen et al., 2013, s. 27).

Styreren har ansvar for utviklingen av innholdet i barnehagen og bruker arbeidsmetoder slik at hele personalgruppen involveres (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

Årsplanens utforming skal ledes av styrer i barnehagen. I årsplanen skal det også være synlig hvor barn og foreldre får være medvirkere i planleggingsarbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 38).

Som pedagogisk leder i en barnehage har hun/han ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet. Gjennom det pedagogiske arbeidet skal den pedagogiske lederen veilede og påse at barnehageloven og rammeplanen oppfylles. Pedagogisk leder har også ansvaret for å lede planleggingen, gjennomføringen, dokumentere, vurdere og utvikle arbeidet med godt faglig skjønn (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

Videre skal vi se på hva fagarbeideren har som ansvar i barnehagen. Noe av det fagarbeideren har som oppgaver er å skape relasjoner med barna og inkludere dem i planlegging og hverdagsaktiviteter. Andre oppgaver vil være å planlegge, tilrettelegge og gjennomføre pedagogisk arbeid for barn som videre stimulerer til utvikling og vekst. For å jobbe som fagarbeider er det de personlige egenskapene som er viktig. En bør være god på å bygge relasjoner og være god på å kommunisere med mennesker med ulik bakgrunn (Utdanning, 2022).

2.3 Lederrollen

Ledelse er noe som er faglig, relasjonelt og kontekstuel samt viktig for å utvikle en god barnehage, men også som en lærende organisasjon. En leder er en som har god relasjon med sine medarbeidere og støtter og veileder dem i det pedagogiske arbeidet med barna. Med dette

perspektivet på ledelse kan det defineres som en faglig og relasjonell aktivitet som er i samspill med assistenter og fagarbeidere. Lederarbeidet blir i praksis å påvirke det faglige arbeidet som foregår i barnehagen, og påvirke og lede samspillet slik at kvalitetsmålene nås. Som pedagogisk leder vet en at handlinger som blir gjort sammen med barna er læringssituasjoner, og at det dannes nære relasjoner mellom de to partene. Dette gjelder også handlingene som fagarbeiderne og assistentene gjør sammen med barna, det er ikke tilfeldig hva som skjer og det skal være i tråd med Rammeplan for barnehagens innhold og verdigrunnlag (Bergsland & jæger, 2016, s. 130).

Som leder av en organisasjon skal en dekke flere ulike funksjoner og oppgaver i en barnehage. En rekke oppgaver skal planlegges og utvikles gjennom å bruke strategier og planer, samtidig skal dette utføres på en best mulig pedagogisk måte. Som leder skal en planlegge, organisere, være en menneskekjenner og en administrator. En leder må kunne planlegge driften og organisere den på en tilfredsstillende måte. Lederen må kunne være i stand til å ta upopulære beslutninger, det er nødvendig for å utvikle en best mulig barnehage. Det er også viktig at samfunnets krav blir ivaretatt av lederen på best mulig måte, dette kreve i stor grad endringsvilje. Her er det viktig at arbeidet blir gjennomført på en tilfredsstillende måte, og at medarbeiderne blir motivert gjennom arbeidet (Skogen et al., 2013, s. 27-28).

Som leder må en kunne planlegge arbeidsoppgaver for de ansatte, men også være klar for å gripe inn om det skulle oppstå problemer. En må kunne gi klare og tydelige beskjeder slik at det ikke blir misforståelser i alle typer sammenhenger. Store deler av det å være leder består av å veilede personalet i barnehagen. Som leder bør en ha kjennskap til å gi motivasjon til de ansatte, og det viser seg at den mest motiverende belønningen er å gi verbal ros. En skal i tillegg til dette kunne delegere arbeidsoppgaver til de ansatte, men samtidig sørge for at de ansatte føler seg betydningsfulle og en viktig del av barnehagearbeidet. En leder skal vite hvordan hun skal utvikle trivsel og forebygge stress. For å kunne gjøre dette er det å kartlegge medarbeidernes kompetanse en god fremgangsmåte slik at de føler seg betydningsfulle, og får utnyttet evnene sine med noe de trives med. Når vi skal samarbeide med andre kan det oppstå konflikter, da er det viktig som leder å kunne håndtere og løse slike konflikter sammen med medarbeiderne sine. Derfor er det viktig at lederen legger til rette for et klima der medarbeiderne er villige til å løse ulike konflikter (Skogen et al., 2013, s. 28).

2.4 Tidligere forskning på lederrollen

Hvis en ser på forskningen på ledelse så peker all forskning på at litt hyggelige og visjonære ledere er bedre enn de resultatorienterte lederne som driver med sterk målstyring. Dette gjelder både for lønnsomheten og trivselen i organisasjonen. Siden 50-tallet har det vært diskusjon om hva som er best måte å lede på, da skiller en på den oppgaveorienterte lederen eller den omtenkssomme lederen. Hittil viser all forskning på at hovedvekten av ledere som er relasjonsorienterte og med visjoner om endringer i sammenheng i tiden vi lever i, er de beste lederne. Ansatte trenger å ha mulighet til å få påvirke hvordan de utfører jobben. Det betyr mye hvordan kollegaene er og om lederen er grei. Ansatte forventer å få brukt kompetansen sin samtidig som de ønsker å ha mulighet til å utvikle seg. Gjennom egen arbeidshverdag vil de ansatte selv finne ut hvordan de best kan løse arbeidsoppgavene. Derfor er relasjonsledelse en metode som legger til rette for medarbeiderne med omsorg, vennlighet og legge til rette for medvirkning. Jobben må også gi mening, da dette fører til en indre motivasjon og følelsen med å ha kontroll på arbeidet. Med dette kommer også kompetansen til de ansatte inn, de må få brukt den. Lederens oppgave er å påvirke de ansatte slik at de når et felles mål (Forskning, 2022).

2.5 Arbeidsmiljøloven

Noen av formålene med arbeidsmiljøloven er å sikre et arbeidsmiljø. Legge til rette for tilpasninger knyttet til arbeidstakeres forutsetninger og livssituasjon. Bidra til et inkluderende arbeidsliv. Legge til rette for et godt yringsklima. Legge til rette for likebehandling (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1).

Som arbeidstaker skal en sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, §2).

Arbeidstaker som har til oppgave å lede eller kontrollere andre arbeidstakere, skal påse at hensynet til sikkerhet og helse blir ivaretatt under planleggingen og utførelsen av de arbeidsoppgaver som hører under eget ansvarsområde (Arbeidsmiljøloven, 2005, §2-3).

2.7 Teoretiske medvirkninger for god ledelse

2.7.1 Maslows behovsteori

Gotvassli (2019) ser på en av de mest sentrale teoriene i motivasjonsteori, her trekker han særlig frem Maslows behovsteori, ofte kalt Maslows behovspyramide. Teorien går ut på at alle menneskers behov er bygget opp som en pyramide med mennesket grunnleggende behov i bunn av pyramiden. Etter hvert som en får dekket de grunnleggende fysiologiske behovene, kommer en videre til sikkerhetsbehov som blir regnet som trinn to i pyramiden. På trinn tre nevnes sosialt behov, i denne sammenhengen tenker en da på relasjonen til andre mennesker. Når en føler seg trygg vil en komme over på trinn fire som omhandler mennesket behov for status og prestisje. Da ønsker mennesket å bli satt pris på og respektert. På trinn fem som er toppen av pyramiden, kommer en til behovet for selvrealisering. Selvrealisering handler om å realisere egne ønsker som kan være å videreutdanne seg eller få mer ansvar for noe en brenner for. Hovedpunktene med teorien er at en kan ikke gå til neste trinn før trinnet under er tilfredsstillt. Teorien har fått kritikk for at den er for generell og at den har for liten anvisning på hvordan den kan brukes i praksis. Likevel er teorien ofte tatt frem i personalutviklingen hos mennesker (Gotvassli, 2019, s. 178-179).

