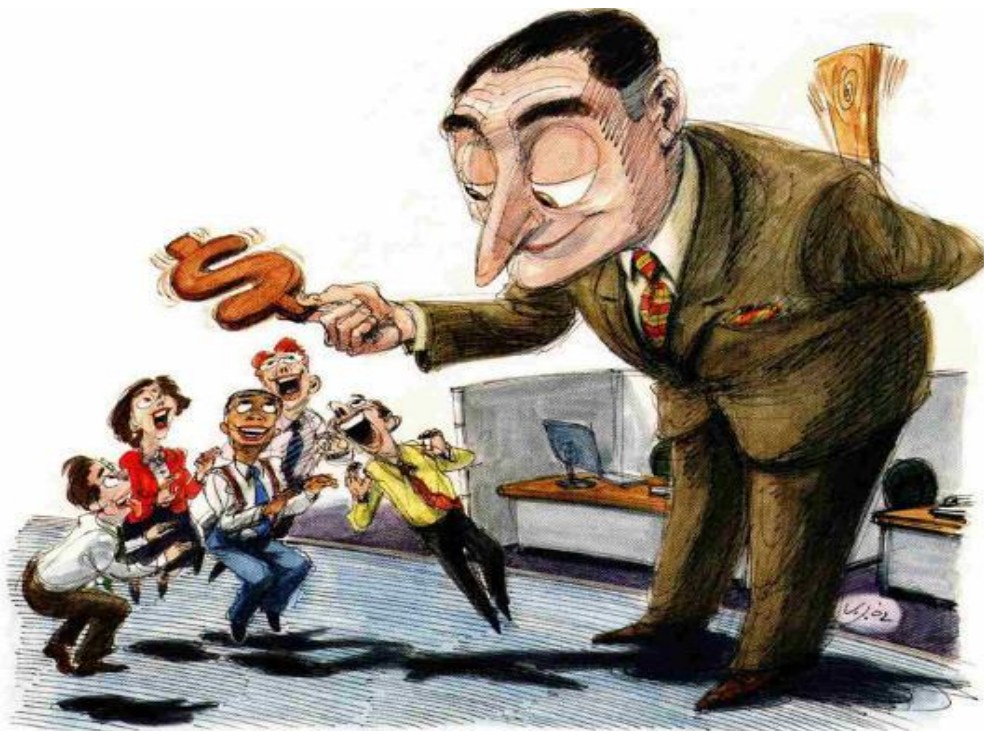


982383
982419
982464

BCR3100
Markedsføring

Bacheloroppgave
Markedshøyskolen

Ledelsens evne til motivasjon i privat kontra offentlig sektor



Våren 2014

”Denne ”bacheloroppgaven” er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Forord

Vi, forfattere av denne Markedshøyskolen oppgaven, har tre spennende skoleår bak oss. Reisen begynte i august 2011 hvor vi for første gang ble kjent med markedsføring og alt det hadde å tilby. Vi åpnet en helt ny dør til forståelse, nysgjerrighet og sammenhenger mellom forskjellige fag. Denne oppgaven kunne ikke vært skrevet uten de menneskene, prøvelsene og samarbeidene vi har møtt på vår vei. Vi har lyttet og lært av erfarende mennesker som selv har vært i vår posisjon og jobbet innenfor markedsføringsbransjen. Og med denne oppgaven tre år senere, avsluttes reisen. Med masse nyttig kunnskap er vi nå klare til å entre jobbverden og vise dem alt vi har lært.

Vi har vært så heldige å få bli kjent med mange hardt arbeidene, motiverte og engasjerte barnehageassistenter, pedagoger, førskolelærere og ledere, som har tatt oss imot med åpne armer i en hektisk hverdag for å dele sine tanker og erfaringer med oss. Takk for at dere bidro til at denne oppgaven kunne bli skrevet!

Vi vil også gi en stor takk til vår veileder, Jon Arild, som har hjulpet oss med å holde rett kurs under arbeidet med oppgaven og for rask og fin respons. Vi vil takke alle lærere på markedshøyskolen for å fylt våre hoder med faglig kunnskap og motivasjons gjennom 3 år med både oppturer og nedturer.

Alt dette arbeidet som har blitt preget av skriving, lesing, sletting og omskriving vises ikke i denne endelige versjonen av oppgaven. Men det er vel slik det skal være, en oppgave skal være preget av etterrasjonalisering som ikke viser frem alle sidespor og blindveier vi har støtt på underveis. Likevel håper vi våres harde arbeid blir reflektert.

Innholdsfortegnelse

1.0 Sammen drag:.....	3
2.0 Innledning og problemstilling:	4
2.1 Beskrivelse av organisasjonen.....	4
2.2 Hvorfor motivasjon?.....	5
2.3 Problemstilling.....	6
2.4 Avgrensninger	6
3.0 Teori:	6
3.1 Arbeidsmiljø	6
3.2 Indre og ytre motivasjon.....	7
3.3 Selvbestemmelse	8
3.4 Normativ indre motivasjon	8
3.5 Herzbergs tofaktorteori:.....	8
3.6 Motivasjon – hygiene profil	11
3.7 KITA.....	13
4.0 Etikk:	14
5.0 Metode:.....	15
5.1 Tese.....	15
5.2 Forskningsdesign	16
6.0 Verktøy og deltakere	17
6.1 Litteraturstudie.....	18
6.2 Dybdeintervju	18
6.3 Respondentutvalg	18
6.4 Generaliserbarhet.....	18
6.5 Analysemetode	18
7.0 Analyse.....	19
7.1 Kommunikasjon, informasjonsflyt og rammeverk.....	19

7.2 Økonomi	21
7.3 Utdanning og bakgrunn	22
7.4 Vekst, mestring og anerkjennelse	23
8.0 Konklusjon	24
8.1 Forslag til forbedringstiltak	25
8.2 Hvordan motiverer ledelsen i offentlig etat kontra i privat næringsliv?.....	25
Vedlegg 1. Litteraturliste.....	27
Internett og annet:	28
Vedlegg 2: Analyse	29
Vedlegg 3: Intervju med 8 respondenter	35
Intervju – kommunal ansatt 1	35
Intervju – Kommunal ansatt 2	39
Intervju – Kommunal leder 1.....	43
Intervju – Kommunal leder 2.....	48
Intervju – Privat ansatt 1	53
Intervju – Privat ansatt 2.....	57
Intervju – Privat leder 1	60
Intervju – privat leder 2	65
Vedlegg 4: Intervjuguide ledelse.....	70
Intervjuguide Ledelse	70
Vedlegg 5: Intervjuguide ansatte.....	73
Intervjuguide Ansatte	73

1.0 Sammendrag:

I heten av nåtidens diskusjon rundt konkurranseutsetting av barnehager settes det sterkere lys på hvorvidt man ønsker å jobbe i privat kontra kommunal sektor. Vi fikk en interesse for hvorvidt ansatte trives best i en av sektorene. Nivået av trivsel vil i stor grad være koblet til nivået av motivasjon. Fokuset i denne oppgaven vil derfor være på hvordan lederne innenfor disse forskjellige sektorene motiverer sine ansatte, hvorvidt det er en forskjell og hvor denne forskjellen ligger. Hovedteorien, tofaktorteorien av Frederick Herzberg, vil være utgangspunktet for en stor del av variablene og spørsmålene stilt i undersøkelsen.

En kan forutsette at ansatte yter bedre på jobben om de trives. Vi valgte å se på ledelsen og hvordan de motiverer de ansatte til å gjøre sitt beste på jobben og yte maksimalt. Klarer ledelsen å formidle nok og god informasjon, og er de synlige for de ansatte?

Motivasjon var viktig for alle lederende i de forskjellige barnehagene, de var alle ute etter å forbedre de ansatte og gi dem en følelse av å mestre, faglig påfyll og utvikling. Det var likevel lite rom i de kommunale barnehagene for og re-designe stillinger etter de ansattes egenskaper. De konkrete forskjellene mellom de kommunale og private barnehagene var vanskeligere å finne en forventet, og vi måtte grave dypere. Det var tydelig at ledelsen ville svare positivt hvorvidt de vektlegger motivasjonsarbeidet, men hvordan motiverte de og hvor forskjellige var lederrollen i de privat til kommunale barnehagene?

Hvordan motiverer ledelsen i offentlig etat kontra i privat næringsliv?

Penger blir ofte tatt for å være en sterk motivasjon, men "blue collar" yrker er ikke kjent for å ha de best betalte jobbene. Herzberg mente at personer i "blue collar" yrker vil være mindre motiverte for disse yrkene har mindre potensiale for vekst og utvikling, noe som vil gi ledelsen innenfor denne sektoren en ekstra utfordring. Det er derfor mer relevant for ledere innenfor en "blue collar" organisasjon å fokusere på motivasjonsfaktorene enn hygienefaktorene. Motivasjonsfaktorene er relatert til innholdet i jobben, mens hygienefaktorene er relatert til konteksten jobben tar sted i. De første utgjør de vesentligste grunnene til at mennesker er tilfredse i jobbene sine. De andre avspeiler årsakene til manglende tilfredshet i jobben og kalles hygienefaktorer grunnet deres representasjon av preventive- og miljøforhold på arbeidsplassen.

I denne oppgaven her har vi valgt å bruke kvalitativ metode, hvor halvstrukturerte intervjuer med både ansatte og ledere innenfor private og kommunale barnehager har vært vårt hovedverktøy. Her har vi transkribert og tolket data som er samlet inn fra disse enhetene. Vi har i tillegg gått gjennom en del andre dokumenter og sekundærdata for å få en verifisering mot det som har kommet frem i

disse intervjuene, samt for å opparbeide kunnskapen til å utarbeide undersøkelsen. Alle våre respondenter har vært positive, og har delt sine meninger og historier med oss.

Vi velger å påstå at de barnehagene vi har vært innom har et godt utgangspunkt for å bedre kunne utnytte de resursene de har ved hjelp av mer organisert motivasjonsarbeid og et fokus på å finne den rette motivasjonsprosessen. Ettersom vi valgte kvalitativ metode, med få enheter og mange variabler, er det vanskelig å generalisere ut i fra den informasjonen vi har funnet. Men vi har avgrenset området vårt til Oslo øst, og da Groruddalen – Alna. Et avgrenset område vil gi mer valide resultater, da de forholdene er like vil en ikke oppdage en forskjell som er grunnet stedsforskjeller og mistolke det som noe mer relevant.

2.0 Innledning og problemstilling:

2.1 Beskrivelse av organisasjonen

Det ville vært normativt å fremsette en presentasjon av bedriftene vi bruker som intervjuobjekter for vår forskning. Ettersom vi tar for oss fire forskjellige barnehager med strukturer som vil være relativt like vil vi her heller gi en presentasjon av barnehager generelt og hvordan dette systemet fungerer i Norge. Dette mener vi er relevant bakgrunnsinformasjon for å kunne forstå intervjuobjektene, forstå strukturen mellom ledelsen og de ansatte, samt besørge størst mulig forståelse av årsakssammenhenger og resultatene. Dette vil likevel være en begrenset del av oppgaven og holdes til kun det mest relevante.

«I norske kommuner var det ved utgangen av 2012 i alt 6394 barnehager, hvorav noe under halvparten var kommunale (3411). På samme tidspunkt var det i alt 91.197 ansatte i alle landets barnehager, av disse var 53 prosent ansatt i en kommunal barnehage. Fra 2008 til 2012 har antall ansatte i alle barnehagene økt med 12 prosent, i samme periode har antall barn med barnehageplass økt med ni prosent.» (Kommunesektorens organisasjon)

Barnehageloven setter krav til barnehager, de skal være en pedagogisk virksomhet som skal gi utfordringer med basis i barnets interesser, ferdigheter og kunnskap. Kjerneoppgavene i barnehagene er å «planlegge og gjennomføre pedagogisk arbeid med grupper av barn», å «stimulere, vurdere og utvikle barn» og «å lede arbeidet». (Utdanningsforbundet)

Det finnes informasjon og forskning på et representativt utvalg av landets barnehager, noe som har gjort det mulig å sammenligne de private barnehagene med de kommunale – til en viss grad, melder forskning.no. De kommunale barnehagene kan fortsatt anses å være av høyere kvalitet enn private, basert på kvalitetsmålingene som er mulig å regulere. Styrene i de private barnehagene er likevel

mer fornøyde enn de innenfor kommunal sektor. Private barnehager sparer mer sammenlignet med kommunale på personalkostnader, ifølge en rapport som forskning.no kom med i 2012.

(Forskning.no, august) De kommunale barnehagene har flere ansatte per barn og en bedre pensjonsordning. Også tall som kommunens organisasjon KS, en interesse-, arbeidsgiver- og medlemsorganisasjon for kommunesektoren i Norge, presenterer tyder på dette.

(Kommunesektorens organisasjon)

Ifølge KS øker søknader fra folk uten relevant utdanning til pedagogiske stillinger drastisk i private barnehager, men det er heller ikke så uvanlig innenfor de kommunale barnehagene. Ifølge Trond Lunder i Telemarkforskning finnes det analyser som viser at utdanningsnivået er høyere i de kommunale barnehagene enn i de private, men hele to av ti førskolelærere i Oslo er ikke formelt godkjente. (Kommunesektorens organisasjon)

2.2 Hvorfor motivasjon?

Motivasjon omhandler hvordan atferd starter, altså hvor energien til atferd kommer fra, hvordan atferd opprettholdes, dirigeres og slutter. (McClelland, 1990)

Atferd er avgjort av motivasjonsmessige variabler, ferdigheter eller trekkvariabler, og kognitive variabler (oppfatninger, forventninger eller forståelse). Både motiver og verdier påvirker atferden.

Motivasjon er ikke et personlighetstrekk som noen har og andre ikke (Robbins, 1991), men heller et resultat av interaksjon mellom individer og situasjon. Motivasjon er variabelt. Det vil variere ikke bare mellom mennesker, men og for ett enkelt menneske til forskjellige tidspunkter. (Robbins, 1991),

Som påpekt av Vroom (1964), stammer ordet "motivasjon" fra det latinske ordet å movere, som betyr "å flytte". Motivasjon er en indre kraft, avhengig av behovene som driver en person. Schulze og Steyn (2003) bekreftet at for å forstå folks atferd på jobb, må ledere eller veiledere være klar over begrepet behov eller motiver, noe som vil bidra til «å flytte" sine ansatte til å handle. Ifølge Robbins (2001) er motivasjon et behov-tilfredsstillende prosess, som betyr at når en persons behov blir tilfredsstilt av visse faktorer, vil personen utøve overlegen innsats mot å nå organisasjonens mål.

Vi mener motivasjon er viktig i alle deler av livet og har erfart at det er relevant i skolegangen, privatlivet og i stor grad arbeidslivet. Mennesket bruker en særs stor del av livet på arbeidsplassen, derfor vil evnen til å motivere og opprettholde motivasjonen være essensiell, ikke bare for å få gjort arbeidet, men også for fysisk og psykisk helse.

Motivasjon er derfor et interessant emne. Det vil være lærerikt å få innblikk i hvordan bedrifter bruker motivasjonsarbeid som en ressurs, om de i det hele tatt gjør dette. Det vil også være interessant å finne ut hvorvidt en bedrift som en barnehage, der mange mennesker jobber, er klar

over hvor mye vektlegging av å motivere ansatte kan gjøre med omgivelsene på arbeidsplassen. Å kjenne til hvordan motivasjon fungerer vil hjelpe oss å overkomme utfordringer i hverdagen og arbeidslivet, og muliggjøre at vi aktivt kan jobbe for best mulig å utnytte vårt potensiale og potensiale i organisasjoner vi senere vil arbeide i.

2.3 Problemstilling

Hvordan motiverer ledelsen i offentlig etat kontra i privat næringsliv?

Vår problemstilling er i grunn deskriptiv, ettersom vi skal se på hvordan tilstanden er. Vi ser på hva ledelsen gjør og hva de ansatte mener ledelsen gjør. Våre enheter er fire barnehagestyrere og fire barnehageansatte med forskjellige oppgaver.

2.4 Avgrensninger

Vi har avgrenset vår undersøkelse til fire bedrifter, to kommunale barnehager og to private barnehager. Størrelsene på gruppen ansatte som jobber i barnehagene, som gir en indikasjon på ledelsesomfanget, skal være omtrentlig 1-20. Barnehagene befinner seg kun innenfor Oslo/Akershus området. Årsaken for disse avgrensningene er å kunne holde mange faktorer så like som mulig for å kunne være sikrere på årsakssammenhenger og forskjeller. Datainnsamlingsmetoden vil utarte seg i intervjuform. Vi vil både intervju lederen og de ansatte. Selv om det er ledelsen vi er interesserte i, vil likevel de ansatte kunne avdekke interessante vinklinger ved ledelsen som ledelsen selv muligens ikke kunne ha gjort i like stor grad. Dette vil forhåpentligvis medføre en større dybde og relevans i oppgaven.

3.0 Teori:

Teorier brukes i alle vitenskaper, empiriske og ikke-empiriske, og kan være formulert i vanlig språk eller et formalisert (logisk, matematisk) språk. Til en vitenskapelig teoris viktigste funksjoner hører det å bringe sammen flere ulike faktorer under et felles sett av begreper og prinsipper eller lover. Dermed øker forskerens oversikt over fagfeltet samt mulighetene for kontroll og etterprøving. (Det store Norske leksikon)

3.1 Arbeidsmiljø

Det kan være relevant å se på psykososiale faktorer i et arbeidsmiljø for å få en forståelse av hvordan individer fungerer på en arbeidsplass. Det er motivasjon som er vårt tema, likevel undersøker vi mennesker som fungerer sammen i et arbeidsmiljø. Av den grunn kan det være teori rundt dette som vil være fornuftig å opparbeide seg kunnskap om, og som i tillegg kan hjelpe og fylle ut vår hovedteori, som vi vil komme tilbake til senere.

Når vi snakker om et psykososialt arbeidsmiljø snakker vi flere forhold knyttet til arbeidssituasjon- og betingelser. Dette inkluderer psykologiske faktorer, enkelt egenskapers betydning for tolkning, mestringsfølelse, det sosiale samværet i en arbeidssituasjon, samt ansvar, innflytelse på eget arbeid og mengde arbeid.

Et psykososialt arbeidsmiljø kan påvirkes utenfra gjennom omgivelser og betingelser, gjennom mentale prosesser som vil ha konsekvenser for hvorvidt en trives på jobben, kan yte godt og til og med påvirke helse. Samspillet mellom menneskene på jobben vil også påvirke arbeidsmiljøet. Det dreier seg om *"følgetilstander, utfall og resultater av samspillet mellom ytre påvirkninger og individkjennetegn"*. En kan derfor si at det dreier seg i stor grad om psykologiske, fysiske og atferdsmessige dimensjoner. (Skogstad og Einarsen, 2011).

3.2 Indre og ytre motivasjon

Når man drøfter begrepet motivasjon, vil indre og ytre motivasjon stadig dukke opp grunnet relevans. Indre motivasjon oppstår gjennom en naturlig motivasjon som dannes innvendig i mennesket. Eksempler på dette er interesse for et emne som en skal tilegne seg informasjon om eller for en handling som skal gjennomføres. Deci og Ryan definerer indre motivasjon som *"Intrinsic motivation is the innate, natural propensity to engage one's interests and exercise one's capacities, and in so doing, to seek and conquer optimal challenges."* (Deci, E.L. og Ryan, R.M, 1985) Her oppfattes indre motivasjon som et medfødt behov hos mennesker.

Når motivasjonen er ytre motivert vil det si at et menneske blir motivert av aktivitet som blir stimulert av ytre omgivelser, eksempelvis belønning for å oppnå et mål. Kilden til denne typen motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten, og arbeidet ses på som et redskap for å oppnå belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ytre belønning kan være hensiktsmessig ved enkle, rutinemessige eller kjedelige arbeidsoppgaver, eller med andre ord "for å få jobben gjort". Indre motivasjon er sterkest. Indre motivasjon vil derfor også føre til høyere kvalitet på prestasjonene som oppstår.

Som en ytterligere poengtering, kan man vise til Kaufmann og Kaufmann sin analyse av 47 studier som undersøkte sammenhenger mellom økonomiske insentiver, kvalitet og kvantitet i ytelser. Konklusjonen ble at det ikke ble funnet sammenheng mellom økonomiske insentiver og kvalitet, men klar sammenheng når det gjaldt kvantitet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Motivasjon forklarer menneskeatferd. For å forstå jobbatferd er det hensiktsmessig å forstå hva som faktisk er styrende for menneskelig atferd. Hva medarbeidere drives og motiveres av, varierer. Dette tydeliggjøres ved å se på medarbeidere med samme utdanning, erfaring og lønn, som presterer

svært forskjellig. Kommunikasjon og empati er nøkkelbegreper når ledere skal sette seg inn i den enkelte ansattes situasjon og tilrettelegge for jobbmotivasjon. Glasø beskriver det tette forholdet mellom ledelse, empati og motivasjon ved å hevde at empati er en forutsetning for å forstå, koordinere og motivere, når man ikke kan bruke formell ytre belønning og straff (Glasø, 2008). Ledere har derfor en sentral rolle og et klart ansvar med tanke på hvordan de tilrettelegger for at ansatte skal øke sin indre motivasjon. Evne til empati, kvaliteten av relasjonen og samspillet mellom leder og ansatt vil være avgjørende for i hvilken grad lederen klarer å «forløse» ansattes motivasjon. (Glasø, 2008).

