



U i T

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Medarbeiderskap i barnehagen

- En studie av barnehageansattes syn på medarbeiderskap, og implikasjoner for ledelse

Åshild Johannesen

Masteroppgave i utdanningsledelse mai 2018

PED-3902



Innhold

Sammendrag.....	III
Forord	IV
Kapittel 1: Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering av tema	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Oppgavens oppbygging og avgrensning.....	3
Kapittel 2: teoretisk innramming.....	3
2.1 Medarbeiderskap- definisjon.....	4
2.1.2 Medarbeiderskapshjulet	5
2.2 Barnehagen som lærende organisasjon	6
2.2.1 Fleksibel jobbutforming	7
2.3 Ledelse innenfor human resource-rammen	8
2.3.1 Arbeid og motivasjon	9
2.3.2 Sammenhengen mellom ledelse og medarbeiderskap.....	11
2.3.3 Verdsettende ledelse.....	12
2.3.4 Verdibasert ledelse	12
Kapittel 3: Forskningsdesign.....	13
3.1 Kvalitativ forskning.....	14
3.1.1 Fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode	14
3.1.2 Utvalg av forskningsdeltakere.....	15
3.1.3 Den kvalitative forsker	16
3.2 Gjennomføring av fokusgruppeintervju	17
3.3 Datainnsamling, bearbeiding og analyse.....	20
3.4 Kvalitetssikring og troverdighet	21
3.5 Ethiske betraktninger.....	22
Kapittel 4: Presentasjon og drøfting av funn.....	23
4.1 Hva kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen?.....	24
4.1.1 Relasjoner i personalgruppa	24
4.1.2 Fleksibilitet, «se» og hjelpe hverandre.....	27
4.1.3 Verdier, holdninger og profesjonalitet	28
4.1.3 Motivasjon.....	30
4.2 Hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?.....	31

4.2.1 Leder som ser de ansatte	31
4.2.2 Medvirkning	32
4.2.3 Tilbakemeldinger	34
4.2.4 Mestring	36
4.2.5 Felles forståelse	38
4.2.6 Lojalitet, åpenhet og tillit	39
4.2.7 Ressurser	41
4.3 Oppsummering av funn	42
5.0 avslutning	46
Litteratur:.....	48
Vedleggs oversikt:.....	49
Vedlegg 1	1
Vedlegg 2	2
Vedlegg 3	3
Vedlegg 4	4
Vedlegg 5	5

Sammendrag

Ledere og ansatte i barnehagen er i gang med, det jeg betrakter som et omfattende utviklingsarbeid, innføring av ny rammeplan for barnehagen innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2017). Mitt utgangspunkt med studiet var å finne ut om styrking av medarbeiderskapet, kan bidra til bedre forutsetninger for en vellykket innføring av denne.

Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver stiller nye krav til både ledere og medarbeidere i barnehagen, noe som kan medføre at både ledere og medarbeidere må utvikle eget medarbeiderskap for å imøtekomme disse.

I denne oppgaven presenteres en studie av medarbeiderskap i barnehagen, og hvilke implikasjoner det kan få for ledelse i barnehagen. Min problemstilling er: *hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?*

Studiet kan betegnes som en kvalitativt, psykologisk fenomenologisk studie. Gjennom studiet har jeg søkt å finne ut hva barnehageansatte selv mener er godt medarbeiderskap, og hva de mener utvikler godt medarbeiderskap i barnehagen. Jeg har gjennomført et kvalitativt undersøkelsesopplegg der jeg har brukt fokusgruppeintervju til å samle inn informasjon. Fokusgruppene var sammensatt av de ulike faggruppene i barnehagen, fagledere/styrere, pedagogiske ledere og fagarbeidere.

Funnene viser at utvikling av medarbeiderskap, og utvikling av lederskap er to sider av samme sak. De utvikles best i gjensidig påvirkning av hverandre. Mange av de samme elementene, kan se ut som at de både er, og utvikler godt medarbeiderskap. Ledelse som bygger på grunnleggende prinsipper innen human resource, og positive mellommenneskelige forhold har stor betydning. Spesielt forhold som støtter opp om demokratiske verdier som åpenhet og tillit, likeverd og medbestemmelse. Utgangspunktet for å kunne basere ledelse på slike prinsipper, er at ledere og andre medarbeidere har en grunnleggende felles forståelse for hva som er barnehagens hovedoppgaver, samfunnsmandat og verdier.

Forord

Med denne oppgaven i «havn», avslutter jeg det som trolig blir mitt siste studieprosjekt. Min motivasjon for å starte på erfaringsbasert masterutdanning i utdanningsledelse, var et ønske om å utvikle mitt lederskap som barnehageleder. Noe jeg i høyest grad opplever at jeg har gjort. Det har vært fire spennende år i utviklingens navn. Det har gitt meg mye på det faglige og profesjonelle området, men også personlig. Det har vært spennende forelesninger med dyktige lærere. Det har vært interessante samtaler, refleksjoner og utviklende samarbeid med medstudenter. Samtidig må jeg innrømme at det har vært en krevende prosess. Full jobb, og små og store hendelser i livet har krevd sitt. I perioder har jeg virkelig lurt på om den innsatsen en slik studie, som det å skrive master krever, har vært verdt det?

Takk til alle mine dyktige og reflekterte informanter som gjorde denne studien mulig for meg. Det å være tilstede, og ha mulighet til ta vare på deres spennende og kloke refleksjoner var for meg høydepunktet i denne prosessen. Det ga meg ny innsikt ved flere sider av medarbeiderskap i barnehagen, som har ført til utvikling av mitt lederskap.

Tusen takk til Sissel Mørreaunet for god veiledning underveis. Spesielt vil jeg takke for den tålmodigheten, den hjelpen og støtten jeg har fått nå på slutten av prosessen.

Til slutt vil jeg takke til familien min som alle har støttet meg, motivert meg og pushet meg litt nå i innspurten for å komme i mål.

Åshild Johannesen

Kapittel 1: Innledning

Da jeg skulle gå i gang med å skrive min master i utdanningsledelse, ønsket jeg å skrive om noe jeg kunne ha nytte av i mitt arbeid som fagleder i barnehagen. Fagleder i Tromsø kommune er gitt samme rolle som styrer jfr. Barnehageloven. Som fagleder i barnehagen er jeg ansvarlig for å lede arbeidet med å innføre «ny», «Rammeplan for barnehagen, Innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2017), som trådte i kraft 01.08.2017. (Videre i oppgaven vil jeg benevne denne som rammeplan). Som leder er man helt avhengig av at medarbeidere i barnehagen forholder seg til det oppdraget som er gitt i lov om barnehager og forskriften. Det er derfor av stor betydning at alle ansatte, både medarbeidere og ledere, i barnehagen har en forståelse for hva det innebærer.

1.1 Bakgrunn og aktualisering av tema

Barnehagen er i stadig endring og utvikling. Full barnehagedekning og barnehagens status som første ledd i utdanningssystemet, har ført til stor oppmerksomhet mot barnehagens innhold og kvalitet. Ny rammeplan stiller både eiere, ledere og medarbeidere i barnehagen overfor store utfordringer med tanke på å få til en vellykket innføring. En vellykket innføring vil kjennetegnes gjennom at de målene og kravene som stilles til ledere, den enkelte medarbeider, og til barnehagen som organisasjon oppfylles. Her kan det å fokusere på medarbeiderskap være interessant.

Barnehagen er en pedagogisk institusjon som er regulert gjennom barnehageloven. Rammeplan er utarbeidet av kunnskapsdepartementet, og er en forskrift til loven. Den er derfor forpliktende. Forskriften utleder barnehagenes samfunnsmandat, og danner verdigrunnet som er barnehagens oppgave å forvalte.

Personalet i barnehagen består vanligvis av styrer/fagleder, pedagogiske ledere, barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter. De ulike faggruppene har som regel ulike ansvarsområder, avhengig av utdanning og stilling. Felles for alle er likevel at de er medarbeidere i barnehagen, og de deltar aktivt i alle faser av det pedagogiske arbeidet med barna. Styrer/fagleder er som regel i mindre direkte interaksjon med barna. Rammeplan vektlegger en helhetlig tilnærming til barns læring (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det innebærer at det skal tilrettelegges for lek og læring i alle leke-, hverdags og omsorgssituasjoner barn deltar i, og opplever i løpet av barnehagedagen. Kvaliteten i barns opplevelser og læring i de ulike læringssituasjoner ligger i den enkeltes jobbutførelse.

Barnehagen har mål om å være en lærende organisasjon. Dette fastslås i rammeplanen, «*barnehagen er en lærende organisasjon*» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37). I rammeplanen, blir det å være en lærende organisasjon, knyttet opp mot personalet evne til å oppdatere seg faglig. Det å være gode rollemodeller, og deres evne til å ivareta positive relasjoner på alle nivå. Videre relateres det til at det pedagogiske arbeidet til enhver tid skal være begrunnet og forankret i rammeplan og barnehageloven.

Rammeplanen legger også føringer for ledelse i barnehagen. «*En forutsetning for forsvarlig pedagogisk administrativ ledelse er et godt samarbeid med barnehageeieren, barnehagens pedagogiske ledere og barnehagens øvrige personale*» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15)

Verken ledere eller barnehageansatte kan, utøve sitt medarbeiderskap og ansvar ut fra egne holdninger og verdier, eller hva en selv mener er best. De føringene og krav som framsettes gjennom rammeplan kan komme til å utfordre gjeldende rolleforståelse for så vel ledere som andre ansatte i barnehagen. Samtidig kan prosessen med å innføre rammeplan, gi gode muligheter til å utvikle både medarbeiderskapet og lederskapet i barnehagen.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av de nye kravene og forventningene som framsettes i rammeplanen, vil jeg rette mitt fokus mot medarbeiderskap i barnehagen. Jeg betrakter alle ansatte i barnehagen som medarbeidere, men med ulike ansvar. Det vil derfor være umulig å ha fokus mot medarbeiderskap i barnehagen, uten også å berøre ledere og ledelse. Medarbeiderskap og lederskap utøves og utvikles i relasjon med hverandre. Som leder i «startgropen» med å innføre ny rammeplan, der det stilles tydelige krav til medarbeiderskap i barnehagen, vil det være av stor betydning å ha kunnskap om hva barnehageansatte selv betrakter som godt medarbeiderskap i barnehagen, og ikke minst hva de mener kan utvikle godt medarbeiderskap. Med dette som bakteppe er min problemstilling:

Hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?

For å finne svar på min problemstilling, har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

Hva kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen?

Hva utvikler godt medarbeiderskap i barnehagen?

Hva skaper et godt samarbeid mellom leder og ansatte?

Hva skaper engasjement og arbeidsglede i barnehagen?

Det er gjennomført lite forskning på medarbeiderskap i barnehage. I oppgaven er det spesielt to forhold ved fenomenet jeg vil søke å finne svar på. På den ene siden anser jeg det som vesentlig å forstå hva som betraktes som godt medarbeiderskap i barnehagen. På den andre siden finne ut hva ansatte i barnehagen tenker kan bidra til å utvikle godt medarbeiderskap, og hvilke grep som blir vesentlig å ta for leder i denne sammenheng. Jeg har valgt å ta utgangspunkt barnehageansattes meninger og tanker for å kaste lys over fenomenet, noe som innebærer en kvalitativ fenomenologisk tilnærming til min forskning.

1.3 Oppgavens oppbygging og avgrensning

Jeg har valgt å strukturere oppgaven min i seks kapitler. Første kapittel beskriver mitt utgangspunkt, interesse og bakgrunn for valg av tema. Presentasjon av min problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel to har jeg redegjort for teorigrunnlaget i oppgaven.

Teorigrunnlaget består av teori som både beskriver og definerer fenomenet medarbeiderskap, og ledelsesteori som jeg mener er relevant for å belyse fenomenet medarbeiderskap og forholdet ledelse- medarbeiderskap. I kapittel tre redegjør jeg for min metodiske tilnærming, og hvordan jeg har samlet inn, bearbeidet, og analysert materiale til oppgaven. Samt informasjon og redegjørelse for alle mine prioriteringer og valg jeg gjorde underveis. I kapittel fire belyser jeg mine funn med teori, og drøfter underveis. Det er to sentrale spørsmål som drøftes: *hva kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen?* og *hva utvikler gode medarbeiderskap i barnehagen?* Jeg har valgt en kvalitativ fenomenologisk tilnærming. I analysearbeidet har det derfor vært nødvendig å trekke inn litt ny teori for å belyse noen funn jeg har gjort. I kapittel fem oppsummerer jeg mine funn. Avslutningsvis i oppgaven presenteres mine refleksjoner rundt hvilken nytte forskningen kan ha for meg som leder i barnehagen.

Kapittel 2: teoretisk innramming

Innledningsvis i oppgaven har jeg beskrevet bakgrunnen for, og hvorfor jeg er opptatt av medarbeiderskap i barnehagen. Jeg har også forklart mitt profesjonelle og faglige utgangspunkt som leder i barnehagen. Som forsker befinner jeg meg innenfor et sosialkonstruktivistisk paradigme. Innenfor denne tenkningen betraktes mennesket som ansvarlig og aktivt i egen utvikling. Man ser på kunnskap som en sosial konstruksjon som blir

skapt i et sosialt samspill mellom mennesker, og i relasjon med det miljøet mennesket til enhver tid ferdes i. Kunnskap betraktes som noe som er i stadig endring og fornyelse, og ikke noe som kan skapes en gang for alle (Postholm,2010). Den teoretiske innrammingen rundt min forskning bygger på et sosialkonstruktivistisk paradigme. Nilssen (2012) beskriver det teoretiske rammeverket som nivået under paradigme. Det danner bakgrunnen for den forståelsen og de holdninger forskere bringer med seg inn i studiet, «det er linsa du ser verden gjennom» (Nilssen, 2012, s. 62). Hun sier videre at det ikke nødvendigvis er den samme teorien som brukes til å fortolke de funnene som gjøres, men den påvirker og gir retning til studiet.

Det teoretiske rammeverket i min studie består av teori som beskriver, definerer og belyser min forståelse av viktige begreper og dimensjoner, jeg mener er relevant for å belyse fenomenet medarbeiderskap, og for å få svar på min problemstilling. Konkret omfatter det teori som definerer og beskriver min forståelse av medarbeiderskap, og barnehagen som lærende organisasjon. Deretter presenteres ulike ledelsesteorier som har utgangspunkt i human resource-rammen, herunder også motivasjonsteori, som jeg mener på ulike vis, belyser sammenhengen mellom medarbeiderskap, lederskap og jobbutførelse.

2.1 Medarbeiderskap- definisjon

Det er som tidligere nevnt få studier som fokuserer på medarbeiderskap i barnehagen. Krogh (2013) har gjennomført en undersøkelse «Hva er medarbeiderskap» og hun viser til at det i Sverige har vært en del medarbeiderskapsundersøkelser. Disse startet for alvor på 2000- tallet med Hällstens og Tengblad sine studier av medarbeiderskap i praksis i ulike virksomheter. Norske bidrag til dette forskningsområdet har vært begrenset. Krogh (2013) viser til at Johan Velten, konsulent i Teamwork OU AS har samarbeidet med Tengblad. De har blant annet gitt ut boken "Medarbeiderskap - fra ord til handling". Hun hevder at rene akademiske norske bidrag har vært begrenset.

Min forståelse og definisjon av begrepet medarbeiderskap tar utgangspunkt i Velten, Tengblad og Heggen (2016) sine teorier om medarbeiderskap. De sier at medarbeiderskap dreier seg om hvordan den enkelte arbeidstaker forholder seg til sine arbeidsoppgaver, til sine arbeidskollegaer og til sin arbeidsgiver. De tar utgangspunkt i at alle ansatte i en organisasjon er medarbeidere som kan ha ulike oppgaver og ansvarsområder, og noen har lederansvar.

Velten, Teng blad og Heggen (2016) sier at dersom man skal kunne snakke med tydelighet om, og få gode samtaler omkring, hva som er godt og dårlig medarbeiderskap, er det behov for en enkel modell som gir en tydelig definisjon og begrepsavklaring.



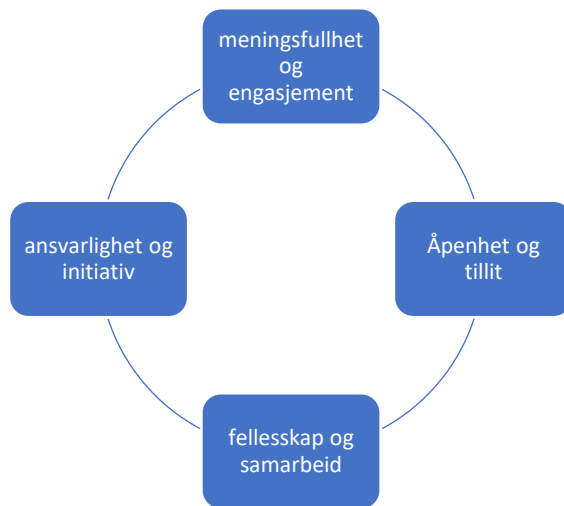
(Velten, Teng blad og Heggen, 2016, s:51)

Modellen illustrerer de tre «hjørnesteiner» som de mener til sammen utgjør et medarbeiderskap. Dere definisjon er som følgende: «*medarbeiderskap handler om hvordan jeg som arbeidstaker forholder meg til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren*» (Velten, Tengblad, & Heggen, 2016, s. 50) I tillegg hevder de at godt medarbeiderskap innebærer at medarbeidere tar ansvar, sammen med leder, for de resultatene som skal skapes, for arbeidsmiljøet og for arbeidsplassen. «*ansvarlighet og profesjonalitet på disse tre hjørnesteinene utgjøre selve grunnlaget for yrkesstolthet, som i sin tur er nært knyttet til arbeidsglede*» (Velten, Tengblad, & Heggen, 2016, s. 51).