2.7.2 Herzbergs trivsels faktorer

Når det gjelder trivsel på arbeidsplassen skriver Gotvassli (2019) om Herzbergs trivsels faktorer. Trivsel på arbeidsplassen var et sentralt tema da Herzberg forsket på trivsel på arbeidsplassen. Undersøkelsene fant sted i 1957 men er fremdeles i dag å anse som en av de fremste teoriene når det gjelder hva som gjør at menneskene trives på arbeidsplassen. Han undersøkte også hva som gjorde at ansatte ikke trivdes på arbeidsplassen. En stor gruppe av mennesker hadde i hans undersøkelser samme syn på hva som var positivt og hva som var negative faktorer på arbeidsplassen. Motivasjonsfaktorene som bidrar til motivasjon har typiske kjennetegn med den følelsen å få arbeidet gjort, få anerkjennelse, få ansvar og at selve innholdet i arbeidet er meningsfullt. Andre trivselsfaktorer er riktig lønn, for arbeidet, status og arbeidsforholdene generelt. Han pekte på at ble disse punktene tilfredsstillt fjerner man utilfredsheten, men man øker neppe motivasjonen til ekstra innsats (Gotvassli, 2019 s. 179).

2.7.3 Motivasjon

For å skape en god organisasjonskultur er det viktig at lederen klarer å motivere sine medarbeidere. Motivasjon defineres av Gotvassli som drivkraften bak en viljebestemt handling. Videre skriver han at det er lederen som øker motivasjonen hos sine medarbeidere, ved å frigjøre energi fra dem. Ved å ha motiverte medarbeidere vil de da bruke mer av sin totale energimengde på den aktuelle oppgaven. Å motivere vil med andre ord derfor være en metode man kan bruke for å få ulike arbeidsoppgaver gjort. Kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere er avgjørende for at innsatsen til de ansatte. En trenger å ha en leder som kan stå frem med sine ideer, tanker og visjoner som ser fremover for mulighetene som er der eller vil være der (Gotvassli, 2019 s. 177).

2.7.4 Veiledning

En veileder vil være en ressursformidler i en organisasjon. Før en veiledning er det viktig å ha god kontakt med den som skal bli veiledet, vi kaller det kontaktfasen. Oppgaven til en veileder er å opprette en god arbeidsrelasjon mellom veileder og veisøker. Hver enkelt har vær sin bakgrunn, væremåte, verdi og holdninger som det må tas stilling til under en veiledning (Stålsett, 2009, s. 57-58). Som veileder skal en ta stilling til hvilke spørsmål han stiller og hvilken tilnærming han skal ha til veisøker. Videre bør veileder gå inn i veiledningsprosessen på en måte der han viser at han har oppfattet og forstått (Stålsett, 2009, s. 65). Målet for en veiledning er at veileder skal arbeide seg mot veisøkers synspunkt slik at veileder kan sette seg inn i veisøkers syn. For å bli en god veileder bør man være en god lytter, samt skape trygghet hos veisøker. En bør også ha ferdigheter i å gi tilbakemeldinger og kunne vise en viss tilbakeholdenhet ovenfor veisøker (Stålsett, 2009, s. 68).

2.7.5 Medvirkning

Medvirkning fra de ansatte i barnehagen kan være en viktig del for organisasjonen. I en SOL-undersøkelse kan vi se at det er en styrer som mener at personalets medvirkning er en viktig del av å utarbeide er felles faglig ståsted. Videre forteller hun at dette bør være i barnehagens visjon om at alle skal føle seg sett og hørt. Noen ganger må en faglig vurdering tas av henne eller ledergruppen og at ikke alt er diskuterbart, forteller hun videre. Det å få medvirke i beslutninger som skal tas, mener hun er viktig for å styrke den enkelte medarbeiderens

opplevelse av egen verdig og motivasjon (Lundestad, 2012, s. 187-188).

Selv om det er de voksne som tar beslutninger i barnehagen så ser vi på barns medvirkning som relevant fordi barn kan medvirke de voksne i en god retning. Barns medvirkning er også med på å øke barns egenverdi, men også at barn blir sett på som subjekt og ikke objekt. Derfor tenkte vi at vi måtte ha med et punkt om barnas rett til medvirkning i oppgaven vår. Det kan være at informantene kommer inn på tema som omhandler dette.

Fra Lov om barnehager (barnehageloven), §3 første til fjerde ledd står det beskrevet barnas rett til å medvirke i barnehagen.

«Barn i barnehagen har rett til å gi uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet og i saker som gjelder dem selv.

Barn skal jevnlig få mulighet til aktiv deltakelse i planlegging og vurdering av barnehagens virksomhet.

Barnets synspunkter skal tillegges vekt i samsvar med dets alder og modenhet.

I alle handlinger og avgjørelser som gjelder barn i barnehagen, skal hva som er best for barnet, være et grunnleggende hensyn».

I rammeplanen for barnehager står det at alle barn skal få erfaringer og innflytelse på hva som skjer i barnehagen. Samtidig skal barn ikke overlates til å ta ansvar de ikke er kapable til å ta (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 26).

2.7.6 Humor i arbeidsmiljøet

En ser ofte på humor som noe unyttig og useriøst. Det å ha det gøy assosieres som en motsetning til det å arbeide. Smil, latter, humor, tull og tøys har en innvirkning på hvordan man har det på arbeidsplassen. Lederen har en sentral rolle når det gjelder det psykososiale på en arbeidsplass. For at kommunikasjonen mellom medarbeidere skal fungere godt kan man på mange måter si at humoren bidrar til friksjonsfri kommunikasjon. En må også skille på humor, ikke alt er humor. Forskjellen ligger i om man ler med personen, eller av personen. En gylden regel er å ikke spøke med personer en ikke kjenner, da en ikke vet hvilken humor personen liker (Skogen et al., 2013, s. 98).

2.7.7 Tillit

Begrepet tillit vil si å kunne gi tillit til sine medarbeidere, uten tillit får en heller ikke tillit. Ved å be om innspill og ta dem til følge, viser man tillit. La alle komme til ordet og kunne påvirke, og ikke minst å delegere oppgaver og stole på at det blir utført på en måte som er tilfredsstillende. For en leder kan det være vanskelig å ha tillit til en medarbeider som viser tydelig at hun/han ikke har tillit til deg som leder. Det er alltid ledere som har hovedansvaret for å skape gode relasjoner, derfor er det viktig at du som leder uansett viser tillit tilbake til medarbeideren selv om det er vanskelig (Barsøe, 2013, s. 23).

2.7.8 Likestilling og likeverd

Barnehagen som organisasjon skal bygge på et likestillingsprinsipp og være ikke diskriminerende. Likestillingen skal fremmes uavhengig av kjønn, etnisitet, kultur, sosial status, språk, religion og livssyn. Rammepåen for barnehagen sier at alle skal ha like muligheter til å bli sett, hørt og oppmuntret til å delta i fellesskap i alle aktiviteter i barnehagen. Personalet må reflektere over sine egne holdninger for best mulig å kunne formidle og fremme likeverd og likestilling (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.10).

2.7.9 Kommunikasjon i organisasjonen

For at en organisasjon skal fungere er det avgjørende at kommunikasjonen og at kvaliteten på kommunikasjonen er god. Ordet kommunikasjon er fra det latinske ordet «communicare», som betyr «å gjøre felles». At kommunikasjon derfor handler om et fellesskap er en viktig faktor å ha med seg når man kommuniserer. Som leder i barnehagen må en huske på at alle medarbeiderne er forskjellige med forskjellig oppfatning og tolkning av det en kommuniserer. For at en leder skal få respons er det særdeles viktig å ha dialog med de ansatte, dette for å gjøre det lettere å se hvordan det enkelte individ responderer på for eksempel veiledning, møter og beskjeder. Dialogen åpner samtidig dørene for kunnskapsdeling på et åpent nivå, der en får muligheten til å reflektere og utveksle egne synspunkt (Larsen & Slåtten, 2020, s. 157-159).

