



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Ledelse og motivasjon i sammenheng med et godt teamsamarbeid.

Leadership and motivation in the context of a good team collaboration.

Kandidatnummer 184 og 318

BLUBACH 2018/19

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett

Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Barnehagelærerutdanning

Veileder: Alicja Renata Sadownik

Innleveringsdato: 31.05.19

Antall ord: 13 718

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Forord

Vi har hatt fire fine år ved Høgskulen på Vestlandet og denne bacheloroppgaven markerer slutten på en spennende, utfordrende og lærerik periode.

Bacheloroppgaven er et resultat av en stor interesse for barnehageledelse og en nysgjerrighet knyttet til motivasjon. Da vi startet på utdannelsen ble vi fort gjort oppmerksomme på at vi ikke var klar over hvor høye forventninger samfunnet stiller til barnehagelærerne, og at vi også har et stort ansvar for personalet i barnehagen som pedagogisk leder.

I denne prosessen har det vært en god støtte å skrive to sammen, vi har hjulpet og motivert hverandre når vi har kjent på motgang underveis i arbeidet.

Vi vil gjerne takke vår kunnskapsrike veileder Alicja Renata Sadownik for nyttige tilbakemeldinger.

Vi vil også takke våre fire informanter som tok seg tid til å stille opp, åpnet seg og bidro med personlige erfaringer og gode refleksjoner.

Også en stor takk til Wenche Aasen for hennes inspirerende forelesninger ved Høgskulen på Vestlandet. Hun har bidratt til den store interessen vi har fått for å skrive denne oppgaven.

Sist men ikke minst vil vi takke våre nærmeste for god støtte, oppmuntringer og tålmodighet i denne perioden.

Summary

This bachelor thesis aims to generate new knowledge on teamwork in the early childhood education (ECE) context, on what motivates ECE staff to work, and contribute to a team as well as on leadership approaches can be used to facilitate motivation among the team members. The thesis' aim is being achieved by answering following research questions:

1. "How do pedagogical leaders and assistants experience a good team cooperation?"
2. "How do pedagogical leaders and assistants understand motivation?"
3. "What kinds of teamwork-experiences are seen by pedagogical leaders and assistants as motivating?"

The data material consists of two interviews with pedagogical leaders and two assistants in ECE. Our results show that a good relationship between the leader and the team members is fundamental for the teamwork and that relation-oriented leadership has a motivating effect on the team members.

The results are discussed in the light of increasingly higher expectation to the ECE sector and ECE setting as a learning organization. We reflect on relation-oriented leadership's possibilities and limits when it comes to safeguard the ECE's content and tasks; and we point at situation-determined leading style as an optimal way in the temporary context of ECE in Norway.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
1.1. PROBLEMSTILLING.....	7
1.1.1 <i>Forskningsspørsmål</i>	7
1.2. BEGREPSAVKLARING	7
1.2.1 <i>Pedagogisk leder</i>	7
1.2.2 <i>Motivasjon</i>	8
1.2.3 <i>Team</i>	8
1.2.4 <i>Godt teamsamarbeid</i>	8
1.2.5 <i>Barnehagen</i>	9
1.3. AVGRENSNING.....	9
1.4. OPPGAVENS OPPBYGGING	10
2.0 TEORI.....	10
2.1. TEAMARBEID I BARNEHAGEN	10
2.2. DECI OG RYANS SELVBESTEMMELSESTEORI	12
2.3. LEDELSE.....	13
2.3.1 <i>Rollemodell</i>	14
2.3.2 <i>Relasjonsledelse</i>	14
2.3.3 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i>	15
2.4. FLYTSONEMODELLEN	16
2.5. FLAT STRUKTUR	16
2.5.1 <i>Flat struktur og ledelse</i>	16
2.6. KOMMUNIKASJON	17
3.0 METODE	18
3.1. DEFINISJON AV METODE	18
3.2. KVALITATIV METODE	18
3.3. UTVALG.....	19
3.3.1 <i>Forarbeid intervju</i>	20
3.3.2 <i>Gjennomføring av intervju</i>	20
3.3.3 <i>Etterarbeid intervju</i>	21
3.4. METODE FOR DATAANALYSE	21
3.5. METODE KRITIKK.....	23
3.6. ETISKE HENSYN	23
4.0 ANALYSE OG DRØFTELSE AV FUNN OG DATA.....	24
4.1. TEAM.....	24
4.1.1 <i>Godt teamsamarbeid</i>	24
4.1.2 <i>Opplevelsen av å være et team medlem</i>	26
4.1.3 <i>Arbeidsmetode for et godt team</i>	26
4.2. MOTIVASJON	28
4.2.1 <i>Begrepet motivasjon</i>	29
4.2.2 <i>Hva motiverer</i>	29
4.2.3 <i>Hva er en motiverende leder</i>	31
4.2.4 <i>Bevissthet til motivasjon som leder</i>	31
4.3. SAMMENHENG MELLOM MOTIVASJON OG ET GODT TEAMSAMARBEID	32
4.4. OPPSUMMERING AV PROBLEMSTILLING.....	33
5.0 DRØFTING	34

5.1 RELASJONSLEDELSE.....	35
5.2 MOTIVASJON	36
5.3 FLAT STRUKTUR	37
5.4 VIDERE FORSKING.....	39
6.0 OPPSUMMERING	39

LITTERATURLISTE

VEDLEGG 1: SAMTYKKESKJEMA

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE

VEDLEGG 3: GODKJENNELSE FRA NSD - NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

1.0 Innledning

Som tema for vår bacheloroppgave har vi valgt teamarbeid, ledelse og motivasjon. Vi har valgt temaene fordi vi underveis i utdanningen har fått kjenne på at vi ikke var forberedt nok på det store ansvaret man også har som kommende pedagogisk leder for personalet i barnehagen. I praksis har vi erfart at vi er avhengige av å få personalet motiverte og med oss i det samfunnsmandatet vi sammen skal utføre.

Vi opplever også at samfunnet stadig stiller nye krav og forventninger til kvaliteten i arbeidet til oss som jobber i barnehagen. For å møte disse forventningene og kravene fra samfunnet må barnehagen ifølge Aasen (2018), være en lærende organisasjon som jobber i team hvor alle teammedlemmene er motiverte til å oppfylle barnehagens innhold og oppgaver (Utdanningsdirektoratet, 2017).

Lillemyr (2018, s. 198) hevder at en sterk positiv motivasjon vil kunne øke både produktivitet og effektivitet, sikre trivsel, skape varige arbeidsforhold og knytte sterke lojalitetsbånd mellom arbeidstaker og organisasjon. Motivasjon hos teammedlemmene vil også ha stor betydning for organisasjonens utvikling, og for i hvilken grad organisasjonen utvikler seg til å bli lærende. Som kommende pedagogiske ledere mener vi at det derfor er viktig å motivere personalet til et godt teamsamarbeid for å kunne nå barnehagens oppgaver og mål.

Selv om vi har fokus på de ansatte i vår oppgave mener vi at oppgaven i aller høyeste grad handler om barna i barnehagen. Vi som jobber i barnehagen er der først og fremst for barna, men fordi vi jobber så tett og deltakende sammen med personalet vet vi at et godt team er viktig og nesten avgjørende for at barna i barnehagen skal få den kvaliteten som de har krav på (Aasen, 2018).

Vi er to studenter som skriver denne oppgaven sammen. Vi har forskjellig bakgrunn og erfaring, men begge en felles interesse for motivasjon sett fra et lederperspektiv. Vi ser på dette som et interessant og viktig tema, og håper at denne oppgaven kan bidra til at både vi og andre kan få bedre innsikt i hvordan man som leder kan arbeide for å skape det gode teamsamarbeidet hvor teammedlemmene er motiverte i barnehagen.

1.1. Problemstilling

Formålet med oppgaven er å skape kunnskap om hva et godt teamsamarbeid kan være, hva som motiverer barnehagepersonalet til å jobbe i team og hvilke arbeidsmetoder lederen kan bruke for å fremme motivasjon hos teammedlemmene på avdelingen eller basen.

Mest generelt formulert er dermed problemstillingen som følgende:

Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å motivere til et godt teamsamarbeid i barnehagen?

1.1.1 Forskningsspørsmål

For å konkretisere hvordan kunnskapen om dette skal skapes og hvilke grupper sosiale aktører som blir involvert i forskningsprosessen, har vi valgt å inkludere følgende forskningsspørsmål:

- 1) “Hvordan opplever pedagogiske ledere og fagarbeidere et godt team-samarbeid?”
- 2) “Hvordan forstår pedagogiske ledere og fagarbeidere motivasjon?”
- 3) “Hvilke erfaringer fra arbeidet i team oppfatter pedagogiske ledere og fagarbeidere som motiverende?”

Forskningsspørsmålene våre handler om en generell forståelse, opplevelser og erfaringer. Ved å bruke forskningsspørsmålene tar vi tak i gruppedynamikken i teamet når vi spør to grupper av barnehagepersonalet, både fagarbeidere og pedagogiske ledere. Dette mener vi tilsvarer den store kompleksiteten som ligger i barnehagens teamarbeid.

1.2 Begrepsavklaring

I denne delen vil vi redegjøre for nøkkelordene i vår problemstilling.

1.2.1 Pedagogisk leder

Den pedagogiske lederen er utdannet barnehagelærer¹ og innehar “ekspert”kunnskap i form av profesjonskunnskap (Aasen, 2018). Barnehagelærerutdanningen er forskningsbasert, profesjonsrettet og praksisnær, slik at barnehagelæreren skal oppfylle kvalitetskravene i

¹ I 2013 endret Førskolelærer navn til Barnehagelærer. Vi vil i denne oppgaven bruke betegnelsen Barnehagelærer.

arbeidet med barna. Sammenhengen mellom disse begrepene gir grunnlaget for at barnehagelæreren er en profesjonell yrkesutøver (Aasen, 2018, s. 20).

Den pedagogiske lederen er ifølge Rammeplanen for barnehagen gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal videre veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet i barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017, s.16).

1.2.2 Motivasjon

Motivasjon er et komplekst fenomen som det ikke er lett å beskrive eller forklare med en bestemt teoretisk tilnærming (Lillemyr, 2018, s. 25). Man kan si at motivasjon handler om hvorfor enkelte menneskers atferd oppstår, opprettholdes og avsluttes (Gotvassli og Skogen, 2016, s. 128). Et fellestrekk ved all motivert atferd er at det må være en eller annen drivkraft som får oss til å handle. Mer presist kan vi si at “motivasjon er en prosess som iverksettes av drivkrefter inne i oss eller av forhold i miljøet, og som resulterer i målrettet atferd” (Skogen og Haugen, 2013, s. 117).

Disse faktorene eller drivkreftene kalles gjerne indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon kan forklares ved at en person utfører en aktivitet på grunn av en interesse for selve aktiviteten der personen mener at selve aktiviteten er belønning nok. Ytre motivasjon kan forklares ved at en person gjør noe fordi han ønsker å oppnå en belønning eller et mål utenfor selve aktiviteten (Spurkeland, 2017, s.125).

1.2.3 Team

Barnehagen har en lang tradisjon for å arbeide i team (Aasen, 2018, s.15), og i denne oppgaven tar vi derfor utgangspunkt i at den pedagogiske lederen er teamleder. Det finnes ulike definisjoner på hva et team er. Ifølge Aasen (2018, s.16) definerer Katzenbach og Smith et team som:” Et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte som man holder hverandre gjensidig ansvarlig for”

1.2.4 Godt teamsamarbeid

”Godt” er et relativt ord fordi “godt” ikke trenger å være det samme for meg som for deg. Det

er vanskelig å definere begrepet “godt teamsamarbeid”. Vår oppfatning av et “godt teamsamarbeid” er et team som sammen arbeider ut ifra samfunnets kvalitetsmål som blant annet er nedfelt i Rammeplanen for barnehagen. Vi mener også at de funnene som kommer frem, ut ifra det informantene våre svarer under intervjuet, kan hjelpe oss med å definere dette.

I denne oppgaven definerer informantene “godt teamsamarbeid” som bestående av relasjonelle ferdigheter, der alle får medvirke og der man har en felles aksept om at man i teamet er gjensidig avhengig av hverandre. Det kommer også frem at i et “godt teamsamarbeid” respekterer man at man er ulike, har forståelse for hverandre og slipper hverandre til slik at alle føler at de blir sett og hørt.

1.2.5 Barnehagen

I rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver står det at: “Barnehagen er en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller” (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15).

Aasen (2018, s.143) sier at barnehagen skal være en lærende organisasjon som er rustet til å møte nye krav og utfordringer, og som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen være i endring og utvikling. Dette betyr at barnehagen stadig må oppdatere og utvikle seg ved å endre og justere sine rutiner og arbeidsmåter.