3.3 Selvbestemmelse

En behovsteori har fått betydelig empirisk støtte, er selvbestemmelsesteorien (SDT) utviklet av Deci og Ryan. Teorien er en makroteori om menneskelig motivasjon, utvikling og vekst (Deci og Ryan, 2008:182). Den hevder at alle mennesker har en naturlig medfødt tendens til å utvikle seg selv som mennesker, og forme sammenhenger "i seg selv" og i sosiale interaksjoner med andre. Dette kan knyttes til Herzbergs motivasjonsfaktor om vekst. Potensiale ansatte har for å utvikle seg og jobbe seg opp og fram har en påvirkning på motivasjonen en ansatt føler i jobben.

Selvbestemmelsesteorien vektlegger tre grunnleggende psykologiske behov hos alle mennesker som nødvendig for vekst og utvikling. De tre behovene er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci og Ryan, 2000:68).

3.4 Normativ indre motivasjon

"Normativ indre motivasjon", er et begrep Kuvaas bruker når han refererer til medarbeideres ønske om å etterleve normer og verdier i organisasjonen. En følge av dette kan være at medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen (Deci og Ryan, 2008:18). Her knyttes indre motivasjon direkte til normer og verdier, og gis slik en bestemt retning på medarbeideres atferd ved at de følger skrevne og uskrevne regler på jobben, samt ved at de har en atferd som er mest mulig i tråd med verdiene på arbeidsplassen. Kvaliteten på relasjonene og sosiale faktorer på jobben vil nødvendigvis være avgjørende for i hvor stor grad man identifiserer seg med jobben eller organisasjonen. Felles for medarbeideres opplevelse av identitet og sosial tilhørighet på jobben, er positive relasjoner. Det er derfor nærliggende å tro at medarbeidere som opplever å identifisere seg med jobben/organisasjonen også vil oppleve sosial tilhørighet.

3.5 Herzbergs tofaktorteori:

Herzbergs gjennombrudd var å identifisere hygiene -og motivasjonsfaktorer. (Herzberg. Mausner. Snyderman. 1959)

Hans arbeid har hatt en varig innflytelse på menneskelig ressursforvaltning: begreper som jobbberikelse, selvutvikling og trivsel har utviklet seg fra den innsikt at motivasjonen kommer innenfra den enkelte, heller enn fra en politikk pålagt av selskapet. Det har også påvirket organisasjonenes belønnings- og kompensasjonspakke. Teorien blir også kalt «satisfier-dissatisfier» teori.

Motivasjonsfaktorene er relatert til innholdet i jobben, mens hygiene faktorene er relatert til konteksten jobben tar sted i. De første utgjør de vesentligste grunnene til at mennesker er tilfredse i jobbene sine. De andre avspeiler årsakene til manglende tilfredshet i jobben og kalles hygiene faktorer grunnet representasjonen av preventive- og miljøforhold på arbeidsplassen.

Motivasjonsfaktorer (påvirker tilfredshet)	Hygiene faktorer (påvirker utilfredshet)
<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar (HMS) • Selve arbeidet • Prestere, fullføre arbeidet • Anerkjennelse • Avansement 	<ul style="list-style-type: none"> • Lønn • Fysiske arbeidsforhold • Prinsippet om (policy)-utforming • Faglig/teknisk ledelse • Forhold til medarbeidere

Herzbergs teori ble utviklet på grunnlag av en undersøkelse gjennomført i 1959. (Herzberg, Mausner, Snyderman. 1959)

Grunnprinsippet i teorien er at en medarbeider som trives også vil være en motivert og produktiv medarbeider. Undersøkelse var basert på følgende spørsmål: "Tenk på en gang da du hadde spesielt gode og spesielt dårlige følelser for jobben din. Fortell hva som skjedde."

Det viste seg at 81 % av faktorene som bidro til tilfredshet i jobben var motivasjonsfaktorer. Av de faktorer som bidro til manglende tilfredshet med arbeidet var ca. 69 % hygiene faktorer. (Herzberg, Mausner, Snyderman. 1959) En kan på bakgrunn av dette anta at en bedrift som streber for motiverte ansatte vil ha en konkurransefordel i effektivitet. Motivasjonsarbeid vil derfor være gunstig i et marked der arbeidsgiver etterspør arbeidskraft.

Denne motivasjonsteorien er blitt kritisert hovedsakelig av følgende årsaker;

1. The two-factor theory overlooks situational variables.
2. Herzberg assumed a correlation between satisfaction and productivity. But the research conducted by Herzberg stressed upon satisfaction and ignored productivity.
3. The theory's reliability is uncertain. Analysis has to be made by the raters. The raters may spoil the findings by analyzing same response in different manner.
4. No comprehensive measure of satisfaction was used. An employee may find his job acceptable despite the fact that he may hate/object part of his job.
5. The two factor theory is not free from bias as it is based on the natural reaction of employees when they are enquired the sources of satisfaction and dissatisfaction at work. They will blame dissatisfaction on the external factors such as salary structure, company policies and peer relationship. Also, the employees will give credit to themselves for the satisfaction factor at work.
6. The theory ignores blue-collar workers. Despite these limitations, Herzberg's Two-Factor theory is acceptable broadly.

Figur 1 Managementstudyguide.com

Kritikere av Herzberg hevder at lønn spiller en viktig rolle i den motiverende ligningen, og kan brukes til å forsterke andre motiverende spaker. Andre peker på at folk ofte beskriver gode arbeidsopplevelser i en form som gjenspeiler kreditt på seg selv - suksess, større ansvar eller anerkjennelse. Motsatt vil de skylde dårlige arbeidserfaringer på faktorer som er utenfor deres kontroll, som for eksempel dårlige arbeidsforhold eller en vanskelig sjef. (forskning.no, august).

Ansattes motivasjon kan forbedres gjennom å vektlegge menneskelige relasjoner. Forbedringer i hygienefaktorer fjerner hindringer for positive holdninger på arbeidsplassen, selv om hygienefaktorer alene er ikke tilstrekkelig til å gi ekte motivasjon til å jobbe. Arbeidsgivere bør ta sikte på å motivere folk gjennom trivsel, snarere enn belønning eller press. (Herzberg. Mausner. Snyderman. 1959)

Herzbergs tofaktorteori ble først tatt fra undersøkelser av hendelser i livene til ingeniører og regnskapsførere. Siden har minst 16 andre undersøkelser med varierende utvalg blitt gjennomført. Resultatene fra disse studiene viser at faktorene som fører til jobbtilfredshet er separate og distinkte fra faktorer som fører til jobbutilfredshet. Det er her viktig å påpeke at motsetningen til jobbtilfredshet ikke er jobbutilfredshet, men ingen jobbtilfredshet. På samme måte er ikke motsetningen til jobbutilfredshet jobbtilfredshet, men ingen jobbutilfredshet. Herzberg fant ut at motivasjonsfaktorene var primærkilden til jobbtilfredshet, mens hygienefaktorene var kilden til utilfredshet. (Herzberg. 1968:91)

Teorien sier at istedenfor å rasjonalisere arbeidet for å skape effektivitet vil man berike det. Jobberikelse gir den ansatte mulighet for psykologisk vekst. Et vitenskapelig syn på jobberikelse er enda veldig nytt, men Herzberg gir noen prinsipper og praktiske steg tatt fra noen suksessfulle undersøkelser og eksperimenter i industrien:

Prinsipp	Motivatorer involvert
Fjerne noen kontroller, men opprettholder ansvarlighet	Ansvar og personlig mestring
Øke ansvarligheten til individer for eget arbeid	Ansvar og annerkjennelse
Gi en person et fullstendig og naturlig ansvarsområde på jobb, som en avdeling	Ansvar, mestring og annerkjennelse
Gi ekstra autoritet til ansatte i deres aktivitet, jobbfrihet	Ansvar, mestring og annerkjennelse
Gjøre periodevise rapporter som er tilgjengelig for de ansatte selv, istedenfor overordnede	Intern annerkjennelse
Introdusere nye og vanskeligere oppgaver som ikke tidligere har blitt håndtert	Vekst og læring
Gi individer spesifikke og spesialiserte oppgaver, som muliggjør dem til å bli eksperter	Ansvar, vekst og fremgang

Denne tabellen viser prinsipper ved vertikal jobberikelse. Vertikal jobberikelse forsørger motivatorer, i motsetning til horisontal jobberikelse, som heller gjør meningsløsheten av arbeidet større.

Eksempler på dette er å øke forventet produksjonsmengde, legge til en meningsløs oppgave til en allerede eksisterende oppgave, rotere oppgavene til et sett med jobber som trenger å bli beriket også videre. Arbeidsberikelse må være en kontinuerlig funksjon i ledelsesarbeidet og de initiale endringene burde vare lenge. (Herzberg. 1968)

3.6 Motivasjon – hygiene profil

Man kan utvikle en motivasjon-hygiene profil for en organisasjon og bruke denne for å tolke resultater fra spesifikke organisasjoner som viser signifikante avvik fra de vanlige mønstrene. Denne profilen er konstruert fra tilbakemeldingene fra en hendelsesforløpsundersøkelse av ansattes følelser. Det vil ikke være relevant for oss her å gå inn på hva denne innebærer. Vi skal likevel omtale forskjellige utfordringer som har blitt oppdaget gjennom undersøkelser for å utarbeide en motivasjon – hygiene profil.

Et problem man kan finne i nesten alle selskaper er feilhåndtering av en spesifikk hygienefaktor.

Denne varierer fra organisasjon til organisasjon. En hygienefaktor som blir håndtert feil er ikke alt for galt om dette blir rettet opp, men om det fortsetter over lengre tid kan dette føre til en hygienekrise. I verste fall kan dette føre til at ansatte forlater arbeidsplassen eller at arbeidet mister effektivitet. En

krise kan kureres fort, men kan likevel føre til langvarige psykologiske effekter hos de ansatte, blant annet ved at ansatte blir ekstra sensitive overfor akkurat denne hygienefaktoren. I disse tilfellene ligger faren i det å overkompensere. Ledelsen burde bare rette opp i feilen og ikke være opptatt av noen kompensasjon. Ved å gi mere oppmerksomhet til problemet etter det er rettet opp tillater man ansatte å klage mere og utnytte ledelsen, noe som vil være ressurskrevende. Selv etter at hygienekrisen er rettet opp er ikke problemet over. Når kilden til utilfredshet er eliminert kan ansatte mistolke dette med tilfredshet. Jo lenger perioden med utilfredshet varte, desto lenger vil ansatte mistolke følelsene sine. Og enda verre er når ledelsen forlenger denne responsen ved å opprettholde essensielt usunne forhold i bedriften. Når ledelsen forventer bedre arbeidsinnsats og høyere tilfredshet grunnet elimineringen av kilden til utilfredshet vil store motivasjonsproblemer kunne utvikle seg. Et syndrom som oftest er observert i ledelsen av mennesker er fiendtlige følelser som oppstår mot ledelsen fordi de ikke har klart å gjenkjenne motivasjonsbehovene til de ansatte. (Herzberg. Mausner. Snyderman. 1959)

Hygienesjokk kan også oppstå når ledelsen utfører en urettferdighet som oppleves stor eller når det oppstår en rekke negative hendelser. Her kreves det at ledelsen har en fullstendig ærlig kommunikasjon med de ansatte. Ledelsen viktigste jobb her er ikke å miste kontroll over situasjonen og å initiere bestemte handlinger for å håndtere situasjonen. Ved hygienesjokk vil organisasjonens profil se helt annerledes ut fra den klassiske profilen. Motivatorene blir mindre og hygienefaktorene blir feilplassert. Handlingene for å rette opp kan føre til skader, men ingen handling vil være verre.

Det er veldig vanlig med organisasjoner med jobber som har begrenset motivasjonsmuligheter. Motivasjonsfaktorene som har høy verdi i disse jobbene er mestring og annerkjennelse av mestring. De andre motivasjonsfaktorene er derimot undertrykket. Problemet her er at jobben er fattig på motivatorer og at motivatorene har kort varighet og oppstår ofte. Dette motivasjonsproblemet finnes oftest på det som Herzberg kaller «The assembly line syndrome». Disse jobbene kan ikke føre til vekst, og for å kompensere prøver ansatte å oppnå motivasjon gjennom hygienefaktorer. Herzberg sier at disse «blue-collar» arbeiderne har mindre motivasjon enn «white-collar» arbeiderne. Dette er særdeles relevant for vår undersøkelse av kommunale og private barnehager. I barnehager er det begrenset hvor mye ansatte kan vokse og jobbe seg oppover. Det vil derfor være relevant for oss å få greie på hvilken effekt dette har på motivasjonen til de ansatte vi intervjuet. Selv om de ikke ansatte nødvendigvis kan jobbe seg mye oppover i systemet, finnes det andre former for vekst i form av ansvar og liknende. Det er mulig at slike vekstformer kan kompensere for det manglende vekstpotensialet som Herzberg omtaler.

Et annet motivasjonsproblem kan oppstå når ledelsen ikke klarer å møte behovene til høyt motiverte ansatte. De ansetter mennesker med masse motivasjon, men re-designer ikke jobbene slik at de er tilpasset den ansatte. Dette er en organisasjon som ville nytt godt av arbeidsberikelse. Om en ikke forbedrer jobben på en måte som gir den ansatte mere kontroll over jobben vil de ansatte forlate organisasjonen enten fysisk eller psykisk. Ansatte kan også bli likegyldige til arbeidet. (Herzberg. Mausner. Snyderman. 1959)

Alle disse situasjonsproblemene som her blir redegjort for representerer de vanligste problemene i ansattes holdninger som kan oppstå i organisasjoner. Disse problemene har blitt avslørt basert på ekte hendelser gjennom analyser på mange hierarkiske nivåer som har blitt gjennomført gjentatte ganger. Hvert enkelt problem har sin egen løsning, likevel er det viktig for alle problemene at ledelsen adresserer utilfredshet i organisasjonen og kontinuerlig å øke antall hygienefaktorer og distribuere disse jevnt. Det finnes likevel ingen permanent løsning på problemer i hygienefaktorene. Det er viktig å påpeke at motivatorproblemene med manglende vekstmuligheter og manglende re-design av stilling representerer en annen type utfordring fordi ledelsen ikke er utstyrt til å gi de ansatte motivatorene det som trengs.

3.7 KITA

Herzberg var ikke bare fokusert på hvordan å motivere ansatte, men hvordan en skaper en generator i de ansatte som gjør at motivasjonen kommer innenfra. Det er slik en blir genuint motivert.

Ting som tidligere ble betraktet som fordeler som motiverte, blir i dag ansett som gitte rettigheter. Eksempelvis ansees en arbeidsuke som er seks dager lang eller en dag som er ti timer lang som inhumant eller utnyttelse. Om disse «rettighetene» hadde blitt tilbakeholdt ville den psykologiske reaksjonen hos de ansatte vært at organisasjonen går tilbake i tid. Det er her viktig å poengtere at dette er relevant for den vestlige verden, og i våres oppgave særdeles arbeidslivet her i Norge..

Med forståelsen at motivering gjennom trygghet og økonomiske fordeler bare fungerer midlertidig åpnet det seg et nytt område med vitenskapelig stadfestet KITA, som står for «kick in the ass». Dette utviklet seg med en tanke om at problemet ikke lå i hva ledere gjorde for å motivere, men i at de ansatte ikke satte pris på arbeidet sitt. Videre prøvde man blant annet å gi de ansatte en følelse av at de gjør noe viktig ved å gi dem innsikt i det store bilde av hva de er med på å oppnå eller å la de ansatte bestemme noe av hva de gjør i jobben sin. Likevel oppnådde man ingen motivasjon. Etter hvert utviklet det seg til å prøve terapi, de ansatte kunne snakke om sine frustrasjoner med noen. Slik søkte man å finne metodikk for å bedre motivasjon og derigjennom økt effektivitet. (Herzberg. 1968)

3.8 Adam og Abraham

Adam og Abraham konseptet dreier seg om menneskets to naturer. (Dowling. 1971). I sin ene natur fungerer mennesket som et dyr, Adam. Som et dyr prøver han å unngå smerte fra omgivelsene. I sin andre natur fungerer mennesket som et menneske, Abraham. Et menneske er ikke motsatt av et dyr, men har andre kvaliteter. Mennesket er bygget for å manifestere sine talent, og den eneste måten å gjøre dette på er å gjøre ting som utvikler potensialet hans. Boken «One more time» av Frederick Herzberg. (Herzberg. 1968) foreslår at man kan få mennesker til å gjøre ting som Adam og til å gjøre ting som Abraham, men måten du får dem til å gjøre ting er veldig forskjellig. For å få noen til å gjøre noe som dyr må du bevege dem. Når mennesket responderer som et dyr er det for å unngå smerte, det er bevegelse. Når et menneske responderer som et menneske, er han motivert. Initiativet kommer innenfra. Dette demonstrerer negative og positive former for KITA, altså hvordan motivasjon skiller seg fra bevegelse.

4.0 Etikk:

Når det dreier seg om mennesker og deres følelsesliv og psyke, som er viktige faktorer i ledelse, vil det være relevant å drøfte noe etikk. Etikk er læren om moral, altså rett og galt. Sentrale spørsmål som her er relevant er respondentens krav på privatliv, integritet og personvern, oppdragsgivers ønsker og preferanser, og samfunnets verdier og normer. Det er essensielt at respondentene deltar frivillig og er klare over konsekvensene av deltakelsen. Respondentene må derfor ha kompetanse om temaet, delta frivillig, full informasjon om hva undersøkelsen omhandler og hva den brukes til, samt full forståelse. Ettersom det er viktig at respondentene ikke føler at deres privatliv blir invadert er det av viktighet å vurdere hvor privat informasjonen vi vil samle inn er, hvor følsom den er og hvorvidt det er stor mulighet for å identifisere enkeltpersoner.

For å få et så ærlig svar som overhode mulig i en slik intervjusituasjon har vi forsikret respondentene full anonymitet. For at de i tillegg skal føle seg trygge på at de ble tolket og gjengitt korrekt, noe som er viktig for privatliv, integritet og personvern, vil de og bli tilsendt sitt eget intervju. I tillegg får de bacheloroppgaven da den er levert inn. Vi må likevel ta til betraktning at respondentene blir påvirket av omstendigheter når de svarer. Med dette mener vi at ettersom vi intervjuer en ansatt og en leder i hver barnehage, og det er stor sannsynlighet for at lederen vet hvilken ansatt som blir intervjuet, kan den ansatte føle at lederen kan skjønne selv hvilket intervju som tilhører en selv når vi får tilsendt den ferdige bacheloroppgaven. Spesielt ettersom oppgaven vil bestå av bare fire intervjuer med ansatte, og bare to kommunale og to private.

Som forskere står vi derfor i et dilemma. Vil vi få helt ærlige svar fra respondentene? Vi er nødt til å tilby det ferdige resultatet av bacheloroppgaven. Dette er for å forsikre at respondentene føler seg

trygge på oss, at de blir korrekt gjengitt, og at svarene deres brukes riktig i den sammenhengen de undersøkes i. Dette kan medføre ansatte som er litt usikre på hvor ærlige de kan være hvis de har negative tilbakemeldinger mot ledelsen. Dette må tas i betraktning i henhold til validiteten av informasjonen.

Når det handler om samfunnets verdier og normer er det essensielt at forskere er så nøytrale som mulig. Ettersom forskere og er mennesker med emosjoner og reaksjoner vil det være umulig alltid å være fullstendig objektiv. Likevel mener vi at vi har et godt utgangspunkt for å være nøytrale grunnet vår manglende relasjon til respondentene og fordi vår kunnskap om temaet stort sett er knyttet mot teori og litteratur. Dette er altså kunnskap opparbeidet gjennom skolearbeid, og mer spesifikt arbeid med denne oppgaven. (Jacobsen, 1971)

5.0 Metode:

Alle undersøkelser dreier seg om å fremskaffe kunnskap. Metode dreier seg derimot om måter å fremskaffe kunnskap på. Metoden skal være et systematisk hjelpemiddel i å stille kritiske spørsmål knyttet til valg som fattes og konsekvensene av valgene. Kunnskapen som fremskaffes skal være valid og reliabel. Det vil være grunnforskning vi her bruker, ettersom vi vil gi en empirisk og teoretisk avklaring, oppsummere forskning og avsløre mangler i kunnskap og feil.

