

BLU360 1 Bacheloroppgave

Kandidat 61

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
i Informasjon	Dokument	Automatisk poengsum	Lever
1 Opplasting av bacheloroppgave	Filoplasting	Manuell poengsum	Lever
2 Opplasting av samtykkeskjema	Filoplasting	Manuell poengsum	Lever

BLU360 1 Bacheloroppgave

Emnekode	BLU360	PDF opprettet	24.08.2016 10:58
Vurderingsform	BLU360	Opprettet av	Hilde Lyster
Starttidspunkt:	12.05.2016 08:45	Antall sider	39
Sluttidspunkt:	02.06.2016 13:45	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201606230000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1



Informasjon

Eksamensinformasjon:

[Eksamensinformasjon for innlevering](#)

Forside:

[Framsidedmal Bachelor-mal med Nord logo](#)

Samtykkeskjema:

[Samtykke til Nord universitets' bruk av prosjekt, kandidat bachelor og masteroppgaver](#)

Opplasting av bacheloroppgave

Opplasting bacheloroppgave

Last opp pdf.-filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	5247175_cand-3270214_5224938
Filtype	pdf
Filstørrelse	504.213 KB
Opplastingstid	02.06.2016 10:20:09



Neste side
Besvarelse
vedlagt

BACHELOROPPGAVE

Emnekode: BLU 360

Navn: Kristine Vollan Myrvold

Motivasjon og personalsamarbeid

Hvordan kan pedagogisk leder motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen?

Motivation and Staff Cooperation

How can the Educational Supervisor motivate staff members to cooperate well in the kindergarten?

Dato: 02.06.2016

Totalt antall sider: 32

FORORD

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på min tid som student ved Nord Universitet etter tre år på barnehagelærerutdanningen. Jeg har vært heldig og fått mulighet til å fordype meg i et tema som jeg interesserer meg for. Motivasjon og personalsamarbeid tema som jeg mener er viktig at det arbeides med i barnehagen. Denne arbeidsprosessen har vært lang og krevende, men nå sitter jeg igjen med mye ny kunnskap og erfaringer, som vil være relevant for meg som kommende pedagog.

Gjennom denne arbeidsprosessen har jeg fått god hjelp fra flere. Jeg ønsker å takke min veileder, Solveig Bergstrøm som har vært til stor hjelp under denne prosessen. Jeg vil også takke informantene som lot meg komme til arbeidsplassen deres og intervjuer de om oppgaven min. Til slutt vil jeg takke mine medstudenter for god støtte gjennom hele prosessen.

Tusen takk alle sammen!

Levanger, Juni 2016

Kristine Vollan Myrvold

SAMMENDRAG

Gjennom arbeid med denne bacheloroppgaven har jeg hatt et ønske om å finne ut hvordan en pedagogisk leder kan motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen. Jeg har valgt dette temaet på bakgrunn av eget interessefelt. Motivasjon er tema jeg har noe kunnskaper om, men med denne oppgaven ønsker jeg å gå mer i dybden å kunne se viktigheten av motivasjon i barnehagen.

I arbeid med denne prosessen har jeg gjennomført to intervju, et intervju med en pedagogisk leder og et med en assistent. Intervjuene har jeg analysert og videre drøftet informantenes utsagn i lys av relevant teori. Undersøkelsen viser at både pedagogisk leder og assistent vektlegger motivasjon som et viktig element for ytelse i jobben. Grunnmuren for at et personalsamarbeid skal bli godt er at alle i personalgruppa er på samme plattform og jobber mot felles mål. For at personalsamarbeidet skal bli godt er det vesentlig at pedagogisk leder ser hver enkelt medarbeider for den de er og hva vedkommende interesserer seg for. Hvordan pedagogisk ledere kan motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid handler og om at leder skal opptre som en god rollemodell og behandle sine ansatte godt.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	5
1.1 Oppgavens formål og oppbygging.....	5
1.2 Avgrensning av teori.....	6
1.3 Definisjon av motivasjon.....	6
1.4 Definisjon av ledelse.....	6
1.5 Definisjon av personalsamarbeid.....	6
2.0 TEORI.....	6
2.1 Rammeplan og St.meld.nr 19.....	7
2.2 Motivasjon.....	7
2.3 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer.....	8
2.4 Deci og Ryans motivasjonsteori.....	8
2.5 Situasjonsbetinget ledelse.....	9
2.6 Flytsonmodellen.....	10
2.7 Motiverende arbeidsmiljø.....	10
2.8 Personalsamarbeid.....	10
3.0 METODE.....	11
3.1 Valg av metode.....	11
3.2 Utvalg.....	12
3.2.1 Forarbeid til intervju.....	12
3.2.2 Analyse av datamateriell.....	13
3.3 Gyldighet og pålitelighet.....	13
3.4 Etske hensyn.....	13
4.0 RESULTAT.....	13
4.1 Motivasjon.....	14
4.1.1 Ledelse.....	14
4.1.2 Personalsamarbeid.....	15
4.2 Motivasjon.....	15
4.2.1 Ledelse.....	16
4.2.2 Personalsamarbeid.....	17

5.0 DRØFTING.....	17
5.1 Motivasjon.....	18
5.2 Ledelse.....	20
5.3 Personalsamarbeid.....	21
6.0 AVSLUTNING.....	25
6.1 Videre forskning.....	26
7.0 REFERANSELISTE.....	27
8.0 VEDLEGG.....	29
8.1 Intervjuguide med pedagogisk leder.....	29
8.2 Intervjuguide med assistent.....	30
8.3 Samtykkeskjema.....	31

1.0 INNLEDNING

Etter 3 år som student ved barnehagelærerutdanningen har jeg erfart, opplevd å sett mye, både gjennom teori og praksis. Jeg har ofte i praksis tenkt hvordan mennesker motiveres og hva som motiverer dem til å gjøre det arbeidet de daglig gjør i barnehagen. Skal det være et godt personalsamarbeid i barnehagen er det viktig at alle i personalgruppa er motiverte for arbeidet sitt. Jeg finner det interessant å skrive om dette i min bacheloroppgave da motivasjon vil være avgjørende for arbeidshverdagen i barnehagen. Motivasjon ser jeg på som viktig for at mennesker skal kunne yte sitt beste i sin jobb, samtidig som en kan tenke langsiktig. Motivasjon er viktig for fornyelse og interesse i arbeidet, og for at en skal bli værende i sitt yrke. Jeg ønsker å gå nærmere inn på dette og undersøke hvordan en pedagogisk leder motiverer sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen.

Barnehageloven slår fast at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet (Barnehageloven 2005 § 2). Rammepplan for barnehagens innhold og oppgaver legger føringer for barnehagens pedagogiske virksomhet, noe jeg vil komme tilbake til i teorikapitlet (Kunnskapsdepartementet 2011:21). Jeg har valgt å fokusere på pedagogisk leders ansvar for en personalgruppe på en avdeling/base. I min bacheloroppgave ønsker jeg dermed å se på denne problemstillingen:

” Hvordan kan pedagogisk leder motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen? ”.

1.1 Oppgavens formål og oppbygging

Formålet med oppgaven er å få en større forståelse av begrepet motivasjon og undersøke hvordan en pedagogisk leder kan motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen.

Denne oppgaven vil bli oppbygd med et innledningskapittel hvor jeg presiserer min problemstilling og sier litt om hvorfor jeg valgte dette temaet. Videre vil oppgaven bli bygd opp med et teorikapittel hvor det vil bli gjort rede for relevant teori i forhold til min problemstilling. Metodekapitlet er neste kapittel hvor det vil bli gjort rede for oppgavens datainnsamling og hvilken metode jeg brukte. Deretter kommer resultatkapitlet hvor analyse av resultatene blir gjort rede for. Videre kommer det et drøftingskapittel hvor jeg vil drøfte min valgte teori opp mot resultatet før til slutt avslutning av oppgaven vil komme. Til slutt vil referanseliste og vedlegg komme.

1.2 Avgrensning av teori

For å finne svar på min problemstilling har jeg min hovedvekt på teori om motivasjon, situasjonsbetinget ledelse og personalsamarbeid. I denne oppgaven har jeg prøvd å se om jeg kan finne noen svar på hvordan en pedagogisk leder kan motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid. Jeg ser på relasjoner mellom mennesker som avgjørende for godt personalsamarbeid i barnehagen, men grunnet oppgavens omfang velger jeg bort teori om dette. Kommunikasjon blant personalet og veiledning av personalet er også sentrale temaer som jeg må velge bort. En psykologisk kontrakt ser jeg og på som viktig når pedagogisk leder skal motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid, men som må vike grunnet oppgavens omfang. Ytre motivasjon er også et begrep jeg har måttet velge bort, men som også er relevant for min oppgave.

