



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGÅVE

Motivasjon er drivkrafta

Motivation is the driving force

**Elizabeth Gjerstad**

Kandidatnummer 17

**Vilde Løyning Gjernes**

Kandidatnummer 14

Barnehagelærerutdanninga

Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett

07.01.2019

Eg stadfestar at arbeidet er sjølvstendig utarbeida, og at referansar/kjeldetilvisingar til alle kjelder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. *Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet*, § 10

# Norsk Samandrag

<b>Tittel:</b> Motivasjon er drivkrafta
<b>Forfattar:</b> Elizabeth Gjerstad & Vilde Løyning Gjernes
<b>År:</b> 2019
<b>Sider:</b> 32
<b>Emneord:</b> Leiing, motivasjon, barnehage
<b>Samandrag:</b> <p>I denne oppgåva har det blitt undersøkt kva pedagogisk leiar gjer for å motivere personalgruppa. Val av metode har vore empirisk i form av kvalitativt intervju, der me har intervjuet to pedagogiske leiarar og to fagarbeidarar, i to barnehagar. Me har vidare drøfta funna med relevant teori.</p> <p>Resultata av undersøkinga viser at det blir lagt vekt på at det blir laga klare planar, anerkjenning av personalet, å hjelpe personalet med å halde seg i flytsona samt å la personalet medbestemme. Me har undersøkt om medarbeidarsamtalen er eit verkemiddel som vert nytta til motivasjon.</p>

# English Abstract

<b>Title:</b> Motivation is the driving force
<b>Authors:</b> Elizabeth Gjerstad & Vilde Løyning Gjernes
<b>Year:</b> 2019
<b>Pages:</b> 32
<b>Keywords:</b> Management, motivation, kindergarten, nursery
<b>Summary:</b> <p>In this thesis it has been investigated what a pedagogic leader does to motivate the personnel. Choice of method has been empirical in terms of qualitative interviews. We have interviewed two pedagogic leaders and two qualified workers, in two kindergartens. We have further discussed our findings of the relevant theory.</p> <p>The result of the survey shows that emphasis is placed on making clear plans, recognition of the staff, helping the staff stay in a state of <i>flow</i>, as well as allowing the staff to co-decide.</p> <p>We have investigated if employee performance appraisals is utilized as a tool to motivate staff.</p>

# Forord

Denne bacheloroppgåva markerar slutten på vår tid som studentar ved Høgskulen på Vestlandet.

Sjølv om arbeidet med denne oppgåva har vore både krevjande og til tider vanskeleg er me svært glade over å ha fått fordjupa oss i eit tema som intresserar oss.

Me vil retta ein stor takk til informantane våre som har latt oss kome på deira arbeidsplass for å intervjuje dei kring arbeidet deira.

Voss, Januar 2019,

Elizabeth Gjerstad & Vilde Løyning Gjernes

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1.0 Innleiing</b> .....	<b>1</b>
1.1 Val av tema.....	1
1.2 Oppgåvas formål og oppbygging .....	1
1.3 Avgrensing .....	1
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>2</b>
2.1 Rammeverka.....	2
2.2 Leiing og motivasjon.....	2
2.3 Kva er leiing?.....	2
2.4 Leiingsteoriar .....	3
2.4.1 Situasjonsbestemt leiing .....	3
2.4.2 Leiing som funksjon.....	4
2.4.3 Karismatisk leiing .....	5
2.5 Kva er motivasjon? .....	5
2.6 Motivasjonsteoriar.....	5
2.6.1 Behovsteori.....	6
2.6.2 Kognitiv motivasjonsteori.....	7
2.6.3 Ytre og indre motivasjon .....	7
2.6.4 Mestringsmotivasjon .....	8
2.6.5 Sjølvbestemmingsteorien .....	8
2.6.6 Jobbtfredsheit.....	9
2.6.7 Psykologisk kontrakt.....	9
2.6.8 Medarbeidarsamtalen.....	10
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>10</b>
3.1 Val av metode .....	10
3.2 Pilotstudie .....	11
3.2 Val av informantar .....	11
3.3 Intervju .....	11
3.4 Gjennomføring av intervju .....	11
3.5 Etterarbeid av intervju .....	12
3.6 Analyse og tolking av data .....	12
3.7 Validitet, reliabilitet og feilkjelder .....	12
3.8 Etske omsyn .....	13
<b>4.0 Empiri</b> .....	<b>13</b>
4.1 Leiing.....	13
4.2 Motivasjon.....	15
<b>5.0 Drøfting</b> .....	<b>17</b>
5.1 Leiing.....	17
5.2 Motivasjon .....	19
<b>6.0 Avslutting</b> .....	<b>21</b>
6.1 Oppsummering .....	21
6.2 Vegen vidare.....	22
<b>7.0 Litteraturliste</b> .....	<b>23</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>24</b>
Vedlegg 1, Intervjuguide Pedagogisk leiar .....	24

<i>Vedlegg 2, Intervjuguide fagarbeidar.....</i>	<i>25</i>
<i>Vedlegg 3, informasjonsskriv til informantane.....</i>	<i>26</i>

## 1.0 INNLEIING

Gode relasjonar og eit motivert personale er vesentleg for å kunne nå måla ein er pålagt av Rammeplanen for barnehagens oppgåver og formål.

I fylgje Skogen (2014, s.127) er det å tilrettlegge for motivasjon og meistring ei av leiaren sine viktigaste oppgåver. Ein kan sjå på motivasjon som ei drivkraft til å utføre ein bestemt handling (Gotvassli, 2017, s.151). Dette vil sei at som pedagogisk leiar bør ein evne å motivere og engasjere personalet til å nytte energien sin på å nå barnehagens mål (Gotvassli, 2017, s.151-152).

Difor har problemstillinga vår blitt:

***“korleis kan pedagogisk leiar motivere personalgruppa”***

### 1.1 VAL AV TEMA

Me har begge hatt gode og dårlege leiarar over oss i arbeidslivet og synest sjølv at å ha ein god og motiverande leiar er viktig. Me har og møtt personale i praksisperiodane som har vore i barnehagen fordi dei må, og ikkje fordi dei ynskjer. Det vil derfor vere viktig for oss som barnehagelærarar å kunne vere gode og motiverande leiarar.

Etter tre år på barnehagelærerutdanninga og på bakgrunn av tidlegare erfaringar, ynskjer me å finne ut om motivasjon er noko som blir arbeida med bevisst i barnehagen. Samt korleis me som framtidige barnehagelærarar kan motivere personalgruppa.

### 1.2 OPPGÅVAS FORMÅL OG OPPBYGGING

Formålet med oppgåva er å få ei forståing for kva motivasjon er og korleis ein som pedagogisk leiar kan motivere personalgruppa. Oppgåva er bygd opp av eit teorikapittel der me har gjort greie for aktuell teori. Vidare kjem eit metodekapittel der me gjer rede for metoden brukt til datainnsamlinga. Deretter kjem empirikapitlet der resultata av datainnsamlinga blir presentert. Avslutningsvis kjem drøftingskapitlet der me analyserar teori og resultat av datainnsamlinga for så å avslutte med svar på problemstillinga.

### 1.3 AVGRENSING

I teoridelen av oppgåva har me lagt vekt på leiingsteori og motivasjonsteori. Grunna oppgåvas omfang er det ikkje plass til alt av teori som burde ha vore med. Me har blant anna valt vekk teori om kommunikasjon. Dette omgrepet, samt andre relevante omgrep, er relevant for oppgåva men har grunna oppgåvas tekniske krav ikkje blitt tatt med.

## 2.0 TEORI

I dette kapittelet tar me for oss leiing og motivasjon. Me vil presentere ulike leiingsteoriar og motivasjonsteori samt gå inn på kva rammeverket seier om emna. Desse teoriane og rammeverka gjev oss eit fagleg grunnlag for drøfting i analysedelen.

### 2.1 RAMMEVERKA

Grunnlaget for barnehagens pedagogiske arbeid og pedagogisk leiar sitt ansvar er fastsatt av "lov om barnehagar" og "rammeplanen for barnehagens innhald og oppgåver". Barnehageloven tar for seg barnas rettigheter i barnehagen som blant anna at barnehagen skal ivareta barnas behov for omsorg og leik, samt fremje danning og læring. (Lov om barnehagar, 2006, § 1.)

*"Barnehageeigaren og alle som arbeider i barnehagen, skal saman bidra til å oppfylle måla og krava i rammeplanen med utgangspunkt i dei erfaringane og den kompetansen dei har."*

(Utdanningsdirektoratet, 2017, s.15)

For å kunne oppfylle desse måla er det viktig at pedagogisk leiar kan motivere personalet sitt til å arbeide for å nå mål og krav både internt i barnehagen, men også dei mål og krav som er lovbestemt.