Barnehagen har en formell hierarkisk struktur, hvilket betyr at organisasjonen har formelle roller, retningslinjer og prosedyrer for samarbeidsrelasjoner (Aasen, 2018, s. 25). Hierarkiet er bygget opp med styrere eller enhetsledere på toppen, de pedagogiske lederne i midten og nederst fagarbeidere og assistenter. Styrere og enhetsledere har totalansvaret for barnehagens drift, mens pedagogiske ledere ofte har ansvaret for det daglige oppfølgingsarbeidet med fagarbeidere og assistenter (Lundestad, 2013, s. 217). Tradisjonelt sett har teamene i barnehagen organisert arbeidet sitt i flat struktur der det er et likhetsideal mellom barnehagelæreren, fagarbeideren og assistentene (Aasen, 2018, s.19).

1.3 Avgrensning

Temaene og problemstillingen vi har valgt er stort og sammensatt, hvor det er mye som kunne vært interessant for oss å gå videre inn på. Vi ser at temaene vi har valgt er komplekse og at

oppgaven vår handler verken kun om motivasjon, teamarbeid eller kun om ledelse. Dette mener vi viser den kompleksiteten som generelt ligger i barnehagefeltet.

På grunn av oppgavens størrelse og omfang har vi valgt ut det som vi opplever som mest relevant. Vi har valgt å fokusere på selvbestemmelsesteorien og å ikke å gå inn på andre motivasjonsteorier i denne oppgaven.

Eksempler på noen motivasjonsteorier som vi ikke har valgt å gå inn på, hentet fra Spurkeland (2017, s.125):

- Behovsteori som for eksempel Maslows behovshieraki.
- Kognitive teorier som viser til at menneskene styres av tankekraften.
- Målstyringsteorier der målsetting settes som motivasjon.
- Sosiale motivasjonsteorier der sterke og positive relasjoner fører til motivasjon.

Basert på funnene våre er det den indre motivasjonen vi har størst fokus på i denne oppgaven. Ytre motivasjon er noe som vi ikke går videre inn på bortsett fra at den nevnes i nøkkelordene.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven vår er bygget opp med et innledningskapittel, et teorikapittel, et metodekapittel, et funnkapittel, et drøftingskapittel og til slutt et oppsummeringskapittel.

2.0 Teori

I dette kapittelet tar vi for oss den teorien som vi mener er aktuell for temaet som vi har valgt. Teorien vi har valgt er teamarbeid i barnehagen, Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, ledelse, flytsonmodellen, flat struktur og kommunikasjon.

2.1 Teamarbeid i barnehagen

Den pedagogiske lederen er teamleder i barnehagen og tilfører teamet den barnehagefaglige kompetansen som teamet trenger for å oppnå den kvaliteten som Rammeplanen til enhver tid krever. I barnehagen trengs det derfor en pedagogisk leder eller teamleder som arbeider i tett samspill med teammedlemmene om mange av de samme arbeidsoppgavene (Aasen, 2018, s.

16). Forskning på teamledelse viser ifølge Aasen (2018, s.96-97) at team helt klart trenger ledelse som er aktivt tilstede.

I teamarbeid kalles det øvrige personalet i barnehagen gjerne for teammedlem, hvor teammedlemmene kan bestå av både faglærte og ufaglærte. Omtrent to tredjedeler av de som er ansatte i barnehagen har ikke barnehagelærerutdannelse, noe som utgjør et særpreg ved barnehagesektorene her i landet (Lundestad, 2013, s. 218). 1. August 2018 tredde det i kraft en ny pedagognorm i barnehagene, men fortsatt er det overvekt av ansatte som ikke har barnehagelærerutdannelse i barnehagene. Teammedlemmene i barnehagen har gjerne variert bakgrunn og kan bestå blant annet av assistenter, barnepleiere og de som har tatt fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere. Alle i teamet bidrar med sine erfaringer og kompetanser, og er avhengig av hverandre for å kunne nå barnehagens mål (Aasen, 2018). I barnehagen er man derfor helt avhengig av å kunne samarbeide om oppgavene som skal utføres. Fordelene med teamtenkningen er at det er ulikhetene mellom teammedlemmene som står i fokus, da disse ulikhetene gjør slik at medlemmene i teamet utfyller hverandre. I et team-perspektiv blir kunnskapsdeling i praksis og læring i organisasjonen koblet opp mot teamets arbeid (Aasen, 2018).

Teamlæring er en viktig ingrediens i en lærende organisasjon. Med dette menes det at personalet lærer sammen, de lærer av hverandre og deler sine kompetanser og erfaringer slik at teamet effektivt kan sette sine kompetanser ut i praksis (Aasen, 2018, s.145).

På bakgrunn av at teamet lærer sammen og av hverandre, tar vi utgangspunkt i det sosiokulturelle læringsperspektivet. Der det sosiokulturelle læringsperspektivet bygger på en antakelse om at læring skjer gjennom bruk av språk og deltakelse i sosial praksis (Lillemyr, 2016, s.34).

Peter Senge er et viktig navn innenfor kunnskapsutvikling av den lærende organisasjonen, og har utviklet fem disipliner som han mener man som leder må beherske for at teamet skal utvikle seg til å bli lærende. En av disiplinene, personlig mestring, mener vi er særlig relevant for vår oppgave. Personlig mestring handler om å tenke over hva man vil med arbeidet. I en yrkessammenheng betyr dette at man klarlegger og utdypet sine personlige visjoner og motivasjoner på en objektiv måte (Aasen, 2018, s.150-151).

Wenche Aasen (2018, s. 97) viser videre til Hackman sine fem kriterier som kommer frem for at man skal lykkes med ledelse av teamarbeid. Disse fem suksesskriteriene er:

1. Å skape et ekte team.
2. Å skape en klar retning og visjon for arbeidet i teamet.
3. Å skape en klar og hensiktsmessig struktur.
4. Støttende organisatoriske omgivelser som dreier seg om gode kommunikasjonskanaler.
5. Lederen må ha lederferdigheter til å lede slik at det blir kvalitet i arbeidet.

2.2 Deci og Ryans selvbestemmelsesteori

Det finnes mange ulike beskrivelser og tilnærminger til begrepet motivasjon. I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i den teoretiske tilnærmingen som vi mener passer best etter at våre datafunn ble analysert.

Deci og Ryan har utviklet det de kaller for selvbestemmelsesteori (SDT- Self – Determination Theory), en behovsteori som er basert på omfattende forskningsresultater (Gottvassli og Skogen, 2016, s. 132). Denne teorien tar utgangspunkt i at mennesker har et ønske og behov om å dekke tre indre psykologiske behov. Disse behovene er: Et selvbestemmelses behov, et kompetansebehov og et behov for identitet og tilknytning.

Det første behovet, selvbestemmelse, handler her om en forståelse av at man kan selv kan velge handlinger. Opplevelsen av selvbestemmelse bør være reel for den ansatte og man må oppleve at man blir hørt og ha mulighet for å ta sine egne avgjørelser.

Det andre behovet handler om å mestre oppgavene man blir tildelt. Det er en viktig lederoppgave å fordele oppgaver og ansvar slik at de ulike medarbeiderne opplever mestring, uansett kompetansenivå.

Det tredje behovet handler om relasjoner til andre mennesker, samt følelsen av å høre til og identifisere seg med det arbeidet som blir gjort (Gottvassli og Skogen, 2016, s. 133).

Blir behovene dekket på en måte som man aksepter og ønsker, vil dette føre til indre motivasjon. Dette knytter Deci og Ryan igjen opp mot psykisk god helse og velfungering i arbeidet, som også viser til at man utfører arbeidet sitt i kraft av de mål som er satt i organisasjonen (Gottvassli og Skogen, 2016, s. 132).

Ifølge Skogen og Haugen (2013, s. 133) søker Deci og Ryan i sin teori etter en forklaring på hvordan ytre hendelser kan påvirke den indre motivasjonen. Med ytre hendelser vises det her til faktorer i omgivelsene som for eksempel følelse av tilhørighet med andre mennesker. Vi

mennesker trenger å bli sett og lagt merke til. Som leder er det derfor viktig å gi positive tilbakemeldinger og gi en følelse av anerkjennelse ovenfor det den enkelte medarbeider utfører. “Hvis vi legger til rette for ulike former for anerkjennelse, kan medarbeiderne oppleve barnehagearbeidet som attraktivt fordi de oppnår noe som er viktig for dem” (Skogen og Haugen, 2013, s. 133).

2.3 Ledelse

Skogen definerer ledelse slik:

“En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål” (Skogen, 2013, s. 26).

I barnehagen er en av ledernes viktigste oppgaver å motivere personalet sitt og legge til rette for at de mestrer kjerneoppgaven i barnehagen, som er å gi barna et tilbud som rammeplanen for barnehagen og loven krever (Gotvassli og Skogen, 2016, s. 127). Som leder må du derfor ha kunnskaper om motivasjon, kjenne hver enkelt av dine medarbeideres drivkrefter og vite at ikke alle lar seg motivere av det samme. Å kjenne sine medarbeideres motivasjon henger sammen med relasjonsledelse, som er basert på en genuin og oppriktig interesse for mennesker. Det handler om å ha et positivt menneskesyn og å ha en interesse og nysgjerrighet for hva som skjer i møtet mellom mennesker (Skogen, 2013, s.43-44). En leder må ha kontakt med motivasjonskraften hos sine medarbeidere og hos seg selv. Evnen lederen har til å vise oppmerksomhet og støtte kan være den faktoren som avgjør om enkelte i det hele tatt stiller på jobben en dårlig dag. Noen ganger kan jobben være rene lysttilværelsen og representere hele meningen i livet, dersom jobben ivaretar både utfordringer og mellommenneskelige behov (Spurkeland, 2017, s.116-117 og 120).

Det er i denne sammenheng også viktig for oss å få frem at mye av det vi gjør i organisasjoner ikke bare et resultat av den enkeltes vurdering og kompetanse, men i tillegg et resultat av de reglene og rutinene, maktrelasjonene og det ytre presset som organisasjonen preges av (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg og Ludvigsen, 2012, s. 20).

I sosiale yrker innebærer det å være en profesjonell yrkesutøver at man også er i stand til å være personlig. Det å kunne være personlig som leder kan være et viktig element i det å skape en god relasjon samtidig som det er en viktig del av lederens profesjonelle kompetanse. Å være personlig kan handle om å være tilstede i våre relasjoner, og vi må la oss berøre som personer og tørre å bruke oss selv som medmennesker slik at vi kan berøre andre (Skau, 2017, s. 45). Som profesjonsutøver må man alltid huske på at man i en arbeidssammenheng opptrer i det offentlige rom og må opptre profesjonelt. Å opptre profesjonelt innebærer at vi klarer å forholde oss til et skille og vet når hvilken væremåte vil passe best (Skau, 2017, s. 47).

2.3.1 Rollemodell

I rammeplan for barnehagen står det blant annet at: “Personalet skal være tydelige rollemodeller” (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15). Aasen (2018, s.53) hevder at barnehagelæreren og teamlederen er i kraft av sin posisjon en rollemodell for blant annet assistentene. Å være en rollemodell i barnehagen handler først og fremst om det som skjer i møtet med barna både i hverdagssituasjoner og i arbeidet med prosjekter, men det handler også om hvordan den pedagogiske lederen arbeider i det formelle og uformelle pedagogiske arbeidet i hverdagen. Den pedagogiske lederen må derfor være bevisst på at man blir sett på som en rollemodell og gå frem som et godt eksempel (Aaserud og Hjelle, 2018, s.64). Man kan se på lederen som en rollemodell som formidler og opprettholder kulturen i barnehagen og styrer den dit man ønsker at den skal være gjennom felles erfaring og forståelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 372 og 388).

Å være en rollemodell mener vi at blant annet kan ses i sammenheng med modell - læring. Modell - læring handler om at teammedlemmene gjerne kopierer eller imiterer det som lederen gjør ved å observere dens adferd og handlinger, for siden å selv modellere dette (Aasen, 2018, s. 158).

2.3.2 Relasjonsledelse

Relasjonskompetanse kan forstås som kompetanse omkring ledelse der en tar særlig hensyn til det som berører det mellommenneskelige i ledelse. Fra begge parters side krever dette området ydmykhet og utøvelse av gjensidig respekt. Ved relasjonsledelse handler ikke ledelse om å demonstrere styrke og makt, men om å påvirke likeverdige mennesker (Lillemyr, 2018, s. 202). Relasjonsledelse er basert på en interesse for mennesker og for hva som skjer i møtet

mellom mennesker. Den er også basert på et positivt menneskesyn (Skogen, 2013).