2.7.10 Konflikthåndtering

Konflikter er en spenning og maktsituasjon der partene er uenige om en eller flere situasjoner. Ved konflikter kan det føre til at personer blir fylt av følelser som frustrasjon, irritasjon eller blokkering. De vanligste følelsene som kan komme til uttrykk ved at det foreligger en konflikt er utrygghet, sinne, skyld, sorg og glede. Konflikter kan være åpne, skjulte, bevisst eller ubevisst. Konflikt assosieres for enkelte med å være uenig, det er ikke det samme (Skogen et al., 2013, s. 155-157). For å løse en konflikt så anbefales det å ta opp konflikten på en tilfredsstillende måte for alle parter. En må også avklare konkret hva som er problemet og videre klargjøre hva som kan gjøres for at alle kan bli fornøyd. Tiltakene som skal brukes i konfliktløsningen må være realistiske samt konkretisere hva som skal gjøres og hvilke forpliktelser som inngår. Ettersom partene er enige om en løsning for problemet, bør du som leder sørge for at alle parter føler at du følger opp avtalen og ansvaret som er fordelt. Dersom du sporer fremgang, er det viktig at du anerkjenner dette ovenfor partene og prosessen (Gotvassli, 2019, s.240-241).

3.0 Metode

Metode er i prinsippet en beskrivelse av undersøkelsen en har, dvs. hvilke data det blir bygd på og hvordan det blir innhentet. I den klassiske naturvitenskapen må en gjøre rede for hvordan en gjennomførte eksperimentet, og det må være så detaljert at en annen kan gjenta studien (Dysthe et al., 2010, s. 84). I metodene er det viktig å være kritisk og kunne reflektere rundt egen metode og innsamlingsstrategier. Innenfor kvalitative og kvantitative metoder finner vi begrepene *validitet* og *relabilitet* som forteller noe om innholdet i dataene som kommer frem (Bergsland & Jæger, 2016, s. 80).

3.1 Metodevalg

3.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskningsmetode bruker ofte en eller flere de tre følgende metodene for produksjon av datainnsamling: A) deltakelse observasjon, B) ustrukturert intervjuing, C) kvalitative analyser av tekster.

I en kvalitativ forskningsmetode får ofte forskeren tilgang til mange forskjellige data, slik som: Svar på spørsmål, uttrykk for følelser, egne registrerte reaksjoner på det som skjer, observasjoner av forskjellige slag, fortellinger og lignende. Det vil derfor i slike opplegg ligge et stort spillrom for forskerens egne vurderinger om hvordan alt henger sammen med tanke på resultatene. En slik forskningsmetode avhenger av forskerens egen dømmekraft om hva som er relevant og irrelevant data. Dataen som samles inn kan heller ikke regnes som rene registreringer av hva det er (Grimen, 2004, s. 241-242).

3.1.2 Kvantitativ metode

Henry Valen og Daniel Katz er to statsvitere som i 1957 brukte kvantitativ metode for å samle inn data om stortingsvalget. De ville relatere partilederens adferd til velgernes persepsjoner, holdninger og adferd. Studien til Valen og Katz er et typisk eksempel på kvantitativt orientert forskningsopplegg. Poenget med kvantitativ forskning er å frambringe data som kan tallfestes og som kan danne grunnlag for generalisering. Når en skal jobbe med kvantitativt forskningsopplegg er det viktig å ha presise hypoteser på grunn av at hypoteseformuleringen har en så stor avgjørelse for utvalget i forskningsprosjektet (Grimen, 2004, s. 251-252).

Det har i flere tilfeller vært innvendt at spørreskjemaer kan feiltolkes av informantene slik at forskeren ikke får den rette infoen som trengs til forskningsprosjektet sitt. For at forskeren skal sørge for at informantene skal tolke spørsmålene må forskeren sørge for å kjenne de til informantenes kontekst, tenkemåter, kategorier og lignende. Men dette er kun tilgjengelig i intensive kvalitative forskningsopplegg (Grimen, 2004, s. 256).

3.2 Kvalitativ spørreundersøkelse som forskningsstrategi

Vi har valgt kvalitativ metode for spørreundersøkelsen i denne oppgaven. Vi har valgt kvalitativ fordi vi ønsket utfyllende og presise svar fra informantene. Grunnen til vi valgte denne metoden var fordi vi tenkte vi fikk mest mulig informasjon med denne metoden. Informantene kunne svare på spørsmålene i ro og fred istedenfor at vi satt og intervjuet dem, da kunne vi risikert å ikke få helt ærlige svar. I et intervju kunne vi ha kommunisert bedre med informanten slik at de kunne ha spurt oss om noe var utydelig. Det samme kunne vi gjort tilbake om det var noe som vi følte vi ikke fikk tydelig nok svar på. I en spørreundersøkelse kan vi ha åpne og lukkede spørsmål. Åpne spørsmål gir informanten mulighet til å skrive frie svar og utdype seg slik de vil. På andre siden har vi lukkede spørsmål med faste svaralternativer til informanten (Karlsen, 2009, s. 61).

Vi har valgt å bruke åpne spørsmål i vår spørreundersøkelse fordi vi vil ha mest utfyllende svar. Vi kan også forhåpentligvis se forskjellen på informantene på hvordan de har svart med tanke på stillingen deres, at en fagarbeider kanskje har andre verdier enn en pedagogisk leder har. Dette vet vi ikke enda, men det vil bli spennende å se resultatet av undersøkelsen.

Spørreundersøkelsen skreiv vi slik at det skulle være lettfattelig for informantene å forstå. I og med at vi ikke var til stede og kunne svare på eventuelle spørsmål så tenkte vi at spørsmålene måtte være så enkle som mulig for informanten å lese og forstå.

3.3 Vår forskningsprosess

I denne oppgaven begynte vi med å finne ut hvilket tema vi skulle ta for oss. Vi landet på "*Ledelse av ansatte i barnehagen som organisasjon*" som tema fordi vi ønsket å fordype oss i hvordan ledelse kan utføres på en best mulig måte. Problemstillingen vår ble da "*hvordan være en god leder i barnehagen*" slik at vi kan undersøke hva som blir sett på som god ledelse

av pedagogiske ledere og fagarbeidere. Selv tenker vi at trivsel på arbeidsplassen er en svært viktig faktor for arbeidet i en organisasjon. Særlig i en barnehage tenker vi det er viktig å ha en god ledelse med tanke på barna, og for å være gode rollemodeller. Vi tenker også på at goder kan være en mulighet for å skape gode holdninger og relasjoner mellom de ansatte. Ledere bør etter vårt syn være gode på å vise respekt og forståelse, samtidig som en stiller krav og sette mål sammen med sine medarbeidere. Videre i oppgaven vår fant vi relevant teori som vi ønsket å ha med i oppgaven innenfor temaet vi hadde valgt. Med denne teorien vil vi undersøke validiteten mellom dataene og teorien vi har funnet.

Etter vi hadde kommet godt i gang med teoriskrivningen begynte vi med spørreundersøkelsen for å innhente empiri. Vi valgte å begynne med teorien først for å ha et grunnlag for spørsmålene i spørreundersøkelsen. I skjemaet hadde vi elleve kvalitative spørsmål som informantene skulle svare på, og våre informanter er da to pedagogiske ledere og to fagarbeidere. Informantene har mange års erfaring i barnehagen og ses på som faglig sterke, fagutdannede personer med bred erfaring og god barnehagekompetanse. Grunnen til at vi valgte kvalitative spørsmål var for å få utfyllende svar slik at vi har nok data til å drøfte. I drøftingsdelen vil vi også undersøke relabiliteten i dataen vi har innhentet, vi ser da på hvor like svarene er blant informantene, og hva som skiller de to stillingstittelnes oppfatning i dataen vi innhenter. Svarene informantene kommer med vil vi ta med oss videre og reflektere over på hvordan en kan bli en god leder i barnehagen.

Barnehagelærer er et kvinnedominert yrke og har ofte kvinnelige ledere. I spørreundersøkelsen vår hadde vi kun kvinnelige informanter, noe som gjør at vi dessverre ikke får menn sitt syn på ledelse i barnehagen i dette forskningsprosjektet.

3.4 Etiske betraktninger

I en spørreundersøkelse der vi ønsker informantenes meninger og holdninger kan vi risikere å få sensitiv informasjon. Undersøkelsen vår går ut på hva pedagogisk leder og fagarbeideren syns er god ledelse i barnehagen, og da kan vi risikere å få svar som ikke er ønsket at skal komme videre. Derfor er det viktig av informantene er informert om at det kun skal brukes til data for å finne svar på problemstillingen vår. Av hensyn til personvern har vi valgt å bruke fiktive navn på våre informanter, vi vil heller ikke bruke andre navn fra verken arbeidsplasser eller personer.