### 2.2 LEIING OG MOTIVASJON

*"Ledere i barnehagen har i dag mange viktige oppgaver. en av dem er å tilrettelegge for motivasjon og mestring i personalgruppen"* (Skogen, 2014, s.127).

Det er viktig at leiaren arbeidar for å skape ein god kultur som gjev moglegheit for motivasjon og meistring. Om ein har motiverte og engasjerte personale i barnehagen vil dette kunne øke kvaliteten i barnehagen. Kjell-Åge Gotvassli (2017, s.46) trekk fram at styrar i barnehagen ofte deltek i det pedagogiske arbeidet på avdelingane og difor har moglegheit til å fungere som motivator og inspirator i kvardagen. Sjølv om Gotvassli hevdar at det er styrar si oppgåve å vere motivator og inspirator i kvardagen tenkjer me at det er ei oppgåve som fell meir naturleg under pedagogisk leiar sitt ansvar. Dette fordi pedagogisk leiar er tilstade under større del av kvardagen og difor i fleire tilfelle kjenner personalet sitt betre. Det å kjenne personalet for å vite kva som motiverar dei og kor deira flytsone er vil vere viktig.

### 2.3 KVA ER LEIING?

*"Ledelse er mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål"* (Gotvassli, 2017, s.36).



Gotvassli (2017, s.43) hevdar at leiing handlar om å påverke personalet til å løyse oppgåver, og at leiing difor kan forklarast som det å arbeide gjennom andre. Leiaren skal med andre ord bruke personalet sitt som “spelebrikker” for å nå måla ein har satt. Det er viktig å tenke over at ein ikkje kan sjå leiing i barnehagen som noko heilt anna enn leiing i andre organisasjonar. Leiing i alle organisasjonar vil handle om å nå mål, ta slutningar og å kommunisere med personalet (Ibid, s.37).

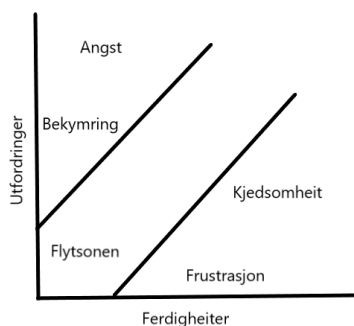
## 2.4 LEIINGSTEORiar

Vidare i oppgåva blir det presentert nokre relevante leiingsteoriar. Det er eit fleire leiingstoriar enn det som blir presentert i vår oppgåve, men i høve til oppgåvas storleik og problemstilling har me valt å gjere greie for tre svært relevante teoriar.

### 2.4.1 SITUASJONSBESTEMT LEIING

Val av leiarstil er situasjonsbetinga. Det vil sei at ein må ta omsyn til dei faktorane som er med i samspelet mellom leiar og personalet. Desse faktorane er ofte gjensidig avhengig av kvarandre. Eit eksempel er at personalet vil prege situasjonen med sine haldningar og åtferd. Åtferd- og verdimønstra til personalet vil bestemme effektiviteten i organisasjonen (Gotvassli, 2017, s.49).

Om faktorane fungerer og det er eit optimalt samspel mellom dei vil ein kunne utnytte dei menneskelege og øvrige ressursane maksimalt samtidig som personalets ynskjer og behov vert tatt omsyn til (Gotvassli, 2017, s.50). Dette vil sei at som pedagogisk leiar må ein vurdere desse faktorane som utgjer situasjonen og så velje leiarstil hensiktsmessig. Ein må som pedagogisk leiar erkjenne at ein nyttar seg av ulike tiltak for dei forskjellige individa i personalet. Dette fordi det er stor forskjell på personalets kompetanse, erfaring og vilje til å gjere oppgåver (Gotvassli, 2017, s.52).



Figur 1, flytsone-modellen (Gotvassli,2017, s.55)

Denne modellen er utvikla av Csikszentmihaly (Gotvassli, 2017, s.55) og visar korleis balanse mellom kompetansen personalet har og utfordringane dei møter vil føre til at ein kan utnytte personalet best

mogleg. Ved å vurdere kva kompetanse personalet har, og å vere bevisst i kva oppgåver ein gjev den enkelte, kan ein sikre seg at personalet forblir i flytsona (Gotvassli, 2017, s.56).

#### 2.4.2 LEIING SOM FUNKSJON

Både Mintzberg og Adizes har trekt fram viktige synspunkt innan for leiing som funksjon. Mintzberg har ti leiarfunksjonar som alle er knytt saman medan Adizes har ein forenkla versjon med fire funksjonar. Me har valt å legge fokus på Adizes fire leiarfunksjonar. Desse funksjonane er nødvendige for å kunne utvikle barnehagen i rett retning over lang tid, og for å drive barnehagen effektivt på kort sikt (Gotvassli, 2017, s.59). Dette er dei fire funksjonane presentert i PAIE-modellen.

<p><b>Produksjon – pedagogisk leiing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Fagleg rettleiing av dei tilsetje</li> <li>· Planlegging av pedagogisk verksamheit</li> <li>· Evaluering av gjennomføring tiltak</li> <li>· Diskusjon om og utforming av mål</li> <li>· Følgje aktivitet på avdelinga</li> </ul>	<p><b>Entreprenørskap – strategisk leiing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Kontakt med instansar utanfor barnehagen</li> <li>· Prøve å hente inn ressursar til barnehagen utanfrå</li> <li>· Profilering og marknadsføring</li> <li>· Kontakt med foreldre</li> <li>· Rapportering til andre instansar eller eiar</li> </ul>
<p><b>Integrasjon – personalleiing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Motivere dei tilsetje</li> <li>· Løyse personalkonfliktar</li> <li>· Personalutvikling</li> <li>· Teamutvikling</li> </ul>	<p><b>Administrasjon – administrativ leiing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Utforming av struktur</li> <li>· Innkjøp, rekneskap og betale rekningar</li> <li>· Halde orden på dokumenter, datafiler og dokumentasjon</li> <li>· Utforme reglar og rutinar</li> <li>· Vaktlistar, vikarar og tilsetjing</li> </ul>

Figur 2, Adizes fire leiarfunksjonar (Gotvassli, 2017, s.65)

Produsent funksjonen til Adizes (2017,s.59-60) handlar om at det er forventa at ein skal kunne skape resultat på same nivå eller betre enn andre. For å kunne gjere dette er det viktig at pedagogisk leiar kjenner fagfeltet, mål og verkemiddel som vert nytta. Administrator funksjonen går ut på å planlegge, koordinere, skape reglar, lage rutinar og kontrollere (Gotvassli, 2017, s.60). Entreprenør funksjonen handlar om at ein skal bruke dømekrafta si til å forandre mål i takt med samfunnet som alltid er i endring. Integrator funksjonen har viktige funksjonar som dagleg motivasjon, kompetanseutvikling og konflikthandtering. Med integrasjons funksjonen er det blant anna leiars oppgåve å gjere slik at individuelle mål harmoniserar med organisasjonens mål (Gotvassli, 2017, s.61)

### 2.4.3 KARISMATISK LEIING

I karismatisk leiing ser ein på leiarens utstråling og karisma som innflytning på omgjevnadane. Leiaren banar veg og set krav til medarbeidarane samt forsvarar barnehagen, medarbeidarane og den pedagogiske plattformen (Gotvassli, 2017, s.42). Ein karismatisk leiar appellerar til håp og idealer og går føre som ein rollemodell for personalet gjennom eigen åtferd (Gotvassli, 2017, s.43).

Busch, Vanebo & Dehlin (Gotvassli, 2017, s.42) har lagt fram fleire faktorar som bestemmer kva grad ein leiar er karismatisk. Nokre av desse er:

- Personalets tru på at leiaren representerer riktige verdiar
- Personalets kjenslemessige engasjement for organisasjonens mål
- Personalets positive kjensler for leiaren

### 2.5 KVA ER MOTIVASJON?

“Motivasjon kan defineres som drivkraften bak en viljebestemt handling” (Gotvassli, 2017, s.151).

Motivasjon kan difor beskrivast som ein prosess hjå kvar enkelt som gjev lyst til å utføre enkelte oppgåver. Denne lysta er forankra i våre behov og motiv (Skogen, 2017, s.117). Ein motivert medarbeidar vil nytte meir av sin fulle energi på oppgåvene sine. Dette vil sei at ein som pedagogisk leiar i tillegg til å leie den pedagogiske verksamheita også bør evne å motivere personalet slik at personalet nyttar energien sin på å nå barnehagens felles mål (Gotvassli, 2017, s.151-152).

Omgrepet motivasjon er også presentert i Adizes fire leiar funksjonar i form av integrasjonsfunksjonen. Ein viktig del av integrasjonsfunksjonen er å drive dagleg motivasjon av personalet. For å kunne drive med denne daglege motivasjonen er det viktig at me som barnehagelærar kan noko om ulike motivasjonsteoriar.