Relasjonskompetanse dreier seg også om å kunne motivere personalet til ulike arbeidsoppgaver. “Et motivert personale trives i jobben, føler solidaritet ovenfor arbeidet og er interessert i å utvikle barnehagen på en best mulig måte” (Skogen, 2013, s.43).

Å ha relasjonelle ferdigheter handler om at du som leder må huske på at du leder individer og ikke grupper og at du derfor ikke kan behandle alle likt. Den enkelte medarbeider trenger individuelt tilpasset lederskap. For å kunne tilpasse lederskapet må du som leder vise en oppriktig interesse for dine medarbeideres ve og vel. De aller fleste setter familien først og det er derfor viktig å også ha litt kjennskap til medarbeiderens hjemmesituasjon og fritid (Spurkeland, 2017, s. 107-112).

Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil som tradisjonelt sett har sitt motstykke i oppgaveorientert lederstil og handler kun om å påvirke mennesker i organisasjonen (Spurkeland, 2017, s.27 og 44). “Relasjonsledelse kan man si er mer klokskap enn teknikker som man kan lære på kurs og seminarer “(Spurkeland, 2017, s. 19). “Relasjonsledelse handler rett og slett om å gjøre andre mennesker gode” (Spurkeland, 2017, s. 23).

2.3.3 Situasjonsbestemt ledelse

Ledelsesstiler er ulike kombinasjoner av menneskeorientert og oppgaveorientert tilnærming til medarbeidere. I noen varianter menes det at en kombinasjon av begge stilene er det beste, mens senere bidrag mener at lederstilen må tilpasses situasjonen (Børhaug og Lotsberg, 2016, s.22).

Situasjonsbestemt ledelse er utviklet av Hersey og Blanchard og er en praktisk strategi som er enkel å anvende. Ved situasjonsbestemt ledelse må lederen være i stand til å variere egen adferd og tilpasse lederstilen til situasjoner på en måte som har gunstig effekt på medarbeiderens prestasjoner (Aasen, 2018, s. 122). Ved å observere teammedlemmenes evne og vilje i arbeidet kan man som leder tilpasse lederstilen til både personen og situasjonen og variere mellom styrende og støttende adferd. Strategien tar hensyn til at medarbeiderne er unike og ulike i forhold til kunnskaper, holdninger, erfaringer og at de har ulik evne og vilje for arbeidet. Situasjonsbestemt ledelse i barnehagen fremmer læring, med mål om å skape en lærende barnehage (Aasen, 2018, s.130). Teamarbeid er ifølge Aasen (2018, s.125) best tjent med en delegerende lederstil. Dyktige og villige medarbeidere gjør det mulig å delegerere arbeid, ansvar og oppgaver, noe som medvirker til bedre kvalitet med barna.

2.4 Flytsonemodellen

Ifølge Andersen og Hansen (2012, s.25) brukes Mihaly Csikszentmihalyis betegnelse “Flow” når vi er helt oppslukt av det vi gjør, når tiden stopper opp, og vi glemmer oss selv. “Flow” hører inn under begrepet positiv psykologi som fokuserer på det som fungerer for oss mennesker, vårt potensiale og våre muligheter (Andersen og Hansen 2012, s.9). Andersen og Hansen (2012) kobler “Flow” opp mot indre motivasjon, medbestemmelse, uforstyrrethet og at opplevelsen skaper en positiv følelse. “Flow” kalles også flytsonen som i jobbsammenheng kan handle om tilrettelagte og passende utfordringer som man mestrer og er komfortabel i. I flytsonen er det samsvar mellom oppgaver og kompetanse. For store utfordringer kan føre til bekymring og angst, mens for små utfordringer kan føre til kjedsomhet og frustrasjon (Andersen og Hansen, 2012, s.44).

2.5 Flat struktur

Tradisjonelt sett har teamene i barnehagen organisert arbeidet sitt i flat struktur hvor det er kulturelle antakelser om likestilling og likhet mellom barnehagelæreren, fagarbeideren og assistentene (Aasen, 2018, s.19). I gruppetenkningen i teamarbeidet er likhetsidealet en viktig verdi, og den flate teamstrukturen har forsterket dette idealet gjennom lik arbeids- og ansvarsfordeling i teamet koordinert igjennom jobbrotasjon (Aasen, 2018, s. 29). Jobb rotasjon vil si å koordinere myndighet og arbeids- og ansvarsoppgavene til et vaktssystem der arbeidsoppgavene som teammedlemmene har er koblet opp til dagsrytmen i barnehagen, slik at disse blir likt fordelt og demokratisk. Dette betyr at det er den vakten du har som bestemmer hvilken arbeids- og ansvarsoppgave du har, og at det ikke blir fordelt etter kompetanse eller utdanning (Aasen, 2018, s. 39). I denne kulturen kan det eksistere konkurrerende forståelser av sentrale arbeidsoppgaver i teamet, der det formelle og faglige hierarkiet er utvisket (Aasen, 2018, s.19).

2.5.1 Flat struktur og ledelse

Ved å innta et sosiokulturelt blikk på roller kan den pedagogiske lederen, i en flat struktur, utvikle en sosial yrkesidentitet relatert til den sosiale tilhørigheten lederen har i teamet. I den flate strukturen kan den pedagogiske lederen, ved å delta i fellesskapet, forsterke og opprettholde likhetsidealet (Aasen, 2018, s.65). Tradisjonelt sett har lederskap vært lite synlig og lite ønskelig i en flat struktur. Lederskapet har blitt delegert til teamet som helhet og til

kollektive og felles beslutninger. Der ingen er overordnet eller underordnet, alle er likeverdige, og det har vært en utbredt tenking der “Vi-følelsen” er stor (Aasen, 2018, s.71). Aasen refererer her til Morgan som mener at denne kollektive og solidariske måten å jobbe på er motiverende for innsatsen til teammedlemmene. Gjennom flat teamorganisering får teammedlemmene bedre anledning til å bidra i beslutningsprosesser og ha innflytelse på sin egen arbeidssituasjon, men selv om “alle hoder teller likt” betyr ikke det at alle kan bestemme alt.

2.6 Kommunikasjon

Ordet kommunikasjon stammer fra det latinske ordet *communicare* som kan oversettes med å “meddele”, “melde”, “stå i forbindelse med” eller “underrette om”. Kommunikasjon er ikke et entydig begrep men i en snever forstand kan vi si at det dreier seg om bevisst overføring av et budskap fra en person til en eller flere mottakere (Haugen og Skogen, 2013, s.108).

Kommunikasjon er grunnleggende og helt sentralt både når vi snakker om ledelse, teamarbeid og motivasjon (Aasen 2018; Lillemyr 2018; Haugen og Skogen 2013). Det finnes mange ulike teorier og modeller for hva god kommunikasjon er.

Skau (2017, s.90) sier at det budskapet som ikke består av verbale ord oftere er sterkere enn vi tror. Og at dette kan føre til at vårt ikke verbale språk kan få en helt annen betydning enn det som vi verbalt kommuniserer.

Spurkeland vektlegger likeverd når han snakker om kommunikasjon. Han mener at som leder må man ha høy bevissthet om likeverd om man skal få medarbeidere til å oppleve at balansen i samtalen og prosessen er til stede. Han sier videre at en god dialog kan måles i grad av opplevd balanse og likeverd, og at dialog handler om å vise indre styrke (Spurkeland, 2017, s. 68).

Aasen (2018, s.116) viser til at kommunikasjon er den grunnleggende prosessen i teamarbeid og at gjennom kommunikasjon og dialog i teamet skapes meninger og felles virkelighet. Hun fremlegger anerkjennende kommunikasjon som en sentral måte å kommunisere på i det pedagogiske arbeidet og mener at romslige kommunikasjonsmønstre kan gi anerkjennelse av den andre (Aasen, 2018, s. 117).

Lillemyr (2018, s. 202) sier at dialog er en av grunnpilarer i relasjonsbygging som igjen henger sammen med motivasjon. Han viser videre til hvor viktig det er å kommunisere at en

anerkjenner og har respekt for medarbeideren som likeverdige kollegaer i organisasjonen (Lillemyr, 2018, s. 204).

Kommunikasjon er altså et kompetansekrav som man som profesjonsutøver bør ta på alvor. God kommunikativ kompetanse krever innsats over tid, og det er et område der vi aldri vil bli ferdig utlært (Skau, 2017, s. 82).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi si noe om den forskningsmetoden som vi har valgt å bruke i vår bacheloroppgave. Vi vil også si noe om forarbeid, prosessen underveis, gjennomføring og etterarbeid samt noe om etiske refleksjoner og hensyn som vi har tatt.

3.1 Definisjon av metode

Ifølge Dalland (2017, s. 51) definerer Vilhelm Aubert metode som en "en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap". Metoden er altså redskapet vårt i det vi ønsker å undersøke og metoden hjelper oss til å samle inn data, altså den informasjonen som vi behøver til den undersøkelsen som vi gjør.

Det finnes i hovedsak to hovedtyper innenfor vitenskapelig metode, disse kalles kvalitativ og kvantitativ metode. De kvantitative metodene tar sikte på å forme informasjonen man har til målbare enheter som gir oss muligheter til å foreta regneoperasjoner, som det å finne gjennomsnitt og prosent av en større mengde (Dalland, 2017, s 52). De kvalitative metodene tar mer sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Forskjellene på disse to metodene er relative store og de har begge sine fordeler og ulemper. Men de har begge som mål å bidra til en bedre forståelse av det samfunnet som vi lever i, og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler (Dalland, 2017, s. 52).

3.2 Kvalitativ metode

Vår problemstilling plasserer oss ikke nødvendigvis på den kvantitative eller kvalitative delen av det metodiske landskapet, men våre forskningsspørsmål er tydelig etter informantene sine forståelser og opplevelser av barnehagevirkeligheten og plasserer oss i den kvalitative tilnærmingen.

Som tidligere nevnt har vi i denne oppgaven tatt utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

- 1) “Hvordan opplever pedagogiske ledere og fagarbeidere et godt team-samarbeid?”
- 2) “Hvordan forstår pedagogiske ledere og fagarbeidere motivasjon?”
- 3) “Hvilke erfaringer fra arbeidet i team oppfatter pedagogiske ledere og fagarbeidere som motiverende?”

Siden vi fokuserer på opplevelsesdimensjonen og ikke bare på en beskrivelse av ulike forhold (Dalen, 2011, s.15) velger vi intervju som metode for datainnsamlingen vår. Intervju gir muligheter for utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker sammen om et felles tema (Dalen, 2011, s.13), så vel som at det gir innsikt i andre personers refleksjoner og tankeganger (Kvale og Brinkmann, 2015) rundt en eller annen livssituasjon. Det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet til å få innsikt i informantenes egne tanker, erfaringer og følelser (Dalen, 2011, s.13). Vi har valgt semi- eller halvstrukturert intervju, som er den mest benyttede formen for kvalitativt intervju. Ved intervjuer av denne typen er samtalen fokusert mot bestemte temaer som man som forsker har valgt ut på forhånd (Dalen, 2011, s. 26). Det vil si at vi på forhånd har utarbeidet en intervjuguide som omfatter sentrale tema og spørsmål som til sammen skal dekke de viktigste områdene som studien skal belyse (se vedlegg, 2) (Dalen, 2011, s. 26). Spørsmålene vi har satt opp er få og åpne, ikke utvetydige eller ledende og det er beregnet rom for å stille oppfølgingsspørsmål underveis. I prosessen var vi også bevisste på at spørsmålene ikke inneholdt sensitive områder som informantene kunne vegre seg for å uttale seg om, og på å lage spørsmål som ikke krever en spesiell kunnskap eller informasjon som informanten må ha, noe som er viktig ifølge Dalen, (2011, s.27).

3.3 Utvalg

Ved valg av informanter forsøkte vi først å bruke “Idebroen for barnehager” på Facebook med ønske om å komme i kontakt med noen som sa at de jobbet spesifikt med motivasjon. Vi opplevde at det var vanskelig å komme i kontakt med noen som sa at de jobbet spesifikt med motivasjon, og dette tror vi at det kan være ulike grunner til. Vi spør oss om det er slik at motivasjon er noe man jobber mer eller mindre ubevisst med i barnehagen hele tiden? For oppgaven sin del mener vi da at det ikke skulle være påkrevd at informanten sier at man jobber bevisst med dette.