Informantene vi har valgt til vårt forskningsprosjekt har blitt informert via et samtykkeskjema om at deres informasjon kun vil bli brukt som data til arbeidet vårt. Samtykkeskjemaet gir informantene rettigheter som blant annet å trekke seg fra undersøkelsen, gjør de det vil informasjonen bli makulert og slettet. De har også fått informasjon om tema for oppgaven og hvordan vi skal bruke informasjonen vi får. Data fra informantene våre vil uansett bli slettet og makulert etter at vi har levert bacheloroppgaven vår.

3.5 Validitet, reliabilitet og feilkilder

Validitet vil si å måle innhentet data med den faktiske teorien. Vi vil da vurdere dataen vi har samlet inn opp mot teoriene vi har. Validitet berører generelt spørsmål om forholdet mellom det som er observert, og det som er registrert som for eksempel om innsamlingen og behandlingen av data er gjort på en nøyaktig måte (Karlsen, 2009, s. 109). For å måle validiteten mellom svarene fra spørreundersøkelsen og teorien vi ha funne vil vi se på hvilke svar som stemmer overens med teorien og trekke frem dette i drøftingen. Vi vil se på hvorfor dette stemmer og drøfte dette videre.

Reliabiliteten vil si hvor stabil dataen vi har innhentet er. Begrepet om reliabilitet vil si at de operasjonelle definisjonene må balansere mellom å oppfylle krav om validitet i forhold til den teoretiske definisjonen, men samtidig gi oss høy reliabilitet, for dermed å kunne måle forhold i virkeligheten slik de lar seg måle (Karlsen, 2009, s. 109). I vår forskningsprosess vil vi se på reliabiliteten på undersøkelsen, altså hvor likt informantene har svart på spørsmålene. Vi vil videre analysere reliabiliteten blant pedagogiske lederne og fagarbeiderne, samt å se om de har samme oppfatning av arbeidsplassen.

Feilkilder i en slik spørreundersøkelse kan være utfordrerne med tanke på når vi skal måle validiteten og reliabiliteten hvis ikke den blir gjort nøye. En feilkilde kan føre til at vi som forskere kan få feilinformasjon om problemstillingen vår og at vi får et uønsket utfall av forskningsprosjektet. Når informantene får spørreundersøkelsen kan spørsmålene feiltolkes med at de ikke skjønner spørsmålene og at vi da får feilinformasjon fra dem. En annen feilkilde som vi kan risikere er om informantene gjør spørreundersøkelsen sammen med noen andre eller spør noen andre om hva de har svart på det aktuelle spørsmålet. Vi må også ta høyde for ubesvarte spørsmål slik at vi kanskje ikke får all den informasjonen vi skulle hatt til forskningsprosjektet.

3.6 Analyse

En analyse bør starte med en påminnelse om prosjektets problemformulering. I et slik prosjekt innebærer det feltarbeid, analyse og tolkning. Analysedelen er altså ikke en isolert prosess som skal gjøres når datamaterialet er innhentet, men en kontinuerlig måte å tenke og jobbe på gjennom hele prosessen. Før et analysearbeid kan begynne må datamaterialet klargjøres. Den vanligste måten å omgjøre innsamlet datamateriale på er til skriftlig tekst eller til presentasjoner, tabeller, grafer eller andre statiske fremstillinger. En analyse dreier seg om å redusere datamaterialet man jobber med slik at det blir orden, struktur og mening i innholdet. Ved å klargjøre analysen må overflødig materiale som ikke har noe betydning for forståelsen og formålet med problemstillingen fjernes. Eksempel på dette kan være digresjon slik at informantene skriver mer enn det spørsmålet vil ha svar på, da er det viktig å kunne filtrere bort slik informasjon. Noe som kan være utfordringer i en analyse er å skille mellom informantens tolkninger og egne tolkninger av disse i teksten. En måte å sikre en tydelig forskjell er å sitere informantens svar for så å tolke ut fra svaret de ga (Bergsland & Jæger, 2016, s. 81-82).

3.7 Vår analyseprosess

Vil vi ta for oss den innsamlede dataen fra spørreundersøkelsen og koble den opp mot relevant teori, med andre ord, om det er god validitet. Vi vil videre analysere svarene vi har fått fra informantene opp mot teorien vi har funnet for å sammenligne resultatene. I drøftingen vil vi sitere dataen som kom best fram i spørreundersøkelsen for å drøfte det opp mot teorien.

I spørreundersøkelsen vår får vi et innblikk i hvordan informantene ser på problemstillingen vi har valgt og hvordan deres oppfatning av den er, samt hvordan de forholder seg og ønsker at hverdagen skal være i barnehagen. Vi har valgt en del spørsmål som går på relasjon og trivsel fordi vi tenker dette er et relevant tema for at en barnehage skal fungere best mulig som en organisasjon.

Videre i analysen vår vil vi trekke frem de spørsmålene og svarene som er relevant for problemstillingen vår, slik at vi kan koble det best mulig opp mot teorien vår. Validiteten er en viktig del av forskningsprosessen slik at vi forhåpentligvis får svar som er knyttet til teorien. I drøftingsdelen vil vi sitere svarene vi får og videre tolke og analysere svarene slik at vi kobler dataene vi har opp mot teori.

4.0 Presentasjon av resultat og drøfting

I dette kapitlet skal vi gå gjennom data som har blitt innsamlet fra spørreundersøkelsen og sammenkoble det opp mot teori. Dette vil vi bruke for å knytte funnene opp mot våre antagelser og gi oss en bedre forståelse av hvordan en god leder er ut i fra meningene som fremkommer i svarene.

I funnene tar vi for oss en del av spørsmålene fra undersøkelsen som vi mener er interessant og bidrar til å svare på problemstillingen vår. Informantene har blitt anonymisert og gitt nye navn av oss slik at deres identitet holdes skjult.

4.2 Informantenes bakgrunn

For å kunne gi et innblikk i hvem informantene er stilte vi som første spørsmål

«Hvilken stillingstittel har du og hvor lenge har du jobbet i barnehage?»

Kristine jobber som fagarbeider, har jobbet til sammen 10 år i barnehage hvorav noen år som assistent før hun tok fagbrev som fagarbeider i barnehage.

Sandra jobber som fagarbeider, har jobbet 7 år i samme barnehage, et av årene var hun lærling i barnehage.

Berit jobber som pedagogisk leder, har jobbet til sammen 12 år i barnehage.

Yvonne jobber som andre pedagogiske leder på avdelingen sin. Hun har jobbet 6 år i barnehage.

4.3 Trivsel og arbeidsmiljø

Neste spørsmål tar for seg trivsel som de ansatte har på arbeidsplassen. Her vil vi se på hva informantene mener er viktig for at de ansatte skal trives og ha et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen.

«Hva legger du i god trivsel på arbeidsplassen?»

Kristine sier:

«Godt arbeidsmiljø med gode kollegaer som støtter hverandre og en ledelse som ser alle ansatte.»

Sandra sier:

«Gaver ved bursdag, påske egg, snille kollegaer, kollegaer som gir komplimenter og positivitet.»

Berit sier:

«Kjekke arbeidskollegaer, leder som har tid til meg. Kunne snakke om både kjekke og mindre kjekke ting. Tulle og tøyse sammen. Alle vet hva de skal gjøre av seg selv. Stole på medarbeidere.»

Yvonne sier:

«Godt miljø hos de ansatte. Gode arbeidsforhold. Ingen baksnakking. At alle skal få ytre sin mening. At alle får brukt kunnskapen sin.»

Disse svarene har noen forskjeller i seg som vi ser. Kristine mener at det er viktig å ha en leder som ser alle ansatte, mens Sandra setter pris på belønning i form av gaver som påske egg og positive tilbakemeldinger. Berit er opptatt av at man skal kunne tøyse og tulle sammen, mens Yvonne legger vekt på ingen baksnakking.

