



# Bachelorgradsoppgave

Ledelse og motivasjon

Leadership and motivation

Hvordan kan en pedagogisk leder motivere personalet til et godt personalsamarbeid?

How can a educational leader motivate to a functional employee cooperation

Eskil Sivertsen

[BLU360]

Bachelorgradsoppgave i førskolelærerutdanning

Lærerutdanning

Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2015



**HINT**

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på min tid som HiNT student. I forkant av oppgaven var det mye spenning med tanke på hva jeg skulle skrive om. Jeg er personlig veldig interessert i motivasjon og ledelse og ville skrive om det. Arbeidsprosessen har vært veldig tidkrevende og tidvis vanskelig. Men nå er det over og jeg står igjen med masse erfaringer og ny kunnskap. Motivasjon og ledelse er et stort tema med mye som spiller inn. Dessverre tillater oppgavens omfang kun en brøkdel av alt man kunne vært innom for å gitt et bedre svar på problemstillingen. Jeg håper at min besvarelse er fremstilt på en oversiktlig og grei måte.

Igjennom denne perioden har jeg fått en god del hjelp fra flere hold. Jeg vil gi en takk til min veileder Solveig Bergstrøm som har gitt meg gode råd under prosessen. Jeg vil også gi en stor takk til mine gode medstudenter som har stilt opp gjennom perioden. Jeg vil og gi en takk til informantene som stilte opp til intervju i oppgaven min.

Tusen takk alle sammen!

Levanger, Mai 2015

Eskil Sivertsen

## Sammendrag

Formålet med oppgaven er å se nærmere på hvordan en pedagogisk leder kan motivere personalet til et godt personalsamarbeid. Jeg valgte dette tema på bakgrunn av min interesse for ledelse. Teorien som kommer fram i denne oppgaven er preget av motivasjons- og ledelsesteorier, som jeg har funnet relevant for problemstillingen. Jeg valgte å intervju en pedagogisk leder og en assistent, for å få dataene jeg vil ha, for å kunne gi et godt svar til oppgaven. Intervjuene er halvstruktureerte slik at man kommer igjennom det som skal, men det er også åpent for oppfølgingsspørsmål. Oppgaven er bygd opp med et innledningskapittel, metodekapittel, resultatkapittel, diskusjonskapittel og til slutt konklusjon. Funnene i oppgaven antyder viktigheten av en leders lederstil. Konklusjonen antyder at via lederstilen, kan man motivere personalet til et godt personalsamarbeid. Med andre ord, måten en leder opptre og behandler personalet, har en stor innvirkning på å hvordan man motiverer personalet.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	6
1.2 Oppgavens formål.....	6
1.3 Avgrensning av teori.....	6
2.0 Teori.....	7
2.1 Motivasjon.....	7
2.1.1 Viktigheten av motivasjon.....	7
2.2 Herzbergs motivasjons- og selvbestemmelsesteori.....	8
2.3 Selvbestemmelsesteori.....	8
2.4 Situasjonsbestemt ledelse.....	9
2.5 Styrende og støttende atferd.....	10
2.6 Flytsonmodellen.....	10
2.7 Anerkjennelse.....	11
2.8 Humor i bedriften.....	11
2.9 Vi følelsen.....	12
3.0 Metode.....	12
3.1 Valg av metode.....	12
3.2 Gjennomføring av intervju.....	13
3.3 Relevans og pålitelig.....	13
3.4 Etske hensyn.....	14
4.0 Resultat.....	15
4.1 Assistentintervju.....	15
4.1.1 Motivasjon.....	15
4.1.2 Ledelse.....	16
4.1.3 Personalsamarbeid.....	16
4.2 Lederintervju.....	17
4.2.1 Motivasjon.....	17
4.2.2 Ledelse.....	18
4.2.3 Personalsamarbeid.....	19
5.0 Diskusjon.....	20
6.0 Konklusjon.....	26
6.1 Videre forskning.....	26
7.0 Kildehenvisning.....	27

8.0 Vedlegg.....28

Antall ord: 9043

## 1.0 Innledning

*«Kunnskapsdepartementet har 1.mars 2006 med hjemmel i §2i barnehageloven fastsatt forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Rammeplanen gir retningslinjer for barnehagens innhold og oppgaver»*

(Kunnskapsdepartementet 2011: 4)

Kunnskapsdepartementet har utarbeidet rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, hvor hensikten er å gi personalet i barnehagen en forpliktende ramme for hva man skal igjennom i barnehagen. For eksempel krever rammeplanen at barnehagen skal innom alle fagområdene som er oppgitt. Jeg mener at om personalet skal få nådd gjennom alt som er pålagt fra rammeplanen, må det være et godt personalsamarbeid. Skal det samarbeidet skal være godt, må alle i personalet være motiverte. Alle i personalet er nødt til å være motiverte for å få til et godt personalsamarbeid. Jeg finner det interessant å se på hvordan en leder kan motivere personalet. Min problemstilling blir derfor:

«Hvordan kan en pedagogisk leder motivere personalet til et godt personalsamarbeid?»

## 1.2 Oppgavens formål og oppbygging

Formålet med oppgaven er å få en bedre forståelse for hvordan motivasjon påvirker mennesker. Videre vil jeg finne ut hva som må til av en pedagogisk leder, for å motivere personalet til et godt personalsamarbeid. Oppgaven vil bli bygd opp med et teorigapittel hvor aktuell teori vil bli gjort rede for. Deretter går det over til et metodekapittel hvor oppgavens datainnsamlingsmetode vil bli gjort rede for. Videre vil resultatkapitlet hvor metodens resultat vil bli beskrevet. Avslutningsvis kommer diskusjonskapitlet hvor jeg skal diskutere teorien med resultatet for å komme til en endelig konklusjon som vil komme på slutten.

## 1.3 Avgrensning av teori

I teorigapitlet har jeg hovedvekt på motivasjonsteori og ledelsesteori. Motivasjon av personalet til et godt samarbeid, er et vidt tema. Jeg har min hovedvekt på hvordan man kan motivere til et godt personalsamarbeid. Om samarbeidet er godt eller ikke, vil komme av flere faktorer enn bare motivasjon. Her kan blant annet kommunikasjon og forhold mellom enkeltmennesker nevnes. Grunnet oppgavens omfang er det ikke plass til å velge alt som egentlig burde vært med. Jeg ble tvunget til å velge bort teori som omhandler eksempelvis kommunikasjon. Jeg har valgt bort å definere begrep som indre og ytre motivasjon. Jeg synes begrepene er relevante men oppgavens omfang tillater ikke mer tekst.

## 2.0 Teori

Dette kapitlet vil ta for seg teorien som jeg mener er aktuell for temaet.

### 2.1 Motivasjon

*«Når vi blir spurt om hva som ligger bak det vi gjør, hvordan interesser skapes, og hva som får oss til å engasjere oss og velge en handling fremfor en annen, tyr vi gjerne til begrepet motivasjon»*

(Lillemyr 2007:15).

Sitatet forteller at motivasjon er den kraften i oss som driver oss og gjør at vi tar et valg fremfor et annet, i en gitt situasjon. I en bedrift vil det si at motivasjonen, er det som gjør at man har en type atferd i hverdagen og at det er motivasjonen som driver oss til engasjement og handling. I forklaringen på hva som ligger bak motivasjon brukes en rekke begreper. Begrep som behov, driv og motiv (Lillemyr 2007:16). Ifølge Lillemyr blir valg tatt på grunnlag av behov. Det er noe som driver oss til ulike valg og de avgjørelsene som blir gjort har et bestemt motiv som ligger sterkt inni oss. Dette sier noe om hva en person er motivert for. Slik blir vi motivert til en ting eller noe annet.

Mennesket velger en handling eller en løsning fremfor en annen fordi det er noe som gjør personen mer motivert for den løsningen fremfor andre. Det kan være vanskelig å skille hva det er som egentlig ligger bak en valgt handling, men det er en kognitiv prosess som gjør at man velger å gjøre noe over noe annet (Lillemyr 2007:17). Et viktig punkt med motivasjon er at alle blir motivert på ulike plan. Alle har ulike «triggerpunkter» som gjør deg motivert (Nakling, Vavik 2010: 61).