1.3 Definisjon av motivasjon

” Å motivere vil altså si å frigjøre krefter og energi hos våre medarbeidere” (Gotvassli 2013:151). Gotvassli sier at motivasjon kan defineres som drivkraften bak en viljebestemt handling (Gotvassli, 2013:151). For at mennesker skal motiveres, må det de skal gjøre bety noe for dem; det må dekke et behov (Meyer, 2005:130).

1.4 Definisjon av ledelse

En definisjon av ledelse blir omtalt når lederen har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. En leders oppgave er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir utført slik at en når de målene som er satt (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann 2001:29 referert i Skogen, Haugen, Lundestad & Slåtten 2013:26).

1.5 Definisjon av personalsamarbeid

Et personalsamarbeid i en barnehage er til en viss grad basis for alt. Et personalsamarbeid er preget av at en først og fremst arbeider med barn og unge som skal trives og utvikle seg hver dag. En kan si at dette er kjernen i samarbeidet og det er dette samarbeidet må bygges rundt (Rasmussen 2012:12).

2.0 TEORI

I teorigapitlet vil jeg først gjøre rede for hva rammeplan vektlegger og presentere en stortingsmelding som jeg mener er aktuell. Videre vil jeg gjøre rede for ulike teorier som jeg

mener er relevant for min problemstilling.

2.1 Rammeplan og St.meld.nr 19

Barnehageloven slår fast at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet (Barnehageloven 2005 § 2). Rammeplan legger føringer for barnehagens pedagogiske virksomhet, noe som innebærer pedagogisk leders ansvar for sin personalgruppe. Som pedagogisk leder har en ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering av barnehagens innhold og oppgaver, samtidig som de skal veilede det øvrige personalet slik at alle får en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver (Kunnskapsdepartementet 2011:21-22). I rammeplan legges grunnlaget for hva personalet skal gå gjennom i barnehagen og som en er pålagt til å følge. For å kunne følge dette og gjennomføre det i praksis er det viktig at alle i personalet har kunnskaper om hva rammeplan sier og vektlegger slik at det kan videreføres i praksis.

I St.meld.nr.19, tid for lek og læring presiseres det blant forskere om at personalets kompetanse og voksentetthet i barnehagen er en viktig faktor for barnas trivsel og utvikling. De ansattes kompetanse er avgjørende for kvalitet på samhandling med barn. Som pedagogisk leder har en et ansvar for å utføre realisering av rammeplanens intensjoner og at kvaliteten på arbeidet er pedagogisk. Som pedagogisk leder skal en være en rollemodell for fagarbeidere og og assistenter med tanke på sin teoretiske kunnskap og hvordan en utfører det pedagogiske arbeidet (St. Meld. Nr. 19, 2015-2016:71).

2.2 Motivasjon

” Når vi blir spurt hva som ligger bak det vi gjør, hvordan interesser skapes, og hva som får oss til å engasjere oss og velge en handling framfor en annen, tyr vi gjerne til begrepet motivasjon” (Lillemyr 2007:15). Lillemyr sier at begrepet motivasjon har noe å gjøre med de kreftene som forårsaker aktivitet hos en person, og hva som holder aktiviteten ved like. Han sier at vi er motivert, eller tilmed høyt motivert, for det som vi interesserer oss for eller det vi ønsker å involvere oss i, noe som gir mening for oss (Lillemyr 2007:15). Melhus og Haugen 2006 (referert i Lillemyr 2007:32) hevder at motivasjon er grunnleggende viktig for mennesker. Motivasjon er viktig for å vedlikeholde og fornye interessen og engasjementet for arbeidet sitt, med tanke på at en person ikke skal få en følelse av utbrenthet, bli uengasjert og mistrives i jobben (Lillemyr 2007:32).

2.3 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer

Motivasjonsfaktorer og trivselsfaktorer er viktige faktorer som er med på å danne grunnlag for motivasjon i arbeidet ditt. Dette sier Herzberg noe om i sin teori.

Frederick Herzberg 1957 intervjuet et antall arbeidstakere for å få dem til å si hva som gjorde dem godt tilfreds med arbeidet, og hva som gjorde dem mindre tilfreds. Det han fant ut av dette var at arbeidstakerne oppga en gruppe positive faktorer som gav trivsel, samtidig en gruppe negative faktorer, som gav vantrivsel. Han fant også ut at samme faktor kunne gi både trivsel og mistrivsel, avhengig om den ble tilfredsstilt eller ikke. Et eksempel er at lite anerkjennelse gav vantrivsel, mye anerkjennelse ga trivsel (Gotvassli 2013:154).

Herzberg slår fast på grunnlag av intervjuene at det er bestemte faktorer som skaper tilfredshet og bidrar til økt motivasjon i arbeidet. Dette kaller han motivasjonsfaktorer. Det er faktorer som å få arbeidet gjort, få anerkjennelse, få ansvar og innhold i selve arbeidet. Herzberg sier at den eneste måten å få en medarbeider motivert er å gi dem arbeid som kan virke utfordrende og fører til ansvar. Herzberg nevner også opp noen faktorer som er knyttet til arbeidsmiljøet og den enkeltes velferd, disse må være tilfredsstilt før motivasjon kan oppnås. Dette kaller han hygiene- eller trivselsfaktorer. Dette er faktorer som påvirker forhold ved lønn og status og arbeidsforholdene generelt. Herzberg mener at blant disse faktorene vil man finne de viktigste årsakene til misnøye og utilfredshet i jobben. Om faktorene blir tilfredsstilt, vil de fjerne utilfredsheten, men de motiveres ikke til å yte (Gotvassli 2013:154). Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktor sier at vi mennesker har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse i arbeidet vårt. Vi trenger også utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering. Dette er avhengig av hvordan selve arbeidet er, hva slags innhold det har og hvordan det er utformet (Gotvassli 2013:154-155).

2.4 Deci og Ryans motivasjonsteori

I denne teorien har jeg valgt å fokusere på indre motivasjon. Jeg velger å ta bort deler av teorien da jeg synes det ikke er relevant for mi problemstilling. Indre motivasjon uttrykker motivasjon når en skal engasjere seg i en handling for handlingens skyld, ikke fordi vi vil oppnå noe annet med den. Da er det en form for indre belønning som gjør seg gjeldende fordi man mestrer noe (Lillemyr 2007:138).

Deci og Ryan (1985) har kommet frem til at følgende faktorer er viktig for å fremme indre motivasjon:

- Medarbeideren får belønning og løpende feedback som gir bekreftelse på medarbeiders kompetanse

- Medarbeiderne får selvbestemmelse i forhold til utførelsen av eget arbeid
- Medarbeideren føler gruppetilhørighet og opplever et godt arbeidsmiljø (Gotvassli 2013:161).

2.5 Situasjonsbetinget ledelse

Situasjonsbetinget ledelse omhandler at ingen lederstil i seg selv er den beste. Det er lederens oppgave å velge lederstil ut fra situasjonen en befinner seg i som vil gjøre den god. Det som blir avgjørende er at lederen stiller riktig diagnose av situasjonen. Lederen må ha evne til å se hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig (Busch & Vanebo 2003:305). Valg av ledelsesform – lederstil er situasjonsavhengig. Det er viktig å ta hensyn til faktorene som hører med i samspillet. For at det skal bli en god lederstil er det viktig med en vekselvirkning mellom lederen, medarbeiderne, overordnede, kollegene, organisasjonen, kravene på arbeidsplassen og tidsbegrensningene. Faktorene er ofte gjensidig avhengig av hverandre (Gotvassli 2013:49). Lederen må vurdere disse faktorene for å få til et best mulig samspill mellom dem. Tar lederen hensyn til dette vil lederen tilfredsstille den enkelte medarbeiders behov og ønsker. Leder må velge hensiktsmessig lederstil etter å ha foretatt en vurdering av situasjonen i barnehagen. De viktigste forholdene en må tenke på da er forhold ved lederen selv, medarbeiders kompetanse og forhold som er knyttet til selve oppgaven (Gotvassli 2013:50).