I følge Skogen et al (2013) så har en leder en sentral rolle for å skape god trivsel på arbeidsplassen. Av data vi fikk kan vi se at informantene har fokus på å bli sett og ha det gøy med kollegaene sine, Skogen sier videre at humor bidrar til god kommunikasjon blant de ansatte. Larsen & Slåtten (2020) forteller videre at som leder må en huske på at medarbeiderne kan ha ulik oppfatning og tolkning av det som blir sagt. Da må en som leder

huske at kommunikasjonen må bevares på en god måte med humor, positivitet og framsnakking av andre slik informantene ønsker og gir uttrykk for i spørreundersøkelsen.

Vi kan derfor se på resultatet av datamaterialet vi har innhentet at trivselen går mye på at relasjonene til hverandre skal være gode og at de blir sett og satt pris på. Dette er noe vi tror er en viktig del av en arbeidsplass for å drive organisasjonen best mulig. Har organisasjonen dårlig kommunikasjon og relasjoner så tenker vi at dette skaper utfordringer for hverdagsdriften og trivselen for de ansatte. Dette er noe Yvonne tar opp i sitt svar med at hun ikke ønsker baksnakking for at det skal være trivsel på arbeidsplassen.

Samtidig er de alle enig om at gode kollegaer og godt arbeidsmiljø er noe som er nødvendig for god trivsel. Dette passer veldig godt med tanke på neste spørsmål som omhandler hva de selv gjør for at det skal være et godt arbeidsmiljø.

«Hva gjør du for at det skal være et godt arbeidsmiljø?»

Kristine sier:

«Jeg gjør det jeg kan for å være en god kollega, jeg er positiv og snakker fint til de andre.»

Sandra sier:

«Jeg mener at jeg er hyggelig og smiler masse.»

Berit sier:

«Jeg har et godt humør, motiverer kollegaene mine, kommuniserer hva jeg gjør, for eksempel om jeg må bort fra avdelingen.»

Yvonne sier:

«Jeg spør ansatte om de vil bli med på ulike ting utenom arbeidstid som fjellturer, lønningspils. På jobb er jeg imøtekommende og snakker med «alle» om jeg har tid til det.»

Disse svarene skiller seg mer mellom fagarbeiderne og de pedagogiske lederne.

Fagarbeiderne mener at de selv gjør det de kan for å være en god kollega, er hyggelig og

smiler. Pedagogiske lederne fokuserer på at de motiverer og tilbyr å være med de andre ansatte på fritiden og at de gjør det de kan for å ha god kommunikasjon. Samtlige mener de at de selv har et godt humør og er hyggelige kollegaer.

For å forstå barnehagen som organisasjon mener Larsen & Slåtten (2020) at det er viktig å ha kunnskap om hvordan man motiverer medarbeiderne sine. Om barnehagens mål sier Larsen & Slåtten (2020) videre at barnehagen er i stadig utvikling, og for å kunne forbedre kvaliteten i barnehagen er det derfor viktig å god ha kunnskap rundt organisasjonsteorier. En del av organisasjonsteori kan omhandle hvorfor ansatte mistrives, å vite hvordan man kan motivere og dele ansvar. Vi ser ut i fra svarene at de pedagogiske lederne er fokusert på dette som omhandler å motivere sine ansatte. Nå sier ikke Berit noe om hvordan hun gjør det, men vi kan se at Yvonne har samværs eksempler som lønningspils og fjellturer hvor de ansatte kan ha det gøy i lag. I følge Utdanning.no (2022), så bør fagarbeideren være god på å bygge relasjoner og være god på å kommunisere med andre. Det ser vi til dels igjen her ved svaret til Kristine da hun sier at hun er positiv og snakker fint til de andre. Snakker man fint med hverandre vil vi tro at det har en positiv effekt for relasjonsbygging med de andre medarbeiderne i barnehagen. Dette ser vi også at Yvonne streber etter i en travel hverdag da hun snakker med alle om hun har tid til det.

4.4 Hva gjør lederen

For å finne ut hva en god leder i barnehagen er de neste spørsmålene knyttet opp mot hvem informantene har som leder. Da vil en leder for fagarbeideren typisk være pedagogisk leder mens pedagogisk leder har styreren som sin leder. Vi har ikke spesifikt nevnt dette i spørreundersøkelsen. Allikevel får vi et innblikk på hvordan en god leder er ut i fra besvarelsene som ble gitt.

Informantene fikk da spørsmål om:

«Gjør lederen din noen konkrete tiltak for å skape god trivsel? I så fall, hvilke tiltak?»

Kristine sier:

«Har personalmøter og personalsamtaler. Lederen min fremmer også hver enkel person med positivitet og gode tilbakemeldinger. Lederen tar tak i eventuelle konflikter.»

Sandra sier:

«Lederen min gir gaver, hender vi har god mat eller kake på fredager. Julebord og sommerfest.»

Berit sier:

«Overtidsmat ved personalmøte. Er synlig rundt på avdelingene og snakker med barn og voksne. Noe godt i lunsjen av og til.»

Yvonne sier:

«Har medarbeider samtaler, tar oss på alvor, er med oss og støtter oss på ting vi finner på.»

Ut i fra svarene informantene har avgitt ser vi noen forskjellig fra hva lederen faktisk gjør for å skape trivsel på arbeidsplassen. Kristine trekker frem at lederen hennes fremmer hver og en med positivitet og gir gode tilbakemeldinger. Bergsland & Jæger (2016) definerer ledelse ved at lederen skaper gode relasjoner med sine medarbeidere og støtter dem i arbeidet sitt er med på å påvirke det faglige arbeidet i samspill med assistenter og fagarbeidere. Sandra og Berit nevner begge at lederen deres gir goder i deres barnehager. Sandra nevner kake på fredager

mens Berit nevner noe godt i lunsjen av og til. Gotvassli (2019) skriver om Herzbergs sine trivselsfaktorer, hvor en stor gruppe av mennesker fra hans undersøkelser hadde samme syn på hva som var positive faktorer for trivsel på arbeidsplassen. Når vi ser at lederen til både Sandra og Berit bruker mat som en del av arbeidet med trivsel tenker vi at dette er noe som kan være verdt å ta med oss videre. Yvonne svarer at hennes leder tar de på alvor og støtter dem gjennom aktiviteter som de finner på. Lundestad (2012) forklarer at medvirkning fra ansatte kan være med på å skape et felles faglig ståsted i organisasjonen. Videre påpeker Lundestad at det å kunne få bidra med synspunkt og beslutninger som skjer i barnehagen kan være en god motivasjon for medarbeiderne. Flere svarer også at lederen har personalmøter og personalsamtaler. Dette er i tråd med hva rammeplanen (2017) skriver om ledelsen i barnehagen, ved å bruke ulike arbeidsmetoder på som gjør at hele personalgruppen involveres for utviklingen av innholdet i barnehagen. Vi synes det er interessant å se de forskjellige måtene lederne skaper trivsel på. Som leder i barnehagen tenker vi det er viktig å skape god trivsel, da trivsel på arbeidsplassen er noe vi tenker er grunnleggende for godt arbeidsmiljø og ikke minst utviklingen av barnehagen en lærende organisasjon. Dette gjenspeiler seg i hva Gotvassli (2019) skriver om motivasjon i form av organisasjonskulturen, der lederen skal klare å motivere sine ansatte.

Videre i spørreundersøkelsen ville vi finne ut hvordan deres leder lar de ansatte medvirke i barnehagen

Hvordan lar lederen din deg medvirke i hverdagen?

Kristine sier:

«Jeg får komme med ideer og innspill.»

Sandra sier:

«Lederen tar fatt i tilbakemeldinger.»

Berit sier:

«Lederen min hører på meg og andre ansatte, vi er i et pedagogisk team som samarbeider godt sammen.»

Yvonne sier:

«Spør hva en har lyst å gjøre. Om vi ser eller finner noe å gjøre så får vi som regel gjøre det.»