2.1.2 Medarbeiderskapshjulet

Velten, Teng blad og Heggen (2014) sier at det er mange forhold som innvirker på hvordan en arbeidstaker forholder seg til sine arbeidsoppgaver, kollegaer og arbeidsgiver.

Medarbeiderskapshjulet, illustrerer dette forholdet. Medarbeiderskapshjulet består av fire utviklingtema, bestående av to ordpar. Dersom et utviklingsområde ikke fungerer, vil det kunne påvirke de andre områdene negativt. På samme vis kan god fungering på et område påvirke helheten i positiv retning.



(Velten, Teng blad og Heggen, 2014)

Meningsfullhet og engasjement betraktes som selve essensen i det som skaper arbeidsglede. Utviklingstemaet omfatter at arbeidstakere har en opplevelse av at arbeidet, og oppgavene i seg selv er meningsfulle, og har en indre verdi. Åpenhet og tillit betraktes som et av de mest sentrale utviklingstemaer i modellen. Åpenhet i denne sammenhengen dreier seg om at alle ting må snakkes om, og at ord og handlinger må samsvare med hverandre, noe som igjen skaper tillit. Forutsetningen er at både ledere og medarbeidere har mot til å ta opp, og snakke om både det vi lykkes med, og de områdene som oppleves som utfordrende. Utviklingstemaet fellesskap og samarbeid dreier seg om den enkeltes opplevelse av trivsel og tilhørighet, og betydningen av å skape noe sammen med sine kollegaer. Fellesskapsfølelse er sentralt. Det siste utviklingstemaet ansvarlighet og initiativ betraktes både som en årsaksfaktor, og en resultatfaktor i helheten. Ansvarlighet omfatter å ta ansvar for alle de tre «hjørnesteinene» i medarbeiderskapsmodellen, som er arbeidsoppgavene, kollegaene og organisasjonens resultater. Engasjement i de tre «hjørnesteinene» er en forutsetning, samtidig som de er et resultat av de andre utviklingstemaene i medarbeiderskaphjulet. De er i gjensidig påvirkning av hverandre.

2.2 Barnehagen som lærende organisasjon

Barnehagen har krav om å være en lærende organisasjon. Det slås fast i rammeplanen. Hva det innebærer for barnehagen, er lite forklart og definert i sentrale styrende dokumenter. Flere teoretikere har utviklet og bruk ulike begreper og teorier, for å forklare hva det innebærer. Den mest kjente er ifølge Gottvasli (2013), Peter Senge. Hans teori tar utgangspunkt i at utvikling av organisasjoner må styres gjennom kreativ spenning. Kreativ spenning, beskriver

han, som forholdet mellom organisasjonens mål og visjoner, og de faktiske forholdene. Senges teori vektlegger en proaktiv og framtidsrettet holdning, som er basert på vilje til å skape en framtid, både for individet og organisasjonen. Idealet er organisasjoner som med egen kapasitet, har evne til å lære effektivt, og som er i stand til å møte nye krav og utfordringer. Senge tenker seg at utviklingen av en lærende organisasjon skjer gjennom arbeid med fem disipliner: *Personlig mestring, felles visjon, mentale modeller, læring i team og systemutvikling* (ibid). Jeg ser for meg, at i arbeid med å utvikle medarbeiderskap i barnehagen, vil alle disse disiplinene være relevante. Likevel tror jeg at arbeid med felles visjon, mentale modeller og læring i team er kanskje de som er mest betydningsfulle når det gjelder å utvikle medarbeiderskapet.

Gotvassli (2013) har tatt utgangspunkt i Senges fem disipliner, og relatert dem til barnehagen som lærende organisasjon. *Personlig mestring*, relateres til personalets læring på individnivå. I motsetning til tradisjonell læringsteori, som ofte retter seg mot tidligere erfaringer, retter en i lærende organisasjoner oppmerksomhet mot en fremtidig ønsket situasjon, og hva som skal til for å komme dit. Arbeid med denne disiplinen, dreier seg om å identifisere og utvikle den enkeltes kompetanse som den trenger for å mestre de utfordringer som den møter, eller forventer å møte i sitt arbeid. *Felles visjon*, retter seg både mot individ og gruppe. På bakgrunn av individuelle og verdibaserte målsetninger, må det skapes en felles forståelse for, hva som er barnehagens mål og visjoner, og hva det krever av kollektiv innsats for å komme dit. *Mentale modeller* dreier seg om hvilke forestillinger den enkelte har om hva barnehagen bygger sin virksomhet på. Et eksempel på dette kan være pedagogisk plattform. Det kan innebære arbeid med oppfatninger, som ikke er uttalte, men som kommer til uttrykk i menneskelig atferd. Arbeid med denne disiplinen har til hensikt å frambringe slike forestillinger, for deretter å løfte dem fram, og la dem være grunnlag for diskusjon, refleksjon, og kritisk vurdering. *Læring i team* retter seg mot kollektive læring og refleksjonsprosesser. Arbeid med denne disiplinen, dreier seg om å skape muligheter til å lære sammen. Målet er å generere ny kunnskap med utgangspunkt i hverandres erfaringer. Læring i lag må være basert på dialog, og utforskning av muligheter. *Systemtenkning* handler om å se alle disiplinene i sammenheng med hverandre (Ibid).

2.2.1 Fleksibel jobbutforming

Organisasjoner som av ulike årsaker opplever større uforutsette forandringer krever som oftest en mer fleksibel bruk av personalressurser (Dalin, 2009). Organisasjoner som har tradisjon for fleksibelt bruk av sine personalressurser, har større beredskap for uforutsette hendelser, enn

organisasjoner med fastlåste arbeidsfordelings ordninger. Det er ulike årsaker som ligger til grunn for en organisasjons arbeidsfordeling. Dalin (2009) nevner blant annet sterke profesjonsgrupper, tradisjoner og gamle vaner, og andre selvpålagte avtaler omkring hvem som gjør hva.

2.3 Ledelse innenfor human resource-rammen

Alle organisasjoner ønsker seg dyktige, engasjerte og motiverte medarbeidere, som oppfyller organisasjonens krav om effektivitet og lønnsomhet. Dette gjelder også i barnehagen. Rammeplanen legger føringer for at ledelse i barnehagen skal utøves i samarbeid med alle ansatte. Personalet blir som jeg sa innledningsvis i oppgaven betraktet som barnehagens viktigste ressurs. Hvordan de utøver sin rolle i møte med barna, foreldre og hverandre vil gjenspeile deres motivasjon og engasjement. Noe som i sin tur, skaper og utgjør kvaliteten i barnehagen.

Hvordan man oppnår motiverte og engasjerte medarbeidere er det mange meninger om. Grovt sett skiller de ulike teorier mellom to ulike antakelser. På den ene siden ligger det en grunnleggende antakelse om at mennesker er objekter eller redskaper for organisasjonen. Organisasjoner som hviler på et slikt grunnsyn mener at arbeidere har plikt til å adlyde ordre og jobbe hardt, mot at de får lønn. På den andre siden ligger det en grunnleggende antakelse om at menneskers behov, og organisasjonens behov kan forenes til felles beste. Dette er utgangspunktet for Human resource tenkningen. Her tar man utgangspunkt i at menneskers, holdninger, ferdigheter, engasjement og energi er viktige ressurser som kan bidra til å *skape* virksomheten, eller de kan ødelegge virksomheten (Bolman og Deal, 2014).

Menneskelige behov står sentralt i dagliglivet, og arbeidslivets psykologi. Hva som betraktes som menneskelige behov er vanskelig å fastslå nøyaktig. Bolman og Deal (2016) sier at et behov kan forklares som et genetisk anlegg for å gjøre visse erfaringer framfor andre. De sier videre at menneskelige behov kan variere i styrke til ulike tider. Behov utløser og styrer de valgene man gjør, og de er ofte vesentlig formet av tidligere erfaringer i livet. Dersom man skal forstå hva som motiverer mennesker til å bruke sine ressurser til beste for arbeidsplassen, er det en forutsetning at organisasjoner forstår og responderer på de ulike behovene folk kommer på jobben med (ibid).

Ledelse innenfor human resource, bygger på noen grunnleggende prinsipper, som har til hensikt å bygge opp en filosofi som tydeliggjør organisasjonens oppfatning av, hvordan

mennesker skal behandles og ledes. Målet er nettopp å motivere mennesker til å ta i bruk sine ressurser, og bidra til å skape og utvikle organisasjonen (Bolman og Deal, 2016). Først og fremst dreier det seg om, å rekruttere nye ansatte, gjennom å være selektiv i ansettelsesprosesser, med utgangspunkt i hva organisasjonen trenger. Deretter handler det om, å investere i, og beholde ansatte. Dette skjer gjennom å gi gode utviklingsmuligheter, trygghet, mulighet til forfremmelse og belønning. De ansatte skal gis myndighet gjennom at de stimuleres til selvstendighet og medvirkning. Det innebærer at ansatte må få mulighet til å påvirke beslutninger som gjelder eget arbeid, og arbeidsforhold. Bolman og Deal (2014) viser til forskning som framholder at medbestemmelse øker en bedrifts produktivitet og arbeidsmoral betraktelig. Prinsippet om likhetstanken verdsettes. Noe som innebærer at demokratiske prinsipper og verdier skal gjelde i beslutningsprosesser. Ledelse innenfor human resource skal støtte opp om likhetstanken. Dette prinsippet omfatter å redusere de symbolske forskjellene i en organisasjon, men også lønnsforskjeller. Betydningen av å fremme selvstyrte team vektlegges. Et siste prinsipp jeg vil trekke fram, er at det skal skapes en filosofi som går inn for mangfold på arbeidsplassen. Det innebærer inkluderende holdninger overfor samfunnets totale mangfold. Enten det gjelder etnisitet, kvinner, menn, seksuell legning osv. Begrunnelsen er. Dersom enkelte grupper nedprioriteres som arbeidskraft, kan det støte bort eventuelle kunder. Bedriften skal gjenspeile det mangfoldet som representeres i samfunnet rundt (Bolman og Deal, 2014).

2.3.1 Arbeid og motivasjon

Det finnes mange teorier om motivasjon og arbeid. Det er imidlertid bred enighet om at mennesker ønsker mer enn penger. De aller fleste ønsker å gjøre en god jobb, få brukt sine ressurser og utvikle seg. De ønsker å være en del av et sosialt fellesskap, og finne mening og hensikt i det arbeidet de gjør (Bolman og Deal, 2014).

Motivasjonsforskningen har lenge skilt mellom indre og ytre motivasjon, «*har jeg lyst til å gjøre denne oppgaven?*» (Skaalvik & Skaalvik, 2015, s. 66) Dette spørsmålet er et grunnleggende utgangspunkt i motivasjonsteori som bygger på indremotivert atferd. Denne teorien retter ikke bare oppmerksomheten mot hvor motivert et menneske er, men også type motivasjon. Det går derfor et sentralt skille mellom indre og ytre motivasjon Skaalvik og Skaalvik (2015).

Skaalvik og Skaalvik (2015) bygger sin teori på selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci. De hevder at det er den som har hatt mest innflytelse når det gjelder motivasjonsteori de

senere årene. Ryan og Deci har som utgangspunkt at indremotivert adferd er selvbestemt adferd. I dette ligger det, at den som utfører en oppgave eller aktivitet, opplever at oppgaven i seg selv er engasjerende, og at den gir en indre tilfredsstillelse og glede, uten ytre tilført belønning. De sier at det viktigste skillet mellom indre og ytre motivasjon er *interesse* for oppgaven (ibid).

Ytre motivasjon forstås av mange som en aktivitet utført kun for å få belønning (Skaalvik og Skaalvik, 2015). Ryan og Deci sin teori har et mer nyansert syn på ytre motivasjon. De skiller mellom kontrollert ytre motivasjon, og autonom ytre motivasjon. Kontrollert ytre motivasjon innebærer en følelse av tvang til å utføre en bestemt aktivitet. Et eksempel på det er at man gjør en aktivitet for å unngå straff, eller utelukkende for å få belønning. Autonom ytre motivasjon er, for eksempel, når en medarbeider har internalisert arbeidsplassens verdier for adferd, og at en forstår verdien av å gjøre en god jobb. Da arbeider man ikke bare for å få belønning, men man har en opplevelse av at arbeidet i seg selv har en verdi. Det er ingen ytre motivasjon, men heller ingen indre motivasjon. Skaalvik og Skaalvik (2015) sier at i pedagogiske sammenhenger, bør en først og fremst prøve å utvikle indre motivasjon. Samtidig sier de at det ikke er realistisk at alle for eksempel i en skoleklasse kan være like interessert i alle arbeidsoppgaver. Det er derfor helt nødvendig å bygge opp en ytre autonom motivasjon (Ibid). Jeg har som utgangspunkt at det samme gjelder for en leder i barnehagen.

Skaalvik og Skaalvik (2015) sier at hvilken type motivasjon som utvikles, er avhengig av læringsmiljø. Det bør tilfredsstille tre grunnleggende psykologiske behov. Behovet for autonomi eller selvbestemmelse, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet. Behovet for autonomi, dreier seg om behovet for å føle selvstendighet i arbeidet, og en følelse av at man selv er årsaken til hvilke handlinger og beslutninger man foretar seg. Det betinger en følelse av at man tar frivillige og selvstendige valg. Følelse av kompetanse retter seg mot opplevelsen av mestring, og at en har tro på at man har det som skal til for å mestre en oppgave. Behovet for tilhørighet er knyttet til opplevelsen av tilhørighet. Her refereres det også til betydningen av positive sosiale relasjoner, opplevelsen av trygghet og tillit, og opplevelsen av å være respektert. I selvbestemmelsesteori er autonomi spesielt vektlagt (Skaalvik og Skaalvik, 2015).

2.3.2 motivasjon og sosiale relasjoner

På en arbeidsplass må medarbeidere forholde seg til både kollegaer og til ledere. Felles for alle relasjoner er at de har en indre og en ytre dimensjon (Skaalvik og Skaalvik, 2015). Den ytre dimensjonen retter seg mot hvordan man blir omtalt og tiltalt av sine kollegaer, og leder. Sentrale aspekter ved ytre dimensjon er om man blir møtt med respekt, vennlighet og forståelse. Om man blir regnet med, og inkludert i faglige og sosiale sammenhenger. Den indre dimensjonen omhandler den enkeltes opplevelse av å bli respektert, medregnet, akseptert og verdsatt i arbeidsmiljøet. To relasjonelle støtte-dimensjoner vil kunne få betydning for den enkeltes motivasjon, og jobbutførelse. Det dreier seg om Emosjonell og instrumentell støtte fra leder. Emosjonell støtte dreier seg om man har en følelse av at leder, bryr seg om deg, ser deg og verdsetter deg. En følelse av emosjonell støtte vil skape større trygghet i jobben. På den måte blir den enkelte i bedre stand til å ta imot og håndtere faglige utfordringer. Instrumentell støtte er et spørsmål om den enkelte føler at den får adekvat hjelp og veiledning sett i forhold til de utfordringene de står i. Instrumentell støtte kan inkludere veiledning, gode forklaringer og forslag til løsninger (ibid).

2.3.2 Sammenhengen mellom ledelse og medarbeiderskap

Utgangspunktet for «Medarbeiderskap som ledelsesmodell», er at lederskap og medarbeiderskap utvikles best sammen, under ideen om at det er to sider av samme fenomen. «*Alle er medarbeidere, og noen medarbeidere har et lederansvar*» (Velten, Tengblad, & Heggen, 2016, s. 56). Tydelighet i oppdraget, og hva man skal skape sammen, er utgangspunktet. Deretter gjelder det å sørge for at medarbeidernes kompetanse og arbeidskapasitet kommer til sin rett. I dette har medarbeidere og ledere ulike roller og ansvar.

En slik filosofi forutsetter at ledere og medarbeidere inngår et forpliktende samspill. Der begge parter blir bevisst på, og tar ansvar for, de mellommenneskelige relasjonene, for seg selv, og helheten. Felles mål, delt ansvar og rettferdighet, er viktige forutsetninger for et forpliktende samspill. Utvikling av medarbeiderskap, vil på den måten omfatte hele organisasjonen, og ikke bare medarbeidere, uten lederansvar. I utvikling av medarbeiderskap ligger det en grunnleggende ide, om at det er når mennesket har kontakt med det best i seg selv, at potensialet til utvikling er størst. Ikke når det blir konfrontert med egen utilstrekkelighet. Man har som utgangspunkt, at alle mennesker ønsker å gjøre en god jobb. De ønsker å utvikle seg, tilhøre et sosialt fellesskap og bli verdsatt. Utvikling av

medarbeiderskap, dreier seg derfor i stor grad om å få rettet denne kraften inn mot arbeidet. (Velten, Teng blad og Heggen, 2014).