Vi ønsker med denne oppgaven å finne svar på hvordan man som pedagogisk leder kan arbeide for å motivere til et godt teamsamarbeid. For å finne svar på dette bestemte vi oss for

å få frem både de pedagogiske ledernes og team medlemmenes perspektiv. Vi mener at ved å ta for oss begge sider av relasjonen kan dette hjelpe oss med å belyse spørsmålene våre på en interessant måte. Vi valgte å gjennomføre fire intervjuer. To intervjuer av to pedagogiske ledere og to intervjuer av to fagarbeidere, vi lagde en intervjuguide til hver av gruppene.

Vi kontaktet ulike barnehager for å få tak i informanter og ingen av informantene våre jobber i den samme barnehagen. Vi mener at det ikke er relevant for oppgaven sin del at de skal gjøre det. Vi har i denne oppgaven brukt et utvalg av informanter med variert erfaring fra arbeid i barnehagen og teamarbeid. Vi har valgt å intervju personer som vi ikke har nære relasjoner til, men noen av informantene har vi på forhånd hatt litt kjennskap til. Under selve intervjuet følte vi at det var positivt at vi hadde litt kjennskap til informantene fra før og at dette bidro til en god og naturlig stemning.

3.3.1 Forarbeid intervju

Vi startet med å informere både styrere og informanter om tema og om formålet med oppgaven vår. Vi valgte på forhånd å gjennomføre prøveintervju på hverandre for å se til at intervjuguiden vår fungerte. Vi sendte ikke intervjuguiden til informantene på forhånd. Dette fordi vi ønsket å få svar på spørsmålene våre der og da uten at informantene skulle ha mulighet til å forberede seg eller til å bli påvirket til å svare på andre måter enn det de gjorde da vi gjennomførte intervjuet på denne måten.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Vi intervjuet to kandidater hver. Dette valgte vi både utfra praktiske årsaker og fordi vi følte at dette kunne gjøre stemningen lettere for informanten i forhold til skjev maktfordeling om det satt to og intervjuet en. Vi fant på forhånd lokaler som vi kunne sitte uforstyrret i og satt av en time til disposisjon til hvert intervju. Det var viktig for oss å ikke skape en stressende situasjon og med nok tid ville det være større mulighet for fullstendige og utfyllende svar. Med tillatelse fra informantene tok vi opp intervjuene med en diktafon. Dette bidro til at vi følte at vi kunne være mer tilstede under selve intervjuet. Vi startet med å snakke kort om deres arbeidserfaring og om hvor lenge de hadde jobbet i barnehage. Dette var et bevisst valg for å lette på stemningen før vi gikk i gang med spørsmålene. Alle intervjuene fikk en naturlig flyt hvor vi stilte oppfølgingsspørsmål underveis. Vi jobbet bevisst under intervjuene med å holde oss litt i bakgrunnen da vår intensjon var at det var informantene som skulle få snakke.

Dette var noe vi til tider opplevde som utfordrende. Vi kjente på at det var fristende å gå inn i en dialog med informantene om et tema som vi begge brenner for som fagpersoner. Dette tror vi handler om det å være bevisst på ulike roller og at det til tider opplevdes vanskelig å legge fra seg barnehagelærer rollen til fordel for forsker rollen. Begge opplevde at det andre intervjuet gikk enda litt lettere enn det første.

3.3.3 Etterarbeid intervju

Etter at vi var ferdig med å intervjuer satt vi oss ned for å transkribere intervjuene. Å transkribere ord vil si at vi skriver ned ord for ord det som blir sagt under intervjuene (Dalland, 2017, s.88). Vi transkriberte intervjuene vi selv hadde gjennomført. Tre av intervjuene våre tok like lang tid, mens det fjerde intervjuet varte lengre og gav oss mer utfyllende svar. Dette intervjuet var av en pedagogisk leder som var nyutdannet og som selv nylig hadde skrevet sin egen bacheloroppgave. Vi tror at det at vedkommende nettopp hadde vært i prosessen selv kan være med på å påvirke at vi opplevde at det ble gitt mer utfyllende svar i dette intervjuet.

3.4 Metode for dataanalyse

Siden målet med studiet vårt er å forstå informantene sitt perspektiv, velger vi en metode for dataanalyse som foreslår et systematisk arbeid med tekst for å oppnå en god forståelse. Denne metoden kalles en fenomenologisk hermeneutisk analyse hvor målet med analysen er å finne mening gjennom livserfaring.

Denne analysen baserer seg på tre trinn (Lindseth og Nordberg, 2004).

Disse er:

1. Å oppnå en naiv forståelse av datamaterialet.

Det er viktig å reflektere over at vi alltid er noen når vi intervjuer og hvordan dette eventuelt kan påvirke datainnsamlingen. Dette betyr at vi allerede har dannet oss en mening og en forforståelse om et fenomen før vi undersøker det. Vi kan prøve å møte fenomenet så forutsetningsløst som mulig, men vi kan ikke unngå at vi har tanker om det (Dalland, 2017, s. 58). Denne forforståelsen kan blant annet basere seg på tidligere kunnskap og erfaring, eller andre undersøkelser vi tidligere har studert. Med dette i bakhodet har vi allikevel forsøkt å gå inn i analysen med et åpent sinn ved å legge vår forforståelse og egne tanker til side.

2. Å utgjøre en tematisk analyse.

I den tematiske analysen delte vi materialet vårt inn i tre kolonner som vi kalte fokusområde, sitat og tolkning. Dette bidro til at det ble oversiktlig og lettere å arbeide videre med materialet.

Eksempel fra fagarbeidernes intervju:

Fokusområdet	Sitat	Tolkning
Godt teamsamarbeid	<p>F1: <i>“Snakke og planlegge sammen, Ikke bare pedagogisk leder som styrer alt”. “Alle får komme med innspill og ideer, deltar og får ansvar”. “At alle deltar”. “At alle kan få litt ansvar, om det er ting man ikke mestrer så godt, så får man øve seg på det”</i></p> <p>F2: <i>“Vi som jobber sammen har et godt samhold, vi forstår hverandre”. “ Tar hensyn til alle, at vi er forskjellige og har forskjellige måter å jobbe på. “At vi respekterer hverandre, vi er ikke helt like, vi tenker ikke alltid helt likt og det er greit”. “At vi er med på det andre foreslår selv om ikke vi synes det er det mest spennende, en annen gang er det motsatt””</i></p>	<p>Relasjonsorientert. Medvirkning sentralt for et godt teamsamarbeid. For at det skal være et godt teamsamarbeid må lederen kommunisere, samarbeide og være bevisst på styrker og svakheter hos den enkelte.</p> <p>Relasjonsorientert. For at det skal være et godt team er gjensidighet (ta og gi mentalitet), respekt, forståelse, tilhørighet og likeverd i teamet vektlagt.</p>

3. Å utforme en overordnet helhetlig fortolkning av datamateriales innhold.

Vi brukte mye tid på å analysere og sette oss inn i egne og hverandres intervjuer. Vi opplevde det som svært interessant og spennende å se de ulike funnene som kom frem i intervjuene.

3.5 Metode kritikk

Ingen metode er feilfri og det er derfor viktig å være kritisk og reflekterende over egen metode og egne innsamlingsstrategier (Bergsland og Jæger, 2016, s. 80).

På grunnlag av praktiske årsaker og en frykt for skjev maktfordeling ovenfor informanten valgte vi i denne oppgaven å gjennomføre intervjuene hver for oss. Vi ser i etterkant at Dalland i sin bok anbefaler studenter som skriver oppgaven sammen om å gjennomføre intervjuene sammen (Dalland, 2017 s. 87). Det kan derfor være en mulighet for at resultatet og analysearbeidet vårt hadde vært annerledes om vi begge hadde vært tilstede under alle fire intervjuene slik at vi begge var deltakende i konteksten under intervjuene. Vi hadde litt kjennskap til noen av informantene våre på forhånd noe som gjorde at vi følte at det under intervjuet var en naturlig, trygg og god stemning. Men det at vi har litt kjennskap til hverandre kan føre til at informantene kan ha svart ut ifra noen forventninger de har til hva de tror at vi ønsker at de skal svare og at dette da kan ha påvirket resultatet vårt i en eller annen grad. Vi gjorde også et bevisst valgt før intervjuet om å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd, resultatene i oppgaven vår hadde kanskje vært annerledes om vi hadde valgt dette.

I kvalitative studier er det troverdighet vi skal forholde oss til. Dette handler om at forskningen utføres på en tillitvekkende måte, hvor pålitelig datamaterialet er, hvordan det samles inn og hvordan det bearbeides, analyseres og tolkes (Bergsland & Jæger, 2016, s. 80). Målet med denne oppgaven har ikke vært å generalisere de resultatene vi finner, men å gi en rik beskrivelse av det vi har studert (Bergsland og Jæger, 2016, s. 81). I vår oppgave mener vi at vi har arbeidet på en transparent måte i forhold til metode og tolkning. På bakgrunn av hvordan vi kom frem til vårt resultat mener vi at vår oppgave kan karakteriseres som troverdig.

3.6. Etiske hensyn

Etiske utfordringer et kvalitativt intervju stiller forskeren overfor må ses i sammenheng med valg av informant, selve intervjusituasjonen og hvordan forskningsresultater fra slike studier formidles. Vi som forskere må være bevisste på at vi har et etisk ansvar for å ivareta informantene våre gjennom hele forskningsprosessen (Dalen, 2011, s.13). Vi startet med å søke til NSD - Norsk senter for forskningsdata, (se vedlegg, 3). Da det ble godkjent sendte vi samtykkeskjema (se vedlegg, 1) og informasjonsskriv til informantene og til styrerne i de ulike barnehagene. Alle informantene våre ble informert om at det var helt frivillig å delta og

at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet om de ønsket dette, uten at det ville få noen negative konsekvenser på noen måte for dem senere. Alle informantene fikk også tilbud om å lese gjennom transkriberingen etter intervjuet. Konfidensialitet er noe vi mener er særs viktig ved et slikt arbeid. Vi informerte alle informantene våre om at deres deltakelse vil være fullstendig anonymisert og at det ikke vil komme frem i oppgaven hvem vi har intervjuet eller hvilke barnehager vi har vært i. Datamaterialet og samtykkeskjemaene vil bli slettet og makulert så snart oppgaven vår er levert og vurdert.

4.0 Analyse og drøftelse av funn og data

Vår analyse er basert på de fire intervjuene som vi har gjennomført med våre informanter. I dette kapitlet starter vi med å ta utgangspunkt i utsagn fra de pedagogiske lederne og fra fagarbeiderne. Deretter analyserer og drøfter vi de ulike forhold som vi mener har betydning for vår oppgave i lys av relevant teori fra del 2.0. Hensikten bak analysen er å få frem og forstå ulike erfaringer, meninger og tolkninger som informantene har rundt vår problemstilling og tema. Vi har valgt å kalle informantene våre for F1 og F2 (fagarbeider en og to) og P1 og P2 (pedagogisk leder en og to).

4.1 Team

Vi har delt team-delen inn i tre kategorier, disse er: Godt teamsamarbeid, opplevelsen av å være et teammedlem og arbeidsmetode for et godt team.

4.1.1 Godt teamsamarbeid

Under spørsmålet om hva fagarbeiderne ligger i begrepet “godt teamsamarbeid”, har vi kommet frem til at F1 og F2 mener at relasjonelle ferdigheter og det å ha relasjonskompetanse er et hovedpoeng. Dette kom vi frem til på bakgrunn av at F1 blant annet svarer: *Det er viktig å snakke og planlegge sammen, og at det ikke bare er pedagogisk leder som styrer alt.* F1 svarer videre at et godt teamsamarbeid også innebærer at: *Alle får komme med innspill og ideer, delta og få ansvar.* Vi tolker her at medvirkning er noe $H*n^2$ vektlegger som viktig for et godt teamsamarbeid, noe som vi også finner under Spurkeland (2017, s.136) sin teori om relasjonskompetansen. Der hevder han at lederen må lære seg å ta mennesker på alvor og

² $H*n$ = kjønnsnøytral form for han/hun.

legge til rette for medarbeiderpåvirkning. Dette ser vi i en sammenheng med Deci og Ryans selvbestemmelsesteori der de kobler selvbestemmelse opp mot det å oppleve at man blir hørt og å ha mulighet for å ta sine egne avgjørelser (Gotvassli og Skogen, 2016, s. 133).

På dette spørsmålet utfyller F1 svaret sitt videre ved å si at: *Er det ting man ikke mestrer så godt, så får man øve seg på det.* Vi tolker i dette svaret at man som leder bør, ved å bli kjent med teammedlemmene i teamet og ved å kommunisere rundt hva man mestrer og hva man ikke mestrer like bra, finne ut av teammedlemmenes styrker og svakheter. Dette finner vi også i Aasen (2018) sin teori der hun sier at i det gode teamsamarbeidet, må teamlederen være bevisst på teammedlemmenes styrker og svakheter, på denne måten kan teamlederen dra nytte av kompetanser og interesser i teamet på best mulig måte.

