



Bachelorgradsoppgave

Motivasjon

Motivation

Hvordan kan en pedagogisk leder arbeide for å motivere personalgruppa i barnehagen?

How can a pedagogic leader provide motivation to the personalgroup in kindergarden?

Ida Steinsmo Dybdahl

BLU360

Bachelorgradsoppgave i Førskolelærerutdanning

Lærerutdanning
Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2015



HINT

SAMMENDRAG

Jeg har i denne bachelorgradsoppgaven hatt et ønske å finne ut litt om hvordan en pedagogisk leder kan motivere personalgruppen sin. Motivasjon er et tema jeg har hatt lite erfaring med, og jeg ønsket å finne ut mer om hvordan jeg som nesten ferdigutdannet førskolelærer, kan bruke det i fremtidig arbeid.

I innledningskapitlet defineres begrepet motivasjon, og den teoretiske delen tar for seg hva en psykologisk kontrakt er og viktigheten av den, fire ulike motivasjonsteorier og teoretikere samt situasjonsbetinget ledelse.

I arbeidet med denne oppgaven ble det gjort to intervjuer. Det ene intervjuet med en assistent og det andre med en pedagogisk leder. Målet med intervjuene var å få ett innblikk i hva motivasjon er og hvordan det arbeides med det i barnehagen, samt hva god ledelse er og om det brukes ulike lederstiler ovenfor personalgruppa. Intervjuene ble tatt opp med diktafon, før de ble transkriberte. Resultatene av dette er blitt forsøkt belyst gjennom bruk av teori.

Motivasjon er et tema som sjelden blir tatt opp under utdanningen og i arbeidssammenheng, men som ligger der og er grunnlaget for mange av de handlinger man gjør. Gjennom de intervjuene jeg har foretatt, så ser jeg at det arbeides med motivasjon og at ansatte er motiverte, men det er ikke noe som blir trukket frem og snakket om.

FORORD

Jeg har gjennom denne arbeidsprosessen vært så heldig og fått mulighet til å fordype meg i et tema som interesser meg, og som jeg mener er viktig at det arbeides med. Denne perioden har vært veldig lærerik og spennende, og som har bidratt til en bedre forståelse om det arbeidet pedagogisk leder gjør for personalgruppa si.

Takk til intervjupersonene som lot meg komme på arbeidsplassen deres å intervju dem om arbeidet de gjør.

Mai 2015

Ida Steinsmo Dybdahl

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING.....	6
1.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA.....	6
1.2 AVGRENSNING.....	6
1.3 PROBLEMSTILLING.....	7
1.4 DEFINISJON AV MOTIVASJON.....	7
1.5 HVORDAN OPPGAVEN BYGGES OPP.....	7
2.0 TEORI.....	7
2.1 LOV OG RAMMEPLAN.....	8
2.2 ”DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT”.....	8
2.3 MOTIVASJONSTEORIER.....	9
2.3.1 BEHOVS TEORIER.....	9
2.3.2 SOSIALE TEORIER.....	9
2.3.3 KOGNITIVE TEORIER.....	10
2.3.4 JOBBKARAKTERISTIKA-MODELLER.....	10
2.4 SITUASJONSBETINGET LEDELSE.....	11
3.0 METODE	12
3.1 METODER	12
3.2 KVALITATIV METODE	13
3.3 UTVALG.....	13
3.3.1 FORARBEID TIL INTERVJU.....	14
3.3.2 GJENNOMFØRING AV INTERVJU.....	14
3.3.3 ETTERARBEID AV INTERVJU.....	14
3.4 ETISKE REFLEKSJONER	14
4.0 ANALYSE AV RESULTAT OG DRØFTING.....	15
4.1 MOTIVASJON.....	15
4.2 LEDELSE.....	19
5.0 KONKLUSJON.....	23
5.1 OPPSUMMERING.....	23
5.2 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING.....	23
5.3 VIDERE FORSKNING.....	24

6.0 LITTERATURLISTE.....	25
7.0 VEDLEGG.....	27
7.1 INTERVJUGUIDER.....	27
7.2 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE.....	29
7.3 HERSEY OG BLANCHARDS MODELL FOR LEDERATFERD..	30

ANTALL ORD: 8966

1.0 INNLEDNING

”Å arbeide i barnehagen er et arbeid med mennesker, mellom mennesker og utført av mennesker” (Gotvassli, 1991:15).

I løpet av de tre årene jeg har gått på Førskolelærerutdanningen ved HiNT-Levanger, har jeg fått mange inntrykk gjennom å ha vært i flere ulike barnehager i de 6 praksisperiodene vi har hatt. Noe jeg har observert i disse praksisperiodene, er at rundt om i barnehagene finns det ansatte som jeg oppfatter er i barnehagen fordi de ”må” og ikke fordi de vil. Så i denne oppgaven har jeg valgt å se nærmere på hvordan pedagogisk leder kan motivere personalgruppa i arbeidet som gjøres. Motivasjon er et tema som er lite kjent for meg, fordi jeg føler det ikke blir snakket og jobbet noe med. Gjennom denne oppgaven håper jeg å få noen svar på om det er slik og hvordan jeg som pedagogisk leder kan jobbe med det når jeg skal ut i arbeidslivet.

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Jeg har etter disse tre årene ved førskolelærerutdanningen blitt nysgjerrig på om motivasjon av personalgruppa i barnehagen er noe som arbeides med bevisst, eller om det bare foregår ubevisst, eller ikke i det hele tatt. Ut i fra dette så ønsker jeg i denne bacheloroppgaven å undersøke hvordan pedagogisk leder kan arbeide med å motivere personalgruppa, og ut fra intervjuer se hvordan det gjøres i praksis.

1.2 Avgrensning

I denne oppgaven har jeg prøvd å se om jeg finner noen svar på hvordan en pedagogisk leder kan arbeide i barnehagen for å motivere personalgruppa sammenlignet med teori om motivasjon og situasjonsbetinget ledelse, samt Rammeplanens føringer. Jeg har valgt å fokusere på definisjoner på hva motivasjon er og fire ulike teorier om hvordan motivasjon oppstår og hvordan man kan arbeide for å øke motivasjonen. Jeg har også valgt å trekke inn situasjonsbetinget ledelse, fordi jeg mener det er relevant siden alle mennesker er forskjellige og vi vil derfor motiveres av forskjellige ting, og fordi jeg har erfart det slik at man kan ikke lede alle på samme måte.

For å finne svar på dette har jeg valgt å intervjuer to personer, en pedagogisk leder og en assistent for å få ett innblikk i deres hverdag og tanker rundt akkurat dette temaet.

1.3 Problemstilling

I min bacheloroppgave har jeg kommet frem til at jeg ønsker å fokusere på denne problemstillingen:

”Hvordan kan en pedagogisk leder arbeide for å motivere personalgruppa i barnehagen?”

1.4 Definisjon av motivasjon

Nesten alle bevisste handlinger vi gjør, kommer av at vi er motiverte (Busch og Vanebo, 2000). Denne motivasjonen kommer enten innen ifra eller av ytre forhold som gjør at vi får en målrettet atferd (Skogen m.fl. 2005). Alle mennesker er ulike, men noe som man kan si er likt er at vi blir motiverte av noe som betyr noe for oss og som vil komme til å dekke et behov vi har (Meyer, 2005). Skal arbeidet vårt føles positivt og givende, må vi være motiverte. Det er også viktig at vi trives med det vi arbeider med for å kunne gjøre en god jobb (Gotvassli, 1991).

”Å motivere vil altså si å frigjøre krefter og energi hos våre medarbeidere.” (Gotvassli, 2013:151).