#### 2.1.1 Viktigheten av motivasjon

Melhus og Haugen (2006 referert i Lillemyr 2007:32) sier at motivasjon er grunnleggende viktig for mennesker. De mener at om man å skape en stor begeistring og et stort personlig engasjement for en type virksomhet, så har det vist seg at man kan utvikle arbeidsfelleskapet til større effektivitet og økt produksjon. Trivsel og velvære er uttrykk de legger i begrepene personlig engasjement og begeistring. De sier videre at motivasjon er viktig for å vedlikeholde og fornye interessen for yrkesarbeid ved et jobbskifte og gjennom et helt arbeidsliv. Å finne motivasjon og fornyelse av engasjement for arbeidet er avgjørende for ikke å bli utbrent, uengasjert og/eller mistrivsel i jobben (Melhus & Haugen 2006 referert i Lillemyr 2007:32). Det Melhus og Haugen sier her er at motivasjon er elementært for å holde seg i yrket og trives i det.

## 2.2 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer

Herzberg (1957 gjengitt i Gottvassli 2013:154) har hatt en undersøkelse på hva som gjorde arbeidstakere tilfreds med arbeidet og det som gjorde de mindre tilfreds. Det Herzberg fant ut, var at arbeidstakerne nevnte positive faktorer som gav trivsel og negative faktorer som ga mistrivsel. Han fant også ut at en positiv faktor kunne både gi trivsel og mistrivsel, alt ettersom behovet ble tilfredsstilt eller ikke. Eksemplet som brukes i boka om ledelse (Gottvassli 2013:154) er om anerkjennelse. Lite anerkjennelse kan for eksempel gi mistrivsel, mye anerkjennelse kan gi trivsel (Herzberg 1987 gjengitt i Gottvassli 2013:154).

På grunnlag av disse intervjuene slår Herzberg fast at det er bestemte faktorer som skaper tilfredshet og øker motivasjonen i arbeidet. Det han kaller for motivasjonsfaktorer. Typiske motivasjonsfaktorer vil være følelsen av å få arbeid gjort, det å få anerkjennelse, det å få ansvar etc. Herzberg mener at den eneste måten å få en medarbeider motivert på, er å gi han/hun arbeid som vil virke utfordrende og som vil medføre et ansvar. Han stiller så opp de faktorene som er knyttet til arbeidsmiljøet og den enkelte personens velferd. Han mener disse må bli tilfredsstilt før en motivasjon kan oppstå. Disse faktorene kaller han for trivselsfaktorer. Det går på forhold som lønn, status og arbeidsforholdene generelt. Herzberg mener at blant disse faktorene så vil man finne de viktigste årsakene til frustrasjon og misnøye i jobben. Om disse faktorene blir tilfredsstilt, vil man mest sannsynlig fjerne frustrasjonen og utilfredsheten, men det vil ikke nødvendigvis gjøre noe med selve motivasjonen (Herzberg 1987 gjengitt i Gottvassli 2013:154). Der kommer motivasjonsfaktorene inn.

Herzbergs tofaktorteori sier at mennesker trenger trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse for arbeidet de gjør. Men det finnes også en tendens i mennesket til å søke utover denne anerkjennelsen og tryggheten, mot utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering. Om denne utviklingen skjer avhenger av hvordan arbeidet er, innholdet og hvordan arbeidet er utformet (Gottvassli 2013:154).

## 2.3 Selvbestemmelsesteori

Deci og Ryan (1985 referert i Manger & Wormnes 2015:174) har utviklet en teori som handler om motivasjon som legger vekt på at visse medfødte behov styrer en persons motivasjon, selvbestemmelsesteorien. I denne teorien blir mennesket sett på som en aktiv, selvbestemmende organisme. Menneskene har et behov for autonomi, et behov for kompetanse og et behov for tilhørighet med andre mennesker (Manger & Wormnes 2015:174). Ifølge Deci og Ryan (1985 referert i Manger & Wormnes 2015:174) utvikles mennesket når betingelsene de jobber under støtter disse tre behovene. Man trives bedre og får en bedre velvære når behovene blir tilfredsstilt.



Selvbestemmelsesteorien tar utgangspunkt i tre behov, autonomi, kompetanse, og tilhørighet. Autonomi behovet handler om at det er et individs egne ønsker og ikke ytre belønninger eller press fra andre, som bestemmer over individets situasjon (Deci og Ryan 2002 referert i Manger & Wormnes 2015:178). Det handler om å se seg selv som en person som tar egne beslutninger og styrer sin egen atferd. Man handler ut i fra egne interesser og verdier. Gjennom tilfredstillelse av autonomibehovet får man en større frihet. Man styres ikke av andre (Manger & Wormnes 2015:178).

Kompetansebehovet går ut på å oppleve mestring i sine omgivelser og søke nye utfordringer (Manger & Wormnes 2015:176). Man føler seg dyktig og effektiv i hverdagen. For tilfredstillelse av behovet, er det nødvendig med samhandling og interaksjon med omgivelsene for å få bekreftelse. At noen ser kompetansen vår, blir sett på som styrkende og veldig viktig (Manger & Wormnes 2015:176). Denne anerkjennelsen fører til at individet søker etter større utfordringer som gir muligheter for læring. De nye oppgavene må tilpasses den enkeltes nåværende kompetansenivå. Når man lykkes i de nye oppgavene, dannes det grunnlag for nye ferdigheter og følelser. Dette styrker individets kompetanse og tilfredsstiller kompetansebehovet (Manger & Wormnes 2015:176).

Behovet for tilhørighet går ut på individets trang til å samhandle med andre, etablere en emosjonell tilknytning, ønske om å bry seg om andre eller bli vist omsorg selv (Manger & Wormnes 2015:181). Teorien sier videre at mennesker er motivert for å være tilknyttet andre i et sosialt miljø og sammen utvikle autonomi og kompetanse i felleskapet. Tilknytning er et sentralt begrep i denne sammenheng. Tilknytning går ut på å være tilknyttet et trygt og varig samhold i en trygg felles gruppe (Manger & Wormnes 2015:181).

## 2.4 Situasjonsbestemt ledelse

Hersey og Blanchard definerer ledelse som «*ethvert forsøk på å påvirke adferden til et individ eller en gruppe slik at man kan oppnå resultater*» (1988 referert i Thompson 2011: 36). Her sier Hersey og Blanchard at hensikten med ledelse er å få frem et resultat. Om lederen er effektiv eller ikke, kommer an på hvordan lederen påvirker medarbeideren. Blake og Mouton (Thompson 2011:38) legger i sin teori vekt på at medarbeiderne sitter med kompetanse og engasjement. Dette er en ressurs for organisasjonen (Thompson 2011: 38). Lederen må utnytte denne ressursen ved å la sine medarbeidere få involvere seg aktivt i det som skal gjennomføres i organisasjonen. Gjennom et aktivt engasjement fra medarbeidernes side, vil man oppnå høy grad av motivasjon og bedre resultat enn om lederen kun gir instruksjer og detaljkontrollerer medarbeiderne. Hersey og Blanchard (1988 referert i Thompson 2011:39) mener at mennesker og omstendigheter vil alltid være ulik og i stadig forandring. Derfor er det ingen måte å lede mennesker på, som er riktig i alle situasjoner.

For å være en effektiv leder må lederen derfor utøve situasjonsbestemt ledelse. De mener det er viktig å kunne tilpasse lederstilen etter medarbeiderens kompetanse og forpliktelse. Det er en forutsetning at lederen kjenner medarbeiderne sine godt, for å kunne utøve dette hensiktsmessig.

## 2.5 Styrende og støttende atferd

Thompson tar utgangspunkt i Hersey og Blanchards fremstilling om lederstil og definerer hva lederstil er på følgende måte: «*lederstil er lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre*» (Thompson 2011:40). Hersey og Blanchard deler atferdsmønstret som lederen kommuniserer i to dimensjoner: styrende- og støttende atferd. Thompson gjengir styrende atferd slik:

- Leder fastsetter virksomhetens mål.
- Leder planlegger gjennomføring av arbeidet.
- Leder gir beskjed om hva som er prioriteringen.
- Leder viser medarbeideren hvordan en type jobb skal gjøres.
- Leder bestemmer hvordan arbeid skal evalueres.
- Leder gir tidsfrister for gjennomføring av arbeidsoppgaver

Styrende atferd karakteriseres av Thompson som at lederen planlegger, styrer, veileder og kontrollerer medarbeiderne sine.