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for de metodiske valg vi har foretatt. Kapittelet vil derfor vise vår fremgangsmåte. Med dette medfører en innføring i vektlegging, måter for datainnsamling, og grunnlag for respondentutvalg.

5.1 Tese

Med utgangspunkt i teori og problemstilling fremsetter vi følgende tese:

1. Herzbergs tofaktorteori blir ikke like aktivt og bevisst brukt i private og kommunale barnehager grunnet ulikheter i utdanning.
2. Ledelsen i de private barnehagene bruker mere økonomiske ressurser på å motivere de ansatte enn de kommunale.
3. Ledelsen i kommunal sektor har mer pålagt arbeid av staten, og kan derfor ikke være like synlig for de ansatte, og dermed ikke kunne motivere de på samme måte som en leder innenfor privat sektor.

5.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign skal være en plan og rammeverk for undersøkelsen, og skal være en oppskrift for hvordan vi henter inn data og analyserer funnene som kommer ut av undersøkelsen (Churchill & Iacobucci 2004). Ettersom designet sier noe om måten man går frem i undersøkelsen vil den være tilpasset problemstillingen oppgaven foretar seg. Motivasjonsteori og ledelse er et område med mye litteratur, og vi har dermed gjort mye forskning om temaet for å kunne få en mest mulig effektiv undersøkelse. Dette er årsaken til vårt deskriptive design (Grenness 2003: 103). Ettersom vår undersøkelse tar utgangspunkt i flere variabler og få enheter, samt utføres gjennom intervjuform, vil vår forskningsdesign være intensiv. Vi vil gå i dybden i et forsøk på å få frem flest mulig nyanser og detaljer som mulig, å anskaffe oss en god forståelse av forholdet mellom undersøkelsenheten og konteksten den inngår i. En intensiv design er det som brukes om man vil forstå og forklare hva som skjer i en spesiell situasjon, som er det vi ønsker å gjøre. Vi vil forklare hvordan ledelsen motiverer offentlig kontra privat.

Oppgaven og dens problemstilling gjør det vanskelig å bryte resultater ned til meningsfulle numeriske størrelser, ettersom det dreier seg om noen få mennesker, deres opplevelse av egne og andres handlinger, i tillegg til effekten av disse. Kvantitativ undersøkelsesmetode ville ikke muliggjort den dybden i problemområdet som vi ønsker for å kunne si hvorvidt tese 1, 2 og 3 kan forkastes eller ikke. Av den grunn velger vi å utnytte oss av kvalitativ undersøkelsesmetode. Dette vil i større grad muliggjøre studie av bestemte temaer mer nøyaktig i detalj (Sverdrup 2002: 130). Ettersom utvalget vårt ikke er for omfattende, er dette også den metoden som er best egnet. For å kunne undersøke respondentenes meninger, følelser og holdninger rundt temaet vil vi møte de i deres eget miljø. Kvalitativ undersøkelsesmetode gjør oss i stand til å forstå hvordan mennesker fungerer og hva som motiverer dem. Vi sikter til å finne sammenhenger og ut ifra disse forklare noe som kan skape større forståelse om et fenomen. Reliabilitetskravet i kvalitative undersøkelser er å behandle de vi intervjuer som subjekter. Det er derfor viktig for oss å ta hensyn til de som mennesker med et følelsesliv. Dette er noe temaet i intervjuene allerede forlanger.

Det er ofte slik at en kombinerer kvalitative undersøkelser, også noen ganger med kvantitative undersøkelser. Dette ville høyst sannsynlig medført høyere reliabilitet. Det ville derfor vært en mulighet for oss enten å observere dager på arbeidsplassen til våre intervjusubjekter eller be de føre dagbøker med hendelser og følelser linket til disse hendelsene. Dette vil likevel være mer tids- og ressurskrevende. Dette er årsaken til at vi i denne oppgaven har valgt bare å fokusere på å gjennomføre intervjuer der vi kan uthente mye god og relevant informasjon. Vi mener likevel det er relevant og viktig å vise forståelse av at kombinerte undersøkelser kunne medført en mer reliabel oppgave.

Det vi derimot vil gjøre for å oppnå så reliable konklusjoner som mulig er å etterprøve resultatene. Dette gjør vi ved å sende intervjuene til respondentene for å be de bekrefte at de er blitt korrekt gjengitt.

Det finnes flere trusler mot reliabilitet og validitet ved våre metodiske valg. Vi har her valgt å redegjøre for disse og samtidig vise til hvilke tiltak vi gjorde for å motarbeide disse truslene.

1. Intervjuerne er subjektive gjennom sin rolle, holdninger og meninger i forhold til temaet (Grenness, 2003:193).

For ikke å ha ledende spørsmål har vi jobbet mye med måten vi formulerte de på. Vi testet i tillegg intervjuene på andre i forkant av intervjuene.

2. «Nye forskere» ønsker og forventer et bestemt svar (Grenness, 2003: 194).

De to forskerne som gjennomfører intervjuene transkriberer fire intervju hver for seg på bakgrunn av notater og lydopptak. Deretter bytter forskerne intervjuer for å samkjøre. I tillegg vil vi etterprøve resultatene ved å få tilbakemelding fra respondentene på de ferdig transkriberte intervjuene.

3. Et utvalg som ikke er representativt (Grenness, 2003:165).

Vi har valgt de menneskene som best vil gi oss en dybde i funnene og den nødvendige informasjonen til å teste tesene.

Det vil være viktig å forsørge at irrelevante forhold ikke får innvirkning på resultatene. Med dette menes ting som forstyrrende elementer i undersøkelsessituasjonen, negative forhold ved forskeren (som nervøsitet eller trøtthet), forhold ved intervjuet som utydelighet i teksten eller omstendigheter som mangel på rettingslinjer i analysearbeidet. Dette er forhold vi som forskere er nødt til å gjøre hva vi kan for å eliminere. Dette har vi gjort ved å planlegge et sted for intervjusituasjonen som vil være minst mulig preget av støy, at forskerne er uthvilte, forberedte og har øvd seg på intervjuene, testing av intervjuene for å sjekke at de fungerer samt samkjøring av hvordan intervjuene skal transkriberes, vektlegges og forstås.

I vår oppgave og metode som brukes i undersøkelsene har vi en fortolkende fremgangsmåte. Den tar utgangspunkt i et lite utvalg som undersøkes i dybden, gjennom halvstrukturerte dybdeintervju. Ettersom ledelse, og især vår motivasjonsteori, i stor grad vektlegger en sosialt konstruert verden vil denne fremgangsmåten være passende.

6.0 Verktøy og deltakere

Verktøyene vi har benyttet oss av i oppgaven er litteraturstudie og dybdeintervju.

6.1 Litteraturstudie

Grunnet vår problemstilling og tema i oppgaven har vi lest litteratur innenfor motivasjonsteori, ledelse, arbeidsmiljø og barnehager i Norge. Det er dette teoretiske utgangspunktet vi har i oppgaven og undersøkelsene våres. Vi går ikke nærmere inn på forfattere og litteratur i denne teksten, men viser til litteraturlisten, som etter vår mening viser litteratur med bredde og relevans i forhold til vår problemstilling.

6.2 Dybdeintervju

For å få den informasjonen som er ønsket valgte vi å benytte oss av halvstrukturerte dybdeintervjuer (Frankfort-Nachmia. 1992). Den halvstrukturerte formen gir oss muligheten til oppfølgingsspørsmål og friere responser fra intervjusubjektene. På denne måten forsikrer vi oss mest mulig relevante svar. Når man har mulighet for å forfølge interessante svar dypere, er det med på å sikre større grad av reliable og sammenlignbare data (Grenness. 2003:175). Ved utvikling av intervjuguiden tok vi utgangspunkt Herzbergs tofaktorteori, samt litteratur om arbeidsmiljø og private kontra kommunale barnehager. Intervjuguiden inneholder og en del om respondentens erfaringer og liknende, altså personalia. Dette er essensielt for å kunne avgjøre årsak og virkning. Funnene vi gjør vil være påvirket av de spørsmål vi har valgt og hvordan vi har valgt å formulere de. Dette er noe det er lagt særdeles mye arbeid i, for å kunne forsikre seg best mulig resultat. Det vi velger å gå videre med av funnene og vektleggingen vil ha innflytelse på vår analyse og konklusjoner.

6.3 Respondentutvalg

De menneskene vi har valgt å intervjuer er valgt på bakgrunn av de best kan belyse vår problemstilling. Vi har valgt en leder og en ansatt fra hver av barnehagene. På denne måten får vi innblikk i variasjon i ledelsesstilen samt om de ansatte oppfatter dette på samme måte som ledelsen. Dette vil gi en større dybde i funnene enn hva vi ville fått ved kun å intervjuer ledere.

6.4 Generaliserbarhet

I en kvalitativ undersøkelse som denne vil det være vanskelig å generalisere resultatene. Vi har kun 8 respondenter, noe som medfører at resultatene ikke nødvendigvis kan brukes i andre bedrifter. Likevel vil undersøkelsen og funnene kunne være av interesse for barnehagene.

6.5 Analysemetode

Når en har gjennomført en kvalitativ undersøkelse og skal analysere funnene av denne undersøkelsen søker man å finne kategoriene som beskriver fenomenet vi undersøker best mulig. Ved å kategorisere svarene kan vi sammenligne svarene mellom respondentene. Vi systematiserte stoffet i forhold til teoriene vi har tatt utgangspunkt i teoridelen. Den konteksten vi jobber innenfor

er barnehager. Enhetene er de åtte informantene vi har intervjuet, altså fire ledere og fire ansatte, alle kvinner av forskjellige aldre. Variablene vi velger å fokusere på er hvorvidt ledelsen utnytter tofaktorteori, hvorvidt økonomi er en stor motivasjon, utdannelse og bakgrunn, sosialt samvær og informasjon og kommunikasjon. Verdiene er trekk ved enhetene på de forskjellige variablene. Vi har kategorisert informasjonen om verdiene til enhetene på hver variabel i en matrise for å systematisere og lettere kunne sammenligne for å trekke konklusjoner. (Se vedlegg 2). Analysen vil derimot gå dypere inn i emnene og gi en drøftelse av mulige årsaker og sammenhenger.

7.0 Analyse

Drøftingen og utsagnene i analysen er basert på intervjuene. (Se vedlegg) I analysedelen vil vi drøfte rundt våre funn for å kunne besvare vår problemstilling som lyder som følger: *Hvordan motiverer ledelsen i kommunal barnehage kontra i privat barnehage?*

7.1 Kommunikasjon, informasjonsflyt og rammeverk

Gjennom intervjuene med forskjellige roller i private og kommunale barnehager har vi sett likheter og forskjeller i hvor åpen kommunikasjon ledelsen har med de ansatte og hvor god informasjonsflyten er. Det er tydelig at ledelsen er tettere på de ansatte i private barnehager. Ledelsen i private barnehager har muligheten til å være mere på gulvet med de ansatte, samtidig som lederen holder seg til den samme barnehagen, noe som ikke er mulig i de kommunale barnehagene. Ledelsesstilen i de kommunale barnehagene blir påvirket av rammeverk staten har satt i verk. Vi omtalte tidligere at begge sektorene må arbeide under samme lover og regler. Likevel er det en forskjell på ledelsesnivået, der de kommunale barnehagene har fått innført et system med enhetsledere. Lederne kan ikke bare forholde seg til en enkelt barnehage. Lederen i den første kommunale barnehagen hadde ansvar for flere andre barnehager, og lederen i den andre ble sendt rundt der hvor det trengtes. Det gjør at de ansatte her må ha flere ledere å forholde seg til, og lederen mister muligheten til å følge opp de ansatte og være der like mye som i de private barnehagene. Dette kan medføre en senket trygghet på lederen. Lederen går og glipp av utvekslinger og hendelser som kan være essensielle for å oppdage konflikter eller mistriksel på arbeidsplassen. Dette er et interessant punkt. Lederne i de kommunale barnehagene var opptatt av å være menneskekjennere og å avdekke behov og problemer ved å være med de ansatte og se hva som foregår, altså lese menneskene. Likevel har de ikke så store muligheter for å kunne gjøre dette, ettersom de er mye på kontoret og blir sendt rundt mellom forskjellige barnehager. Her oppstår det et gap mellom reell og ønsket atferd. Ledelsen i de kommunale barnehagene ønsker å arbeide tettere på de ansatte og kunne følge bedre med, men dette er ikke nødvendigvis mulig grunnet deres

hygienefaktorer. Det vil derfor være reelt å anta at de kommunale lederne uttrykker svar basert på hvordan de prøver og ønsker å jobbe på dette feltet, noe som likevel ikke kommer gjennom like godt hos de ansatte. De kommunale ansatte var fornøyde og følte de kunne snakke med lederne, men uttrykte likevel en utfordring grunnet mye ledelsesveksling og fravær. Dette har potensiale til å skape en del friksjoner mellom ansatte og ledelsen. Det kan også medføre ledelsesstiler som står i konflikt med hverandre, som igjen skaper forvirring hos de ansatte. Det er essensielt for motivasjonen til de ansatte å ha klar og tydelig informasjon om hva som forventes. Samtidig at de kan kommunisere godt med ledelsen. Dette blir helt klart vanskeligere i en barnehage med ledelsesfigurer på rotasjon.

I kommunale barnehager må ledelsen jobbe mer med det administrative, og tilbringer mere tid på kontoret under arbeidstiden. Dette er enda et element som medfører at ledelsen er mere skilt fra de ansatte enn i private barnehager. Det var tydelig i de private barnehagene at ledelsen er mye på gulvet med de ansatte. Dette vil klart medføre et mindre skille mellom ledelsen og de ansatte her, altså en flatere struktur. En kan anta at det derfor vil være større sannsynlighet for at de ansatte føler seg sett og føler anerkjennelse i de private barnehagene, enn i de kommunale. Som Herzberg forklarer i sin tofaktorteori så er dette en viktig motivasjonsfaktor. Likevel er det altså slik at lederen i de private barnehagene også har mye kontorarbeid samt administrativt arbeid som må utføres, som kan medføre mer arbeid etter arbeidstiden og lengere dager for å få alt til å gå rundt. I en privat bedrift vil mangel på gjennomført arbeid ekskluderende gå utover egen bedrift og inntekt. Dette kan sees på som en prioriteringssak der den private ledelsen i stor grad vektlegger samvær med de ansatte. Samtidig kan det ansees som et tiltak for å holde antall ansatte nede.

Det større skillet mellom ansatte og ledelsen i de kommunale barnehagene påvirker også nivået på dialogen. De kommunale ansatte følte at døra til lederen alltid var åpen og at de kunne komme med hva som helst, noe som er viktig for en leder. Likevel var dialogen bedre i de private, ettersom de har samme lederen hele tiden som i tillegg jobber mer direkte med de ansatte. Begge barnehageformene mente de hadde en flat struktur til tross for sitt tydelige rollemønster og hierarki i dette mønsteret, men denne strukturen var klart flatere i de private barnehagene. Dette var og grunnet et system som ikke virket like preget av en bestemt rammeverk som i de kommunale.

Vi kan se tendenser til det Herzberg mente om administrasjon som hygienefaktor. Det administrative arbeidet og bestemmelser gjort av Oslo kommune om hvordan ting skal fungere i kommunale barnehager, eksempelvis med enhetsledere, fører til større mistrivsel på arbeidsplassen. Spesielt for de ansatte.

7.2 Økonomi

Til tross for at kommunale barnehager får flere midler gjennom støtte fra kommunen, tolker vi resultatene slik at de likevel bruker de mindre ressurser på aktiviteter som ville være med på å bygge opp moralen og motivasjonen. Om de skal utføre motivasjonsfremmende aktiviteter må det betales fra egen lommebok. I de private barnehagene klarer de derimot å sette av penger underveis til disse aktivitetene. Samtidig skal ikke ideen om at de får bedre betalt av foreldrene og da likevel har bedre økonomi, forkastes. Dette kan indirekte påvirke motivasjonen gjennom trivselen på arbeidsplassen, og samholdet mellom de ansatte seg i mellom, og forholdet de ansatte har til ledelsen. I en gruppe der ansatte og ledelsen gjør flere ting sammen vil samholdet mest sannsynlig være bedre enn der dette ikke forekommer like frekvent. Dette er noe som til dels ble bekreftet gjennom intervjuene. De private barnehagene følte et større samhold, en familiedynamikk, til tross for enkelte kultur- og språkvansker. En ledelse som klarer å skape en slik følelse hos de ansatte med særs store kultur forskjeller og problemer med å forstå hverandre har et godt grunnlag for å skape voldsomme motivasjonseffekter.

Vi kunne likevel se at økonomien i barnehagene utover dette ikke hadde særlig effekt på motivasjonen til de ansatte. Ledelsen brukte heller ikke dette som et virkemiddel for å motivere de ansatte. Dette er i overensstemmelse med hva vi tidligere har drøftet i teoridelen, og som antatt i intervjuguiden på bakgrunn av hva barnehagearbeidet innebærer. I kapittelet om teori rundt motivasjonsemnet omtalte vi lønning og økonomiske fordeler. Dette vil være en motivasjon for å jobbe generelt. Likevel har dette blitt en selvfølge, istedenfor en motivasjonsfaktor. Dette er årsaken til at slike materielle ting ikke lenger står i fokus når en skal motivere ansatte, det dreier seg heller om de psykologiske – og emosjonelle effektene ledelsen og arbeidet har på de ansatte.

Barnehagearbeid er nå blitt et yrke som ikke lenger er så dårlig betalt som det er ryktet til å være, ifølge den ene kommunale ansatte. Derfor er dette også blitt et yrke der en viss lønn er forventet, ikke brukt som motivator. De som begynner i dette yrket vil også i større grad la seg motivere av det utbytte de får både psykisk og emosjonelt. Eksempelvis det forholdet de ansatte får til barna.

Likevel vil pensjonsordningen ha en betydning for motivasjon, men dette gjaldt ikke alle. Funnene i svarene fra respondentene tyder på at pensjonsordningen, som var bedre i den kommunale delen enn i den private, var en motivasjonsfaktor for de voksne som jobbet kommunalt, i større grad enn hos de yngre. De yngre lot seg heller motivere av utbytte de fikk der og da. Av den grunn mente ledelsen i de private barnehagene at de ansatte hadde mer glede av å få tildelt ekstra penger eller gaver med en gang, enn at dette ble satt av til pensjonssparing. Dette viser til en ledelse som i noen grad bruker økonomi som motivator på forskjellige måter, selv om dette ikke er der hovedfokuset ligger. Det stemmer nogen lunde overens med hva Herzberg sier i sin tofaktorteori om hva som

hovedsakelig er motivasjonsfaktorene for ansatte og hva ledelsen burde bruke for å vekke genuin motivasjon. Det kom og tydelig fram at de ansatte var mer motiverte av økonomien enn hva ledelsen trodde. Dette tyder på et gap mellom de ansatte og ledelsen. Det tyder og på at ledelsen er i rimelig overenstemmelse med vår hovedteori, men at de ansatte derimot er mer økonomisk motiverte enn hva vi tidligere hadde antatt med bakgrunn av teorien. Likevel er det viktig å poengtere at dette er i liten grad, hoved motivasjonen ligger stadig vekk i det psykiske utbytte, altså de motivasjonsfaktorene Herzberg har kommet fram til som tidligere er redegjort for i teoridelen av oppgaven.

En kunne antatt at en bedre pensjonsordning i de kommunale barnehagene kunne senket motivasjonen i de private, grunnet en følelse av å få mindre tilbake enn hva de gjør «på den andre siden». Likevel viste ikke funnene dette. De ansatte følte ikke noe spesielt på dette. Indre motivasjon utgjør ikke noe fullgodt alternativ til ytre belønning for ønsket arbeidsinnsats, men utgjør et supplement i følge Brochs-Haukedal. Insentivmekanismer sikrer en nødvendig styring med medarbeideres arbeidsinnsats. Han poengterer viktigheten av å være bevisst på utforming og iverksetting slik at det faktisk virker etter hensikten (2010:166).

Om man skal analysere og sammenlikne noen av uttalelsene hos de ansatte kunne man sagt at ledelsen i private barnehager til en viss grad bruker en måte å motivere på som er mer passende til en yngre aldersgruppe. Der får de ansatte mer økonomiske utbytte med en gang istedenfor en bedre pensjonssparing. De gjør også mere sosialt som en arbeidsplass på fritiden, noe den ene ansatte i kommunal barnehage sa ble vanskelig for de som er litt mer voksne og etablerte.

7.3 Utdanning og bakgrunn

Gjennom undersøkelse av utdanning og erfaringsbakgrunn kan vi påstå likhet mellom private og kommunale barnehager. Noen i de kommunale barnehagene mente de store private hadde flere førskolelærere, men de var i begge sektorene enige om at dette var det en mangel på. Det var mye kursing i begge sektorene, og tydelig at dette var et viktig grep for ledelsen å fylle på med kunnskap hos de ansatte, og å hjelpe de med sin utvikling innenfor feltet. Ifølge Herzberg er dette et godt grep med henhold til personlig vekst og økt motivasjon hos de ansatte. Dette vil vi komme tilbake til senere.