Medvirkning fra de ansatte er en viktig del av organisasjonens hverdag, og at barnehagen bør ha en visjon om at alle skal bli hørt og sett, ifølge Lundestad (2012). Dette ser i dataene vi har innhentet fra informantene at de ønsker å bli hørt av lederen og at de samarbeider som et team. Samtidig skal det tas hensyn til fagligheten i medvirkningen slik at kanskje ikke alt er like relevant, men at alle skal få muligheten til å uttrykke sine meninger og ideer fortelle Lundestad videre. Vi kan se videre at motivasjon er en viktig del for medvirkningen. Ifølge Gotvassli (2019) er de typiske tegnene for motivasjonsfaktorene at de ansatte får ansvar i hverdagen. Dette kan vi se at er en verdi for Kristine og Berit, det å generelt bli sett av de rundt seg og kunne komme med løsninger som kommer barnehagen til gode.

Vi tror at medvirkning i organisasjonen er viktig fordi dette omhandler mye om trivsel som tidligere nevnt. Medvirkning tenker vi har en stor betydning for de ansattes selvfølelse, og er med på å motivere dem i barnehagehverdagen. Vi ser også at det kan være sprik mellom teori og det ene svaret vi har fått. Yvonne nevner at de stort sett får gjøre som de vil. Bergsland & Jæger (2016) sier at det ikke skal være tilfeldig for hva man gjør i barnehagen, det skal alltid være i tråd med rammeplanen for innhold og barnehagens verdigrunnlag. Samtidig så vil vi tolke dette slik at det den pedagogiske lederen finner på er i tråd med rammeplanen, særlig hvis det de finner på omhandler barnas medvirkning. Rammeplanen for barnehager (2017) sier blant annet barn skal få mulighet til å delta i planlegging og kunne gi uttrykk for sine synspunkter som omhandler dem selv.

Neste spørsmål omhandler lederens veiledning av de ansatte.

Hvordan veileder lederen din deg?

Kristine sier:

«Jeg får veiledning på kurs og møter.»

Sandra sier:

«Konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger.»

Berit sier:

«Vi har ukentlige samtaler og samtaler utenom. Kan få veiledning hvis jeg har behov.»

Yvonne sier:

«Lederen min veileder meg i her og nå situasjoner. Jeg kan også komme med saker og spørre om veiledning. Vi kan også planlegge veiledning.»

Når vi har vært ute i praksis har vi fått høre historier fra noen pedagogiske ledere at når de har spurt om veiledning på forskjellige oppgaver de hadde, har de blitt møtt med svar som: *«Nå er du ferdig utdannet, nå skal du klare deg uten veiledning»*. Derfor var dette et interessant spørsmål å stille informantene. Av svarene som fremkommer kan vi se at informantene blir veiledet i forskjellige situasjoner, noen får i her og nå situasjoner, mens andre i møter og samtaler. Ifølge Stålsett (2009) er det viktig for en leder å ha en god relasjon og kjennskap til veisøkeren før en veiledning slik at veiledningen blir best mulig. Videre fortelle Stålsett at det er en grunnleggende faktor hvilken bakgrunn og holdninger veisøkeren har, slik at som veileder bør en ha et viss kjennskap til hvordan de ansatte takler tilbakemeldinger og kritikk. I denne dataen vi har innhentet her ser vi at Sandra ønsker konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger. Dette tenker vi at sier noe om hennes toleranse, mens andre kanskje ikke tåler en slik type tilbakemelding og må heller ha en samtale der veileder formulerer seg på en mykere måte. Berit svarer at hun kan få veiledning ved behov. Skogen et al (2013) beskriver at store deler av det å ha en lederrolle består av å veilede personalet. Ut i fra dette tenker at fortellingen vår fra praksis der den nyutdannede barnehagelæreren fikk svar om at hun/han er ferdigutdannet og ikke skal ha veiledning, ikke henger på greip når vi ser hvordan våre informanter har det i barnehagen. Eneste svaret som kan tyde på at det ikke blir gitt veiledning i den grad de kanskje har behov for er Kristine, som kun sier hun får veiledning fra kurs og møter. Som fagarbeider skriver Utdanning.no (2022) at en vil få oppgaver om å gjennomføre pedagogisk arbeid for barn som skal stimulere barna til utvikling og vekst. Hvis en da ikke får veiledning i hvordan oppgavene skal utføres kan det være at en som pedagogisk leder ikke veileder slik rammeplanen sier at en skal gjøre. Rammeplanen (2017) sier at en som pedagogisk leder skal veilede og påse at både rammeplanen og barnehageloven oppfylles,

samtidig har pedagogisk leder ansvar for å lede planleggingen, gjennomføringen og dokumentere arbeidet. Det kan også være at erfaringen og kompetansen Kristine besitter etter å ha jobbet 10 år i barnehage ikke trenger like mye veiledning som en nyutdannet barnehagelærer eller fagarbeider, og derfor ikke nevner noe særlig mer om hvordan hun får veiledning. Det kan være slik som Gotvassli (2010) nevner om organisasjonskultur at på avdelingen til Kristine har de et felles språk og felles oppfatning av hva som er viktige mål på hvordan arbeidet skal gjennomføres og hvordan arbeidet skal vurderes.

På siste spørsmål om hva lederen gjør lurer vi på hvordan lederen holder seg oppdatert på den nyeste forskningen innen barnehage.

Hvor flink er lederen din til å oppdatere seg på nye teorier og forskning?

Kristine sier:

«Lederen min viser til nyere forskning på personalmøter.»

Sandra sier:

«Lederen min følger råd og anbefalinger som hun har fått fra kommunen.»

Berit sier:

«Min leder bruke rammeplanen aktivt i ukeplanene. På avdelingsmøter og ped. leder møte kommer hun med forskning som kommunen legger frem.»

Yvonne sier:

«Jeg synes min leder er veldig oppdatert. Lederen min gir meg også oppdateringer på teorier og nyere forskning. Det blir sendt artikler om forskning på epost til pedagogiske ledere. Hvis noe av det hun presenterer er uklart forklarer hun det på en annen måte.»

I denne delen ser vi at informantene er fornøyd med kunnskapsopplysningene lederen gir og har. Vi kan referere til hva Kunnskapsdepartementet (2017) sier om at alle som jobber i barnehagen skal, med sin kompetanse og erfaring, være med på å følge målene og kravene som står i rammeplanen. Videre forteller Forskning.no (2022) at ledere som har visjon om

endringer etter tiden vi er i, er de beste lederne. Dette ser vi tydelig i dataene også, at informantene setter pris på at forskning og teorier er en viktig del av lederens visjon i barnehagen. Det viktige med å innhente ny forskning og teorier er å formidle dette ut til alle ansatte i barnehagen slik at alle er oppdatert. Slik som Kristine og Sandra som er fagarbeidere så er det viktig at de pedagogiske lederne formidler informasjonen de har fått på for eksempel ped-leder møter vider ut til personalet. Videre forteller Forskning.no (2022) at personalet ønsker å få brukt kompetansen sin samtidig som de ønsker å utvikle seg videre. Vi tror dette henger godt sammen med hvordan mennesket er, vi ønsker å utfordre oss selv for å kunne videreutvikle oss. At personalet utvikler sine kompetanser tenker vi er med på å bidra til positive utfall for en god og pedagogisk læring for barna.

4.5 Relasjoner til lederen

I siste del av spørreundersøkelsen har vi stilt spørsmål om selve lederen deres og om hvordan hun/han er som leder.

Hva liker du ved din leder?

Kristine sier:

«Det jeg liker med min leder er at hun er veldig rask i å ordne opp i konflikter og uenigheter.»

Sandra sier:

«Min leder har tar seg tid til å lytte, og hun er god til å lytte. Jeg liker også at hun er rettferdig og saklig.»

Berit sier:

«Jeg liker at min leder tar tak i noe om det er noen problemer, da pleier hun å ordne opp. Jeg liker at hun har døren åpen på kontoret slik at det er lettere å komme til henne om det er noe jeg vil snakke om.»

Yvonne sier:

«Lederen min har gode lytte egenskaper og bruker tid på å lytte til de ansatte. Jeg liker at hun er oppdatert på teorier. Hun er imøtekommende og lett å snakke med. Hun spør ofte om hvordan vi har det og hun vil at vi skal ha det bra.»