Et eksempel som definerer hva ledereffektivitet er Hersey og Blanchard sin modell for lederatferd fra 1977. Denne modellen vektlegger medarbeiders modenhet og kompetanse (Busch & Vanebo 2003:308). Denne modellen gjør det mulig å gjennomføre en situasjonsavhengig analyse av personalets kompetanse og videre kan analysen knyttes til de spesifikke oppgavene som skal utføres (Skogen m.fl., 2005:34). Hersey og Blanchard vektlegger begrepene støttende atferd som er menneskeorientering, og styrende atferd som er oppgaveorientering (Gotvassli 2013:51). Denne modellen for situasjonsbetinget ledelse klassifiserer medarbeiders kompetanse inn i fire kompetansenivåer med fire ulike lederstiler, ut fra dette kan en velge den lederstilen som er mest effektiv (Gotvassli 2013:52). Gjennom denne modellen tvinges en til å vurdere medarbeiders kompetanse og deretter kan modellen indikere hva som er hensiktsmessig lederstil (Gotvassli 2013:54). En pedagogisk ledere kan ut i fra modellen delegerer og gi ansvar til en medarbeider dersom hun/han kan og vil det, og om kunnskap og fagkompetanse er tilstrekkelig (Skogen m.fl., 2013:34).

2.6 Flytsonmodellen

Csikszentmihalyi har utviklet en modell han kaller flytsonmodellen som kan sees i sammenheng med Hersey og Blanchards ledelsesteori (Andreassen & Wadel 1989 referert i Gotvassli 2013:55). Csikszentmihalyi sier at mennesker fungerer best når de er i en balanse mellom den kompetansen vi har, og de utfordringene en blir stilt ovenfor. Da denne balansen er tilstede befinner vi oss i flytsonen. Hvis utfordringene blir for store kan det føre til bekymring og angst, hvis kompetansen blir for stor i forhold til utfordringene kan det føre til kjedsomhet og frustrasjon (Gotvassli 2013:55). Det sies at ved å foreta en analyse av medarbeiders kompetanse får en utnyttet deres kompetanse og brakt dem i flytsonen (Gotvassli 2013:56). Det er viktig å sørge for at det er samsvar mellom kompetanse og de utfordringer for de enkelte medarbeiderne i personalgruppen (Gotvassli 2013:56).

2.7 Motiverende arbeidsmiljø

Christensen & Foss (2007) sier det finnes seks ulike grupper motivasjonsfaktorer for å fremme et motiverende arbeidsmiljø. Tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, ansvar og selvrealisering er motivasjonsfaktorene som blir nevnt (Referert i Gotvassli 2013:165). Tilhørighet handler om at det skal være en felles identitet der ansatte jobber for å oppnå felles mål. Utfordrende oppgaver handler om at en barnehagen skal by på utfordringer for alle, men de må ikke bli for store eller for mange. Rettferdighet handler om rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver, lønn etc., eksempel riktig fordeling som er rettferdig med tanke på den kompetansen en har. Prestasjoner dreier seg om mestring og følelsen av å lykkes, viktig med tilbakemelding fra leder slik at medarbeider får en følelse av mestring og av å ha lykkes og prestert i arbeidet. Ansvar handler om at hver ansatt har ulike ansvarsområder, i barnehagen er en avhengig av hverandres innsats. Selvrealisering handler om at du får gjøre å brukt deg selv på et område som du interesserer deg for og som du lykkes med (Gotvassli 2013:165-166).

2.8 Personalsamarbeid

Et personalsamarbeid ligger til grunn som basis for alt. Et personalsamarbeid i barnehagen handler om at en arbeider med barn og unge som skal trives og utvikle seg. Det er dette en kaller kjernen i et personalsamarbeid og som en må fokusere på (Rasmussen 2012:12). I et personalsamarbeid er kommunikasjon et viktig grunnlag for samarbeid. Kommunikasjon er limet som bygger opp og holder samarbeidet sammen (Rasmussen

2012:10). Det sies at kommunikasjon er helt avgjørende for om vi sammen kan skape et fellesskap, et samarbeid om bestemte mål.

Når en samarbeider sammen i en personalgruppe i en barnehagen har alle mennesker behov for tilbakemeldinger på innsatsen sin. Alle har et behov for å få tilbakemelding fra leder og kolleger på hvordan de ser på innsatsen din og hvordan du som person forholder deg til barn, foreldre og kolleger (Rasmussen 2012:22). Det hevdes fra en undersøkelse som viser at 40% av ansatte sjelden eller aldri snakker med sine overordnede om hvordan de utfører jobben sin. De sier at de ikke får tilbakemeldinger og dermed ikke muligheter til å utvikle seg i jobben (Rasmussen 2012:22). Tilbakemeldinger er altså en sentral rolle for utvikling av hver enkeltes faglighet og selvfølelse, som derfor ikke bør overlates til tilfældighetene (Rasmussen 2012:22). For at et personalsamarbeid skal kunne utvikles og komme videre er det nødvendig med konstruktiv kritikk. En må kunne si høyt hva som er bra og mindre bra, og en må kunne gi og ta imot kritikk (Rasmussen 2012:72). Hverdagen i barnehagen må inneholde respekt, anerkjennelse og følsomhet overfor hverandre. Det lille klappet på skulderen, den gode bemerkningen, humoren og den hjelpsomme hånden, alle disse små brikkene er betydningsfulle for klimaet i gruppen og for at samarbeidet skal bli godt. Det er viktig å tenke på at en skal anerkjenne hverandre og den praksis hver enkelt står for og vise dette i praksis. Det handler om at du skal se din kollega og være oppmerksom på det en foretar seg (Rasmussen 2012:74).

3.0 METODE

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for forskningsmetoden jeg har valgt å bruke under min bacheloroppgave.

3.1 Valg av metode

Bergsland & Jæger poengterer at vitenskapelig metode er fremgangsmåter som en bruker for å få svar på ulike forsknings spørsmål (Bergsland & Jæger 2014:66). Dette handler om å hente inn, analysere og tolke data (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010:299 referert i Bergsland & Jæger 2014:66). Det finnes to hovedtyper innenfor forskningsmetoder, kvalitativ og kvantitativ metode. De er basert på ulik forskningslogikk, som vil ha konsekvenser for hvordan resultatet av forskningen vurderes. I den kvalitative metoden går en mer i dybden og vektlegger betydning, mens i kvantitativ metoder fokuserer en på utbredelse og antall (Bergsland & Jæger 2014:66).

I min bacheloroppgave har jeg ut fra min problemstilling valgt den kvalitative forskningsmetoden, fordi jeg følte den ville gi best svar på min problemstilling. Den kvalitative forskningen omhandler et stort område av innsamlingsmetoder, blant annet, intervju, observasjon, analyse av dokumenter (Bergsland & Jæger 2014:67). I den kvalitative metoden handler det om at en skal oppnå forståelse av sosiale fenomener, og at en videre skal kunne tolke dette (Bergsland & Jæger 2014:67).

3.2 Utvalg

I min problemstilling skal jeg se på hvordan pedagogisk leder kan motivere sine ansatte til godt personalsamarbeid i barnehagen. Til intervju valgte jeg to informanter, en pedagogisk leder og en assistent. Da jeg skulle velge informanter til intervju foretok jeg et strategisk valg. Dalland sier at en foretar et strategisk valg når en velger personer med bestemte kunnskaper eller erfaringer (Dalland 2012:163). Både pedagogisk leder og assistent har jeg kjennskap til og dermed viste jeg i og med at begge har lang jobberfaring i barnehage og en god del kunnskap ville gi meg gode svar. Samtidig ville det bli lett å avslappet å gjennomføre intervjuene.

Grunnen til at jeg valgte en pedagogisk leder og en assistent var for å kunne se forskjellen mellom de to, hva sier en pedagogisk leder om motivasjon og personalsamarbeid opp imot hva en assistent mener.

3.2.1 Forarbeid til intervju

Før jeg dro ut å intervjuet informantene, laget jeg to intervjuguider, en til pedagogisk leder og en til assistent. En intervjuguide presiserer emnene som skal tas opp under intervjuet og hvilke rekkefølge de skal ha (Bergsland & Jæger 2014:71). Innenfor kvalitativ forskningsmetoden har jeg valgt å bruke et semistrukturert intervju som metode. Et semistrukturert intervju eller halvstrukturert intervju handler om at en på forhånd forbereder en intervjuguide med spørsmål, men underveis i samtalen kan det dukke opp spørsmål som en vil stille, eventuelle oppfølgingsspørsmål for å unngå misforståelser. Bergsland & Jæger sier at denne typen intervju beskrives som en samtale mellom forskeren og informanten, hvor samtalen er styrt av forskeren (Bergsland & Jæger 2014:71).