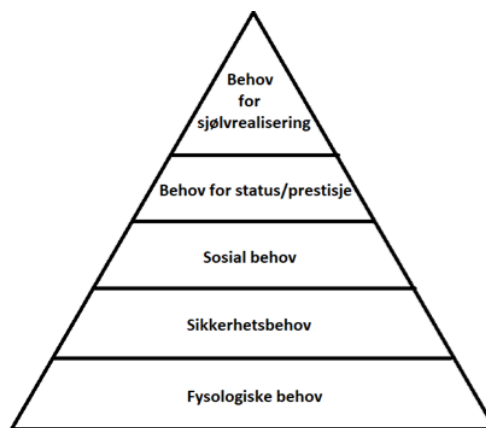
### 2.6 MOTIVASJONSTEORAR

Under blir det presentert nokre sentrale motivasjonsteoriar. Det er vanleg å gruppere motivasjonsteoriane i fire hovudgrupper.

- Behovsteoriar
- Kognitive teoriar
- Teori om indre motivasjon
- Teori om jobbtilfredsheit

## 2.6.1 BEHOVSTEORI

Ein kan godt seie moderne motivasjonsteori blei grunnlagt av Abraham Maslows teori om korleis menneskets behov er bygd opp i ein pyramide. Maslow hevdar at etter nokre grunnleggande behov er dekkja, blir behova i forhold til andre menneske gradvis meir viktig. Då går ein lengre opp i pyramiden og søkjar trygghet, kontakt og anerkjenning. Når ein følar seg trygg, legg ein meir vekt på å bli respektert og satt pris på. I toppen av pyramiden er det å realisere seg sjølv – å få bruke sine evner og anlegg (Gotvassli, 2017, s.153).



Figur 3, Maslows behovshierarki (Gotvassli, 2017, s.153)

Det er viktig å ikkje ta Maslows rangering for bokstavleg. Behova på dei forskjellige trinna må vere tilfredsstilt til ein viss grad, men ikkje fult ut for at ein kan bevege seg oppover i pyramiden.

I 1957 føretok Frederick Herzberg (Gotvassli, 2017, s.154) ein av dei mest kjente trivsels- og motivasjonsundersøkingar. Undersøkinga gjekk ut på å intervjuje arbeidstakarar i forskjellige bedrifter og få dei til å fortelje kva som gjorde dei særleg godt tilfreds, og kva som gjorde dei til mindre tilfreds. Arbeidstakarane nemnte positive faktorar som gav trivsel og negative faktorar som vantrivsel. Same faktor kunne gi trivsel og vantrivsel, alt etter om den blei tilfredsstilt eller ikkje. «Lite anerkjenning» vart nemnt som vantrivsel og «mykje anerkjenning» vart årsak til trivsel. På grunnlag av intervjuet slår Herzberg (Gotvassli, 2017, s.154) fast at det er bestemte faktorar som skapar tilfredsheit og bidreg til økt motivasjon i arbeidet. Dette kallar han for motivasjonsfaktorarar. Typiske motivasjonsfaktorarar er følelsar av å få arbeidet gjort, få ansvar, få anerkjenning og innhald i sjølve arbeidet. Herzberg (Gotvassli, 2017, s.154) meiar at den einaste måten å få medarbeidarar motivert på er å gje dei arbeid som verkar utfordrande og medfører ansvar. På ei anna side stiller Herzberg opp dei faktorane som er knytt til arbeidsmiljø og den enkelte sin

velferd, og som må vere tilfredsstilt før motivasjon kan oppstå. Dette kallar han for hygiene- eller trivselsfaktor (Gotvassli, 2017, s.154).

### 2.6.2 KOGNITIV MOTIVASJONSTEORI

Victor Vroom (Gotvassli, 2017, s 155) har kome med motivasjonsteori som har eit individuelt perspektiv. I følge Vroom vel individet åtferd som førar til attraktiv påskjøning. Om påskjøninga er attraktiv, vert ein motivert til innsats (Gotvassli, 2017, s.155). Leiaren bør ha kjennskap til kvar enkelt medarbeidars vurdering av påskjøning. Motivasjon i praksis har tre ulike påskjøningsystem, økonomisk inspirerande midlar, sosialt inspirerande midlar og psykologisk inspirerande midlar.

Det viktigaste økonomiske inspirerande midlar er lønna. Det skal vere samsvar mellom prestasjon og påskjøning. Sosialt inspirerande midlar kan vere gode pensjonsordningar, barnehageplass, turar og andre sosiale arrangement. Desse midlane bidreg til ein sterkare organisasjonskultur. Gjennom slike tiltak kan folk bindast nærmare saman. Dei psykologiske inspirerande midlane baserar seg på teoriane til Maslow og Herzberg (Gotvassli, 2013, s.155-156) og på dei psykologiske jobbkrava. Nokre av verkemidla er desse:

**Konkrete mål og spesifikke krav:** Om leiaren bruker spesifikke og konkrete mål, vert den enkelte medarbeidaren meir motivert til å nå måla.

**Kompetanseutvikling:** Kompetanseutvikling gjev eit grunnlag for å utvikle seg vidare. Kunnskap gjev sikkerheit og engasjement, og lysten til å lære meir aukar.

**Tilbakemelding:** Å gje hurtig og presis tilbakemelding til medarbeidarane etter endt arbeidsoppdrag er viktig. Det å gje konstruktiv tilbakemelding er eit av dei viktigaste verkemidla leiaren har. Det påverkar medarbeidarane sin arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats positivt (Gotvassli, 2017, s.156-157).

### 2.6.3 YTRE OG INDRE MOTIVASJON

Indre motivasjon kan definerast som ein lyst til å utføre bestemte oppgåver basert på eiga interesse utan anna påskjøning enn gleda ved handlinga (Skogen, 2017, s.133). Ein kan difor sjå på indre motivasjon som at drivkrafta kjem innanfrå. Ytre motivasjon kan definerast som at ein utfører bestemte oppgåver på bakgrunn av påskjøninga ein får for oppgåva. Dette kan vere påskjøning i form av lønn. Ein kan difor sjå på ytre motivasjon som drivkraft utanfrå (Skogen, 2017, s.133). *“Vår indre motivasjon er en del av vår karakter og personlighet, og som sådan er den individuell”* (Gotvassli, 2017, s.162). Dette vil sei at kva som motiverar oss til å gjere bestemte oppgåver er individuelt.

Edgar Schein (1987; Skogen, 2014, s.130) understrekar viktigheita ved indre motivasjon med omgrepet psykologisk kontrakt. Gjennom den psykologiske kontrakten har ein eit gjensidig moralsk engasjement som styrkar den indre motivasjonen.

Deci og Ryan (1985; Skogen, 2017, s.161) hevdar at det er tre faktorar som kan fremje indre motivasjon.

Desse faktorane er:

- medarbeidaren får påskjøning og bekrefting av deira kompetanse ved tilbakemelding.
- medarbeidaren får nytte sjølvbestemming mest mogleg i sitt eige arbeid.
- medarbeidaren kjenner ei tilhøyrighet til personalgruppa og opplev at det er godt arbeidsmiljø.

#### 2.6.4 MESTRINGSMOTIVASJON

Mestringsmotivasjon er knytt til sjølvbestemming og indre motivasjon. Dette fordi å meistre omgjevnadane er viktig for utvikling av desse to omgrepa. Deci og Ryan (1990; Skogen, 2014, s.130) hevdar at det å meistre omgjevnadane er eit medfødd behov. Derfor må ein for å utvikle mestringsmotivasjon oppleve meistring av omgjevnadane. Når personalet møter ulike oppgåver kan dei enten møte dei med mestringsbehov eller mestringsangstmotivet. Mestringsangstmotivet kan også kallast for prestasjonsangst. Det er ulikt korleis ein møter oppgåver basert på eige syn på seg sjølv (Skogen, 2014, s.130). Som leiar kan ein gje oppgåver som er middels vanskelege, det vil sei at dei er mogleg å gjennomføre men også utfordrande. Dette vil vere verdifult for utviklinga av indre motivasjon då ein forventar å meistre oppgåva. Om ein har personale som allereie har utvikla ein prestasjonsangst hevdar Skogen (2014, s.132) at ein som leiar må vere på vakt og mulegens gje denne personen enklare oppgåver for å bygge opp sjølvbilete og auke deira kompetanse.

#### 2.6.5 SJØLVBESTEMMINGSTEORIEN

Ryan og Deci (Skogen, 2014, s.133) har utvikla ein teori om sjølvbestemming. Det inngår tre grunnleggande behov i sjølvbestemmingsteorien, det er sjølvbestemmings behovet, kompetanse behovet og det interpersonlege behovet. Teorien baserar seg på at om desse behova vert dekkja på ein akseptabel og ynska måte vil det føre til indre motivasjon (Skogen, 2014, s.132). Sjølvbestemmings behovet er behovet ein har for å kunne medbestemme i eigen kvardag. Kompetanse behovet går ut på at kvar enkelt har eit behov for å utvikle og bruke eigen kompetanse. Med det interpersonleg behovet meinast vår trang til eller vårt ønske om å vere saman med andre eller føle tilknytning til andre. Korleis behova utviklar seg og vert dekkja, er bestemmande for kva grad eit menneske utviklar sjølvbestemming (Skogen, 2017, s.133).