For å kunne bli en god leder i barnehagen ser vi for oss at det er nyttig å ha informasjon om hva informantene liker ved sin leder. Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver at en organisasjon er et sosialt system med relasjoner mellom mennesker som jobber mot et felles mål. På svaret fra Yvonne nevner hun at hun liker at sin leder spør hvordan de har det på jobb, og at hun vil at de skal ha det bra. Gotvassli (2019) trekker frem trinn tre fra Maslows behovspyramide, dette handler om menneskets sosiale behov. I denne sammenhengen kan vi si at det omhandler relasjonen til andre mennesker. Dette er interessant med tanke på at både Kristine og Berit begge nevner at deres leder tar tak i konflikter og problemer hvis det oppstår. Rammeplanen for barnehager (2017) trekker frem at barnehagen som organisasjon

skal være fokusert på likestilling og være ikke-diskriminerende. En leder som tar tak i problemer tidlig vil vi se på som en nøytral og rettferdig leder slik Sandra liker at sin leder er. Når det gjelder å ta tak i konflikter så skriver Skogen et al (2013) at konflikter kan være skjulte og ubevisste. Hvis en selv ikke får opplysninger om at det er skjulte konflikter vil det være vanskelig å oppklare situasjonene som kan oppstå, slik vi ser det kan dette være en av utfordringene ved å være en god leder. Larsen & Slåtten (2020) påpeker viktigheten av å huske på at mennesker er forskjellig, og oppfatter og tolker på ulike måter. Videre skriver de at det er særdeles viktig å ha dialog med de ansatte, slik at en lettere ser hvordan hvert enkelt individ responderer. I svarene så kan vi se at flere av informantene liker at lederen sin er en god lytter og lett å snakke med, samtidig svarer Berit at døren på kontoret hennes leder alltid står åpen. Vi vil tolke det at Berit sin leder nærmest inviterer de ansatte inn på kontoret sitt om de trenger å snakke om noe. Det kan være med å bidra til å starte en god dialog og god kommunikasjon mellom de ansatte og lederen.

For å finne ut hva informantene ser på som en god leder og hvordan de ser for seg en god leder skal fremstå stilte vi følgende spørsmål:

Hva er en god leder?

Kristine sier:

«En god leder er en leder som ser alle og løser konflikter med en gang. En god leder lar ansatte få ha ansvar og stoler på at de gjør jobben sin.»

Sandra sier:

«En leder som tar seg tid til å lytte til sine ansatte og som smiler.»

Berit sier:

«En god leder tar ansvar, gjør gode tiltak, er inkluderende.»

Yvonne sier:

«En leder som er oppdatert om lover og regler. En leder som legger til rette for at vi er ulike og arbeider på ulike måter. En leder som tar vare på de ansatte og arbeider med å skape et positivt klima innad blant de ansatte. En leder som lar ansatte ytre sine meninger og lar dem føle seg sett.»

I informantenes meninger om hva en god leder faktisk er så kan vi se at det å bli sett og tatt vare på verdsettes hos informantene. Annerkjennelse er en viktig del i lederskap, videre forteller Skogen et al (2013) at som leder bør en ha kjennskap til å gi motivasjon til de ansatte, og det viser seg at den mest motiverende belønningen er å gi verbal ros. I følge Bergsland & Jæger (2016) er en leder en som har god relasjon til sine medarbeidere. En skal også sørge for at de ansatte føler seg betydningsfulle slik vi ser informantene verdsetter. Ser vi på svaret til Kristine så ser vi at hun mener en god leder er en som gir ansvar og stoler på at de ansatte gjør jobben sin. Med dette vil vi tro at en føler seg både betydningsfull og verdsatt hvis lederen da lar ansatte få bruke sin utdanning og kompetanse til å utføre sitt arbeid. Videre forteller Bergsland & Jæger (2016) at lederen skal kunne utvikle trivsel og forebygge stress, slik som Yvonne forteller om at hun ønsker et positivt klima blant ansatte. Et positivt klima er grunnleggende for at de ansatte skal kunne løse konflikter slik Bergsland & Jæger (2016) nevner. For Yvonne er det viktig at lederen er oppdatert på lover og regler som gjelder i tiden. Med dette tenker vi at hun mener lover og regler knyttet opp mot arbeidsmiljøloven eller tariffavtaler. Yvonne svarer også at en god leder legger til rette for ulikheter mellom de ansatte og på måten de arbeider. Hun svarer videre at en god leder arbeider med å skape et positivt klima og lar ansatte få ytre sine meninger. Arbeidsmiljøloven (§1, 2005) beskriver at formålet med loven er å sikre et godt arbeidsmiljø, legge til rette for arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon. Et eksempel vi vil ta fra praksisperioden var da en ansatt som kom tilbake fra permisjon og hadde rett på ammeferie, retten til ammeferie er et godt eksempel på å legge til rette for arbeidstakers livssituasjon. Vi tenker at dette er noe en som leder bør vite.

På siste spørsmål i undersøkelsen lurte vi på hvilke egenskaper informantene satte pris på hos en leder. Dette er svært nyttig informasjon å ta med seg da dette ikke nødvendigvis speiler slik situasjonen faktisk er, men heller hva informantene setter pris på.

Hvilke egenskaper verdsetter du hos en god leder?

Kristine sier:

«Jeg verdsetter å ha en leder som ser alle ansatte og er ærlig. At lederen tar oss på alvor.»

Sandra sier:

«For meg er det viktig at en leder ser de ansatte og lytte til dem. At lederen selv kan ta imot konstruktiv kritikk.»

Berit sier:

«En leder som lytter. En leder som ser alle som et team og ikke bare seg selv. En leder som gir oss mulighet til å utvikle oss som pedagoger. En leder som setter mål sammen med oss.»

Yvonne sier:

«Jeg verdsetter en imøtekommende leder. En leder som sier god morgen til ansatte, barn og foreldre. At lederen bryr seg på ekte og tar seg tid til personalet. En leder som tar seg tid til å hjelpe eller veilede om det er behov for det.»

På spørsmålet om hva informantene verdsetter hos en leder ser vi forskjeller på fagarbeidernes meninger og de pedagogiske lederne. Fagarbeiderne er begge enig at de verdsetter en leder som ser dem, tar dem på alvor, tåler kritikk og er ærlig. Som leder sier Skogen et al, (2013) at arbeidet skal bli gjennomført på en tilfredsstillende måte slik at personalet blir motivert gjennom arbeidet. Fagarbeiderne nevnte at de verdsetter å ha en leder som tåler kritikk, så skriver Skogen et al (2013) at en leder av og til må ta upopulære beslutninger som skal skje, på tross av kritikken som kan forekomme. Vi ser da for oss at det kan oppstå misforståelser eller i verstefall en konflikt. Skogen et al (2013) sier konflikter kan oppstå hvis lederen har en maktposisjon ovenfor sine medarbeidere, dette kan skape følelser som irritasjon og frustrasjon blant medarbeiderne. Selv om en er uenig i hva lederen sine avgjørelser er så er det ikke nødvendigvis en konflikt, men vi tenker at det er et viktig moment å ta med seg. De pedagogiske lederne er også opptatt av å ha en leder som ser dem og som verdsetter dem. Selv om de er enig med fagarbeiderne har de i tillegg andre ting som de verdsetter hos en leder. Her kommer Berit inn på muligheten for å kunne videreutvikle seg som pedagog. Hvis vi ser på Maslows behovspyramide som Gotvassli (2019) beskriver, så er selvrealisering på toppen pyramiden. Maslow mente for at en skulle kunne klatre opp til neste nivå på pyramiden måtte de grunnleggende behovene være dekket først. Gotvassli (2019) trekker frem at teorien i dag er aktuell med tanke på personalutvikling. Berit faller godt innunder denne teorien, samtidig kan vi tenke oss at Berit har det relativt godt i arbeidslivet siden hun har selvrealiserings mål slik vi finner på toppen av pyramiden til Maslow. Totalt kan en se en rød tråd her hos de ansatte hvor alle verdsetter å ha en leder som ser dem. Som Yvonne svarer så kan det være

med å si god morgen til sine ansatte. Vi kan se sammenhengen med det å si god morgen kontra det å ikke si noe om morgenen, sier man god morgen til noen så har en faktisk lagt merke til den ansatte.