1.5 Hvordan oppgaven bygges opp

Jeg har valgt å bygge opp denne oppgaven ved å starte med et innledningskapittel (dette kapitlet), her har jeg sagt litt om hvorfor jeg valgte å skrive om dette temaet, og definisjoner på begrepet motivasjon. Kapittel 2 er et teorikapittel hvor jeg kommer til å forklare fire ulike teorier ved å trekke inn teoretikere som jeg mener beskriver dem godt. Situasjonsbetinget ledelse er også et tema jeg har valgt å trekke inn, fordi jeg mener det er viktig at pedagogiske ledere erfarer at samme lederstil ikke bestandig fungerer i ulike situasjoner. Kapittel 3 er et metodekapittel hvor jeg sier litt om bla. hvordan jeg forberedte og gjennomførte to intervjuer, samt hvilken tilnærming jeg brukte. Analyse av resultatene og drøftinger kommer frem i kapittel 4, før konklusjonen kommer i kapittel 5. Tilslutt kommer litteraturliste og vedlegg som kapittel 6 og 7.

2.0 TEORI

I teorikapitlet kommer jeg til å starte med å fortelle litt hva rammeplanen sier før jeg vil si noe om ulike motivasjonsteorier gjennom å nevne ulike teoretikere. Tilslutt vil jeg trekke frem

situasjonsbetinget ledelse og si noe om hva det er. Teorien jeg skriver kommer jeg til å ta hovedsakelig fra *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Kaufmann og Kaufmann, 2014), *Boka om ledelse i barnehagen* (Gotvassli, 2013), *Organisasjon og organisering* (Busch m.fl., 2010) og *Å være leder i barnehagen* (Skogen m.fl., 2005). Jeg kommer også til å trekke inn teori fra annen litteratur for å støtte opp under hovedlitteraturen.

2.1 Lov og rammeplan

Med bakgrunn i rammeplanen og barnehageloven legges grunnlaget for barnehagens pedagogiske virksomhet og da også pedagogisk leders ansvar ovenfor sin personalgruppe. I rammeplanen står det at: *"Barnehagen er en pedagogisk virksomhet som skal planlegges, dokumenteres og vurderes."* (Kunnskapsdepartementet, 2011:53). Barnehageloven §1 sier litt om barnas rettigheter i barnehagen, og noen av disse er at i barnehagen skal barnas behov for lek og omsorg, dekkes i samråd med foreldrene. Videre sier barnehageloven at barna skal lære å være selvstendige, ta vare på naturen og mennesker rundt seg. Barna skal også få medvirke i barnehagehverdagen ut fra deres forutsetninger og alder (Barnehageloven, 2008). For å kunne tilfredsstille barnas behov og deres rett til medvirkning, er det viktig med ei personalgruppe som fungerer og vet hva som skal gjøres. Rammeplanen støtter opp om barnehageloven og sier at pedagogisk leder har ansvar for å planlegge det som skal skje, dokumentere det som skjer og vurdere hva som er blitt gjort på den avdelingen man har ansvaret for (Kunnskapsdepartementet, 2011). Barns lek, undring og utforskning er noe som trekkes frem i barnehageloven §1, og som bygges opp gjennom at barnehagen møter barna med respekt og tillit (Barnehageloven, 2008). Videre fortsetter rammeplanen med å si at pedagogisk leder i samarbeid med styrer, har ansvaret for de mål og rammer som barnehagen har, er godt kjent for personalet. Det skal også tilrettelegges for at barn og voksne i barnehagen skal kunne medvirke mest mulig arbeidet rundt barnehagens pedagogiske virksomhet (Kunnskapsdepartementet, 2011).

2.2 Den psykologiske kontrakten

"En psykologisk kontrakt defineres som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen." (Sverdrup, 2014). Når en pedagogisk leder skal motivere personalgruppa er det viktig at det over tid, bygges opp en psykologisk kontrakt. En psykologisk kontrakt er en kontrakt hvor barnehagen forplikter seg til å ta ansvar for hver av sine ansatte, gjennom å vise omsorg for sine ansattes behov, både personlige og sosiale, og for å skape forventninger om at disse behovene blir tilfredsstilt. For å skape en slik

psykologisk kontrakt kreves det tålmodighet og innlevelse av pedagogisk leder. Det må skapes tillit mellom pedagogisk leder og hver enkelt i personalgruppa, slik at pedagogisk leder får tak i de følelsesmessige drivkreftene i hver enkelt (Gotvassli, 2013).

2.3 Motivasjonsteorier

Kaufmann og Kaufmann (2014) sier at vi kan skille mellom fire ulike motivasjonsteorier når vi snakker om motivasjon i arbeidslivet. Disse fire motivasjonsteoriene er behovsteorier, sosiale teorier, kognitive teorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Vi skal nå se litt nærmere på disse fire motivasjonsteoriene gjennom å trekke frem fire teoretikere som jeg mener forklarer de på en forståelig måte.

2.3.1 Behovsteorier:

I 1954 la Abraham H. Maslow frem sin teori om ”behovenes hierarkiske oppbygging”. Denne teorien er enkel å forstå og passer godt til arbeidslivets behov, samtidig som den er godt kjent gjennom litteratur om personalpolitikk og personalutvikling (Gotvassli, 2013). Maslow lagde en pyramide hvor han stilte opp våre grunnleggende behov, med de mest grunnleggende behovene nederst (vedlegg 3) (Busch m.fl., 2003). Denne behovsteorien tar utgangspunkt i at det er grunnleggende behov i oss mennesker som kan forklare det vi foretar oss (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Har en person ett udekket behov, så vil han eller hun ha et godt grunnlag for å arbeide målrettet mot å få dekt dette behovet (Busch m.fl., 2003). Maslow hadde en teori om at behovene våre er rangert fra de høyeste behovene og ned til de laveste. De laveste behovene – de mest grunnleggende, må være tilfredsstilt før man kan klatre oppover i pyramiden. Det er ikke slik at ett og ett behov må tilfredsstilles, men ett minimum før man kan gå neste behovsnivå (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

2.3.2 Sosiale teorier:

Sosiale teorier går ut på å se hvordan våre forhold til våre medarbeidere enten er med på å motivere eller demotivere oss i det arbeidet vi skal gjennomføre. Innenfor sosiale teorier har J. Stacy Adams utviklet en teori som kalles likeverdsteori, og denne teorien fremstiller likeverd som en motivasjonsfaktor (Kaufmann og Kaufmann, 2014). På en arbeidsplass blir det slik at vi hele tiden måler oss opp mot våre medarbeidere og da med tanke på den innsatsen de gjør, hvilke belønninger og oppmerksomhet de får av andre. Motivert atferd kan variere ettersom vi føler at andre gjør det bedre eller dårligere enn oss. Vi sammenligner vår innsats og det vi får i utbytte med andre medarbeidere og dette kan slå både positivt eller negativt ut. Det positive

kan være at vi finner ut vi tjener bedre eller har mer ansvar på arbeidsplassen, mens det negative kan være det motsatte. Disse sammenligningene foregår ikke bare på individnivå, men også i grupper. For å gi ett eksempel på hva sammenligning i gruppe er, kan vi se at en pedagogisk leder sammenligner seg med andre pedagogiske ledere. Sammenligningene kan gå i lønns- og arbeidsforhold av grupper med lik utdanning. Påvirkning av motivasjonen til medarbeidere kan påvirkes i stor grad av en opplevelse av likeverd og rettferdighet (Gotvassli, 2010).

2.3.3 Kognitive teorier:

I de kognitive teoriene vektlegges det at motivert atferd oppstår av forventninger om en måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Mennesker velger å handle på ulike vis, for at det skal føre til belønninger som er attraktive for seg selv som person (Gotvassli, 2013). Når vi snakker om motivasjon i kognitive teorier som omhandler forventningsteorier, så legges det vekt på atferd som fører til belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Victor Vroom har kommet med en kognitiv forventningsteori som går på ett individuelt perspektiv. Det som står sterkt i forventningsteoriene er at mennesker styrer atferden sin med tanke på belønninger i fremtiden (Busch m.fl., 2003). Vroom mener at vi mennesker velger atferd ut ifra den mest attraktive belønningen som kan oppnås (Gotvassli, 2013). Står man ovenfor ett valg så vil man velge den løsningen hvor man oppnår ønsket belønning. Belønningen kan være i form av ytre goder som lønn og materielle goder, men den kan også være i form av å tilfredsstille indre behov som status og posisjon (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Vroom mener at motivasjonen blir sterkere når belønningen er i forhold til det arbeidet som er nedlagt og de resultatene som oppnås. Det er derfor viktig at pedagogisk leder kjenner sine medarbeidere godt, og er godt kjent med hva hver enkelt opplever som belønning. Grunnen til dette er at mennesker har forskjellige meninger på hva en belønning kan være (Gotvassli, 2013).