### 2.6.6 JOBBTILFREDSHEIT

Jobbtilfredsheit er knyt til medarbeidaren sin motivasjon for arbeidet. Det er mange definisjonar på jobbtilfredsheit, Edwin Locke (1976, s.1300; Gotvassli, 2017, s.163) definerer jobbtilfredsheit som ein positiv emosjonell tilstand som er eit resultat av individets vurdering av jobben eller jobberfaringane. Einar Thorsrud og Fred Emerys psykologiske jobbkrav frå 1970 samsvarar med dette. Desse er i dag ein del av fundamentet for krav til eit godt arbeidsmiljø i arbeidsmiljølova (Bjørnrvik, 1993; Gotvassli, 2017, s.163). Jobbtilfredsheit har mange innfallsvinklar og består av fleire faktorar. Richard Hackman og Greg Oldham (Gotvassli, 2017, s.163) har kome med fleire viktige faktorar innan for jobbtilfredsheit og motivasjon. Arbeidsmotivasjonspotensialet innebere at det som gjev motivasjon, består av eigenskapar ved sjølve jobben, om den opplevast interessant, at ein følar at arbeidet ein gjer, gjev noko tilbake, og at ein har betyding for seg sjølv og andre. Ein viktig faktor er at medarbeidarane får ei grad av fridom og autonomi i arbeidet, og at dei får tilbakemeldingar på det dei gjer. Tilbakemelding kan vere frå dei ein jobbar med eller frå foreldra. Ein kan sjå det slik at jobbtilfredsheit er knyt til dei generelle aspekta ved jobben og motivasjon er knyt til det spesifikke f.eks. oppgåver og måloppnåing (Gotvassli, 2017, s.163-164).

### 2.6.7 PSYKOLOGISK KONTRAKT

Det var i 1989 den moderne forskinga på psykologisk kontrakt byrja, på bakgrunn av ein artikkel Denise Rousseau (Rousseau 1989; Sverdrup, 2014, s.64). Rousseau vektla at den psykologiske kontrakten handla om meir enn forventingar mellom partane, og at løfter og forpliktingar er ein viktig del av den psykologiske kontrakten, fordi dette gjev fenomenet eit meir kontraktmessig fokus. (Sverdrup, 2014, s.65). Individets personlegheit og tidlegare erfaringar påverkar danninga av den psykologiske kontrakten samt oppfatninga av brudd på den psykologiske kontrakten (Bal og Kooij, De Vos 2005, Raja, Johns og Ntalianis 2004; Sverdrup, 2014, s.66). Brudd i den psykologiske kontrakten kan føre til nedgang i jobbtilfredsheit, tillit, engasjement, gjere det lille ekstra og presentasjonar (Bal, De Lange, Jansen og Van der Velde 2008, Zhao, Wayne, Glibkowski og Bravo 2007; Sverdrup, 2014, s.66)

I motivasjonsteorien står omgrepet psykologisk kontrakt sentralt. Når ein skal motivere vil det ofte bety å få kontakt med dei kjenslemessige drivkreftene. Dette krev tålmod og innleving. Ein må sakte men sikkert byggje opp ei psykologisk kontrakt. Ei psykologisk kontrakt innanfor barnehagen betyr at barnehagen bindar seg til å vise omsorg for personalets personlege og sosiale behov og byggjar opp forventingar om at desse behova vert tilfredsstilt. Barnehagen forventar då til gjengjeld at personalet er lojale, flittige og velmotiverte (Gotvassli, 2017, s.152). Om personalet får nokre av sine kjenslemessige behov tilfredsstilt

gjennom medverknad i barnehagen vil dei til ei viss grad bli moralsk engasjert i barnehagens arbeid. Barnehagen kan då vente lojalitet mot, forpliktelsar ovanfor og identifisering med barnehagens mål (Gotvassli, 2017,s.152).

### 2.6.8 MEDARBEIDARSAMTALEN

Jan Spurkeland (2013, s.106) meina medarbeidsamtalen er ein anledning til å få kunnskap om totalkompetansen til personalet. Denne samtalen er ein sjans til å bli kjend med andre deler av livet og kompetansen deira og finne noko i personlegheita ein har foran seg. Då kan ein finne ut at personen som er mykje meir interessant og erfaringsrik enn ein visste. Medarbeidsamtalen er ofte kjedeleg og for strukturert i innhald og form. Kreativitet og variasjon kan løfte samtalen ut av stive og pliktprega rutinar. Det å oppdage at ein har felles interesser er eit godt utgangspunkt for å styrke relasjonen mellom leiar og medarbeidarar. I relasjonsleiing har Spurkeland (2013, s.107) innført ein ny hensikt og struktur på medarbeidsamtalen og kallar den "relasjons- og resultatamtalen". Samtalen skal styrke relasjonen mellom leiar og medarbeidar samt sjå grundig på resultat av medarbeidarens arbeidsinnsats. Eit mål med denne samtalen er å flytte fokuset frå skjemastruktur til fri og naturleg dialog. Ein kan dele samtalen inn i fire "stasjoner": 1) 24-timermennesket 2) oppgåver 3) utvikling 4) tilbakemelding. Desse stasjonane skal sikre at medarbeidarens totale livssituasjon blir eit tema, samtidig som leiaren får jobbfokuset dekkja (Spurkeland, 2013, s.107, 111). 24-timarmenneske består av fag, familie, fritid, fortid og framtid. For å kunne sjå heilheit i menneskets livssituasjon må ein kjenne til 24-timarsmennesket (Spurkeland, 2012, s.26).

## 3.0 METODE

I metodekapittelet vil me gjere greie for val av metode, og kva me har gjort for å samle naudsynt informasjon for å svare på problemstillinga.

### 3.1 VAL AV METODE

Vitskapleg metode er framgangsmåten ein bruker for å få svar på dei forskingsspørsmåla ein har. Det er to vitskaplege metodar som kan nyttast til innsamling av data. Dette er kvalitativ metode og kvantitativ metode. Ved bruk av kvantitativ metode går ein i breidda, det vil sei nyttar mange informantar i form av f.eks. spørjeskjema. Ved bruk av kvalitativ metode går ein meir i djubda og nyttar få informantar i form av f.eks. personleg intervju. (Jacobsen, 2017, s.53) Det vil sei at resultatata av ein kvantitativ metode er målbar medan resultatet av kvalitativ metode ikkje kan målast.



Me har valt å nytte oss av kvalitativ metode. Val av metode har me gjort på bakgrunn av problemstillinga og dei spørsmåla me ynskjer å få svar på. Korleis pedagogisk leiar motiverar personalet er ikkje noko som er målbart. Ved å nytte kvalitativ metode vil me kunne få innblikk i informanten sine meiningar, tankar, haldningar og erfaringar.

### 3.2 PILOTSTUDIE

Før gjennomføring av den endelege datainnsamlinga gjennomførte me pilotstudie der me testa intervju våre. I pilotstudien gjennomførte me to intervju, eit med pedagogisk leiar og eit med assistent. I pilotstudien gjore me oss fleire erfaringar som me tok med oss vidare til gjennomføring av intervju. Ei erfaring var blant anna i forhold til plassering av lydopptakar for å få best mogleg lydopptak.

### 3.2 VAL AV INFORMANTAR

Me har valt å intervju to pedagogiske leiarar og to fagarbeidarar i to ulike barnehagar. Me ytra ynskje til barnehagane som deltok om å nytte pedagog og assistent frå same avdeling. Me valte å intervju to erfarne fagarbeidarar og to erfarne pedagogiske leiarar. Dette vart gjort fordi dei sannsynlegvis har opparbeida seg ei meining om og har meir erfaring med motivasjon. Dette tenkte me at kunne gje oss reflekterte og gode svar til oppgåva vår.

### 3.3 INTERVJU

Me har nytta oss av opne intervju som datainnsamlingsmetode. Intervjua var organisert slik då me ynskja å få innblikk i informantane sine individuelle synspunkt. Då me valte å nytte oss av opne intervju var dette for å kunne samtale med informanten om temaet. "Det legges ingen eller svært få begrensninger på hva som kan sies." (Jacobsen, 2017, s.87) Dette vil sei at ved å bruke denne datainnsamlingsmetoden vil me kunne samtale med informanten om temaet og få praksisforteljingar eller digresjonar innanfor det valte temaet. Me valte å nytte oss av ein intervjuguide som er ei oversikt over spørsmål me ynskjer svar på for å sikre oss at me kom inn på desse spørsmåla.