Støttende atferd derimot går ut på;

- Leder lytter på medarbeidernes problemer, private så vel som jobbrelaterte.
- Leder spør medarbeiderne om forslag og innspill.
- Leder oppmuntrer og støtter medarbeiderne.
- Leder roser medarbeiderne ved vellykket utførelse av arbeid.
- Leder forklarer hvorfor arbeidet må utføres på en bestemt måte, som bidrar til læring.

Støttende atferd er preget av toveiskommunikasjon, støtte og oppmuntring og av at medarbeiderne deltar i beslutninger. Hersey og Blanchard har i sin modell brukt disse grunnleggende dimensjonene og laget 4 lederstiler. Disse er en funksjon av lederen er mye eller lite styrende.

## 2.6 Flytsonemodellen

Csikszentmihalyi har utviklet en modell han kaller for flytsonemodellen (Gottvassli 2013: 55). Ifølge Andreassen & Wadel (1988, referert i Gottvassli 2013:55) kan denne modellen ses i sammenheng med Hersey og Blanchards ledelsesteori. Csikszentmihalyi mener at mennesker fungerer best når det er balanse mellom kompetansen en har og utfordringen man står ovenfor. Når man har balanse mellom de to er man i flytsonen. Om utfordringen er for stor, kan det føre til bekymring og

demotiverte medarbeidere. Har man for stor kompetanse i forhold til oppgaven, kan man oppleve kjedsomhet og frustrasjon (Gottvassli 2013: 55). Gottvassli (2013: 55) påpeker her at en god situasjonsbetinget ledelse tar hensyn til medarbeidernes kompetansenivå.

*«De sørger for at det er samsvar mellom medarbeidernes kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger og de oppgavene og utfordringene vedkommende møter».*

(Gottvassli 2013: 55)

## 2.7 Anerkjennelse

Anerkjennelse er ifølge Melhus og Haugen en sentral motivasjonsfaktor. I boka refererer de til Guttorm Fløistad som sier at man som leder må være tilstedeværende (Melhus & Haugen 2006:21). Tilstedeværelse i den betydning, handler om at man må synliggjøre de andre i et felleskap. Dette innebærer anerkjennelse og verdsettelse. Han sier at ledere som viser innlevelse og medfølelse for medarbeiderne, kan skape tillit og tiltakslust, som vil resultere i en økt produktivitet og et redusert sykefravær. Når ansatte møter en slik leder får de en følelse av å bli tatt imot og respektert (Melhus & Haugen 2006:21). Melhus og Haugen mener at lederen er den viktigste personen i bedriften når det gjelder å se og bekrefte medarbeiderne (Melhus & Haugen 2006:28). De sier lederens fremste oppgave er først og fremst å gjøre andre gode for å skape resultater via arbeiderne. For å bli gode må vi føle oss vel, ha god kommunikasjon, alle må spille på lag og trekke i samme retning.

## 2.8 Humor i bedriften

Melhus og Haugen mener i boken sin at humor i en bedrift er undervurdert (Melhus & Haugen 2006:104). De snakker om de positive konsekvensene som kommer av latter og humor. De gjør et poeng av at humor ikke nødvendigvis er medisinen for enhver bedrift. Om det er dårlige rutiner etc. vil det nok ikke hjelpe med latter og humor, men heller gjøre bedriften mer rotete (Melhus & Haugen 2006:106). Om alt derimot er på stell så vil humor og glede styrke samarbeid og kommunikasjon, slik at alles motivasjon og prestasjoner blir bedre. Melhus og Haugen skiller mellom sunn og usunn humor (Melhus & Haugen 2006:107). Sunn humor kan være komikk, galgenhumor, selvironi. Det er med andre humor hvor man ler med hverandre. Den usunne humoren er ting som sarkasme og ironi. Her ler man av hverandre. Melhus og Haugen mener at når humor og arbeidsglede preger organisasjonen, flyter kommunikasjonen og samarbeidet bedre på tvers i organisasjonen.

## 2.9 Vi følelsen

Vi-følelsen er et begrep Melhus og Haugen bruker i boka «*begeistring*» (Melhus & Haugen 2006: 197). Det omhandler et felleskap i en organisasjon hvor alle involveres i løsninger og sammen eier resultatene. Denne vi-følelsen skapes når man føler en tilhørighet i organisasjonen. Den sosiale dimensjonen ved dette er at man trives sammen med kollegaene i arbeidsmiljøet. Denne begeistringen skapes ifølge Melhus og Haugen, ved at en leder aktivt pleier felleskapet og sørger for at alle medarbeidere involveres i prestasjoner, forbedringer og resultater. Medbestemmelse og involvering av medarbeidere skaper begeistring og bedre prestasjoner. De sier man føler en sterkere forpliktelse til å gjennomføre det som de har vært en del av, enn om man ikke har hatt innflytelse i det hele tatt.

## 3.0 Metode

I dette kapitlet skal jeg vise til forskningsmetoden jeg har valgt å bruke i denne bacheloroppgaven. Jeg skal beskrive valget av metoden, gjennomføring av intervju, relevans, pålitelighet og etiske hensyn.

### 3.1 Valg av metode

Den vitenskapelige metoden er fremgangsmåten man bruker for å finne svar på de ulike forskningsspørsmål man har (Bergsland & Jæger, 2014:66). Målet med metoden er å samle inn, analysere og tolke data (Johannesen, Tuft & Christoffersen, 2010:299 referert i Bergsland & Jæger 2014:66). Jeg valgte den kvalitative forskningsmetoden fordi det var den jeg følte ville gi best mulig svar på min problemstilling. Den kvalitative metoden kjennetegnes av at den forsøker å gå i dybden og vektlegger betydning. Denzin og Lincoln (2005a:10 referert i Thagaard 2013:17) forteller at begrepet kvalitativ handler om å fremheve prosesser og meninger som ikke måles i kvantitet. I denne oppgaven er jeg interessert i å se på hvordan en pedagogisk leder skal motivere personalet i barnehagen, derfor synes jeg at den kvalitative metoden er den som passer best.

Den kvalitative forskningen har basis i mange datainnsamlingsmetoder, som intervju, observasjon, analyser etc. (Bergsland, Jæger, 2014: 67) I denne oppgaven kommer jeg til å bruke intervju og en delvis strukturert tilnærming. Kvaale og Brinkmann (2009:143 referert i Thagaard 2013: 98) sier at en delvis strukturert tilnærming, vil si at temaene i intervjuguiden er forhåndsbestemt men rekkefølgen kan bestemmes underveis. Slik kan intervjuer følge informantens fortelling, men likevel kan man sørge for at man kommer innom alle de temaer som er viktig for intervjuers problemstilling. Her er fleksibilitet viktig for intervjuer, slik at man kan stille spørsmål i samsvar med informantens forutsetninger.

## 3.2 Gjennomføring av intervju

Jeg foretok et strategisk valg når jeg skulle velge informanter til oppgaven. Ifølge Dalland gjør man et strategisk valg når man velger personer med bestemte kunnskaper eller erfaringer (Dalland 2012: 163). Ved å gjøre det valget, er jeg i visshet om at jeg får personer jeg vet har den kunnskapen og erfaringen jeg trenger, for å kunne besvare min problemstilling. Etter å ha valgt informanter er det viktig at intervjuer former intervjuet slik at man kommer innom alle de områdene man vil innom. Slik vil man få den kunnskapen man er ute etter til oppgaven. I denne oppgaven ble det valgt to informanter til datainnsamlingen. En pedagogisk leder og en assistent. Hensikten i det ene intervjuet, var å få frem hvordan en pedagogisk leder ser på motivasjon, hva motivasjon har å si for personer i jobb og i et personalsamarbeid. I det andre intervjuet lå fokuset på hva som skal til fra en leder for å motivere denne personen. Resultatene fra disse intervjuene vil forhåpentligvis være nok til å belyse dette området tilstrekkelig.