2.3.3 Verdsettende ledelse

Organisasjoners krav om økonomisk vinning og effektivitet må balanseres med verdibaserte holdninger og handlinger. Dette er et grunnleggende utgangspunkt for verdsettende ledelse. Dersom ikke det skjer så vil arbeidsgleden forsvinne. Verdsettende ledelse handler om å lede ut fra et empowerment perspektiv. Et slikt perspektiv har som mål å stimulere læringskraft og hverdagskraft inn i arbeidet (Skrøvset og Tiller, 2012). Å lede ut fra et verdsettende perspektiv er vanskelig uten å se det i sammenheng med demokratisk ledelse. Demokratisk ledelse tar utgangspunkt i at ledere og medarbeidere er avhengig av et gjensidig samarbeid. Demokratisk ledelse peker også på avhengigheten av et samarbeid med nivået utenfor organisasjonen. En grunnleggende tanke innenfor demokratisk ledelse er at de demokratiske verdiene må leves ut i praksis. Dette forutsetter at de relasjonene som man ønsker skal utvikle seg innad i en organisasjon, også må praktiseres av ledelse, og utviklingen av organisasjonen (ibid).

Verdsettende ledelse har sitt utspring i at det ligger stor kraft i de menneskelige emosjonene stolthet og skam. Mens stolthet bidrar til å fylle mennesker med energi, kreativitet og positive selvfølelse, bidrar skam til det motsatte. Det vil si en følelse av å ikke være godt nok, noe som igjen gir lav selvfølelse. Det å ha fokus på en anerkjennende tilnærming når man gir mennesker tilbakemeldinger, utløser positive emosjoner og energi. Det bidrar til bedre motivasjon, og man yter det lille ekstra. Negative tilbakemelding i form av kritikk, tapper for energi, og påvirker motivasjon og trivsel negativt (Skrøvset og Tiller, 2012). Dersom verdsettende ledelse skal ha verdi, må ledere og organisasjoner basere sin virksomhet på ekte verdsettende holdninger, og et verdsettende miljø. Dersom ikke kan ros og positive tilbakemeldinger virke falsk og overfladisk (ibid).

2.3.4 Verdibasert ledelse

Barnehagen er en verdibasert organisasjon. Rammeplanen er tydelig i kravet om at barnehagens verdier skal synliggjøres, og komme til uttrykk i hele barnehagens virksomhet (Kunnskapsdepartementet, 2017). Moderne medarbeidere, ønsker å utføre sitt arbeid med stor grad av frihet, dette gjelder også ansatte i barnehagen. Det er derfor behov for at barnehagens verdier blir synliggjort, på en så tydelig og overbevisende måte, at behovet for kontroll og

instrukser kan reduseres til det minimale. Verdibasert ledelse har en ledelsestilnærming som søker å imøtekomme to fundamentale behov i profesjonelle organisasjoner. Kravet om frihet, og krav om kontroll (Kirkhaug, 2013). Sentralt i verdibasert ledelse er derfor at de ansatte skal tro på, og leve de verdiene organisasjonen står for. En slik oppfordring vil sannsynligvis bare etterkommes, dersom ledere selv forfekter de samme verdiene. Verdibasert ledelse kan derfor betraktes om et toppstyrt kollektivt verktøy. Der bevisst lederatferd gir organisasjonens verdier så stor kraft, at det påvirker de ansattes holdninger, adferd og ambisjoner. Dette skjer gjennom forsterkning, endring og avlæring, av eksisterende verdier (Ibid).

I utdanningsinstitusjoner betraktes det som en viktig del av det å være profesjonell, at organisasjonens verdier uttrykkes i handling (Kirkhaug, 2013). Dersom mange ansatte i en organisasjon er enige om et sett verdier, kan de beskrives som kjerneverdier. Kjerneverdier er så grunnleggende i en persons overbevisning, at de antas å danne standarder for hvilke handlinger og holdninger den utøver. Denne overbevisningen innebærer at dersom en organisasjons verdier strider mot en persons kjerneverdier, kan det bli utfordrende for en person å ta de inn, og omsette de til handling. Nye verdier blir alltid vurdert mot dine kjerneverdier, og de som går på tvers av disse vil med stor sannsynligvis bli avvist (Ibid).

Kapittel 3: Forskningsdesign

Min problemstilling er: *hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?* Som jeg nevnte innledningsvis i oppgaven ønsket jeg å ta utgangspunkt i barnehageansattes meninger, tanker og følelser omkring fenomenet medarbeiderskap for å finne svar på min problemstilling. En fenomenologisk tilnærming. Det som kjennetegner en slik tilnærming, er at man tar utgangspunkt i den opplevde virkeligheten, for deretter prøve å forstå og belyse den ved hjelp av teori. Forskeren går fra empiri til teori (Jacobsen, 2016). Samtidig er det slik at teori kan være med på å gi inspirasjon til hva man som forsker velger å studere, og hvilke spørsmål man ønsker å få svar på. Det gjelder også i min studie. Postholm (2010) benevner dette som forskers subjektive individuelle teorier. Disse gir uttrykk for forskers antakelser, før forskningsarbeidet tar til. Dermed er det en interaksjon mellom induksjon og deduksjon også i kvalitative fenomenologiske studier.

En fenomenologisk tilnærming, kan beskrives som en studie av et fenomen, slik man som forsker ser det, eller som det framtrer i bevisstheten. En slik tilnærming innebærer at det ikke vil være mulig å finne et svar, men det vil være mulig å frambringe noen svar

(Postholm,2010). Min tilnærming har lagt føringer for de valg og avveininger som er gjort gjennom alle faser av forskningen, og den har vært avgjørende for hvordan jeg har utøvd min rolle som forsker.

3.1 Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning hviler på noen felles grunnleggende filosofiske antakelser. En grunnleggende antakelse er at all kvalitativ forskning tar utgangspunkt i et konstruktivistisk paradigme. Det ontologiske og epistemologiske ståstedet til en kvalitativ forsker, er derfor antakelsen om at virkeligheten, og kunnskapen om den, blir konstruert i møtet mellom forsker og forskningsdeltakere. Slik det blir uttrykt gjennom språket. Ingenting er, og kan beskrives, uavhengig av den samhandlingen den skjer i (Nilssen, 2012). I stedet for å søke avstand i forsøk på objektivitet, inngås det et nært samarbeid mellom forsker og forskningsdeltakere, i den konteksten som er fokus for forskningen (Postholm, 2010). For min del innebar det å inngå et samarbeid med barnehageansatte som jobber i barnehagen.

3.1.1 Fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode

Fokusgrupper er en kvalitativ metode, der data produseres gjennom samhandling i en gruppe, rundt et tema som er bestemt av forsker. Kombinasjonen av samhandling og fokus på et emne eller tema, gjør metoden spesielt egnet til å bringe fram empirisk datamateriale om betydningsdannelse i grupper (Halkier,2010). Betydningsdannelse, er en del av menneskers sosiale erfaringer, som har festet seg, som en naturlig del av deres måte å fortolke, og handle i samspill med andre mennesker. Betydningsdannelsen er ofte ubevisste uuttalte kollektive samhandlingsmønstersom som er så selvfølgelige at repertoarene for forståelsen av dem sjelden settes ord på, og snakkes om (ibid). Jeg tror ikke barnehageansatte daglig går rundt og reflekterer over eget, eller sine kollegas medarbeiderskap. For å få gode svar på det jeg ønsket å undersøke, hadde jeg en formening om at refleksjon og meningsutveksling sammen med andre barnehageansatte, kunne hjelpe dem til å se både eget og andres medarbeiderskap i perspektiv. På bakgrunn av dette vurderte jeg fokusgruppeintervju som en egnet metode for å samle inn data på.

Jeg utarbeidet en intervjuguide som ble sendt til deltakere på forhånd. Intervjuguiden ble prøvd ut på et pilotintervju. Jeg gjorde ingen endringer på mine spørsmål etter det. Jeg opplevde at de spørsmålene jeg hadde utarbeidet satte i gang de diskusjonene og refleksjonene som jeg ønsket. De fire hovedspørsmålene mine var: *Hva mener dere kjennetegner godt*

medarbeiderskap? hva mener dere utvikler godt medarbeiderskap? Hva mener dere skaper godt samarbeid mellom leder og ansatte? hva mener dere skaper engasjement og arbeidsglede? Under hvert spørsmål satte jeg opp noen hjelpespørsmål, som jeg ønsket skulle hjelpe deltakerne til å hente fram egne erfaringer og eksempler omkring medarbeiderskap i barnehagen (Vedlegg 1). Jeg vurdert å ikke gjøre spørsmålene kjent for informantene på forhånd. Når jeg likevel endte opp med å gjøre det, så handlet det om flere forhold. Jeg ønsket at deltakere skulle få en mulighet til å tenke gjennom spørsmålene individuelt før fokusgruppeintervjuene, og kanskje ha reflektert over noen eksempler, de mente kunne beskrive deres tanker og meninger. I tillegg var jeg opptatt av at deltakere skulle få mest mulig informasjon om hva jeg var ute etter, og hva jeg forventet av dem, før de kom til intervju. De etiske dimensjonene som handler om trygghet, og informasjon ble det som veide tyngst. Det var det som gjorde at jeg valgte å sende spørsmålene ut på forhånd. I ettertid ser jeg at det kan ha vært en fordel for forskningen om jeg ikke hadde gjort det, spesielt med tanke på å få fatt i det spontane og uventede. Flere av deltakere hadde forberedt seg med å gjøre noen undersøkelser rundt begrepet medarbeiderskap før de kom til intervjuene. På den ene siden var det fint, da det sannsynligvis gjorde dem tryggere i diskusjonene, og det førte kanskje til at flere sider ved fenomenet ble belyst. På den andre siden kan det ha ført til at de ble mer opptatt med å formidle «riktige svar», i stedet for deres egne meninger, tanker og følelser. Jeg erfarte også at enkelte deltakere var veldig godt forberedt. De hadde med seg skriftlige notater til hvert spørsmål. Det kan ha ført til at noen deltakere ble mer opptatt av å formidle det de hadde forberedt seg på, i stedet for at det skjedde en meningsutvikling i løpet av diskusjonene.

3.1.2 Utvalg av forskningsdeltakere

Under utvelgelse av deltakere, må man ta i betraktning at fokusgruppens produksjon av kunnskap, vil avhenge av deltakeres sosiale samhandling. Det er den som skal generere empirisk materiale En analytisk og selektiv utvelgelse er derfor helt avgjørende. Noe som innebærer, at viktige kjennetegn ved problemstillingens innhold, presenteres i utvalget. (Halkier, 2010). Min problemstilling og tilnærming, innebar logisk nok, at deltakere i fokusgruppen måtte være ansatte i barnehagen.

Alle mine forskningsdeltakere ble rekruttert fra den kommunale barnehage enheten der jeg også er fagleder, men altså ingen fra «egen» barnehage. Barnehageenheten består av til sammen 6 ulike barnehager, av ulike størrelser, organisering og utforming. Jeg vurderte å

henvende meg til andre barnehageenheter i byen. Da jeg hadde begrenset med tid og ressurser avsatt til forskningen, valgte jeg i første omgang den nærmeste åpenbare løsningen for å få tilgang til forskerfeltet. Jeg henvende meg først til enhetsleder og ba om tillatelse til å presentere mitt prosjekt på et enhetsmøte. De som deltar på enhetsmøtene er enhetsleder, og fagledere fra alle barnehagene. Jeg fikk umiddelbart positiv respons, både fra enhetsleder og fagledere, på at jeg kunne rekruttere deltakere til studiet i enheten. Jeg fikk også godkjenning til å gjennomføre fokusgruppeintervjuene innenfor deltakeres arbeidstid. Noe jeg tror var avgjørende for å få nok deltakere. Etter at dette var avklart, sendte jeg en mail til fagleder i den enkelte barnehage og ba om hjelp til å sende en forespørsel til alle ansatte i barnehagen (Vedlegg 4). Det meldte seg deltakere til alle gruppene.

Grunnbemanningen i barnehagen kan grovt sett deles inn i tre grupper. Alle gruppene har det til felles at de har erfaring med eget og andres medarbeiderskap i barnehagen. De har derfor alle et felles erfaringsgrunnlag å snakke ut fra. I utgangspunktet planla jeg å gjennomføre 2 fokusgruppeintervju. Et intervju med en gruppe bestående av fagledere, og et intervju blandet med fagarbeidere/assistenter og pedagoger. Det har vært, og er fortsatt tendenser til profesjonskamp mellom de ulike faggruppene i barnehagen. Etter en nøyere vurdering valgte jeg derfor å sette sammen 3 homogene grupper. En gruppe med hver av faggruppene i barnehagen. Dette var for å skape gode forutsetninger for en åpen og likeverdig dialog. Halkier (2010) sier at dersom en fokusgruppe skal settes sammen av deltakere med ulike roller og status i en organisasjon, kan det være en fordel å danne grupper der deltakere har samme rolle. Hun begrunner det med at forskjellige roller og status kan føre til mindre åpenhet på bakgrunn av eks. konflikter.

3.1.3 Den kvalitative forsker

For å få fatt i hva barnehageansatte mener om medarbeiderskap i barnehagen, var jeg avhengig av å få tilgang til barnehageansattes meninger, tanker og følelser rundt dette. Nilssen (2012) sier at det ikke finnes noen konkrete oppskrifter å følge for kvalitative forskere, men at det finnes noen gode prinsipper og standarder som gjelder med hensyn til etikk og troverdighet. «*I kvalitativ forskning er forskeren selv det viktigste instrumentet* (Nilssen, 2012, s. 29)»I dette utsagnet ligger det at forsker selv er aktiv, tilstede og delaktig, *fysisk og psykisk*, i alle studiets faser. Forsker samler inn data under direkte interaksjon med deltakere. Ny kunnskap konstrueres, og materialet analyseres og tolkes av forsker i møte med deltakere. En posisjon, som på den ene siden, gir mange muligheter med tanke på å respondere og tilpasse

forskningen til omstendighetene, og den konteksten forskningen foregår i. På den annen side, kan det menneskelige aspektet, føre til at det gjøres feil. Blant annet kan informasjon gå tapt gjennom at forskers egne teorier, og antakelser kan stå i veien for at deltakeres meninger og perspektiv når fram. Det derfor er av stor betydning at forsker har en åpen innstilling, og evne til empatisk lytting. Alle sanser må tas i bruk i forsøket på å fange opp budskapet. Noe som innebærer å få med seg det sies, samt være sensitiv og oppmerksom på kroppsspråk, og emosjoner (Ibid).

Som kvalitativ forsker, er det viktig å være innstilt og forberedt på at forskningen kan ta nye retninger (Postholm, 2010). I min forskning innebar det, å være innstilt på at forskningsdeltakeres perspektiv, kunne påvirke om mine subjektive individuelle teorier omkring medarbeiderskap, ville opprettholdes, endres, eller utvikles.

Etter hvert som min forskning skred fram, erfarte jeg at det skjedde en utvikling av min forståelse av forskningsfeltet. Om ikke forskningen tok helt nye og uventede retninger, så dreide den inn mot dimensjoner med fenomenet som ga meg en større forståelse for hva som er spesielt viktig når det snakkes om medarbeiderskap i barnehagen. Samtidig registrerte jeg at det også skjedde en bevisstgjøring blant forskningsdeltakere under fokusgruppeintervjuene. Selv om ikke det var av en del av min forskning, så tror jeg det førte til at også deltakere utviklet en større bevissthet omkring deres forståelse av hva eget og andres medarbeiderskap innebærer.

3.2 Gjennomføring av fokusgruppeintervju

Jeg hadde ingen erfaring med å gjennomføre fokusgruppeintervju. Derfor valgte jeg, som tidligere nevnt, å gjennomføre et pilot intervju med en liten gruppe med to deltakere. Begge er pedagogiske ledere, i to ulike barnehager. Etter prøve-intervjuet, ba jeg om tilbakemeldinger på flere forhold. Min rolle under intervjuet i forhold til dimensjonene aktiv/passiv. Hvordan jeg presenterte, mitt syn på medarbeiderskap. Hvordan temaene i intervjuguiden ble presentert underveis. Hvordan de opplevde å bli bedt om å forklare og utdype meninger, og uttalelser de kom med. Jeg ba om en generell tilbakemelding på deres opplevelse av intervjusituasjonen, og de spørsmålene jeg hadde i intervjumalen min. På bakgrunn av de tilbakemeldingene jeg fikk i prøveintervjuet, og de erfaringene jeg gjorde meg, foretok jeg noen justeringer før jeg gikk i gang med mine forskningsintervju. Justeringene gikk mest på min rolle i

intervjusituasjonen. Halkier (2010) sier at det å øve seg gjennom å gjennomføre et pilotintervju er en god ide for å finne ut hva som fungerer, eventuelt ikke fungerer. Ikke minst er det en fordel å prøve ut egen rolle i intervjusituasjonen.