2.3.4 Jobbkarakteristika-modeller:

Gotvassli sier at hver enkelt ansatt selv er personlig ansvarlig for å være engasjert i arbeidet sitt, som foregår i barnehagen (Gotvassli, 1991). I 1959 ble det gjort en stor undersøkelse som resulterte i en kjent trivsels- og motivasjonsteori (Busch m.fl., 2003), jobbkarakteristika-modell. Personen som gjorde denne undersøkelsen var Professor Fredrick Herzberg, som jobbet ved Universitetet i Pittsburg (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Herzbergs undersøkelse gikk ut på å intervju arbeidstakere i ulike bedrifter rundt omkring, for å finne ut av hva som gjorde at de trivdes eller mistrивdes med arbeidet. Herzberg sier på grunnlag av intervjuene at

vi mennesker trenger å få tilfredsstilt ulike hygienefaktorer før motivasjon kan oppstå (Gotvassli, 2013). Hygienefaktorer kan være økonomisk godtgjørelse, lederen (rettferdighet, delegering, kompetent, lærevillig) eller arbeidsforholdene (de fysiske arbeidsforholdene som hjelpemidler, temperaturforhold, lysforhold etc.) (Busch m.fl., 2003). Når hygienefaktorene er tilfredsstilt kan motivasjon oppstå. Herzberg mener det bare er noen faktorer som bidrar til økt motivasjon og han kaller disse motivasjonsfaktorer (Gotvassli, 2013). Ulike motivasjonsfaktorer kan være anerkjennelse for utført arbeid, ansvar, personlig vekst, prestasjoner og selve arbeidet som blir gjort. Denne jobbkarakteristika-modellen legger vekt på at det er egenskaper ved jobben i barnehagen som gjør at vi motiveres (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Det kan være ulike egenskaper ved jobben som gjør at vi motiveres, eksempler på dette kan være at vi opplever jobben som veldig interessant, at vi føler vi får noe igjen for det arbeidet vi legger ned eller at vi får tilbakemeldinger om arbeidet vi gjør (Gotvassli, 2013).

2.4 Situasjonsbetinget ledelse

Situasjonsbetinget ledelse bunner i at det ikke er noen lederstil som er bedre enn noen annen lederstil. Det er lederens måte å velge lederstil ut ifra situasjonen man befinner seg i som gjør den god (Busch m.fl., 2010). I en barnehage kommer personalgruppa til å inneha ulike arbeidsoppgaver og kvalifikasjoner innad i personalgruppa, og det er da det stilles krav til pedagogisk leders egenskaper og atferd (Flermoen, 2011). Personalgruppa innehar ikke bare ulike arbeidsoppgaver og kvalifikasjoner, men også ulike interesser. Når vi ser at alle i personalgruppa er ulike, kan vi og se at motivasjonen for ulike arbeidsoppgaver er forskjellig for hver enkelt i personalgruppa (Skogen m.fl., 2005). Som pedagogisk leder må man kunne velge hensiktsmessig lederstil etter å ha foretatt en vurdering av situasjonen. Noen av de viktigste faktorene som er med på å avgjøre valg av lederstil er: lederen, medarbeideren og situasjonen som skal håndteres (Gotvassli, 2013). Lederen må tilpasse oppgavene i forhold til personalet, utfordringene må ikke bli større enn hva man kan håndtere (Skogen m.fl., 2005). Lederen må se til at det blir samsvar mellom personalets kompetanse og de oppgavene/utfordringene de møter, for at man skal kunne kalle det god situasjonsbetinget ledelse (Gotvassli, 2013).

For å gi ett eksempel på hva effektiv lederatferd kan være, skal vi se litt nærmere på Paul Hersey og Ken Blanchard sin modell for lederatferd fra 1977. De legger vekt på medarbeidernes kompetanse og modenhet (Busch m.fl., 2010). Denne modellen legger til rette

for å utføre en situasjonsavhengig analyse av kompetansen personalet innehar, for så å kunne knytte analysen til de oppgavene som skal løses (Skogen m.fl., 2005). I stedet for å bruke begrepene menneskeorientert og oppgaveorientert bruker de støttende og styrende atferd (Busch m.fl.,2010). Hersey og Blanchard klassifiserer medarbeidernes kompetanse inn i fire ulike kompetansenivåer (vedlegg 4) (Kaufmann og Kaufmann, 2014). De klassifiserer ikke bare medarbeiderens kompetanse, men deler også lederstilene inn i fire nivåer (se figur 2) (Gotvassli, 2013). Ut ifra modellen kan vi se at en pedagogisk leder kan delegere oppgaver og gi mer ansvar til en medarbeider, som er villig og har kompetansen til å gjennomføre. Samtidig kan vi også se at når en medarbeider ikke kan og ikke vil, så må pedagogisk leder være befalende i form av å gi spesifikke beskjeder om hvordan oppgaver skal gjennomføres (Skogen m.fl., 2005).

3.0 METODE

I dette kapitlet skal jeg si noe om hvilke metoder jeg har valgt og bruke, litt om hva ett halvstrukturert intervju er, hvorfor jeg valgte å intervju de jeg gjorde, hvordan intervjuprosessen var og litt om etiske refleksjoner i forhold til intervjuene og intervjupersonene. Jeg har valgt å kalle de personene jeg intervjuet for intervjupersoner fordi det sier noe om at de er personer som svarer på spørsmål (Dalland, 2012).

3.1 Metoder

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å hatt en pragmatisk tilnærming, noe som vil si at jeg har prøvd å brukt både positivismen og konstruktivismen som et grunnlag. Posivismen legger vekt på at virkeligheten *"kan måles på en objektiv måte."* og at det som måles gjelder for det aller meste (Postholm og Jackobsen, 2011:27). For eksempel en positivist kan på et generelt grunnlag si at pedagogisk leder må gå igjennom et spesifikt skjema når hun har medarbeidersamtale, for at de skal få best mulig utbytte av den. En positivist ser ikke de forskjellene som finnes i for eksempel de ulike barnehagene, personalgruppa og individene, men utaler seg på ett generelt grunnlag (Postholm og Jackobsen, 2011). Det motsatte av positivismen er konstruktivismen, som ser mer det spesifikke enn det generelle. Hvor en positivist ville sagt at dette skjemaet for medarbeidersamtaler vil fungere best uansett hvilken barnehage, personalgruppe eller hvilke individer som bruker det, vil en konstruktivist se mer på den spesifikke barnehagen, personalgruppa eller individet. Det må være rettet mot den enkelte personalgruppa og den situasjonen de befinner seg i (Postholm og Jackobsen, 2011).

Det jeg ønsker er å ha en pragmatisk tilnærming hvor jeg ser begge sidene som like viktige, men at jeg kan bruke de til å avdekke ulike sider ved det jeg skal undersøke (Postholm og Jacobsen, 2011).

Det å motivere og å bli motivert er ikke noe jeg har erfart har blitt arbeidet med bevisst i de barnehagene jeg har vært i, så jeg var veldig spent på å høre hva intervjupersonene ville si. Før jeg dro ut i barnehagene for å intervju hadde jeg ingen spesiell formening om hvilke svar jeg skulle få på de spørsmålene jeg stilte, og jeg stilte med et åpent sinn. Det å gå ut med et åpent sinn vil si at jeg brukte en induktiv tilnærming (Postholm og Jacobsen, 2011). En kvantitativ metode vil si at man setter tall på det man skal analysere (Hjerm og Lindgren, 2011). For å si det litt med andre ord så ”gir de data i form av målbare enheter” (Dalland, 2014:112). For å kunne skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode kan man tenke seg at det som kan uttrykkes som tall eller mengder er kvantitativ, mens det som ikke uttrykkes på dette viset er kvalitativ (Holter og Kalleberg, 1996). Jeg valgte i denne oppgaven en kvalitativ metode.