I denne oppgaven er jeg mer pragmatisk enn induktiv eller deduktiv. I en induktiv tilnærming, som vil si kvalitativ tilnærming, det vil si at forskeren har et åpent sinn med tanke på det feltet som skal forskes. I en deduktiv tilnærming, som vil si kvantitativ tilnærming, her har forskeren tilnærmet seg noen hypoteser som ikke blir endret gjennom forskningsarbeidet

(Bergsland & Jæger 2014:67). Jeg har i denne oppgaven en pragmatisk tilnærming som omhandler en interaksjon mellom det induktive og deduktive (Postholm & Jacobsen 2011:40). På forhånd hadde jeg sett for meg hva kunne få til svar, men var åpen for nye svar fra informantene underveis i intervjuene.

3.2.2 Analyse av datamateriell

Etter gjennomført intervju transkriberte jeg intervjuene, en etter en. Deretter startet jeg å velge ut gjentakelser av ord og det som informantene fokuserte mest på under intervjuene.

3.3 Gyldighet og pålitelighet

Som forsker er det lurt å reflektere åpent om svakheter og styrker knyttet til informasjonen som en har samlet inn. For at det skal bli god kvalitet på arbeidet bør en reflektere over to spørsmål: hvor gyldige er mine funn og resultater og hvor pålitelige er mine funn og resultater (Postholm & Jacobsen 2011:126). Gyldighet kan sees som validitet som handler om vi har dekning for det en har fortolket av funn og resultater (Postholm & Jacobsen 2011:126). Pålitelighet kan ses som reliabilitet som handler om en kan stole på at forskeren har gjort et godt forarbeid i forbindelse med undersøkelsen (Postholm & Jacobsen 2011:129). Gyldighet kan være vanskelig i en kvalitativ studie da en ikke alltid vil ha dekning for resultatene, mens pålitelighet er sentralt for kvalitativ studie da det er forskeren selv som gjør forarbeidet.

3.4 Ethiske hensyn

Før jeg startet intervjuene sendt jeg intervjuguide på mail til begge informantene, samtidig som jeg sendte med samtykkeskjema og informasjon om bacheloroppgaven. Jeg ga også beskjed om at intervjuene var frivillig, og at dette ikke var noe de måtte gjennomføre om de ikke følte for det. Under intervjuene ble det tatt lydopptak, og begge lydopptakene ble slettet etter at de var transkribert. Begge informantene ble informert om at de ville være anonyme, og at deres anonymitet ville bli bevart i oppgaven.

4.0 RESULTAT

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for resultatene fra intervjuene. Jeg kommer til å dele opp hver analyse i tre kategorier, motivasjon, ledelse og personalsamarbeid. Først vil jeg gjøre rede for hva pedagogisk leder sa under hver kategori og videre hva assistent sa.

4.1 Motivasjon

Her stilte jeg pedagogisk leder tre spørsmål: Hva legger du i begrepet motivasjon, hva mener du er en motiverende leder, hvordan motiverer du dine medarbeidere og evt. har du noen eksempler på hva du gjør?

For leders del handler motivasjon om å være en god rollemodell. Som hun sier selv:” Hvis jeg skal klare å motivere, altså inspirere medarbeiderne mine så må jeg være en god rollemodell for dem”. Videre sier hun at motivasjon handler mye om inspirasjon og samarbeid. Hun sier at hun selv blir motivert når hun har kollega som samarbeider godt med henne, der en spiller på lag og drar i samme retning for å komme mot et felles mål. Uten motivasjon i personalet vil ikke samarbeidet fungerer, sier hun.

En motiverende leder sier hun er en som kan delegere. Da forteller hun at det er viktig å kjenne sine medarbeiderne sine, slik at vedkommende kan få oppgaver som en mestrer. Hun sier at hun ikke kan delegere oppgaver som medarbeideren ikke mestrer, da er du ikke veldig motiverende. Selv sier hun:” det å anerkjenne den kompetansen medarbeiderne har er viktig”. Hun forteller at det er viktig å være oppmuntrende i delegeringsrollen.

På mitt siste spørsmål spør jeg hvordan hun motiverer sine medarbeidere. Hun sier at hun er veldig positiv og har en positiv holdning.” Det å finne ut sammen med medarbeiderne hva er vi er gode på og hva er det vi kan ha av måloppnåelse er viktig”, sier hun. Videre sier hun at det å være positiv til ting, være imøtekommende og det å ha troa på dem er en viktig faktor. Hun sier at hun liker at medarbeiderne tar initiativ selv til å utføre oppgaver, og det motiverer hun dem også til å gjøre

4.1.1 Ledelse

Her stilte jeg pedagogisk leder tre spørsmål: Hva legger du i begrepet en god leder, hvordan leder du dine ansatte og leder du alle på samme måte.

En god leder sier hun skal se medarbeiderne sine. Hun sier det er viktig å finne ut hva det er medarbeiderne har av gode egenskaper, hvilken kompetanse og kunnskap sitte de inne med. Videre sier hun, ”en god leder skal være en god motivator, en som inspirerer og går frem som et forbilde”. En god leder skal og være positiv, imøtekommende og inkluderende. Å være en god leder sier hun er en som spiller på lag med kollegaene sine.

Mitt neste spørsmål var hvordan hun leder sine ansatte. Her sier hun at hun har en tanke om at alle har ansvar for ledelse, ansvar for å sørge for at de gjør en god jobb opp imot barna. Voksenrollen vektlegger hu sterkt. Pedagogisk leder sier hun skal være den som veileder dem, hvis de trenger det eller hun ser de trenger det.” Frihet under ansvar”, liker hun å kalle det.

Hvis det kommer nye folk inn på avdelingen synes hun det er viktig å lære å kjenne de først og fremst, og videre lede dem på riktige veier.

På det siste spørsmålet spurte jeg om hun ledet alle på samme måte. Her sier hun at hun ikke leder alle på samme måte.” Jeg synes det er viktig å ta individuelle behov og hensyn”, sier hun. Videre sier hun at det er viktig å få medarbeiderne til å reflektere, hun sier at det er ikke bare hun som skal komme med svarene eller måten det skal gjøres på, men at det skapes refleksjon i personalgruppa.

4.1.2 Personalsamarbeid

Her stilte jeg pedagogisk leder et spørsmål: Hva mener du er et godt personalsamarbeid?

” Et godt personalsamarbeid er hvor en drar i de samme trådene, drar lasset sammen og har et felles mål som alle skal ha ansvar for å prøve å nå” påpeker pedagogisk leder er et god personalsamarbeid. Her sier hun og at kommunikasjon er viktig. Det handler om hvordan en kommuniserer med hverandre, gir en bare beskjeder eller instruksjoner eller kommuniserer en med hverandre om hvordan ting skal gjøres i forkant. Videre sier hun at dette handler også om det å være en god leder, altså hvordan kommuniserer de med hverandre. I et personalsamarbeid sier hun at alle har rett til å uttale seg og alles meninger er viktig. Hun påpeker også at ros er viktig. Ros er viktig i hverdagen, hun sier at hvis hun ser noe positivt med kollegaene så må hun si det høyt for det gjør noe med bevisstheten til egen yrkesrolle. Tilbakemeldinger er også noe hun hevder er viktig i personalsamarbeidet, hvordan opplever vi ting på avdeling, føler vi oss inkludert eller ikke, trekker vi i de samme trådene eller ikke. Her sier hun det er viktig med tilbakemeldinger. Hun sier at gjensidig kommunikasjon er viktig i forhold til personalsamarbeidet.

4.2 Motivasjon

Her stilte jeg assistent tre spørsmål: Hva legger du i begrepet motivasjon, hva mener du er en motiverende leder og hva blir du motivert av i arbeidet ditt.

” I begrepet motivasjon legger jeg til grunn at jeg skal gjøre noe bestemt. Jeg skal ha et bestemt motiv og handlingene mine er siktet mot et bestemt mål”, kan assistenten fortelle. For assistentens del sier hun at motivasjon ligger til grunn for at hun skal gjøre noe bestemt. Hun sier at motivasjon er det å sti opp morgenen å dra på jobb, å vite at hun har en meningsfylt jobb som gir henne noe, det gir henne motivasjon.

Assisten forteller at” en motiverende leder er en som gir henne tilbakemeldinger, både ros og ros og både på godt og vondt”. Hun sier det er veldig godt å få ros og det gir henne

motivasjon, men samtidig sier hun det er viktig å få ris, for da sier hun at hun kan gjøre ting bedre senere og ris ser hun på som utvikling. Videre sier hun at kommunikasjon og det at en prater sammen er motiverende. Samtidig hevder hun at tilbakemeldinger er viktig, hvordan blir den jobben hun gjør tatt imot av leder. Hun sier at hun alltid vil ha litt feedback på det hun gjør.