Jeg valgte en erfaren pedagogisk leder og en erfaren assistent til intervjuene. Det kunne like gjerne blitt to eller en uerfaren. Men for å få de svarene jeg mener vil være best for besvarelsen av problemstillingen, så ble det valgt to rutinerne. Ved å bruke to erfarne personer så vil de sannsynligvis ha opparbeidet seg konkrete meninger om motivasjon. Dette ville gitt gode, reflekterte svar etter min mening. Selvsagt er dette også mulig for de uten mye erfaring men for oppgavens del er jeg interessert i noen med mye erfaring. Det hadde vært interessant å intervjuet flere, for å se på forskjellene og likhetene mellom svarene til en erfaren og uerfaren pedagogisk leder/assistent. Slik ville man ha fått en bredere oppfatning av hvordan lederne motiverer og hvordan medarbeidere vil bli motivert. Men tatt i betraktning oppgavens størrelse og tid, ville det ikke la seg gjøre i dette tilfelle.

## 3.3 Relevans og pålitelighet.

Dalland sier at man må stille seg to spørsmål til data: hvilken relevans det har for oppgaven og hvor pålitelig måten dataene er blitt samlet inn på (Dalland 2012:120). Ifølge Dalland må man finne data som vil ha en relevans for problemstillingen. Jeg har brukt intervju som innsamlingsmetode for data. I mitt tilfelle er det da viktig å se på hvilke spørsmål som må stilles, for å få de dataene jeg vil ha ut av intervjuet. Dataene må ha en relevans for problemstillingen. Men det er ikke nok ifølge Dalland. De man henter kilder fra må også være relevant (Dalland 2012:120). Dette vil si at det er viktig å velge personer som vil ha en relevant betydning for oppgaven. For meg ble det en pedagogisk leder og en assistent. Jeg gikk til personer jeg kjente, som jeg visste ville ha en relevans for oppgaven. Det er to personer med klare meninger og det er deres meninger jeg vil ha frem i oppgaven.

Selv om dataen er relevant, så må de også være samlet inn på en pålitelig måte (Dalland 2012: 120). Dette vil si at man må unngå unøyaktigheter, som vil gi feilkilder. Dalland forteller om feilkilder som kan forekomme i intervju. Det kan gjelde for eksempel misforståelser i kommunikasjonen. I mine intervju kan mulige feilkilder være min formulering på spørsmålene. Dette kan gjøre at informantene misforstår hva det spørres om. Inntrykket informanten får av meg som intervjuer kan også ha en innvirkning på hvordan informanten svarer på spørsmålet. Om det blir stilt ledende spørsmål vil kanskje informanten bli påvirket til å gi andre svar enn de ellers ville gitt. Det er viktig å erkjenne at om jeg hadde valgt noen annen som informanter, kunne resultatet vært et helt annet. Hva som motiverer, varierer fra person til person. Dermed kunne resultatet blitt annerledes med andre informanter.

### 3.4 Etiske hensyn

*«Kunnskap om mennesker, deres livssituasjon og måten de forholder seg til samfunnet på, er det bare menneskene selv som kan gi oss. For å få denne kunnskapen, er vi avhengige av tillit»* (Dalland 2012: 95).

Dalland sier her at for å få relevant data rundt kunnskap om mennesker og deres livssituasjon, så må tillit være tilstede. Det kan bli mange etiske hensyn man må ta under en oppgaveskriving. Det etiske hensynet som blir mest fremtredende i min oppgave, går ut på konfidensialitet (Thagaard 2013: 28). Konfidensialitet innebærer at alle som blir gjort til en gjenstand for forskning, har krav på at all den informasjon de gir bort, vil bli behandlet med taushetsplikt. Dette betyr at forskeren er nødt til å jobbe for å forhindre at enkeltpersoner blir gjenkjent og at vi må forhindre formidling som vil skade enkeltpersoner. Før intervjuene tok jeg med en samtykkeerklæring hvor det står hva som skal skje i intervjuet og hva informasjonen skal bli brukt til. Ifølge Dalland bidrar dette til å beskytte personer mot å bli ført bak lyset og at de blir utsatt for press (Dalland 2012: 105). Postholm og Jacobsen sier at en etisk handling er å informere informantene om hvorfor man setter i gang den utforskende aktiviteten (Postholm & Jacobsen 2011:134). Videre sto det i samtykkeerklæringen at intervjuet skulle bli tatt opp på bånd og ville bli slettet etter endt oppgave.

## 4.0 Resultat

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for resultatene fra intervjuene med assistent og pedagogisk leder. Hver analyse vil bli delt inn i tre kategorier hvor svarene blir tydeliggjort.

### 4.1 Assistentintervju

Her vil innholdet fra intervjuet med assistent bli gjort rede for.

#### 4.1.1 Motivasjon

I denne kategorien ble det stilt fire spørsmål.

- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- Hva blir du motivert av?
- Hvordan påvirker din oppfatning av egen arbeidsdyktighet din motivasjon?
- Hva betyr humor for din motivasjon i arbeidet?

For assistenten sin del er det motivasjonen som gjør at hun vil på jobb. Hun forteller videre om det som motiverer henne i hverdagen. Som hun selv sier *«Jeg blir motivert av gode kollegaer som jeg har tillit til, møte barn som blir glad for at jeg kommer på jobb, det er motiverende å være mye ute, få dra på tur, få dra på kurs, felles planleggingsdager»*. Det hun forteller her er om de ulike faktorene som motiverer henne i hverdagen. Assistenten ble så spurt om hennes oppfatning av egen yrkesdyktighet. *«Jeg kjenner på at jeg er veldig erfaren, jeg har vært i barnehagen i 30 år og føler meg veldig trygg i min rolle»*.

Hun sier at erfaringen gjør henne trygg i sin rolle i barnehagen. Hun vet hva hun holder på med og er trygg i arbeidet. Det er en motiverende faktor for henne. Assistenten sier at det hun kan og er god på, vil hun lære mer om. Som hun selv forklarer, *«Det jeg er dyktig på, motiverer meg. Det bruker jeg med barna og lærer de om det, for eksempel fugler»*. Assistenten kan veldig mye om fugler og det interesserer henne, det er noe hun vil lære bort til barna. Hun sier at lederen oppmuntrer henne til å bruke det hun kan. Det motiverer henne enda mer. Slik får hun bruke kompetansen hun innehar. På en annen side blir hun ikke motivert av praktiske oppgaver, det interesserer henne ikke.

Vi går så over til å snakke om humor. Assistenten forteller at humor skaper arbeidsglede. Humor gjør stemningen bedre på barnehagen. Hun forteller videre at medarbeiderne er nødt til å ha stor takhøyde i barnehagen. Hun utdyper *«For eksempel om noen tabber seg ut, så er det så godt om vi kan le sammen med hverandre og ikke av hverandre. Men man må tåle at folk ler om man tabber seg selv ut også. Det gjør at stemningen er mer avslappet og vi får en bedre flyt»*. Her skiller hun mellom å gjøre narr av hverandre og det å le med hverandre. Hun mener at det gjør stemningen lettere og

det blir triveligere å være på jobb. Man må tåle å få det imot seg, også om man selv tabber seg ut. Assistenten forteller videre at denne gode stemningen smitter over på barna. Hun mener at de har godt av å se voksne som trives og ler sammen.

#### 4.1.2 Ledelse

I denne kategorien ble det stilt tre spørsmål.

- Hvilke faktorer er viktig for at din leder klarer å motivere deg?
- Hva bør din leder gjøre konkret for at du skal bli motivert?
- Hva betyr det for den arbeidsmotivasjon at den leder gir deg reel medbestemmelse?

Assistenten beskriver hvilke faktorer som er viktig for at en leder skal kunne motivere henne. «*Det må være en engasjert leder som er glad i og opptatt av jobben sin. Jeg vil at en leder i størst mulig grad skal fullføre det som er planlagt, enten av oss sammen eller som lederen selv har planlagt*». På spørsmål om hva en leder konkret kan gjøre for å motivere kommer følgende fram.