3.2 Kvalitativ metode

Det at jeg har valgt en kvalitet metode vil si at jeg prøver å forminske avstanden mellom meg som stiller spørsmålene og de jeg stiller spørsmålene til (Dalland, 2014). Det betyr også at jeg prøver å forstå mine intervjupersoners synspunkt og deres opplevelser (Dalen, 2004). I og med at en kvalitativ metode er en metode hvor man intervjuer ulike personer grundig, så kan man ikke ha for mange intervjupersoner (Dalland, 2014).

3.3 Utvalg

Problemstillingen min tar utgangspunkt i at jeg skal se hvordan en pedagogisk leder kan motivere personalgruppa si, så jeg har valgt å intervju en assistent og en pedagogisk leder fra samme barnehage, men på to ulike avdelinger. Både pedagogisk leder og assistenten er personer jeg har kjennskap til fra tidligere og jeg så på dette som noe positivt med tanke på intervjuet. I og med at jeg kjente de litt fra før av, så følte jeg at vi kom til å ha en lett tone og at de ville kunne slappe av under intervjuet.

3.3.1 Forarbeid til intervju

Før jeg dro ut i barnehagen og intervjuet assistenten og pedagogisk leder, så forberedte jeg to intervju-guider. Intervjuformen jeg valgte var et halvstrukturert intervju, hvor jeg da har valgt

ut temaer jeg vil fokusere mot på forhånd. For å få ett best mulig grunnlag for analysen og drøftingen valgte jeg å arbeide godt med utarbeidingen av intervjuguiden. Jeg prøvde å lage spørsmålene så tydelige som mulig og ikke ledende. Jeg føler at de spørsmålene jeg laget, ikke krever spesiell kunnskap som intervjupersonene ikke innehar (Dalen, 2004). Grunnen til at jeg forberedte to ulike intervjuer var at jeg kom frem til at jeg ville høre hvordan pedagogisk leder jobbet med å motivere personalgruppa, samtidig som jeg ville se den andre siden – om assistenten følte han ble motivert av pedagogisk leder og hva som bidro til dette. Intervju-guidene ble godkjent av veilederen og jeg dro og snakket med styrer i barnehagen og intervjupersonene om hva jeg ønsket med disse intervjuene, så avtalte vi tid og jeg kunne sette i gang med intervjuene.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Under hele intervjuet var intervjupersonene klare over at de kunne trekke seg når som helst, og med deres samtykke tok jeg opp intervjuene med en diktafon. Intervjupersonene fikk tilbud om noe å drikke, og vi startet med basisspørsmålene, hvor gamle de var, hvor lenge de hadde arbeidet i denne barnehagen og hvor lenge de hadde arbeidet i dette yrket til sammen. Begge intervjuene fikk en naturlig flyt, hvor jeg stilte oppfølgingsspørsmål etter hvert der det var naturlig.

3.3.3 Etterarbeid av intervju

Etter jeg var ferdig med intervjuene satte jeg meg ned og transkriberte dem. Det at jeg transkriberte intervjuet vil si at jeg skrev ned ord for ord hva som ble sagt (Dalland, 2014). Videre så førte jeg dem inn på dataen og bearbeidet teksten (delte teksten inn i setninger og fjernet noe av det muntlige språket) før jeg skrev den ut (Dalland, 2014). Jeg markerte svarene jeg hadde fått på de ulike spørsmålene og begynte å sammenligne dem for å se hva som var likt og ulikt, så førte jeg inn resultatene som kan sees i neste kapittel.

3.4 Etiske refleksjoner

Jeg startet intervjuprosessen med å dra til barnehagen og snakke med styrer, hvor jeg informerte om hva bacheloroppgaven min gikk ut på, og hva jeg ønsket med disse intervjuene. Under denne samtalen sa jeg litt om hvem jeg kunne tenke meg og intervjuer og hvorfor jeg hadde valgt ut disse. Når styrer godkjente planene mine gikk jeg og pratet med de ønskede intervjupersonene og forklarte hva jeg ønsket, og om de ville være med. Jeg sikret meg deres frivillige deltakelse og de var klare over at de kunne trekke seg når som helst under

prosessen (Kvale, 1997). Intervjupersonene fikk også informasjon om målet med disse intervjuene, at intervjuet skulle tas opp og hvordan jeg skulle presentere dem i oppgaven senere (Dalen, 2004). I denne bacheloroppgaven blir intervjupersonenes anonymitet bevart og det vil ikke komme frem hvilken barnehage jeg har vært i, og hvem jeg har intervjuet.

4.0 ANALYSE AV RESULTAT OG DRØFTING

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på resultatene fra intervjuene, og jeg har valgt å tematisere resultatene under motivasjon og ledelse, og jeg kommer til å sortere svarene under hvert tema. For å utføre dette ble de samme temaene brukt under begge intervjuene, som er ifølge Dalland, 2014 riktig måte å gjøre det på. Jeg kommer også til å drøfte disse resultatene opp mot teorien jeg skrev i kapittel 3.

4.1 Motivasjon

Første del av intervjuguiden til begge intervjupersonene handlet om motivasjon. Hva de legger i begrepet motivasjon, hvordan de blir motiverte/motiverer og eksempler på dette. Jeg fikk noen ganske like og noen ulike svar på spørsmålene jeg stilte, og jeg skal her prøve å belyse dette.

I det første spørsmålet jeg stilte ønsket jeg å få høre hva de la i begrepet motivasjon, og svarene jeg fikk var at både pedagogisk leder og assistenten la vekt på menneskene i rundt seg som en viktig del av dette begrepet. Pedagogisk leder forklarte det slik: *"For meg er det motivasjon å se at vi er forskjellige i personalgruppa, at vi utfyller hverandre."* Assistenten forklarte det på en litt annen måte: *"For meg så er motivasjon hovedsakelig arbeidsmiljø. En arbeidsdag i barnehagen er veldig variert. Det handler om menneskene rundt deg. Hvis alle stiller opp og er profesjonelle og hyggelige, så motiverer det meg til å komme på jobb neste dag."* Begge intervjupersonene trakk frem personalet rundt seg som en del av motivasjonsbegrepet, og dette ser vi og i de sosiale motivasjonsteoriene som omhandler vårt forhold til våre medarbeidere som enten er motiverende eller demotiverende (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Jeg tolker det ut ifra disse utsagnene at begge intervjupersonene setter sine kollegaer veldig høyt når det kommer til å motivert i arbeidet sitt, og da er det viktig at personalgruppa samarbeider godt for at de skal fortsette med å motivere hverandre.

Pedagogisk leder fortsatte med å si dette om begrepet motivasjon: *"Begrepet motivasjon for meg er hvordan jobben din blir lystbetont. Hva man kan gjøre for å få det trivelig på jobb, har lyst til å dra på jobb og å være sammen med barna."* Hun sa her litt om hva man kan gjøre, før hun fortsatte med å forklarte litt mer spesifikt hva som motiverer henne: *"Jeg mener det også er motivasjon å ha noe å strekke seg etter og å se barna utvikler seg og får nye erfaringer."* Alle ansatte på en arbeidsplass er selv ansvarlige for å engasjere seg i arbeidet sitt (Gotvassli, 1991). Pedagogisk leder trekker inn hva man kan gjøre for å få det trivelig på jobb når hun forklarer begrepet motivasjon, og hun er da inne på jobbkarakteristika modellen hvor Herzberg vektlegger at mennesker må få tilfredsstilt ulike hygienefaktorer før motivasjon oppstår (Gotvassli, 2013). Når disse hygienefaktorene er tilfredsstilt kan motivasjonen oppstå og da finns det ulike motivasjonsfaktorer som bidrar til at man kan ha det trivelig og har lyst til å dra på jobb (Gotvassli, 2013). Videre sier hun at man må ha mål og strekke seg etter, og dette støttes opp av Victor Vroom som sier at mennesker styrer atferden sin ut fra en forventning om en måloppnåelse (Busch m.fl., 2003). Måloppnåelsen i dette utsagnet fra pedagogisk leder, slik jeg tolker det, var å se barna utvikle seg og få nye erfaringer.

Neste spørsmål handlet om hva en motiverende leder var for hver av dem, og det som kom frem fra pedagogisk leder var: *"En motiverende leder finner utfordringer til hver enkelt i personalgruppa, akkurat passe med utfordringer."* For at pedagogisk leder skal kunne finne utfordringer til hver enkelt i personalgruppa, mener jeg det er det viktig at det bygges opp en psykologisk kontrakt. Denne kontrakten handler om at pedagogisk leder må skape tillitt mellom seg selv og den ansatte (Gotvassli, 2013). Pedagogisk leder må bli godt kjent med personalet på avdelingen og vite hva det er som motiverer dem til å ta imot nye utfordringer (Gotvassli, 2013), og ut fra det tilpasse dem i forhold til hva de kan håndtere (Skogen m.fl., 2005). Videre sier hun at: *"Om de står fast kan vi gi de noen drypp med ideer, da kommer de bestandig på noe. At man har humor, har det artig sammen er god motivasjon. Man må passe på at ikke blir tungt og trasig. Lederen må få la personalet løse oppgaver på sin måte, når man har delegert de bort."* Det pedagogisk leder sa i utsagnet over tenker jeg kan sees på som tips til andre pedagogiske ledere, for det er fort gjort å glemme viktigheten av å ha det artig sammen på arbeidsplassen. En annen viktig ting hun sier er at når en pedagogisk leder først har delegert bort oppgaver, så må personalet få løse dem på sin måte.

"En motiverende leder for meg sjefer ikke, men har oversikt og følger opp alt og alle. Lederen tilrettelegger for sine ansatte. Legger seg ikke bort i våre arbeidsoppgaver, men følger opp at

ting blir gjort.”. Assistenten beskrev ovenfor en motiverende leder for henne, før hun fortsatte med å si litt om hvordan hun føler det på sin arbeidsplass: *”Jeg kjenner ikke noe press og det er en person jeg kan gå å snakke med uten å tenke ”der er lederen, nå må jeg trekke meg tilbake”.* Dette er en motiverende leder for meg. Vi spøker litt med hverandre og det må ikke bli for seriøst.”. Assistenten beskrev en motiverende leder som en person som tilrettelegger og følger opp sine ansatte, og dette kan vi også se når vi snakker om den psykologiske kontrakten. Da snakker vi om gjensidig tillit hvor personalet har forventninger om at deres behov blir dekt og de igjen utfører jobben (Gotvassli, 2013). Ved at lederen tilrettelegger for sine ansatte, gir det en visshet om at han viser omsorg for sine ansattes behov (Gotvassli, 2013).

Det neste spørsmålet formulerte jeg på to måter for å tilpasse det best mulig til intervjupersonene mine. Spørsmålet jeg stilte pedagogisk leder var *”Hva legger du vekt på når du motiverer dine medarbeidere?”*, og til assistenten spurte jeg *”På hvilken måte motiveres du best i arbeidet ditt?”*. Svarene jeg fikk her var ulike men samtidig like. Pedagogisk leder svarte fra sitt ståsted som leder, mens assistenten svarte hvordan hun opplevde å bli motivert fra sin leder. Pedagogisk leder forklarte det på denne måten: *”De får være med på å planlegge og å evaluere. Det håper jeg motiverer personalet på avdelingen min. Prøver å gi de tilbakemeldinger når de arbeider, akkurat når de er ferdige eller like etterpå. Det å ha fokus på det som fungerer bra.”*. Herzberg sier også noe om tilbakemeldinger i sin jobbkarakteristika modell. Han sier at ulike motivasjonsfaktorer for personalgruppa kan være anerkjennelse for jobben de har gjort og da i form av tilbakemeldinger. I hans teori nevnes det også ansvar og prestasjoner som en motivasjonsfaktor (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Ut ifra pedagogisk leders utsagn kan vi se at hun jobber i tråd med denne teorien på dette punktet. Hun nevner og et eksempel på når hun kommer med positive tilbakemeldinger: *”I for eksempel ei samlingsstund kan det være slik at det meste fungerer veldig bra, mens noe ikke er like bra. Da mener jeg at fokuset skal være på det som er bra, for alle klarer å finne feilene sine selv. Det bør bestandig være mer ros enn ris.”*.

Pedagogisk leder la vekt på inkludering og positive tilbakemeldinger og hun fremhevet at det er viktig at det fokuseres på mer det positive enn det negative fordi alle klarer og finne sine egne feil selv. Assistenten la også vekt på det samme og forklarte det fra den andre siden, hvordan hun føler at hun blir motivert i jobben sin: *”Jeg er ikke den personene som liker å få skryt men det er godt å få tilbakemeldinger på jobben jeg gjør. Slik som jeg har det nå, så føler jeg*

at jeg har fått mye ansvar og det motiverer meg.”. Jeg føler at denne uttalelsen fra assistenten viser at tilbakemeldinger er viktige, selv om noen sier de ikke liker å få det så er det bestandig godt å høre at man gjør noe bra. J. Stacy Adams teori mener jeg støtter opp det assistenten sier om at mye ansvar motiverer henne. Hun vet hun har fått mye ansvar gjennom å sammenligne seg selv med de andre i personalgruppa, og dette er noe som motiverer henne (Gotvassli, 2010). *”Jeg blir inkludert i det som foregår og får ansvarsoppgaver som jeg mestrer. Samtidig er de oppgavene slik at jeg får brukt meg selv og de erfaringer og kunnskaper jeg har fra før av.*”. Ut ifra utsagnet over tolker jeg det dit at det viser at assistenten har en leder som har valgt en hensiktsmessig lederstil ovenfor denne assistenten (Gotvassli, 2013). Lederen har tilpasset oppgavene til assistenten, ut ifra hennes kunnskaper og erfaringer (Skogen m.fl., 2005) og dette fører igjen til økt motivasjon. Hun føler hun mestrer oppgavene sine og får anerkjennelse for den jobben som gjøres (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

Som vi kan se i begge utsagnene så trekker intervjupersonene frem tilbakemeldinger som en viktig motivasjonsfaktor i arbeidet deres. Assistenten fortsetter med å si at: *”Jeg motiveres av å se personalet rundt meg har det bra. At jeg er trygg på mine medarbeidere, de er trivelige, vi gir positive tilbakemeldinger til hverandre, kommer med innspill og at de spør meg om råd i ulike situasjoner motiverer meg i arbeidet.*”. Hun sier at hun ikke bare liker å få tilbakemeldinger på seg selv men også at det gis til hverandre innad i personalgruppa. En annen ting som blir nevnt er at innad i personalgruppa så spør de hverandre om råd, kommer med innspill og at hun ser at de har det bra. Dette mener jeg kan sees i sammenheng med J. Stacy Adams sier i sin likeverdsteori at vi sammenligner oss opp mot hverandre i en personalgruppe, og at dette kan føre til mer motivert atferd eller mindre motivert atferd (Gotvassli, 2010). I lys av dette utsagnet tolker jeg det dithen at denne assistenten føler at hun er på lik linje med de andre ansatte på avdelingen og at denne likeverden er en motivasjonsfaktor for henne (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

Et eksempel fra pedagogisk leder på hva hun gjør for å motivere personalgruppa si er: *”Jeg er ganske åpen, vi må ikke ha noen hemmeligheter for hverandre. For eksempel gir jeg tilbakemeldinger fra foreldresamtaler for at de også skal få vite hva det blir snakket om. De får også være med på å forberede disse samtalene.*”. Pedagogisk leder avslutter med noe jeg mener er viktige ord for alle pedagogiske ledere som jobber rundt i forskjellige barnehager, må huske på: *”Deres kunnskaper og observasjoner er like viktige som mine. Selv om jeg har det overordna ansvaret, så er de like viktige.*”. Dette eksemplet viser at hun tar med

personalet sitt på det som foregår på avdelingen og hun ser at deres kunnskaper og observasjoner er like viktige som hennes. Det er ikke bare slik at disse kunnskapene og observasjonene er like viktige som de hun har, vi mennesker er ulike og vi oppfatter ting på ulike vis. Det kan være nyttig for oss å få andres oppfatning og vurdering i det daglige arbeidet (Skogen m.fl., 2005).

4.2 Ledelse

Etter å ha snakket en del om motivasjon gikk vi over på temaet ledelse, og det første spørsmålet jeg stilte dem innenfor dette temaet var om de kunne si hva en god leder for dem er. Svarene jeg fikk på dette spørsmålet var noe ulike men de begge trakk frem at en god leder tok ansvar og stå frem når avgjørelser skal tas. Assistenten forklarte det på denne måten: *"Alle i personalgruppa har ulike roller, men lederen må være den som står frem og tar avgjørelser om det er noe."*, og pedagogisk leder sa det på et litt annet vis: *"Jeg mener man skal vite hvem som er lederen, men man er like mye verdt. Ingen er uunnværlige, men samtidig så har en leder litt mer ansvar, og det ansvaret må hun ta."* Hun sa også litt om hva ansvarsoppgavene til en leder er: *"Det er lederen som må planlegge, starte prosessene, ha noen tanker og være litt foran, men hun kan delegere til sine medarbeidere. En leder skal ha respekt for personalet og lytte til de og deres ideer."* Jeg tolker det dit at pedagogisk leder må kunne velge lederstil etter å ha vurdert situasjonen man befinner seg i og stille opp å ta ansvaret for det som skal gjøres (Gotvassli, 2013). Etter å ha vurdert situasjonen kan pedagogisk leder delegere om mulig til medarbeiderne som kan takle utfordringene (Skogen m.fl., 2005). Rammeplanen sier også noe om dette som jeg tenker sier noe om ansvaret en pedagogisk leder har på avdelingen: *"Pedagogisk leder har ansvaret for planlegging, dokumentasjon og vurdering av arbeidet i barnegruppen han/hun har ansvaret for."* (Kunnskapsdepartementet, 2011:53).

Videre sier assistenten dette om hvilke personlige egenskaper lederen bør inneha: *"En hyggelig med bestemt person, klarer å være litt allsidig. Lederen har ansvaret for oss også, ikke bare barna. Jeg mener en god leder skal passe på at vi får det vi trenger, har oversikt og stå-på vilje."* Til slutt sier hun nå om hvordan hun ønsker at forholdet mellom henne og lederen skal være: *"I stedet for å si at "du skal gjøre slik.", syns jeg det er bra når lederen spør på forhånd. Jeg må kunne si ifra om det er noe og det samme må lederen kunne gjøre til meg"*. For at assistent skal være fornøyd med lederen sin, kan vi i lys av dette svaret se at hun trenger å få dekt noen grunnleggende behov (Busch m.fl., 2003). Slik jeg forstår det er disse

behovene at hun har en leder som bryr seg, er allsidig, informerer, tar ansvar og spør i stedet for å forvente at ting blir gjort. Fyller ikke lederen disse kriteriene må hun jobbe for å komme dit. (Busch m.fl., 2003). Måten man kan jobbe mot å få dekt disse behovene er flere, den første som slo meg var at assistenten igjennom en samtale med lederen kan ta opp hvordan hun ønsker å ha det, for at hun skal trives godt på arbeidsplassen. Da blir det opp til lederen hvordan det håndteres videre og, om hun er villig til å jobbe for ett godt samarbeid mellom seg og assistenten.

Menneskesyn er også noe som blir nevnt av assistenten, samt et ønske om at personalgruppa kan møtes utenfor arbeidstid: *”Hvordan behandles menneskene rundt deg, klarer man å se gjennom deres øyne og vise empati. En god leder jobber litt for personalet skal kunne treffes utenfor arbeidstid, for å kunne bli kjent også litt privat. En større plattform.”* Om personalgruppa møtes utenfor arbeidstid kan det bidra til en bedre forståelse av hverandre. Det er ofte slik at i ei personalgruppe så sammenligner man seg selv med de andre i rundt seg (Gotvassli, 2013), og ved å bli kjent utenfor arbeidsplassen tror jeg man kan bli kjent med hverandre på ett annet vis, uten og måtte legge så mye i hva de andre sier og gjør. Gjennom å se hvordan mennesker er i møte med hverandre, vil man lære mye om den personen.

Pedagogisk leder forklarte kort hvordan hun mener en god leder arbeider: *”En god leder involverer hele personalgruppa, tar personalet på alvor og inkluderer dem slik at de får komme med sine synspunkter og blir respektert for dem.”* Inkludering er et begrepet som går igjen i mange av utsagnene til både assistenten og pedagogisk leder, og man kan og se dette opp mot de fire ulike motivasjonsteoriene. I Maslows behovsteori kan inkludering være ett behov en i personalgruppa har, som må dekkes for å kunne klatre oppover i behovspyramiden (Kaufmann og Kaufmann, 2014). J. Stacy Adams har utviklet en likeverdsteori innenfor de sosiale teoriene, og her kan inkludering sees på som noe som alle skal få være en del av for at det skal skape økt motivasjon. Føler ikke alle i personalgruppa at de blir inkludert like mye som noen av de andre, kan dette bidra til demotivering (Gotvassli, 2010). I forhold til Victor Vrooms forventningsteori innenfor de kognitive teoriene, kan man tenke seg at inkludering er en form for belønning etter å ha arbeidet målrettet for akkurat denne belønningen (Busch m.fl., 2003). Jobbkarakteristika-modellen tar utgangspunkt i at hver enkelt i personalgruppa er selv ansvarlig for å være engasjert i arbeidet (Gotvassli, 1991), og Herzberg med sin trivsel- og motivasjonsteori (Busch m.fl., 2003) legger vekt på at det er noen faktorer som bidrar til

økt motivasjon (Gotvassli, 2013). En av disse faktorene for økt motivasjon, kan være akkurat inkludering i arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

Etter å ha fått hørt hvordan intervjupersonene beskrev hva en god leder er for dem, ønsket jeg å få svar på hvordan assistenten ønsket å bli ledet og om pedagogisk leder tilpasser sin lederstil ovenfor de ulike ansatte, eller om hun leder de på samme måte. Assistenten på sin side startet med å si litt om hvordan hun ikke ville ha det: *"Jeg vil ikke ha en leder som kommer og sjefer, for det er ikke slik en leder burde gjøre det."* Etter å ha sagt hvordan hun ikke ville ha det, kom hun med eksempel på hvordan hun ønsker å ha det: *"En leder har tillit til sine ansatte, så spør de om det er noe de lurte på og omvendt. En leder skal motivere og samtidig være medmenneskelig. Lederen skal kunne ta avgjørelser når det trengs, og jeg ønsker at det skal være god kommunikasjon mellom leder og medarbeidere."* For at en pedagogisk leder skal kunne vite hvordan personalgruppa ønsker å bli ledet, tror jeg det er viktig at hun snakker med personalet både enkeltvis og hele gruppa samlet. På denne måten blir de bedre kjent og danner et grunnlag for samarbeidet videre, og da kommer vi tilbake til den psykologiske kontrakt. Det vektlegges at pedagogisk leder skal bruke tid, tålmodighet og innlevelse på å bli kjent med personalgruppa, for å kunne bygge opp tillit og forventninger om at deres behov blir tilfredsstilt (Gotvassli, 2013).

Pedagogisk leder sier litt om hvordan hun tilpasser sin lederstil ovenfor personalgruppa si: *"Jeg må tilpasse lederstilen etter personalet, for vi er alle sammen forskjellige. Vi gjør ting forskjellig og noen trenger lengre tid enn andre."* Hun kommer og med et eksempel på en situasjon hvor hun må tilpasse lederstilen sin: *"Får jeg vikarer på avdelingen må jeg detalj-styre mer enn det jeg gjør med mine faste ansatte. Dette er fordi de ikke har den samme oversikten og de kjenner i barna like godt."* Ut ifra det pedagogisk leder sier kan vi se at hun følger Hersey og Blanchard sin modell for lederatferd. Dette gjør hun igjennom at hun utfører en situasjonsavhengig analyse av personalets kompetanse, før hun ser på denne kompetansen i forhold til de oppgavene som skal gjøres (Skogen m.fl., 2005). Ut ifra det hun observerer ser hun for eksempel at hun må detalj-styre vikarer hun får, mer enn det faste personalet på avdelingen (Skogen m.fl., 2005). Dette må hun gjøre fordi de ikke bestandig har den samme kompetansen og erfaringene som resten av personalet.

Det siste spørsmålet jeg stilte hver av intervjupersonene, var og tilpasset hver av dem. Til pedagogisk leder spurte jeg om hvordan hun trodde sin måte å lede på påvirket hennes

medarbeideres motivasjon, og hun svarte at: *"Mine medarbeidere vil ha ansvar, det har de bestandig ville ha hatt. De tilbakemeldingene jeg har fått fra dem tilsier at de liker det. Det virker ikke som de gruer seg til å komme på jobb."* Pedagogisk leder sier hun får tilbakemeldinger om at personalgruppa liker å få ansvar, og rammeplanen støtter opp om dette og sier at hun bør legge til rette for mest mulig medvirkning fra personalgruppa (Kunnskapsdepartementet, 2011). Ut ifra hva pedagogisk leder sier så tolker jeg det dit at hun har vurdert personalgruppas kompetanse (Gotvassli, 2013), før hun har delegert ansvaret til dem (Skogen m.fl., 2005). Hun fortsatte med noen ord jeg mener alle bør huske på: *"Vi er mennesker og alle mennesker har følelser og er til tider sårbare, om man ikke blir respektert eller får kritikk. Dette kan være grunner til at man mister motivasjonen, så det er viktig at vi jobber for å ha det bra sammen."*

Til assistenten stilte jeg spørsmål om hvordan pedagogisk leders måte å lede på påvirket hennes motivasjon for arbeidet, og hun svarte at hennes leder er: *"Lederen er rolig og er flink til å gi tilbakemeldinger når jeg gjør noe bra. Samtidig er hun mild i væremåten men engasjert og inkluderende."* Begrepene inkluderende og tilbakemeldinger dukker opp også her, og det mener jeg sier litt om viktigheten av at personalgruppa blir inkludert og ønsket om å få tilbakemeldinger på arbeidet de gjør. Dette er noe de setter høyt og det mener jeg må respekteres og arbeides for at skal blir gjort i det daglige arbeidet. Jeg tolker det slik at dette kan for noen være viktige motivasjonsfaktorer for at de skal kunne trives med arbeidet sitt (Gotvassli, 2013). En side av inkludering, slik jeg tolker det, kan være som rammeplanen sier, at pedagogisk leder informerer personalgruppa om de mål og rammer barnehagen har. Personalgruppa får en felles forståelse innad i personalgruppa om hva dette innebærer (Kunnskapsdepartementet, 2011). *"Hun sier ikke at jeg skal gjøre ting, men spør om jeg kan. Hun er tydelig og vi i personalet får den informasjonen vi trenger. Alt dette gjør at jeg motiveres til å komme på arbeid."* At assistenten sier at lederen er tydelig tolker jeg dithen at dette er en leder som gir forståelige og tydelige beskjeder om det som skal gjøres, slik at det ikke er rom for mistolkning. Assistenten fortsetter med å si at dette er noe som gjør at hun motiveres i arbeidet og jeg ser da at dette stemmer med Herzbergs jobbkarakteristika-modell om trivsel- og motivasjons teori (Busch m.fl., 2003). Herzberg sier at før motivasjon kan oppstå må ulike hygienefaktorer tilfredsstillers (Gotvassli, 2013). En av disse hygienefaktorene er lederen og om han er rettferdig, delegerer oppgaver etc. (Busch m.fl., 2003).

5.0 KONKLUSJON

I dette kapitlet kommer jeg til å komme med en oppsummering, der jeg har lagt hovedfokuset på drøftingsdelen i oppgaven. Videre kommer jeg til å komme med en konklusjon på problemstillingen min før jeg vil si litt om videre forskning og andre forskningsspørsmål som har dukket opp i prosessen med denne bacheloroppgaven. Kvaliteten på barnehagen avspeiler kvaliteten på de som jobber der. Godt motiverte ansatte gir den beste barnehagen.

5.1 Oppsummering

Hele arbeidsprosessen med denne oppgaven har vært veldig spennende og lærerik. Jeg har fått innblikk i hvordan det arbeides med motivasjon innad i personalgruppa i barnehagen, og dette er noe som viktig for at personalet skal trives med arbeidet de gjør, og at barnehagen oppfyller sine forpliktelser jmf. Planverk i forhold til barn og foreldre.

Jeg ser etter å arbeidet med dette temaet, at dette er noe det må arbeides mer med. Det tar tid å bygge opp et godt nok forhold mellom pedagogisk leder og personalet, til at hun vet hva som motiverer dem i arbeidet og hvordan hun kan bidra til opprettholde motivasjonen.

Delkapitlene mine var delt opp i de temaene jeg har i intervjuguidene mine: motivasjon og ledelse. Jeg tok for meg hvert spørsmål jeg stilte under intervjuene i drøftingskapitlet fordi jeg følte svarene jeg fikk var viktige å ha med for min oppgave. Inkludering og ansvar er to begreper sammen med tilbakemeldinger og delegering som dukker opp gjentatte ganger under intervjuene og som jeg har prøvd å belyse i drøftingskapitlet. Pedagogisk leder sa gjentatte ganger at hun inkluderte personalet i arbeidet som ble gjort, og at hun delegerte ansvar ettersom de kunne håndtere det. Assistenten trakk også inn dette som noe hun mente var viktig for hennes motivasjon for arbeidet.

5.2 Svar på problemstillingen

Ut ifra drøftingsdelen av oppgaven skal jeg gi ett svar på problemstillingen min:

Hvordan kan en pedagogisk leder arbeide for å motivere personalgruppa i barnehagen?

Jeg mener at det ikke fins en fasit for hvordan pedagogisk leder kan motivere personalgruppa, men et moment i denne problemstillingen blir at det er viktig at pedagogisk leder blir godt kjent med personalet sitt, skaper en felles plattform. Gjennom å bli godt kjent med personalet blir pedagogisk leder kjent med hva som motiverer hver enkelt, og ut ifra det kan arbeide videre for å finne veier for å motivere videre i arbeidet. Noe av det som kan nevnes som nyttige hjelpemidler i dette arbeidet er at personalet skaper en felles pedagogisk plattform, det

er god kunnskap innad i personalgruppa om planer og at det samarbeides med disse for å skape et eierforhold og tilslutt at man har en rolleavklaring. Personalgruppa vet hvem som har det overordna ansvaret og er den pedagogiske lederen og hvem som har ansvar for hva, men de skal være delaktige i arbeidet som skal gjøres og blir gjort i barnehagen.

Resultatene fra intervjuene viser at pedagogisk leders måte å motivere på, samsvarer med assistentens følelser rundt det å bli motivert. Det samme gjør pedagogisk leders måte å lede på. Ut fra disse resultatene mener jeg at det er viktig at pedagogiske ledere blir mer bevisste på arbeidet med å motivere personalgruppa. Jeg sitter igjen med følelsen av at arbeidet de gjør motiverer personalet, men at det ikke bestandig er gjennomtenkt. Blir man mer bevisst om hva motivasjon gjør med ansatte i barnehagen, tror jeg man ville arbeidet mer med legge til rette for økt motivasjon. En måte man kan bli bedre kjent med personalet sitt på er å ha en forventningsavklaring blant personalet, hvor man sier litt om forventninger til seg selv, til den pedagogiske lederen og til de andre i personalgruppa.

5.3 Videre forskning

Om jeg hadde hatt muligheten til å gått mer i dybden og har hatt bedre tid til dette, ville jeg intervjuet flere pedagogiske ledere og assistenter for å kunne sammenligne svarene, for så å se om det arbeides med motivasjon likt eller ulikt i forskjellige barnehager. Gjennom denne prosessen dukket det opp noen spørsmål som hadde vært interessante å fått svar på. For eksempel *"Hvorfor jobbes det ikke mer med motivasjon i barnehagen?"* og *"Hvordan kan personalgruppa motivere sin pedagogiske leder på avdelingen?"*.

6.0 LITTERATURLISTE

Barnehageloven (2008) – *Lov om barnehager*. Hentet 26.05.2015 fra:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole (2000) – *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4. Utgave), Universitetsforlaget AS, Oslo.

Busch, T., Vanebo, J. O., Dehlin, E. (2010) – *Organisasjon og organisering*. (6. Utgave). Universitetsforlaget AS, Oslo.

Dalen, Monica (2004) – *Intervju som forskningsmetode – En kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget AS, Oslo

Dalland, Olav (2012) – *Metode og oppgaveskriving*. (5. Utgave, 1. Opplag). Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2015) – *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. (2. Utgave). Fagbokforlaget AS, Bergen.

Flermoen, Solveig (2011) – *Søkelys på organisasjon og ledelse. Innføring for helse- og sosialsektor*. (4. Opplag). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Gotvassli, Kjell-Åge (2010) – *Barnehager. Organisasjon og ledelse* (4. Utgave, 3. Opplag). Universitetsforlaget AS, Oslo.

Gotvassli, Kjell-Åge (2013) – *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget AS, Oslo.

Gotvassli, Kjell-Åge (1991) – *Personalutvikling i barnehagen*. Kjell-Åge Gotvassli og TANO AS, Kolbotn.

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2014) – *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. Utgave, 5. Opplag). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Kunnskapsdepartementet (2011) – *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*.
Kunnskapsdepartementet, Bergen.

Kvale, Steinar (1997) – *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. (3. Opplag). Hans Reitzels Forlag A/S, København.

Meyer, Elisabeth Støre (2005) – *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. (2. Utgave).
Universitetsforlaget AS, Oslo.

Postholm, May Britt og Jackobsen, Dag Ingvar (2011) – *Læreren med forskerblikk: innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Skogen, E. (red), Haugen, R., Lundestad, M. og Slåtten, M. V. (2005) – *Ledelse i barnehagen*.
E. Skogen (red.), *Å være leder i barnehagen* (s. 19-44). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Sverdrup, Therese E. (2014) – *Psykologisk kontrakt – et nytt ledelsesperspektiv*. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, s. 64-71. Hentet 26.05.2015 fra: -
<http://www.magma.no/psykologisk-kontrakt2>

7.0 VEDLEGG

7.1 Intervjuguider

INTERVJU GUIDE

Problemstilling: *"Hvordan kan en pedagogisk leder arbeide for å motivere personalgruppa i barnehagen?"*

Pedagogisk leder

1. Hvor gammel er du?
2. Hvor lenge har du arbeidet her?
3. Har du erfaringer fra andre barnehager eller andre stillinger/avdelinger i denne barnehagen?
4. Hvor lenge har du vært pedagogisk leder?

Motivasjon

1. Hva legger du i begrepet motivasjon?
2. Hva vil du si er en motiverende leder? Utdyp
3. Hva legger du vekt på når du motiverer dine medarbeidere? Utdyp
4. Kan du gi konkrete eksempler på hva du gjør?

Ledelse

1. Hva mener du er en god leder?
2. Tilpasser du lederstilen i forhold til de ulike ansatte, eller leder du alle på samme måte? Begrunn svaret!
3. Hvordan tror du din måte å lede på påvirker dine medarbeideres motivasjon?

INTERVJU GUIDE

Problemstilling: *”Hvordan kan en pedagogisk leder arbeide for å motivere personalgruppa i barnehagen?”*

Assistent

1. Hvor gammel er du?
2. Hvor lenge har du arbeidet her?
3. Har du erfaringer fra andre barnehager eller andre avdelinger i denne barnehagen?

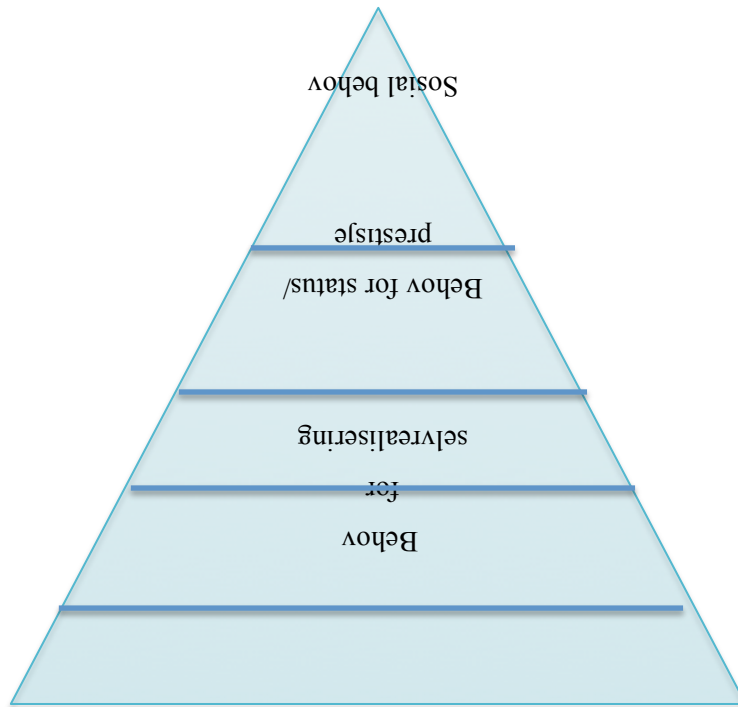
Motivasjon

1. Hva legger du i begrepet motivasjon?
2. Hva er en motiverende leder for deg? Utdyp
3. På hvilken måte motiveres du best i arbeidet ditt?
4. Kan du gi konkrete eksempler?

Ledelse

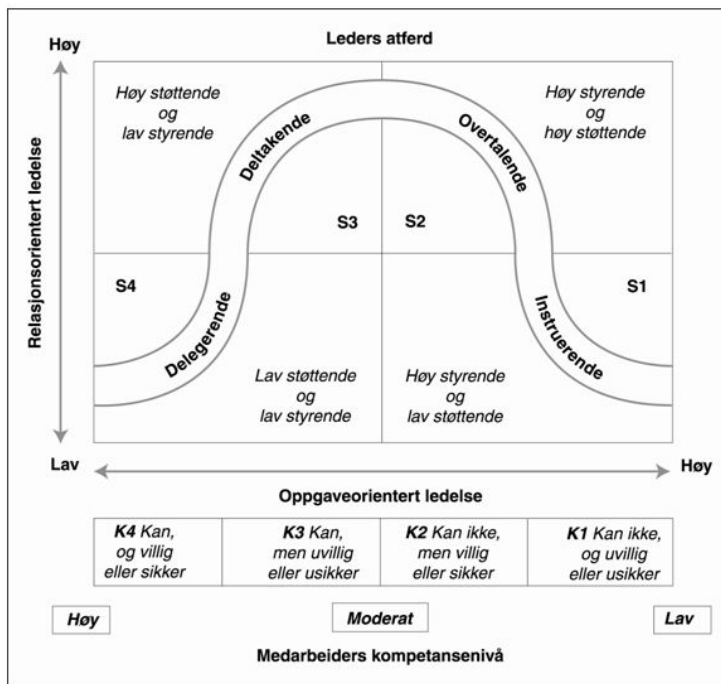
1. Hva mener du er en god leder?
2. Hvordan ønsker du å bli ledet?
3. Hvordan påvirker pedagogisk leders måte å lede på din motivasjon for arbeidet?

7.2 Maslows behovspyramide



Gotvassli, 2013:153

7.3 Hersey og Blanchards modell for lederatferd



Einarsen, og Skogstad, 2015 – hentet fra: <http://slideplayer.no/slide/2027074/>