En snever forskjell vi likevel oppdaget er at kursing muligens brukes i større grad i privat sektor. Vi kom her i møte med en ansatt som jobbet som avdelingsleder til tross for manglende utdanning. Vedkommende hadde kun gjennomført mye kursing som personen da mente dekket alt som trenges for å gjennomføre denne jobben.

Det er likevel ledelsen vi i denne oppgaven fokuserer på. Ledelsen virket å ha noen lunde likt erfarings – og utdannelsesgrunnlag. Vi kan derfor ikke på bakgrunn av denne undersøkelsen påstå at det er en særs forskjell i ledelsesstilen mellom private og kommunale barnehager grunnet variasjoner i utdanning og erfaringer. Likevel kan ledelsesstilen bli påvirket av varierende bakgrunner hos de ansatte. Dette var derimot ikke noe vi så noen tegn til. Den største forskjellen vi fant ved hjelp av intervjuene var at lederne i de private barnehagene hadde jobbet lenger i den samme barnehagen kontra lederne i de kommunale barnehagene.

7.4 Vekst, mestring og annerkjennelse

Herzberg mente at personer i «blue collar» yrker vil være mindre motiverte grunnet mindre potensiale for vekst og utvikling. Det ble likevel klart gjennom intervjurunden at det var noen muligheter for vekst gjennom høyskoleutdanning. Ledelsen klarer og i begge sektorene å gi nok ansvar for å kompensere. De ansatte følte at jobben var utfordrende nok for dem, noe som tyder på at ledelsen klarer å hindre at arbeidet blir alt for repetitivt. Som tidligere nevnt er også ledelsen både innenfor kommunal og privat sektor flinke til å sende sine ansatte på diverse kurs for å øke deres kompetanse innenfor diverse felt. Gjerne der ledelsen følte at de trengte litt påfyll. Dette kan også være med på å bygge en følelse av vekst hos de ansatte, slik anser ledelsen det. Likevel er det ikke nødvendigvis slik at den ansatte ønsker kursing og videreutdanning. I slike tilfeller kan man tenke seg at dette medfører mindre motivasjon, en ansatt kan føle at de ikke strekker til. Dette fant vi likevel ikke tegn til i våre funn.

Ledelsen la i begge sektorene vekt på å gi annerkjennelse i det daglige for ting som er positive. De ansatte følte og at det var gode muligheter for mestring i jobben og følte seg sett. Dette var bedre i de private barnehagene på grunn av det tette samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte.

Mestringsfølelsen kunne bli noe hemmet i kommunal sektor grunnet administrativt arbeid og at de ansatte måtte gjøre oppgaver som kom i veien for det de egentlig ville fokusere på. Det var tendenser til horisontal jobb berikelse, der det ble lagt til flere oppgaver som for de ansatte oppleves meningsløse (i forhold til det yrke det i bunn og grunn har), istedenfor å øke motivatorer og gi mere mening i det arbeidet de ansatte har og vil gjøre. Det er relevant å poengtere at ledelsen i de kommunale barnehagene må følge et strammere rammeverk, og faktorer som dette er vanskelig for ledelsen alene å kunne gjøre noe med.

Alle barnehagene hadde medarbeidersamtaler i hvert fall en gang i året. Det kom også tydelig frem hos lederne i de kommunale barnehagene at de observerte de ansatte i barnehagen på en daglig basis og at de håpet at de ansatte følte at døren deres alltid var åpen om de hadde noe på hjerte. Noe alle de ansatte følte at de kunne.

Vi opplevde gjennom funnene at barnehagene hadde et visst nivå av selvbestemmelse. Selv om dette var noe begrenset grunnet et relativt stramt rammeverk, fikk likevel de ansatte muligheten til å gjennomføre forslag til aktiviteter ledelsen likte. Om dette var noe personen hadde spesielt gode evner til eller liknende, fikk da personen muligheten til å utnytte sitt potensiale og oppleve en følelse av ansvar. Menneskers behov for selvbestemmelse når det gjelder egen atferd, er utbredt hevder Deci og Ryan etter studier om indre motivasjon. (1985:11 og 35). De sier videre at selvbestemmelse handler om en kvalitet i menneskers fungering, og at det også innebærer det å ha valg (1985:38).

8.0 Konklusjon

Vi har nå undersøkt forskjeller hos ledelsen og hvordan de ansatte oppfatter dette i de forskjellige sektorene. Vi har derfor satt opp 3 teser som vi nå skal analysere og se om hvorvidt de må forkastes eller ikke. Er det egentlig en forskjell på hvordan lederne motiverer innenfor de forskjellige sektorene?

- *Tese 1: Herzbergs tofaktorteori blir ikke like aktivt og bevisst brukt i private og kommunale barnehager grunnet ulikheter i utdanning.*

Etter å ha analysert intervjuene og satt private barnehager opp mot kommunale kan vi ikke finne noen tegn til forskjeller i utdanningsnivå hos ledelsen. Vi fant fort ut at tofaktorteorien til Herzberg er i bruk til en viss grad, men at lederne innenfor de to sektorene ikke tenkte bevisst på de forskjellige motivasjonsfaktorene. De tok ikke motivasjonsteorien i aktivt i bruk. Dette kan kobles til manglende ledelsesutdanning, de har ikke kunnskap om emnet. Det virker som om det er mangel på et systematisk arbeid for å motivere de ansatte.

Denne tesen kan derfor forkastes.

- *Tese 2: Ledelsen i de private barnehagene bruker mere økonomiske ressurser på å motivere de ansatte enn de kommunale.*

De private barnehagene legger mer økonomiske ressurser i motivasjon av ansatte, selv om de kommunale barnehagene får mer støtte fra kommunen. De fleste private barnehagene er også mindre, og består kanskje bare av en avdeling. Dette gjør helt klart motivasjonsarbeidet lettere

ettersom det automatisk vil dannes et tettere bånd mellom de ansatte, og ikke minst mellom de ansatte og lederne. Ledelsen i kommunal barnehage har som regel ansvar for mer enn en barnehage, noe som gjør det vanskeligere å skape det tette forholdet med sine ansatte. Derfor er det kanskje viktigere å bruke mer økonomiske ressurser innenfor kommunal enn privat, ettersom de har vanskeligere for å disponere ressurser som tid og innsats i hverdagen enn hva de private lederne har.

- *Tese 3: Ledelsen i kommunal sektor har mer pålagt arbeid av staten, og kan derfor ikke være like synlig for de ansatte, og dermed ikke kunne motivere de på samme måte som en leder innenfor privat sektor.*

Etter å ha intervjuet 2 ledere innenfor både kommunal og privat sektor fant de tegn til at lederne innenfor kommunal sektor ikke nødvendigvis har flere arbeidstimer, men et mye større ansvarsområde, noe som krever tid. Lederen i de kommunale barnehagene blir pålagt mer ansvar utenfor sin egen avdeling og må derfor bruke mer tid på kontoret og i andre barnehager hvor de har ulike oppgaver å styre med. De får mindre tid til å omgås, sosialisere og gi tilbake meldinger til de ansatte i barnehagen. Noe som kan være med på å skape mistriksel og lite motivasjon.

8.1 Forslag til forbedringstiltak

Å bli bevisst på de forskjellige hygiene- og motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori er det første steget til et mer organisert og fungerende motivasjonsarbeid innad i de forskjellige organisasjonene. Først når barnehagene, både innenfor privat og kommunal sektor, kjenner til disse faktorene kan de øke motivasjonen til de ansatte, og muligens øke arbeidets effektivitet. Denne prosessen og påfølgende endringer vil kunne oppleves vanskelig, og barnehagene må, med ledelsen i front som rollemodeller, sikre den trygghet for å forandre noe som kan ligge dypere i mennesket.

8.2 Hvordan motiverer ledelsen i offentlig etat kontra i privat næringsliv?

En konkret motivasjonsprosess har vært fraværende både innenfor kommunal og privat sektor, her har arbeidet for å motivere de ansatte vært lite systematisk og uoversiktlig.

Vi har både møtt engasjerte ledere og ansatte som alle ønsket en arbeidsplass hvor samtlige var motiverte til å utføre et godt arbeid. Det store skillet mellom de kommunale og private barnehagene ligger i det administrative arbeidet. De kommunale barnehagene blir mer påvirket av retningslinjer, og at lederne gjerne har et større ansvarsområde noe som gjør det vanskeligere for dem å utføre noen konkrete tiltak og som vil være med å medføre mistriksel og lite motivasjon. De private barnehagene må følge de samme lovene som de kommunale, men har likevel friere tøyler ettersom eier av barnehagen kontrollerer det økonomiske, og hvor mange midler som skal legges til side til

motivasjonsarbeid. Her er det også som regel en leder som kun har ansvar for en spesifikk barnehage.

Våre funn tilsier at det er mye som ligger til rette for at barnehagene skal kunne utføre et bedre motivasjonsarbeid. Å ta motivasjon av ansatte for å øke deres jobbytelse på alvor vil gi organisasjonen et løft, både innenfor kommunal og privat sektor.

Den kommunale ledelsesformen blir noe rotete og vanskelig for de ansatte. De private lederne kan derimot fokusere på mindre av gangen og har bare en gruppe mennesker å forholde seg til.

Vedlegg 1. Litteraturliste

- Brochs-Haukedal, W. (2010): Arbeids- og lederpsykologi. 8.utgave. Cappelen Akademiske Forlag
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2004): Handbook of Self-Determination Research, USA: University of Rochester Press 74
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-determination in Human behavior. New York: University of Rochester, Plenum Press
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2008): Self-Determination Theory: A Macrotheory of human Motivation, Development, and Health. Canadian psychology 2008
- Dowling, William F. (1971) "An interview with Frederick Herzberg: Managers or Animal Trainers?"
- Glasø, L. (2008): Det emosjonelle samspillet i leder- medarbeiderrelasjonen. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nummer 3, s. 240-248
- Herzberg, Frederick (2008): One more time : how do you motivate employees?. Boston, Mass: Harvard Business Press
- Herzberg, Frederick. Mausner, Bernard. Snyderman, Barbara Bloch. (1959): The Motivation to Work. New York: Wiley.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005) Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget. (s. 51 – 53)
- Kaufmann, Geir. Og Kaufmann Astrid. (2009): Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlag. 4 utg.
- Kuvaas, B. (red.), 2008: Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM", Bergen: Fagbokforlaget

Skogstad, Anders & Einarsen, Ståle. (2011) «Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer».

Bergen Fagbokforlag. s. 16-18, 2.utg

Internett og annet:

Aftenposten.no "Ny forskning på barnehager gir sprakgevinst" Lesedato: 18.06, 09.04.2014

<http://www.aftenposten.no/nyheter/Ny-forskning-Barnehage-gir-sprakgevinst-7144602.html#.UyYhxf2bL7o>

Det store Norske leksikon, "Teori". Lesedato: 17.30, 10.04.14

<http://snl.no/teori>,

1.Forskning.no. "Små barn og barnehager" Lesedato: 10.08, 9.04.14

<http://www.forskning.no/artikler/2008/september/192316>

2. Forskning.no. "Mener barnehager har enorm betydning" Lesedato: 12.46, 11.04.2014

<http://www.forskning.no/artikler/2013/april/352817>

3. Forskning.no. "Flere og bedre ansatte i offentlige barnehager" Lesedato: 20.09, 19.04.2014

<http://www.forskning.no/artikler/2013/august/365388>

Klassekampen. "De kommersielle tar over" Lesedato: 15.36, 13.04.14

<http://www.klassekampen.no/61808/article/item/null/de-kommersielle-tar-over>

Kommunesektorens organisasjon. "Bemanning og kompetanse I barnehager" Lesedato: 11.04.2014

<http://www.ks.no/tema/Samfunn-og-demokrati1/Valg-2013/Barnehage/Bemanning-og-kompetanse-i-barnehagen/>

[Regjeringen.no](http://www.regjeringen.no) "Norge har mest forskning på barnehager i Norden" Lesedato: 13.26, 10.04.2014

<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kd/Nyheter-og-pressemeldinger/nyheter/2012/norge-har-mest-forskning-pa-barnehager-i-.html?id=671759>

Utdanningsdirektoratet. "Statistikk og forskning" Lesedato: 14.53, 11.04.2014

<http://www.udir.no/Barnehage/Statistikk-og-forskning/>

Utdanningsforbundet.no "Derfor er barnehagelærere så viktige" Lesedato: 20.04.2014

<https://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Vi-mener/Derfor-er-barnehagelarere-sa-viktige/>

Figur 1: <http://managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>

Vedlegg 2: Analyse

Variabler	Enheter	Verdier
Utnytter ledelsen tofaktorteori?	Kommunal ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Motiveres av utfordringer. - Mistrives om man ikke føler at en strekker til. - Mestring fører til motivasjon. - Ledelsen motiverer gjennom kurs, men en ikke så tydelig ledelse. - Føler ikke egne behov blir kartlagt. - Føler ledelsen ikke klarer å tilpasse oppgaver etter egne behov. - Opplever til tider for mye ansvar, kan grue seg til jobb grunnet dette. Gleder seg ellers.

		<ul style="list-style-type: none"> - Opplever annerkjennelse av andre. - Tror lederne hadde håndtert feil på en god måte grunnet personlige egenskaper. - Føler et godt sosialt samvær. Mener likevel ledelsen burde gjort mer her. - Ansatte blir hensyntatt i sine tilbakemeldinger.
	Kommunal leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Opptatt av utvikling, men fokuserer på dette på en annen måte enn Hertzberg, snakk om faglig påfyll og kunnskap. - Vektlegger annerkjennelse, men ikke av enkeltpersoner. - Ønsker å møte ansattes behov, likevel begrenset av rammeverk til redesign av stillinger. - Opplever sykefravær, men mener dette ikke er relatert til trivsel. Siste tiden prøvd å øke ansvarlighet for å øke trivsel. - Håndterer feiltak ved veiledning, ikke straff. - Genuin motivasjon, ingen KITA. - Føler det er god trivsel og jobber for dette.
	Kommunal ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Psykologiske gevinster som motivasjon. - Er viktig med godt sosialt samvær, opplever dette på generell basis. - Føler seg hensyntatt. - Behov kartlegges gjennom medarbeidersamtaler. - Opplever nok ansvar og annerkjennelse. - Arbeidet er utfordrende nok. - Feiltak mottatt på en god måte, kommer og an på hva som blir gjort feil. - Føler ledelsen delegerer ansvaret om sosialt samvær. - Føler seg hensyntatt og hørt.
	Kommunal leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Mener annerkjennelse og ansvar er viktig for motivasjon. - Vektlegger utvikling, bruker kursing. - Arbeidsmiljøet viktig for trivselen, ansatte må føle seg sett og det må være et godt sosialt samvær. - Mest personlig vekst de kan jobbe med. - Ønsker å møte behov, men får ikke redesignet stillinger. - Opplever høyt sykefravær, mener dette er en tendens innen kommunal sektor. - Vektlegger genuin motivasjon. - Fokus på ansvar for å øke trivsel. - Feilhåndtering etter regler og med alvorlig prat. - Mener det er god trivsel på jobb.
	Privat ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Psykologiske gevinster er hoved motivasjon.

		<ul style="list-style-type: none"> - Hvis det er dårlig sosialt samvær føles det dårlig på jobb, dette er ikke tilfellet her. Føles her som en liten familie. Høy trivsel. - Opplever å få mye annerkjennelse. - Opplever tilbakemeldinger også på det man gjør feil. - Opplever ingen spesifikke tiltak for kartlegging av egne behov, likevel føler at ledelsen tilpasser arbeidsoppgavene til behovene, og bruker de ansatte der de er best. - Opplever et bra nivå og ansvar som fungerer motiverende. - Feiltak tatt opp på personalmøter.
	Privat leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Opptatt av tilbakemeldinger og at de ansatte skal oppleve indre motivasjon. - Opptatt av utvikling gjennom kompetanse, har en kompetanseplan. - Mener den indre motivasjonen er viktigst for trivsel. - Utmerker gjennom gaver og stiller forventninger. - Vanskelig for å møte behovene, føler de ikke blir uttrykt. - Bruker egenskaper for ansatte. - Opplever høyt sykefravær grunnet trivsel og sykdom, mener likevel det er god trivsel. - Vektlegger genuin motivasjon. - Øker ansvar for å øke trivsel. - Feilhåndtering etter regelverk.
	Privat ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Psykologiske gevinster som er hovedmotivasjon, likevel er lønn årsaken til at subjektet arbeider generelt. - Føler ledelsen tar hensyn til behov. - Ledelsen tilpasser arbeidsoppgaver etter behov til noen grad. - Opplever nok ansvar. - Opplever ikke mye annerkjennelse fra ledelsen. - Arbeidet er utfordrende nok. - Feiltak blir håndtert på en omtenkksom måte av ledelsen. - Godt miljø, likevel noen språkutfordringer. - Tilbakemeldinger blir hensyntatt.
	Privat leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Mener ansatte blir mest motivert av ansvar og å utnytte sine beste egenskaper. - Opptatt av å skape et godt samvær og ha en flat struktur og åpen dialog. - Opptatt av trivsel, mye samvær og aktiviteter. - Opptatt av utvikling i form av kurs (faglig påfyll).

		<ul style="list-style-type: none"> - Vektlegger annerkjennelse. - Opptatt av behovstilpasning, og redesigner stillinger. - Lavt sykefravær. - Genuin motivasjon, ingen KITA. - Mindre fokus på ansvarlighet enn å gjøre sosiale ting for trivsel. - Feilhåndtering gjennom tydelige beskjeder.
Økonomi som motivator	Kommunal ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Lønn viktig, men ikke hoved motivasjon. - Føler ikke ledelsen bruker lønning som motivasjon. - Mener privat sektor kan i høyere grad bruke lønn som motivasjon. - Valgt kommunal barnehage grunnet pensjonsordningen.
	Kommunal leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Mener ikke økonomi er viktigst motivator. Mener ansatte blir mer psykologisk motivert av verdifull rolle. Tror dette er likt i begge sektorene. - Lite ressurser til å gjøre noe for de ansatte, tror det er mer i privat sektor. - Tror pensjonsordninger påvirker motivasjonen, dermed en forskjell i sektorene.
	Kommunal ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Lønning er ikke en så stor motivator, men har likevel noe å si for årsak til arbeid. - Pensjonsordning motiverer i den grad at subjektet ønsker å være i Oslo kommune.
	Kommunal leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Mener det er bedre lønn i private barnehager, og at førskolelærere derfor trekkes dit. - Ikke store økonomiske ressurser til å gjøre noe for de ansatte. - Varierer hvorvidt lønning er en motivasjon. - Kun eldre som tenker på pensjonsordningen.
	Privat ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Lite opptatt av lønning. - Pensjonsordning påvirker ikke motivasjon i noen retning.
	Privat leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Mener de kommunale har lettere for å kunne betale kurs. - Mener det er høyere lønn innen kommunale. - Bruker ressurser på trivsel og sosialt samvær. - Mener pensjonsordningen er en motivator for bare de eldre.
	Privat ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Lønn er viktig. - Pensjonsordningen har ingen påvirkning.
	Privat leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Bruker mye ressurser på de ansatte, mener dette senker sykefraværet her kontra kommunalt. - Kjøper blant annet gaver. - Bonuser for mindre sykefravær.

		<ul style="list-style-type: none"> - Mener pensjonsordningen ikke påvirker motivasjonen til de ansatte som allerede jobber der.
Utdannelse og bakgrunn	Kommunal ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennomført VGS, husmorskole, folkehøyskole, handelsskole og 1 år på høyskolen for ufaglærte. - Jobbet i nåværende barnehage og barnehage generelt i 30 år. - Mener ledelsen blir påvirket av erfaringer.
	Kommunal leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennomført VGS, førskolelærer og flerkulturelt arbeid i barnehage og skole. - Jobbet i nåværende barnehage siden februar 2013 og i barnehager siden 2006. - Tror ikke utdanning og erfaringer utgjør noen forskjell mellom private og kommunale barnehager.
	Kommunal ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennomført VGS, førskolelærer, 2 år på handelshøyskolen. - Jobbet i nåværende barnehage i et år, generelt i barnehager i fem år. - Mener erfaringer påvirker ledelsen.
	Kommunal leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennomført VGS, førskolelærer, mange kurs gjennom Oslo kommune. - Bare jobbet i nåværende barnehage, 38 år.
	Privat ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennomført VGS, ingen høyere utdanning, bare mye kurs. - Jobbet i nåværende barnehage i snart ett år, barnehager generelt i 23 år. - Tror ikke det er noen forskjell, mener likevel ledelsen påvirkes av personlige erfaringer.
	Privat leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennomført VGS, universitetsfag, mye fagutdanning innen feltet, veiledningskompetanse, spesialpedagogikk første avdeling. - Jobbet i nåværende barnehage i ca 12-13 år, og barnehager generelt i 37 år. - Mener det kan være forskjell for fordi førskolelærere vil ha kommunal lønn.
	Privat ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke gjennomført VGS eller høyere utdanning. - Jobbet i nåværende barnehage samt barnehager generelt i 2 år. - Mener ledelsens erfaringer påvirker arbeidet.
	Privat leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Har gjennomført VGS, 3 år på barnehageakademiet for ufaglærte førskolelærere. - Jobbet i nåværende barnehage i 25 år, og barnehager generelt i 27 år. - Mener det er forskjell på ledelsen mellom private og kommunale barnehager.