Det er mye hun sier hun blir motivert av i arbeidet sitt. Barnegruppa motiverer meg sier hun. Hun sier at det å få lov til å dra på jobb om morgenen, til den barnehagen og den jobben hun liker aller best, å det å få treffe barna gir henne mye motivasjon i arbeidet. Videre sier hun at hun blir motivert av de hun jobber sammen med. Hun sier at de hun jobber sammen med gir hverandre mye og de utfyller hverandre på det de er gode på.” Humor, trivsel, anerkjennelse og ansvar”, sier assistenten er viktige faktorer på en arbeidsplass.

4.2.1 Ledelse

Her stilte jeg assistent to spørsmål: Hva mener du er en god leder og hvordan ønsker du å bli ledet.

Assistent sier at en god leder for hun er innebærer at en kommuniserer godt sammen. Hun sier at hun liker å bli tatt med inn i planleggingsprosesser og at hun kan få komme med innspill og få lov til å ta del i planleggingen, da mener hun lederen er god. Hun sier også det er avgjørende at en snakker mye sammen, reflekterer og diskuterer både på godt og vondt. Her påpeker hun at lederen skal gi tilbakemeldinger på det en gjør. ” Ris er en gave til en venn”, er noe hun alltid har sagt og hatt med seg. Hun sier at en god leder er en som gir tilbakemeldinger som kan hjelpe henne videre på veien. Videre sier hun også at humor er viktig, og at en har en god tone sammen. Til slutt sier hun her at det er viktig at lederen kjenner henne godt og vet hva som er hennes sterke og svake sider, hva hun er god på og ikke, og kan bruke det til noe godt. Det bidrar til å øke mestringsfølelsen, sier hun.

På mitt neste spørsmål spør jeg hvordan hun ønsker å bli ledet og da svarer hun at hun synes det er veldig greit å ha planer som lederen skriver, for da vet du hva som er oppgavene dine.” Jeg ønsker å bli ledet slik at jeg får den friheten til å gjøre litt selv hva jeg tenker”, sier assistenten. Her mener hun at hvis hun har tenkt å planlagt en aktivitet en dag, og har lyst til å gjøre det så får hun lov til det, uten at noen stopper henne. Frihet under ansvar mener hun er viktig. Videre sier hun at det er viktig at leder ikke trækker ned på henne. Det hun mener her er lederen ikke skal gi assistent de ”dårlige” jobbene. Dette synes hun ikke er greit, og her sier hun at lederen ikke er særlig motiverende heller, men kanskje mer ute etter status. Assistent forteller også at hun liker å få utfordrende oppgaver som bidrar til utvikling. Det assistent

menter her er oppgaver som hun ikke har mestret særlig godt tidligere, men som hun ønsker å utvikle. Til slutt påpeker hun at hun synes det er godt å få oppgaver som hun vet hun mestrer, da øker motivasjonen. Samtidig sier hun at hun liker å få nye oppgaver og utfordringer, det gir mestringsfølelse av å klare noe nytt.

4.2.2 Personalsamarbeid

Her stilte jeg assistent et spørsmål: Hva mener du er et godt personalsamarbeid?

I et godt personalsamarbeid sier hun at kommunikasjon er viktig. Det at vi prater sammen mye er viktig. Hun påpeker også at humor, trivsel og refleksjon i personalgruppa er viktig. Videre legger hun til at ” i et personalsamarbeid er det viktig at alle sammen blir hørt og at alle sammen blir tatt på alvor, alle sine meninger i et personalsamarbeid er viktig”, forteller assistent. Det at en også har en god tone og at passer godt sammen mener hun er viktig for et godt personalsamarbeid. Her sier hun at det smitter over på barnegruppa også, at personalet har det bra sammen. I et personalsamarbeid sier hun at samarbeid er viktig. Her mener hun at alle skal bli hørt i sine meninger, at alle skal dra lasset sammen og være et team. Videre legger hun til at godt personalsamarbeid er avgjørende at en snakker sammen, først og fremst. Hun sier det er viktig at en kommer fram til en prosess sammen.

Assistent hevder til slutt at hun synes det er greit å få veiledning fra pedagogisk leder hvis det er noe hun lurer på eller trenger hjelp til. Her sier hun at hun forventer at hun får veiledning og svar når hun stiller spørsmål. Hun sier at pedagogisk leder skal være åpen og ærlig og by på seg selv, og det gir henne motivasjon. For at samarbeidet sammen skal være godt sier hun at tilbakemeldinger på hverandre er avgjørende. Her sier hun at alt trenger ikke å være ord hele tiden, men bare et klapp på skuldra, et lite blick eller en tommel opp er nok for selvtilliten og motivasjonen.

5.0 DRØFTING

” Hvordan kan pedagogisk leder motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen?”

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for mine funn fra intervju. Videre skal jeg knytte mine funn opp mot relevant teori å se om de har samsvar med min problemstilling. Dette kapitlet kommer jeg til å dele opp i tre kategorier, motivasjon, ledelse og personalsamarbeid for å tydeliggjøre hva det legges vekt på under hver kategori.

5.1 Motivasjon

Lillemyr sier at motivasjon er begrepet en bruker når det er noe som får oss engasjerte og når en velger en handling framfor en annen. Han hevder også at vi er motiverte når det er noe vi interesserer oss for eller noe som gir mening for oss (Lillemyr 2007:15). Dette tolker jeg som avgjørende for din motivasjon til jobben. Det er avgjørende at en er motivert og interesserer seg for det en skal gjøre. I intervjuet med pedagogisk leder sier hun at motivasjon handler om å være en god rollemodell, inspirasjon og samarbeid. Her hevder hun at hun blir motivert når hun har kolleger hun samarbeider godt med og der en spiller på samme lag og jobber mot felles mål. Hun sier at uten motivasjon vil ikke samarbeidet i personalet fungere. Her sies det at leder blir motivert for de hun jobber sammen med. For assistenten sin del handler motivasjon om at hun skal gjøre noe bestemt, og det å kunne dra på jobb om morgenen, til en meningsfull jobb, det gir henne motivasjon. Her kan en se at motivasjon ligger til grunn for jobben assistenten skal gjøre. Motivasjonen er det som gjør at hun drar på jobb om morgenen.

Ut ifra hva begge informantene sier handler motivasjon mye om de en jobber sammen med og at motivasjon er grunnleggende viktig for å dra på jobb. Som Melhus og Haugen (2006) (referert i Lillemyr 2007:32) sier er motivasjon grunnleggende viktig for mennesker, og det er viktig for å fornye og vedlikeholde interessen for arbeidet, slik at en ikke mistrives i jobben. Dette kan knyttes opp mot det informantene sier, og slik jeg ser det er motivasjon nødvendig for at en skal gjøre en god jobb og for å kunne yte sitt beste. Motivasjon ligger til grunn for de handlingene og valgene en gjør, og som dermed vil påvirke arbeidet du gjør. Hvis en ikke er motivert for arbeidet en skal gjøre vil heller ikke samarbeidet i personalet fungere, slik som lederen hevder. Skal det bli et godt personalsamarbeid som mulig tenker jeg det er helt nødvendig at alle i personalgruppa er motiverte for arbeidet. Hvis det er en person i gruppa som ikke er motivert, vil det påvirke motivasjon til de andre i gruppa og arbeidet som skal gjøres. Derfor er det viktig at alle er på samme plattform og jobber mot felles mål for å kunne oppnå et godt personalsamarbeid i barnehagen.

I intervjuet med pedagogisk leder spurte jeg om hva hun mener en motiverende leder er. Her kunne hun fortelle at en motiverende leder en en som kan delegere. Det hun sier her er at det er viktig å kjenne sine medarbeidere slik at en kan delegere oppgaver som en vet medarbeiderne mestrer. Dette kan en knytte opp mot Csikszentmihalyi sin flytsonemodell. Han hevder at mennesker fungerer best når de er i en balanse mellom den kompetansen en innehar, og de utfordringene en blir stilt ovenfor. Blir utfordringene for store kan det føre til bekymring og angst, eller hvis kompetanse blir for stor i forhold til utfordringene kan det føre

til kjedsomhet og frustrasjon (Gotvassli 2013:55). Det pedagogisk leder mener her er at det er viktig å kjenne sine medarbeidere godt nok, slik at en kan delegere oppgaver til dem som hun vet de mestrer. Som hun sa selv er det viktig å anerkjenne den kompetanse medarbeiderne har. Som leder er det viktig kjenne medarbeiderne sine godt slik at du som leder vet hva de mestrer og ikke. Som leder vil du ikke være særlig motiverende om du delegerer oppgaver som medarbeideren ikke mestrer, da vil medarbeideren kunne oppleve bekymring og angst som igjen kan påvirke motivasjonen for arbeidet. Dette kan føre til at vedkommende ikke tør å by seg ut på utfordringer senere fordi en vet at dette vil en ikke mestre. Dette vil ikke være positivt for arbeidet for da vil en stagnere på samme plass hele tiden, og da vil en ikke oppleve utvikling og mestring i arbeidet sitt. Derfor er det veldig viktig å kjenne medarbeiderne sine godt slik at lederen kan delegere oppgaver som vedkommende mestrer og for at vedkommende skal oppleve mestring og glede i jobben sin.