F2 svarer blant annet på dette spørsmålet: *I et godt teamsamarbeid er det viktig å ha et godt samhold, forstå, ta hensyn og ha respekt for at vi alle er forskjellige.* Dette mener vi at samsvarer med F1 sitt svar som handler om at man i et godt teamarbeid må ha relasjonskompetanse og relasjonelle ferdigheter. Relasjonskompetanse kan ifølge Lillemyr (2018, s. 202) forstås som kompetanse omkring ledelse der en tar særlig hensyn til det som berører det mellommenneskelige i ledelse, noe som krever ydmykhet og utøvelse av gjensidig respekt fra begge parter. Ved relasjonsledelse handler ikke ledelse om å demonstrere styrke og makt, men om å påvirke likeverdige mennesker. Ifølge Spurkeland, (2017, s.107-112) handler det å ha relasjonelle ferdigheter om at du som leder må huske på at du leder individer og ikke grupper og at du derfor ikke kan behandle alle likt. Du må også huske på at den enkelte medarbeider trenger individuelt tilpasset lederskap.

Når vi spør de pedagogiske lederne om hva de ligger i begrepet “godt teamsamarbeid” svarer P1 at: *I barnehagen er det vanligst å jobbe i team med flat struktur. Den pedagogiske lederen lager rammene og de ansatte følger opp innenfor rammene. Godt teamsamarbeid er godt faglig samarbeid med felles målforståelse. Ved et godt teamsamarbeid er det viktig å tenke litt likt.* Vi tolker i dette svaret at P1 har fokus på barnehagens tradisjon for å arbeide i team og for å arbeide i flat struktur, der arbeidsoppgavene kan tilsi at alle gjør det samme (Aasen, 2018). Men vi opplever at P1 også er opptatt av at det trengs ledelse av et team når h*n sier at den pedagogiske lederen lager rammene som de ansatte følger opp. Ved at P1 svarer dette mener vi at h*n viser at h*n er bevisst barnehagelærerens faglighet og ekspert kunnskap og at selv om det er en likhet i teamet er det også en forskjell med tanke på pedagogens utdanning, profesjonalitet og rolle. Ifølge Aasen (2018, s.71-72) viser nyere forskning på team at team er

avhengig av at lederen utøver sitt lederskap på en profesjonell måte, og at lederen kan beherske oppgaveorientert og menneskeorientert ledelse.

P2 bekrefter dette som P1 sier om den flate strukturen og er blant annet opptatt av å ha en forventningsavklaring og av å arbeide utfra stillingsbeskrivelser. P2 svarer på dette spørsmålet at: *I den flate strukturen, som er en utfordring, må det ligge en forventningsavklaring, slik at vi er klar over hvilke krav vi stiller. Vi tolker med dette at h*n er opptatt av de ulike rollene som vi har i et team. Der alle ikke kan gjøre alt, der det er ulike forventninger og ulike roller. P2 trekker også frem i sitt svar det å være relasjonsorientert i teamarbeidet, noe som samsvarer med det F1 og F2 svarer. Dette ser vi i at h*n sier at: *I et godt teamsamarbeid ligger det å bli godt kjent, til grunn. Vi må respektere at vi er ulike, ha forståelse for hverandre og slippe hverandre til slik at alle føler at de blir hørt.. Et VI er det vi skal være.* Aasen (2018, s. 97) presenterer i sin bok ulike suksesskriterier som Hackman mener bør være tilstede i et team. Dette som P2 svarer mener vi at vi blant annet kan knytte opp mot det kriteriet Aasen presenterer som “ekte team”. Kriteriet består av en felles aksept om at teammedlemmene er avhengig av hverandre for å kunne utføre oppgavene og nå målene sine. Der det er klare grenser for hvem som er med i teamet, og en klar fellesskapsfølelse mellom medarbeiderne.*

4.1.2 Opplevelsen av å være et team medlem

Når vi spør fagarbeiderne om hva som skal til for å få en opplevelse av å være et team medlem svarer F1: *At jeg får delta i det jeg har lyst til, og når jeg får ansvar.* F2 svarer: *Når man blir tatt med i ting som skjer og får komme med sin mening. Ved at man føler tilhørighet og at man er verdt noe.* Vi tolker ut fra disse svarene at å få medvirke, å føle tilhørighet og at en er verdifull gir en opplevelse av å være et team medlem. Vi ser her igjen at evnen til å legge til rette for medvirkning er en viktig del av relasjonsferdighetene som en leder må beherske (Spurkeland, 2017, s. 136). Vi ser også hvor stor betydning lederens relasjonskompetanse har for at fagarbeiderne skal få en opplevelse av å være et teammedlem.

4.1.3 Arbeidsmetode for et godt team

Når vi spør de pedagogiske lederne om hvordan en kan arbeide for å få til et godt teamsamarbeid svarer P1: *Man bør jobbe utfra sine verdier, pedagogiske syn og erfaring. Som pedagogisk leder formidler jeg det jeg står for.* I dette tolker vi P1 som profesjonsrettet, hvor

h*n er bevisst pedagogens særskilte rolle i teamet. Den pedagogiske lederen skal blant annet sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom sitt arbeid i barnehagen i tråd med godt faglig skjønn (Utdanningsdirektoratet, 2017). Vi tolker også at kommunikasjon er en viktig arbeidsmetode når informanten sier at h*n formidler det h*n står for. P1 svarer videre at: *Det er viktig med en motivert pedagogisk leder og at man tar godt imot nye ved å være åpen, støttende, inkluderende og ta imot forslag positivt.* Her ser vi igjen at fokus på relasjonelle ferdigheter blir trukket frem. Det kommer også frem i svaret at det er viktig at man som leder også er motivert selv.

P2 svarer på spørsmålet: *For å skape et godt teamsamarbeid må den pedagogiske lederen være et forbilde, at du er den som du vil at de skal være.* I dette svaret tolker vi at den pedagogiske lederen må være bevist på at h*n blir sett på som en rollemodell og derfor må gå frem som et godt eksempel (Aaserud & Hjelle, 2018, s.64). Å være en rollemodell mener vi at handler om hvordan den pedagogiske lederen arbeider i det formelle og uformelle pedagogiske arbeidet i hverdagen. Vi mener også at dette kan ses i sammenheng med modell-læring. Modell - læring handler om at teammedlemmene gjerne kopierer eller imiterer det som lederen gjør ved å observere dens adferd og handlinger, for siden å selv modellere dette (Aasen, 2018, s. 158).

P2 svarer videre at: *Det er viktig at medarbeideren føler at de blir hørt, ved at du gjennomfører det som de sier. Selv om det ikke alltid blir gjennomført, er det viktig at du har en forklaring på hvorfor det ble som det ble. En motivert leder vil absolutt gagne de som er rundt.*

Vi ser i svarene på dette spørsmålet at begge de to pedagogiske lederne fremmer kommunikasjon som et viktig verktøy i sin arbeidsmetode. P2 fremmer det å lytte som leder, noe som Skau (2017, s. 88- 89) støtter ved at hun sier at alle de som arbeider med mennesker, må kunne lytte. Hun sier videre at gjennom å lytte til sine teammedlemmer kan man som leder få forståelse for en annens situasjon, problem og behov. På bakgrunn av dette ser vi på det å være anerkjennende i sin kommunikasjonsmåte som leder som en grunnleggende arbeidsmetode for å skape et godt team. Skau (2017, s. 90) sier at ord er en stor del av det å kommunisere men at det ikke alltid er slik at det er ordene som du kommuniserer som er den viktigste budbringeren. God kommunikasjon bør derfor være kongruent, det vil si at man som leder er bevisst på forholdet mellom våre handlinger og væremåter og ordene som vi uttrykker. Først når disse står i samsvar med hverandre, er vår kommunikasjon kongruent.

Både P1 og P2 legger vekt på at det er viktig at den pedagogiske lederen selv er motivert for å skape et godt teamsamarbeid. Spurkeland (2017, s.120) sier at i utgangspunktet er relasjonsledelse en oppskrift på motiverende lederatferd. Men han sier også at for å motivere andre må du først ha innsikt i din egen motivasjonskraft, dersom du som leder oppdager at din egen drivkraft er avtakende bør du forsøke å bygge den opp igjen eller se etter andre gjøremål.

På spørsmålet om arbeidsmetode for et godt team svarer P2 videre at: *Man skal selvfølgelig skille mellom jobb og arbeid, men det å skape en relasjon er litt alfa omega, for trivsel og arbeidsmiljø, som igjen gagnar barnet. Jeg føler at som leder må du gå inn for å skape en relasjon.* Ut ifra P2 sitt svar tolker vi at man som leder bør være bevisst på hvordan man møter teammedlemmene for å skape gode relasjoner. Yrkestittel kan være en ting, selvforståelse en annen. Det er selvforståelsen som avgjør kvaliteten på våre relasjoner ifølge Skau (2017, s 33). Å være profesjonell som leder handler ikke om å tro at en vet best. Hvis vi møter medarbeiderne våre som bedrevitere, vil dette kunne få konsekvenser for relasjonene våre. Tillit er grunnleggende i relasjoner mellom mennesker og tillit er ikke noe vi bare kan kreve, men noe vi må gjøre oss fortjent til (Skau, 2017, s. 35). Som leder bør man blant annet være seg bevisst at man leder individer og ikke grupper. De man leder er hver for seg unike mennesker med ulike historier bak seg.

P2 påpeker at man bør sette et skille mellom jobb og arbeid. I dette tolker vi at det kan være hensiktsmessig og skille mellom det å være personlig og det å være privat (Skau, 2017, s.46). I sosiale yrker innebærer det å være en profesjonell yrkesutøver at man alltid husker på at man opptrer i det offentlige rom, men at man i dette offentlige rommet er i stand til å være personlig (Skau, 2017, s. 45). Det å kunne være personlig som leder kan være et viktig element i det å skape en god relasjon og at dette blant annet kan handle om tilstedeværelsen i våre relasjoner. Personlig kontakt betyr i midlertidig ikke å opptre på "private måter" i ikke private sammenhenger. Å opptre profesjonelt innebærer at vi klarer å forholde oss til et skille og at vi vet når hvilken væremåte vil passe best (Skau, 2017, s. 47).

4.2. Motivasjon

Vi har delt motivasjonsdelen inn i fire kategorier: Begrepet motivasjon, hva motiverer, hva er en motiverende leder og bevissthet til motivasjon som leder.

4.2.1 Begrepet motivasjon

Vi spør alle de fire informantene våre om hva de ligger i begrepet motivasjon. F1 svarer at motivasjon er: *Hva jeg synes er kjekt, hva jeg har lyst til å holde på med, hva jeg mestrer og sånne ting.* F2 ligger vekt på hva som gjør at h*n blir motivert i sitt svar på dette spørsmålet, dette blir belyst under neste spørsmål. P1 sier: *At det handler om en driv i deg, at du brenner litt for det du gjør. Indre motivasjon er interesse for faget.* P2 sier at motivasjon er: *Noe som gjør at du har lyst til ting, noe som gjør dagene lettere, at det er enklere og du føler deg lett til sinns. Det er noe som er lystbetont og motivasjon gir energi.*

Disse svarene viser oss at det kan være vanskelig å definere begrepet motivasjon noe vi ser at stemmer overens med teorien og definisjonen som vi har funnet om motivasjon. Der Lillemyr (2018, s. 25) sier at motivasjon er et komplekst fenomen, som det ikke er lett å beskrive eller forklare med en bestemt teoretisk tilnærming.

Skogen og Haugen definerer motivasjon ved å si at “Motivasjon er en prosess som iverksettes av drivkrefter inne i oss eller av forhold i miljøet, og som resulterer i målrettet adferd” (2013, s. 117). Vi tolker informantenes svar opp mot det som Skogen og Hagen sier ved at de definerer motivasjon mot noe som “driver” dem til å utføre en aktivitet. Vi tolker videre at informantene i sine svar snakker om indre motivasjon, der en utfører en aktivitet på grunn av en interesse for selve aktiviteten (Spurkeland, 2017, s.125). Det at F1 svarer at mestring er noe som motiverer, kobler vi opp mot en av Peter Senges disipliner i en lærende organisasjon som han kaller personlig mestring. Denne disiplinen mener han at fungerer som et fundament i alle organisasjoner, den handler om å bevisstgjøre og utdype sine egne personlige visjoner og motivasjoner på en objektiv måte slik at den enkelte kan fortsette å utvikle seg slik at organisasjonen blir lærende. Personlig mestring er derfor en forutsetning for at det oppstår kvalitet i barnehagen (Aasen, 2018, s. 151-152).