Administrative rammeverk	Kommunal ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Misfornøyd med ikke å kunne forholde seg til bare en styrer som er der hver dag. - Manglende daglig ledelse. - Enhetsleder ser ikke de ansatte. - Pålagt oppgaver de ikke føler de trenger.
	Kommunal leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Forholder seg til manualer fra bydelen, følges det ikke slavisk. - Må forholde seg til etiske regler fra Oslo kommune og må ansette folk på bakgrunn av kompetanse
	Kommunal ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Føler administrasjonen kommer i veien i noen grad.
	Kommunal leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Mange manualer innen det kommunale systemet. - Må følge mange lover og regler. - Åpen dialog.
	Privat ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Opplever ikke administrative rammeverk som hindrende.
	Privat leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Få manualer. Kompetanseplan. - Følger samme lovverk som andre. - Mener en må gjøre mange oppgaver selv i privat som en ikke må gjøre kommunalt, som lønn og vedlikehold.
	Privat ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Opplever administrative rammeverk som begrensende til tider.
	Privat leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Få manualer, bare en rammeplan. - Har samme regler som kommunale.
Informasjon og kommunikasjon	Kommunal ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidersamtaler, men disse en anonyme. Mener likevel dette er nok. - Føler på en god dialog. - Klare retningslinjer og god informasjon. - Mye informasjon om hendelser på mail. - God informasjonsflyt, men krever engasjement.
	Kommunal leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidersamtaler en gang i året og en medarbeiderundersøkelse. - Døren alltid åpen.
	Kommunal ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - God veiledning og åpen dialog. - Føler medarbeidersamtaler kunne ha forekommet oftere. - Føler det er klare og omfattende retningslinjer. - Føler det kan være litt vanskelig å få informasjon i en hektisk hverdag, bruker tavle. - Kan gi tilbakemeldinger gjennom en årlig brukerundersøkelse, og ved at ledelsen alltid har døren åpen.
	Kommunal leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidersamtale en gang i året, kan resultere i veiledersamtaler.

	Privat ansatt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Vansker med kommunikasjon med ansatte som ikke kan språket ordentlig er en utfordring. - Opplever åpen dialog med ledelse. - Personalmøter en gang i måneden. - Opplever klare retningslinjer og god informasjon.
	Privat leder 1	<ul style="list-style-type: none"> - Utarbeider informasjon til nyansatte med regler. - Medarbeidersamtaler ved behov, personalsamtaler en gang i måneden. - Åpen dialog.
	Privat ansatt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Utfordrende med kolleger som ikke kan språket. - Ingen medarbeidersamtaler en og en, men personalmøter en gang i måneden. - Har ikke helt klare retningslinjer, føler likevel nok informasjon blir levert. - Åpen dialog.
	Privat leder 2	<ul style="list-style-type: none"> - Mange uformelle medarbeidersamtaler. - Åpen dialog.

Vedlegg 3: Intervju med 8 respondenter

Intervju – kommunal ansatt 1

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____ x _____ Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål

1. Kan vi spørre om alder?

59

2. Hva slags utdanning har du?

a. Gjennomført videregående?

Ja

b. Har du høyere utdanning?

i. Hvis ja – hva?

- Videregående
- Husmorskole
- Folkehøyskole
- Handelsskole
- 1 år på høyskolen for ufaglærte.

3. Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?

1984. 30 år

4. Hvor lenge har du jobbet innenfor barnehager generelt?

1984. 30 år

Arbeidsoppgaver

5. Hva er din rolle i barnehagen?

Pedagogisk leder.

6. Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?

- Ansvarlig for at avdelingen fungerer.
- Pedagogiske mål.
- At vi følger barnehageloven og vår årsplan.
- Og at andre får arbeidsoppgaver de trives med.

Vi vil nå gå inn på selve temaene

7. Hva er det som motiverer deg?

Utfordringer motiverer meg.

8. Føler du lønning og liknende fungerer som en hoved motivator for deg?

Det er jo ikke det, men det er jo derfor jeg er på jobb. Men jeg er tilfreds med lønnen min.

9. Føler du ledelsen bruker lønning eller andre goder for å motivere deg?

Nei.

10. Føler du at ledelsen gjør noe spesielt for å motivere dere ansatte?

a. *Hvis ja – Hva?*

b. *Hvis nei – Hvorfor tror du dette er tilfellet?*

Ja, det gjør de jo egentlig. Vi har jo vår fagleder og hun er jo den daglige motivatoren. Også har vi jo kurs for hele enheten, men nå har jo enheten blitt ganske stor. Så ledelsen er ikke så veldig tydelig for oss. Det nye systemet med enhetsledere gjør det vanskelig.

11. Gjør ledelsen noe spesielt for å kartlegge deres behov?

Ja, vi har jo medarbeiderundersøkelsen. Men den er jo anonym så de vet jo ikke hvem det gjelder. Så de får jo ikke kartlagt mine spesielle behov for meg.

Men vi har jo medarbeidersamtaler og der har vi jo muligheten til å si hva vi ønsker.

12. Mener du ledelsen prøver å tilpasse arbeidsoppgavene til dine behov?

Det blir litt vanskelig når vi er en så stor enhet, hvor enhetsleder ikke ser deg.

13. Føler du at du får nok ansvar av ledelsen?

Ja, masse. Og noen ganger har vi for mange oppgaver.

14. Føler du du får nok annerkjennelse?

Av vår fagleder og andre på jobben får man det.

15. Opplever du en verdi og mening med arbeidet ditt?

Ja, absolutt. Jeg gleder meg alltid til å gå på jobb. Selv om man kan grue seg noen ganger fordi arbeidsoppgavene er store eller mange.

16. Føler du at administrasjonen kommer i veien for arbeidet ditt?

a. *Eller kommer i veien for din tilfredshet på jobb?*

Det eneste er at vi blir pålagt en del arbeidsoppgaver som vi tenker at vi egentlig ikke trenger. Fordi vi er egentlig her for barna, og plutselig må vi vaske, lage mat og sånne ting som er arbeidsoppgaver. Det tar oss jo bort fra barna og det er jo barna vi skal være sammen med. Det kommer ikke i veien for tilfredsheten i det daglige, men når vi diskuterer det oss i mellom.

17. Føler du at jobben din er utfordrende nok for deg?

Ja, veldig.

18. Hvis feiltak blir gjort, hvordan blir dette møtt av ledelsen?

Vår fagleder er en fantastisk person til å lytte, og det er jo også vår enhetsleder. Jeg har selv ikke vært oppi en slik situasjon, men jeg regner med at den hadde blitt håndtert veldig bra.

19. Føler du at dere har medarbeidersamtaler ofte nok?

Ja, det har vi jo en gang i året. Også er hun lett tilgjengelig når hun er her.

20. Har dere klare nok retningslinjer i jobben?

a. *Føler du at du får nok informasjon av ledelsen om hva din rolle innebærer?*

Ja, det gjør jeg. Også har vi jo arbeidsinstruks som vi må følge.

21. Føler du at du får nok informasjon om hendelser på jobben?

- a. *Hvis ja – hvordan får du denne informasjonen?*
- b. *Hvis nei – har du noen formening om hvorfor denne informasjonen ikke kommer frem?*

Ja, nå er jeg verneombud så jeg får veldig fort all informasjon egentlig. Så det handler kanskje mer om vi klarer å formidle det ut. Og det kan jo være veldig vanskelig i en hektisk barnehage. Det er veldig mye på mail. Så det handler jo om det å sette seg ned å faktisk lese mailen. Eller så har vi jo pedagogiske leder møter på morgningene. Men dette kan jo lett glippe i en hektisk hverdag.

22. Opplever du en god informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte?

Ja, men det handler jo litt om deg selv og hvor engasjert du er. For vi får veldig mye informasjon på epost. Så man må jo sette seg ned å innhente informasjon også.

23. Opplever du at dere har et godt sosialt samvær på jobb?

- a. *Kommer du overens med de andre ansatte?*
- b. *Er det noen følelse av isolasjon?*

Ja, på denne arbeidsplassen føler jeg det, og jeg håper og tror at ingen føler seg isolert.

24. Føler du at ledelsen gjør mye for deres sosiale samvær på jobb?

- a. *Kunne ledelsen gjort mere?*
- b. *Er det noe som burde vært annerledes?*

Nei, men nå skal det sies at enheten er ganske stor. Og innimellom så blir man invitert på forskjellige ting, men da er det opp til hver enkelt om de vil dra. Og jeg har ikke vært på så mange av dem. Men når vi har arrangement her, selv om det ikke er så ofte, så blir jeg med. Ja, da tenker jeg at vi som er pedagogiske ledere i barnehagen må ta et initiativ der.

25. Føler du det er et stort skille mellom ledelsen og de ansatte?

Det må jo være litt. Ellers så blir det jo en veldig flat struktur og det er jo ikke noe bra. Så det viktigste er jo det å være gode medarbeidere mot hverandre og ha en god tone.

26. Er det et system for ansatte å gi tilbakemeldinger til ledelsen hvis de er misfornøyde/fornøyde med ting?

- a. *Føler du dette i så fall blir hensyntatt?*

Enten så kan man jo gå igjennom meg som verneombud, eller så kan man jo bruke medarbeider samtalen. Men jeg håper og tror at vi har det sånn at medarbeidere tør å komme og si ifra. Føler dette blir hensyntatt.

27. Kan du fortelle noe om hvordan dere som ansatte blir evaluert?

Vi får jo mye tilbakemelding på medarbeidersamtalen og det er nok der det blir vurdert. Medarbeidersamtalene er det jo taushetsplikt på. Medarbeiderundersøkelsene er jo så å si offentlige så de snakker vi mye om.

28. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdanning eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?

- a. *Hvis ja – hvorfor tror du dette er?*
- b. *Hvis nei – hvorfor mener du dette?*
 - i. *Mener du det er kan være noen annen årsak?*

Nei, jeg tror ikke det. Men de har jo samme kravene som oss. De private har jo litt annen økonomi, så de kan jo bruke lønn til å motivere. Men jeg er veldig usikker for jeg har aldri jobbet i privatbedrifter.

29. Tror du erfaringer på tidligere arbeidsplasser kan ha påvirket hvordan ledelsen jobber for å motivere dere?

Det har det sikkert.

30. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Føler du som ansatt at du blir mere motivert av det følelsesmessige og psykologiske i motsetning til det økonomiske?

Ja, for jeg liker jo å jobbe med mennesker, så det er jo det det går på. Det er ikke det at jeg elsker å være med barn, men det å kunne lære barn og se utviklingen til barn, det og være tett på foreldrene som gir meg noe. Skulle jeg tenkt økonomisk måtte jeg valgt et annet yrke.

31. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

Ja, det er jo derfor jeg har valgt å jobbe i en kommunal barnehage. Og grunnen er jo det at jeg ønsker en god pensjon. Men nå er vi jo i fare for å kanskje bli solgt til private aktører. Og da er det jo de godene som man har i det offentlige man er redd for å miste, og i hvert fall pensjon. Det er jo en grunn til at jeg har valgt å bli i det offentlige.

Intervju – Kommunal ansatt 2

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:

- Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____ x _____ Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål

1. Kan vi spørre om alder?

46.

2. Hva slags utdanning har du?

a. Gjennomført videregående?

Ja.

b. Har du høyere utdanning?

i. Hvis ja – hva?

Førskolelærer.

2 år på handelshøyskolen.

3. Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?

Et drøyt år.

4. Hvor lenge har du jobbet innenfor barnehager generelt?

5 år.

Arbeidsoppgaver

5. Hva er din rolle i barnehagen?

Førskolelærer og pedagogisk leder.

6. Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?

Alt med barna å gjøre, primære behov, det faglige og alt med ledelse og motivasjon.

Vi vil nå gå inn på selve temaene

7. Hva er det som motiverer deg?

Der er barna og den kontakten man får med dem.

8. Føler du lønning og liknende fungerer som en hoved motivator for deg?

Nei, jeg har jo jobbet innen økonomi før, og det var ikke noe for meg.

9. Føler du ledelsen bruker lønning eller andre goder for å motivere deg?

Det kan jo være en skjult markedsføring men, nei.

10. Føler du at ledelsen gjør noe spesielt for å motivere dere ansatte?

a. Hvis ja – Hva?

b. Hvis nei – Hvorfor tror du dette er tilfellet?

Ja, vi får full veiledning, og det er alltid en åpen dør til ledelsen og det at man kan komme med de følelsene man har utenom at man følger seg dum. Og at man blir tatt på alvor når man har noe man vil komme med.

11. Gjør ledelsen noe spesielt for å kartlegge deres behov?

Vi har medarbeidersamtaler. Men vi har jo også undersøkelser hvor vi svarer på om vi trives også blir dette vurdert på avdelingsmøter senere.

12. Mener du ledelsen prøver å tilpasse arbeidsoppgavene til dine behov?

Det går vel heller på hvordan du som pedagogisk leder tilrettelegger rundt det personalet du har på avdelingen din.

13. Føler du at du får nok ansvar av ledelsen?

Ja, det syns jeg.

14. Føler du du får nok anerkjennelse?

Ja, jeg syns jeg får god tilbakemelding, men man ønsker jo alltid å få mer. Men det er jo den daglige samtalen og det at lederen ser deg når du kommer med forslag og ideer, eller konstruktiv kritikk. Det finnes jo flere måter å bry seg på.

15. Opplever du en verdi og mening med arbeidet ditt?

Ja.

16. Føler du at administrasjonen kommer i veien for arbeidet ditt?*a. Eller kommer i veien for din tilfredshet på jobb?*

Ja, da tenker jeg på hvordan man organiserer en barnehage, det har veldig mye å si på hvor mye man klarer å gjennomføre. Ja, men det har noe med det at man ønsker at man skal kunne gjøre så mye mer. Så har man ikke muligheten til det.

17. Føler du at jobben din er utfordrende nok for deg?

Ja.

18. Hvis feiltak blir gjort, hvordan blir dette møtt av ledelsen?

Det blir mottatt på en god måte, siden man ikke er ufeilbare. Og man kommer veldig langt med å si "vet du hva, nå gjorde jeg en feil".

19. Føler du at dere har medarbeidersamtaler ofte nok?

Ja, men såne samtaler kunne man gjerne hatt oftere, men man kommer ganske langt med en leder som har døren oppe, og det har jo heldigvis vår. Men nå er jo ikke alle som henne, men ut ifra det så kunne man godt hatt de oftere.

20. Har dere klare nok retningslinjer i jobben?*a. Føler du at du får nok informasjon av ledelsen om hva din rolle innebærer?*

Ja, de er ganske omfattende og mange. Ja, syns min rolle er ganske klar.

21. Føler du du får nok informasjon om hendelser på jobben?*a. Hvis ja – hvordan får du denne informasjonen?**b. Hvis nei – har du noen formening om hvorfor denne informasjonen ikke kommer frem?*

Du kan si det sånn at vi er en barnehage som er veldig hektisk på bakgrunn at vi er organisert sånn som vi er. Som er 1 til 6 år. Men vi bruker jo også tavla innen på personalrommet hvor det kommer opp mye viktig informasjon.

22. Opplever du en god informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte?

Ja.

23. Opplever du at dere har et godt sosialt samvær på jobb?

- a. *Kommer du overens med de andre ansatte?*
- b. *Er det noen følelse av isolasjon?*

Ja, det er et veldig godt arbeidsmiljø her. Men litt sånn utenfor jobb så er ikke det så mye. Men det kan jo også ha mye med kulturforskjellene her, siden vi er en blanda gruppe. Det er jo alltid noe gruff på arbeidsplasser, men her er det en veldig åpen dialog mellom alle ansatte og åpen dialog. Er ingen isolasjon.

24. Føler du at ledelsen gjør mye for deres sosiale samvær på jobb?

- a. *Kunne ledelsen gjort mere?*
- b. *Er det noe som burde vært annerledes?*

Hun delegerer det i større grad til oss, men jeg vil ikke si at det er dårlig. Vi får jo ikke alltid spist lunsj sammen og fått den praten der, siden det er så mye som skjer. Jeg har jo jobbet i andre barnehager før, og der var det jo sånn at den ene bolken på huset gikk og spiste lunsj på et tidspunkt og den andre bolken senere. Og det er jo veldig samlende. Og det har vi jo ikke her, og det går jo på struktureringen.

25. Føler du det er et stort skille mellom ledelsen og de ansatte?

Nei, det er veldig lite av det, vi har en veldig flat struktur.

26. Er det et system for ansatte å gi tilbakemeldinger til ledelsen hvis de er misfornøyde/fornøyde med ting?

- a. *Føler du dette i så fall blir hensyntatt?*

Vi har jo denne årlige brukerundersøkelsen hvor man kan skrive hva man er fornøyd med og hva man ikke er fornøyd med. Og om vi vil snakke med henne er det jo bare å banke på døren. Jeg føler dette blir hensyntatt.

27. Kan du fortelle noe om hvordan dere som ansatte blir evaluert?

Det er jo ganske frihet i ansvaret her, så måten hun kan evaluere meg på er jo å se hvordan jeg jobber. Så jeg tror ikke det er sånn direkte evaluering.

28. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdannelse eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?

- a. *Hvis ja – hvorfor tror du dette er?*
- b. *Hvis nei – hvorfor mener du dette?*
 - i. *Mener du det er kan være noen annen årsak?*

Jeg vet ikke så mye om hvordan de opptrår, men jeg har jo hørt av venner som jobber i private barnehager at det er veldig profitbasert. Men jeg kan egentlig ikke utale meg om det siden jeg ikke vet helt sikkert. Men jeg tror det er en stor fordel at de kun har en leder.

29. Tror du erfaringer på tidligere arbeidsplasser kan ha påvirket hvordan ledelsen jobber for å motivere dere?

Det er jo alltid sånn at det vi drar med oss i ryggsekken påvirker oss.

30. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Føler du som ansatt at du blir mere motivert av det følelsesmessige og psykologiske i motsetning til det økonomiske?

Ja, det må jeg si om jeg setter de opp mot hverandre. Jeg kan godt jobbe et sted der jeg trives og er motivert selv om lønnen ikke er så god. Men jeg må jo også ha en økonomi som jeg kan leve av, så lønn har jo også mye å si.

31. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

Det motiverer meg på den måten at jeg ønsker å være i Oslo kommune, men ikke i den grad at jeg hadde vært en dårligere pedagog i en privat barnehage. Men det gjør at jeg ikke kommer til å vel

Intervju – Kommunal leder 1

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____ x _____ Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål**1. Kan vi spørre om alder?**

38.

2. Hva slags utdanning har du?

- a. *Gjennomført videregående?*
Ja.
- b. *Har du høyere utdanning?*
 - i. *Hvis ja – hva?*
Førskolelærer.
Flerkulturelt arbeid i barnehage og skole.

3. Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?

Februar 2013.

4. Hvor lenge har du jobbet i barnehager generelt?

Siden 2006. 8 år.

Arbeidsoppgaver

5. Hva er din rolle i barnehagen?

- Overordnede leder.
- Sørge for at det arbeidet vi gjør er bra.
- Og sikre at det er en kvalitetsfylt barnehage.
-

6. Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?

- Alt av personal oppfølging.
- Sykemeldinger og ferier, slik at logistikken går opp.
- Det overordnede ansvaret.
- At vi holder oss innenfor økonomiske rammer.
- De faglige utviklingene.
- Møtevirksomhet.
- Og som fagleder i enheten vår, siden enheten vår er bygd på teamrelatert ledelse.

Vi vil nå gå inn på selve temaene

7. Hva mener du motiverer ansatte mest?

- a. *Har du utført noen form for undersøkelse for å kartlegge dette?*

Jeg har en formening om at hvis de opplever at de har en verdifull rolle, og at de utvikler seg hele tiden så tror jeg det er det som motiverer mest. Men så vet jeg jo også at noen arbeider for å tjene penger. Nei, ikke gjort noe formell kartlegging. Men vi har jo medarbeidersamtale en gang i året hvor det noteres mye. Her hører man jo om de føler at de har nok kompetanse, om de føler at de trenger mer kompetanse på noe og hvordan de opplever leder stilen. Alt med faglig utvikling.