*«Må vise meg tillit, gi meg ansvarsområder der jeg ikke blir styrt eller kontrollert. For eksempel la meg ha en samlingsstund eller la meg ha leikgruppa. Jeg vil gjerne bestemme selv og legge opp opplegget på min måte. Om jeg hadde vært fersk hadde det nok være bedre å få styring og tilretteleggelse. Men jeg er trygg i jobben min. Jeg ville sett på det som demotiverende om jeg hadde blitt kontrollert og styrt».*

#### 4.1.3 Personalsamarbeid

I denne kategorien blir det stilt tre spørsmål

- Hva legger du i et godt personalsamarbeid?
- Hva mener du humor og arbeidsglede har å si for et personalsamarbeid?
- Hva tenker du om sammenhengen mellom motivasjon og personalsamarbeid?

Assistenten forteller at tillit og innbyrdes trygghet er viktig for at et personalsamarbeid skal fungere. Hun forteller om ulike ting som hun legger i et personalsamarbeid, «*vi må ha faste, klare mål, slik at vi vet hva som forventes av oss i jobben. At jobben jeg og andre gjør blir verdsatt, positive tilbakemeldinger. Men det er også viktig å kunne gi negative tilbakemeldinger*».

*«I et godt samarbeid har vi det moro sammen, humoren letter stemningen og gir et bedre samarbeid. Folk merker når det er dårlig eller god stemning på en arbeidsplass. Den gode stemningen som man forhåpentligvis har, påvirker foreldre og barn, og gjør det mye triveligere*». Her blir det fortalt at man har det moro sammen i et godt personalsamarbeid, som gir et bedre samarbeid og letter



stemningen. Ifølge assistenten gir humor utslag for samarbeidet og gjør det lettere å arbeide sammen. Hun forteller at stemningen blir bedre og at det gir høy takhøyde. Hun forteller videre at man må være trygge på hverandre og man blir enda tryggere når man kan ha det moro sammen.

Vi går over til å snakke om sammenhengen mellom motivasjon og personalsamarbeid. Her sier hun det er viktig med motivasjon, for å få til et godt samarbeid. Alle er nødt til å være motivert og dra i samme retning. Hun meddeler at det er mer fristende å gå på jobb når samarbeidet er bra. *«Jeg synes det er motiverende når vi assistenter får være med i bestemmelsesprosessen og ha innflytelse på hvordan vi skal gjøre noe. Jeg har mer lyst til å gjennomføre noe jeg er en del av, enn noe som jeg blir pålagt.»*.

Helt til slutt blir assistenten spurt om hva hun tror en pedagogisk leder kan gjøre for å motivere til et godt personalsamarbeid. Her forteller hun blant annet at lederen må vise tillit, gi ansvar og må kunne veilede. Gi assistentene mulighet til å dra på kurs for å heve kompetanse, gi medbestemmelse. Hun fortsetter med å si at lederen må gå foran som et godt eksempel. For eksempel med tilbakemeldinger, gi ros, gi konstruktive tilbakemeldinger etc. Lederen må også ha egenskaper som å være lyttende, vise engasjement.

## 4.2 Lederintervju

Her vil innholdet fra intervjuet med pedagogisk leder bli gjort rede for.

### 4.2.1 Motivasjon

I denne kategorien ble det stilt fem spørsmål.

- Hva legger du i begrepet motivasjon
- Hvordan motiverer du dine ansatte?
- Hvor viktig mener du det er for en leder å kjenne sine ansatte?
- Hvordan tror du en persons oppfatning av egen arbeidsdyktighet påvirker hans/hennes motivasjon?
- Hvilken betydning har humor for personalets motivasjon?

Leder forteller at hun ser på arbeidsmotivasjon som viktig for at folk vil dra på jobb. Hun sier at motivasjonen kommer når folk ser på jobben sin som meningsfull. For å motivere sine ansatte, gir hun medarbeiderne muligheten til å gjøre noe de liker, som de brenner for og er gode på. *«Det er veldig viktig å rose folk for jobben de gjør. Når man roser, må man si hva det er de har gjort som er bra og bruke navnet deres. Det kan gi en selvtillitsboost og de får bekreftelse på hva de er gode til»*. Her forteller lederen om viktigheten av ros. Hun bruker ros og anerkjennelse som motiverende

faktorer, dette gir medarbeiderne bekræftelse på det de er gode på. Lederen sier denne anerkjennelsen er veldig viktig for motivasjonen. Man viser sine medarbeidere at man bryr seg om de, at man ser deres arbeid og har en interesse for de. Dette er viktig for å bygge opp sine medarbeidere arbeidsmotivasjon og selvfølelse, ifølge henne.

Leder forteller videre at det er nødvendig at man blir kjent med sine medarbeidere. Hun mener det er viktig for den sosiale dimensjonen av jobben, spesielt når man arbeider så tett med hverandre som i barnehagen. Hun mener man trenger å kjenne til hva det er som trigger medarbeiderne, hva de liker å gjøre og hva de ikke er så gode på etc. Vi går videre til å snakke om menneskers oppfatning av egen yrkesdyktighet. Lederen påpeker at en persons oppfatning av egen arbeidsdyktighet, har mye å si for deres motivasjon når de skal utføre en oppgave. Hun mener at om en oppgave virker for stor i forhold til egen kompetanse, vil man bli demotivert. Slik vil det ifølge lederen, være viktig å fortelle medarbeiderne hva de er gode på. Om det er oppgaver medarbeiderne føler de ikke klarer, må man som leder oppmuntre og fortelle at de kan klare det. Man må bygge opp selvtilliten deres påpeker hun.

På spørsmål om hvilken betydning humor har for motivasjonen, sier lederen at det er veldig vesentlig med humor. Men det skal ikke gå utover barna. Vi må skille mellom fliring i form at vi gjør narr, og at vi ler med hverandre. Hun påpeker at det er viktig at man kjenner trygghet hos hverandre. Hun sier også at humor fører til et positivt samarbeid. Den gode stemningen som følger, påvirker også barna og foreldre, forteller hun.

#### 4.2.2 Ledelse

I denne kategorien ble det stilt tre spørsmål.

- Kan du fortelle konkret hva du gjør hva du gjør når du motiverer sine ansatte?
- Hva er viktige lederegenskaper når man motiverer ansatte?
- Hva legger du i begrepet situasjonsbetinget ledelse?

For å motivere medarbeiderne legger lederen vekt på at alle får være delaktig i de ulike oppgavene på barnehagen. Som hun sier, «Jeg lar alle få være med å lage plakater, permer og så videre. Jeg lar alle få være med å ta avgjørelser, til en viss grad. Man må være tydelig og vise at det er jeg som lederen. Men klart at alle skal få være med å ta ulike beslutninger i hverdagen». Her sier lederen at hun gir medarbeiderne medbestemmelse i hverdagen, men at det er fortsatt hun som er leder. Likevel ser hun ingen grunn til å ikke la andre ha et medbestemmelsesansvar.

Neste spørsmål omhandler lederegenskaper man trenger for å motivere. «*Det er viktig at man er tydelig, folk må vite hvor de har deg, ellers blir alt bare tull. Du er nødt til være positiv og engasjert. Slik viser man at man selv er motivert. Om man ikke er motivert selv klarer man ikke å motivere andre*». Lederen lister opp egenskaper som å være positiv og å vise engasjement. Hun sier det er viktig for å kunne motivere. Man må også vise de andre at man selv er motivert forteller hun. Ifølge henne, er disse egenskapene motiverende ovenfor andre.

Det siste spørsmålet går på hva lederen legger i begrepet situasjonsbetinget ledelse. Hun mener at det går på at alle mennesker er ulike. De reagerer på ulike vis, de er gode på ulike ting, dårlige på ulike ting og fungerer ulikt. Derfor må man tilpasse seg som leder etter hver enkelt mener hun. Ovenfor ferske må man være mer styrende, mens ovenfor mer erfarne kan man være mer støttende og gi de ansvar. Lederen påpeker at man må se an hver enkelt medarbeider, og ut ifra det tilpasse sin lederstil.

### 4.2.3 Personalsamarbeid

I denne kategorien blir det stilt tre spørsmål.

- Hva legger du i et godt personalsamarbeid?
- Hva har humor og arbeidsglede å si for et personalsamarbeid?
- Hva legger du i koblingen mellom motivasjon og personalsamarbeid?

Lederen forteller at et godt personalsamarbeid går ut på ærlighet, teamwork, at alle drar i samme retning, alle spiller på hverandres styrker og alles meninger kommer frem. Med andre ord at alle må arbeide sammen, være ærlige med hverandre slik at alle får sagt sine meninger. Hun forteller at man må dyrke felleskapet, få frem at avdelingen er sammen om ting. Vi gikk så over til å snakke om hva humor og arbeidsglede har å si for et personalsamarbeid. Hun påpeker at humor gjør det mye lettere å være på jobb. Det gir en bedre tone og en bedre flyt i hverdagen. Hun gjentar at dette smitter over på barn og foreldre.

På det neste spørsmålet svarer lederen slik. «*Personalet er nødt til å være motivert for å kunne arbeide i barnehagen. Uten motivasjon er ikke samarbeidet bra. Man trenger motivasjon for å ha noe å yte. Alle må yte om et samarbeid skal være bra. Om ikke fungerer ikke avdelingen*». Her forteller lederen at for å få et godt samarbeid må alle være motiverte for å kunne yte sitt beste.

Det siste spørsmålet som ble stilt var som følger: «Hvordan mener du at en leder kan motivere personalet til et godt personalsamarbeid?». Lederen sier,

*«For å kunne motivere personalet til et godt personalsamarbeid er man nødt til å være positiv. Man trenger klare rammer slik at personalet vet hva de har å forholde seg til. Man må legge opp til at alle får komme med sine meninger. Det er bare sunt å være uenig, og da må det gis rom for at man kan være det. Dette har med respekt for andre, som også være tilstede i barnehagen til enhver tid. Man må kunne vise følelser, vise at man bryr seg. Slik får man et felleskap. Vi følelsen er viktig for samarbeidet og gir en indre motivasjon for jobben vi gjør sammen. Vi vil hjelpe hverandre for å få til det vi skal».*

## 5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på funnene fra intervjuene. Funnene skal knyttes opp mot den relevante teorien.

Rammeplanen for barnehagen(2011) fastslår hva barnehagepersonalet er pålagt å gjøre i barnehagen. For å komme igjennom alle fagområdene er det viktig at det finnes et godt personalsamarbeid hvor alle drar i samme retning. Jeg mener at for å klare det må alle i personalet være motiverte.

Melhus og Haugen påpeker at motivasjon er grunnleggende for mennesket (2006 referert i Lillemyr 2007:32). De mener motivasjon er viktig for å vedlikeholde og fornye interessen gjennom arbeidet. Dette er avgjørende for å ikke mistriives i jobben. Det forteller meg at om man ikke er motivert for jobben, er det stor sjanse for å at man faller ut av jobben. Man kan ut ifra dette, antyde at motivasjon er viktig for å yte sitt beste, ut ifra deres mening om motivasjon. I intervjuet med assistenten forteller hun om viktigheten av motivasjon og at alle drar i samme retning for å få et godt samarbeid. Lederen forteller, *«Personalet er nødt til å være motivert for å kunne arbeide i barnehagen. Uten motivasjon er ikke samarbeidet bra. Man trenger motivasjon for å ha noe å yte. Alle må yte om et samarbeid skal være bra. Ellers fungerer ikke avdelingen»*. Man ser her at lederen mener, uten motivasjon er det ikke et bra samarbeid og da fungerer heller ikke avdelingen. Motivasjonen må være til stede for å kunne arbeide. Assistenten antyder det samme når hun sier at man må være motivert og dra i samme retning, for et godt samarbeid.

Dette kan knyttes til det Melhus og Haugen sier om viktigheten av motivasjon (2006 referert i Lillemyr 2007:32). Her sies det at motivasjonen er viktig for å holde interessen for yrket og for å yte. Ifølge informantene er dette nødvendig for at et samarbeid skal kunne fungere. Hvordan kan da den pedagogiske lederen motivere personalet, slik at det blir et godt personalsamarbeid? Først må det gjøres rede for hva motivasjon er. Ifølge Lillemyr kan motivasjon defineres som en kraft som driver mennesket til å ta et valg fremfor et annet i en gitt situasjon (Lillemyr 2007:17). I en bedrift vil det være motivasjonen som gjør at man har en type atferd i hverdagen og motivasjonen driver til

engasjement og handling. Om du ikke orker å bidra i hverdagen kan den atferden være et resultat av at du ikke har noen motivasjon. Vice versa kan motivasjonen gjøre at du bidrar veldig mye.

Informantene forteller at motivasjon er det som gjør at de vil på jobb. Informantenes mening om motivasjon kan knyttes til hva Lillemyr sier. Motivasjon er kraften som gjør at de vil dra på jobb. Om noen vil på jobb tolker jeg at de er motivert for det. Denne motivasjonen driver så til handling og engasjement.

Jeg spurte begge informantene om problemstillingen til denne oppgaven, for å høre hva de hadde å si om dette. Assistenten svarte blant annet at lederen må vise tillit, gi ansvar og kunne veilede personalet. Hun forteller også at hun vil ha medbestemmelse. Hun påpeker også viktigheten av å få gode og konstruktive tilbakemeldinger. Lederen sier at man som leder er nødt til å være positiv, man må ha klare rammer slik at personalet vet hva de har å forholde seg til. Alle må få komme med sine meninger. Hun forteller også at man må kunne vise følelser og vise alle at man bryr seg om dem. Slik at man bygger opp et felleskap og en vi følelse. Her sier de hva som skal til for å motivere til et godt personalsamarbeid, etter deres mening. Det kan knyttes opp mot hva Hersey og Blanchard sier om ledelse (1988 referert i Thompson 2011:36). De sier at ledelse er *«ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man kan oppnå resultater»* (Thompson 2011:36). Når lederen gjør det som informantene foreslår, påvirker lederen personalets atferd. Når vi snakker om å motivere, er dette et påvirkningsforsøk etter min mening. Man forsøker å påvirke personalet til et resultat, som i dette tilfelle personalsamarbeid. Men er det kun en måte å motivere alle på?

Hersey og Blanchard sier at det er ingen måte å lede mennesker på, som er riktig i alle situasjoner (1988 referert i Thompson 2011:39). Mennesker og omstendigheter er ulike og i stadig forandring (Thompson 2011: 39). For å være effektiv, må man utøve situasjonsbetinget ledelse. De mener det er viktig å tilpasse lederstilen sin etter medarbeiderens kompetanse og forpliktelse. For å kunne gjøre dette må lederen kjenne sitt personale. I intervjuet med lederen forteller hun at situasjonsbetinget ledelse går ut på at alle mennesker er ulike. Alle kan reagere ulikt, motiveres av ulike ting og er gode på forskjellige ting. Derfor må man tilpasse seg som leder, etter hver enkelt. Man ser en sammenheng mellom det lederen sier og hva Hersey og Blanchard sier.

I intervjuet med assistenten spurte jeg henne om hva lederen må gjøre for å kunne motivere henne. Hun påpeker at lederen må vise henne tillit og gi henne ansvar. Hun vil ha muligheten til å få ha opplegg selv uten å bli styrt. Denne assistenten har vært i barnehagen en del år, så hun har mye erfaring og er trygg i jobben som hun selv sier. Det er interessant at hun nevner at en uerfaren assistent kanskje vil ha en mer styrende atferd fra lederen. Om man ser tilbake på hva lederen sa om at hver enkelt reagerer forskjellig på ulike ting etc. Det er forståelig at det er forskjell på hva en

erfaren versus en uerfaren medarbeider blir motivert av. Men denne assistenten er trygg i jobben og vil ha muligheten til selvbestemmelse. Dette kan knyttes til situasjonsbetinget ledelse. Man må kunne tilpasse lederstilen etter medarbeiderens kompetanse som Hersey og Blanchard sier i sin teori (1988 referert i Thompson 2011: 39).

Som tidligere nevnt forteller assistenten at hun vil ha ansvar fordi hun er trygg og har mye erfaring. Hun blir motivert ved at lederen har en støttende tilnærming til henne. Blir hun kontrollert, mister hun motivasjon. Ifølge Hersey og Blanchard (Thompson 2011:40) er støttende atferd er preget av toveiskommunikasjon, støtte, oppmuntring og av at medarbeiderne deltar i beslutninger. Styrende atferd er preget av at lederen planlegger, styrer og kontrollerer medarbeiderne. Når man da ser tilbake på assistentens svar, kan man se at det er en støttende atferd hun vil ha fra sin leder. Hun henter også til at en uerfaren medarbeider kanskje ville hatt en mer styrende atferd i motsetning til en mer erfaren. Dette vil si at atferden til lederen må være situasjonsbetinget. Det er tydelig at en leder må variere mellom å ha en styrende eller en støttende stil, som må tilpasses den enkeltes kompetanse eller personlighet. I intervjuet med lederen får jeg det samme inntrykket. Hun bekrefter at man må være styrende eller støttende alt etter hvilken person man leder.