Då me har valt opne intervju har me også valt å nytte oss av lydopptak slik at me kunne oppretthalde samtalen med informanten utan å måtte ta notater til gjengjevinga av resultatata. Ved å ta opptak kan me også sikre rett gjengjeving og dermed også styrke validiteten.

### 3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Me har gjennomført totalt fire intervju og alle dei fire intervju blei gjennomført som personlege og individuelle intervju. Dette vil sei at intervju blei gjennomført ansikt til ansikt og med ein informant av

gongen. Jacobsen (2017, s.99) trekk fram at det er viktig å danne ei atmosfære av forståing mellom intervjuar og informant. Dette prøvde me aktivt på i intervju ved å vere bekreftande i form av blant anna nikk. Dette er noko ein også gjer for å sikre ein flyt i intervjuet.

Me har nytta intervjuguidar og desse ligg som vedlegg 1 og 2 i oppgåva. Intervjuguidane var forskjellige avhengig av om informanten var pedagogisk leiar eller assistent. Informantane fekk utlevert intervjuguiden før intervjuet blei gjennomført slik at dei kunne få tid til å reflektere kring spørsmåla og temaet på førehand. Dei fekk også utlevert intervjuguiden på nytt medan me gjennomførte intervjuet.

### 3.5 ETTERARBEID AV INTERVJU

Etter at me var ferdig med kvart intervju satt me oss ned og skreiv ned ordrett kva som blei sagt på lydopptaka, dette kallast transkribering (Dalland, 2012, s.179). Etter å ha transkribert intervju reinskreiv me transkriberinga, det vil sei at me blant anna fjerna me noko av det munnlege språket (Dalland, 2012, s.180). Me byrja så å samanlikne intervju for å få fram kva som var likt og ulikt for å så føre inn resultatata i neste kapittel.

### 3.6 ANALYSE OG TOLKING AV DATA

For å analysere intervju har me samla rådata i form av utskrift av intervju og notater. Me har nytta oss av innhaldsanalyse som er ein teknikk der ein deler data inn i ulike tema og kategoriar (Jacobsen, 2017, s.126). Ved å analysere intervju skal me finne ut kva intervju fortel.

Etter å ha analysert informasjonen skal me tolke kva informasjon me har fått, det vil sei kva som er meint med svara me har fått. Jacobsen (2017, s.141) påpeikar at ein alltid vil legge føringar på data ein samlar og analyserar. Denne tolkinga vil derfor vere prega av vår måte å forstå svara på.

### 3.7 VALIDITET, RELIABILITET OG FEILKJELDER

*“validitet er om en faktisk måler det en vil måle.”* (Ringdal, 2018, s.108)

Validitet er altså om informasjonen me har samla er gyldig og relevant for problemstillinga. For å styrke validiteten har me har nytta oss av to pedagogiske leiarar og to fagarbeidarar med fleire års erfaring, dei er derfor det me kan kalla fyrstehandskjelder (Jacobsen, 2017, s.120).

*“Høy reliabilitet, eller pålitelighet, innebærer at gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat.”* (Ringdal, 2018, s.103). Dette vil sei at målingane må vere rett gjennomført og at eventuelle feil er blitt oppgitt. I og med at me har nytta oss av lydopptak er det mindre rom for våre egne tolkingar av informasjonen me har henta. Og på denne måten kan me få med ordrette sitat som kan vere av nytte for oppgåva vår.

Ved intervju er det fleire feilkjelder som kan førekome. Ei feilkjelde kan vere om vår formulering av spørsmåla vert misforstått av informanten. Det er viktig å hugse på at om me hadde valt andre informantar kunne resultatet vore heilt annleis. Dette er fordi det blant anna er individuelt kva som motiverar den enkelte.

### 3.8 ETISKE OMSYN

Det etiske omsynet som vert mest relevant for vår oppgåve med tanke på bruk av intervju som metode er at all data ein samlar inn skal behandlast med teieplikt. I denne oppgåva har me derfor bevart informantane sin anonymitet, det vil ikkje kome fram kva barnehagar me har vore i eller kven me har intervjuet.

Før intervjuet samla me inn samtykkeerklæring der informantane skreiv under på at dei har lese informasjonsbrevet som omhandlar gjennomføring og kva informasjonen skal brukast til. Dalland ( 2012, s.105) hevdar at dette bidrar til å beskytte personar mot å bli ført bak lyset og unngå at dei vert utsett for press.

### 4.0 EMPIRI

Me vil no presentera funna frå intervjuet våre. Me har først transkribert intervjuet og vil no presentere dei utan våre egne meiningar og føringar på funna. For å anonymisere informantane vil me kalle dei Informant A, B, C og D. Informant A og C arbeidar i same barnehage, det same gjer informant B og D.

Informant	A	B	C	D
<b>Rolle</b>	Pedagogisk leiar	Pedagogisk leiar	Fagarbeidar	Fagarbeidar
<b>Erfaring</b>	5/6 års erfaring. 3 år i same barnehage.	24 års erfaring. 9 år i same barnehage.	1 år som fagarbeidar. 13 år som assistent.	2 år som fagarbeidar. 13 år som assistent.

### 4.1 LEIING

Det første spørsmålet me stilte både pedagogisk leiar og fagarbeidar var «kva synest du er ein god leiar?» samt «Kva eigenskap vil du vektlegge hjå ein god leiar?». Me spurde samtidig fagarbeidarane om korleis dei ynskja å bli leia.

Informant A, som er pedagogisk leiar, legg vekt på at ein god leiar skal gå føre som eit godt eksempel, la personalet forstå kvifor ein tar vala ein gjer og at ein leiar skal kunne gjere andre gode.

Informant B, som også er pedagogisk leiar, har forklart ein god leiar som: *«Ein som har tillit til sine medarbeidarar og ein som har gode planar, eg meiner at gode planar er botn for å ha eit godt samarbeid.»*

Vidare legg informant B til at ein skal tore å delegere oppgåver og gje personalet ansvar. Det er viktig at ein har ein forventningsavklaring slik at ein alltid veit kva som er forventa av ein. Informant B seier at det er viktig å prøve å få fram personalets kompetanse, at dei får kome med synspunkt og at dei kjenner seg respektert.

Informant D, som er fagarbeidar, beskriv ein god leiar som *«inkluderande, alle vert med, humor og glede med noko tull og tøys, respektfull behandling av barn, vaksne og foreldre, rettferdig og tek ansvar, visar at ho bryr seg, gjev ris og ros, er trygg på seg sjølv og kan sine ting.»*

Informant C, som også er fagarbeidar, legg vekt på at ein god leiar skal høyre på deg og ta deg med i planlegginga, at ein får vere med å bestemme over eigen kvardag, at ein har gode planar og at ein gjev beskjedar i god tid slik at ein kan førebu seg.

Vidare stilte me spørsmål til pedagogisk leiar om dei endra leiarstilen sin ut i frå individa i personalgruppa og korleis dei ynskjer at deira leiarstil skal påverke motivasjonen til personalet.

Informant A seier at ein møtar dei ulike individa med ulik leiarstil ut i frå kva dei treng. Til nokre er ein meir «rett fram» og nokre må ein vere meir forsiktige med. For å kunne gjere dette må ein kjenne dei ein skal leie. Korleis informant A ynskjer at leiarstilen skal påverke motivasjonen til personalet vert det trekt fram at det er ynskja «å nytte seg av kva personalet har lyst til, gje dei spelerom og la dei påverke kvardagen sin».

Informant B svarar at *«ja det trur eg nok at eg gjer, det har nok med at dei i personalgruppa er ulike individ. Sjølv om eg kanskje har ein same type leiarstil så endrar eg den nok litt fordi at nokre treng meir tid, nokre treng kanskje ein anna dialog, andre kan ein vere tydelege med og nokre kan ein gje mindre og dei skjønner det med ei gong.»* Vidare vert det lagt til at *«og i barnehagen har me jo ein del vikarar inne, og dei må eg jo detaljstyre. Så det er veldig ulikt»* Informant B ynskjer at leiarstilen skal kunne påverke motivasjonen til personalet ved å lage gode planar, vere tydeleg som leiar, at personalet kjenner seg sett og respektert samt at det blir gjedd gode tilbakemeldingar. Informanten legg og til at det er viktig å la personalet gjennomføre oppgåver slik dei ynskjer, sjølv om det er fastsett eit mål for oppgåva.

Me ynskja så å finne ut om medarbeidarsamtalen vart nytta til å motivere personalet. Me stilte spørsmål til fagarbeidarane om dei tykkjer medarbeidarsamtalen vart nytta til motivasjon.