For assistenten sin del spurte jeg om hva hun mener en motiverende leder er å her kunne hun fortelle at det er en leder som gir tilbakemeldinger, både ris og ros. Hun kunne fortelle at hun alltid vil ha feedback på det hun gjør, og det gjør henne glad og motivert. Jeg stilte også et spørsmål om hva hun ble motivert av i arbeidet og her fortalte hun at barnegruppa motiverte henne og de hun jobber sammen med. Det som assistent forteller her kan en knytte opp mot Deci og Ryans motivasjonsteori som har kommet frem til noen faktorer som fremmer indre motivasjon. Blant annet at medarbeideren får belønning og feedback på medarbeiders kompetanse, at medarbeideren får selvbestemmelse i utførelse av eget arbeid og at medarbeideren opplever gruppetilhørighet og et godt arbeidsmiljø (Gotvassli 2013:161). I denne teorien kan en se sammenhengen mellom praksis og teori. Assistent forteller at hun alltid vil ha feedback på det hun gjør av utførelser i arbeidet sitt, det gjør henne glad og motivert og leder gir henne en bekreftelse på kompetansen. Hva gikk bra denne gangen? Hva kunne hun gjort annerledes? Når en medarbeider får en bekreftelse på det en gjør, enten det er bra eller dårlig vil det gjøre noe med deg som person. Du vil tenke deg nøye om neste gang du skal gjøre noe dersom det ikke bra den ene gangen. Dette tenker jeg også gjør noe med motivasjonen til en person, hvis en ikke utfører noe som er bra en gang, vil motivasjonen øke ekstra til å kunne utføre det bra neste gang. At et medarbeider opplever et godt arbeidsmiljø og gruppetilhørighet tenker jeg er avgjørende for motivasjon og trivsel. Det er viktig at du som jobber i barnehagen trives både sammen med barnegruppa og de som du jobber sammen med for at det skal bli et godt arbeidsmiljø og et godt personalsamarbeid.

Da jeg intervjuet assistent nevnte hun ulike faktorer som hun mener er viktig på en arbeidsplass for henne. Dette kan sees i sammenheng med Herzbergs motivasjons- og

trivselsfaktorer. Motivasjonsfaktorer er det som bidrar til tilfredshet og økt motivasjon i arbeidet (Gotvassli 2013:154). Assistenten forteller her at det å få anerkjennelse og ansvar er viktige faktorer for henne. Trivselsfaktorer er det som påvirker arbeidsforholdene generelt og her sier hun humor og trivsel er viktige faktorer. Assistenten mener at disse faktorene må være på plass for at hun skal være motivert og for at hun skal trives på jobb. Jeg ser dette som viktige faktorer på en arbeidsplass. Det er viktig å kunne holde en medarbeider motivert og da er det viktig at du som leder gir medarbeiderne arbeid som motiverer dem, virker utfordrende og fører til ansvar. Samtidig er det viktig at en opplever et arbeidsmiljø som innbyr til humor og trivsel. Dette tenker jeg kan bidra til økt motivasjon og et tettere og bedre personalsamarbeid når en sammen kan le og ha det gøy. Alle får litt friere tøyler som gjør at alle i personalet vil føle seg avslappet og trygg i sitt arbeid.

5.2 Ledelse

Situasjonsbetinget ledelse handler om at det er lederens oppgave å velge lederstil ut fra situasjonen en befinner seg i. Som leder bør en ha evne til å se hvilke lederstil som er mest hensiktsmessig (Busch & Vanebo 2003:305). Hersey og Blanchard har utviklet en modell som vektlegger medarbeiders modenhet og kompetanse (Bucsh & Vanebo 2003:308). Ut fra denne modellen kan en vurdere medarbeiders kompetanse og deretter kan modellen indikere hva som er hensiktsmessig lederstil (Gotvassli 2013:54).

Pedagogisk leder mener en god leder er en som ser medarbeiderne sine. En god leder skal være en motivator for personalet og gå frem som et forbilde, sier hun. Hun sier at det er viktig å finne ut hva de har av gode egenskaper, kompetanse og kunnskaper. Når hun skal lede sine ansatte sier hun at hun har en tanke om at alle har ansvar for ledelse og sørge for at de gjør en god jobb opp mot barna. Hun leder ikke alle på samme måte. Her mener hun det er viktig å ta hensyn til individuelle behov og hva hver enkelte krever og trenger, og at en handler ut i fra hvilken situasjon en befinner seg i. Her kan en se sammenheng mellom teori og praksis. Jeg ser sammenheng da pedagogisk leder forteller at det er viktig å se medarbeiderne sine, og finne ut hva de har av kompetanse, egenskaper og kunnskaper for å kunne utvikle hver enkelt medarbeiders på best mulig måte. Dette tenker jeg handler om at hver enkelt medarbeider skal få utnyttet sin kompetanse og kunnskap på de områdene de mestrer. Som leder bør en velge hensiktsmessig lederstil etter å ha foretatt en vurdering av situasjonen i barnehagen. Forhold som en bør tenke på da er forhold ved lederen selv, medarbeiders kompetanse og forhold som er knyttet til selve oppgaven (Gotvassli 2013:50). Som pedagogisk leder forteller er det viktig å ta hensyn til hver enkelt medarbeider å deres individuelle behov. Alle mennesker er

forskjellige og har ulike krav. Derfor er det viktig at du som leder har evne til å se hvilken lederstil som er hensiktsmessig for medarbeiderne. Alle har ulik kompetanse og kunnskap som krever at hver enkelt medarbeider får unyttet akkurat den kompetansen og kunnskapen som medarbeideren er god på. Som leder har du ansvar for å se hva alle medarbeiderne trenger og dermed velge lederstil ut fra vurdering av medarbeiders kompetanse. Hersey og Blanchards modell for lederatferd gjør dette mulig. Er det alltid det foregår slik som pedagogisk leder sier i barnehagen? Er det slik at en alltid tar hensyn til hver og enkelt medarbeider, eller er det noe som blir stilt utenfor å må utføre de ”dårlige” jobbene? Det kan tenke seg at det alltid ikke er slik som leder hevder, da barnehagen til tider kan være hektisk hvor mange andre avgjørelser også skal tas. Videre kan dette gå utover valg som skal tas med tanke på medarbeiderne som kanskje da vil gå utover dem.

For assistenten sin del spurte jeg om hvordan hun ønsket å bli ledet av sin leder. Her fortalte hun at hun syntes det var greit å ha planer å følge, for da vet en hva som er hver og en sine oppgaver gjennom dagen. Hun fortalte også at hun ønsker å bli ledet slik at hun får den friheten til å gjøre litt selv hva hun tenker en dag. Det hun poengterte her var at hvis hun hadde tenkt å planlegge en aktivitet en dag og gjennomføre den så får hun lov til det uten at noen stopper henne. Dette kan ses i sammenheng med Deci og Ryans motivasjonsteori hvor en av faktorene er at medarbeiderne får selvbestemmelse i forhold til utførelse av eget arbeid (Gotvassli 2013:161). Her kan en se at assistent ønsker å få frihet til å gjøre ting selv uten at noen stopper henne, det gir henne motivasjon i arbeidet. Hun er også en erfaren assistent som har jobbet 26 år i barnehage og vet hva som kreves i ulike situasjoner. Dette kan også knyttes opp mot Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer hvor motivasjonsfaktorene er blant annet at en får anerkjennelse og ansvar. Herzberg sier også at den eneste måten å få en medarbeider motivert på er å gi dem arbeid som kan virke utfordrende og føre til ansvar (Gotvassli 2013:154).

5.3 Personalsamarbeid

Som tidligere nevnt har Christensen & Foss (2007) kommet frem til følgende motivasjonsfaktorer som er viktig for å fremme et motiverende arbeidsmiljø: tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, ansvar og selvrealisering (Referert i Gotvassli 2013:165).

Ut fra intervju med begge informantene har jeg forstått det slik at dette er motivasjonsfaktorer som begge informantene har nevnt mener er viktig for motivasjon og godt personalsamarbeid. Slik jeg har forstått synes assistent det godt å kunne få ansvar og

utfordrende oppgaver. Det hun mener er at hun synes det er greit å kunne få friheten til å gjøre litt selv hva hun tenker en dag. Hun liker også å kunne få utfordrende oppgaver og med det mente hun oppgaver som hun kanskje ikke ha mestret særlig godt tidligere, men som hun da ønsker å utvikle. Dette tenker jeg også er viktig for utvikling av deg selv og utvikling av kompetanse. Det er viktig at alle i personalet gis mulighet til å utvikle oppgaver som en ikke har mestret tidligere. Da er det viktig at en ser hva en tror vedkommende kommer til å mestre og ikke. Det begge informantene har gjort rede for i intervjuene er at begge er opptatt av tilhørighet som handler om det skal være en felles identitet der alle ansatte jobber for å oppnå felles mål. Begge informantene har gjort rede for at det er viktig at alle jobber sammen, drar lasset sammen, drar i de sammen trådene og jobber for å oppnå et felles mål som alle i personalet er enig om. Ut fra dette kan en se viktigheten av at alle er på felles plattform for at personalsamarbeid skal bli godt og for at arbeidsmiljøet skal oppleves motiverende.

I et personalsamarbeid gjøres det rede for at kommunikasjon er et viktig grunnlag for samarbeid. Kommunikasjon er limet som bygger opp og holder samarbeidet sammen. Kommunikasjon er avgjørende for å skape et fellesskap (Rasmussen 2012:10). I intervjuet med pedagogisk leder spurte jeg hva hun mener er et godt personalsamarbeid. Her kunne fortelle at et godt personalsamarbeid er hvor man drar lasset sammen og har et felles mål som alle prøver å nå, og her påpeker hun at kommunikasjon er avgjørende. Her forteller hun det er viktig å tenke på hvordan man kommuniserer med hverandre og at en god leder handler om hvordan en kommuniserer med hverandre. Assistent hevder også at kommunikasjon er avgjørende for personalsamarbeidet. Det jeg tenker er at kommunikasjon er et viktig for hvordan samarbeidet fungerer. Dette handler også om hvordan man kommuniserer med hverandre, gir en beskjeder eller instruksjoner eller kommuniserer en med hverandre om hvordan ting skal gjøres i forkant av ting som skal skje. I et personalsamarbeid skal alle sammen bli hørt for sine meninger og tanker, det er ingen som skal utelukkes, her ser jeg det er viktig med en god leder som legger til rette for dette og ser hver enkelt medarbeider. Noe begge informantene gjør rede for et at tilbakemeldinger nødvendig for godt samarbeid. Alle har et behov for å få tilbakemelding fra leder og kolleger på hvordan de ser på innsatsen din og hvordan du som person forholder deg til barn, foreldre og kolleger (Rasmussen 2012:22). Tilbakemeldinger er ikke bare viktig for deg som person og din utvikling, men også hvordan du opplever ting på avdeling og om en føler seg inkludert eller ikke. Hvis det er noe som du opplever som ikke føles bra, må det kunne komme tilbakemeldinger på dette og en må kunne snakke og reflektere sammen rundt dette. Dette er også viktig for arbeidsmiljøet og en skal trives sammen med de en jobber med. Er det noen som opplever ting som ikke er bra vil det

kanskje føre til at vedkommende ikke ønsker å gå på jobb. Derfor er det viktig at en av og til setter av tid til å reflektere sammen i personalgruppa om ting som skjer på avdeling, både det som oppleves som negativt og det som oppleves som positivt. Noe assistenten sier er at tilbakemeldinger trenger ikke alltid å være ord, men et lite klapp på skuldra, et lite blick eller en tommel opp er nok for selvtillit og motivasjon. Noe Rasmussen påpeker for at et personalsamarbeid skal kunnes utvikles og komme videre er det nødvendig med konstruktiv kritikk (Rasmussen 2012:72). Tilbakemeldinger er viktig for din utvikling. Det er viktig å få tilbakemeldinger på hvordan du opptrer mot barn, foreldre og kollega. Dette ser jeg som på viktig for å kunne utvikle og fornye kunnskap og kompetanse, slik at en alltid er i utvikling. Av og til må en få tilbakemeldinger på det som ikke alltid er bra, dette gjør noe med bevisstheten din og bidrar til refleksjon om hvorfor en gjorde slik i denne situasjonen og isteden tenke hva en kunne gjort annerledes i denne situasjonen.

Barnehageloven slår fast at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet (Barnehageloven 2005 § 2). I rammeplan legges grunnlaget for hva personalet skal gå gjennom i barnehagen og som en er pålagt til å følge. For å kunne følge det rammeplan vektlegger og gjennomføre det i praksis er det viktig at alle i personalet har kunnskaper om hva rammeplanen sier. Dette tenker jeg også er viktig med tanke på personalet kompetanse som skal videreføres blant resten av personalet, foreldre og barn. Sammen skal en kunne utfylle hverandre med sine kunnskaper slik at personalsamarbeidet vil bli komplett. Alle i personalet sitter ikke med spisskompetanse, derfor er det viktig at alle utnytter sin kompetanse slik at personalsamarbeidet vil bli godt. Det en vesentlig faktor at en sammen i personalgruppa reflekterer over hva hver medarbeider er god på og ikke og videre danner et grunnlag som en jobber ut fra. Pedagogisk leder påpeker også at en sammen med medarbeiderne skal se hva hver enkelt er god på og interesserer seg for slik at en kan utfylle hverandres kompetanse og for at personalsamarbeid dermed skal bli komplett. Slik som pedagogisk leder sier liker hu at medarbeiderne tar ansvar og initiativ selv til å komme forslag å ideer. I et personalsamarbeid ser jeg det som viktig at alle har like mye de skulle sagt, men til slutt er det pedagogisk leder som skal ta avgjørelser.

I St.meld.nr. 19 presiseres at personalets kompetanse og voksentetthet er avgjørende for kvalitet på samhandling med barn. Som pedagogisk leder skal en være en rollemodell for det øvrige personalet med tanke på sin teoretiske kunnskap og hvordan en utfører det pedagogiske arbeidet (St. Meld. Nr. 19, 2015-2016:71). I en personalgruppe er det viktig at pedagogisk leder er en rollemodell og motivator for personalet og viderefører deres engasjement og kunnskap til personalet. Skal det bli et godt personalsamarbeid er det viktig at

alle i personalet er motiverte og at alle drar i samme retning for å nå et felles mål. Viktigheten av personalets kompetanse er avgjørende for hvordan en opptrer i barnehagen, både faglig og personlig. God kompetanse blant personalet bør ligge til grunn for et godt personalsamarbeid. I et personalsamarbeid ser jeg det viktig at pedagogisk leder først og fremst fremstår som en god rollemodell og et godt forbilde for å videre kunne motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen.

Ut fra resultat fra intervju med informantene kan en se at teori stemmer ganske godt overens med det informantene sier. Alle teoriene kan knyttes opp mot det informantene sier og årsakene til at det er så godt samsvar mellom resultat og teori kan være mange. Det jeg tenker kan være en årsak er at det jobbes godt med disse temaene i barnehagen. Jeg tenker at barnehagene legger til rette for at det skal være et godt personalsamarbeid hvor alle sammen blir hørt for sine meninger, hvor alle føler seg inkludert og hvor alle opplever et godt arbeidsmiljø. Det jeg vil påpeke her er at dette er helt sentralt at det jobbes med i barnehagen. Hvis dette ikke ligger til grunn for personalsamarbeid vil det trolig by på mange utfordringer. Jeg tenker det er helt avgjørende at hver og en blir hørt og sett for dem de er og at alle skal kunne si sine meninger. Motivasjon er viktig element i arbeidslivet. Motivasjon må være tilstede for at en skal kunne yte sitt beste i sin jobb. Det begge informantene kunne si var at motivasjon må være tilstede for at en skal gjøre en god jobb. De kunne fortelle at motivasjon kommer av de en jobber sammen med og at motivasjon er grunnleggende viktig for å dra på jobb. En annen årsak en kan tenke seg er at kanskje informantene sier alt det som er positivt bare for å si det, uten at det stemmer i praksis. Kanskje er ikke arbeidsmiljøet så godt som det høres ut til, men at en opplever at en bare må si det som er positivt bare for å gi gode svar til meg som forsker. Det kan også tenke seg at informantene gir positive svar for å fremstille barnehagene som en god arena å være.