4.6 Avsluttende drøfting

For å være en god leder i barnehagen er det mange faktorer en må tenke på. Vi har sett at svarene fra våre informanter har hatt sprik på enkelte spørsmål, men at de samtidig har vært enig i flere av spørsmålene. En av de som skiller seg ut er måten de ansatte verdsetter en god leder. Der er fagarbeideren mer fokusert på det å bli sett og hørt mens de pedagogiske lederne vektlegger i tillegg muligheter for videreutvikling og veiledning. Det er også forskjeller på hvordan de ansattes muligheter for å kunne medvirke i eget arbeid. På spørsmål om hvordan informantene fikk medvirke i hverdagen kunne det se ut som at fagarbeideren kun fikk komme med ideer, mens de pedagogiske lederne jobbet mer i team og de fikk som oftest brukt sin kompetanse slik de ønsket. Dette er et punkt som vi selv har opplevd i praksis, der fagarbeiderens kunnskap kan bli side satt til fordel for den pedagogiske lederen. For å kunne bli en god leder tenker vi det er viktig at alle skal få kunne ytre sine meninger, men at en som leder av og til må ta beslutninger som ikke alltid er like godt mottatt. Den ene praksisbarnehagen som vi har erfaring fra hadde styreren bestemt at det kun skulle være fagarbeidere eller assistenter som gjorde oppgaver knyttet til kjøkken og matlaging. Begrunnelsen var at slike oppgaver kunne alle gjøre, og da skulle de pedagogiske lederne få være mer på avdelingen sammen med barna eller ha mulighet til å planlegge arbeidet. Grunnlaget for avgjørelsen fra styreren i barnehagen kan diskuteres. Likhetene av svarene i spørreundersøkelsen er at de alle er enige om å ha en synlig leder som lytter til de ansatte. Informantene er og samstemt på at trivselen er avgjørende for arbeidsmiljøet hvor lederen tar tak i utfordringer og konflikter dersom dette oppstår.

5.0 Oppsummering av vårt syn på god ledelse

Før vi startet arbeidet med bacheloroppgaven hadde noen tanker og antagelser på hva vi mente kunne bidra til god ledelse. Forskjellene mellom fagarbeider og pedagogisk leder tenkte vi kunne variere noe. Vår problemstilling var *“hvordan være en god leder i barnehagen”*. Ut i fra problemstillingen har vi valgt ut tre hovedtema fra spørreundersøkelsen.

Trivsel og arbeidsmiljø

Vi ser at hos informantene har trivsel og arbeidsmiljø er stor betydning for at deres barnehagehverdag skal være bra. De ønsker en hverdag med humor og latter, og generelt et godt samhold blant de ansatte. I drøftingen kan vi se en liten forskjell på svarene blant de to stillingene. Fagarbeiderne har et fokus på å være en god kollega og snill, mens de pedagogiske lederne ønsker å motivere og finne på aktiviteter utenom jobb. Med dette ser vi at de pedagogiske lederne har mer fokus på at de ansatte skal trives som et felleskap. Informantene legger også vekt på at lederen skal se dem og verdsette arbeidet de gjør. Som leder ser vi at motivasjon og kommunikasjon er en viktig del for informantene og at dette er med på å skape trivsel. Det vil også være viktig å ta utgangspunkt i at folk takler tilbakemeldinger forskjellig, og er derfor viktig å tenke over hvordan kommunikasjonen utføres med de ansatte.

Hva gjør lederen

På hva lederen gjør er det litt forskjell, flere av informantene svarer at lederen deres lar dem komme med innspill og ofte får gjøre det de finner på. Det kan se ut som det å la de ansatte få muligheten til å komme med synspunkt og meninger har en positiv effekt. Det å gi ansvar videre til andre kan se ut som er en del av måten lederen gir motivasjon for arbeidet til informantene. Fagarbeideren ser ut til å få informasjon kun via avdelingsmøter, personalmøter eller medarbeider samtaler. Dette tenkte vi i drøftingsdelen at er litt for lite, og at kommunikasjonen fra en god leder bør være bedre enn dette. Samtidig kan det se ut som informantene våre er fornøyd med sin leder. Fra teorien tenker vi det er viktig å ta med at en som leder av og til må ta kjipe avgjørelser eller vanskelige samtaler.

Relasjoner til lederen

Når vi så på hvilken relasjon informantene har til lederen sin ser vi at de setter pris på å ha en leder som er god til å lytte, og tar tak i problemer og konflikter som oppstår. Det interessante momenter som fremkommer er det å være en leder som er åpen og tar seg tid til de ansatte. En av informantene nevnte at en god leder var en leder som var oppdatert på lover og regelverk. Å ha kontroll på lover og regelverk kan være komplisert, men vi er enig om at det er noe en god leder bør ha kunnskaper om. En annen ting vi støtter er at en god leder i barnehagen bør være en positiv og smilende leder. Som leder ønsker flere av informantene en leder som ser dem som et team hvor de kan planlegge sammen. Ut i fra vår erfaring med praksis hvor vi har hatt lederer så har det kommet tilbakemeldinger fra de ansatte om at hvis en skulle gjort dette igjen, kunne det være lurt å planlegge sammen med de ansatte. Vi tenker derfor at dette er svært viktig om en skal lede andre, med å la de bli med på planleggingsprosessen.

Vår refleksjon

For å kunne være en god leder i barnehagen tenker vi at en må være inkluderende og la alle få kunne komme med meningene sine. Vi tenker også at en leder må ta ansvar og ta tak i situasjoner som kan oppstå hvis det skulle være konflikter. For at en leder skal motivere tenker vi at som leder må en gå frem som et godt eksempel, og være synlig i barnehagehverdagen. Kommunikasjon mellom ansatte kan vi se på som en utfordring da det ikke er slik at alle tolker likt, derfor ser vi fordeler med å ha dialog når en kommuniserer.

Begrensingen av oppgaven med at vi kun har fire informanter hvorav ingen er styrer eller assistent, har ikke hatt så stor innvirkning på resultatet av svarene vi har kommet frem til. Dette fordi vi har hatt praksis hver for oss i tre forskjellige barnehager, der vi kan se at refleksjonen vår om hvordan man bør utøve god ledelse i barnehagen henger sammen med vårt synspunkt. Butikkjobbene som vi har hatt før og gjennom hele studieperioden bekrefter også våre synspunkter på hva som har kommet frem av teori bruken og svarene som er avgitt av informantene. Vi ser for oss at det vi har lært kan brukes i andre yrker, hvor en har et lederansvar eller et personalansvar.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2022, 05 25). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-17-62>
- Barsøe, L. (2013). Barnehagelæreren som leder - Å lede voksne i arbeid med barn. Oslo: Kommuneforlaget.
- Bergsland, M. D., & Jæger, H. (2016). Bachelor oppgaven i barnehagelærer utdanningen. Oslo: Cappelen Damm.
- Dysthe, O., Hertzberg, F., & Hoel, T. (2010). Skrive for å lære - Skrivning i høyere utdanning (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Forskning.no. (2022, 05 25). Hentet fra <https://forskning.no/bedriftsokonomi-arbeid-ledelse-og-organisasjon/omsorgsfull-leder-mer-lonnsomt-enn-kontrollfrik/348321>
- Gotvassli, K. A. (2019). Boka om ledelse i barnehagen. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2010). Barnehager - Organisasjon og ledelse (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H. (2004). Samfunnsvitenskapelige tenkemåter (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, G. (2009). Språk og argumentasjon for samfunnsvitere (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). Rammeplan for barnehager. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2020). Nye Tider - Nye barnehageorganisasjoner (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2012). Barnehagen som arbeidsplass - å være som pedagog og leder. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. V. (2013). Å være leder i barnehagen

(2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Stålsett, U. (2009). Veiledning i en lærende organisasjon. Bergen: Fagbokforlaget.

Utdanning.no. (2022, 05 25). Hentet fra [https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/barne-
_og_ungdomsarbeider](https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/barne-og_ungdomsarbeider)

Utdanning.no. (2022, 05 25). Hentet fra [https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/barne-
_og_ungdomsarbeider](https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/barne-og_ungdomsarbeider)