Informant D forklarar at dei har medarbeidarsamtale saman med styrar og assisterande styrar. Informanten er ikkje så positiv til medarbeidarsamtalen slik den er og synest ikkje det kjem så mykje ut av samtalen og seier, «kva veit vel styrar om kva eg gjer i kvardagen?». Informanten legg så til at dei i år har fått ny styrar og skal teste ut ein ny måte å gjennomføre medarbeidarsamtalen på.

Informant C svarar at medarbeidarsamtalen i seg sjølv er motiverande då den vert nytta til både konstruktiv kritikk og ros. Informanten seier at «*det er godt å få bekrefting på av det ein gjer er rett og bra.*»

Me spurde så dei pedagogiske leiarane «*Nyttar du som leiar medarbeidarsamtalen til motivasjon? Utdjup*»

Informant A seier at medarbeidarsamtalen ikkje vert nytta bevisst til motivasjon men at informanten legg vekt på å anerkjenne personalet og å i hovudsak lytte til dei.

Informant B svarar at i denne barnehagen vert medarbeidarsamtalen ikkje gjennomført av informanten, men av styrar. Informanten prøvar å ta til seg dei tilbakemeldingane styrar gjev under medarbeidarsamtalen. Informanten legg så til at dei skal ha ein ny type medarbeidarsamtale i år, laga av Jan Spurkeland, og utdjupar at denne samtalen skal ein snakke om blant anna kva som er viktig for at ein skal trivast i jobben.

## 4.2 MOTIVASJON

Kva legg informantane i omgrepet motivasjon?

Informant A, som er pedagog, forklarar motivasjon som ein driv til å gjera ei oppgåva. Indre motivasjon og lyst til å gjere oppgåver. «*motivasjon er ei drivkraft*»

Informant B, som også er pedagog, svarar at motivasjon og kva ein god leiar er heng i hop. Informanten nevnar fleire ting som motiverar, som tilbakemelding frå personale, foreldra og barna. «*Eg har jo verdas beste jobb*» seier informanten og legg til at det som motiverar mest er kjensla av å få til jobben sin, og det å kunne sjå at ein når måla ein sett seg og ser ei utvikling hjå barna.

Informant C, som er fagarbeidar, seier at motivasjon er ein blanding av indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen kjem fram i form av eigne interesser. Informanten seier også at barna er ein stor motivasjon, i form av at dei er så tillitsfulle.

Informant D, som også er fagarbeidar, forklarar motivasjon som «ei drivkraft, og ein grunn til å gjera noko». Informanten seier at det er ei blanding mellom ytre og indre motivasjon. Informanten kjem så med nokre ting som motiverar som gleden og iveren barna viser under ulike prosjekt. Informanten legg også fram at det er motiverande å få tilbakemelding frå foreldre og resten av personalet når ein har ansvar for ulike prosjekt.

Vidare spurde me pedagogisk leiar om kva eigenskap dei meiner ein motiverande leiar har, kva dei legg vekt på ved motivasjon av personalet og eventuelle metodar dei nyttar for å motivere personalet.

Informant A seier at det er viktig å sjølv vere motivert slik at andre ser det. Det å gje ros og anerkjenne både individ men også gruppa er ein metode informanten nyttar. Informanten seier også at det er viktig å la personalet få vere seg sjølv og nytte sine evner i kvardagen. Informanten legg så til at det er viktig å hugse på at det ikkje alltid er like lett å få med seg dei som ikkje er motiverte til arbeidet.

Informant B svarar at ein motiverande leiar lar personalet vere med på å drive fram det pedagogiske arbeidet. Informanten legg til at det er viktig å vere lyttande, nytte seg av personalets interesser og kunnskap, at ein delegerar oppgåver og gjev personalet spelerom til å løyse oppgåver slik dei ynskjer. Informanten seier så at i barnehagen deira er personalet med på å førebu foreldresamtalar. Det har kome positiv respons på dette ,og personalet vert meir motiverte då dei får delta. Informanten seier det er viktig at ein gjev anerkjenning for jobben ein gjer, men også å framsnakke individ slik at personalet, og barna, høyrer det.

Deretter spurde me fagarbeidarane «*Korleis kan pedagogisk leiar motivere deg i det daglege arbeidet?*»

Informant C svarar at dette, og kva ein god leiar er går mykje i lag. Det er viktig at pedagogisk leiar høyrer på deg og lar deg medbestemme. Informanten legg til at pedagogisk leiar må nytte seg av den indre motivasjonen hjå personalet. Det er og viktig for informanten at pedagogisk leiar er tydeleg og skaper gode relasjonar til personalet.

Informant D svarar at pedagogisk leiar må vere flink til å gje ros, ta i mot idear og innspel samt støtte om ein tvilar på seg sjølv. Informanten seier at det er viktig å få arbeide sjølvstendig og at det motiverar at ein stort sett kan nytte seg av planleggingstid til egne idear.

## 5.0 DRØFTING

Vidare i oppgåva vil me trekkje linjer mellom teori og empiri for å finne ut korleis pedagogisk leiar kan arbeide for å motivere personalgruppa. Dette kapittelet har me valt å dele inn i to hovudtema, leiing og motivasjon. Desse tema tenkjer me er sentrale i arbeidet med motivasjon av personalet. Me vil også kommentere med våre eigne tankar og meiningar kring desse emna.

### 5.1 LEIING

I fylge Adizes (Gotvassli, 2017, s.59) må ein som leiar meistre fire ulike leiar funksjonar for å kunne drive barnehagen effektivt og utvikle den i ynskja retning. Ei av desse rollene er produsent funksjonen som blant anna omhandlar planlegging av pedagogisk verksemd. Informant C, som er fagarbeidar la vekt på at ein god leiar skal lage gode planar og dele dei med personalet sitt i god tid. Informant B, som er pedagogisk leiar, hevdar at gode planar er grunnleggande for å kunne ha eit godt personalsamarbeid. Det kan tenkjast at det å vere strukturert og legge planar i god tid kan vere med på å gjere kvardagen meir effektiv. Om ein legg planar i god tid og legg desse fram for personalet vil dei ha muligheit til å kome med innspel. Informant B legg fram at sjølv om ein har satt seg mål for spesifikke oppgåver er viktig å la personalet velje sjølv korleis dei vil gjennomføre oppgåva. Dette ser me i samanheng med Vroom (Gotvassli, 2017, s.155) sine tre påskjøningsystem, økonomisk-, sosialt- og psykologisk inspirerande midlar. Vroom hevdar at konkrete og spesifikke mål vil gjere kvar enkelt medarbeidar meir motivert til å nå måla.

Ryan og Deci (Skogen, 2014, s.133) har utvikla teori om sjølvbestemming. Det inngår tre grunnleggande behov i sjølvbestemmingsteorien. Dette er sjølvbestemmings behovet, kompetanse behovet og det interpersonlege behovet. Denne teorien baserar seg på at om desse behova vert dekkja så vil det føre til ein indre motivasjon (Skogen, 2014, s.132). Informantane la vekt på at ein god leiar skal høyre på deg og ta deg med i planlegginga slik at ein får bestemme over sin eigen kvardag. Dette kan ein sjå i samanheng med at kvar enkelt har eit behov for sjølvbestemming. Og at ein god leiar ved å la personalet delta i planlegging vil kunne styrka deira indre motivasjon. Den indre motivasjonen er personalets lyst til å utføre bestemte oppgåver ut i frå si eiga interesse og glede oppgåva gjev (Skogen, 2017, s.133). Dette vil sei at pedagogisk leiar ved å la personalet medbestemme kan styrke deira motivasjon. I fylge Gotvassli (2017, s.152) vil personalet ved å få dekkja nokre av sine kjenslemessige behov gjennom å få medbestemme i barnehagen kunne bli moralsk engasjert i barnehagens arbeid. Dette vil føre til at ein kan forvente lojalitet mot, forplikting ovanfor og identifisering med barnehagens mål (Gotvassli, 2017, s.152).

Gotvassli (2017,s.49) hevdar at val av leiarstil må vere situasjonsbetinga og at ein må ta omsyn til ulike faktorar i samspelet mellom leiar og personalet. Begge dei to pedagogane seier at dei endrar leiarstil i forhold til individa i personalet sitt. Informantane legg fram at leiarstilen vert endra ut i frå blant anna at nokre treng meir tid, ein annan dialog eller at ein er tydlegare. Me tolkar det som at denne vurderinga av situasjonen vil hjelpe pedagogisk leiar til å delegere oppgåver som personalet kan håndtere. Dette vil vere verdifult for utviklinga av indre motivasjon då personalet forventar å meistre oppgåva (Skogen, 2014, s.130). På den måten kan pedagogisk leiar hjelpe personalet med å halde seg i flytsona (Gotvassli, 2017, s.56). Når personalet er i flytsona hevdar Csikszentmihaly (Gotvassli, 2017, s.55) at ein kan utnytte personalets kompetanse maksimalt. I fylgje Vroom (Gotvassli, 2017, s.155) sine tre påskjøningsystem er kompetanseutvikling viktig for motivasjon. I lys av dette kan ein sjå at kunnskap gjev sikkerheit og engasjement, samt at lysta til å lære aukar. Dette ser me i samanheng med at informant A, som er pedagog seier at ein skal gjere personalet sitt gode. Me har tolka dette som at informanten nyttar seg av personalets kompetanse samt lar personalet få utvikle seg.