I min bacheloroppgave valgte jeg en kvalitativ metode ut fra min problemstilling, der jeg valgte intervju som forskningsmetode. Jeg har fått gode svar fra informantene på min problemstilling og kan se at teori stemmer med det informantene sier. I og med at jeg har fått så gode svar som samstemmer overens med teorien tenker jeg det hadde vært lurt å valgt en annen forskningsmetode, for eksempel observasjon. Det jeg tenker her er at jeg kunne ha intervjuet informantene først og deretter sett om resultat stemmer i praksis. Da kunne jeg ha benyttet meg av en observasjonsmetode hvor jeg hadde observert personalet en dag i barnehagen for å se hvordan personalsamarbeidet er i de ulike barnehagen

6.0 AVSLUTNING

Gjennom dette studiet har jeg forsøkt å finne svar på hvordan en pedagogisk leder kan motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen. Jeg har vært i to ulike barnehager, hvor jeg intervjuet en pedagogisk leder og en assistent. I min bacheloroppgave har jeg brukt teori for å drøfte resultatene jeg fikk fra informantene.

Ut fra dette studiet mener jeg at det ikke finnes et konkret svar på hvordan en pedagogisk leder kan motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid. Det jeg vil legge til er at som pedagogisk leder er det viktig at en blir godt kjent med personalet sitt og vet hva hver og en trenger av behov og ønsker. Grunnmuren er at det må skapes en felles plattform som alle jobber ut fra for å nå felles mål. Etterhvert som en blir kjent med personalet sitt kan en begynne å delegerer oppgaver som vedkommende mestrer, og gi dem utfordringer som styrker utviklingen. Dette tenker jeg også handler om motivasjonen til hver enkelt, hvor etterhvert som en blir kjent med medarbeiderne kan gi dem oppgaver og utfordringer som motiverer og bidrar til utvikling.

Ut fra drøftingen har jeg sett at motivasjon er det som må ligge til grunn for hver og enkelt medarbeider, motivasjon vil være avgjørende for din ytelse i jobben. Godt kjennskap til personalet og delegering av oppgaver og ansvar, motivasjonsfaktorer som anerkjennelse og ansvar, indre motivasjon som gir medarbeiderne feedback og medbestemmelse, og tilslutt oppgaver som gir medarbeiderne følelse av mestring er det som må være tilstede for å motivere og for å tilrettelegge for et godt personalsamarbeid.

I et godt personalsamarbeid vil jeg si det er viktig at alle kjenner hverandre og vet hva hver og en står for og interesserer seg for. I en personalgruppe skal alle bli hørt for sine meninger og tanker, alle skal bli sett. Humor og trivsel er viktige motivasjonsfaktorer som må være tilstede for utøvelse av personalsamarbeid. Kommunikasjon og tilbakemeldinger er også viktige faktorer, hvordan en kommuniserer med hverandre har stor betydning for opplevelse av samarbeidet i barnehagen. Noe jeg vil påpeke som begge informantene gjorde rede for i intervju er at skal det være et godt personalsamarbeid er det viktig at alle i personalgruppe er på samme plattform. De påpekte at det er viktig at alle drar lasset sammen og drar i samme tråder for å skape et godt personalsamarbeid. Hvordan pedagogisk ledere kan motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid vil jeg si handler om at pedagogisk leder skal fremstå som en god rollemodell og godt forbilde overfor sine ansatte og behandle de godt slik at hver og en opplever motivasjon, glede, mestring og utvikling i sitt yrke, og sist men ikke minst opplever at arbeidsmiljøet er trygt og hvor personalsamarbeid i barnehagen er godt.

6.1 Videre forskning

Til videre forskning hadde det vært interessant å intervjuet flere personer for å kunne se hva flere vektlegger om dette temaet og videre sammenlignet svarene. Jeg ville også ha observert personalet en dag i barnehagen for å se hvordan det jobbes i praksis med disse temaene. Til videre forskning ville jeg også tatt for meg de ulike teoriene som jeg ikke kunne gjøre rede for i denne oppgaven grunnet oppgavens omfang.

7.0 REFERANSELISTE

Barnehageloven (2005). *Lov om barnehager*. Hentet 26.04.2016, fra:

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL_1

Bergsland, M. D., & Jæger, H. (Red.) (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærer utdanningen* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Busch, T., & Vanebo, J.O. (2003). *Organisasjon og ledelse – et integrert perspektiv* (5 utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5 utg). Oslo: Gyldendal Norsk.

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

Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* Bergen: Fagbokforlaget.

Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse* Oslo: Universitetsforlaget.

Meyer, E.S. (2005) *Pedagogisk lederskap i barnehagen* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2011). *Læreren med forskerblikk – innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter* Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Rasmussen, K. (2012). *Personalgruppen – samarbeid og kommunikasjon* Oslo: Pedagogisk forum.

Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten Vaagan, M. (2013). *Å være leder i barnehagen* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

St. Meld. Nr. 19 (2015-2016) (2016). *Tid for lek og læring – bedre innhold i barnehagen*.

Hentet 09.05 2016, fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/cae152ecc6f9450a819ae2a9896d7cf5/no/pdfs/stm201520160019000dddpdfs.pdf>

8.0 VEDLEGG

8.1 Intervjuguide til pedagogisk leder

Problemstilling: Hvordan kan pedagogisk leder motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen?

Bakgrunnsopplysninger:

1. Alder?
2. Hvor lenge har du jobbet i barnehage?
3. Hvor lenge har du jobbet her?
4. Hvor lenge har du vært pedagogisk leder?

Motivasjon:

1. Hva legger du i begrepet motivasjon?
2. Hva mener du er en motiverende leder?
3. Hvordan motiverer du dine medarbeidere?
 - Har du noen eksempler på hva du gjør?

Ledelse:

1. Hva mener du er en god leder?
2. Hvordan leder du dine ansatte?
 - Leder du alle på samme måte?

Personalsamarbeid:

1. Hva mener du er et godt personalsamarbeid?

Avslutning:

1. Er det noen du ønsker å tilføye av det vi har snakket om?

8.2 Intervjuguide til assistent

Problemstilling: Hvordan kan pedagogisk leder motivere sine ansatte til et godt personalsamarbeid i barnehagen?

Bakgrunnsopplysninger:

1. Alder?
2. Hvor lenger har du jobbet i barnehage?
3. Hvor lenge har du jobbet her?
4. Hvor lenge har du jobbet som assistent?

Motivasjon:

1. Hva legger du begrepet motivasjon?
2. Hva mener du er en motiverende leder?
3. Hva blir du motivert av i arbeidet ditt?

Ledelse:

1. Hva mener du er en god leder?
2. Hvordan ønsker du å bli ledet?

Personalsamarbeid:

1. Hva mener du er et godt personalsamarbeid?

Avslutning:

1. Er det noen du ønsker å tilføye av det vi har snakket om?

8.3 Samtykkeskjema



Barnehagens navn:

Adresse:

Til pedagogisk leder og assistent

I forbindelse med min bacheloroppgave ønsker jeg å intervju deg. Problemstillingen min er følgende: "Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å motivere sine ansatte til godt personalsamarbeid i barnehagen?". Jeg har på forhånd laget en intervjuguide, med spørsmål rettet mot motivasjon, ledelse og personalsamarbeid. Under intervju kommer jeg til å ta opp vår samtale på bånd, og bruke de svarene jeg har fått. Opptaket vil bli slettet så fort intervjuet er transkribert. Din anonymitet vil bli bevart under prosessen og i oppgaven.

VENNLIG HILSEN

Kristine Vollan Myrvold

Vedlegg: Informasjon fra Nord universitet\studieleder.

Samtykke til intervju:

Sted og dato:

Underskrift:

Jeg har lest informasjonen om datainnsamlingen og gir mitt samtykke til å bli intervjuet.

Opplasting av samtykkeskjema

Opplasting samtykkeskjema

Last opp pdf.-filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	5247175_cand-3270214_5224941
Filtype	pdf
Filstørrelse	52.031 KB
Opplastingstid	02.06.2016 10:20:24



Neste side
Besvarelse
vedlagt



**SAMTYKKE TIL BRUK AV PROSJEKT, KANDIDAT-, BACHELOR-
OG MASTEROPPGAVER**

Forfatter(e): Kristine Vollan Myrvold

Norsk tittel: Motivasjon og personalsamarbeid

Engelsk tittel: Motivation and Staff Cooperation

Studieprogram: Barnehagelærerutdanning

Emnekode og navn: BLU 360 Barnehagelærerutdanning

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, Nords' åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato:

Kristine Vollan Myrvold

underskrift