8. Legger du vekt på motivasjonsarbeid?

- a. *Om nei – i så fall hvorfor ikke?*
- b. *Hvis ja – gjøres dette systematisk?*

Jeg legger vekt på at det skal være et faglig og spennende miljø. Jeg mener jo at jeg har en strategiplan oppi mitt hode om hvordan jeg ønsker at det skal være. Men jeg har nok ikke noe normalisert den sånn veldig mye.

9. Er du opptatt av at de ansatte skal kunne utvikle seg?

Ja, det er jeg opptatt av.

10. Hva mener dere er viktigst for trivsel?

Det må jo være at folk føler at de har et givende arbeid, en god tone i personalgruppen og at de er trygge på hverandre. At de kan være åpne mot hverandre. Men hvis det er mye sykefravær så går jo det veldig på trivselen, for da blir folk slitne.

11. Har du måter å utmerke ansatte på?

Jeg trekker kun frem avdelingene, ikke enkeltpersoner. Og da går det på å se etter hvem som har gjort et godt arbeid. Jeg er og veldig bevisst på å finne positive ting på alle avdelingene slik at det ikke hele tiden blir en avdeling som får skryt og ros. Også prøver jeg å gi jevnlig tilbakemelding på ting som er bra, men også ting som ikke er fullt så bra. Men det er vanskelig å gi nok tilbakemelding, jeg tror nok at de ønsker enda mer.

12. Har ansatte muligheter for å jobbe seg oppover? Ettersom ansatte på denne typen arbeidsplasser ofte ikke har stort utviklingspotensial?

a. *Hvordan velger du da å motivere ettersom personlig vekst og utvikling er begrenset?*

Ja og nei, du kan ikke jobbe deg noe oppover i gradene. Da trenger man utdanningen, og assistent er jo den eneste jobben man kan ha uten utdanning. Men vil du ha bedre lønning som assistent så må man utdanne seg som barne- og ungdoms arbeider, men igjen så betyr dette at man må ta utdanning. Men i tillegg så legger jo bydelen til rette for at man skal kunne utdanne seg, hvor man da jobber som assistent og går deltid på høyskolen. Og da har vi noe som heter arbeidsbasert utdanning, og da har man 50 % studie og 50 % lønn. Ja, i den forstand i at jeg og de pedagogiske lederne som er her klarer å gi folk kunnskap og fagligpåfyll, så kan man vokse mye på det. Men man må ha evnen til å kunne utnytte det også.

13. Er du opptatt av å møte behovene til de ansatte?

Ja, jeg er veldig bevisst på å møte behovene deres, men jeg er også veldig bevisst på hvordan jeg skal ivareta barnehagen også oppi de behovene og ønsker som en ansatt har. Og det er jeg ganske tydelig på til personalet. Vi prøver så klart å tilrettelegge så mye som mulig. Men barnehagens behov går først, så derfor kan jeg ikke si ja til alt.

14. Re-designer du stillinger til å passe de ansatte?

a. *Hvis ikke – kompenserer du for dette ved at ansatte kan ha en høyere kontroll over jobben?*

Det ønskelige hadde vel vært om jeg kunne ha sagt ja, at vi kunne ha gjort det. Men vi ser jo på muligheten og bruker den resursen. Men mye av barnehagehverdagen går på rutine så den blir litt spist opp av rutinemessige ting. Nå har barnehage vært preget av en veldig flat struktur. Sånn jeg vil ikke si at de får det. Men det kommer jo også litt an på hva de gjør det til selv også. Man har jo et stort handlingsrom i barnehagene. Men som sagt tidligere så går tiden veldig fort.

15. Opplever du et høyt sykefravær?

a. *Hvis ja – hvor stor del av dette tror du skyldes arbeidsmiljø, mistriivsel eller generell mangel på motivasjon som påvirker psyken?*

Ja, jeg gjør det til tider altså. Nei det tror jeg ikke. Jeg tror det er uforutsigbare ting i barnehagen, noe som egentlig ikke har noe med hverdagen i barnehagen å gjøre, men som går mer på det private plan. I denne barnehagen er det veldig stort sykefravær og veldig stor trivsel.

16. Er det viktig for deg at de ansatte skal føle en genuin motivasjon eller bare at ting skal bli gjort?

Genuin motivasjon, og det er noe av det jeg jobber for. Men det tar jo mest utgangspunkt i hva som driver meg. Men det å gi et faglig påfyll og skape et faglig og utfordrerne miljø.

17. Har du hatt noe fokus på å øke ansvarlighet for å øke trivselen på jobb?

Ja, vi prøver. Vi har fått et mye større fokus på det nå det siste året enn hva vi har hatt tidligere. Men jeg kan ikke si at jeg har sett noe sånn helt revolusjonerende forskjeller enda. Men det kan det jo hende at jeg ikke har vært helt tydelig nok.

18. Hvordan håndterer du feiltak hos de ansatte?

Jeg prøver å veilede de til å se en annen måte å gjøre det på. Men i ekstreme tilfeller må jeg gå inn å korrigerer de.

19. Har du manualer eller liknende som brukes som en veileder til hvordan å lede de ansatte og motivere de?

a. *Hvis ja – følges disse nøye?*

b. *Mener dere disse har noen effekt?*

i. *Hvilken effekt mener du disse har?*

Ja, det finnes ganske mye i bydelen. Men de følges ikke slavisk, men det er greit å vite at de finnes. Men så klart er det jo også noen ting jeg må følge slavisk, slik som innholdet i medarbeidersamtaler. Jeg bruker det mest som holdepunkter for meg selv. Ja, noen av dem har effekt. Andre ting føler jeg ikke har like stor effekt. Men det kan jo også gå på at jeg ikke klarer å formidle det godt nok, slik som det er tenkt. De får jo meg til å tenke på ting jeg kanskje ikke hadde tenkt på tidligere. Eller vurdert i de typer samtaler, så det får jo meg til å reflektere. Og kanskje tørre å stille spørsmål jeg ikke hadde turt uten.

20. Finnes det regler som er lovpålagt for barnehager som påvirker hvordan du leder de ansatte?

Jeg er jo nødt til å velge personalen ut ifra den kompetansen de har. Jeg må forholde meg til de etiske reglene fra Oslo kommune, men det er jo etikk og sunn fornuft, og jeg har taushetsplikt.

21. Mener du at dere oppnår er høyt nivå av effektivitet?

a. *Hvis ja – hva mener du er årsaken til dette?*

b. *Hvis nei – hva mener du er årsaken til dette? Hva kan gjøres for å øke effektiviteten? Kan økt motivasjonsarbeid øke effektiviteten?*

Ja det syns jeg at vi gjør. Årsaken til det er jo hverdagen vår, vi må rett å slett være effektive. Og personalet må jo være effektive for å få hverdagen til å kunne gå opp. Og vi har jo flere og flere arbeidsoppgaver vi er nødt til å forholde oss til i løpet av en dag.

22. Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?

En gang i året.

23. Jobber dere mye for et godt sosialt samvær på jobben?

- a. *Føler du at det er et godt sosialt samvær på jobben?*
- b. *Tror du de ansatte er fornøyde med miljøet på jobben?*

Det kommer litt an på hva du mener med mye, for hverdagen blir jo spist opp og tiden går. Men det er jo et mål. Jeg føler det er godt samvær. Ja. I hvert fall om du spør sånn jamt over. De setter også høy score på medarbeider samtalen på at de trives og at det er et godt samarbeid. Men så vil det jo alltid være noen enkeltpersoner som butter med andre enkelt personer.

24. Finnes det noe system for at de ansatte kan gi tilbakemeldinger på ting de er fornøyde/misfornøyde med?

De kan bruke medarbeidersamtalen og medarbeiderundersøkelsen. Og jeg tror at alle vet at min dør er alltid åpen.

25. Hvordan evaluerer dere de ansatte?

- a. *Hva brukes resultatene av denne evalueringen til?*

Da går det mest på kontinuerlig observasjon. Så mest uformell og veldig lite formelt. Men hvis vi mener at det trengs å gjøre et litt dypere grep så går vi inn og gjør en formell observasjon, i forhold til loggføring og alt sånn. Så gjelder jo også tilbakemelding fra foreldre. Men jeg har ikke noe veldig markant og godt system. Fra medarbeidersamtalen og medarbeiderundersøkelsen så må jeg legge noen tanker og strategier på hvordan jeg skal gå frem videre.

26. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdannelse eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?

- a. *Hvis ja – hvorfor tror du dette er?*
- b. *Hvis nei – hvorfor mener du dette?*
 - i. *Mener du det er kan være noen annen årsak?*

Nei, jeg tror ikke det. Da må det i hvert fall være på et høyere nivå med økonomi og den type arbeid. Men tror faktisk ikke det. Vi har jo de samme typene folk. Jeg vet ikke om noe annen grunn.

27. Mener du dine tidligere arbeidserfaringer påvirker hvordan du fungerer som leder?

Ja, det mener jeg helt klart.

28. Har dere ressurser nok til å kunne gjøre noe spesielt for de ansatte?

Nei, det er det nok lite av. Det er nok mye mer av det i privat sektor.

29. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Mener dere ansatte blir mere motiverte av det de følelsesmessig og psykologisk får ut av jobben eller økonomi? Tror dere dette varierer mellom private og offentlige barnehager?

Ja, det tror jeg. De som jobber i barnehage får enorme gleder ut av den hverdagen. Og det tror jeg er akkurat det samme for offentlige og private barnehager.

30. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

Ja. Det ser vi nå i forhold til privatiseringsbiten og konkurranseutsettelsen av barnehager. Og da har man jo sett det folk er mest opptatt av er disse pensjonsordningene sine. Om det hadde vært likt så tror jeg ikke man hadde vært så opptatt av hvem som var eierne sine.

Intervju – Kommunal leder 2

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____ x _____ Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål**1. Kan vi spørre om alder?**

60

2. Hva slags utdanning har du?

a. Gjennomført videregående?

Ja

b. Har du høyere utdanning?

i. Hvis ja – hva?

Førskolelærere

Mange lederkurs via Oslo kommune.

3. Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?

1976. 38 år.

4. Hvor lenge har du jobbet i barnehager generelt?

1976. 38 år.

Arbeidsoppgaver

5. Hva er din rolle i barnehagen?

Hovedansvarlig i denne barnehagen, bidrar også i 14 andre barnehager.

6. Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?

- Budsjett
- Innkjøp
- Regnskap
- Årsplaner
- Oppfølging av Ped. Ledere
- Alt innen for personal og HMS(lønninger, kontor, administrativ, foreldrearbeidet, personal oppfølging)

Vi vil nå gå inn på selve temaene

7. Hva mener du motiverer ansatte mest?

a. Har du utført noen form for undersøkelse for å kartlegge dette?

Det som motiverer ansatte er å bli sett, få konstruktiv tilbakemelding, respekt og verdsetting, og å ta med alle på laget for å løse problemer. Vi har medarbeidersamtale en gang i året, som er ganske grundig. Hvor man sammenligner resultatet fra året før og gjør tiltak med resultatene. Her tar vi oss god tid og tema er jobben og hvilke mål de vil sette seg for neste år. Hva som gjør at du trives, hva som kan bli bedre og den typen spørsmål.

8. Legger du vekt på motivasjonsarbeid?

a. Om nei – i så fall hvorfor ikke?

b. Hvis ja – gjøres dette systematisk?

Ja, veldig. Noe er strukturert motivasjonsarbeid. Men det meste går på de små øyeblikkene i hverdagene. Den lille praten rundt hjørnet, og det å legge merke til hvordan ansatte er på møter. Egentlig er det ting som folkeskikk, man skal oppføre seg ordentlig mot hverandre, være høflig. Vi er på jobb. Noen sånne grunnleggende ting for ikke å gå i de fellene som kan skje i et miljø når ting ikke blir tatt opp. Det systematiske er nok i forhold til veiledning, særlig hvis du har en ny førskolelærer. Hele det første året, må man ha helt faste veiledningstimer. Fordi man da trenger den støtten fra sin leder. Medarbeidersamtalene er systematiske, og vi tilbyr kurs. Det er ikke helt tilfeldig hva vi tilbyr av kurs og oppfølging for de ansatte. Og da er det jo om å lage gjøre de motiverende. Vi får veldig mye av Oslo kommune som en Oslo-standard som sier noe om hvordan vi skal jobbe. I tillegg har vi barnehageloven og rammeplan som er våre dokumenter.

9. Er du opptatt av at de ansatte skal kunne utvikle seg?

Ja, det er vi veldig opptatt av. Her har vi jo alt fra studenter, førskolelærere og pedagogiske ledere. Noen har jo jobbet mye lenger enn andre, men de har jo et like stort behov for den utviklingen som de som er nye.

10. Hva mener dere er viktigst for trivsel?

Veldig mye av det jeg allerede har sagt. Man må tenke på hva slags arbeidsmiljø man vil ha, arbeidsglede og det å kunne trigge den. Men å gi ros og motivere på en ålreit måte. Se de ansatte og hva de gjør. Det er jo et hierarki i barnehagen, med meg på toppen, så de pedagogiske lederne og så førskole lærerne. Men det å få alle til å virke sammen er da viktig for hele miljøet. Slik at de ikke opplever at jeg gjør forskjell ut ifra hvem de er.

11. Har du måter å utmerke ansatte på?

Kanskje ikke sånn du tenker på som «ukens helt» og liknende, men vi gjør mye når folk har bursdager, fått barn eller skal gifte seg. Da rykker de ansatte rundt og heier på dem og lager mye moro i barnehagen. Men ros er veldig viktig.

12. Har ansatte muligheter for å jobbe seg oppover? Ettersom ansatte på denne typen arbeidsplasser ikke ofte har stort utviklingspotensialer?

a. *Hvordan velger du da å motivere ettersom personlig vekst og utvikling er begrenset?*

De som er assistenter har ganske gode muligheter nå til å ta høyskoleutdanning med hjelp fra kommunen. Noe støtte og halv jobb osv. Og de pedagogiske lederne har jo muligheten til å gå videre i ulike lederstillinger. Du kan klatre i det kommunale systemet om du har en høyskoleutdanning, om du ikke har det blir du nok der du er. Assistenter kan også bli barn- og ungdomsarbeidere, med trenger da lærlingetid. Om ser jeg gode assistenter så sier jeg til dem at de burde gå videre å ta utdanning. Ellers så er det innen for systemer å gi de enkeltoppgaver, som å spørre noen som er flinke til noe om de vil være med på møte i en annen barnehage å fortelle om det. Det er jo også en måte å løfte folk på. Men det er mest personlig vekst vi kan jobbe med.

13. Er du opptatt av å møte behovene til de ansatte?

Jeg blir veldig glad om noen sier «jeg kunne tenkt meg å gjøre dette, fordi dette er jeg veldig god på». Da er det bare å gjøre det. Man ønsker jo aldri å være en leder som dirigerer over andre, man ønsker jo å jobbe sammen selv om det er en som er leder.

14. Re-designer du stillinger til å passe de ansatte?

a. *Hvis ikke – kompenserer du for dette ved at ansatte kan ha en høyere kontroll over jobben?*

Det er jo veldig strenge rammer, men vi har jo tenkt at det hadde vært fint med folk med ulike yrkesgrupper inn i barnehagen, men vi får ikke re-designet stillingene. Det heter assistent, pedagogisk leder og fagleder. Om folk ønsker å ha en gruppe hvor målet er sånn og sånn, og ha kontroll over dette, så er dette velkomment. Der er jo kanskje det som vi kan kompensere med.

15. Opplever du et høyt sykefravær?

a. *Hvis ja – hvor stor del av dette tror du skyldes arbeidsmiljø, mistrivsel eller generell mangel på motivasjon som påvirker psyken?*

Ja, men det virker noen ganger som om det er mer enn det det er. Men det er jo det de kommunale barnehagene er kjent for. Eller alle omsorgsyrker. Trivselen er det første vi ser etter når vi jobber med sykefravær. Noe vi jobber mye med. Men ofte så er det ikke det, vi går veldig tydelig inn på det.

16. Er det viktig for deg at de ansatte skal føle en genuin motivasjon eller bare at ting skal bli gjort?

Motivasjon. Og det ser man jo. De legger jo hjerte i jobben.

17. Har du hatt noe fokus på å øke ansvarlighet for å øke trivselen på jobb?

Ja, jeg tror at den følelsen at man må jobbe fordi ellers får man ikke gjort det er viktig. Og at man får den mestringsfølelsen.

18. Hvordan håndterer du feiltak hos de ansatte?

Er det grove feil så er det jo et system som trer inn via personalavdelingen og bydelen. Men vi har jo med barn å gjøre så sikkerhetsaspektet er jo veldig viktig. Med enkelttilfeller vil jeg jo da ha den alvorlige praten da, ofte spiller det jo en stor rolle om hvordan den andre reagerer også. Er man knust og ulykkelig etter sånne nesten ulykker så trenger ikke jeg å si så veldig mye om at du tenger å skjerpe deg eller sånne ting. men jeg må jo være veldig tydelig på at jeg syns det er alvorlig. Men vi driver ikke med straff.

19. Har du manualer eller liknende som brukes som en veileder til hvordan å lede de ansatte og motivere de?

a. Hvis ja – følges disse nøye?

b. Mener dere disse har noen effekt?

i. Hvilken effekt mener du disse har?

Ja vi har jo det som ligger innenfor veiledning med oppfølging av ansatte, pedagogiske ledere og nyansatte. Vi har ganske mange manualer i det kommunale systemet. Disse følges nøye særlig innenfor HMS. Der har vi noe som heter kvalitetslosen, som vi har tilgang til på nettet. Hvor vi finner alt vi trenger. Og de skal følges nøya ja. Det er det menneskelige som er det viktigste. Det er lederne som er ganske avgjørende for hvordan det blir. Men en leder som fungerer dårlig kan ødelegge for alle.

20. Finnes det regler som er lovpålagt for barnehager som påvirker hvordan du leder de ansatte?

Ja, det er jo ting som skal holdes og frister man må forholde seg til, lønn som skal være i orden, budsjetter som skal holdes, regnskap som skal følges med. Så jeg vil si at det er ganske mange av dem.

21. Mener du at dere oppnår et høyt nivå av effektivitet?

a. Hvis ja – hva mener du er årsaken til dette?

b. Hvis nei – hva mener du er årsaken til dette? Hva kan gjøres for å øke effektiviteten? Kan økt motivasjonsarbeid øke effektiviteten?

Spørs litt hva du sammenligner det med da. Det effektive her er vel for øvrig å følge planene, gi et tilbud til familiene, foreldre samtaler, lage mål for det enkelte barn. Vi må se an når vi må ha inn pedagogisk og psykologisk tjeneste, fysioterapeuter og at vi gjør det vi skal i forhold til det.

22. Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?

En gang i året, og veiledersamtaler kan bli et resultat av medarbeidersamtalen.

23. Jobber dere mye for et godt sosialt samvær på jobben?

a. Føler du at det er et godt sosialt samvær på jobben?

b. Tror du de ansatte er fornøyde med miljøet på jobben?

Ja, vi er jo i hvert fall en veldig trivelig gjeng her, som ler mye. Men det går i bølger fra alt man har gjort på fritiden. Vi har jo gjort alt fra fester, middager og teater. Men folk er ganske travle på ettermiddagen så det blir jo vanskelig. Men det finnes jo deler av

personalet som er sammen på fritiden. Men det var mye mer av det før. Ja, det er det de svarer meg i medarbeider samtaler. Og de scorer høyt på medarbeidersamtaler og da må jeg tro på det.

24. Finnes det noe system for at de ansatte kan gi tilbakemeldinger på ting de er fornøyde/misfornøyde med?

Ikke sånn dirkete skriftlig, så det går mest på den muntlige kommunikasjonen som vi har i hverdagen. Men som leder må man også kunne utvikle en evne til å tolke andre og se hva som forgår rundt seg, og lese ansikter.

25. Hvordan evaluerer dere de ansatte?

a. Hva brukes resultatene av denne evalueringen til?

Det er en evaluering i medarbeider samtalen. Men ikke noe annet, veldig systematisk enn det. Men vi får også veldig mye evaluering fra foreldrene hele tiden. Da kan vi jo gå dirkete til det som heter brukerundersøkelsen, for der får vi jo den dirkete tilbakemeldingen fra foreldrene og den skal jeg si deg blir lest med lupe av personalet. Der kommer scoringen som vi sammenligner med og denne ligger også ute, så man kan sammenligne med andre barnehager. Og da er vi veldig raske med å finne ut av hvordan vi kan komme dette i møte, og samtidig ta opp disse spørsmålene i foreldre samtaler, slik at vi kan få gjort noe med det.

26. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdanning eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?

a. Hvis ja – hvorfor tror du dette er?

b. Hvis nei – hvorfor mener du dette?

i. Mener du det er kan være noen annen årsak?