4.2.2 Hva motiverer

Under spørsmålet om hva som motiverer svarer F1: *Å få delta, at man får spørre om det er noe man lurer på og at man får tilbakemeldinger på det man gjør.* F2 sier: *Jeg blir motivert av at jeg føler at jeg har en betydning, at jeg får være med, får gjort ting som blir vellykket, har ting å bidra med, blir motivert av ansvar og av å få tilbakemeldinger. Det viktigste er å finne oppgaver vi har lyst til, hva vi liker.* P1 svarer at det som motiverer er: *Å jobbe med faget mitt, fornye meg og utvikle meg. Det er motiverende å jobbe med andre som er motivert.*

At ungene trives og man har godt samarbeid med foreldrene. At vi får lov til å prøve oss på ting som vi har lyst til og blir hørt når vi kommer med forslag og blir sett av styrer. P2 sier at: Det motiverer å ha det kjekt på jobb, trives og du har det godt rundt deg. Et godt teamsamarbeid motiverer. Det motiverer meg å få gjøre ting som jeg synes er veldig kjekt, ting som jeg brenner for og noe som er meningsfylt for barna. Det motiverer med bekreftelse fra leder, ros og å kunne kommunisere med leder om ulike ting.

I disse svarene ser vi stor likhet mellom fagarbeidere og de pedagogiske lederne. Våre funn viser at lederen spesielt bør være bevisst på menneskets behov, da dette kan være virkemidler for teammedlemmenes motivasjon. Her mener vi at vi kan knytte inn Deci og Ryans selvbestemmelses teori opp mot medvirkning som handler om at vi mennesker trenger å bli sett og lagt merke til. Det er viktig å få positive tilbakemeldinger og en følelse av anerkjennelse ovenfor det arbeidet en utfører. Hvis lederen legger til rette for ulike former for anerkjennelse, kan medarbeiderne oppleve barnehagearbeidet som attraktivt fordi de oppnår noe som er viktig for dem (Skogen og Haugen, 2013, s. 133). Den grunnleggende følelsen av å kunne bestemme selv er viktig for den enkelte medarbeider og for utvikling av et positivt klima i barnehagen (Skogen og Haugen, 2013, s. 132). Det å få være med å bidra i det meningsfulle oppdraget man har i barnehagen og mestringsopplevelse av dette, kan også ha stor motiverende effekt.

Vi ser i våre funn at de pedagogiske lederne ønsker det samme av sin nærmeste leder (styrer), som fagarbeiderne ønsker av sin nærmeste leder (pedagogisk leder). Eksempler på dette kan være bekreftelse, tilbakemelding og ros. De pedagogiske lederne trekker begge frem at et godt arbeid med barna motiverer og P1 sier også at foreldresamarbeid er noe som motiverer. I dette tolker vi at de er opptatt av innholdet og oppgavene i arbeidet i barnehagen, og av samfunnsmandatet som man som barnehagelærer har, vi tenker da spesielt på “barnas beste” og foreldresamarbeidet (Utdanningsdirektoratet, 2017). Begge de to pedagogiske lederne mener at også lederen selv bør være motivert og ha det godt rundt seg fordi dette smitter. Dette stemmer overens med noe Spurkeland (2017, s.123) sier om at motiverende krefter som kommer fra leder vil påvirke samspillet positivt, mens en demotiverende leder kan virke håpløst og helsefarlig.

4.2.3 Hva er en motiverende leder

Vi spør fagarbeiderne om hvordan de mener en motiverende leder er. På spørsmålet svarer F1: *Det kommer an på hvordan lederen er. Veldig kjekt om lederen er en som sier god morgen, hei og er imøtekommende. Om lederen er hyggelig og grei – da er det kjekt å komme på jobb og du har lyst til å være der. En motiverende leder er litt ydmyk og litt relasjonsorientert. En motiverende leder spør om det er noe jeg har lyst til og husker på ting.* Vi forstår med dette at F1 sier at h*n ønsker en leder som er tilstede og som får h*n til å føle seg sett når h*n svarer videre at: *En ikke motiverende leder sitter masse på kontoret og er masse vekke og en leder som pusher på og presser deg til å gjøre noe som gjør deg veldig utrygg.* Aasen (2018, s.96) støtter oppunder dette, hun sier at forskning viser at team trenger en ledelse som er aktivt tilstedeværende i arbeidsprosessen. Spurkeland (2017, s.45) sier at ledere som ikke “kommer inn i medarbeiderens verden”, ikke vil påvirke medarbeiderens prestasjoner eller utgjøre en forskjell. Vi mener at det også, ut fra svaret, kan være viktig at man som leder er bevisst på den enkelte teammedlems “Flytsone” av Ciksentihiyali, der det er samsvar mellom oppgaver og kompetanse. For store utfordringer hos teammedlemmene kan føre til bekymring og angst mens for små utfordringer kan føre til kjedsomhet og frustrasjon. Det handler her om å finne en balanse som er tilpasset hvert enkelt teammedlem (Andersen og Hansen, 2012).

F2 svarer på spørsmålet: *En motiverende leder er en leder som ser deg på alle måter, tar deg med på ting, at lederen lar deg få komme litt lengre inn, ikke bare her skal du gjøre. Lederstilen til lederen påvirker absolutt motivasjonen, den som leder får et bedre team når den har noen på sitt lag.* Her ser vi at det nok en gang kommer frem igjen hvor viktig det er at lederen er relasjonsorientert og hvor viktig behovet for selvbestemmelse er for motivasjon. Skogen støtter oppunder dette og sier at lederen bør være relasjonsorientert og bør tørre å gi fra seg en del oppgaver (Skogen, 2013, s. 47).

Både F1 og F2 mener at lederstilen påvirker motivasjonen og vi tolker at relasjonskompetanse, en tilstedeværende leder, medvirkning, behovet for selvbestemmelse og flytsone er viktig for teammedlemmenes motivasjon.

4.2.4 Bevissthet til motivasjon som leder

Vi spør her de pedagogiske lederne om de jobber bevisst med motivasjon. P1 svarer at: *Jeg er veldig opptatt av det og motivasjon er viktig. Som pedagogisk leder må man være gode*

forbilder. Man må formidle på en positiv, engasjerende måte som ikke er belærende og ovenfra og ned. Jeg er bevisst på at de blir motivert av måten jeg jobber på.

P2 svarer at: *Jeg prøver på å være bevisst på det. Prøver på at det skal være en del av meg som leder og prøver å være et godt forbilde.*

I disse svarene ser vi at begge de pedagogiske lederne trekker frem at man som leder skal være gode forbilder for sine teammedlemmer i sitt arbeid med å motivere, og at man som pedagogisk leder bør være bevisst på at man opptrer som et forbilde eller en rollemodell for de øvrige teammedlemmene.

P2 sier at h*n prøver å få arbeid med motivasjon til å bli en del av seg. Dette ser vi har en sammenheng med noe som Spurkeland (2017 s.117) også mener. Han sier at motivasjon fra leder ikke er noe en henter inn ved spesielle anledninger, men at det er mest helheten i lederstilen som er leders motivasjonskraft. Han sier også at det må understrekes at alle mennesker også har ansvar for sin egen motivasjon.

P2 sier videre i sitt svar at: *Ros er viktig og at medarbeiderne blir sett for at de gjør en god jobb.* Dette knytter vi også opp mot Spurkeland og hans teori (2017 s.125) som hevder at positiv tilbakemelding konsekvent har positiv virkning da den påvirker den indre motivasjonen. Ros fører til arbeidsglede som er en bedre stimulans enn mange kunstige innsatsfaktorer som for eksempel ved ytre motivasjon.

I starten på vår oppgave søkte vi først etter informanter som sa at de jobbet spesielt med motivasjon til vår undersøkelse, men vi fikk ikke kontakt med noen som sa de gjorde dette. Vi stilte da spørsmål til om det var slik at man som leder kanskje jobber mer eller mindre ubevisst med motivasjon hele tiden. Siden det kommer frem at begge de pedagogiske lederne våre i denne undersøkelsen sier at de jobber bevisst med motivasjon i sitt arbeid, kan dette støtte oppunder vår tolkning om dette. Men dette er noe vi bare kan anta siden våre funn er altfor små til å generalisere.

4.3 Sammenheng mellom motivasjon og et godt teamsamarbeid

Ved spørsmål om sammenhengen mellom motivasjon og godt teamsamarbeid, sier F1: *Ja, det henger egentlig veldig sammen. Med en pedagogisk leder som bare sitter på kontoret, da mister vi motivasjonen.* F2 sier at: *Om de som jobber sammen er gode sammen, samarbeider*

og ser hverandre, tenker jeg at alle får motivasjon til å stå på for fellesskapet. Om teamet ikke hadde fungert, hadde motivasjonen vært lavere.

P1 sier at h*n mener det er en sammenheng: *Fordi jeg tror at man må være motivert for å gjøre en best mulig jobb. P2 er enig og sier at: Et godt teamsamarbeid motiverer meg. Hvis man er flink til å motivere så har du sett medarbeiderne dine, og lar de slippe til, lar de bruke sine ressurser, det de trives med, det vil få de motiverte til å fortsette.*

Alle våre fire informanter mener at det er en sammenheng mellom motivasjon og et godt teamsamarbeid. P2 og F2 mener også at det gode teamsamarbeidet er viktig for motivasjonen. Vi spør i vår problemstilling om hvordan pedagogisk leder kan arbeide for å motivere teammedlemmene til et godt teamsamarbeid. Vi ser ut fra funnene våre at motivasjon og et godt teamsamarbeid gjerne har en dialektisk relasjon, der det viser seg at et godt teamsamarbeid også er viktig for motivasjonen.

4.4 Oppsummering av problemstilling

Tilslutt i intervjuet spurte vi alle de fire informantene et oppsummerende spørsmål basert på problemstillingen vår som er: Hvordan de mener at en pedagogisk leder kan arbeide for å motivere til et godt teamsamarbeid.

F1 sier at: *Det handler om å ta oss med i planleggingen, nødvendigvis ikke i detalj. At man får komme med innspill og at det ikke er ovenfra og ned fra pedagogisk leder. At alle er på samme stadiet og er likestilt. Det er pedagogisk leder som liksom har over ansvaret, men at alle får bli med. Det er litt sånn å jobbe i team, at alle får bli med.*

F2 oppsummerer det med at: *Alle blir inkludert, at man prøver å bygge opp en god relasjon til alle du jobber med, bryr oss om hverandre og finner ut av teamet, at man som leder viser at man bryr seg om de du har ansvar for, gir de tillit, tar hensyn til hva er du god på, hva vil du, tett samhold, at vi kjenner hverandre og at man tar med alle så langt det går.*

Vi tolker ut ifra dette at fagarbeiderne mener at den pedagogiske lederen bør vektlegge den relasjonelle lederstilen og være bevisst på selvbestemmelses teorien i sitt arbeid for å motivere til et godt teamsamarbeid. Nøkkelord for den relasjonelle lederstilen som fagarbeiderne kommer med her er medvirkning, inkludering, likestilt, tillit, mestring og alle med. Vi ser også at fagarbeiderne ønsker en leder som er tilstede i den flate strukturen som vi tolker at for dem er positiv, og at de blir påvirket av lederens lederstil.

P1 svarer at det er: *Viktig med inkludering, at man er positiv når andre kommer med forslag og at medvirkning og mestringsfølelse er viktig. Det er viktig at man som pedagogisk leder er engasjert i faget og jobben vår.*

P2 svarer at: *Du som leder skal være den trygge plattformen for de ansatte og du skal være en rollemodell. Du har den relasjonelle og situasjonsbestemte lederstilen du må finne en balansegang mellom. Som leder må du være litt i forkant, du må tørre og endre på planer, ta en avgjørelse og stå for det. Som leder må du være tydelig og trygg på deg selv.*

Vi forstår ut fra P1 og P2 sine svar at de pedagogiske lederne også vektlegger den relasjonelle lederstilen i sitt arbeid og at de er bevisst selvbestemmelsesteorien for å få teamet motivert til et godt teamsamarbeid. Som leder bør man også være engasjert i faget og jobben sin. Det kommer frem i svarene at lederen må være en rollemodell og en tryggplattform, en leder som er tydelig og trygg på seg selv.

Det er den pedagogiske lederen i barnehagen som leder det formelle og uformelle pedagogiske arbeidet i hverdagen, i dette arbeidet må man være bevisst på at man kan bli sett på som en rollemodell av de øvrige teammedlemmene og at de vil modellere det som du gjør (Aasen, 2018, s. 158). Hvis du som leder er utrygg og utydelig kan dette overføres til dine teammedlemmer. Det bør derfor være samsvar mellom det som du sier og det som du gjør (Skau, 2017, s.90). Kaufmann og Kaufmann (2015, s.372 og 388) sier også at man kan se på lederen som en rollemodell, en som tar tak i kulturen i barnehagen og styrer den dit som h*n ønsker at den skal være.

5.0 Drøfting

Ut fra funnene våre i analyse delen har vi sett noen utfordringer, vi har derfor kommet frem til tre problemstillinger som vi ønsker å drøfte videre. Disse problemstillingene er som følger:

- 1) Relasjonsledelse kommer frem som en ideell måte å lede team på. Vi stiller spørsmål til om det kan bli for mye fokus på relasjoner ved relasjonsledelse?
- 2) Vi spør i vår problemstilling hvordan vi som pedagogiske ledere kan motivere personalet. Det kommer frem at det ikke bare lederne sitt ansvar å motivere, vi har også et ansvar for å motivere oss selv.
- 3) Barnehageteamet har en tradisjon for å arbeide i flat struktur og det kommer frem at fagarbeiderne har et stort behov for å medvirke både i forhold til motivasjon og for at

teamet skal oppleves som “godt”. I barnehagen består teamet av ulike kunnskapsbakgrunn og ulike roller. Vi stiller her spørsmål til om det er mulig å skille mellom det å være likestilt og like mye verdt i teamet.

5.1 Relasjonsledelse

Vi ser i våre funn at informantene våre, både assistentene og de pedagogiske lederne, er enige i at gode relasjoner ligger som et grunnlag for et godt teamsamarbeid. Relasjonelle ferdigheter blir trukket frem som viktig, både for at fagarbeiderne skal føle seg som et teammedlem og som en arbeidsmetode for å skape et godt team. Den relasjonsfremmende adferden kan være å vise interesse for medarbeidere, gi oppmerksomhet på mellommenneskelige følelser og reaksjoner og å vise omsorg for andres utvikling og trivsel. Alt i alt handler relasjonsledelse om evnen til å bry seg om andre og om det som samspillet med andre innebærer (Spurkeland, 2017).

Vi ser her noen utfordringer og stiller spørsmål til om det i den relasjonelle lederstilen kan bli for mye fokus på mennesker og relasjoner til fordel for oppgaver og ulike styringsdokument som for eksempel Rammeplanen for barnehagens innhold og arbeidsoppgaver? Dette stiller vi spørsmål til fordi barnehagen nettopp har sitt oppdrag og samfunnsmandat, og at dette er det viktigste arbeidet i barnehagen. Fokuset i barnehagen må alltid først og fremst være på at barna får et best mulig tilbud (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 8). Dette må man ikke glemme, så hvordan kan man da som pedagogisk leder klare å ivareta både det relasjonelle forholdet i teamet samtidig som man ivaretar barnets beste og barnehagens samfunnsmandat?

Ledelsesstiler blir gjerne betegnet som ulike kombinasjoner av menneskeorientert og oppgaveorientert tilnærming til medarbeiderne. Et senere teoretisk bidrag rundt lederstiler mener at lederstilen også må tilpasses situasjonen (Børhaug og Lotsberg, 2016, s.23).

Situasjonsbestemt ledelse kombinerer gjerne den relasjonelle lederstilen med den oppgaveorienterte lederstilen samtidig som den også tar hensyn til konteksten. Det vil si omstendighetene rundt det eller den du skal lede. Ved situasjonsbestemt ledelse må lederen være i stand til å variere sin egen lederadferd og tilpasse lederstilen til situasjoner på en måte som har en gunstig effekt på medarbeiderens presentasjoner (Aasen, 2018, s. 122).

Ved å bruke situasjonsbestemt ledelse balanserer lederen mellom den grunnleggende relasjonelle lederstilen og barnehagens oppdrag og oppgaver. Der det er teammedlemmenes evne og vilje i arbeidet som avgjør hvor mye relasjonell eller oppgaveorientert ledelse lederen

skal vektlegge. I Situasjonsbestemt ledelse tolker vi at det er ønskelig at medarbeiderne skal være i en flytsone der mestring og motivasjon står sterkt og der det er en hårfin balanse mellom tilrettelagte og passelige utfordringer som man mestrer og som man er komfortabel i og som fremmer motivasjon (Aasen 2018, s.125; Andersen og Hansen, 2012, s.44).

Vi er enig med Spurkeland i at den relasjonelle lederstilen er grunnleggende for et godt teamsamarbeid i barnehagen. Dette fordi vi selv har erfart hvor avhengige vi er av å få personalet med oss for å møte de krav som samfunnet stiller. I disse kravene ligger det mange oppgaver som vi i barnehagen skal utføre og ivareta. For å ivareta både det relasjonelle forholdet i teamet samtidig som man ivaretar barnets beste og barnehagens samfunnsmandat, mener vi at situasjonsbestemt ledelse kan være en optimal vei å gå for å lede et barnehageteam.

5.2 Motivasjon

Ifølge Spurkeland (2017) ser vi at en del av lederens ansvar er å passe på at medarbeiderne er motivert. Som leder bør du derfor vite mye om motivasjon og være bevisst på at en god relasjon i seg selv er motiverende. Du må kjenne hver enkelt av dine medarbeideres drivkrefter og vite at ikke alle lar seg motivere av det samme. Spurkeland sier også at noe som er motiverende for en, trenger ikke å være motiverende for en annen. Det er ofte de små klappene på skulderen som driver oss fremover. Han hevder også at undersøkelser viser at jo mer upersonlig og formell relasjon du har til din leder, desto svakere blir din arbeidsprestasjon. I følge Spurkeland (2017) er relasjonsledelse i utgangspunktet en oppskrift på motiverende lederadferd. Underveis i arbeidet med oppgaven ble vi også, ved å sette oss inn i ulike motivasjonsteorier, gjort oppmerksomme på at man som medarbeider har et ansvar for å motivere seg selv. Noen mennesker har større evne til å motivere andre og seg selv, mens andre mennesker gjerne tenker at motivasjon er en kraft som fornyer seg selv. Disse menneskene bør gjerne vises litt ekstra oppmerksomhet og informeres om at man også må jobbe litt selv for å få ny drivkraft og ekstra pågangsmot (Spurkeland, 2017, s.115- 121).

Under vårt arbeid fant vi likheter i vår oppgave med Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (Gotvassli og Skogen, 2016). Teorien deres tar utgangspunkt i at mennesker har et ønske og et behov for å dekke tre indre psykologiske behov og hvis disse behovene blir dekket vil det kunne føre til indre motivasjon. Behovene er et selvbestemmelses behov, et kompetansebehov og et behov for identitet og tilknytning (Gotvassli og Skogen, 2016, s. 132). Vi ser i

intervjuene at det er viktig for fagarbeiderne våre å både kunne medvirke, føle tilhørighet og oppleve mestring i arbeidet i barnehagen og at dette har stor innvirkning på deres motivasjon. Vi har derfor kommet frem til at vår oppgave i stor grad handler om selvbestemmelsesteorien, som betyr hvordan du som leder kan få til selvbestemt motivasjon hos dine teammedlemmer. Ifølge Ed Deci skal vi ikke spørre om hvordan vi kan motivere andre, men isteden spørre hvordan vi kan lage betingelser for at andre kan motivere seg selv. Han sier også at motivasjon som blir “presset” på av noen utenifra kan føre til negativ påvirkning av motivasjonen (CSDT- Center for self-determination theory, 2019, 18:28). I starten av prosessen på denne oppgaven begynte vi med en problemstilling som handlet om hvordan en pedagogisk leder kunne motivere personalet i barnehagen til et godt teamsamarbeid. Med utgangspunkt iblant annet det som Ed Deci sier, endret vi dermed problemstillingen til hvordan en pedagogisk leder kan arbeide for å motivere til et godt teamsamarbeid i barnehagen.

5.3 Flat struktur

I intervjuene kommer det frem at fagarbeiderne våre mener at det gode teamsamarbeidet er preget av flat struktur og likhetstenkning. Fagarbeiderne ønsker å bli inkludert i planleggingen, at det ikke skal være ovenfra og ned fra pedagogisk leder og at alle skal være på det samme stadiet og likestilt. Vi ser i våre funn at de pedagogiske lederne arbeider ut ifra den flate strukturen, hvilket er vanlig i forbindelse med teamarbeid (Aasen, 2018, s.15), men at de i større grad er mer bevisst på rolleforskjeller og ulike forventninger i teamet enn det våre fagarbeidere er.

Under oppsummeringsspørsmålet der vi spør hvordan en pedagogisk leder kan motivere til et godt teamsamarbeid, ser vi at den ene fagarbeideren svarer at: *Den pedagogiske lederen har liksom over ansvaret, men alle må få bli med.* I dette kan vi tolke at denne fagarbeideren er oppmerksom på den hierarkiske strukturen i barnehagen. Dette fikk vi ikke fulgt opp med et oppfølgingsspørsmål slik at vi fikk det bekreftet, men det er et funn vi har bemerket oss.

Under intervjuene kommer det videre frem fra en av de pedagogiske lederne at den flate strukturen blir sett på som en utfordring og at det her er viktig med en forventningsavklaring og rolleavklaring. Flat struktur er noe som vi mener at kan være gunstig for arbeidsmiljøet i barnehagen. I den flate strukturen hvor de ansatte får medvirke, ser vi i vår oppgave at dette helt klart fører til økt motivasjon. Men vi ser også at det kan oppstå konflikt mellom den

formelle hierarkiske strukturen i barnehagen som vi innledningsvis i punkt 1.2.5 viser til og den flate strukturen i teamet. Hvis det oppstår en form for konflikt eller utfordring i teamet og det vil være nødvendig at det må tas en avgjørelse, mener vi at hierarkiet med ett vil bli fremtredende og at teammedlemmene vil oppleve at alle ikke kan være med på å bestemme alt. I barnehagen er det slik at det er den pedagogiske lederen som må stå til ansvar for teamets avgjørelser, ikke fagarbeideren eller assistenten. Derfor er det viktig å være seg bevisst på de ulike rollene og stillingsbetegnelsene man har i et barnehageteam eller i barnehagen generelt. Som barnehagelærer er en gitt gjennom utdanning en profesjonalitet som Aasen (2018) kaller for en “ekspert kunnskap”.

Med dette i tankene spør vi videre om vi kan være helt like i et team? Og om fagarbeideren eller assistenten kan utføre de samme oppgavene og aktivitetene med den samme kvaliteten som barnehagelæreren? Gjennom den flate teamorganiseringen får teammedlemmene bedre anledning til å bidra i beslutningsprosesser og til å ha innflytelse på sin egen arbeidssituasjon. Men selv om “alle hoder teller likt” betyr ikke det at alle kan bestemme alt (Morgan, sitert i Aasen, 2018, s.71). Kan vi da heller skille mellom det å være like mye verdt og det å være likestilt i teamet?

Vi mener at i et barnehageteam er alle teammedlemmene like mye verdt og at vi er gjensidig avhengig av hverandre for at vi skal klare å kunne nå barnehagens mål. Men samtidig så har vi ulike roller i barnehagen, basert på ulik kunnskap, erfaring og utdanning. Som barnehagelærer og pedagogisk leder har man en særskilt rolle i barnehagen (2017, Utdanningsdepartementet). Den pedagogiske lederen har blant annet et samfunnsmandat som skal forvaltes og en profesjons etisk plattform som man arbeider ut ifra der lojaliteten alltid skal være hos barna. Det vil si at alle avgjørelser og beslutninger som blir tatt, skal være på vegne av dem og til deres beste.

For å oppsummere helt kort til slutt så mener vi at man som leder må anerkjenne alle teammedlemmene og ha en felles forståelse for at vi er gjensidig avhengig av hverandre i teamet. Men vi må også huske på at det er pedagogisk leder som har beslutningsmyndighet og det overordnede ansvaret. Et team har derfor behov for tydelig ledelse (Aasen, 2018, s.96). Ville en endring hvor man heller tar utgangspunkt i det å være like mye verdt og ikke i det å være likestilt i et team, være en vei å gå? Kan man i teamet arbeide ut fra et hierarki der man organiserer arbeidsoppgaver og ansvar ut fra den enkelte teammedlems kunnskap og utdanning istedenfor den flate strukturen der alle i teorien kan gjøre det samme? I så fall vil et

oppfølgingsspørsmål være om denne endringen fortsatt ville ført til like god motivasjon hos de øvrige teammedlemmene?

5.4 Videre forskning

Ut fra funnene vi har gjort i denne oppgaven opplever vi at det er flere ting som det kunne vært interessant for oss å se nærmere på ved videre forskning.