Det samme gjelder når man delegerer oppgaver til medarbeiderne, ifølge lederen. Hun forteller at det er viktig å gi oppgaver som ikke er for stor i forhold til medarbeidernes egen kompetanse, for å holde motivasjonen oppe. Assistenten forteller om noe lignende. Om hun får gjøre det hun er god på gir det henne motivasjon. Da får hun bruke det hun kan med barna. Dette stemmer overens med hva Csikszentmihalyi beskriver i flytsonemodellen. Han mener mennesket fungerer best når det er balanse mellom kompetansen en innehar og utfordringen man står ovenfor (Gottvassli 2013:55). For stor utfordring vil føre til demotiverte medarbeidere. Har man for stor kompetanse i forhold til utfordringen, kan det føre til frustrasjon og kjedsomhet. Gottvassli (2013:55) påpeker at en god situasjonsbetinget ledelse tar hensyn til de ulike kompetansenivåene til personalet. Det er i samsvar med hva assistenten og lederen sier. Det kommer tydelig frem at lederen har en stor oppgave med tanke på atferd og oppgavedelegering ovenfor medarbeiderne. Dette må balanseres riktig i forhold til hver enkelt medarbeider for å kunne motivere og holde motivasjonen oppe.

Det er viktig å vite hva som motiverer personalet. Man må kjenne personalet godt sier den pedagogiske lederen. Hun poengterer at man må vite hva som trigger folk, hva de liker å gjøre, hva de ikke er så gode på etc. Dette er i tråd med situasjonsbetinget ledelse (Thompson 2011: 39). Man må vite hvilken kompetanse de ulike medarbeiderne har for å gi oppgaver som ikke demper motivasjonen. Assistenten forteller at hun ikke liker å bli satt til praktiske oppgaver i intervjuet og at dette demotiverer henne. Ut ifra det jeg har lært fra situasjonsbetinget ledelse og flytsonemodellen,

gir det mening for meg om lederen heller kan gi praktiske oppgaver til noen som liker det. Slik gir man en annen medarbeider en oppgave de føler de mestrer istedenfor å demotivere en annen med en oppgave de føler de ikke mestrer, eller som blir årsak til frustrasjon. Dette samsvarer med personalsamarbeid, hvor man må spille på hva folk er gode på og bruke de ulike medarbeiderne sine styrker som den pedagogiske lederen sier i intervjuet.

I intervjuet med assistenten forteller hun om de ulike faktorene som lederen må vite om, for å kunne motivere akkurat henne. Disse faktorene kan knyttes opp til Herzbergs tofaktorteori (Herzberg 1987 referert i Gottvassli 2013:154). Denne teorien går ut på to hovedfaktorer for motivasjon. Motivasjonsfaktorer og trivselsfaktorer. Motivasjonsfaktorene er det som skaper tilfredshet og motivasjon. Trivselsfaktorer går ut på faktorer knyttet til arbeidsmiljø og den enkeltes velferd ifølge Herzberg. Assistenten nevner motivasjonsfaktorer som tillit, selvbestemmelse, medbestemmelse, anerkjennelse og ansvar. Som trivselsfaktorer forteller hun om humor, at de er mye på tur og kollegaer som hun har tillit til etc. Tilfredsstillingen av disse behovene, er med å påvirke om hun holder seg motivert.

Tidligere ble det gjort rede for at folk motiveres av forskjellige ting. Denne assistenten motiveres av å få ansvar og mulighet til selvbestemmelse. Dette vil hun ha fordi hun er trygg i jobben sin. Dette kan knyttes opp mot Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (1985 referert i Manger & Wormnes 2015:174). I denne teorien beskriver Deci og Ryan tre behov mennesker har som styrer dets motivasjon. Behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Autonomibehovet handler om å kunne se på seg selv som en som tar egne beslutninger og styrer sin egen atferd, man får muligheten til å handle ut ifra egne interesser (Manger & Wormnes 2015:178). Som assistenten sier, føler hun seg trygg nok i sin rolle og føler at hun vil ta på seg ansvar og styre opplegg selv. Gjennom tilfredstillelse av autonomibehovet får hun følelsen av å ikke være overstyrt av andre.

Kompetansebehovet handler om å oppleve at man mestrer omgivelsene sine, man søker og mestrer utfordringer (Manger & Wormnes 2015:176). Slik føler man seg dyktig ifølge Deci og Ryan. I intervjuet snakker hun for eksempel om fugler i intervjuet, hun er interessert i fugler og vil bruke denne interessen i opplegg med barna. Det er noe hun føler hun mestrer og blir oppmuntret til å bruke av sin leder. Lederen lar henne dermed ha et eget opplegg hvor hun kan bruke sin interesse for fugler som utgangspunkt. Ved at hun får dette, kan man se to av behovene Deci og Ryan beskriver blir tilfredsstilt. Autonomi hvor hun får styre opplegget selv, og kompetansebehovet når hun føler hun mestrer sine omgivelser. Man kan også se at lederen anerkjenner kompetansen hennes ved å la henne få ha et opplegg med fugler. Dette mener Deci og Ryan er viktig for at medarbeiderne skal søke etter større utfordringer som gir muligheter for læring. Når man lykkes danner det grunnlag for

nye ferdigheter og følelser som styrker kompetansen og dermed tilfredsstillende kompetansebehovet (Manger, Wormnes 2015:176).

Det tredje behovet er tilhørighet. Dette går ut på et individs trang til å samarbeide med andre, etablere en emosjonell tilknytning og et ønske om å bry seg om andre og å bli vist omsorg selv (Manger & Wormnes 2015:181). Teorien sier noe om hvor viktig det er å ha en tilhørighet med andre. Jeg tolker dette behovet som en trivselsfaktor. Det er en faktor som er viktig for å trives, som må være tilfredsstillende for å kunne utvikle seg og holde seg motivert.

Av de tre behovene ser jeg på behovet for autonomi som veldig individuelt. Ut ifra resultatene fra intervju med leder og assistent, ser jeg at eksempelvis en uerfaren medarbeider ikke nødvendigvis vil legge opp et opplegg selv i det hele tatt. Det blir en demotiverende faktor fordi utfordringen blir for stor i forhold til kompetansen som Csikszentmihalyi påpeker. Men jeg har ingen grunnlag for å si at en uerfaren person absolutt ikke vil ha et behov for selvbestemmelse, derfor mener jeg at autonomi behovet er veldig individuelt. Jeg ser derimot ut ifra intervjuet med assistenten, at det er grunnlag for å si at disse behovene må tilfredsstillende for å motivere. I kompetanse- og tilhørighetsbehovet ligger det begrep som anerkjennelse og felleskap. Dette er to begrep som er viktige ifølge den pedagogiske lederen. Hun sier hun bruker anerkjennelse som en motiverende faktor, det gir medarbeiderne bekræftelse på hva de er gode på. Dette viser medarbeiderne at lederen ser de og har en interesse for de, viktig for å bygge opp motivasjonen forteller hun.

Man kan se en konnotasjon til kompetansebehovet her. Hvor man behøver at andre ser og anerkjenner kompetansen deres. Melhus og Haugen bekrefter det den pedagogiske lederen sier om at anerkjennelse er en sentral motivasjonsfaktor (Melhus & Haugen 2006:21). De refererer til Guttorm Fløistad som sier at lederen må synliggjøre andre i et felleskap. Dette står i stil med hva den pedagogiske lederen sier om anerkjennelse. Hun forteller om synliggjøring av hva de andre er gode på. På dette grunnlag, ser jeg viktigheten av anerkjennelse og hvorfor det skaper motivasjon. Som Fløistad sier får ansatte en følelse av å bli respektert når de føler seg anerkjent. Videre sier han også at ledere med innlevelse og medfølelse for medarbeidere, kan skape tillit og tiltakslust som resulterer i økt produktivitet (Melhus & Haugen 2006:21). Det kan knyttes opp imot hva lederen sier om at man må vise medarbeiderne at man bryr seg om dem. Dette viser at anerkjennelse er et viktig behov som må tilfredsstillende.

I en organisasjon som barnehagen, jobber mennesker tett sammen. Den pedagogiske lederen sier i sitt intervju at det er viktig at en leder dyrker felleskapet. Melhus og Haugen bruker begrepet vi følelse. Begrepet handler om et felleskap hvor alle involveres i løsninger og sammen eier resultatene (Melhus & Haugen 2006:197). Dette skjer ifølge Melhus og Haugen ved at en leder sørger for at alle



involveres i prestasjoner, forbedringer og resultater. Dette vil si medbestemmelse og involvering. Det påpekes at medarbeidere får en større forpliktelse til å gjennomføre noe de selv har vært med på å bestemme. Dette kan igjen knyttes opp til hva Blake og Mouton sier (Thompson 2011:38). De sier at medarbeidere sitter med kompetanse og engasjement, som er en ressurs for barnehagen. Det er viktig at lederen utnytter dette ved å la medarbeiderne involvere seg i ting som skal gjennomføres i organisasjonen. Ved å la medarbeideren delta, vil man oppnå høyere grad av motivasjon enn hvis lederen har en styrende atferd. I intervjuet med assistenten forteller også hun, at det er mer motiverende å jobbe med noe hun er en del av. Dette viser at det er viktig å dra andre med i bestemmelsesprosesser. Det er med å bygge opp vi følelsen, som viser seg at er viktig for motivasjon.

Ut ifra intervjuene ser det ut som humor har en forsterkende effekt på felleskapet og vi følelsen. Melhus og Haugen mener humor styrker samarbeid og kommunikasjon (Melhus & Haugen 2006:106). Det later til å være en enighet om dette fra intervjuene. Begge forteller om at humor letter stemningen og gir et bedre samarbeid. Videre forteller begge at den positive stemningen som kommer av humor, har en effekt på barna og foreldre. Man kan se de skiller mellom sunn og usunn humor slik som Melhus og Haugen (2006:106). Hvor den usunne humoren blir destruktiv ovenfor personalet.

Ut ifra drøftingen har jeg funnet ut at summen av situasjonsbetinget delegering av ansvar og oppgaver, styrende og støttende atferd, tilfredstilling av medarbeidernes behov for anerkjennelse, medbestemmelse, er det som skal til for å motivere medarbeiderne til å yte i et personalsamarbeid. Det er blitt gjort rede for at alle må yte og dra i samme retning for et godt samarbeid. Det skal sies at om samarbeidet er godt eller ikke vil påvirkes av flere faktorer enn bare motivasjon, som for eksempel kommunikasjon. Hvis kommunikasjonen er dårlig vil alternativt motivasjonen ta skade av det og dermed påvirke samarbeidet. Jeg mener at informasjonen jeg har fått fra denne drøftingen er tilstrekkelig til å kunne sammenfatte en konklusjon.

## 6.0 Konklusjon

Jeg mener at et godt personalsamarbeid kommer blant annet av at alle er motiverte til å arbeide. Problemstillingen for denne oppgaven er «Hvordan kan en pedagogisk leder motivere personalet til et godt personalsamarbeid?». Jakten etter svaret på denne problemstillingen bunner ut i en type lederstil som går ut på lederens væremåte ovenfor medarbeiderne. Den går ut på at mennesker har ulike behov som må tilfredsstilles, ulik kompetanse og ulike måter å bli motivert på. Dette må lederen være bevisst på. For å vite hva dette er må man kjenne personalet. Man må vite hvilken kompetanse de har og hvilke behov de har. Behovene kan være eksempelvis anerkjennelse og medbestemmelse. I hvilken grad de ulike behovene trenger tilfredsstillelse vil være individuelt.

For eksempel selvbestemmelse, for noen er det motiverende å få ansvar og selvbestemmelse. For andre vil det være demotiverende. Anerkjennelse kan for eksempel tilfredsstilles ved å vise andre at man bryr seg og tar interesse for dem. En viktig del av denne lederstilen er medbestemmelse og medarbeiderinvolvering. Mennesker blir mer motivert av å arbeide med noe som de selv har vært med på å bestemme, i forhold til noe de har fått pålagt. Med tanke på lederens atferd er det viktig å veksle mellom å være styrende eller støttende, alt etter hvilken person man skal lede. For noen vil det være motiverende med en støttende atferd og noen vil ha en styrende. Summen av situasjonsbetinget delegering av ansvar og oppgaver, styrende og støttende atferd, tilfredsstilling av medarbeidernes behov for anerkjennelse, medbestemmelse etc., er det som skal til for å motivere personalet til et godt personalsamarbeid.

Avslutningsvis er det viktig å påpeke at denne besvarelsen ikke nødvendigvis vil fungere til alle siden motivasjon er veldig kompleks. Som det er blitt gjort rede for i oppgaven blir mennesker motivert forskjellig.

## 6.1 Videre forskning

Til videre forskning ville det vært interessant å intervjuere flere personer, for å få en videre forståelse for temaet. Nå har jeg sett på hvordan man kan motivere personalet til et godt personalsamarbeid. Det ville vært veldig interessant og tatt det et steg videre, og sett på hvordan en leder kan opprettholde et personalsamarbeid.

## 7.0 Kildehenvisning

Bergsland, M. Dahl & Jæger, H. (Red.) (2014) *Bachelor oppgaven i barnehagelærerutdanningen* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

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

Gottvassli, 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.

Manger, T., & Wormnes, B. (2015) *Motivasjon og mestring* (2 utg). Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Melhus, J. M., & Haugen, T. (2006) *Begeistring!* Oslo: Begeistringsforlaget.

Nakling, N. & Vavik, M. (2010) *Leder eller pedagog – ja takk begge deler!* 2 (utg). Oslo: GAN Aschehoug.

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

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, G. (2011) *Situasjonsbestemt Ledelse* (3 utg). Oslo: Gyldendal Norsk.

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1

#### Intervjuguide assistent

##### **Bakgrunn:**

Hvor lenge har du jobbet i barnehage?

##### **Motivasjon:**

Hva legger du i begrepet motivasjon?

Hva blir du motivert av?

Hvordan påvirker din oppfatning av egen yrkesdyktighet din motivasjon for arbeidet?

Hva betyr humor i barnehagen for din motivasjon i arbeidet?

##### **Ledelse:**

Hvilke faktorer er viktig for at din leder klarer å motivere deg?

Hva bør din leder gjøre konkret for at du skal bli motivert?

Hvor er det for din arbeidsmotivasjon at din leder gir deg reell medbestemmelse?

##### **Personalsamarbeid**

Hva legger du i et godt personalsamarbeid?

Hva mener du humor og arbeidsglede har å si for et personalsamarbeid?

Hva tenker du om sammenhengen mellom motivasjon og personalsamarbeid?

##### **Avslutning:**

Hvordan tror du en leder kan motivere personalet til et godt personalsamarbeid?

## 8.2 Vedlegg 2

### Intervjuguide leder

#### **Bakgrunnsopplysninger:**

Hvor lenge har du jobbet i barnehage?

#### **Motivasjon:**

1. Hva legger du i begrepet motivasjon?
2. Hvordan motiverer du dine ansatte?
3. Hvor viktig mener du det er for en leder å kjenne sine ansatte?
4. Hvordan tror du en persons oppfatning av egen arbeidsdyktighet påvirker hans/hennes motivasjon?
5. Hvilken betydning har humor for personalets motivasjon?

#### **Ledelse:**

1. Kan du fortelle konkret hva du gjør når du motiverer dine ansatte?
2. Hva er viktige lederegenskaper når man motiverer ansatte?
3. Hva legger du i begrepet situasjonsbetinget ledelse?

#### **Personalsamarbeid:**

1. Hva legger du i et godt personalsamarbeid?
2. Hva har humor og arbeidsglede å si for et personalsamarbeid?
3. Hva legger du i koblingen mellom motivasjon og personalsamarbeid?

#### **Avslutning:**

Hvordan mener du at en leder kan motivere personalet til et godt personalsamarbeid?