Før selve intervjuene startet, orienterte jeg kort om bakgrunn og formål med studiet. Dette hadde deltakerne fått skriftlig informasjon om tidligere (Vedlegg 2), men jeg mente at en muntlig gjennomgang med mulighet for spørsmål var fornuftig. Deretter informerte jeg deltakerne om hvilken rolle jeg kom til å ha under intervjuet. Jeg la noen, «svake», føringer for hvilken struktur jeg ønsket. Jeg klargjorde at hver gang et nytt spørsmål ble presentert, ønsket jeg at vi skulle ta en «runde» rundt bordet, der alle skulle få si sin mening, før diskusjonen kunne flyte fritt og naturlig. Jeg oppfordret alle til å være bevisst på, og oppmerksom på at alle som ga uttrykk for at de ville si noe, måtte få slippe til og delta i diskusjonen. Jeg orienterte helt kort om hvilken teoretisk forankring min forståelse av medarbeiderskap hvilte på (vedlegg 3). Etter denne orienteringen, presiserte jeg, at jeg primært var ute etter deltakernes egne meninger, erfaringer, tanker og følelser rundt fenomenet. Da jeg bestemte meg for å si litt om hva jeg la i begrepet, var min tanke at det ville «ramme inn» diskusjonene. Det viste seg at spørsmålene i intervjuguiden ivaretok denne funksjonen godt nok. I «etterpåklokskapens navn» ser jeg at denne «innrammingen» kanskje ikke var nødvendig. Den skapte litt spørrende blikk og forvirring. Som kvalitativ forsker, med mål om å ha en åpen induktiv tilnærming, hadde det vært spennende å undersøke om jeg hadde fått andre resultater dersom jeg hadde valgt en mer åpen og «naiv» inngang i forskningsintervjuene.

Det var satt av en time til hvert intervju. Intervjuene ble gjennomført på et møterom på arbeidsplassen til en av deltakerne i gruppen. Hvert intervju hadde en varighet mellom 42-46 minutt. Det ble tatt digitalt lydopptak av alle intervjuene. Jeg startet med å gjennomføre intervjuet med fagledere. Deretter intervjuet jeg fagarbeidere/assistenter, og til slutt pedagogiske ledere. Rekkefølgen var helt tilfeldig, og intervjuene ble satt opp ut fra kriteriet, når det passet for alle deltakerne i de respektive gruppene. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en 2 ukers periode. Under selve intervjuet ble intervjuguiden fulgt systematisk. Jeg presenterte hvert tema i oppsatt rekkefølge..

Forskerens rolle i fokusgruppeintervjuet er åpen for mange tilnærminger. Postholm (2010) sier at i gruppeintervju kan interaksjonen mellom forsker og deltakere variere fra svært strukturert til svært ustrukturert, og at et gruppeintervju kan bevege seg langs et spekter fra svært uplanlagt til svært planlagt. Jacobssen (2016) hevder at en svært passiv rolle kan være

gunstig dersom man er interessert i gruppedynamikk, og det relasjonelle i gruppen. Forskers rolle i selve intervjusituasjonen vil da begrense seg til å presentere tema, registrere meningsutvekslinger og andre elementer som er av interesse. En svært passiv rolle har sine fallgruver. Diskusjonene kan spore av, og man kan risikere å ikke få svar på det man er interessert i. Det kan også være utfordrende å få en dynamisk diskusjon, der alle i gruppen deltar aktivt. Det motsatte, det vil si en svært aktiv rolle, anses ikke som egnet i en åpen induktiv tilnærming. Hensikten med en slik tilnærming er nettopp å få fatt i ny kunnskap, og åpne opp for det uventede. Det som er anbefalt, og mest hensiktsmessig, er derfor at forsker veksler mellom en aktiv og en passiv rolle (ibid).

På bakgrunn av denne teorien, bestemte jeg meg for å prøve og innta en rolle der jeg vekslet mellom å være aktiv og passiv. Jeg erfarte at jeg var mer strukturert i oppstarten av intervjuene. Etter hvert som både jeg og deltakere ble «varme i trøya», ble jeg mindre opptatt av struktur, og mindre aktiv med å stille spørsmål. Som jeg har vært inne på tidligere i kapitlet kunne jeg vært mer passiv i oppstarten av intervjuene. Det er uvisst om det ville påvirket resultatene av forskningen? Dersom jeg ser bort fra det, så opplevde jeg at jeg klarte å balansere min rolle ganske godt. Jeg var generelt bevisst på, og opptatt av, å skape en uformell og trygg atmosfære i intervjusituasjonen. Jeg ønsket at deltakerne, i størst mulig grad, skulle oppleve at de kunne snakke åpent og uforstyrret, omkring de ulike temaene. Noe jeg tror jeg lyktes godt med. Jeg var bevisst på å ikke avbryte, men la alle få snakke ferdig før jeg eventuelt stilte oppfølgingsspørsmål. En gang, under mitt andre intervju, opplevde en deltaker seg avbrutt av meg, noe som også ble kommentert. Da jeg lyttet gjennom lydopptakene registrerte jeg, at jeg bekrefter og anerkjenner det som sies. I alle intervjuene opplevde jeg godt engasjement, humor og latter, og jeg fikk god informasjon som var relevant for forskningen. Jeg registrerte at enkelte deltakere snakket mer enn andre. Dette kom tydelig fram under transkriberingen. Likevel opplevde jeg at alle som signaliserte at de ville si noe, fikk slippe til. Alt i alt opplevde jeg gode dynamiske diskusjoner. Jeg registrerte, som jeg har vært inne på tidligere, at min rolle endret seg underveis i intervjuene, med tanke på dimensjonen aktiv- passiv. I tillegg registrerte jeg en liten endring fra første til siste intervju. Etter hvert som jeg ble litt tryggere i min rolle, ble jeg mindre aktiv med å stille spørsmål, og mer aktiv med å lytte og observere. Jeg turte i større grad å miste kontroll, og la diskusjonene flyte mer fritt. Halkier (2010) benevner den som leder intervjuet som moderatorer. Hun viser til teori som sier at i et sosialkonstruktivistisk perspektiv, har moderatorer fire roller i et fokusintervju. Den må sørger for at fokusgruppen får et uformelt preg. Den må få deltakere til

å være aktiv i å samhandle med hverandre. Den må motivere deltakerne til å uttrykke egne erfaringer og meninger rundt tema som diskuteres, og den må prøve å skape en uformell stemning. Det siste handler primært om at det øker sannsynligheten for at deltakerne åpner seg.

3.3 Datainnsamling, bearbeiding og analyse

I det foregående kapittelet har jeg redegjort for hvordan jeg har gått fram for å samle inn datamaterialet. En fortolkende teori, fenomenologi, danner den vitenskapelige rammen rundt studiet. Nilsen og Grimen (1993) sier at det som karakteriserer meningsfulle fenomener er at de må forstås og fortolkes. Hermeneutikken er en metode for å fortolke og forstå meningsfulle fenomener. Nilssen (2012) sier at hermeneutikken har tre betydninger. Uttrykk, tolkning og oversettelse. Disse komponentene reflekterer den hermeneutiske operasjon. Hun sier videre at å forstå hermeneutikken som konsentriske sirkler, er en nyttig tilnærming i fortolkende forskning. I denne måten å beskrive prosessen med å analysere materialet, ligger det en forståelse om at alle detaljer i en sak, ikke kan forklares om de ikke ses i sammenheng med andre detaljer i en helhet. Når det fokuseres på en detalj, må den alltid ses i sammenheng med de andre detaljene i bakgrunnene. I mine analyser har jeg forsøkt å ha den hermeneutiske operasjon i mine tanker. Mitt utgangspunkt har vært at ingenting kan forstås og fortolkes uten at det ses i sammenheng med alle detaljer innenfor den konteksten det snakkes om.

Jeg fikk store mengder materiale som skulle bearbeides, nærmere 3 timer med lydopptak. Halkier (2010) sier at når man starter med å bearbeide materialet fra fokusgrupper, vil det være fornuftig å vende tilbake til den opprinnelige problemstillingen, forskerspørsmålene og den teoretiske rammen for forståelsen. Med utgangspunkt i dette startet jeg bearbeidingen av materialet med å transkribere alle intervjuene. Alt ble skrevet ordrett ut fra det som ble sagt under hvert av mine fire forskerspørsmål. Hun sier videre at fullgod transkribering og systematikk er viktig når materialet er produsert i fokusgruppeintervju. Det bidrar til å styrke forskningens gyldighet (Halkier, 2010). Under første gjennomlesning av transkripsjonene gullet jeg ut og streket under det som beskrev en handling når de snakket om kjennetegn på godt medarbeiderskap. Eks. *spør andre om de trenger hjelp, at du tør å si din mening, at du er høflig og lojal* osv. Deretter leste jeg flere ganger gjennom den transkriberte teksten og gjorde notater i marginen for å finne mulige løsninger for å kategorisere utsagnene. Jeg gikk gjennom datamaterialet flere ganger, og stilte spørsmål til teksten, eks. hva er det dette handler om? Jeg lette etter mønster og tema som gjentok seg. Jeg prøvde å gjøre sammenligninger, og jeg søkte

om noe var mer framtreddende enn andre ting. På denne måten kom jeg fram til mine kategorier. Nilssen (2012) sier at det viktigste analyseredskapet i kvalitative studier, er å sammenligne og stille spørsmål til datamaterialet. Spørsmål fører til nye spørsmål, og de hjelper oss å peke retning. Spørsmål leder til at vi begynner å sammenligne, lete etter regelmessigheter og mønster. Kvalitativ forskning handler i stor grad om at forsker må bruke sin intuisjon og kreativitet, også i analysefasen (ibid). Jeg forsøkte å la min intuisjon og kreativitet lede meg fram til mine kategorier. En prosess jeg opplevde som spennende, men også krevende. Jeg ønsket å tolke alle utsagn og detaljer inn i den sammenhengen de var ment fra deltakeres side. Jeg gikk flere runder med datamaterialet før jeg følte at mine kategorier gjenspeilet informantenes meninger og tanker rundt medarbeiderskap.

3.4 Kvalitetssikring og troverdighet

I tillegg til å være forsker, er jeg fagleder i barnehage. Mine forskningsdeltakere representerer en yrkesgruppe, i en kontekst jeg har god kunnskap om. Barnehageansatte i barnehagen. Jeg kjenner i stor grad til deres arbeidshverdag. Hvilke krav og utfordringer de møter i det pedagogiske arbeidet med barna, og i samarbeid med kollega og foreldre. Det samme gjelder i forhold til hvilke krav, utfordringer, og forventninger de står overfor fra samfunnet rundt, blant annet gjennom lokale og nasjonale planer. Jeg har, med andre ord, stor kunnskap ut over den informasjonen som kom fram under intervjuene. På den ene siden, kan denne kunnskapen betraktes som en fordel, og den kan være til stor hjelp i alle faser av studiet. På den annen side, kan det føre til at jeg mister mitt forskersyn. Noe som i seg selv utfordrer forskningens troverdighet (Nilsen, 2012). Gjennom hele forskningsprosessen har jeg derfor forsøkt å forholde meg reflektivt til egen subjektivitet, og rapportert om den gjennom refleksjoner og begrunnelser for mine valg. Min forforståelse er synliggjort gjennom mitt valg av metode og tilnærming til forskerfeltet. Jeg har tilkjennegjort min bakgrunn, hensikten med studiet og hvorfor jeg har tatt interesse for temaet. Jeg har forsøkt å gjøre min forskning så transparent som mulig ved å dokumentere hele forskerprosessen fra begynnelse til slutt. Jeg har vært bevisst på at min tilstedeværelse, og relasjon til forskningsdeltakerne påvirker den informasjonen som gis. Jeg har derfor prøvd å beskrive hva jeg har vektlagt i møte med forskningsdeltakere. Stikkord her har vært trygghet, åpenhet, interesse og anerkjennelse. Jeg har forsøkt å være var og sensitiv i forhold til å få med meg nyanser og emosjoner. Jeg har tilstrebet å få fatt i, forstå og formidle forskningsdeltakeres meninger, tanker og opplevelser rundt medarbeiderskap. Postholm (2010) sier at det viktigste kvalitetskriteriet i

fenomenologiske studier, er dersom et fenomen blir skildret på en slik måte at det kan gjenkjennes av andre som har opplevd samme. Deltakere i de tre fokusgruppene hadde mange sammenfattende opplevelser innad i gruppen. Det var også mange sammenfattende opplevelser mellom de ulike faggruppene i barnehagen. Deres opplevelser er også gjenkjennbart innenfor ulike teorier.

3.5 Etske betraktninger

Min forskning er basert på at barnehageansatte er villige til å dele sine meninger, tanker og følelser omkring medarbeiderskap i barnehagen. Nilssen (2012) beskriver den kvalitative forsker som gjest i det private rom. Med tilgang til «private rom», hviler det et stort ansvar på meg som forsker, og det innebærer en forpliktelse til å gjøre gode etske valg og vurderinger gjennom hele forskningsprosessen. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH), har utarbeidet forskningsetiske retningslinjer som har til hensikt å veilede forskere i forskersamfunnet, blant annet i forholdet mellom forsker og forskningsdeltakere (NESH, 2006). Mitt prosjekt ble ikke meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig tjeneste (NSD). Jeg var i tvil om det var behov for det, og tok kontakt med dem pr. telefon for å be om veiledning. Jeg ble rådet til å gjennomføre en test på nett. Testen viste at det ikke var behov for å melde prosjektet (vedlegg 5). Med utgangspunkt i de forskningsetiske retningslinjene er det spesielt tre punkter jeg ønsker å belyse. *Krav om å informere dem som utforskes, Krav om informert og fritt samtykke, og krav om konfidensialitet.*

Kravet om å Informere dem som utforskes skal sikre at alle som deltar i forskning får god informasjon om hva de er med på. Hensikten med forskningen, hvilke aktiviteter de må delta i, og mulige belastninger (Nilssen, 2012). Kravet om informert og *fritt* samtykke skal sikre at deltakere vet hva de begir seg ut på, og at deltakelse er helt frivillig. Alle deltakere som meldte seg var godt informert om hva som krevdes av dem, og at deltakelse var frivillig. En av faglederne «innrømmet» imidlertid at hun hadde motivert ansatte til deltakelse. Hun hadde presisert at det var frivillig, men at hun håpet at noen meldte seg. I en annen barnehage meldte alle deltakere seg uten motivasjon eller påtrykk fra verken meg eller fagleder. Der ble det trukket lodd om hvem som skulle få delta. Det faktum at jeg er fagleder i samme enhet, men altså ikke i de barnehagene hvor mine informanter var rekruttert fra, kan ha spilt en rolle både i negativ og positiv retning med hensyn til deltakelse. Det var mest utfordrende å få deltakere

i fagarbeider/assistentgruppa. I denne gruppe henvendte jeg meg direkte til en person. Vedkommende sa umiddelbart ja, og det virket som hun var glad for å bli spurt.

Konfidensialitet handler om å sikre forskningsdeltakere anonymitet som kilder (Nilssen, 2012). Alle ansatte i den kommunale barnehage enheten, vet at forskningen er gjennomført i denne enheten. Det ble sendt ut informasjon til alle ansatte, men unntak av ansatte i egen barnehage. Det er også sannsynlig at noen ansatte vet hvem som har deltatt fra egen, eller en av de andre barnehagene. Alle som deltok i fokusgruppeintervjuene var, eller ble, kjent med hverandre, og de vil kunne identifisere hva både de selv og andre i gruppen har sagt. Eksempler vil kunne gjenkjennes, og det kan også måten å ordlegge seg på. Det vil med andre ord være vanskelig å sikre fullstendig konfidensialitet internt. Jeg mener likevel at konfidensialiteten er godt ivaretatt. Det skal stor nærhet og kjennskap til deltakerne for å kunne identifisere enkeltpersoners ytringer og sitater som er brukt i oppgaven. Jeg har bevisst utelatt eksempler som kan være gjenkjennbare. Jeg har brukt eksempler som kunne vært hentet fra en hvilken som helst barnehage. Alle dialekter er oversatt til bokmål slik at deltakere ikke kan gjenkjennes gjennom den dialekten de snakker. Under min presentasjon av funn, har jeg latt de ulike faggruppene «snakke», og ikke enkeltpersoner. Deltakere ble forsikret om at det kun er jeg, som kom til å ha tilgang og lytte til lydfilene. Alle lyd-filene vil bli slettet ved prosjektets slutt.