Ytre motivasjon er en av de tingene. Det kunne her vært spennende å se videre på hvilken betydning den ytre motivasjonen har for et godt teamsamarbeid og hvordan den påvirker teammedlemmene.

Tidlig i datainnsamlingsprosessen stilte vi spørsmål til om det var slik at man som pedagogisk leder jobber mer eller mindre ubevisst med motivasjon. I våre funn kommer det frem at begge våre pedagogiske ledere gjør dette. Dette er noe vi gjerne ville undersøkt grundigere i en videre forskning.

Vi foreslår i denne oppgaven at situasjonsbestemt ledelse kan være en optimal måte å lede et team på for å ivareta både den relasjonelle og den oppgaveorienterte siden av ledelse. Det kunne vært interessant og gått nærmere inn på hvordan den situasjonsbestemte lederstilen ville påvirke de ansattes motivasjon. Ville man kunne motivere de ansatte like bra ved å bruke situasjonsbestemt ledelse som ved å kun fokusere på å bruke den relasjonelle leder stilen?

Det hadde også vært spennende å se nærmere på den flate strukturen som det kommer frem at team har en tradisjon for å arbeide i. Hvordan kan man fordele arbeidsoppgaver og ansvar utfra roller, kunnskap, erfaring og utdanning i barnehagen og ikke ut ifra jobbrotasjon, samtidig som man motiverer teammedlemmene? Hvordan vil det å bli sett på som like mye verdt istedenfor like i teamet, og vil det motivere teammedlemmene like mye?

6.0 Oppsummering

I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i at barnehagen er en lærende organisasjon og ønsker å finne svar på hvordan man som pedagogisk leder kan arbeide for å motivere til et godt teamsamarbeid i barnehagen. Vi baserer studiet på en kvalitativ tilnærming hvor vi bruker intervju som metode. For å komme frem til både de pedagogiske lederne sitt perspektiv og

fagarbeiderne sitt ståsted bruker vi en fenomenologisk hermeneutisk analyse for å utforske begge sider av relasjonene.

Forskningen vår viser at lederstilen, altså måten lederen møter teammedlemmene på, har stor betydning for hvordan man arbeider for å motivere til et godt teamsamarbeid. Det kommer frem at relasjonsledelse er motiverende og at relasjonsledelse kan være et arbeidsverktøy for å skape det gode teamsamarbeidet. Våre funn viser at gode relasjoner i forholdet mellom leder og teammedlemmene er grunnleggende i det gode teamsamarbeidet. En motiverende leder blir av informantene sett på som en leder som har relasjonskompetanse.

Vi ser at selv om det er vanskelig å definere motivasjon og at noe som motiverer en trenger ikke å motivere en annen, er det stor likhet mellom alle de fire informantene våre i hva som motiverer dem. Mye av det som motiverer knytter vi opp mot Deci og Ryans selvbestemmelsesteori.

Alle informantene i denne oppgaven mener at det er sammenheng mellom motivasjon og teamsamarbeid. To av informantene våre sier i tillegg at et godt teamsamarbeid motiverer, noe som vi mener viser at motivasjon og et godt teamsamarbeid gjerne har en dialektisk relasjon, der et godt teamsamarbeid også er viktig for motivasjonen. Det kommer også frem at begge våre pedagogiske ledere er bevisst på motivasjon i sin jobb som leder.

Tilslutt drøfter vi disse tre utfordringer som vi mener kan ligge i våre funn.

- 1) Relasjonsledelse kommer frem som en ideell måte å lede team på. Vi stiller spørsmål til om det i barnehage teamet kan bli for mye fokus på relasjonsledelse. Vi mener at vi her må finne en balanse mellom relasjonell lederstil og oppgaveorientert lederstil og presenterer derfor situasjonsbestemt ledelse som en mulig og optimal måte å lede team på.
- 2) Vi spør i vår oppgave om hvordan vi som ledere kan arbeide for å motivere til et godt teamsamarbeid. I våre funn kommer det frem at lederen kan bruke relasjonell lederstil for å legge til rette for motivasjon hos de ansatte mens det til sist også er den ansatte sitt eget ansvar å motivere seg selv.
- 3) Videre stiller vi spørsmål rundt den flate strukturen som synes å være en tradisjon i teamarbeid i barnehagen. Vi stiller spørsmål til om det kan oppstå en konflikt mellom barnehagens tradisjonelle formelle hierarkiske struktur og teamets tradisjon for å arbeide i flat struktur. Vi spør også om det her er mulig å skille mellom det å være likestilt og like mye verdt i den flate strukturen i et team.

Gjennom vårt arbeid og forskning har vi fått bedre innsikt i hvordan man som leder kan arbeide for å skape det gode teamsamarbeidet hvor teammedlemmene er motiverte.

LITTERATURLISTE

- Aasen, W. (2018). *Teamlødsel i barnehagen* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Aaserud, G & Hjelle, K. (2018). *Hva er en skikket barnehagelærer?* Barnehagefolk nr.3/2018 s.64.
- Andersen, F.Ø. & Hansen, N. (2012). *Flow i hverdagen - Navigasjon mellom stress, kaos og kjedsomhet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bergsland, M. D. & Jæger, H. (2016). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdannelsen*. Oslo: Cappelen Damm
- Børhaug, K. & Lotsberg, D.Ø. (2016). *Barnehageleiing i praksis*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø. & Ludvigsen, K. (2012). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- CSDT- Center for self-determination theory. (13. aug. 2012) *Promoting Motivation, Health, and Excellence: Ed Deci at TEDxFlourCity* [videoklipp]. Hentet fra <https://selfdeterminationtheory.org/videos/> .
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (6.utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Gottvassli, K-Å. & Skogen, E. (2016). *Motivasjon og mestring i en lærende barnehage*. I Skogen, E. (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 127 – 146). Bergen: Fagbokforlaget.
- Haugen, R. & Skogen, E. (2013). *Holdninger og kommunikasjon*. I Skogen, E. (Red.), *Å være leder i barnehagen* (s. 105 – 116). Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver*.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

- Lillemyr, O.F. (2018). *Motivasjon og selyforståelse* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Lindseth, A. & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18(2), 145-153.
- Lundestad, M. (2013). *Ledelse av assistentgruppen i et relasjonelt perspektiv*. I Skogen, E. (Red.), *Å være leder i barnehagen* (s.215- 246). Bergen- Fagbokforlaget.
- Lillemyr, O-F. (2016). *Barns læring i barnehagen*. I Granrusten, P.T (Red), *Barnehagen som læringsarena: Mellom styring og ledelse s. 31-45*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Skau, G. M. (2017). *Gode fagfolk vokser: Personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (5.utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Skogen, E. (2013). *Ledelse i barnehagen*. I Skogen, E. (Red.), *Å være leder i barnehagen* (s. 23-52). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogen, E. & Haugen, R. (2013). *Motivasjon og selvbestemmelse*. I Skogen, E. (Red.), *Å være leder i barnehagen* (s. 117 – 152). Bergen: Fagbokforlaget

VEDLEGG 1 - SAMTYKKESKJEMA**Vil du delta i vårt forskningsprosjekt Ledelse og Motivasjon,**

” Hvordan kan pedagogisk leder motivere personalet i barnehagen til et godt teamsamarbeid?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, vår bacheloroppgave, hvor formålet med oppgaven er å forsøke å finne ut hvordan en pedagogisk leder kan arbeide for å påvirke team-medlemmene sin motivasjon.

I dette skrivet gir vi deg videre informasjon om formålene for prosjektet og hva deltakelse i prosjektet vil innebære for deg.

Formålet med dette prosjektet er å innhente informasjon som vi ønsker å bruke i bacheloroppgaven som vi skal skrive i forbindelse med barnehagelærerutdanningen ved Høgskulen ved Vestlandet.

Det er Høgskulen ved Vestlandet som er ansvarlig for forskningsprosjektet.

Problemstillingen vi ønsker å undersøke er *“Hvordan kan en pedagogisk leder motivere personalet i barnehagen til et godt teamsamarbeid?”*

Metoden vi ønsker å bruke for å innhente informasjon er intervju. Vi ønsker å intervju to pedagogiske ledere og to assistenter/fagarbeidere med lengre erfaring fra teamarbeid for å prøve å innhente informasjon til prosjektet vårt. Derfor spør vi akkurat deg!

Opplysningene som samles inn, registreres ved at vi tar lydopptak underveis i intervjuet. Det vil ikke fremkomme noen personopplysninger på lydopptaket. Disse opplysningene vil i etterkant av intervjuet bli transkribert og oppbevart til bachelor oppgaven er ferdig vurdert av Høgskulen 1-juli- 2019. Personen som blir intervjuet vil når som helst ha tilgang på disse opplysningene og kan velge å trekke seg når han/hun måtte ønske det uten at dette vil ha noen som helst konsekvens for vedkommende.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju på avtalt sted og tid og intervjuet vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om motivasjon, teamarbeid og ledelse i arbeidssammenheng i barnehagen.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være undertegnede studenter, veileder og prosjektansvarlig som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon på opplysningene som du har gitt under intervjuet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Opplysningene dine vil makuleres/slettes når vi avslutter forskningsprosjektet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01- Juli-19.

Det er viktig for oss å understreke at det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Du som deltaker har rett til å klage til datatilsynet.

Vi har fått prosjektet vårt godkjent hos vårt personvernombud som er NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, de kan nåes på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen:

Studenter:

XXX

XXX

Veileder: Alicja Renata Sadownik tlf: 55585917 mail: Alicja.Renata.Sadownik@hvl.no

Prosjektansvarlig: Høgskulen ved Vestlandet

Samtykkeerklæring:

-Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Ledelse og motivasjon, og har fått anledning til å stille spørsmål.

-Jeg samtykker til å delta på intervju, hvor bruk av lydopptak benyttes

-Jeg samtykker til at opplysninger om meg publiseres slik at jeg ikke kan gjenkjennes

-Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 01.07.19

Underskrift:

VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE

Intervju 1: Intervju av pedagogisk ledere.

Bakgrunnsopplysninger:

Kan du fortelle litt om deg selv og din erfaring fra barnehagen?

Teamsamarbeid

- Hva ligger du i begrepet “godt teamsamarbeid”? Utdyp
- Hvordan arbeider du for å få til et godt teamsamarbeid blant personalet i din barnehage? Har du et eksempel?

Motivasjon

- Hva ligger du i begrepet motivasjon?
- Hva gjør at du blir motivert i arbeidet ditt?
- Er motivasjon noe du arbeider bevisst med som leder? Hvis ja, fortell hvordan du arbeider. Hvis nei, hvorfor ikke?
- Mener du at motivasjon og et godt teamsamarbeid henger sammen? Hvorfor/hvorfor ikke, Forklar.

Oppsummering

- Problemstilling: Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å motivere til et godt teamsamarbeid i barnehagen?

Intervju 2: Intervju av Fagarbeidere

Bakgrunnsopplysninger.

- Kan du fortelle litt om deg selv og din erfaring fra barnehagen?

(Hvor lenge, Hva var det som gjorde at du ønsket å utdanne deg som barnehagelærer/førskolelærer, erfaring fra andre arbeidsplasser eller andre barnehager, hvor lenge har du jobbet som pedagogisk leder, erfaring fra andre stillinger i barnehage).

Teamsamarbeid

- Hva ligger du i begrepet “godt teamsamarbeid”? Utdyp
- Hva er det som gjør/må til for at du føler deg som et teammedlem? Fortell, har du et eksempel?

Motivasjon

- Hva ligger du i begrepet motivasjon?
- Hva gjør at du blir motivert i arbeidet ditt?
- Hva er en motiverende leder for deg? Utdyp.
- Mener du at motivasjon og et godt teamsamarbeid henger sammen? Hvorfor/hvorfor ikke, forklar.

Oppsummering

- Problemstilling: Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å motivere til et godt teamsamarbeid i barnehagen?

VEDLEGG 3: NSD SIN VURDERING**Prosjektittel**

Studentprosjekt- Bachelor. Tema: Motivasjon blandt personalet i barnehagen.

Referansenummer

324394

Registrert

16.01.2019 av XXXX - XXXX

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett / Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt /veileder eller stipendiat)

XXXX

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

XXXX

Prosjektperiode

01.02.2019 - 01.07.2019

Status

23.01.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (2)**23.01.2019 - Vurdert med vilkår**

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

18.01.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernsulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrædelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår. Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen. VILKÅR Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrædelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter: - Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til - Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig - Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes - At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn - Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring - At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke - Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi) - Retten til å klage til Datatilsynet - Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder) - Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samstemmer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2019.

3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkår 1 og 4 følges er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERN PRINSIPPER

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20). Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1 vurderer NSD at informasjonen om behandlingen

som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD ENDRINGER Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. NSD vil følge ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)