Spurkeland (2013, s.106) seier at medarbeidarsamtalen kan nyttast som ein moglegheit til å kartlegge kompetansen i personalet men også bli kjend med kvar enkelt. Informantane hadde erfaring med fleire typar gjennomføring av medarbeidarsamtalen. Informant A, som er pedagog, la fram at medarbeidarsamtalen ikkje vart nytta spesifikt til motivasjon men i hovudsak til å anerkjenne og lytte. I Fylgje Herzberg (Gotvassli, 2017, s.154) er anerkjenning ein typisk motivasjonsfaktor. Me spurde også fagarbeidar i same barnehage, Informant C om dette. Informanten svara at medarbeidarsamtalen i seg sjølv er motiverande. Dette fordi ein får anerkjenning for arbeidet ein gjer og konstruktiv kritikk samstundes. Me tenkjer at sjølv om pedagogisk leiar seier at medarbeidarsamtalen ikkje vert nytta spesifikt til motivasjon kan den basert på fagarbeidars erfaring vere motiverande i seg sjølv. Dette fordi konstruktiv kritikk påverkar arbeidsmoralen, produktiviteten og arbeidsinnsatsen på ein positiv måte (Gotvassli, 2017, s.156-157). Herzbergs trivsels- og motivasjonsundersøking viste anerkjenning som ein god motivasjonsfaktor (Gotvassli, 2017,s.154).

I den andre barnehagen har medarbeidarsamtalen vore gjennomført annleis. Dette ved at styrar og assisterande styrar gjennomfører samtalen. Informant D seier at «kva veit vel styrar om kva eg gjer i kvardagen?». Dei skal i år gjennomføre ein ny type medarbeidarsamtale som ikkje baserar seg på eit skjema. Dei legg fram at denne samtalen er utvikla av Spurkeland. Spurkeland (2013, s.107) har utvikla ein



medarbeidersamtale som han kallar «relasjons- og resultatsamtalen.» Denne samtalen har som mål å flytte vekk fokuset frå skjema og gjere den om til ein dialog mellom leiar og medarbeidar. Informant B, som er pedagog, seier at i denne samtalen skal ein innom kva som er viktig for å trivast i arbeidet. Informant D, som er fagarbeidar, legg til at dei skal innom korleis dei har det på privaten i tillegg til korleis dei har det på jobb. Her tenkjer me at det kan vere Spurkelands (2013, s.107,111) 24-timar menneske dei snakkar om då det omhandlar dei fem f'ane, framtid, fag, familie, fortid og fritid. (Spurkeland, 2012, s.26). Ved å nytte medarbeidersamtalen på denne måten vil ein kunne få innsikt i personalets kompetanse og evner som ikkje kjem fram i barnehage kvardagen. Denne samtalen vil også kunne styrke relasjonen mellom leiar og medarbeidar (Spurkeland, 2013, s.107). Me tenkjer at ved å styrke relasjonen vil medarbeidaren også kunne utvikle sjølvbestemming. Dette på grunnlag av Deci & Ryan (Skogen, 2014, s.133) sin teori om dei tre grunnleggande behova. Det interpersonlege behovet vil verte dekkja når ein er med andre og eller kjenner tilknytning til andre (Skogen,2014, s.133).

## 5.2 MOTIVASJON

Gotvassli (2017, s.151) definerer motivasjon som drivkrafta bak ein viljebestemt handling. Informantane A og D forklara omgrepet motivasjon som ei drivkraft. Informantane A, C og D nemnar omgrepa indre og ytre motivasjon. Skogen (2017, s.133) har definert indre motivasjon som ei lyst til å gjere bestemte oppgåver basert på eigen interesse, og utan anna påskjøning enn glede ved handlinga. Ein kan difor sjå på indre motivasjon som ei drivkraft som kjem innanfrå seg sjølv. I fylgje Skogen (2014, s.132) vil det vere verdifult for utvikling av indre motivasjon å få oppgåver der ein kan kjenne meistring. Informant D, som er fagarbeidar, seier at det er viktig at pedagogisk leiar kan støtte om ein tvilar på seg sjølv. Dette ser me i samanheng med at Skogen (2014, s.132) hevdar at ein som leiar må vere på vakt og gje oppgåver som personalet kan meistre. Dette vil kunne auke deira kompetanse samt bygge opp sjølvbiletet (Skogen, 2014, s.132). Ytre motivasjon har Skogen (2017, s.132) definert som at ein gjennomfører bestemte oppgåver på bakgrunn av den påskjøninga ein får for oppgåva. Dette kan vere i form av lønn. Ytre motivasjon kan derfor sjåast på som ei drivkraft utanfrå (Skogen, 2017, s.133). Motivasjon kan dermed beskrivast som ein prosess hjå kvar enkelt som gjev ein lyst til å utføre enkelte oppgåver (Skogen, 2017, s.117).

Informantane kjem også med andre faktorar som motivera dei i arbeidet. Informant B og D nemnar tilbakemelding frå personalet, foreldra og barn som ein motivasjon. Deci og Ryan (1985; Skogen, 2017, s.161) meina at medarbeidarane får påskjøning og bekrefting av deira kompetanse ved tilbakemelding. Det å få tilbakemelding frå leiaren påverkar medarbeidarens arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats i positiv retning (Gotvassli, 2017, s.157). Informant B forklara også at det som motivera mest er kjensla av å

få til jobben og å sjå at ein når måla ein har sett seg samt ser utvikling hjå barna. Meistringsmotivasjon er eit medfødt behov hevdar Deci og Ryan (1990; Skogen, 2014 s.130). Ein må derfor utvikle meistringsmotivasjon for å oppleve meistring av omgivnadane. Informant C og D, som begge er fagarbeidarar seiar at barna er ein stor motivasjon, dei er tillitsfulle og barna viser engasjement under ulike prosjekt. I fylgje Hackam og Oldham (Gotvassli, 2017, s.163-164) inneber arbeidsmotivasjonspotensiale at eigenskapar ved sjølve arbeidet har ein betydning. Dette kan blant anna vere at arbeidet følast interessant og arbeidet ein gjer gjev deg noko tilbake.

Adizes (Gotvassli, 2017, s.59) sin integrasjons funksjonen i PAIE handlar blant anna om motivasjon. Integrasjons funksjonen er ein viktig del av å drive dagleg motivasjon av personalet (Gotvassli, 2017, s.61). Me spurde pedagogisk leiar om kva eigenskapar dei meinte ein motiverande leiar har og kva dei legg vekt på ved motivasjon av personalet og eventuelle metodar dei nyttar for å motivere personalet. Informant A meiner det er viktig å vere motivert sjølv slik at andre i personalet ser dette. Ein karismatisk leiar appellerar til håp og idealer og går føre som ein rollemodell for personalet gjennom eigen åtferd (Gotvassli, 2017, s.43). Informant B svara at ein motiverande leiar lar personalet vere med på å drive det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Som pedagog er det viktig å vere lyttande og gjev spelerom til personalet slik at dei kan løyse oppgåver på deia måte. I fylgje Hackman og Oldham (Gotvassli, 2017, s.164) er dette ein viktig faktor, å gje medarbeidarane ei viss grad av fridom og autonomi i arbeidet, og at dei får tilbakemelding. Informant A legg vekt på å gje ros til både individ og heile personalgruppa. Deci og Ryan (Skogen, 2014, s.133) hevdar at alle har eit behov for å medbestemme i eigen kvardag. Om dette behovet vert dekkja kan det føre til indre motivasjon. Informant C, som er fagarbeidar seier det er viktig at pedagogisk leiar lyttar og lar personalet medbestemme. Informant D legg og vekt på at det er viktig å kunne vere sjølvstendig i arbeidet.