Kapittel 4: Presentasjon og drøfting av funn

Min oppmerksomhet i oppgaven har vært rettet mot medarbeiderskap i barnehagen. Jeg har tatt utgangspunkt i et human resource perspektiv. Innenfor et slikt perspektiv, har man som utgangspunkt at lærende organisasjoner skapes gjennom at medarbeideres behov, og organisasjonene behov kan forenes (Bolman og Deal, 2014). På den måten betraktes utvikling av lederskap og medarbeiderskap som to sider av samme sak. Målet er å motivere medarbeidere til å ta i bruk alle sine ressurser, og bidra til å utvikle organisasjonen, samtidig som at de opplever at egne grunnleggende behov fylles. I dette arbeidet vil leders rolle og ansvar være sentralt. Grunntanken er at mennesker motiveres av mer enn penger, og at alle i utgangspunktet har et iboende og grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb (ibid). Jeg har valgt en fenomenologisk tilnærming til forskningen. Noe som innebærer at når jeg presenterer mine funn, anser jeg det som min oppgave og forsøke å rekonstruere, forstå og formidle barnehageansattes subjektive opplevelser og perspektiv (Postholm, 2010). Jeg vil søke å danne et bilde av hva medarbeiderskap i barnehagen er, og hva som utvikler godt medarbeiderskap,

slik barnehageansatte selv opplever og ser det. Det er likevel viktig å være bevisst på at min forforståelse er med inn i analysen. Underveis som materiale legges fram vil jeg drøfte, og belyse materialet med ulike teorier som kan bidra til å få svar på min problemstilling som er: *hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?*

I første del av kapittelet, vil jeg forsøke å danne et bilde av hva barnehageansatte betrakter som godt medarbeiderskap i barnehagen. Deretter kommer jeg til å gå inn på hva de mener utvikler godt medarbeiderskap. Jeg hadde i utgangspunktet fire forskerspørsmål. Under analysen, erfarte jeg at mine forskerspørsmål grep inn i hverandre. Jeg valgte derfor å fremstille mine resultater med utgangspunkt i to av, det jeg betrakter som, mine viktigste forskerspørsmål. *Hva kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen?* og *hva utvikler godt medarbeiderskap i barnehagen?*

4.1 Hva kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen?

Det som presenteres er diskutert i fokusgruppeintervju. Jeg kommer i liten grad til å presentere dialoger selv om materialet er produsert i diskusjon, og refleksjon i gruppene. Det som legges fram av materiale er slik jeg har forstått gruppens samlede forståelse av medarbeiderskap i barnehagen. Underveis vil jeg drøfte det som kommer fram i lys av teori som jeg støtter mine betraktninger og kommentarer på.

4.1.1. Relasjoner i personalgruppa

Alle grupper trakk fram at godt medarbeiderskap i barnehagen innebærer å ha et godt forhold til arbeidskollega på alle nivå.

Barnehagen som arbeidsplass beskrives som en arena der personalet jobber tett med hverandre, i nær interaksjon og relasjon med hverandre og med barna. Det innebærer at personalet til enhver tid må forholde seg til hverandre, samtidig som de utfører sitt arbeid med barna.

Pedagogiske ledere er opptatt av at personalets måte å samhandle på, forteller barna noe om hvilke regler og normer som gjelder i barnehagens fellesskap. En av dem uttrykker:

Altså vi jobber jo mye med sosial kompetanse i forhold til ungene. Og dersom vi ikke har det (...) Vi legger jo noe av lista, vi voksne, når det gjelder fellesskapet. Barna ser jo relasjonene mellom de voksne og hvordan vi løser ting

På den måten knytter hun personalets samspill, og relasjoner til det pedagogiske arbeidet med barns sosiale kompetanse, og personalets arbeid med danning (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det pedagogiske arbeidet forstår jeg som oppgavene (Tengen, Velten og Heggen, 2016). De pedagogiske lederes tanker om betydningen av voksnes relasjoner for barns læring, er i tråd med rammeplanens føringer (Kunnskapsdepartementet, 2017). Slik jeg tolker det kan man si at måten den enkelte forholder seg til sine kollegaer, har betydning for barns læring. Personalet relasjoner og deres arbeid med barns læring er to sider av samme sak.

En fagarbeider uttrykker sine tanker om medarbeiderskap:

Jeg måtte jo google , og da fikk jeg meg en sånn en liten aha opplevelse at det sto arbeidsoppgaver(...) for det går liksom automatisk. Det første var liksom mitt forhold til kollega, det var liksom det som poppet opp i mitt hode. Og et godt forhold til dem tenkte jeg er et kjennetegn på godt medarbeiderskap.

Hun tar utgangspunkt i egne erfaringer. Hun sier at når relasjonene er på plass, så går nærmest oppgaven av seg selv. Dette kan forstås som at denne fagarbeideren har god motivasjon for oppgavene. Et godt forhold til kollega, tolker jeg som positive relasjoner. Det vil si at både den ytre dimensjonen som omhandler å bli møtt på en god måte, og den indre, som omhandler en opplevelse av å være respektert og inkludert (Skaalvik og Skaalvik, 2015). Selv om denne fagarbeideren hadde lest litt teori om begrepet medarbeiderskap, endret ikke det hennes mening om hva hun mener er godt medarbeiderskap i barnehagen. For henne er et godt forhold til kollega det som først og fremst kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen. Dette utsagnet underbygger at relasjonene mellom kollega har betydning for hvordan det pedagogiske arbeidet blir utført i barnehagen, da spesielt med tanke på at de utføres med større motivasjon.

Fagledere deler de andre gruppenes tanker om at et godt medarbeiderskap i barnehagen innebærer å ha et godt forhold til kollegaer. En fagleder uttaler:

Å ha et godt forhold til leder og medarbeidere, at dem har en god tone seg imellom. Også i forhold til kollega at du kanskje er høflig og at du ja, tør å si din mening, og ta opp ting på en grei måte.

Denne faglederen setter også ord på hva hun legger i et godt forhold til kollegaer. De begrepen hun bruker kan etter min mening sammenlignes med det Skaalvik og Skaalvik (2015) beskriver som de ytre forhold ved relasjoner. Fagledere og pedagogiske ledere

diskuterte begge betydningen av gjensidighet når det gjelder å skape positive relasjoner. De peker på at det er en sammenheng mellom det du selv bidrar med, og det du kan forvente av dine kollegaer.

En fagleder uttrykker:

En god medarbeider. At man er mot andre som du ønsker at andre skal være mot deg, er kanskje en gylden regel.

En pedagogisk leder sier noe tilsvarende:

Ja for det er noe med at du selv er ansvarlig for ditt arbeidsmiljø, og derfor må du selv ta ansvar for relasjonene.

Deres refleksjoner samsvare med relasjonstenkningsteori (Irgens, 2012). Relasjonsteori tar utgangspunkt i at man aldri kan aldri forklare seg selv ut av et ansvarsforhold man er en del av. Min tolkning av deres utsagn er at dersom man er en del av et arbeidsmiljø der man selv betrakter positive relasjoner som viktig, innebærer det at man selv også har et ansvar for å bidra positivt. Det innebærer å møte kollega på en positiv og god måte, slik at de føler seg inkludert og respektert. Det vil si at den enkelte må ta ansvar for å omgås sine kollegaer på en slik måte at både den indre, og den ytre dimensjonen av relasjonen ivaretas (Skaalvik og Skaalvik, 2015).

Alle gruppene trekker fram betydningen av å le sammen, og ha humor. En fagarbeider uttrykker det slik. «for min del er det å være glad og ha humor viktig». En pedagogisk leder mener at dersom alle tar ansvar for sin del av det som skal gjøres, så kommer humoren av seg selv: *Når alle, hver enkelt gjør sin del av jobben, så skaper det automatisk positivitet på arbeidsplassen, og humor er viktig i hverdagen.* På den måten peker han på at humor og arbeidsglede handler ikke bare om relasjonene mellom kollegaer, det innebærer også å ta ansvar for de oppgavene som skal gjøres.

En fagleder peker på betydningen av å le sammen i forhold til å skape et godt arbeidsmiljø:

Det å kunne le sammen, ja av morsomme episoder man gjør selv, eller finner på noen sprell, det er ting som skaper et godt miljø. Det at man ikke tar seg selv så høytidelig, til enhver tid, og at man som leder ikke trenger å ta seg selv så høytidelig, ikke minst.

Barnehageansattes erfaringer med glede og humor, og den betydningen de mener det har for arbeid i barnehagen gjenkjennes i Tiller (2006). Han framholder humor og glede som

betydningsfullt for enhver arbeidsplass. Han peker på at det er et menneskelig behov å kjenne glede og stolthet i hverdagen. Det henger nært sammen med å ha en opplevelse av tilhørighet, og det å kjenne at jobben gir mening og mestring. Slik jeg forstår Tiller (2006), kan glede og humor både være et uttrykk for, og en forutsetning for en opplevelse av å være trygg og inkludert. Det vil si at relasjonene mellom medarbeidere er positive. Samtidig kan det være et uttrykk for at medarbeidere har en indre, og/eller ytre autonom motivasjon for arbeidet (Skaalvik og Skaalvik, 2015), da han også knytter humor og arbeidsglede til mestring og yrkesstolthet. Slik jeg tolker det, kan humor og glede være en indikator som viser personalets trivsel, motivasjon og opplevelse av mestring i arbeidet. Altså kan humor og arbeidsglede være et uttrykk for at ansatte utøver godt medarbeiderskap. Tiller (2006) mener at dersom humoren og gleden forsvinner fra en arbeidsplass, er det grunn for ledere å bli bekymret.

4.1.2. Flexibilitet, «se» og hjelpe hverandre

Mine informanter beskriver arbeidsdagen i barnehagen som uforutsigbar og hektisk. Dette området var det spesielt fagarbeidere og fagledere som reflekterte over. En «*bleie skal skiftes*», «*et barn trenger ekstra tid fordi det er lei seg når mamma går*», er eksempler som ble trukket fram under intervjuene. Dagene består av mange uforutsette små og store hendelser. I flere sammenhenger ble det antydnet at det kan henge sammen med sykefravær. Eksempler på slike antydninger var, «*dersom vi er lite folk en dag*» eller «*på hektiske dager*».

En fagarbeider uttrykker:

Man må være ganske fleksibel, både den ene og den andre parten (...) jeg jobber på en småbarn-base, og så har vi en hviletid på der det er ganske stille. Og da kan vi jo være fleksible å gå over på storbaser for å høre om de trenger samarbeid fra oss, for eksempel (...) Det er litt det med å være et helt hus, ikke være fire baser.

Ja det er jo de små tingene, bare det at noen kommer og sier, «jeg tar tralla deres». Det betyr så mye (...) ja at man ser og hjelper hverandre når det trengs. Det betyr så mye

Slik jeg forstår fagarbeiderens uttalelser, relateres fleksibilitet i stor grad til om kollegaer har evne til å vise relasjonell støtte når det er behov for det (Skaalvik og Skaalvik, 2015). Altså at de viser omtanke for hverandre.

En fagleder framhever betydningen av å ta ansvar sammen. Hun uttrykker «Så gjør man i lag det som skal til for at oppgavene blir gjort på en god måte (...) Når ansatte automatisk tar hensyn til hverandre, og løser oppgavene innenfor de rammene, og ut fra de forutsetningene som er der og da».

Hennes uttalelser underbygger at fleksibilitet i barnehagen handler om å ha evne til å gi støtte til hverandre, og sammen finne gode løsninger med utgangspunkt i situasjonen der og da, slik at det pedagogiske arbeidet blir ivaretatt på en best mulig måte.

Dalin (1999) sier at betydningen av fleksibel jobbutforming er større i organisasjoner der uforutsette hendelser er en del av virksomheten. Denne teorien samsvarer med de ansattes tanker om at fleksibilitet har stor betydning i barnehagen, nettopp på bakgrunn av den uforutsigbarheten de beskriver. Det å «se» hverandre i hverdagen, relateres til at det kan være krevende å jobbe i barnehagen, spesielt på dager de beskriver som travel. Slik jeg tolker det som kom fram i intervjuene, handler fleksibilitet i barnehagen først og fremst om å yte relasjonell støtte (Skaalvik og Skaalvik, 2015) til hverandre når det er spesielle forhold som krever det. Det gjelder medarbeidere med og uten lederansvar. Betydningen av positive relasjoner gis derfor en ytterligere dimensjon når det snakkes om medarbeiderskap i barnehagen.

4.1.3 Verdier, holdninger og profesjonalitet

Informantene trekker fram gode holdninger, og det å forholde seg profesjonelt til barnehagens verdigrunnlag som kjennetegn på godt medarbeiderskap i barnehagen. Dette ble spesielt reflektert over i gruppen med fagledere og pedagogiske ledere.

En pedagogisk leder uttrykker:

Altså rammeplanen styrer en del. Hvilke holdninger vi skal ha. Samfunnsmandatet styrer en del holdninger vi skal ha. Arbeidsgiver styrer en del, og da jeg tenker at da, må jeg legge en del av mine eventuelt personlige ting til side (.....) Så må jeg faktisk på jobb forholde meg til de holdningene, de tankene, de målene og det mandatet jeg har. Altså profesjonelt.

Igjen ser vi hvordan pedagogiske ledere relaterer sine synspunkter mot rammeplan.

Barnehagen betraktes som første ledd i utdanningssystemet. Rammeplanen stiller tydelige krav til medarbeiderskap i barnehagen om at verdiene skal komme til uttrykk, i alle deler av

barnehagens virksomhet. Også i personalets holdninger og handlinger (Kunnskapsdepartementet, 2017). Slik jeg tolker de pedagogiske lederes sine utsagn, så har de stor bevissthet om planens innhold, barnehagens verdigrunnlag, og om forventningen av å forholde seg profesjonelt til disse. Deres tanker om verdienes betydning for egen profesjonalitet, gjenkjennes i Kirkhaug (2013), som sier at det å forholde seg profesjonelt til organisasjonens verdier er vesentlig i utdanningsinstitusjoner. Verdibasert ledelse generelt søker å imøtekomme en organisasjons behov for profesjonalitet, og leders rolle anses som helt sentral med tanke på å forfekte organisasjonens verdier (Kirkhaug, 2013). Også Velten, Tengblad og Heggen (2016) framholder at medarbeiderskap innebærer å forholde seg profesjonelt til oppgavene og til arbeidsgiver. Pedagogiske lederes forståelse og mening av rammeplanen og verdienes betydning, når det gjelder medarbeiderskap i barnehagen, synes å være i tråd med disse.

En fagleder viser til erfaring der medarbeidere, som til tross for at de utfører sine oppgaver på en god måte, ikke evner å yte godt medarbeiderskap, fordi de ikke er inkluderende. Også Velten, Tengblad og Heggen (2016) beskriver det å være inkluderende overfor kollega som en viktig del av medarbeiderskap.:

For jeg kan jo ha folk som er kjempeflinke på oppgaven, som gjør sine oppgaver prikkfritt og er helt tipp, topp, men som likevel ikke yter godt medarbeiderskap fordi at man ikke er inkluderende i forhold til sine medkollega (...) man har en adferd som ikke inkluderer alle på en god måte (...) Vi er jo ansatt som en gruppe, og vi må fungere sammen som en gruppe.

En pedagogisk leder stiller spørsmål ved, om det er mulig å jobbe i barnehagen dersom dine private verdier er helt ulike de verdiene som skal gjelde i barnehagen. Her snakker hun om inkluderende holdninger som mangfold og respekt.

Med tanke på han som jobbet som lærer, og som var leder for noe lokale nazi greier. Det handler om profesjonalitet, går det an? Kan du da fronte de verdiene som står i rammeplanen, mangfold og respekt og sånn på jobb, og fronte helt andre verdier privat?

På bakgrunn av det som kommer fram i materialet forstår jeg det slik at pedagogiske ledere og fagledere mener at verdier, holdninger og profesjonalitet henger sammen. Samtidig kan det synes som at de mener at det finnes en grense for profesjonaliteten, og at en konsekvens kan være at medarbeiderskap i barnehagen innebærer å ha grunnholdninger som er i tråd med det

som betraktes som barnehagens kjerneverdier. I denne sammenhengen var det spesielt verdiene respekt og inkluderende holdninger som ble trukket fram som grunnleggende og viktig, noe som kan forstås som at de verdiene betraktes som barnehagens kjerneverdier (Kirkhaug, 2013). Det å ha inkluderende holdninger overfor sine kollegaer handler igjen om relasjoner, og betydningen av positive relasjoner i medarbeiderskap i barnehagen. Dette forholdet vil kunne få en ekstra betydning og dimensjon for medarbeidere med lederansvar, gjennom at disse verdiene må forfektes med stor overbevisning i organisasjonen, for at de skal ha kraft (Kirkhaug, 2013). Det bør også få innvirkning under en eventuell rekruttering av nye medarbeidere (Bolman og Deal, 2014).

4.1.3 Motivasjon

Pedagogiske ledere og fagledere løfter fram indre motivasjon, det å oppleve jobben som meningsfull, og engasjement for barn, som helt grunnleggende dimensjoner av godt medarbeiderskap

En fagleder uttrykker:

Det aller viktigste er at du ønsker å jobbe i barnehage. Det ligger som nr.1. som en sånn kjerneverdi, og indre motivasjon. Har du ikke det, så vil det andre være litt utenpå

Hennes refleksjoner gjenkjennes i teori om selvbestemmelse (Skaalvik og Skaalvik, 2015) De sier at det absolutt ideelle er at man har medarbeidere som er indre motivert. Samtidig sier de at det kan det være urealistisk å forvente at alle ansatte i en organisasjon er indre motivert til enhver tid.

En annen fagleder ytrer:

Ja og så tenker jeg at dersom du er engasjert, og at du opplever å ha en meningsfull jobb, og at du har lyst å gjøre det beste. Ja for du merker jo fort om folk bare er her for å, ja få den lønna hver måned. Eller om det er noe annet som gjør, ja at de brenner litt for jobben, har lyst å jobbe med barn og at ja, og det faglige, å gå inn i det.

Dette tolker jeg som at mine informanter mener at det å kun være ytre motivert for jobb i barnehagen ikke er nok. Det må foreligge en interesse for jobben dersom det skal betraktes som godt medarbeiderskap. Det anses som viktig å ha et ønske om å gjøre en god jobb, og at du opplever jobben din som meningsfull. (Skaalvik og Skaalvik, 2015) legger vekt på

betydningen av indre verdi for motivasjon, og autonom ytre motivasjon. Det å ha en opplevelse av å gjøre en viktig jobb, og det å bety noe i fellesskapet, gir jobben din en indre verdi, noe som igjen henger sammen med mestring og motivasjon.