Jeg vet ikke hvor stor forskjellen er mellom private og offentlige barnehager, men det er nok noen av de store private barnehagene som har tiltrukket seg mange førskolelærere. For det er jo de som er mangelen. Jeg tror at førskolelærer søker til steder hvor det er flere førskolelærere. Fordi man får veldig stort utbytte av den gruppa. Så det kan jo være at de har fristet med høye lønninger. Men jo flere utdanna i en barnehage jo bedre.

27. Mener du dine tidligere arbeidserfaringer påvirker hvordan du fungerer som leder?

Ja, veldig.

28. Har dere ressurser nok til å kunne gjøre noe spesielt for de ansatte?

Nei, ikke hvis det gjelder penger. Da må vi betale selv. Vi har litt velferdspenger, men det går kanskje til en liten oppmerksomhet til jul eller noe hyggelig.

29. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Mener dere ansatte blir mere motiverte av det de følelsesmessig og psykologisk får ut av jobben eller økonomi? Tror dere dette varierer mellom private og offentlige barnehager?

Ja, det har vel kanskje vært sånn i utgangspunktet da de valgte jobben. Men assistentjobben er jo en av få jobber hvor man fortsatt kan være ufaglært i. Og da kan det jo være at man har valgt det litt fordi man ikke viste hva man skulle bli, eller har en plan om å starte på utdanningen senere. Så det kan jo være mange årsaker. Men de som velger å bli pedagoger har nok ikke brydd seg så mye om lønnen. Selv om lønnen nå er økt. Men de som er ufaglærte har nok kommet inn av litt sånn variable grunner.

30. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

Nei, ikke når de kommer som ungdommer. Da tror jeg ikke de har begynt å tenke på det engang. Tror det kun er de eldre arbeidstakerne som er opptatt av det.

Intervju – Privat ansatt 1

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____x_____ Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål

1. Kan vi spørre om alder?

58 år.

2. Hva slags utdanning har du?

a. Gjennomført videregående?

Ja.

b. Har du høyere utdanning?

i. Hvis ja – hva?

Nei, bare mye kurs.

3. Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?

Snart 1 år.

4. Hvor lenge har du jobbet innenfor barnehager generelt?

23 år.

Arbeidsoppgaver

5. Hva er din rolle i barnehagen?

Jobber som barnehageassistent og avdelingsleder.

6. Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?

Tar meg av opplæring av barna. Går veldig på rutiner.

Vi vil nå gå inn på selve temaene**7. Hva er det som motiverer deg?**

Barna er helt klart hoved motivator.

8. Føler du lønning og liknende fungerer som en hoved motivator for deg?

Ikke så opptatt av lønna, mer opptatt av at barna har det bra.

9. Føler du ledelsen bruker lønning eller andre goder for å motivere deg?

Ikke i denne barnehagen. Det er en såpass liten barnehage, så vi er nesten som en liten familie.

10. Føler du at ledelsen gjør noe spesielt for å motivere dere ansatte?

a. Hvis ja – Hva?

b. Hvis nei – Hvorfor tror du dette er tilfellet?

De er veldig flinke til å motivere, kommer med ros, men sier også ifra hvis det er noe som er feil.

11. Gjør ledelsen noe spesielt for å kartlegge deres behov?

Egentlig er det mer vi som går til henne. Hun er ikke noe vanskelig å ha med å gjøre, og hører på oss.

12. Mener du ledelsen prøver å tilpasse arbeidsoppgavene til dine behov?

Ja, hun er veldig flink til det. Og bruker oss på de områdene der vi er best.

13. Føler du at du får nok ansvar av ledelsen?

Ja, helt klart nok ansvar. Og blir motivert av dette. Fint antall med barn i barnehagen også, men en utfordring med språket hos noen.

14. Føler du du får nok anerkjennelse?

Ja, lederen er flink til å rose.

15. Opplever du en verdi og mening med arbeidet ditt?

Ja, når jeg merker at barna lærer det du prøver å lære dem.

16. Føler du at administrasjonen kommer i veien for arbeidet ditt?

a. Eller kommer i veien for din tilfredshet på jobb?

Nei, ikke i det heletatt.

17. Føler du at jobben din er utfordrende nok for deg?

Det blir vel for det meste språkutfordringene som er utfordringen. Eller går det veldig bra.

18. Hvis feiltak blir gjort, hvordan blir dette møtt av ledelsen?

Det tar vi opp på et møte, og vi har personalmøter en gang i måneden.

19. Føler du at dere har medarbeidersamtaler ofte nok?

Har ikke vært her så lenge, men vi tar alt opp på personalmøter.

20. Har dere klare nok retningslinjer i jobben?

a. Føler du at du får nok informasjon av ledelsen om hva din rolle innebærer?

Ja, vi har sånne skjemaer med arbeidsoppgaver og forskjellig som forteller oss akkurat hva det er som skal gjøres. Og det er det viktig å følge.

21. Føler du du får nok informasjon om hendelser på jobben?

a. Hvis ja – hvordan får du denne informasjonen?

b. Hvis nei – har du noen formening om hvorfor denne informasjonen ikke kommer frem?

Ja. Jeg blir oppdatert når jeg kommer tilbake på jobb, enten det er fra lederen eller kolleger.

22. Opplever du en god informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte?

Ja, veldig.

23. Opplever du at dere har et godt sosialt samvær på jobb?

a. Kommer du overens med de andre ansatte?

b. Er det noen følelse av isolasjon?

Vi er liksom en liten familie, som går veldig godt sammen. På personalmøtene er det felles middag, og vi sitter og snakker. Så er vi flinke til å sende meldinger hvis noen er på ferie. Ingen følelse av isolasjon.

24. Føler du at ledelsen gjør mye for deres sosiale samvær på jobb?

a. Kunne ledelsen gjort mere?

b. Er det noe som burde vært annerledes?

Ja, det føler jeg. Ledelsen trenger ikke gjøre mer.

25. Føler du det er et stort skille mellom ledelsen og de ansatte?

Nei.

26. Er det et system for ansatte å gi tilbakemeldinger til ledelsen hvis de er misfornøyde/fornøyde med ting?

a. Føler du dette i så fall blir hensyntatt?

Nei, det er bare å gå til lederen. Dette blir helt klart hensyntatt.

27. Kan du fortelle noe om hvordan dere som ansatte blir evaluert?

Nei, tror ikke vi har noen form for evaluering av oss. Har ikke vært det siste året i hvert fall.

28. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdannelse eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?

a. Hvis ja – hvorfor tror du dette er?

b. Hvis nei – hvorfor mener du dette?

Nei, tror det er veldig likt akkurat der. Vi følger jo de samme reglene, så antall førskolelærere og pedagogisk ledere må jo være det samme.

29. Tror du erfaringer på tidligere arbeidsplasser kan ha påvirket hvordan ledelsen jobber for å motivere dere?

Ja, det er mulig. I den forrige barnehagen kom det noen nyutdannede ledere som skulle følge boken, men her er det viktig å kunne bruke erfaring. Ikke alle barn er like, og man kan derfor ikke følge boken.

30. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Føler du som ansatt at du blir mere motivert av det følelsesmessige og psykologiske i motsetning til det økonomiske?

Ja, barna kommer først. Ellers hadde jeg vell ikke jobbet så mange år i barnehage.

31. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

Nei, pensjonsordningen er ikke en motivasjonsfaktor.

Intervju – Privat ansatt 2

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____x_____ Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål

1. **Kan vi spørre om alder?**
22 år.
2. **Hva slags utdanning har du?**
Har ingen spesiell utdanning.
 - a. *Gjennomført videregående?*
Nei.
3. **Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?**
2 år.
4. **Hvor lenge har du jobbet innenfor barnehager generelt?**
2 år.

Arbeidsoppgaver

5. **Hva er din rolle i barnehagen?**
Barnehageassistent.
6. **Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?**
Går tur med barna, vaske og rydde, lage mat.

Vi vil nå gå inn på selve temaene

7. Hva er det som motiverer deg?

Jeg er glad i barna.

8. Føler du lønning og liknende fungerer som en hoved motivator for deg?

Ja, det er jo derfor jeg jobber.

9. Føler du ledelsen bruker lønning eller andre goder for å motivere deg?

Nei, det har jeg ikke merket

10. Føler du at ledelsen gjør noe spesielt for å motivere dere ansatte?

a. *Hvis ja – Hva?*

b. *Hvis nei – Hvorfor tror du dette er tilfellet?*

Ledelsen gjør ikke noe spesielt for å motivere ansatte, men de er lette å snakke med, noe som skaper en trygghet. De har også snakket om å dra ut for å spise middag.

11. Gjør ledelsen noe spesielt for å kartlegge deres behov?

Hvis jeg har migrene, er det ikke noe problem for meg å sette meg på bakrommet for å ta det litt med ro. Fikk også fri de dagene jeg gikk på skolen.

12. Mener du ledelsen prøver å tilpasse arbeidsoppgavene til dine behov?

Vi skal alle prøve ut de forskjellige områdene, men hvis det er noe vi er veldig flinke til, så gjør vi det litt oftere. Vi har sånne lister som vi egentlig skal følge.

13. Føler du at du får nok ansvar av ledelsen?

Ja.

14. Føler du du får nok annerkjennelse?

Får mye tilbakemelding fra foreldre, litt mindre fra ledelsen.

15. Opplever du en verdi og mening med arbeidet ditt?

Ja, det gjør jeg. Det er morsomt å se utvikling av barna, hva de lærer og hvordan de vokser opp.

16. Føler du at administrasjonen kommer i veien for arbeidet ditt?

a. *Eller kommer i veien for din tilfredshet på jobb?*

Noen ganger, som dere ser så er det pakistanske damer som jobber her som ikke snakker så godt norsk. Det skaper litt utfordringer innimellom.

17. Føler du at jobben din er utfordrende nok for deg?

Ja, jeg er jo ikke den mest energiske personen, og ikke det største rivjernet.

18. Hvis feiltak blir gjort, hvordan blir dette møtt av ledelsen?

Feiltak blir tatt ganske bra, om du forsover deg er det ikke krise. Men man skal jo helst ikke gjøre det for ofte.

19. Føler du at dere har medarbeidersamtaler ofte nok?

Har ingen samtaler en og en, men vi har personalmøte 1 gang i måneden.

20. Har dere klare nok retningslinjer i jobben?

a. *Føler du at du får nok informasjon av ledelsen om hva din rolle innebærer?*

Vi har helt klare retningslinjer. Vi har en planleggingsdag der vi går gjennom hvilke temaer vi skal ta opp, og være gjennom. Jeg får nok informasjon om min rolle.

21. Føler du du får nok informasjon om hendelser på jobben?

a. *Hvis ja – hvordan får du denne informasjonen?*

Ja, vi får vite om alt som skjer her. Både av ledelsen og av de ansatte. Det er jo ikke en så stor ledelse her, så vi jobber ofte med sjefen.

22. Opplever du en god informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte?

Ja, det er et godt miljø.

23. Opplever du at dere har et godt sosialt samvær på jobb?

a. *Kommer du overens med de andre ansatte?*

b. *Er det noen følelse av isolasjon?*

Ja, nå har vi det. Men det er litt vanskelig å snakke med de som ikke er helt 100 % på norsken. Er ikke noe isolasjon fordi de prøver hardt for å forstå og prøve å kommunisere.

24. Føler du at ledelsen gjør mye for deres sosiale samvær på jobb?

Når vi har personalmøter eller planleggingsdager, så er det middager. Det er veldig sosialt.

a. *Kunne ledelsen gjort mere?*

b. *Er det noe som burde vært annerledes?*

Jeg er egentlig ganske fornøyd med hvordan det er akkurat nå. Men de kunne ha ansatt noen som kunne kommunisere med hverandre.

25. Føler du det er et stort skille mellom ledelsen og de ansatte?

Ikke i det heletatt.

26. Er det et system for ansatte å gi tilbakemeldinger til ledelsen hvis de er misfornøyde/fornøyde med ting?

a. *Føler du dette i så fall blir hensyntatt?*

Det er ikke noe problem å si noe som helst til ledelsen. Dette er ikke en stor barnehage, så et konkret system har vi ikke. Kan tenke meg at de større barnehagene har det. Hvis det er noe som man virkelig er misfornøyd med, så kan vi sende brev til bydelen. Jeg føler dette blir hensyntatt.

27. Kan du fortelle noe om hvordan dere som ansatte blir evaluert?

Det vet jeg faktisk ikke, vi har hatt undersøkelser som har blitt sendt inn. Da sitter vi med pedagogisk leder for å finne ut av hvordan vi er. En slags selvaluering.

28. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdanning eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?

a. *Hvis ja – hvorfor tror du dette er?*

b. *Hvis nei – hvorfor mener du dette?*

i. *Mener du det er kan være noen annen årsak?*

Nei, det er mangel på førskolelærere. Selv om det er strengt med antall, så er det en mangel. De som utdanner seg innenfor dette vil jo helst jobbe på skolen.

29. Tror du erfaringer på tidligere arbeidsplasser kan ha påvirket hvordan ledelsen jobber for å motivere dere?

Ja, man lærer jo mye å ha jobbet her. Det blir lettere for de å sette seg inn vår situasjon. Det er viktig ikke bare å ha utdanningen, men også erfaringen.

30. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Føler du som ansatt at du blir mere motivert av det følelsesmessige og psykologiske i motsetning til det økonomiske?

Det er jo selvfølgelig motiverende det også. Det er en veldig hyggelig jobb å være i, og det er hyggelig å komme til barna hver dag og se dem vokse. Jeg hadde nok ikke jobbet her uten lønnen, men det er barna er veldig motiverende.

31. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

Nei, den tid den sorg.

Intervju – Privat leder 1

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____ x _____ Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål

1. Kan vi spørre om alder?

63 år.

2. Hva slags utdanning har du?

a. Gjennomført videregående?

Ja.

b. Har du høyere utdanning?

i. Hvis ja – hva?

- Førskolelærer
- Universitetsfag
- Mye fagutdanning innen feltet
- Veiledningskompetanse
- Spesialpedagogikk første avdeling

3. Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?

Her har jeg jobbet i 12 – 13 år, og kanskje mer.

4. Hvor lenge har du jobbet i barnehager generelt?

Om 3 år har jeg jobbet i 40 år, så 37 år.

Arbeidsoppgaver

5. Hva er din rolle i barnehagen?

Det er å veilede, pedagogisk veiledning.

6. Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?

Det er hvis vi for eksempel har et spørsmål om hvordan å tilrettelegge for barnas mulighet for å undre seg og reflektere over ting, så snakker vi om det, så spør jeg personalet hva de gjør for å skape denne nysgjerrigheten.

Vi vil nå gå inn på selve temaene

7. Hva mener du motiverer ansatte mest?

Det er jo det å prøve å få til at de opplever den indre motivasjonen, at de ser barnas utvikling og stimulering. Når jeg veileder så ber jeg dem se at ”nå spør de hvorfor, det gjorde de ikke før”. Det er indre. Så har vi ytre motivasjon gjennom tilbakemeldinger, både ris og ros. Her er det viktig å kunne skape en balanse mellom de 2, slik at de ansatte lettere kan ta i mot ris.

a. *Har du utført noen form for undersøkelse for å kartlegge dette?*

Nei, jeg tror ikke det har vært noen undersøkelse. Vi kan ikke velge ansatte i barnehagen nå. Det er så stor mangel på førskolelærere, pedagoger også videre

8. Legger du vekt på motivasjonsarbeid?

a. *Om nei – i så fall hvorfor ikke?*

b. *Hvis ja – gjøres dette systematisk?*

Ja, det er veldig viktig å motivere. Det er min rolle som veileder å gi tilbakemelding på hva de gjør slik at de kan gjøre en bedre jobb. Så dette legger jeg veldig stor vekt på.

9. Er du opptatt av at de ansatte skal kunne utvikle seg?

Ja, det er også viktig. Her har vi en kompetanseplan, hvor de ansatte kan bli med på kurs for å utvikle sin kompetanse.

Tilleggsspørsmål: er det noen forskjell på kommunal og privat her?

Ja, det vil jeg tro. Det er et prisspørsmål. De kommunale har nok lettere for å kunne betale dette.

10. Hva mener dere er viktigst for trivsel?

Den indre motivasjonen, se barnas utvikling. Og gjennom det, så forandrer du deg selv.

11. Har du måter å utmerke ansatte på?

Jeg kan ikke gi dem noe med penger, men jeg snakker med dem og gir beskjed hvis de ikke gjør det de skal. Stiller forventninger. Men vi spleiser på gave hvis noen har bursdag.

12. Har ansatte muligheter for å jobbe seg oppover? Ettersom ansatte på denne typen arbeidsplasser ikke ofte har stort utviklingspotensial?

a. *Hvordan velger du da å motivere ettersom personlig vekst og utvikling er begrenset?*

Man må ta videregående, for å komme inn på høyskole for å kunne ta førskoleutdanning. Man må ha utdanningen for å komme seg videre. Men man kan ta barne- og ungdomsarbeider, som er en mellomting mellom barnehageassistent og førskolelærere. Dreier seg om muligheten til å ta utdanning.

13. Er du opptatt av å møte behovene til de ansatte?

Ja, hadde de bare kommet og lurt på noe, eller snakket med meg så kunne jeg det. Jeg vet ikke hvorfor de ikke bruker meg mer. Vi har jo personalmøtene hvor vi snakker

om barna og trivselen på arbeidsplassen. Men det viktigste er å se hvordan vi er rundt barna.

14. Re-designer du stillinger til å passe de ansatte?

a. *Hvis ikke – kompenserer du for dette ved at ansatte kan ha en høyere kontroll over jobben?*

Ja, vi håper jo det da. Om vi har noen som kan spille gitar, kan dramatisere, fingermaling også videre, så hadde vi brukt de til at de er verdt. Det er det som er viktig med yrket vårt, at vi kan bruke hele oss. Men barna er viktige og i fokus, og spørre de hva de vil.

15. Opplever du et høyt sykefravær?

a. *Hvis ja – hvor stor del av dette tror du skyldes arbeidsmiljø, mistriivsel eller generell mangel på motivasjon som påvirker psyken?*

Ja, veldig. Det er nok en blanding mellom trivsel og sykdom. Det overasker meg at det er så mye sykefravær.

16. Er det viktig for deg at de ansatte skal føle en genuin motivasjon eller bare at ting skal bli gjort?

Motivasjonen er jo mye lettere hvis du har lyst til å jobbe. Du har en annen drivkraft enn når du har en jobb du er presset inn i. Det beste er den gløden og energien. Vi lytter til hverandre, og prøver å få til det meste. Men barna er i sentrum, og de er helt klart det viktigste. Vi har en rammeplan som vi må følge opp, det er ikke en oppbevaring av barna. Vi har fagområder og ting barna skal lære.

17. Har du hatt noe fokus på å øke ansvarlighet for å øke trivselen på jobb?

Ja det har vi, for vi har delt inne barna i grupper, og da har hver enkelt ansvar for sin gruppe. Blant annet å finne en bok, lære seg den og lese den for de med engasjement. Det kan skape mye mer trivsel når du har noen du skal ta ansvar for, blant annet når de er på tur.

18. Hvordan håndterer du feiltak hos de ansatte?

Det spørres hvor grov den er. Grove feil er muntlig advarsel, så går det videre til skriftlig og etter det er det oppsigelse. Mindre feil korrigerer vi, og tar de til siden for å oppklare problemet.

Grov feil: En jente som ble stelt, og ansatt vasket barnet nedentil men dro bæsjen fremover. Moren reagerte sterkt. Banning er også mer grov feil når du jobber med barn.

Mindre feil: Å forsove seg er en mindre feil så lenge det ikke gjentar seg mange ganger. Her kan også de ansatte jobbe lenger ut dagen.

19. Har du manualer eller liknende som brukes som en veileder til hvordan å lede de ansatte og motivere de?

a. *Hvis ja – følges disse nøye?*

b. *Mener dere disse har noen effekt?*

i. *Hvilken effekt mener du disse har?*

Vi lager informasjon til de nyansatte når de kommer, hvor reglene står. De ansatte må skrive under for å vise at de forstår. Vi passer på at disse blir fulgt. Disse vil ha noe effekt.

20. Finnes det regler som er lovpålagt for barnehager som påvirker hvordan du leder de ansatte?

Hele lovverket vårt går jo ut på det. Hvordan vi som voksne og barn går sammen. Det meste påvirker de ansatte her, selv om det omhandler barn, siden vi jobber med barn.

21. Mener du at dere oppnår er høyt nivå av effektivitet?

- a. *Hvis ja – hva mener du er årsaken til dette?*
- b. *Hvis nei – hva mener du er årsaken til dette? Hva kan gjøres for å øke effektiviteten? Kan økt motivasjonsarbeid øke effektiviteten?*

Det er litt både og, kommer litt an på dagen. Men de følger stort sett planer og sine vakter. Det må følges. Lettere å gjennomføre gjennom motivasjon.

22. Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?

Det blir de personalmøtene en gang i måneden, men vi tar medarbeidersamtaler ved behov. Ingen faste rutiner rundt det.

23. Jobber dere mye for et godt sosialt samvær på jobben?

- a. *Føler du at det er et godt sosialt samvær på jobben?*
Ja det syns jeg.
- b. *Tror du de ansatte er fornøyde med miljøet på jobben?*
Ja.

Ja, vi syns da det. De har ganske stor frihet. Det er klart at vi skulle hatt flere fagpersoner for å få et høyere nivå på kunnskapen.

24. Finnes det noe system for at de ansatte kan gi tilbakemeldinger på ting de er fornøyde/misfornøyde med?

Vi har vel ikke noe system, det er direkte dialog. Vi tar det bare der og da, og de spør om å få snakke med oss om det er noe de lurere på eller vil snakke om.

25. Hvordan evaluerer dere de ansatte?

- a. *Hva brukes resultatene av denne evalueringen til?*

Det er vel mer ris og ros i det daglige. Så tar vi også opp ting på personalmøtene. Men skjer det noen grove feil blir det skriftlig.

26. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdanning eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?

- a. *Hvis ja – hvorfor tror du dette er?*
- b. *Hvis nei – hvorfor mener du dette?*
 - i. *Mener du det er kan være noen annen årsak?*

Ja, det kan være. Men jeg vet i hvert fall at førskolelærere sjekker lønn, og de har som regel høyere lønn i det offentlige. Men det er jo ikke alltid lønningen som er hovedmotivator. Noen tenker også bare på barna.

27. Mener du dine tidligere arbeidserfaringer påvirker hvordan du fungerer som leder?

Ja, det gjør vel det. Jeg har jobbet i barnehage litt før, men har holdt på med denne barnehagen i 23 år.

28. Mener dere selv det er store forskjeller i hvordan ledelsen motiverer ansatte innen offentlige og private barnehager?

Jeg har vært leder i kommunal barnehage, og kommunen tar seg av mange arbeidsoppgaver som vedlikehold og lønninger. Dette må de jo gjøre selv i privat. Men jeg vet ikke om det var noen stor forskjell ellers. Pensjon kan være en forskjell, ettersom den er mye bedre i kommunal enn privat.

29. Har dere ressurser nok til å kunne gjøre noe spesielt for de ansatte?

Vi har vel egentlig det. Vi setter av til julebord og lignende. Men nå har vi noen utenlandske som ikke har den interessen for å være med på sånne ting.

30. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Mener dere ansatte blir mere motiverte av det de følelsesmessig og psykologisk får ut av jobben eller økonomi? Tror dere dette varierer mellom private og offentlige barnehager?

Det er noen som brenner for yrket, men det er jo noen som også er fornøyde med å ha en jobb og får lønning. Det er en stor forskjell på disse, og det syns hvem det er som blir motivert av hva.

31. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

Pensjonsordningen i kommunal er mye bedre enn i privat. Den er ”gullkantet”, og man får nesten like mye utbetalt når man går av som når man faktisk jobbet. Dette kan være en motivasjonsfaktor for de eldre, men ikke de yngre ansatte.

Intervju – privat leder 2

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.

- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____ x _____ Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål

1. Kan vi spørre om alder?

53 år.

2. Hva slags utdanning har du?

a. *Gjennomført videregående?*

Ja.

b. *Har du høyere utdanning?*

i. *Hvis ja – hva?*

3 år på barnehageakademiet for ufaglærte førskolelærere. Den skolen innebærer at vi har halvparten av førskolelærer utdanningen. Det er en høyskole, men det var for oss som skulle drive privat barnehage.

3. Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?

Jeg har jobbet i barnehage siden 1987, så det blir da 27 år.

4. Hvor lenge har du jobbet i barnehager generelt?

Denne barnehagen har jeg drevet i 25 år.

Arbeidsoppgaver

5. Hva er din rolle i barnehagen?

Jeg er eier av barnehagen.

6. Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?

Det er jeg som setter opp den pedagogiske planen her og reglene. Jeg tar meg også av det økonomiske og administrative. Men jeg er også her på gulvet sammen med barna.

Vi vil nå gå inn på selve temaene

7. Hva mener du motiverer ansatte mest?

a. *Har du utført noen form for undersøkelse for å kartlegge dette?*

Jeg tenker at de får være med på å utarbeide den planen vi skal jobbe etter hele året. Og at de får lov til å jobbe med det de er best til. De kan også få lov til å være med på å skape en læringsarena for barna. Ingen form for undersøkelse utført.

8. Legger du vekt på motivasjonsarbeid?

- a. *Om nei – i så fall hvorfor ikke?*
- b. *Hvis ja – gjøres dette systematisk?*

Ja, det er vell der jeg legger mest fokus. Jeg har vært på flere kurs der du lærer å rose mer og kjeffe mindre. Men vi har en veldig åpen dialog slik at de også kan gi meg ris og ros. Det å kunne snakke med hverandre på en bra måte er viktig, og at det er høyt opp under taket. Det er også viktig at jeg som eier ikke har nesa opp i været, og at det er likt mellom meg og ansatte. Det er også viktig at alle får den tiden de trenger til å tilpasse seg nye måter å gjøre ting på. Her er det også veldig fritt for de ansatte. Må du i banken, så kan du ta med deg 2 barn og lage en tur ut av det, istedenfor å forsvinne i 1 time uten å si i fra.

9. Er du opptatt av at de ansatte skal kunne utvikle seg?

Ja, alle får tilbud om kurs. Når jeg sender dem på kurs alene er det fordi jeg vil fylle på kompetanse der jeg føler de trenger det. Ellers er ikke alle som jobber i barnehage like interesserte i å utvikle seg. Men de vil nok likevel gjøre en like god jobb.

10. Hva mener dere er viktigst for trivsel?

En åpen dialog er veldig viktig, og at de føler at de blir sett. Det er også samhold her på arbeidsplassen. Vi går ut og spiser sammen, og blir mer venner enn kolleger.

11. Har du måter å utmerke ansatte på?

Ja, jeg er flink på det å gi ros når jeg ser at noen gjør noe bra

12. Har ansatte muligheter for å jobbe seg oppover? Ettersom ansatte på denne typen arbeidsplasser ikke ofte har stor utviklingspotensialer?

- a. *Hvordan velger du da å motivere ettersom personlig vekst og utvikling er begrenset?*

Ja, men man må jo ha utdanning for å kunne bli faglærere eller pedagogisk veileder. Men jeg sender de jo på kurs, og de kan da utvikle seg på den måten.

13. Er du opptatt av å møte behovene til de ansatte?

Ja, her har vi en åpen dialog. Så når det er noe de trenger så kommer de bare til meg så ordner vi det.

14. Re-designer du stillinger til å passe de ansatte?

- a. *Hvis ikke – kompenserer du for dette ved at ansatte kan ha en høyere kontroll over jobben?*

Ja, alle skal jo få jobbe med det de er flinkest til.

15. Opplever du et høyt sykefravær?

- a. *Hvis ja – hvor stor del av dette tror du skyldes arbeidsmiljø, mistriivsel eller generell mangel på motivasjon som påvirker psyken?*

Nei, vi opplever veldig lavt sykefravær. Her kan du ikke komme og si du er litt sliten. Det er også så høy trivsel her på jobben at de nok trives veldig godt med det. Jeg gir og bonuser til ansatte med lavt sykefravær.

16. Er det viktig for deg at de ansatte skal føle en genuin motivasjon eller bare at ting skal bli gjort?

Genuin motivasjon. Men det er jo viktig at tingene blir gjort.

17. Har du hatt noe fokus på å øke ansvarlighet for å øke trivselen på jobb?

Ja, men her har vi en veldig stor trivsel på jobben. Når vi har julegrøt, setter vi på film slik at barna holder seg opptatt sånn at vi kan sitte og snakke litt. Vi kjøper også julegaver til hverandre.

18. Hvordan håndterer du feiltak hos de ansatte?

Hvis de er mindre grove så gir jeg tydelig beskjed om at det ikke er greit, men på en grei måte slik at de ikke skal føle seg nedkjefte. Skjer det grove feil som å gå fra et barn på stallebordet, da blir jeg sint. Vi er bare mennesker, så selvfølgelig kan vi gjøre småfeil.

19. Har du manualer eller liknende som brukes som en veileder til hvordan å lede de ansatte og motivere de?

- a. *Hvis ja – følges disse nøye?*
- b. *Mener dere disse har noen effekt?*
 - i. *Hvilken effekt mener du disse har?*

Nei, egentlig ikke. Vi har kun en rammeplan for hvordan vi skal jobbe og hva vi skal i gjennom. Jeg har gått noen lederkurs, så veit liksom litt hva jeg skal gjøre. Det er viktig å se de ansatte, og kjenne de ansatte. Å finne en balanse mellom sjef og venn.

20. Finnes det regler som er lovpålagt for barnehager som påvirker hvordan du leder de ansatte?

Vi har jo de samme reglene som de kommunale som vi må følge. Men det påvirker nok ikke min måte å lede på.

21. Mener du at dere oppnår er høyt nivå av effektivitet?

- a. *Hvis ja – hva mener du er årsaken til dette?*
- b. *Hvis nei – hva mener du er årsaken til dette? Hva kan gjøres for å øke effektiviteten? Kan økt motivasjonsarbeid øke effektiviteten?*

Ja, absolutt. De trives godt her, og det øker motivasjonen.

22. Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?

Ja, vi har medarbeidersamtaler ganske ofte. Men ikke veldig strenge samtaler som det ofte er på andre arbeidsplasser. Er det noe problem, så tar vi det opp med en gang.

23. Jobber dere mye for et godt sosialt samvær på jobben?

- a. *Føler du at det er et godt sosialt samvær på jobben?*
- b. *Tror du de ansatte er fornøyde med miljøet på jobben?*

Ja, det er veldig viktig med sosialt samvær, men jeg føler ikke at vi må jobbe så hardt for det. Det kommer veldig naturlig for oss, vi er jo ikke så veldig mange her heller. Og det er som jeg har nevnt tidligere, at vi er mer venner enn kolleger her i denne barnehagen nå. Vi drar ut og spiser middag sammen, så koser vi oss også under personalmøtene med god mat og skravling.

24. Finnes det noe system for at de ansatte kan gi tilbakemeldinger på ting de er fornøyde/misfornøyde med?

Nei, om det er noe så tar de meg bare til siden så snakker vi om det der og da.

25. Hvordan evaluerer dere de ansatte?*a. Hva brukes resultatene av denne evalueringen til?*

Jeg observerer de ansatte. Men det tar jeg sammen med en veileder, slik at vi kan finne ut hvilke kurs vi kan sende de på. Hvor de trenger påfyll. Evalueringen brukes til å finne ut hva slags kursing de ansatte trenger.

26. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdannelse eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?*a. Hvis ja – hvorfor tror du dette er?**b. Hvis nei – hvorfor mener du dette?**i. Mener du det er kan være noen annen årsak?*

Ja, i forhold til lederskap tror jeg det. Men ikke ellers. Det er en stor forskjell på hvordan vi driver barnehagene. Jeg er jo avhengig av at barnehagen skal gå rundt økonomisk. De kommunale er ikke det, ettersom kommunen bare kan spytte inn mer penger. Jeg har en følelse av at ledelsen innenfor kommunale barnehager er mer opptatt av å dra på møter, enn å være sammen med barna. Men det er jo helt klart noen kommunale barnehager som drives veldig bra, og andre ikke. Det at private barnehager er litt mindre gjør også at man får et bedre og tettere forhold til barna.

27. Mener du dine tidligere arbeidserfaringer påvirker hvordan du fungerer som leder?

Ja, det tror jeg nok at de gjør. Jeg har jo jobbet i en del kommunale barnehager, hvor jeg kanskje ikke ville tatt med meg noe hit, mens noen har jeg tatt med meg noe erfaring. Man lærer å ikke være for snill, men ikke for slem heller.

28. Har dere ressurser nok til å kunne gjøre noe spesielt for de ansatte?

Ja, det syns jeg. Innenfor kommunal får du jo ingen ting annet enn et lite julebord. Det medfører også at det er mye mer sykefravær innenfor det kommunale enn i private. Jeg kjøper også gaver til mine ansatte.

29. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Mener dere ansatte blir mere motiverte av det de følelsesmessig og psykologisk får ut av jobben eller økonomi? Tror dere dette varierer mellom private og offentlige barnehager?

Det er nok barna som er hovedmotivasjonen her i denne barnehagen, men det er jo helt klart noen som blir motiverte av lønningen.

30. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

Det påvirker ikke de ansatte her, for de veit jo hva de får og hva de mister. Men det påvirker jo helt klart de som søker seg jobber nå innenfor kommunal og private. Men det spørs jo hvor lenge dette kommer til å fortsette. Det er jo mange barnehager som blir konkurranseutsatte nå fordi kommunen ikke ha

Vedlegg 4: Intervjuguide ledelse

Intervjuguide Ledelse

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____

Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål

1. Kan vi spørre om alder?
2. Hva slags utdanning har du?
 - a. Gjennomført videregående?
 - b. Har du høyere utdanning?
 - i. Hvis ja – hva?
3. Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?
4. Hvor lenge har du jobbet i barnehager generelt?

Arbeidsoppgaver

5. Hva er din rolle i barnehagen?
6. Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?

Vi vil nå gå inn på selve temaene

7. Hva mener du motiverer ansatte mest?
 - a. Har du utført noen form for undersøkelse for å kartlegge dette?
8. Legger du vekt på motivasjonsarbeid?
 - a. Om nei – i så fall hvorfor ikke?
 - b. Hvis ja – gjøres dette systematisk?
9. Er du opptatt av at de ansatte skal kunne utvikle seg?
10. Hva mener du er viktigst for trivsel?
11. Har du måter å utmerke ansatte på?
12. Har ansatte muligheter for å jobbe seg oppover? Ettersom ansatte på denne typen arbeidsplasser ikke ofte har stor utviklingspotensialer?
 - a. Hvordan velger du da å motivere ettersom personlig vekst og utvikling er begrenset?
13. Er du opptatt av å møte behovene til de ansatte?
14. Re-designer du stillinger til å passe de ansatte?
 - a. Hvis ikke – kompenserer du for dette ved at ansatte kan ha en høyere kontroll over jobben?
15. Opplever du et høyt sykefravær?
 - a. Hvis ja – hvor stor del av dette tror du skyldes arbeidsmiljø, mistriivsel eller generell mangel på motivasjon som påvirker psyken?
16. Er det viktig for deg at de ansatte skal føle en genuin motivasjon eller bare at ting skal bli gjort?
17. Har du hatt noe fokus på å øke ansvarlighet for å øke trivselen på jobb?
18. Hvordan håndterer du feiltak hos de ansatte?
19. Har du manualer eller liknende som brukes som en veileder til hvordan å lede de ansatte og motivere de?
 - a. Hvis ja – følges disse nøye?
 - b. Mener dere disse har noen effekt?
 - i. Hvilken effekt mener du disse har?
20. Finnes det regler som er lovpålagt for barnehager som påvirker hvordan du leder de ansatte?
21. Mener du at dere oppnår er høyt nivå av effektivitet?
 - a. Hvis ja – hva mener du er årsaken til dette?
 - b. Hvis nei – hva mener du er årsaken til dette? Hva kan gjøres for å øke effektiviteten? Kan økt motivasjonsarbeid øke effektiviteten?

22. Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?
23. Jobber dere mye for et godt sosialt samvær på jobben?
 - a. Føler du at det er et godt sosialt samvær på jobben?
 - b. Tror du de ansatte er fornøyde med miljøet på jobben?
24. Finnes det noe system for at de ansatte kan gi tilbakemeldinger på ting de er fornøyde/misfornøyde med?
25. Hvordan evaluerer dere de ansatte?
 - a. Hva brukes resultatene av denne evalueringen til?
26. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdanning eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?
 - a. Hvis ja – hvorfor tror du dette er?
 - b. Hvis nei – hvorfor mener du dette?
 - i. Mener du det er kan være noen annen årsak?
27. Mener du dine tidligere arbeidserfaringer påvirker hvordan du fungerer som leder?
 - a. Mener du derfor at dette vil variere mellom private og offentlige barnehager
28. Mener dere selv det er store forskjeller i hvordan ledelsen motiverer ansatte innen offentlige og private barnehager?
29. Har dere ressurser nok til å kunne gjøre noe spesielt for de ansatte?
30. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Mener dere ansatte blir mere motiverte av det de følelsesmessig og psykologisk får ut av jobben eller økonomi? Tror dere dette varierer mellom private og offentlige barnehager?
31. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

Vedlegg 5: Intervjuguide ansatte

Intervjuguide Ansatte

Vi studerer markedsføring og markedsledelse ved Markedshøyskolen og i den sammenheng skal vi skrive en bacheloroppgave med hovedfokus på motivasjon. Når vi snakker om motivasjon mener vi hvordan ledere motiverer sine ansatte innenfor offentlig vs. privat sektor.

Gjør oppmerksom på at intervjuet er anonymt, og at ingen i barnehagen vil få tilgang til det enkelte intervju annet enn den personen det gjelder. Vi vil også ved endt studie sende over en elektronisk kopi av bacheloroppgaven.

Intervjuprosessen

- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, er det greit at vi bruker diktafon?
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt temaer:
 - Motivasjonsmetoder
 - Arbeidsforhold
 - Lederstil
- Intervjuets form:
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i overkant av en time

Kvinne: _____ Mann: _____

Jeg starter med å stille et enkelt bakgrunns spørsmål

1. Kan vi spørre om alder?
2. Hva slags utdanning har du?
 - a. Gjennomført videregående?
 - b. Har du høyere utdanning?
 - i. Hvis ja – hva?
3. Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?
4. Hvor lenge har du jobbet innenfor barnehager generelt?

5. Hva er din rolle i barnehagen?

6. Kan du kort komme inn på hvilke arbeidsoppgaver du har i barnehagen?

Vi skal nå gå inn på selve temaene

7. Hva er det som motiverer deg?
8. Føler du lønning og liknende fungerer som en hoved motivator for deg?
9. Føler du ledelsen bruker lønning eller andre goder for å motivere deg?
10. Føler du ledelsen gjør noe spesielt for å motivere dere ansatte?
 - a. Hvis ja – Hva?
 - b. Hvis nei – hvorfor tror du dette er tilfellet?
11. Gjør ledelsen noe spesielt for å kartlegge deres behov?
12. Mener du ledelsen prøver å tilpasse arbeidsoppgavene til dine behov?
13. Føler du at du får nok ansvar av ledelsen?
14. Føler du du får nok annerkjennelse?
15. Opplever du en verdi og mening med arbeidet ditt?
16. Føler du at administrasjonen kommer i veien for arbeidet ditt?
 - a. Eller kommer i veien for din tilfredshet på jobb?
17. Føler du at jobben din er utfordrende nok for deg?
18. Hvis feiltak blir gjort, hvordan blir dette møtt av ledelsen?
19. Føler du at dere har medarbeidersamtaler ofte nok?
20. Har dere klare nok retningslinjer i jobben?
 - a. Føler du at du får nok informasjon av ledelsen om hva din rolle innebærer?
21. Føler du du får nok informasjon om hendelser på jobben?
 - a. Hvis ja – hvordan får du denne informasjonen?
 - b. Hvis nei – har du noen formening om hvorfor denne informasjonen ikke kommer frem?
22. Opplever du en god informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte?
23. Opplever du at dere har et godt sosialt samvær på jobb?
 - a. Kommer du overens med de andre ansatte?
 - b. Er det noen følelse av isolasjon?
24. Føler du at ledelsen gjør mye for deres sosiale samvær på jobb?
 - a. Kunne ledelsen gjort mere?
 - b. Er det noe som burde vært annerledes?
25. Føler du det er et stort skille mellom ledelsen og de ansatte?
26. Er det et system for ansatte å gi tilbakemeldinger til ledelsen hvis de er misfornøyde/fornøyde med ting?
 - a. Føler du dette i så fall blir hensyntatt?
27. Kan du fortelle noe om hvordan dere som ansatte blir evaluert?
28. Tror du bakgrunnen til de ansatte og ledelsen i form av utdannelse eller erfaringer er årsaken for en mulig forskjell mellom ledelse i private og offentlige barnehager?
 - a. Hvis ja – hvorfor tror du dette er?
 - b. Hvis nei – hvorfor mener du dette?
 - i. Mener du det er kan være noen annen årsak?
29. Tror du erfaringer på tidligere arbeidsplasser kan ha påvirket hvordan ledelsen jobber for å motivere dere?
30. Barnehagearbeid er en type arbeid som krever en sensitiv side. Føler du som ansatt at du blir mere motivert av det følelsesmessige og psykologiske i motsetning til det økonomiske?
31. Pensjonsordningen er bedre for de ansatte i offentlig barnehage. Påvirker dette ditt motivasjonsnivå på noe vis?