Buch, Vanebo & Dehlin (Gotvassli, 2017, s.42) hevdar at ein av faktorane som avgjer om ein leiar er karismatisk er personalets positive kjensler for leiaren. Det å framsnakke individa slik at resten av personalet og barna høyrar det er viktig for informant B. Ein kan anta at dette vil kunne påverke personalets kjensler positivt over for leiaren. Informant A og B, som begge er pedagogar seiar det er viktig og anerkjenne personalet for den jobben dei gjer. Herzberg hevdar det er bestemte faktorar som skapar tilfredsheit og bidreg til motivasjon i arbeidet og det er anerkjenning (Gotvassli, 2017, s.154). Begge dei to pedagogiske leiarane meiner det er viktig å la personalet nytte seg av sine evner, interesser og kunnskap i

kvardagen. I Maslows behovsteori må ein føle seg trygg, bli respektert og satt pris på før ein kan realisere seg sjølv – å få bruke sine evner. (Gotvassli, 2017, s.153)

Rousseau (1989; Sverdrup, 2014, s.64) hevdar at ein psykologisk kontrakt handlar om forventningar, løfter og forplikningar mellom leiar og medarbeidar. I fylge Gotvassli (2017, s.152) vil ein psykologisk kontrakt i barnehagen vere knytt til å vise omsorg for personalet sine personlege og sosiale behov samt bygge forventning om at desse vert tilfredstilt. Barnehagen kan då forvente lojalitet, forplikning og identifisering med barnehagens mål. Ut i frå dette kan det tenkjast at sosialt behov for mange vil vere gode relasjonar på arbeidsplassen. Informant C, som er fagarbeidar, legg fram at det er viktig at pedagogisk leiar skapar gode relasjonar til personalet. Spurkeland (2013, s.106) hevdar at medarbeidarsamtalen kan vere eit godt verktøy for å skape gode relasjonar. Ein kan nytte medarbeidarsamtalen til å verte kjend med personalet og få kjennskap til kunnskap og kompetanse som ikkje kjem fram i kvardagen.

## 6.0 AVSLUTTING

Korleis pedagogisk leiar motiverar personalet sitt tenkjer me alltid vil være individuelt. Korleis pedagogen aktivt motiverar, og korleis personalet oppfattar dette, vil være prega av kvar enkelt sine tankar, verkelegheitsoppfattning og haldningar. Inntrykket me sit igjen med etter empiri og drøfting er at informantane på mange område har same tankar kring kva pedagogisk leiar gjer for å motivere personalet. Nøkkelord informantane drog fram i intervjuet var å lage klare planar, medbestemming, anerkjenning og å halde personalet i flytsona.

### 6.1 OPPSUMMERING

Det er fleire element informantane har trekt fram som er positivt for deira motivasjon, som me og ser igjen i relevant teori. Det kjem fram at det er positivt for personalet sin motivasjon at pedagogane lagar gode og klare planar. Me tenkjer at om pedagogisk leiar lagar planar i god tid og deler desse med personalet vil personalet ha mulighet til å medbestemme. Å la personalet medbestemme kan vere positivt for å styrke deira indre motivasjon. Å anerkjenne personalet ved bruk av tilbakemelding kan positivt påverke personalets arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats. Ved at pedagogisk leiar vel oppgåver til personalet ut i frå ein vurdering av situasjon vil ein kunne hjelpe personalet til å halde seg i flytsona. Når personalet er i flytsona kan ein utnytte deira kompetanse maksimalt. Me ser at å nytte seg av situasjonsbetinga leing vil kunne gjere personalet gode, då dei får nytte sin kompetanse samt vidareutvikle den. Medarbeidarsamtalen er eit verkemiddel me ynskja å finne ut av om vart nytta til motivasjon. Sjølv om det kom fram at pedagogisk leiar ikkje nytta medarbeidarsamtalen aktivt til motivasjon kom det fram at

fagarbeidar i same barnehage syntest at samtalen i seg sjølv er motiverande. Medarbeidarsamtalen er eit verkemiddel me tenkjer at godt kan nyttast til motivasjon samt å skape gode relasjonar til personalet. Me meiner det er viktig at pedagogisk leiar sjølv er motivert og at personalet ser dette. Ved å gå føre som ein god rollemodell kan pedagogisk leiar appellere til håp og ideal.

## 6.2 VEGEN VIDARE

Arbeidet med oppgåva har gjort at me har fått utvikla vår kunnskap kring korleis pedagogisk leiar motiverar samt korleis personalet ynskjer å bli motivert. Noko av det viktigaste me har lært er at det er individuelt kva som motiverar den enkelte. Me ser i ettertid at det hadde vore relevant for oppgåva å trekke inn relasjonskompetanse samt kommunikasjonsteori, men på grunn av oppgåvas storleik var ikkje dette mogleg. Samtidig kunne me tenkt oss å undersøkt kva styrar i barnehagen tenkjer om temaet, og om dei aktivt går inn for å motivere personalet.

## 7.0 LITTERATURLISTE

Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager (LOV-2018-06-22-64)*. Henta frå [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL\\_5](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL_5)

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

Gotvassli, K-Å. (2017). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2017). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (4. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skogen, E. (Red.). (2014). *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skogen, E. (Red.). (2017). *Å være leder i barnehagen (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse (4 utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Therese E. Sverdrup. (2014) *Psykologisk kontrakt. Magma, 5(15), s.64-71*

Henta frå: <https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Henta frå <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-nynorsk2017.pdf>

# VEDLEGG

## VEDLEGG 1, INTERVJUGUIDE PEDAGOGISK LEIAR

### Informasjon om informant

1. Kor gammal er du?
2. Kor lenge har du arbeida i denne avdelinga?
3. Har du erfaringa frå andre barnehagar, eller andre avdelingar i denne barnehagen?
4. Kor lenge har du vore pedagogisk leiar?

### Leiing

1. Kva synest du er ein god leiar?
2. Endrar du leiarstilen din i forhold til individa i personalgruppa?  
Kvifor/kvifor ikkje?
3. Korleis ynskjer du at din leiarstil skal påverke motivasjonen til personalgruppa?
4. Nyttar du som leiar medarbeidsamtalen til motivasjon? Utdjup

### Motivasjon

1. Kva legg du i omgrepet motivasjon?
2. Kva eigenskapar har ein motiverande leiar?
3. Når du motiverer medarbeidere kva legg du vekt på?
4. Kva metodar bruker du for å motivere personalet?
5. Har du noko du ynskjer å tilføye om dette temaet?

## VEDLEGG 2, INTERVJUGUIDE FAGARBEIDAR

### Informasjon om informant

1. Kor gammal er du?
2. Kva utdanning har du?
3. Kor lenge har du arbeida i denne avdelinga?
4. Har du erfaringa frå andre barnehagar, eller andre avdelingar i denne barnehagen?

### Leiing

1. Kva eigenskap vil du vektlegge hjå ein god leiar?
2. Korleis ynsker du å bli leia?
3. Kan du beskrive kva pedagogisk leiar gjer for å motivere deg?
4. Blir medarbeidarsamtalen brukt til å motivere deg? Utdjup

### Motivasjon

1. Kva legg du i omgrepet motivasjon?
2. Korleis kan pedagogisk leiar motivere deg i det daglege arbeidet?
3. Kan du gje konkrete eksempel?
4. Har du noko du ynskjer å tilføye om dette temaet?

### VEDLEGG 3, INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTANE

Me går siste året på barnehagelærerutdanninga ved Høgskulen på Vestlandet (HVL) campus Sogndal. Dette semesteret skal me skrive ei bacheloroppgåve. Temaet for oppgåva er motivasjon og leiing.

Problemstillinga er *“Korleis kan pedagogisk leiar motivere personalgruppa”*.

Informasjon til temaet ynskjer me å hente ved å intervju ein pedagogisk leiar og assistent. Då vil det vere flott om pedagogiske leiar og assistent jobbar på same avdeling/base. Kvart enkelt intervju vil vare i maks 45 minutt der me vil bruke intervjuguiden som inneheld forhåndsbestemte spørsmål.

Me skal nytte telefon for å ta lydopptak under intervju. Dette for å sikre rett igjengjeving og transkribering. Etter oppgåva er godkjent skal me slette lydopptaka slik at informasjonen ikkje vil kunne sporast.

Alle intervju og deltakarane vil bli anonymisert. Det er frivilling om ein ynskjer å delta i prosjektet og ein kan når som helst trekke seg som informant. Planen er å vere ferdig med informasjonssamlinga i løpet av veke 45. Frist for innlevering er 07.01.2019.

Helsing,

Elizabeth Gjerstad og Vilde Løyning Gjernes



Kandidatnummer 14 & 17.

Vilde Løyning Gjernes & Elizabeth Gjerstad

## Ansvarsfordeling

I arbeidet med bacheloroppgåva har me valt å dele ansvaret mellom oss.

Me har begge to skreve på oppgåva men har kvar for oss hatt ansvar for at vår del er ferdigstilt. Me har fordelt ansvaret slik:

<b>Elizabeth</b>	<b>Vilde</b>	<b>Begge</b>
Utforming av dokument	2.5 Kva er motivasjon?	Gjennomføring av intervju
Innhaldsliste	2.6 Motivasjonsteoriar	Samandrag
2.1 Rammeverka	4.2 Motivasjon	1.0 Innleiing
2.2 Leiing og motivasjon	5.2 Motivasjon	3.0 Metode
2.3 Kva er leiing?		6.0 Avsluttning
2.4 Leiingsteoriar		
4.1 Leiing		
5.1 Leiing		