En pedagogisk leder utaler:

Når du har prøvd å ta opp ting, og det skjer ingenting, ikke en refleksjon engang. Det er kjempevanskelig, en kjempeutfordring. For å si det litt banalt. Er man her for å få lønn, eller er man her for å gjøre en god jobb?

Hennes erfaringer involverer i noe grad det samme som det Velten, Teng blad og Heggen (2016) sier. De uttrykker at dårlig medarbeiderskap kan medføre store belastninger for arbeidsmiljøet, og for organisasjonen. Motivasjon synes å være av stor betydning når det gjelder medarbeiderskap i barnehagen. Med dette som utgangspunkt vil det da være av stor betydning for barnehagen som organisasjon å ha stor oppmerksomhet mot dette når det gjelder å rekruttere, beholde og utvikle motiverte medarbeidere. Her vil ledelse innenfor human resource være sentralt (Bolman og Deal, 2014).

4.2 Hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?

Det viser seg at også på dette spørsmålet har alle faggruppene mange av de samme tankene og meningene. Det framgår av materialet som presenteres, at noen forhold er mer betydningsfulle for noen av faggruppene. Mine forskerspørsmål går noe over i hverandre, og ut fra det som kommer fram, kan det se ut som at noe av det som kjennetegner godt medarbeiderskap, også bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap.

4.2.1 Leder som ser de ansatte

Alle faggruppene forventer i stor grad det samme av ledere som de gjør av andre kollega når det gjelder relasjoner og mellommenneskelige forhold. Her lar jeg fagarbeideres stemme komme fram. Ut fra det som ble sagt så tolker jeg at det er den faggruppen i barnehagen som har mest erfaring med å ikke bli sett, og inkludert. Fagarbeidere er opptatt av at leder ser dem, er tilstede, hjelper til ved behov, gir anerkjennelse, og bryr seg om dem som mennesker.

En fagarbeider sier «*at du blir sett i hverdagen, at fagleder er innom basen, og ikke bare sitter og trøkker på kontoret*». En annen fagarbeider sier «*men jeg er helt enig, det å vise seg, og gå ut å si hei, være litt på tilbudssiden*». En tredje sier «*det at man ser hverandre i hverdagen, at man hilser, at man faktisk sier «hadet» vi ses i morgen. «det er også det at fagleder kan*

komme innom vist det er en hektisk dag, eller at det er lite folk, det at fagleder sier, ja men kom og hent meg dersom dere trenger hjelp». «og gi litt anerkjennelse kanskje». ja at man blir sett på som en person, og ikke bare en ansatt faktisk, og at man av og til spør hvordan går det med deg? Ja at man bryr seg. Det har man jo erfart både og.

Disse uttalelsene viser, slik jeg forstår det, at leders tilstedeværelse har stor betydning for ansatte i barnehage, her representert ved fagarbeidere. De ønsker en leder som ser dem og støtter dem ved behov. Det at leder bryr seg om deg som menneske, og dine behov har stor betydning. Deres syn på leders rolle i arbeidsmiljøet kan sies å samsvare med Skrøvset og Tiller (2011). De uttrykker at ledere må se sine medarbeidere, og bryr seg om dem, og ikke bare det de gjør. Ledere som har en verdsettende tilnærming til sin ledelse, får innovative medarbeidere. De uttrykker også at det store presset som oppleves i dagens arbeidsliv krever at ledere må ha positive relasjoner til medarbeidere, hvis ikke så vil gleden og entusiasmen gradvis bli borte. Dette synet deles med Velten, Teng blad og Heggen (2016), som sier at en leders viktigste oppgave er å skape et miljø preget av arbeids glede og engasjement, først og fremst gjennom å se medarbeidere, og gi anerkjennelse for den jobben de gjør. De legger videre vekt på den enkeltes trivsel og tilhørighet som vesentlig i å utvikle godt medarbeiderskap. Det inngår i utviklingstema fellesskap og samarbeid i medarbeiderskaphjulet. Gjennom å rette oppmerksomheten mot dette, kan det innvirke positivt på eks. meningsfullhet og engasjement, noe som igjen kan gi positiv innvirkning på et annet utviklingstema. Opplevelsen av å komme på jobb og bli møtt på en god måte av sin leder, og andre kollega, kan i seg selv være en kilde til energi og arbeids glede (Velten, Tengblad og Heggen, 2016).

4.2.2 Medvirkning

Alle faggruppene mener at medvirkning bidrar til å utvikle medarbeiderskapet.

En av fagarbeiderne beskriver hvordan det påvirker henne dersom hun opplever å ikke bli inkludert i det faglige arbeidet.

Dersom planen er ferdigspikret, helt sånn til den minste detalj, og man får den servert. Da vil du mest sannsynlig ikke gå inn i de oppgaven med den gleden og entusiasmen og viljen til å få de andre med deg. Da vil du si, ja det er greit, jeg gjør det. Du gjør det du skal gjøre og så er du ferdig. Du har ingen personlig glede, du har ingen glede

med å få med deg de andre, inkludere de andre, inkludere ungene i det hele. Du gjør det som står der. Punkt A,B og C og ikke noe mer.

Denne fagarbeideren har erfart, slik jeg tolker det, at mangel på medvirkning påvirker hennes engasjement, arbeidsglede og motivasjon negativt, på en slik måte at det påvirker hennes jobbutførelse. Hennes opplevelser kan sies og harmonerer med Skaalvik og Skaalvik (2015), som sier at behovet for autonomi, har stor betydning for den enkeltes motivasjon. Noe som innebærer en følelse av å selv få bestemme hva man skal gjøre. Samme fagarbeider har også erfaring med hvordan hun opplever det om hun får medvirke. Dersom man tar utgangspunkt i medarbeiderskaphjulet til Velten, Tengblad og Heggen (2016), kan det å ikke oppleve engasjement, innvirke negativ på andre områder som eks. fellesskap og samarbeid.

Jo det at man kjenner at man får lov å være med på prosessen, det å få et eierskap til det man skal gjøre. Et eierskap til det man skal gjøre, det vi skal holde på med, det vi skal gjøre i lag, ja det utvikler medarbeiderskap

Eierskap til oppgavene mener hun bidrar til å utvikle medarbeiderskapet. Slik jeg forstår det så mener hun at eierskap gir motivasjon, noe som igjen kommer til uttrykk i hennes møte med barn og kollega. Eierskap til oppgaver knyttes ofte til medvirkning og demokratisk ledelse. I demokratisk ledelse vektlegges at de som blir berørt, må gis mulighet til medvirkning gjennom at de involveres i prosesser (Bolman og Deal, 2014).

Fagledere mener også at involvering av hele personalet er viktig for å utvikle medarbeiderskap. En fagleder uttaler:

Men dersom man skal utvikle medarbeiderskap så handler det jo også om involvering av alle. Ja, at alle, uansett hvilke rolle de er ansatt i, ja så må alle være like involvert i prosesser, utviklingsprosesser i barnehagen, det å være delaktig. Det tenker jeg er kjempeviktig.

En av de pedagogiske lederne peker på betydningen av å lytte til alle, og ta ansvar sammen, og la alle få bidra med sin kompetanse i teamet:

Dersom vi er et team, så tenker jeg at det er viktig, selv om jeg er leder, så er det viktig å lytte til alle(...)Jeg tenker assistenter, støttepedagoger, barne- og ungdomsarbeidere, altså. Jeg tenker at det ikke er jeg som skal ta styringa, man må gjøre det i fellesskap

Slik jeg forstår det så er alle faggruppene i barnehagen opptatt av at alle skal få medvirke i det faglige pedagogiske arbeidet i barnehagen, og at det bidrar til å utvikle medarbeiderskapet. Samtidig kom det fram at fagarbeidere ikke alltid opplever å bli involvert i utviklingsarbeid, og beslutningsprosesser. De uttrykker at det kan påvirke deres motivasjon på en slik måte, at det går ut over kvaliteten i aktivitetene. Rammeplan for barnehagen innhold og oppgaver sier at barnehagen skal fremme demokrati, og at barna skal utvikle demokratisk forståelse (Kunnskapsdepartementet, 2017). En grunnleggende ide innenfor demokratisk ledelse er at demokratiske verdier må leves ut i praksis, også av ledere (Skrøvset og Tiller, 2011). Med utgangspunkt i fagarbeideres erfaringer, kan det se ut som at det ikke alltid er det som er praksisen til ledere i barnehagen. Selv om de mener det er viktig, ser verdien av det, og ønsker det. Bolman og Deal (2014) viser til forskning som viser at medbestemmelse ofte eksisterer mer som en viktig «verdi» en i praksis. De peker spesielt på to årsaker til det. Den ene årsaken er at det er vanskelig å finne gode strukturer som fungerer for å ivareta medbestemmelse, og den andre ligger hos ledere. Ledere kan like tanken og ideen om medbestemmelse, men de er redde for at medarbeidere skal misbruke muligheten om de får den. Konsekvensen blir at det sendes ut doble signaler som sier at medarbeidere får være med å bestemme, men det blir likevel som leder har bestemt. Slik jeg tolker mitt materiale, så kan det være tilfellet i barnehagen. Velten, Tengblad og Heggen (2016) sier at medvirkning skaper engasjement og gjennomføringskraft. I tillegg uttrykker de at en opplevelse av at arbeidet gir mening, er den viktigste enkeltfaktoren som har betydning for å skape engasjement. Meningsfullhet og engasjement betraktes som selve kilden til arbeidsglede i medarbeiderskap hjulet (Velten, Tengblad og Heggen, 2016) Slikt sett blir involvering av absolutt alle faggrupper i barnehagen en vesentlig faktor i utvikling av medarbeiderskap.

4.2.3 Tilbakemeldinger

Alle faggruppene mener at ros, tilbakemeldinger, og det å bli sett bidrar til å utvikle medarbeiderskapet. Det som legges fram her kom fram under intervjuene i gruppene med fagledere, og pedagogiske ledere.

En av de pedagogiske lederne uttrykker: *«At man legger merke til de små tingene hvor folk har gjort en bra jobb. Og som det kanskje ikke alltid er lett å se, men at man prøver å legge merke til det»*. En annen pedagogisk leder er enig i at alle har behov for ros og tilbakemeldinger for å utvikle seg. I tillegg peker hun på at det er et savn at ikke ledere får tilbakemelding fra fagarbeidere og andre ansatte.

Vi er opptatt av å gi positive tilbakemeldinger til de vi jobber sammen med. Det som kan være utfordrende, det er jo å få tilbakemeldinger tilbake. Vi er jo også avhengig av å få de positive tilbakemeldingene. Det er klart det er viktig for meg å få tilbakemelding på at det var bra. Jeg skal også yte bra i min jobb. Det kan være en litt sånn lederutfordring tenker jeg, å få de til å gi litt tilbake.

Ut fra det de pedagogiske lederne sier, så tolker jeg at ros og tilbakemelding er viktig for alle. Deres uttalelser er i tråd med hovedfilosofien innen verdsettende ledelse (Skrøvset og Tiller, 2011), som sier at alle trenger å bli sett, og verdsatt. Dette synet gjenkjennes i Velten, Teng blad og Heggen (2016) som sier at det å bli sett, og anerkjent av din leder og kollega, har stor betydning for den enkelte, men også for arbeidsmiljøet. Et anerkjennende blikk kan være nok til at du forstår at du er verdsatt.

En pedagogisk leder peker på betydning av tilbakemeldinger for å vite om man gjør en god jobb.

Ja for visst ikke så vet man jo ikke hvor man står, at man har gjort noe feil eller ja, kjørt litt utfor veien eller... Man får jo litt gjennom at barna er glade, at foreldre er fornøyde, men likevel man kunne fått mer gjennom de små ballene som kastes

Jeg tolker det som at behovet for å få tilbakemeldinger er viktig for å bli trygg på at man gjør en god jobb. Tilbakemeldinger anses som viktig, for utvikling, læring, trygghet og trivsel. Fagledere trekker fram betydningen av å få tilbakemeldinger for å bli bevisst på hvordan en selv påvirker de man har rundt seg. «*jeg tror jeg jeg god til å samarbeid, men så blir jeg oppfattet som det stikk motsatte, men jeg ser det ikke selv*». En av de andre faglederne følger opp eksempelet som kommer fram i refleksjonene, og trekker fram at det har betydning både for den enkelte og for gruppa.

ja og så har du kanskje ikke godt nok medarbeiderskap i gruppa som gjør at du ikke har en kollega eller en arbeidsgiver som hjelper det til å korrigere, på et eller annet vis, eller som hjelper deg til å forstå, på et eller annet vis. Det er jo noe med denne snillheten, den godheta som gjør at vi ikke tør å være ærlige mot hverandre.

Jeg tolker denne uttalelsen som at hun mener at det å gi hverandre gode og ærlige tilbakemeldinger både inngår og utvikler medarbeiderskapet. Ros og positive tilbakemelding kan slik jeg forstår det inngår i temaområdet åpenhet og tillit, i medarbeiderskapshjulet til Velten, Teng blad og Heggen (2016). De sier at åpenhet baserer seg på at både ledere og

medarbeidere har mot til å kommunisere og reflektere over det vi får til sammen, og det som er utfordringene. Det skaper tillit. I utvikling av medarbeiderskap vil det være av stor betydning at den enkelte får kunnskap om hvordan den selv bidrar positivt både til å nå organisasjonens mål, og til arbeidsmiljøet. Betydningen av ærlighet og oppriktighet ligger til grunn for tillit, noe som igjen gir trygghet i arbeidsmiljøet (Velten, Teng blad og Heggen, 2016). Utvikling av medarbeiderskap vil i så måte innebære at medarbeidere får tilbakemeldinger på den jobben de gjør, og hvordan de påvirker miljøet rundt seg, positivt og negativt. I dette arbeidet har leder en sentral rolle både i forhold til å modellere, legge til rette for, og skape strukturer som sørger for at alle får det. I tillegg kan det innebære å ha mot til å ta ansvar for de utfordrende tilbakemeldingene.

4.2.4 Mestring

Alle faggruppene i barnehagen trekker fram betydningen av mestring for å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen, og de mener at det er grunnleggende og viktig for å skape engasjement og arbeidsglede.

fagarbeidere peker på at dersom du får bruke dine sterke sider, som du mestrer, gir det ringvirkningen i form av engasjement og mestring. En fagarbeider sier:

Det at du kjenner at du er god på noe, gir faktisk en mestringsglede, du er med å dra noe i gang, og dra det videre, du vil utvikle noe. Føler du mestringsglede klarer du alltid å påvirke dem du har rundt deg. Da føler du også at du har et medarbeiderskap i flokken, at du er viktig blant dine kollegaer og for hele barnehagen. Fordi det betyr noe for deg selv og for dem du har rundt deg.

Hun utdyper hva mestringsglede gjør med henne:

Det å mestre, det at du betyr noe. Du betyr noe for de små du har i lamme deg, at du betyr noe for foreldrene demmes og du betyr noe for dine kollegaer. Og for sjefen din, og for at du kommer på jobb

En annen fagarbeider trekker fram betydningen av å få gjøre noe man brenner for, og det å utnytte hverandres sterke sider:

Det å få gjøre noe man selv brenner for, det gir mestringsfølelse. Det er jo noen som liker å være ute og være på tur, andre liker å være inne å holde på med håndarbeid og slike ting. Da er det jo viktig å utnytte hverandre ressursområder

Denne fagarbeideren legger til at det å se at barna har det bra, og at han kan bidra til at de lærer nye ting, er en viktig del av det å oppleve mestring og arbeidsglede i barnehagen:

Det å se hvor morsomt ungene har det, det å få være med å skape og lære dem hvordan de, holdt på å si, «berges på tur»... Det gir meg mye. Det er jo mestring, det å få bruke meg selv. Da kjenner jeg livsgleden og arbeidsgleden.

fagledere trekker fram betydningen av eierskap, mestring og medvirkning som viktige faktorer i forhold til arbeidsglede, engasjement og mestring. En av dem uttrykker:

«tilhørighet til arbeidsplassen er viktig, ja at man føler at, ja et slags eierskap til arbeidsplassen. Hun tilføyer «ja at du har glede av å være i barnehagen, det å være lamme ungene, og ja, se mening i arbeidet. En annen fagleder, sier «ja at man opplever mestring på det man gjør». En tredje fagleder, sier «at man får være med å styre det som skjer».

Pedagogiske ledere peker på opplevelsen av å mestre pedagogiske utfordringer som viktig for å skape engasjement og arbeidsglede. En av dem sier «at du har utfordringer som du mestrer. Da tror jeg engasjementet kommer, og arbeidsgleden». Hun reflekterer over et eksempel som ga henne personlig en følelse av å mestre.

Vi har et barn på basen som begynte lenge før jul egentlig. Det har vært litt utfordringer, og så var jeg sånn først, litt sånn usikker på hva jeg skal gjøre. Og så fant jeg ut (...) men nå prøver vi, og så har det funka som bare det. Og da tenkte jeg at kanskje jeg kan litt allikevel, kanskje var det lurt det jeg tenkte. Jeg turte å stole på at det jeg tenkte kunne virke, og så satte vi det ut i livet.

En annen pedagogisk leder trekker fram de små øyeblikkene sammen med barna, der du ser utvikling. Og du forstår at du har oppnådd noe.

3 åringene som stolt forteller meg at «jeg har laget frokosten min selv i dag». Bare det å møte disse små tingene. Når du ser at her har du lykkes, her har det skjedd noe, det har vi endelig fått til. Det er noe med de små responsene du får hele tiden. Du skjønner at du har gjort noe bra.

Mine informanter mener at det å oppleve mestring bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen. De mener at mestring skaper engasjement og arbeidsglede. Det å få bruke sine sterke sider, være med i prosesser, og oppleve tilhørighet trekkes fram som viktige elementer for engasjement og arbeidsglede. De sier at dersom du opplever mestring vil arbeidsgleden og engasjementet komme. Det vil påvirke din jobbutførelse positivt i møte med barn, foreldre og

kollegaer. Barnehageansattes tanker og erfaringer omkring forholdet mellom mestring, meningsfullhet og engasjement er i tråd med Skaalvik og Skaalvik (2015) sin motivasjonsteori om sammenhengen mellom indre verdi, interesse, mestring og betydningen av autonomi. Dimensjoner som samlet sett danner den enkeltes motivasjon for arbeid. Slik jeg forstår det samsvarer de barnehageansatte erfaringer med hvordan de ulike utviklingsteamene i medarbeiderskapshjulet til Velten, Tengblad og Heggen (2016), innvirker på hverandre. Det å sørge for at personalet opplever mestring, og utvikling kan synes som helt grunnleggende for utvikling av medarbeiderskap. Ledelse i barnehagen må i stor grad rettes mot nettopp mestring. Her vil ledelse som bygger på grunnleggende human resource prinsipper være viktig (Bolman og Deal, 2014). Det kan synes som at betydningen av å legge til rette for at alle ansatte får ta i bruk sine sterke sider, og utvikle kompetanse som er relevant for de oppgaven de møter være av stor betydning. Det å legge til rette for medbestemmelse og medvirkning blir avgjørende. En annen faktor som vil ha stor betydning, er å støtte opp om likhetstanken. Alle ansatte må gis samme muligheter til å ta i bruk sine sterke sider, utvikle sin kompetanse og medvirke. Det kan synes som at det er noen forskjeller knyttet til slike forhold mellom de ulike faggruppene i barnehagen. Selv om alle, også ledere, uttrykker at de verdsetter de samme prinsippene.

4.2.5 Felles forståelse

Betydningen av å snakke sammen for å skape en felles forståelse ble trukket fram av pedagogiske ledere og fagledere som viktig for å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen.

En pedagogisk leder uttrykker: «*dersom man har regler og rutiner på alt, så kan man i teorien bare lese på et ark hva man skal gjøre, og så gjør man ting*», men det kan ikke erstatte betydningen av å snakke sammen. Deretter peker hun på betydningen av å snakke sammen for å skape felles forståelse, betydningen av å avklare forventninger til hverandre,

At ikke alt går på rutiner om hvordan man gjør ting. At man ikke kan slippe unna å snakke med hverandre, sant. Jeg tenker at det kan godt være slik at alle føler at de gjør så god de kan. Men det å sette ord på det man gjør, og hvorfor man gjør sånn liksom, da får man det med felles forståelse.

Fagledere løfter også fram betydningen av å snakke sammen for å avklare forventninger til hverandre, og for å øke bevisstheten omkring hva jobben din går ut på: *At man blir som*

gruppe bevisst på hva, hva er vi her for, hva er forventningene? At man tør å snakke om forventninger både til meg som fagleder, men også nedover i alle ledd på basene,

Deres tanker om betydningen av å skape felles forståelse for hvorfor vi er her, og hvorfor vi gjør som vi gjør tolker jeg samsvarer med Senges disipliner *felles visjon* og *mentale modeller* (Gotvassli, 2013). I arbeid med å utvikle godt medarbeiderskap vil det ha stor betydning at leder legger til rette for at alle ansatte i barnehagen, får mulighet til å reflektere over barnehagens verdier, samfunnsmandat, og andre føringer som gis gjennom rammeplanen. Samtidig som det skapes en felles forståelse for hva det krever av den enkelte, og av kollektiv innsatt for å komme dit. Samtidig vil det være av betydning å legge til rette for at etablerte mønster, og vaner blir løftet opp og gjort til gjenstand for refleksjon og kritisk vurdering. På den måten vil det kunne vokse fram en felles forståelse, og kunnskap om egen praksis samsvarer med de forventningene som ligger på medarbeiderskap i barnehagen, og om de er tråd med rammeplanens føringer og krav. Velten, Tengblad og Heggen (2014) sin medarbeiderskap modell, og medarbeiderskap hjul baserer hele sin tenkning på at ansatte og ledere har en felle forståelse for hva som er organisasjonene kjernevirksomhet, og at det er selve samarbeidsgrunnlaget for å utvikle et godt medarbeiderskap.

4.2.6 Lojalitet, åpenhet og tillit

Lojalitet, åpenhet og tillit er begreper som synes å gripe inn i hverandre. Mine informanter brukte de ofte i samme refleksjoner. Noe jeg tolker som at de henger sammen. I utvikling av medarbeiderskap kan det synes som at dette er verdier som må ligge til grunn i relasjonen mellom ledere og medarbeidere, samtidig som de også utvikler medarbeiderskap. Også disse verdiene og begrepene var det pedagogiske ledere, og fagledere som var mest opptatt av.

En pedagogisk leder snakker om åpenhet. «*Nei men jeg tenker det med at man er åpen og at de har en følelse av at de kan komme med det meste*» en annen følger opp med å si «*tillit, å føle at man har tillit*». Flere sier seg enig, og enda en pedagogisk leder legger til «*åpenhet*».

Fagledere trekker også fram åpenhet, tillit og lojalitet. En fagleder uttrykker at dersom leder skal få tillit, så må leder vise at den tør, og er villig til å ta ansvar når det er behov for det.

Hun påpeker forholdet, at tillit går begge veier:

Hvis man føler at man har en leder som ikke tør å ta tak i ting, som gjør at man bare går i det samme hele tiden, uten å få hjelp til å komme ut av det på et vis, ja da tenker jeg at det skaper mye forstyrrelser og også mistillit (...) Så er det jo om jeg har gitt

tillit, og dem ikke viser den tilliten tilbake, så vil det bli vanskelig for meg å gi mer tillit, sant.

Slik jeg forstå deres uttalelser så ligger det en forståelse, og en formening om at tillit går begge veier, og det forutsetter åpenhet. Dette er verdier som framstår tydelig i ledelse innenfor human resource (Bolman og Deal, 2014), og medarbeiderskapsmodellen (Velten, Tengblad og Heggen, 2016).

En fagleder trekker fram betydningen av lojalitet rundt det å følge opp beslutninger som tas:

at leder og i lederteam har besluttet noe, ja at det blir gjennomført. ja og at de ansatte er lojal mot beslutninger som leder, eller ledere i lederteam har tatt. Ja lojalitet er viktig (...) og at det ikke da kal være nødvendig å gå en ny runde med beslutningene.

Bolman og Deal (2014) beskriver at lojalitet mot beslutninger avhenger av beslutningsprosessen. Spesielt forholdet om at de som berøres må få uttale seg før en beslutning tas. Velten, Tengblad og Heggen (2016) beskriver også lojalitet som et resultat av gode demokratiske prosesser, samtidig peker de på at medarbeidere har ansvar for å følge opp beslutninger, selv om de ikke er enige. De sier at det innebærer ikke at man skal gi opp å påvirke, men man må benytte seg av tid og sted. De peker på at omkamper skaper uro og usikkerhet, noe som tapper ledere og medarbeidere for energi (ibid) Det kan synes som at det også er slike forhold en fagleder viser til. Samtidig kan hennes erfaringer si noe om hvordan beslutninger er fattet. Om det dreier seg om vanskelige medarbeidere, eller om forholdet medbestemmelse i beslutningsprosesser? I medarbeiderskapskjulet til Velten, Tengblad og Heggen (2016) utgjør tillit sammen med åpenhet dimensjoner som er med på å danne fundamentet som hele den skandinaviske ledelsesmodellen hviler på. Det er gjennom åpenhet og tillit til hverandre i barnehagehverdagen at en kan legge grunnlaget for fellesskap og innsats. Dette stiller store krav til både ledere og medarbeidere. For ledere kan det innebære å ta noen modige valg. Ledere må tørre å ta opp og diskutere vanskelige saker, og de må tørre å ha tillit til medarbeidere. De må legge til rette for innflytelse og medvirkning på alle forhold som angår dem. Det innebærer blant annet å ha tillit til at medarbeidere ikke vil misbruke sin medbestemmelse (Bolman og Deal, 2014). Tydelighet og lojalitet mot oppdrager må være utgangspunktet. For medarbeidere innebærer det å vise seg tilliten verdig gjennom å utøve godt medarbeiderskap. Noe som innebærer evne til å være i positive relasjoner med kollegaer, være fleksible, la barnehagens verdigrunnlag komme til uttrykk i ord og handlinger osv. Min forståelse av det som er sagt i denne kategorien viser sammenhengen mellom lederskap og

medarbeiderskap som beskrives i medarbeiderskapsjulet til Velten, Teng blad og Heggen (2016). Lojalitet og tillit, innvirker på ansvarlighet og initiativ, samtidig som det forutsetter det. Fellesskap og samarbeid har innvirkning på den enkeltes engasjement og meningsfullhet, samtidig som det forutsetter mulighet til å jobbe selvstendig, noe som igjen forutsetter tillit.

4.2.7 Ressurser

Fagarbeidere og pedagogiske ledere i barnehagen trekker fram at ressurser og bruk av ressurser, kan bidra til å enten styrke og utvikle medarbeiderskap, eller det kan undergrave utvikling av godt medarbeiderskap.

En fagarbeider uttrykker:

For eksempel dersom det er lite folk på jobb, og så er fagleder opptatt av å spare penger, det tas ikke inn vikarer, så blir det rovdrift på dem som er på jobb

Pedagogiske ledere reflekterte rundt betydningen av nok ressurser for å kunne møte de utfordringene du har i barnegruppa. De «linker» det opp mot mestring. En pedagogisk leder sier:

Jeg kom til å tenke på det her med ressurser og rammer. Det kan være med på å utvikle godt medarbeiderskap vis du opplever mestring, du får til ting. Det handler om rammer. At du har de rammene som skal til for å få til ting. Og motsatt, for å ta det som handler om sykefravær.

En annen pedagogisk leder «henger seg på» hennes refleksjoner og fortsetter:

Ja dersom man får en opplevelse av å ikke strekke til. Det kan være mange utfordringer. Det kan være enkeltbarn eller dynamikk i barnegruppa som gjør at utfordringene blir så stor at man ikke får helt til med de ressursene man har. Det kan føre til at man ikke føler mestring, og det kan føre til at samarbeidet og medarbeiderskapet blir påvirket negativt.

Mine informanter mener at ressurser, eller en opplevelse av for lite ressurser er en vesentlig faktor, som kan bidra til å svekke medarbeiderskapet. Først og fremst på grunn av at det fører til lav mestringsfølelse, og en opplevelse av å ikke strekke til. I denne sammenhengen nevnes også sykefravær. Deres opplevelse samsvarer med betydning av sammenhengen mellom mestring, motivasjon og selvfølelse. Dimensjoner som det også pekes på innenfor

verdsettende ledelse (Skrøvset og Tiller, 2011), og selvbestemt motivasjonsteori (Skaalvik og Skaalvik, 2015). Dette er teorier som jeg tolker ligger til grunn for medarbeiderskapmodellen og medarbeiderskapshullet til Velten, Teng blad og Heggen (2016).

4.3 Oppsummering av funn

I denne oppgaven har jeg belyst medarbeiderskap i barnehagen slik barnehageansatte selv oppfatter det. Jeg har forsøkt å danne et bilde av hva de mener kjennetegner godt medarbeiderskap, og hva de mener utvikler et godt medarbeiderskap i barnehagen.

Problemstillingen i denne studien var: *Hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?* Det har jeg svart på gjennom to ulike forskningsspørsmål. Når det gjelder det første forskningsspørsmålet: *hva kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen?* Tok jeg utgangspunkt i blant annet Velten, Teng blad og Heggens (2016) sin medarbeiderskapsmodell. Jeg mener å se at medarbeiderskap i barnehagen skiller seg noe fra modellen til Velten, Teng blad og Heggen (2016), samtidig som det innebærer flere sammenfallende elementer. Betydningen av å ha evne til å skape, å være i positive og gode relasjoner vektlegges både i barnehagen, og i deres medarbeiderskapsmodell. Deres modell vektlegger betydningen av positive relasjoner, i hovedsak på grunn av menneskers motivasjon for oppgaven, arbeidsglede og engasjement. Medarbeiderskap i barnehagen dreier seg om alle forhold ved motivasjon for oppgavene. I tillegg innebærer det de voksnes betydning som rollemodeller for barna, altså det pedagogiske arbeidet med barna. Positive relasjoner mellom personalet får derfor en dobbel betydning. Som en naturlig konsekvens av dette forholdet, får evnen til å være i positive relasjoner med kollega en ekstra dimensjon. Hvordan den enkelte forholder seg til sine kollegaer og til sine oppgaver kan betraktes som to sider av samme sak. De kan ikke skilles slik som i medarbeiderskapsmodellen til Velten, Teng blad og Heggen (2016).

Fleksibilitet verdsettes i lærende organisasjoner. Fleksibilitet er også en verdsett dimensjon ved medarbeiderskap i barnehagen. Mens fleksibilitet i lærende organisasjoner vektlegges mest i betydningen av en organisasjoners evne til å være proaktive, og i stand til å møte samfunnets krav for effektive og lønnsomme organisasjoner (Gottvasli, 2013). Knytter mine informanter fleksibilitet mest opp mot betydningen av å raskt kunne omstille seg, i forhold til å få dagene til å gå opp, og det å ha evne til å se, og forstå når kollegaer av ulike årsaker trenger relasjonell støtte. Denne fleksibiliteten ble mest reflektert over av fagarbeidere og av fagledere. De peker på at rammene, av ulike årsaker, endrer seg stadig. Sykefravær ble ikke

spesielt diskutert, men jeg tolker det som en underliggende årsak til den opplevelsen av ustabilitet, personalet i barnehagen uttrykker at de står overfor. I en slik situasjon er behovet for relasjonell støtte fra hverandre, og fra leder av stor betydning for å opprettholde personalets motivasjon.

Barnehagen er en verdiladet organisasjon (Kunnskapsdepartementet, 2017). Mine informanter mener at medarbeiderskap i barnehagen innebærer å forstå og forholde seg til barnehagens kjerneverdier på en profesjonell måte. Noe som innebærer at du har evne til å omsette verdiene til ord og handlinger. Barnehagens status om utdanningsinstitusjon innebærer evne til å forholde seg profesjonelt til dem (Kirkhaug, 2013). Også dette forholdet ses i sammenheng med de voksne som rollemodeller (Kunnskapsdepartementet, 2017). Spesielt de verdiene som anses som barnehagens kjerneverdier. Her ble verdiene respekt, og inkluderende holdninger spesielt vektlagt. Disse verdiene har betydning for at barn og foreldre skal bli møtt på en inkluderende og god måte. Men det er også av stor betydning at de praktiseres, og preger relasjonene mellom personalet. Det kan synes som at ansatte i barnehagen mener at godt medarbeiderskap i barnehagen, innebærer at du i utgangspunktet må inneha barnehagen kjerneverdier som eks. respekt og inkludering som dine grunnverdier.

Mine informanter mener at motivasjon for å jobbe i barnehagen er viktig. Det absolutt beste er om du er indre motivert. De trekker fram at du i det minst må ha interesse for barn, og eller et ønske om å lære. Noe som kan forstås som autonom ytre motivasjon (Skaalvik og Skaalvik, 2015). Det er tydelig at mine informanter mener, at det å kun være ytre motivert for jobb i barnehagen, kan oppleves som en belastning for arbeidsmiljøet.

Når det gjelder mitt andre forskningsspørsmål, som også er min hovedproblemstilling: *Hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?* har jeg støttet meg til Velten, Tengblad og Heggens (2016) medarbeiderskaphjul som sier noe om de ulike dimensjoner, forholdet mellom dem og hvordan de påvirker hverandre i utvikling av medarbeiderskap.

I Velten, Tengblad og Heggens (2016) medarbeiderskaphjul er arbeid med å utvikle positive relasjoner knyttet til utviklingstema fellesskap og samarbeid. Noe som innebærer at i utvikling av godt medarbeiderskap, må leder ha oppmerksomhet mot egen funksjon som rollemodell for å fremme verdier som samarbeid og fellesskap. I tillegg må leder ha oppmerksomhet mot å skape strukturer i organisasjonen som gjør det mulig. Det kan synes som at mine informanter mener, at betydningen av positive relasjoner, i tillegg til at det innebærer godt medarbeiderskap, også bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap. Et forhold som gjenkjennes i

medarbeiderskaphjulet til Velten, Tengblad og Heggen (2016). De mener det viktig at leder er tilstede, og har evne til å skape, vedlikeholde, og være i positive relasjoner med alle ansatte. Samt yte sosial, emosjonell og strukturelle støtte ved behov (Skaalvik og Skaalvik, 2015). Behovet for å bli sett, anerkjent og verdsatt av leder har betydning for en opplevelse av å tilhørighet, og motivasjon.

Mine informanter, her representert ved fagarbeidere, mener at det å få mulighet til å medvirke i det faglige og pedagogiske arbeidet, bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap. Det å få ta i bruk sine sterke sider, og interesseområder har betydning for den enkeltes opplevelse av å være betydningsfull i gruppen, opplevelse av tilhørighet, og mestring. Noe som i sin tur har stor betydning for den enkeltes motivasjon. Mulighet til medvirkning skaper eierforhold til oppgaven, og øker kvaliteten i jobbutførelsen. Noe som igjen skaper engasjement og arbeidsglede. Mine informanters opplevelser rundt motivasjon gjenkjennes i teori omkring motivasjon for arbeid (Skaalvik og Skaalvik, 2015). I utvikling av medarbeiderskap må det derfor fokuseres på grunnleggende prinsipper innenfor human resource ledelse. Spesielt forholder som omhandler å oppmuntre, og legge til rette for medvirkning. Det samme gjelder i forhold til å være oppmerksom på at likeverdighet, i forholdet medbestemmelse, gjelder for alle faggrupper, også fagarbeidere. Samtidig må det være fokus på å skape engasjement gjennom å fokusere på, og løfte fram verdien og meningen med arbeid i barnehagen. Gjennom å rette oppmerksomheten mot fellesskap og samarbeid, vil det kunne innvirke positivt på meningsfullthet og engasjement i medarbeiderskaphjulet (Velten, Tengblad og Heggen, 2016).

Alle mine informanter mener at ros og positive tilbakemeldinger bidrar til å utvikle medarbeiderskap i barnehagen. Positive tilbakemeldinger handler først og fremst om behovet for å bli sett, anerkjent og verdsatt. Forhold som gjenkjennes i verdsettende ledelse (Skrøvset og Tiller, 2011). Det har betydning for at medarbeidere skal bli trygg i sin rolle, og få innsikt i om man er god nok, eller ikke. Mine informanter uttrykker at anerkjennende tilbakemeldinger, har betydning for den enkeltes læring, utvikling, trivsel og motivasjon. Noe som harmoneres med indremotivert motivasjonsteori (Skaalvik, Skaalvik, 2015). Det framkommer også at tilbakemeldinger har betydning for å få kunnskap om hvordan man påvirker arbeidsmiljøet rundt seg. Barnehageansatte mener at alle har et ansvar for å gi hverandre positive tilbakemeldinger, det gjelder både oppover og nedover i systemet. Det framkommer likevel at det anses som et lederansvar dersom det er snakk om korrigerende samtaler. Åpenhet er selve fundamentet for utvikling av tillit ifølge medarbeiderskaphjulet til

Velten, Teng blad og Heggen (2016). Utvikling av medarbeiderskap innebærer at ledere gir ærlige og konstruktive tilbakemeldinger til ansatte, både på hvordan de utfører sin jobb, men også om hvordan de påvirker arbeidsmiljøet.

Alle mine informanter mener at en opplevelse av mestring bidrar til å utvikle medarbeiderskapet. En opplevelse av mestring henger sammen med å få ta i bruk, og utvikle sine sterke sider, og interesseområder. Opplevelsen av å mestre pedagogiske utfordringer, og se utvikling i barnegruppa. Mestring skaper eierforhold, engasjement og arbeidsglede. Alle elementer som igjen peker mot motivasjon og indremotivert motivasjonsteori (Skaalvik og Skaalvik, 2015). Utviklingstema meningsfullhet og engasjement i medarbeiderskaphjulet til Velten, Teng blad og Heggen, (2015) betraktes som selve kilden til å finne inspirasjon og mening i det en gjør, og det henger nært sammen med mestring. I arbeidet med å utvikle godt medarbeiderskap må ledelse ha fokus på hva som skaper motivasjon. Her er grunnleggende tanker innen human resource ledelse av stor betydning. Spesielt forholdet medvirkning, og opplevelsen av å få ta i bruk og utvikle egen kompetanse, samt likeverd for alle faggruppene (Bolman og Deal, 2014).

Mine informanter, spesielt pedagogiske ledere og fagledere mener at betydningen av å bygge en felles forståelse, og avklaring av forventninger anses som viktig for å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen. De mener at det innebærer å sette ord på den tause kunnskapen, og begrunne hvorfor man gjør som man gjør. Gjennom å snakke sammen omkring dette, mener de at det vil vokse fram en felles forståelse for hvorfor man jobber i barnehagen, og det vil bidra til å avklare forventninger. I utvikling av medarbeiderskap vil det spesielt innebære å jobbe med to av Senges disipliner (Gottvasli, 2013), *Felles visjon og mentale modeller*.

Mine informanter trekker fram lojalitet, åpenhet og tillit som viktige og grunnleggende for utvikling av medarbeiderskap. Slike verdier utvikles i gjensidig påvirkning av hverandre, og avhenger både av ledere, medarbeidere og beslutningsprosesser. Slike verdier utvikles gjennom at ledere i barnehagen, har evne til å basere sin ledelse på at de ansatte gis større myndighet, og mulighet, til å påvirke beslutninger som påvirker eget arbeidsforhold, og arbeidsmiljø. Denne filosofien er i tråd med ledelse innenfor human resource (2014). Den er også nedfelt som et krav i rammeplan, gjennom at barnehagen skal fremme demokratiske verdier, og at innføring av rammeplanen forutsetter samarbeid med alle involverte (Kunnskapsdepartementet, 2017). Åpenhet og tillit er selve fundamentet for medarbeiderskaphjulet og medarbeiderskapmodellen til Velten, Teng blad og Heggen (2016).

I arbeid med å utvikle godt medarbeiderskap, er arbeid med dette utviklingstema helt grunnleggende. Åpenhet og tillit utvikler ansvarlighet og initiativ, noe som igjen skaper meningsfullhet og engasjement osv. I arbeid med å utvikle medarbeiderskap er åpenhet og tillit viktig.

Mine informanter, her representert med pedagogiske ledere, peker på at en opplevelse av nok ressurser har betydning for den enkeltes opplevelse av mestring. Ressurser er forhold som enten kan bidra til å hemme utvikling av godt medarbeiderskap, dersom det skaper en opplevelse av å ikke strekke til, eller de kan bidratt til å fremme utvikling av godt medarbeiderskap, i den forstand at ansatte har så gode rammer å jobbe under at de får en opplevelse av mestring.

5.0 avslutning

Mitt utgangspunkt var at jeg ønsket å skrive noe jeg som barnehageleder kunne dra nytte av i mitt arbeid som leder, blant annet med ansvar for å innføre ny rammeplan for barnehagen innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2017). På bakgrunn av de nye krav og forventninger som stiller til alle ansatte i barnehagen, inkludert ledere, hadde jeg en formening om at det ville skape et godt utgangspunkt, å ha litt mer kunnskap om hva barnehageansatte selv mener kjennetegner godt medarbeiderskap, og hva de mener utvikler godt medarbeiderskap i barnehagen. Gjennom min forskning har jeg jeg fått en større forståelse for hva som forventes av ledere i barnehagen, og hvilke behov ansatte i barnehagen har. Jeg ser tydelig sammenhengen mellom ledelse og motivasjon. Dessuten sammenhengen mellom motivasjon, og kvalitet og engasjement i jobbutførelsen. Samtidig har jeg fått en større forståelse av hva de ulike faggruppene i barnehagen er opptatt av, og hva de eventuelt ikke er opptatt av. Noe som kan være nyttig under en innføring av rammeplan, og utvikling av medarbeiderskap.

Jeg har fått en større forståelse for relasjonenes betydning både for de ansattes motivasjon og trivsel på jobb, men også for barnas læring og danning (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Dette forholdet stiller krav til alle medarbeidere i barnehagen, inkludert ledere. Betydningen av leder som rollemodell er stor. Leders evne til å yte relasjonell støtte (Skaalvik og Skaalvik, 2015) har stor betydning i dobbel forstand. Leder kan ikke forvente mer av ansatte enn de gjør av seg selv. Dette forholdet kjennes igjen innenfor alle de teoriene jeg har anvendt for å forstå sammenhengen mellom ledelse, medarbeiderskap og jobbutførelse.

Ansatte i barnehagen gir uttrykk for at autonomi, noe som innebærer en følelse av å gjøre selvstendige valg (Skaalvik og Skaalvik, 2015) er viktig for deres motivasjon, engasjement og arbeidsglede. Det innebærer at ledelse i barnehage som er forankret i human resource, vil i utgangspunktet, ha større forutsetninger til å lykkes med å utvikle motiverte og ansvarsbevisste medarbeidere. Med utgangspunkt i behovet for autonomi, betrakter jeg likevel at det i en oppstartsfase må være spesiell oppmerksomhet mot disiplinene *mentale modeller*, og *felles visjon*. Det samme gjelder barnehagens verdigrunnlag. Leders rolle er viktig. Leder har ansvar for å utvikle strukturer som forfekter barnehagens verdigrunnlag på en så overbevisende måte at det påvirker de ansattes holdninger. Her er inkludering og respekt spesielt betydningsfulle. Noe som innebærer at ledelses og beslutningsprosesser må gjennomføres på en slik måte at de støtter opp om disse verdiene, og andre demokratiske verdier som eks. medbestemmelse. Dette forholdet innebærer at innføring av rammeplan må foregå gjennom demokratiske prosesser der medbestemmelse er sentralt. Det samme gjelder åpenhet og tillit. Dersom innføring av rammeplan skjer med utgangspunkt i disse verdiene, vil det samtidig kunne bidra til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen i tråd med medarbeiderskapshjulet til Velten, Tengblad og Heggen (2016).

Litteratur:

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Gottvasli, Kjell Åge. (2013). *boka om Ledelse i barnehage*. oslo: universitetsforlaget.
- Grimen, N. G. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Irgens, E. (2012). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser 3.utgave, 2 opplag*. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse, betingelser for moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klang, F. (2013). *Hva er medarbeiderskap*. NTNU.
- Kunnskapsdepartementet. (2006, august). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo.
- Kunnskapsdepartementet. (2017, 1. august). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. oslo.
- NESH. (2006, mars). 2006. *forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. elektronisk
publisert:<http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer/06>.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. (2010). *kvalitativ metode*. Oslo: universitetsforlaget.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2015). *Motivasjon for læring, teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlage.
- Tiller, T. (2006). *Aksjonslæring- forskende partnerskap i skolen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Tiller, T., & Skrøvset, S. (2012). *verdsettende ledelse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedleggs oversikt:

- Vedlegg 1: Intervjuskjema
- Vedlegg 2: Intervjuskjema med muntlig informasjon
- Vedlegg 3: forespørsel om deltakelse til forskningsprosjekt
- Vedlegg 4: mail med forespørsel om deltakelse
- Vedlegg 5: resultat av meldeplikts test

Vedlegg 1

Foreløpig problemstilling: *hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?*

Jeg ønsker å samtale med dere om 4 tema knyttet til medarbeiderskap

Tema 1: Hva mener dere kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen?

- Tenk over hva dere mener kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen. Tenk gjerne over om dere har eksempler på godt medarbeiderskap

Tema 2: Hva mener dere utvikler godt medarbeiderskap i barnehagen?

- Hva tror dere utvikler godt medarbeiderskap i barnehagen? Gi eksempler.
- Indre og ytre faktorer?

Tema 3: Hva mener dere skaper godt samarbeid mellom leder og ansatte?

- Hva mener dere skapt godt samarbeid mellom leder og ansatte i barnehagen?
- Hva kan eventuelt «forstyrre» et godt samarbeid

Tema 4: Hva mener dere skaper engasjement og arbeidsglede i barnehagen?

Vedlegg 2

Foreløpig problemstilling: *hva bidrar til å utvikle godt medarbeiderskap i barnehagen?*

Muntlig informasjon om min forståelse av medarbeiderskap:

Jeg støtter meg på en teori som er utviklet av Velten, Teng blad og Heggen. De sier at medarbeiderskap består av 3 hjørnesteiner. Det handler om hvordan jeg som arbeidstaker forholder meg til mine kollegaer, til mine oppgaver og til min arbeidstaker.

Tema 1: Hva mener dere kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen?

- Tenk over hva dere mener kjennetegner godt medarbeiderskap i barnehagen. Tenk gjerne over om dere har eksempler på godt medarbeiderskap

Tema 2: Hva mener dere utvikler godt medarbeiderskap i barnehagen?

- Hva tror dere utvikler godt medarbeiderskap i barnehagen? Gi eksempler.
- Indre og ytre faktorer?

Tema 3: Hva mener dere skaper godt samarbeid mellom leder og ansatte?

- Hva mener dere skaper godt samarbeid mellom leder og ansatte i barnehagen?
- Hva kan eventuelt «forstyrre» et godt samarbeid

Tema 4: Hva mener dere skaper engasjement og arbeidsglede i barnehagen?

Vedlegg 3

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«HVA BIDRAR TIL Å UTVIKLE GODT MEDARBEIDERSKAP I BARNEHAGEN»

Bakgrunn:

I arbeid med min masteroppgave innen utdanningsledelse, ønsker jeg å fokusere på medarbeiderskap i barnehagen. Jeg ønsker å forske på hva personalet i barnehagen mener er godt medarbeiderskap, og hva de mener utvikler godt medarbeiderskap i barnehagen. Jeg er opptatt av hva ansatte i barnehagen selv tenker, føler, erfarer og tror kan bidra til å styrke barnehageansattes medarbeiderskap.

Formålet:

Formålet med studiet er å finne ut om styrking av medarbeiderskapet kan bidra til bedre forutsetninger for en vellykket implementering av ny rammeplan.

Beskrivelse av utvalg:

Jeg ønsker å gjennomføre 3 fokusgruppe intervju. 1 intervju med hver av faggruppene i barnehagen. fagledere, pedagogiske ledere og fagarbeidere/assistenter. Intervjuene gjennomføres etter en tematisk intervjuguide

Deltakelse i studiet innebærer:

Datainnsamling vil foregå gjennom at informanter deltar i fokusgruppeintervju. Metoden innebærer at intervjuene gjennomføres i grupper. Gruppen diskuterer og reflekterer rundt ulike tema som er relevant for det jeg ønsker å forske på. Deltakere kan komme med egne innspill dersom de opplever det som naturlig og relevant. Det vil bli tatt lydopptak, og notater under intervjuet. Tema vil bli gjort kjent for informantene i de respektive fokusgruppene på forhånd.

Hva skjer med informasjon om deg?

Det er ikke behov for å innhente, og lagre personopplysninger. Deltakere i fokusgruppen presenterer seg med stilling i barnehagen. Lydopptakene som tas opp under intervjuene, vil bli gjennomgått, lyttet til og behandlet av meg som gjennomfører studiet. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Prosjektet skal avsluttes 14. mai 2018, og alle lydopptakene vil slettes når prosjektet er ferdig.

Frivillig deltakelse:

Deltakelse i studiet er frivillig. Du kan når som helst trekke deg uten at det oppgis noen grunn.

Dersom du har spørsmål om studiet, kan du ta kontakt med Åshild Johannesen på mob: 97601923, eller epost:ashildjo@gmail.com.

Med vennlig hilsen

Åshild Johannesen

Vedlegg 4

Fra: Johannesen, Åshild

Emne: deltakelse i forskningsprosjekt

Hei, Kan dere videresende denne til alle ansatte i egen barnehage. Jeg setter også pris på om dere også informerer muntlig, da det hender at ikke alle har mulighet til å lese mail daglig.

Jeg er i ferd med å skrive masteroppgave om medarbeiderskap i barnehagen. Formålet med studiet er å finne ut om styrking av medarbeiderskapet kan føre til bedre forutsetninger for en vellykket implementering av den nye rammeplan for barnehagen som trådte i kraft 01.08.17.

I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre et fokusgruppeintervju, med alle faggruppene i barnehagen. Det vil si et intervju med en gruppe fagledere, et med pedagoger og et med fagarbeidere/assistenter.

Denne henvendelsen er sendt til alle ansatte i [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED] og [REDACTED] barnehage. Jeg har avklart med enhetsleder og fagledere i alle barnehagene at intervjuene kan foregå i arbeidstiden. Sted og tid for intervju vil bli avtalt så snart jeg har fått deltakere, og jeg har som mål om at de gjennomføres innen utgangen av januar. Hvert intervju vil ta mellom 45-60 minutt.

Dersom du er villig til å delta som informant i et fokusgruppeintervju, så gi meg tilbakemelding snarest mulig. Du kan ringe eller sende meg en tekstmelding på mobil: 97601923, eller du kan sende meg en e-post:

ashild.johannesen@tromso.kommune.no

Jeg ønsker en pedagog, og en fagarbeider/assistent fra hver av barnehagene. Dersom jeg skulle være så heldig at det melder seg flere fra hver faggruppe i samme barnehage, så vil uttrekning foregå gjennom loddtrekking.

Deltakelse i forskning er frivillig, og det er anledning til å trekke seg når som helst.

Mer informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse ligger vedlagt denne mailen. Når deltakelse er avklart, vil dere få tilsendt intervjustjema med tema som skal diskuteres i fokusgruppeintervjuene på forhånd.

Vedlegg 5



Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: *For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.*

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern