



# BACHELOROPPGÅVE

Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?

How can pedagogical leader work for motivation in staff group?

## Kandidatnummer 403 og 510

BACH301

Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett (FLKI)

Rettleiar: Hanne Blaafalk

Innleveringsdato: 25.05.2022

Antall ord: 12 642

Høgskulen på Vestlandet

Eg stadfestar at arbeidet er sjølvstendig utarbeida, og at referansar/kjeldetilvisingar til alle

kjelder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

## Forord

Gjennom barnehagelærer utdanninga har motivasjon våre ein viktig faktor både i studie, men og i praksisrelaterte situasjonar. Vi har som studentar sett viktigheita med motiverte tilsette, og erfart at den pedagogiske leiaren har ei viktig rolle i forhold til å sette motivasjon omgrepet fram i lyset både for dei tilsette, men og for barna. Ved å ha jobba med denne bacheloren har det gitt oss ei breiare forståing, og ein kunnskap vi vil få nytte av i arbeidslivet som pedagogiske leiarar.

Gjennom oppgåva har vi fått god hjelp frå pedagogiske leiarar som har gitt oss informasjon og kunnskap ved å sette ord på sine praksiserfaringar med tema motivasjon i personale. Vi ønskjer og takke rettleiar Hanne Blaafalk for god rettleiing, trygging og hjelp til å kunne levere eit ferdig produkt. Avslutningsvis vil vi takke familie og vener for gode råd når det har vert behov.

Bergen, 25. mai 2022.

## Abstract

In this bachelor thesis, we have focused on the theme «motivation in staff group», because we want to acquire the knowledge that we need as pedagogical leaders to be able to create motivated employees. As a framework for the thesis, the research topic is:

*How can pedagogical leader work for motivation in staff group?*

The research topic has been used to link theory and findings. Through the survey, we have used the qualitative method interview. We have emerged through both theory and findings, that the informants emphasize team leadership, relationship leadership and the self-determination theory of Ryan and Deci when they work for and create motivated employees for the work in the kindergarten.

## Innholdsfor-teikning

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 Innleiing</b> .....	<b>6</b>
1.1 Val og bakgrunn av tema .....	6
1.2 Problemstilling .....	6
1.3 Føremål og oppbygging av oppgåva.....	7
1.4 Definisjon av omgrepet motivasjon.....	7
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>8</b>
2.1 Leiing.....	8
2.2 Pedagogisk leiar.....	9
2.3 Motivasjon.....	9
2.3.1 Motivasjon som omgrep .....	9
2.3.2 Indre og ytre motivasjon .....	10
2.3.3 Pedagogisk leiar som motivator.....	11
2.4 Tauskunnskap.....	11
2.5 Team leiing.....	12
2.6 Oppsummering .....	13
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>13</b>
3.1 Dokumentasjons metode – kvalitativ.....	13
3.2 Val av informantar .....	14
3.3 Intervju .....	15
3.4 Gjennomføring av intervju .....	15
3.5 Etterarbeid av intervju .....	16
3.6 Etske omsyn og personvern.....	16
3.7 Analyse og tolking av data .....	16
3.8. Metode kritikk.....	17
3.9 Oppsummering .....	17
<b>4.0 Empiri</b> .....	<b>18</b>
4.1 Pedagogisk leiar.....	18
4.2 Motivasjon.....	19
4.3 Haldningar .....	19
4.4 Indre og ytre motivasjon .....	20
4.5 Utfordringar.....	21
4.6 Tydelege forskjellar i personalgruppa.....	22

4.7 Oppsummering .....	23
<b>5.0 Drøfting .....</b>	<b>23</b>
5.1 Leiing.....	23
5.2 Motivasjon.....	27
5.2.1 Indre og ytre motivasjon .....	29
5.2.2 Haldningane våre og den tause kunnskapen .....	31
<b>6.0 Avslutning .....</b>	<b>32</b>
6.1 Konklusjon.....	33
6.2 Vegen vidare.....	34
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>35</b>
<b>Vedlegg - 1 .....</b>	<b>37</b>
Intervju guide .....	37
<b>Vedlegg - 2 .....</b>	<b>38</b>
Samtykke skjema.....	38
<b>Vedlegg 3.....</b>	<b>41</b>
Informasjonsskriv til informantane .....	41

## 1.0 Innleiing

I denne oppgåva skal vi undersøke problemstillinga:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

Føremålet med oppgåva er å få ei djupare forståing over omgrepet motivasjon, og korleis ein som pedagogisk leiar kan motivere sine medarbeidarar til arbeidet i barnehagen. Når ein går inn i rammeplanen til barnehagen står det at om du er assistent, fagarbeidar, barnehagelærer eller styrar skal ein saman oppfylle måla og krava i rammeplanen med den erfaringa og kompetansen ein har (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Rammeplanen seier og at «barnehagen er ein lærande organisasjon der heile personale skal reflektere rundt faglege og etiske problemstillingar, oppdatere seg og vere tydelege rollemodellar. Dei skal sørgje for gode relasjonar mellom barna i gruppene, mellom barna og personale og personale og foreldra» (2017, s. 15). Når ein har så mange krav og forventningar til arbeidet i barnehagen, vil motivasjon være ein viktig faktor for å oppnå måla til rammeplanen for barnehagen.

### 1.1 Val og bakgrunn av tema

Når vi skulle bestemme oss for tema hadde vi ein lang tankeprosess. Tankeprosessen gjekk ut på å leite etter eit tema som fengja oss som studentar både teoretisk, men og ute i praksisfeltet. Etter å ha brukt tida på å tenke og diskutere kva tema som kunne vere relevant, enda vi på eit tema vi veit vi kjem til å måtte jobbe med som kommande pedagogiske leiarar. Vi har begge tidlegare erfaring frå arbeid i barnehage, då vi har tatt fagbrev som barne - og ungdomsarbeidarar, og har sett arbeidet gjennom fleire yrkestitlar. Etter snart tre år på barnehagelærer studie har vi tatt med oss kunnskap og erfaringar frå både studie og praksisfeltet, som har ført til at tema motivasjon i personale har vorte viktig for oss. Motivasjon er ein viktig faktor i kvardagen uavhengig kva yrke eller situasjon ein er i, og no når vi snart skal ta fatt på rolla som pedagogiske leiarar har motivasjonen auka for viktigdommen rundt omgrepet motivasjon. Målet vårt er at vi skal bli rusta for motivasjons arbeidet ved å tileigne oss den kunnskapen og forståinga rundt tema, slik at vi kan bidra med å motivere våre framtidige medarbeidarar.

### 1.2 Problemstilling

Ut i frå tema motivasjon i personale har vi utarbeida ei problemstilling som lyder slik:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

Tema er valt ut i frå det vi ynskjer å lære meir om. Motivasjon er ein viktig faktor i all form for arbeid. Leiaren har og eit overordna ansvar for å skape ein arena der ein har motiverte medarbeidarar, og vi ynskjer å undersøke meir korleis ein som pedagogisk leiar kan oppnå det.

### **1.3 Føremål og oppbygging av oppgåva**

Vi håpar at vi gjennom bachelor oppgåva skal få ei djupare forståing rundt motivasjons omgrepet, og korleis det er å fysisk jobbe med motivasjonsarbeidet ute i barnehagen. Oppgåva si oppbygging byrja med å gjere greie for teorien i kapittel to, der har vi valt ut den teorien vi meiner er relevant for tema. Vidare i kapittel tre kjem vi inn på val av metode, kvifor vi har valt den kvalitative metoden, val og bakgrunn for informant val, personvern og etiske omsyn, og avslutningsvis analyse og kritikk til metoden. Etter metode kapittel, kjem vi inn på empirien som er kapittel fire, der vi har presentert funna våre etter intervju med informantane. Avslutningsvis kjem kapittel fem som er drøftingskapittel, her har vi knytt teori og funn opp mot kvarandre og drøfta rundt tema motivasjon i personale. I kapittel seks som er siste kapittel i oppgåva, har vi komen fram til ein konklusjon av problemstillinga:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

### **1.4 Definisjon av omgrepet motivasjon**

Eit fellestrekk for all motivert åtferd er at det må vere ein form for drivkraft som får oss til å handle. Motivasjon er ein prosess som blir sett i gang av drivkreftene inne i oss, eller av forhold i miljøet som blir resultert i ein målretta åtferd (Skogen & Haugen, 2021, s. 113). I følge Lillemyr stammar ordet motivasjon frå det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege (2007, s. 23). Omgrepet motivasjon er noko som ofte blir brukt når ein skal forklare kva som ligg bak handlinga vår, korleis interessa skapast, og kva som gjere at vi vel ei handling framfor ein anna. Omgrepet kjem i frå psykologien, og det fortel oss noko om tilstanden eller disposisjonen hos menneske i forhold til åtferd eller aktivitet (2007, s. 15). Motivasjon, meistring, kompetanse og det å utvikle seg til ein lærande barnehage heng saman. Det som kjenneteikna ein lærande barnehage er tilsette som er motiverte. Ein må vise engasjement i det å skape og dele kunnskap om korleis ein best mogleg kan oppnå organisasjonen sine mål (Senge, 1990, her i Gotvassli & Skogen, 2019, s. 140).

## 2.0 Teori

I dette kapitlet vil gjere greie for teori og faglitteratur som vi meina er relevant til tema vårt, motivasjon i personale. Vi kjem inn på omgrepet *leiing*, og kva oppgåver det er knytt til å vere ein leiar, og dei ulike leiarstilane. Vi ønskjer å gjere greie for motivasjons omgrepet og dei ulike *motivasjonsfaktorane*, og vi vil gjere greie for korleis det påverka oss som menneske. Avslutningsvis i dette kapitlet ynskjer vi å belyse tema om *haldningane* våre og den tause kunnskapen hos menneske, då vi som barnehagelærarstudentar meina det er faktorar som er med å påverke motivasjons arbeidet både for den pedagogiske leiaren, men og medarbeidarane sine.

### 2.1 Leiing

Leiingsomgrepet er eit vidt omgrep som ein kan finne mange ulike definisjonar og teoretiske forståingar rundt. Ein av definisjonane lyder slik:

Ledelse utøves når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. Lederens sentrale oppgaver er da å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt. (Skogen, 2021, s. 27)

Før blei ein leiar sett på som autoritær eller demokratisk. I dag analyserer vi situasjonen vi skal lede og vel leiarstil ut i frå kva som er hensiktsmessig (Skogen, 2021, s. 30). Dei ulike leiarstilane er ulike kombinasjonar av menneskeorienterte og oppgåveorienterte tilnærmingar til medarbeidarane sine (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 22). Når ein jobbar som leiar skal ein ta vare på dei viktige funksjonane. Å ta vare på dei viktige funksjonane inneber eit ansvar og ein påverknad som må ha eit grunnlag. Grunnlaget dannar eit handlingsrom og ein plattform for leiing, samtidig som det gir rammer og grenser for kva ein som leiar skal gjere. Grunnlaget blir delt slik: rolle, makt, relasjon og identitet (2016, s. 39).

Som leiar er det viktig og sjå medarbeidarane sine og stadfeste at dei er sett. Ein må og som leiar gi tilbakemelding på budskapet til medarbeidarane. Som leiar må ein ha evna til å akseptere at medarbeidarane har egne meiningar, sjølv om ein som leiar ikkje nødvendigvis er einig i deira synspunkt og motsett (Skogen, 2021, s. 44). Wenche Aasen nemner blant anna at som teamleiar er det viktig å vite kva kompetanse teamet treng, og ein må vite korleis kompetansen blir brukt og disponert i praksisfeltet. Som teamleiar har ein ei sentral oppgåve med å dele og bygge opp kunnskap i teamet ein jobbar med. Kunnskapsdeling er eit viktig teamarbeid i barnehagen, då ein er eit lærande fellesskap om ein delar kompetanse med



kvarandre (Aasen, 2018, s. 146). Fleire forfattar meina at ein viktig faktor for utvikling av ein lærande barnehage er at ein skaper eit miljø for refleksjon og gode dialogar. Det er bevist at leiing har stor betydning for dei tilsette si innstilling til å ville utvikle og omstille seg i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 32). Ein god leiar er ein som gjer sine medarbeidarar oppgåver og fridom i arbeide som er tilpassa deira ferdigheitsnivå (Larsen & Slåtten, 2019, s. 245). Deci og Ryan hevdar og at når ein som menneske får lov å bestemme sjølv, kan det føre til at motivasjonen for arbeidet vil auke (Skogen & Haugen, 2021, s. 129). Som ein ser gjennom teorien heng leiing og motivasjon saman som ein rød tråd, og motivasjon omgrepet kjem vi meir inn på i neste kapittel.

## **2.2 Pedagogisk leiar**

I denne oppgåva vil vi også legge vekt på kva rolla til den pedagogiske leiaren er i barnehagen. Ødegård og Røys sin definisjon på pedagogisk leiar er at «pedagogisk leiar har eit heilhetlig ansvar for planlegging, gjennomføring og evaluering av arbeidet som foregår i barnehagen, og ansvaret omfatter både barna, foreldre og personalet» (2013, s. 45 – 46). Dette vil bety at ein som pedagogisk leiar har ei hovudoppgåve som dreier seg om at ein skal legge til rette for omsorg, lek, læring og danning i barnehagen. Dette skal skje i samarbeid med medarbeidarar og barns foreldre (2013, s. 46).

Avdelinga eller basen i barnehagen vil bestå av tilsette med ulike type kompetanse. Dermed kan ein seie at personalet i barnhagen har ulike og mangfaldige kompetanse (2013, s. 46). Medarbeidarane sin kompetanse er viktig for å kunna få til ei god samhandling. Pedagogisk leiar har som oppgåve å gje sine medarbeidarar oppgåver ut i frå deira individuelle kompetanse. Ein må derfor som pedagogisk leiar kartlegge, analysere og drøfte medarbeidarane sin kompetanse og lage ein strategisk plan. Dette for å kunne sjå korleis samhandlinga bør iverksette slik at det samsvarar med barnehagens pedagogiske målsetningar (2013, s. 46). Som pedagogisk leiar har ein spesielt ansvar for at samarbeidsklimaet på den avdelinga ein jobbar på er godt (Lundestad, 2021, s. 157).

## **2.3 Motivasjon**

### *2.3.1 Motivasjon som omgrep*

I følge Lillemyr er motivasjon eit omgrep frå psykologen, som fortel oss noko om tilstanden hos eit menneske. Omgrepet heng saman med kreftene som forårsakar aktiviteten til eit

menneske. Tilbake i tid blei motivasjon forklart med det W. Windt kalla for ein viljeshandling. Dette var noko som blei betrakta som ein sentral faktor i menneskets åtferd (Windt, 1896, her i Lillemyr, 2007, s. 15). Motivasjon er alt det som influerer på oss som aktive og ansvarlege menneske. Dette kan ein sjå ved at menneske blir trekt tydelegare mot noko bestemt enn mot noko anna. Ein kan sjå det ut i frå korleis vi utviklar vår interesse og får eit auka engasjement, eller ein kan sjå kva om gjer at ein mistar interessa og lidenskapen for noko. Omgrepet motivasjon handlar blant anna om korleis det skapast ein styrke og ei retning det føre oss hen. Det vil seie at motivasjons omgrepet vil få ein stor betydning for korleis vi utviklar oss som menneske. Motivasjon handlar om korleis vi ser på oss sjølve, og korleis vi forstår oss sjølv som individ (2007, s. 17). Lillemyr meina at menneskeleg motivasjon er eit komplekst fenomen. Han seier dermed at motivasjon er det som driv oss menneske til aktivitet, handling og tenking. Som i neste omgang resultera i tileigning av kunnskap og ferdigheiter, eller gjer erfaringa og opplevingar, som då resultera i læring på dei ulike områda (2007, s. 30–31). Motivasjon er ein prosess i oss som blir sett i gang av drivkreftene inne i oss eller av forhold i miljøet, og som føre til ei målretta åtferd (Skogen & Haugen, 2021, s. 113). Gotvassli og Skogen seier at «Motivasjon er et begrep som handler om hvorfor enkelte menneskes atferd oppstår, opprettholdes og avsluttes» (2019, s. 141).

### *2.3.2 Indre og ytre motivasjon*

Indre og ytre motivasjon er faktorar som er med og påverke motivasjonsomgrepet, og drivkrafta for å være motivert. I følge Lillemyr dreiar det seg om behov, drivkraft og motiv som betyr at det ligg eit behov bak vala ein tar, som driv oss mot interessa vår. Motivet dreiar seg om at det er eit bestemt motiv som er sterkt hos mennesket, og som fortel oss kva vi er særleg motivert for (Lillemyr, 2007, s. 16). Når ein person er indre motivert vil det seie at ein handla på ein bestemt måte der handlinga er basert på interesse, utan andre faktorar ein gleda ved å utføre aktiviteten. Ytre motivasjon er når ein får «belønning» for handlinga ein gjere, som for eksempel lønn (Skogen & Haugen, 2021, s. 129). Sjølvbestemmelses teorien til Deci og Ryan definerer sjølvbestemming som eit personlegdomstrekk eller ein eigen skap ved menneske, og det er ein eigenskap som kan bli påverka av miljøet. Dei meina og at det indre behovet består av ein behov for utforsking, meistring og aktivitet (2021, s. 127). Deci understrekar og at indre motivasjon er ein viktig motivasjonsfaktor for menneskets læring, tilpassing og utvikling av kompetanse på ulike områder (Deci & Ryan, 1985, her i Lillemyr 2007, s. 138).

### 2.3.3 Pedagogisk leiar som motivator

Når ein arbeida som pedagogisk leiar i ein barnehage har ein mange viktige oppgåver. Blant anna har ein ansvar for tilrettelegging for motivasjon og meistring i personalgruppa. Leiarens viktigaste oppgåva er å leggje til rette for at personalet meistrar kjerneoppgåva i barnehagen, som dreia seg om at ein skal gi barna eit tilbod som rammeplan for barnehagen og loven krevjar (Gotvassli & skogen, 2019, s. 139). Det er viktig at pedagogisk leiar arbeida med å skapa ein kultur for motivasjon og meistring hos personalet. Dette vil då danne basis for kvalitet i arbeidet i barnehagen. Betydinga av motiverte og kompetente vaksne i barnehagen og arbeidsplassen blir sett på som den viktigaste arenaen for kompetanseutvikling (Gotvassli, 2013b, i Gotvassli & Skogen, 2019, s. 139).

Rammeplan for barnehagen er eit nyttig styringsdokument når ein arbeida i barnehagen. I rammeplan for barnehagen er ikkje omgrep motivasjon nemnt eksplisitt. Det kjem likevel fram i fleire av kapitla. Blant anna står det at både eigar, styrar og pedagogisk leiar har ansvar for å utvikla personalet slik at dei blir i stand til å omsetje rammeplanens formål og innhald og barnehageeigarens lokale tilpassing til pedagogisk praksis (2019, s. 140). Som leiar må ein difor ha kunnskap om motivasjon. Dette inneber at ein må kjenna sine medarbeidarar og ein må vera klar over at ikkje alle lar seg motivera av det same. Når ein snakkar om det å kjenna sine medarbeidarar, heng det saman med relasjonsleiing.

I følge Skogen (2021) basera relasjonsleiing seg på interesser for menneske og kva som skjer mellom menneske. Relasjonsleiing dreia seg om å bry seg om andre og arbeida for jobb tilfredsheit og trivsel. Blant anna dreiar det seg om å kunna motivera personalet for ulike arbeidsoppgåver. Når personalet er motivert trivst dei i jobben, følar solidaritet ovanfor arbeidet og er interessert i å kunna utvikle barnehagen på best mogleg måte (s. 43). Når ein snakkar om motivasjon er det naturleg å trekkja fram omgrepet haldning. Haugen og Skogen definerer haldning som eit produkt av erfaring eller læring. Dei seier at «en holdning referer til en varig handlingstendens som er relatert til menneske, objekter, situasjoner eller fenomener» (2021, s. 99). Haldningane vår er etablert over lang tid, og visar til ei vis grad kva miljø ein er vakse opp i (2021, s. 100).

## 2.4 Tauskunnskap

All kunnskap har ein form for taus dimensjon. Tauskunnskap er kunnskap ein utviklar ved erfaring og kunnskap ein får via å utøve ein aktivitet, et fag eller et yrke. Omgrepet

tauskunnskap kjem frå Michael Polany i 1996 og han beskriv tauskunnskap slik: tauskunnskap er kunnskap ein ikkje kan forklare med ord (Aasen, 2018, s. 169).

Aasen skriv at tauskunnskap er personleg kunnskap, som er subjektiv og består av innsikt, intuisjon og magekjensle er og vanskeleg å forklare og kommunisere. Den tause kunnskapen er handlingsboren som betyr at den er basert på erfaring, og kunnskapen kan vidareførast kunn vist ein kan lære seg noko som ein annan kan. I praksis kjem den tause kunnskapen fram i lyset ved at ein for eksempel skiftar ei bleie, og vedkommande som utføre handlinga har vanskeleg med å forklare korleis eller kvifor ein gjennomføre handlinga akkurat slik (2018, s. 169). Som teamleiar i barnehagen har ein ei viktig leiaroppgåve med å omgrepsfeste og sette ord på den tause kunnskapen i teamet ein jobbar med, slik at personale sin handlingskompetanse utviklar og endrar seg (2018, s. 146).

## **2.5 Team leiing**

Det er den pedagogiske leiaren som er teamleiar på sin avdeling eller base, og som teamleiar har ein eit ansvar for at arbeidet føler til kvalitet. Arbeidet skal vere målretta, iform av at det skal gi resultat som er i kvalitetskriteria som ligg i barnehagens samfunnsmandat (Aasen, 2018, s. 99). Eit kriterium for suksess med teamarbeid at ein har som teamleiar har god lagånd, at ein har utfordringar, at ein har god kommunikasjon, og at teamet ein jobbar med er lærande (s. 112). Som team leiar er ein oppteken av både oppgåvene, men og dei menneskelege relasjonane. Leiaren har forventingar og krav til medarbeidarane, men er og open og imøtekommande. Teamleiing blir rekna som den ideelle leiingsforma, då den fører til arbeidsglede og arbeidsresultat basert på felles interesse (s. 121). For å danne eit godt team må det utviklast ut i frå potensiale til dei som jobbar i teamet, det betyr at evna til dei enkelte individa er viktigare en personlegdom (Gotvassli, 2020, s. 190).

Teamleiing er ein leiingsform som både omfatt den barnehagefaglege, og den relasjonelle sida i leiarrolla i barnehagen. Ved eit godt samarbeid og relasjonell leiing vil den barnehagefaglege kompetansen fremjast i teamet. Teamleiing er knytt nært mot målretta verksemd, som i barnehagen betyr at ein oppnår ein viss presentasjon standard i kvalitetsarbeidet med barna (2018, s. 95). Det er i praksis teamleiaren leiar arbeidsprosessane i teamet, og det er i praksis arbeidsfordelinga og koordineringa av arbeidet blir synleg (2019, s. 259). Eit team treng aktive leiarar, og det betyr at dei må delta i felles praksis. Det

pedagogiske arbeidet førgår i lag med barna i teamet, det er i teamet ein oppnår mål som eit fellesskap (2019, s. 159).

## 2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjort greie for teorien vi meina er relevant for å kunne svare på problemstillinga vår:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

Vi har gjort greie for leing som omgrep, då vi meina ein må vite kva det inneberer og være ein leiar i barnehagen. Etter følgt av leing, har vi gjort greie for rolla til den pedagogiske leiaren i barnehagen då ein har ulike krav og forventingar til den pedagogiske leiaren. Vi har gjort greie for motivasjon, og dei ulike faktorane som er med og påverke motivasjons omgrepet. Her har vi komen inn på både den indre og ytre motivasjonen, pedagogisk leiar som motivator og avslutningsvis har vi gjort greie for taus kunnskap og teamleing.

## 3.0 Metode

Metode er eit reiskap som vi vil bruke i møte med noko vi vil undersøke. I vårt tilfelle vil vi undersøke tema «motivasjon i personale». Metoden skal hjelpe og hente inn data, som skal vere informasjonen vi treng til undersøkinga vi skal gjennomføre (Dalland, 2017, s. 52). I dette kapitlet vil vi gå nærmare inn på val av metode, intervju prosessen, informantval, det etiske rundt metode valet og avslutningsvis belyse vi metodekritikk.

### 3.1 Dokumentasjons metode – kvalitativ

Når ein skal velje dokumentasjons metode til arbeidet ein skal gjennomføre, er det vanleg og skilje mellom kvantitativ og kvalitativ dokumentasjons metode. Til denne undersøkinga har vi valt å bruke den kvalitative metoden. Når ein ser på den kvantitative metoden får ein oversikt over område i barnehagen som er sentrale, dei områda er for eksempel sjukefråvær, kven som er på jobb, vaktordningar også vidare (Ødegård og Røys, 2013, s. 134). Den kvalitative metoden er dokumentasjon i form av bilete, lyd opptak, film, praksisforteljingar, samtale, intervju og observasjon. Den kvalitative metoden gjere til at personane som skal gjennomføre metoden kjem tettare på deltakaren (2013, s. 135). Ved å bruke den kvalitative metoden retta ein blikket mot menneske sin kvardagshandlingar i sin naturlege kontekst, og dette kan du gjere ved å intervjuje for eksempel barnehage tilsette (Bergsland og Jæger, 2018, s. 67).

Vi har valt den kvalitative metoden som eit verktøy for å hente inn den informasjonen vi treng til tema «motivasjon i personale». Tema vi har valt går på individets individuelle synspunkt på tema, og vi meina då ved å bruke ein metode der ein kjem tettare på deltakaren er nødvendig for innsamling av data til denne undersøkinga. Dalland skriv at ved mange kvalitative orienterte metodar tilvise ein seg ofte til ei bestemt gruppe eller enkeltpersonar som ein på førehand meiner har noko og bidra med til undersøkinga (2019, s. 56). Vi har i denne undersøkinga tilvist oss til ei bestemt gruppe, og det har vert dei pedagogiske leiarane i barnehagen. Vi har tatt det Dalland kallar eit strategisk utval, som betyr at ein vel personar som ein trur har noko og fortelje om akkurat det tema ein vil vite meir om (2019, s. 57).

### 3.2 Val av informantar

Når vi skulle velje informantar måtte vi ta eit val på kven vi ønska å intervju. Gjennom intervjuet ønskja vi å finne praksisrelatert erfaring som ein kunne knytte mot problemstillinga vår:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

For å finne svar på problemstillinga valte vi to pedagogiske leiarar, altså fagfolk som har mange års erfaring i yrke. Vi valte pedagogiske leiarar, då dei har tileigne seg den kunnskapen og erfaringa rundt tema vi ville undersøke. Bakgrunn for å velje fagfolk, er at dei kan bidra med nye perspektiv rundt problemstillinga. Dei nyttar og gjerne same språk som intervjuaren, og det er då mindre risiko for misforståingar (2019, s. 76). I følge Dalland har vi då tatt eit strategisk val (2019, s. 74). Å ta eit strategisk val vil seie at ein som undersøker vel personar ein meina har bestemte kunnskap eller erfaring (2019, s. 74). Med tanke på at det har våre ein pågåande covid – 19 pandemi medan vi har halde på å skrive bachelor oppgåva vår, har dette medført utfordringar når det gjeld metode delen. Vi har heile vegen ønska å bruke den kvalitative metoden intervju, der vi ønska og fysisk møte informantane til intervju. På bakgrunn av trafikklys modellen<sup>1</sup> i barnehagane som har ført til avgrensa nærkontaktar, kom vi til slutt fram til at den best moglege løysninga var å velje informantar frå praksisorganisasjonen. Vi valte ut kvar sin pedagogisk leiar i frå praksisorganisasjonen vi har

---

<sup>1</sup> Trafikklysmodellen er eit beredskapstiltak lokalt når smittesituasjonen i kommunen gjer at det er nødvendig og forholds messig med tiltak i både skule og barnehage (<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/covid-19-smittevern-i-barnehager/smitteforebyggende-tiltak/nivainndeling-av-smitteverntiltak-trafikklysmodeell>, Helsedirektoratet, 2022).

vore i, der vi i samråd med styrarane valte ut kandidatar dei meinte ville kunne bidra med å gi faglege og gode refleksjonar knytt mot vår undersøking.

### 3.3 Intervju

Vi valte intervju og kvalitativ metode som datainnsamlingsmetode. Vi ønska å nytte oss av intervjuguide (sjå vedlegg 1) for å sikre oss at vi kom igjennom spørsmåla vi ønska svar på (Dalland, 2019, s. 78). Målet vårt med intervjuet var å kunne få eit innblikk i dei pedagogiske leiarane sine synspunkt rundt problemstillinga, der ein får høyre deira erfaring med å jobbe med motivasjon i personale. Då vi nytta intervju som datainnsamlingsmetode, valde vi å bruke lydopptak slik at samtalen med informantane blei oppretthalde. Vi sikra informantane om at det var kun vi som skulle lytte til opptaket, samt at vi bekrefta for informantane at lydopptaket vil bli sletta når oppgåva vår er godkjend (2019, s. 80). Ved å bruke lyd opptak fekk vi kjensla av å være meir til stade for informanten, og at det sikra oss at vi fekk med oss all informasjonen som blei fortalt til transkriberinga. For å sikre at informantane fekk med seg den informasjonen dei trengte for å delta, sendte vi ut ein mail med eit informasjonsskriv (vedlegg 3), der vi spurte informantane om dei ville delta på prosjektet. Etterfølgt av både samtykkeskjema (vedlegg 2), og intervjuguide (vedlegg 1). Ved å sende desse tre informasjonsskriva, sikra vi at informantane fekk den informasjonen dei trengde for å kunne svare ja til å delta i intervjuet.

### 3.4 Gjennomføring av intervju

Vi har totalt gjennomført to intervju, der vi intervjuar ein og ein informant om gongen. Valet om å intervju informantane individuelt kjem på bakgrunn av det Bergsland og Jæger seier om at intervju er ein mellommenneskeleg situasjon, som betyr at det er ein samtale mellom to parta om eit tema som begge har felles interesse innanfor. Som intervjuar må ein skape ein atmosfære kor informanten føle seg trygg nok til fortelje om sine eigne opplevingar og kjensler (2018, s. 72). Dette prøvde vi å oppnå ved at vi var ein intervjuar og ein informant i intervjuet. I forkant utarbeida vi ein felles intervjuguide (vedlegg 1). Dette gjorde vi på bakgrunn av at vi skulle intervju to pedagogiske leiarar, som har same utdanningsløp som bakgrunn. I intervjuguiden hadde vi fem opne spørsmål. Intervjuguiden sendte vi ut tidleg til informantane, slik at det hadde god tid på og forberede seg til intervjuet, og komme med eventuelle spørsmål om noko var uklart. Vi kopierte ut intervju guiden, slik at informantane skulle kunne ha den som ein trygghet og støtte under intervjuet.

### 3.5 Etterarbeid av intervju

Etter at vi hadde gjennomført intervjuet med informantane sette vi oss ned og transkriberte ordrett det som blei fortalt gjennom intervjuet. Når en skriv ned ordrett det som blei sakt, kalla vi det å transkribere (Dalland, 2019, s. 88). Etter å ha transkribert lydopptaket ord for ord, tilarbeida vi teksten. Det vil seie at vi delar opp teksten, og fjernar tilleggsorda vi brukar når vi snakka som for eksempel «hm» (2019, s. 89). Etter vi hadde transkribert begge intervjuet byrja vi og samanlikne intervjuet. Dette gjorde vi for å få fram både likskapar og ulikskapar for å kunne knytte det opp mot teorien, og dette kjem vi tilbake til seinare i drøftingskapittel 5.

### 3.6 Etiske omsyn og personvern

Vi starta med å søke godkjenning av intervjuguiden hos NSD – Norsk senter for forskingsdata. I følge Dalen må ein som forskar sikra seg tillating til å oppsøka dei aktuelle informantane (Dalen, 2011, s. 31). Når ein skal bruke kvalitativ metode er det knytt strenge reglar til gjennomføringa, då dette kan inngå følsame opplysningar, og der ein gjerne hentar inn personopplysningar. Dermed er det viktig at ein tar kontakt med Norsk senter for forskningsdata for å få utfylt skjema ein treng (2011, s. 32). Når søknaden i NSD blei godkjent, sendte vi ut informasjonsskriv, intervjuguide og samtykkeskjema til dei utvalde informantane.

Informantane fekk tydeleg presisert at deltaking som informant er frivillig, og at dei når som helst kan trekkje seg frå prosjektet før levering 25.mai. I førekant av intervjuet gjekk vi gjennom både samtykkeskjema og intervjuguide før informantane skreiv under. Dette blei gjennomført på bakgrunn at begge informantane skulle ha ei felles forståing ovanfor prosjektet, og kva det inneberer og delta i prosjektet vårt. For oss som studentar har det vore viktig for oss ovanfor informantane at dei opplysningane dei gir oss, ikkje vil være mogeleg og identifisere.

### 3.7 Analyse og tolking av data

Når vi hadde gjennomført datainnsamlinga diskuterte vi korleis problemstillinga vår:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

kan løysast på best mogleg måte. Dalland seier at «analysen skal hjelpe oss til å finne ut av hva intervjuet har å fortelle» (Dalland, 2019, s. 87). Analysen skal hjelpe oss til å kunna få fram det viktigaste i intervjuet på ein sakleg og god måte. Gjennom intervjuguiden vi sendte



ut til intervjupersonane, har vi alt danna grunnlag for kva vi ønsker å få vite i møte med intervjupersonane. For å lettare kunne analysere intervju, valde vi å dele opp i mindre delar. Dette har hjulpet oss i å enklare kunne hente ut det intervjupersonane har sagt (2019, s. 88). Thagaard (her i Dalland, 2019) seier at dei ulike prosessane i kvalitetsforskning overlappar kvarandre. Dette gjorde det lettare for oss å kunne hente ut, og få fram dei ulike synspunkta til informantane. Vi har valt det Jacobsen kalla det individuelle intervju, som vil seie at ein får fram korleis verkelegheita blir oppfatta av den som blir intervju, og korleis vedkommande klare å formidle oppfatninga til den som intervjuar (Jacobsen, 2021, s. 118).

### **3.8. Metode kritikk**

Når ein jobbar med ulike metodar, er det ingen metode som er feilfri. Som undersøkarar er det viktig å vere kritisk, og reflektere over eigen metode og innsamlingsstrategiar ein har valt. Når ein skal vurdere metoden kan ein dele evalueringa inn i reliabilitet, validitet og generalisering.

Reliabilitet handlar om truverdigheit, om for eksempel informasjonen vi har henta ut er truverdig iform av korleis vi har samla inn data, tilarbeidd den, analysert og tolka metoden (Bergsland og Jæger, 2018, s. 80). Ved å bruke lyd opptak sikra ein at ein tar vare på alt som blir sakt, og ein fangar opp nyansar i språk og stemmeleie, og ved å nytte lyd opptak får ein som intervjuar frie hender til å skrive kommentarar, notere kroppsspråk og antyde tolkingar. Om vi hadde valt og notere ned sjølv, kan ein enkelt misse oversikten og moglegheit til å tolke undervegs (2019, s. 85). Validitet handlar om kor bra eller relevant data ein har samla inn i metoden er for problemstillinga som vi undersøker, og her har vi for å styrke validiteten i intervjuet som nemnt under kapittel 3.2 valt fagfolk, altså to pedagogiske leiarar med erfaring i sitt praksisfelt.

Men ein må og ha evna til å ta kritiske vurderingar iførehald til om informantane klare og bidra med den informasjonen ein er ute etter. Dalland skriv at «godt valgte intervjupersonar hjelper lite dersom spørsmålene til dem ikke bidrar til å belyse problemstillingen» (2019, s. 60). Generalisering handlar om overførbarhet, som vil seie at sjølv om tolkingane er basert på ein enkel undersøking, kan det gjelde og i andre samanhengar (Bergsland og Jæger, 2018, s. 80), som vil seie at forskinga vi jobbar med no kan andre få nytte av i seinare høve.

### **3.9 Oppsummering**

I dette kapittelet har vi tatt for oss metoden vi har valt å bruke i bachelor oppgåva. Gjennom kapittelet har vi vert inne på den kvalitative metoden intervju. Vi har og trekt fram at vi ønska å komme tettare på deltakaren, som har vert bakgrunnen for nytte den kvalitative metoden. Vi har vert inne på valet bak informantvalet og kvifor vi valde to pedagogiske leiarar til intervjuet, og belyst utfordringar rundt det å fysisk skulle møte informantane. Vi har gjort greie for kvifor vi valde intervju som metode, kvifor vi nytta lydopptak som eit verktøy, og kvifor vi intervjuar informantane individuelt. Vi har gjennom kapittelet gjort greie for kvifor vi utarbeida ein intervjuguide, og prosessen av transkriberinga etter intervjuet. Vi har belyst at vi har måtte ta høgde for både personvern og etiske omsyn når ein nytta den kvalitative metoden. Avslutningsvis har vi vert innom metodekritikk, og belyst at det er ingen metode som er feilfri. Ein må som undersøker ha evna til og kritisk vurdere metoden, og kunne reflektere rundt vala ein har teke.

#### 4.0 Empiri

I dette kapittelet skal vi presentere funna våre i metode delen. På førehand har vi transkribert intervju våre, og gitt informantane fiktive namn. Informant A har vi kalla Kari, og informant B har vi kalla Petra. Vi har gitt informantane fiktive namn på bakgrunn av at informantane skal være anonyme, og det vil være enklare for lesaren å lese med fiktive namn. I dette kapittelet vil vi presentere funna ut i frå rekkjefølgja vi stilte spørsmåla i intervjuet, og intervjuguiden finn du som nemnt tidlegare i vedlegg 1.

<b>Informant</b>	Informant A / Kari	Informant B / Petra
<b>Stilling</b>	Pedagogisk leiar	Pedagogisk leiar
<b>Arbeidserfaring</b>	15 år som assistent 7 år som pedagogisk leiar. 12 år i same barnehage.	2 år som assistent 20 år som pedagogisk leiar 5 år i same barnehage

#### 4.1 Pedagogisk leiar

Det første spørsmålet vi stilte informantane var: «Kva er det som gjer at du som pedagogisk leiar blir motivert til arbeidet?».

Kari fortel at «jeg blir motivert av at jeg blir møtt med klemmer, jeg blir møtt med smil hver dag, og at jeg kan gi de mestring i løpet av en dag. Jeg kan se utvikling, og dette med at jeg

kan vere kreativ som leder, og jeg kan jobbe med motivasjon for mine medarbeidere». Petra trekkjer fram at det som motivera ho som pedagogisk leiar er når ho får tilbakemeldingar. Ho seier at «når jeg får tilbakemelding på det jeg gjør, enten fra medarbeidere, sjefen eller foreldre blir jeg motivert til arbeidet». Eit eksempel ho trekkjer fram frå praksis relatert situasjon er når foreldre kommer og seier «Å så kjekt å se at dere gjør sann. Eg syns dere er så flink». Kari fortel at motivasjonen blir og påverka av «jeg har stor pedagogisk frihet, også det og få støtte blant mine kollegaer».

## 4.2 Motivasjon

Spørsmål to i intervjuguiden lyder slik: «Korleis jobbar du for å motivera dei øvrige tilsette på avdelinga/basen din?» Kari fortel at ho prøver og sjå personale kvar dag og at ho lese menneske ganske kjapt. Her fortel Kari at «jeg ser om de har det bra eller ikke, og jeg prøver å komme i dialog med de om eg ser de trenger det, eller at det er tid». Kari seier og «jeg tenker det å bli sett er veldig viktig for at de skal kunne gjøre jobben sin og vere til stede». Kari vektlegg at ho som pedagogisk leiar prøver og kartlegge ut i frå kva medarbeidarane kan, og kva dei vil. Kari fortel at ho brukar samtale som eit verktøy, men at det kan vere små samtalar, det kan vere rettleiing eller ein forventingsavklaring i starten. I samtalen «sier jeg mine forventninger til dem, og dem sier sine forventninger til meg, eller at vi tar det i et fellesskap i et refleksjonsmøte. Dette gjør jeg for at dem skal kunne komme med sine innspill, da jeg er opptatt av at de skal bidra, og delta». Kari seier «jeg føler at det med at dem blir sett, og at en tar medarbeiderene sine på alvor. La de føle seg en del av teamet, og det er det aller viktigste for å bidra til å motivere mine kollegaer».

Som pedagogisk leiar fortel Petra at ho prøver å gjera sitt beste for å motivera sine medarbeidarar. Ho trekkjer blant anna fram at ho prøver å sei til sine medarbeidarar at dei er flinke. Samtidig er Petra oppteken av den ytre motivasjon og det å kunne gleda sine medarbeidarar med noko som ho veit at dei setter pris på. Petra seier at:

Det trenger ikke å ha så mye å si, men det er bare det der at okei, nå koser vi oss litt i dag. Jeg kan gjerne bake en kake, eller ta med noe chips eller brus til avdelingsmøte for å sette pris på det vi ellers ikke har tid til».

## 4.3 Haldningar

I spørsmål tre i intervjuet spurte vi informantane om: «På kva måte kjem haldningane til dei øvrige tilsette fram i forhold til motivasjonsarbeidet du utfører? Er haldningane til dei øvrige tilsette med på å påverke din motivasjon som pedagogisk leiar? Kari svarer:

Ja det føler jeg. Om mine kollegaer har negative holdninger til arbeidet vi gjør vil det påvirke meg som leder, men jeg føler også at det påvirker meg som pedagogisk leder om mine kollegaer er likegyldig til arbeidet som at de er helt flat til det vi gjør og kan svare tja, jeg vet ikke jeg. At de er likegyldig, føler jeg er det verste.

Kari presisere at ho heller ønsker at dei skal komme med innspel som «hva er dette for noe?», «hva tenker du nå, og hvorfor?», fordi då fortel Kari at ein kan som leiar justere seg sjølv og gjere noko med det. Andre eksempel Kari fortel kan vere vanskeleg, og at haldningane til personale er med å påverke en som pedagogisk leiar, er når personale er flat til opplegget. Ho fortel at ho i fleire høver opplever at personale svarer «ja, fint» eller «det kan vi», også fører det til lite initiativ, og personale ender med å gjere ingenting og tenker sjølv at det er greitt. Når det gjelder haldningane til dei øvrige tilsette trekkjer Petra fram arbeidshaldningane til medarbeidarane. Petra viser til det medarbeidarane seier om haldninga i forhold til motivasjons arbeidet «Vi går inn å gjør vårt beste, for det er vi vant med sant». Det blir og trekt fram at avdelinga fungera godt, fordi dei kjenner kvarandre og klarar å motivera kvarandre. Som tidlegare nemnt i forgje spørsmål som omhandlar motivasjon, trekkjer Petra fram at ein tørr å vise om det er ein dag som ikkje er heilt bra. Petra kjem med eit eksempel: «Vet du, i dag har eg ikkje helt dagen», som Petra er tydeleg på at er lov å ytre. Som pedagogisk leder prøver ein då å legge til rette, slik at ein kjem seg gjennom dagen på best mogleg måte. Petra seier då «Du kan bare gå på tur i dag, du trenger det». Ho er tydeleg på dette for å kunne hindre at medarbeidarane blir sjuk dagen etter, fordi at ein ikkje orkar. Som pedagogisk leiar er Petra tydeleg på at ho ønsker å sette pris på jobben medarbeidarane hennar gjer, samtidig som ho kan vera med å bidra til at arbeidsdagen deira blir betre.

#### **4.4 Indre og ytre motivasjon**

I spørsmål fire spør vi informantane: «Har du nokre eksempel der du sjølv eller har sett korleis den indre motivasjonen påverka den ytre motivasjonen i personalgruppa?» Her fortel Kari: «ja jeg har flere eksempler der en kollega oppdaterer seg og leser faglige artikler som påvirker hun til å prøve og gjennomføre det som hun synes virker gøy, og bra for barna». Ho fortel vidare at som pedagogisk leiar plukkar ho opp idear som ho tenkjer blir bra, men at som leiar så sår ein eit lite frø i ein ide og delegere ansvaret vidare til den i personale ho tenkjer vil vere motivert til å utføre ideen. Kari fortel «jeg gir ansvarsfølelse over et prosjekt, fordi jeg vet at vedkommende er motivert». Ho fortel at ho trur motivasjon er nøkkelen til at ting skal fungere, og at en må som leiar finner område ein ser dei tilsette kan blomstre i, og vokse av. Kari fortel vidare at personale ikkje berre skal ha det behageleg på jobb:

De skal utfordres og prøve ting som kan være utfordrende for å bli god, men då er det viktig og være der og støtte de, gi ros og spørre hva som er vanskelig underveis for å få de motivert til å prøve.

Når det gjeld den indre og ytre motivasjon seier Petra:

Ja, merket det litt før jul, også videre ut i januar. Vi har egentlig ikke slitt med motivasjon, men så har det vært så mye opp og ned med de korona reglene. Jeg har følt på at en hele tiden må stå og møte alt, men en er ikke beskyttet selv.

Ho merka då at medarbeidarane henna mista litt av den ytre motivasjon. Det blir nemnt at det blei gjort tiltak, for å hente fram motivasjon igjen. Petra seier: «vi snakket sammen og kom fram til at vi vet hva vi skal på jobb, vi må bare ta oss sammen». Dette førte til at den indre motivasjon kom fram igjen, men at ein måtte dra den fram igjen ved og kalle inn til felles dialog. Petra fortel og: «då måtte vi ta frem den indre, korfor er vi her egentlig? Jo, fordi ungene trenger oss».

#### 4.5 Utfordringar

I spørsmål fem spurte vi informantane: «Som pedagogisk leder er det utfordringar som gjer motivasjons arbeidet vanskeleg? Eventuelt eksempel på det».

Kari svarar «ja, det er jo det hvis du bare møter motstand, og hvis alle bare er likegyldige til det en jobber med, og hvis min rolle som pedagogisk leiar blir litt sånn latterliggjort eller ubetydeleg gjort». Kari fortel at dei praktiske oppgåvene er tidskrevande som å vaske og rydde avdelinga kan vere lite motiverande, då ho føler at ho heller som pedagogisk leder skulle vært med å organisert og fått det til å gå rundt der barna opphelder seg. Kari seier at «en motivasjonsfaktor er jo at jeg som pedagogisk leder føler jeg får tid til å gjøre dem oppgåvene jeg skal gjøre, men som ofte faller ut på grunn av mangel på bemanning og tid». Som pedagogisk leiar syns Petra at det er vanskeleg å bli motivert når ein heile tida må gje frå seg ein vaksen til ein anna avdeling. Det blir trekt fram praksiseksempel frå då ho hadde lærling på avdelinga, der ho fortel: «okei, no må eg opp på morgon møte, vi veit at folk manglar, og vi veit at vi må gi fra oss noen». Dette trekkjer Petra fram som noko ho syns er utfordrande. Avdelinga har eit ønskje om å vera fullbemanning når ein først er fullbemanning. Petra nemner korona som utfordrande, og som ei bekymring. Ho fortel at «vi som jobber i barnehagen må komme på jobb, men alle andre sitter hjemme på hjemmekontor. Vi må ta imot syke barn og syke foreldre», dette fortel Petra har våre utfordrande med tanke å skulle vera motivert til arbeidet, og skape motiverte medarbeidarar.

#### 4.6 Tydelege forskjellar i personalgruppa

I det siste spørsmålet i intervjuguiden spurte vi informantane om: «Er det tydlige forskjellar på motivasjon til arbeidet i forhold til om du er ein assistent, fagarbeidar eller pedagogisk leiar? Eventuelt kva forskjellar er det, og har det noko betydning for praksisarbeidet?» Kari fortel at det kan vere personleg bitinga som for eksempel:

Noen ganger møter jeg folk som aldri har jobbet i en barnehage før, men har en vanvittig motivasjon for å lære og tar oppgavene i jobben med en gang. Men så har jeg også møtt mennesker som tenker fri år, og tenker her bare henger jeg med barn og ikke skjønner eller har noe kunnskap om det pedagogiske i barnehagen.

Kari fortel vidare at det spegla seg att i kva type briller ein har på, og at det då blir pedagogisk leiar sin jobb å stryke kunnskapen ut til alle. Ho føler at ein ikkje alltid når i mål, fordi personale ikkje skjønner vitsen med det en holdar på med. Kari fortel:

Jeg ser forskjellene mellom de ulike ansettelsesformene fordi som en barne og ungdomsarbeider er du mer motivert og har et anna driv til jobben, fordi du har valt å utdanne deg til å jobbe med barn. Det samme gjelde pedagogisk leder, men de har en mer dybde og forståelse over fagfeltet som selvfølgelig er naturlig.

Vidare fortel ho at kunnskap er ein viktig faktor i dette yrke, men ein må og vere motivert til å vere i barnehagen. Kari fortel og at ei utfordring med assistentane er «når dem skal sette grenser med barn, setter dem grenser på den måten dem selv har blitt sett grenser for, og da handler det om at dem ikke har annen erfaring en sine egne». Petra trekkjer fram at det ikkje er særleg tydelege forskjellar inne på avdelinga ho arbeidar på akkurat no. Ho seier at medarbeidarane ho har på avdelinga, har våre saman over ein lenger tidsperiode og kjenner kvarandre godt. Vidare fortel ho:

Eg vet at på andre avdelingar har det vert litt utfordringar, i forhold til at noen ped 2 føler at de ikkje får noe ansvar, sant at de aldri får skrevet ein plan, de får aldri gjort sann, de får aldri gjort sann.

Når det gjeld tydelege forskjellar i personalgruppa, trekkjer Petra fram eksempel frå assistentane, der ho fortel «noen assistenter føler gjerne at dem ikke er så viktig, som eksempel sant vi er bare en assistent». Petra er tydeleg, og ærleg på å fortelje assistentane og fagarbeidarane på avdelinga at «vi hadde ikke klart oss uten dokke». Ho nemnar at det er assistentane og fagarbeidarane som er mest på golvet saman med barna, då trekjer fram at ho i denne tiderperioden har vert meir vekke frå avdeling. Eksempel ho kjem med er «I vertfall no når eg er på møte om barn med spesielle behov, eller på pedagogisk leiar møte og andre ting som dukker opp for meg som pedagogisk leder». Petra fortel at ho er tydeleg på og

fortelje både assistentar, fagarbeidarar og foreldre om at «utan assistentane og fagarbeidarane hadde vi ikkje klart oss, då det er dei som har mest tid med ungene».

Vidare fortel Petra at ho tidlegare har arbeida som assistent før ho tok barnehagelærer utdanninga. Ho ser på dette som ei viktig erfaring ho har, for å kunne tilpasse seg personale og forstå korleis dei blir sett på som assistentar. Petra fortel at personale har ytra: «jeg vet ikke om det er fordi du vet hvordan det er å vere på gulvet, at du ikke har fått den ovenfor og ned holdningen, eller om det bare er en personlig greie». Petra trekkjer og fram: «assistentane og fagarbeidarane er dei viktigaste vi har».

#### **4.7 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi presentert funna våre frå intervjuet vi hadde med informantane. Vi har delt spørsmåla i intervjuet inn i ulike tema, og tema vi har delt spørsmåla inn i er pedagogisk leiar, motivasjon, haldningar, indre og ytre motivasjon, utfordringar og om det er tydeleg forskjellar i personalgruppa. Vi har delt inn funna i ulike tema for og gjere prosessen med og drøfte teori og funn enklare, og dette kjem vi inn på i det påfølgande kapitlet 5.0 drøfting.

#### **5.0 Drøfting**

I dette kapitlet skal vi sjå samanhengen mellom den teoretiske kunnskapen som vi gjorde greie for i teori kapitlet, og dei empiriske funna i kapittel fire. Vi skal drøfte mellom teori og empiri for å kunne svare på problemstillinga:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

Vi har delt drøftingskapitlet inn i ulike tema, som vi meina er relevant for arbeide med motivasjon i personale. Vi vil også ta med våre egne refleksjonar og meiningar rundt desse tema, og detta kjem på bakgrunn av kunnskapserfaringa vi har tileigna oss via teori, praksisrelaterte erfaringar og empiriske funn.

#### **5.1 Leiing**

I følge Aasen er ein som teamleiar oppteken av både oppgåvene og dei menneskelege relasjonane (Aasen, 2018, s. 121). Dette kan vi sjå i lys av det Kari, som er pedagogisk leiar, trekkjer fram om samtale. Ho nyttar samtale som eit verktøy i lag med medarbeidarane sine.

Kari ytrar at i samtalen med medarbeidarane fortel ho sine forventningar ovanfor dei og at medarbeidarane fortel deira forventningar ovanfor ho som pedagogisk leiar, eller dei kjem med sine egne ytringar i fellesskap på eit refleksjonsmøte. Vidare seier Kari at ho gjer dette for at dei skal kunna komma med sine egne innspel. For ho er det viktig at medarbeidarane skal bidra og delta. Ut i frå Kari sine synspunkt tolkar vi at ho nyttar teamleing når ho arbeider med personale. Då ho tar i bruk samtale som et verktøy med sine medarbeidarar byggjer ho opp mot teorien til Aasen, som seier at som teamleiar er det nyttig å vite kva kompetanse teamet treng (2018, s. 146). Når det gjelde Petra sine synspunkt på leiar stillinga, hevdar ho at tilbakemelding er ein viktig motivasjons faktor når ho er ein pedagogisk leiar i barnehagen. Ho trekkjer fram at: «når jeg får tilbakemelding på det jeg gjør, enten fra medarbeiderer, sjefen eller foreldre blir eg motivert til arbeidet». Dette tolkar vi som det Gotvassli nemner om at det er bevist at leing har stor betydning for dei tilsette si innstilling til å ville utvikle og omstille seg i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 32). Då vi utifrå synspunkta til Petra og teorien tolkar at for å utvikle seg som leiar, treng ein tilbakemelding frå både personale og føresette.

Ut i frå både Kari og Petra sine synspunkt ser vi dette i samanheng med teorien til Skogen når det gjeld relasjonsleing som blant anna handlar om at ein som leiar er oppteken av og bryr seg om andre, og at ein jobbar for jobbtilfredsheit og trivsel på arbeidsplassen (Skogen, 2021, s. 43). Vi ser det og i samanheng med det Skogen seier at om leiarane i dag analyserer situasjonen og vel leiar stil ut i frå kva som er hensiktsmessig (2021, s. 30), og ut i frå dette kan vi sjå at det kan være utfordrande når ein leiar skal både ta vare på relasjonane for å i vare ta motivasjonen til personale, men ein skal samstundes være ein leiar som skal ta vare på funksjonane til barnehagen.

I frå intervjuet kom det fram at avdelingane ofte består av fleire assistentar, og at det kan være utfordrande til tider for dei pedagogiske leiarane, då det er tydelege forskjellar i dei ulike tilsettingsformene. Kari fortel at ein må stryke kunnskapen ut til alle, ho seier blant anna:

Jeg ser forskjellene mellom de ulike ansettelsesformene fordi som en barne- og ungdomsarbeider er du mer motivert og har et anna driv til jobben, fordi du har valt å utdanne deg til å jobbe med barn. Det samme gjelder pedagogisk leder, men de har en mer dybde og forståelse over fagfeltet som selvfølgelig er naturlig.

Ut i frå Kari sitt synspunkt kan vi i denne samanheng sjå det i lyset av teorien til Ødegård og Røys. Dei nemnar at som pedagogisk leiar har ein ei oppgåve og gi sine medarbeidar oppgåver ut i frå deira individuelle kompetanse (2013, s. 46).



Vi har sjølv erfart utfordringa som Kari belyser, og vi har måtte støtte oss på teorien til Ødegård og Røys, då ein må kunne sjå potensiale i heile personalgruppa og som eit fellesskap. Ein må som pedagogisk leiar sjå potensiale i kvart enkelt individ, og med det tenkjer vi at ein må utnytte styrkane til alle medarbeidarane ein jobbar med. Ved og nytte individa sine styrkar trur vi at ein vil danne den gode balansen og auke kvaliteten i personale. Vi kan sjå det i lys av teorien til Aasen som seier at ein som teamleiar kan sjå kva kompetanse teamet treng, og ein må vite korleis kompetansen blir brukt og disponert i praksisfeltet (2018, s. 146). Dette tolkar vi kan være utfordrande med eit team med fleire assistentar utan pedagogisk fagkunnskap til jobben ut i frå synspunkta til Kari. Vi tolkar og ut i frå synspunkta at Kari prøver å være ein teamleiar, som klarer og nytte kompetansen til medarbeidarane og disponere dei riktig sjølv med utfordringane rundt assistentane. Det at Kari prøver og tilpasse seg og nytte kompetansen teamet har, tenkjer vi kan være ein faktor for motiverte medarbeidarar. Det kan være ein faktor for motivasjon då Larsen og Slotten (2019) seie at ein god leiar er ein som gjer sine medarbeidarar oppgåver og fridom i arbeidet som er tilpassa deira ferdigheitsnivå (s. 245).

Petra fortel at ho er oppteken av å presisere til assistentar og foreldre at utan assistentane hadde ein ikkje klart seg, då det er assistentane som er mest på golvet. Her tolkar vi at Petra tenkjer at utan assistentar hadde ein ikkje kunne klart å drive organisasjonen på ein god måte. Dette ser vi i lys av det Lundestad seier om at som pedagogisk leiar har ein spesielt ansvar for at samarbeidsklimaet på avdelinga ein jobbar på er godt (2021, s. 157). Vi tolkar ut i frå synspunkta til Petra, at ho ivareta samarbeidsklima for og skape motiverte medarbeidarar, då ho gir dei ros i form av skryt både individuelt, men og til alle i organisasjonen. Vi trur at ved å presisere at ein treng alle stillingstypar vil det være med at personale føle seg sett og i varetatt, og at ein som leiar har god lagånd som Aasen (2018) nemner er faktorar for suksess (s. 112).

I tillegg til å vera ein pedagogisk leiar som skal motivera sine medarbeidarar til arbeidet, og danne eit godt team trekkjer Kari fram fleire utfordringar. Kari nemner om ho til dømes kun møter mostand, eller alle berre er likegyldige til det ein jobbar med, blir det utfordrande. Ho seier at det er vanskeleg når hennas rolle som pedagogisk leiar blir latterleggjort, eller ubetydeleg gjort. Dette kan vi sjå i lys av teorien til Børhaug og Lotsberg, der dei nemner at når ein arbeidar som leiar skal ein ta vare på dei viktige funksjonane, som inneberer eit ansvar og ein påverknad som må ha eit grunnlag. Grunnlaget blir sjåande slik ut: Rolle, makt,

relasjon og identitet (2016, s. 39). Ut i frå synspunkta til Kari trur vi når ho møter på at medarbeidarane er likegyldige, blir det utfordrande som leiar og skulle nytte grunnlaget med kva rolle ein skal nytte, makta ein skal anvende, relasjonen kan føre til utfordringane og det kan være med og svekke identiteten sin. Som pedagogisk leiar ønskjer ein ikkje at oppgåvene og ansvaret skal bli latterleggjort. Ut ifrå vår analyse av intervjuet tenkjer vi at medarbeidarane til Kari manglar kunnskap om kva det inneberer å være ein pedagogisk leiar, men at Kari ønskjer å gjera medarbeidarane sine bevist på kva oppgåva eigentleg inneber. Her tenkjer vi Kari si oppgåve blir å fremje den tause kunnskapen Aasen skriv om, som vi vil gå nærmare inn på i neste kapittel 5.2.2.

Vi tenkjer Kari kan ta i bruk definisjonen til Ødegård og Røys og fortelje kva det vil seie å vera ein pedagogisk leiar til sine medarbeidarar. Deira definisjon på pedagogisk leiar dreiar seg om at ein som «pedagogisk leiar har eit heilhetleg ansvar for planlegging, gjennomføring og evaluering av arbeidet som foregår i barnehagen, og ansvaret omfattar både barna, foreldre og personalet» (2013, s. 45 – 46). Dette trur vi kan være ein faktor som kan være med å gi personale ei breiare forståing over det å være ein leiar, og det vil kunne føre til at ein som leiar blir meir motivert til å være ein motiverande leiar.

Petra trekkjer fram at utfordringane ho møter på avdeling er rundt bemanning. Petra trekkjer fram ein periode der ho hadde lærling, då dei måtte jamleg gje frå seg personalet til andre avdelingar, på grunn av fråfall i bemanning. Ut i frå Aasen sin teori handlar dette om at det er her i praksis at arbeidsfordelinga og koordineringa av arbeidet blir synleg. Aasen seier og når ein arbeidar i team treng ein aktive leiarar. Det betyr at dei må delta i ein felles praksis (2019, s. 259). Ut i frå Petra sine synspunkt ser vi praksisen blir så synleg at den blir utfordrande for ho som leiar, men ho presiserer og at ho har forståing for dei andre avdelingane som treng bemanning og som vil seie at ho deltar for ein felles praksis. Sjølv om Petra syner det er utfordrande, tolkar vi ho har Aasen sine synspunkt rundt kvalitetsarbeid, då Aasen (2018) seier teamleing er knytt nært opp mot målretta verksemd, som i barnehagen betyr at ein oppnår ein viss presentasjon standard i kvalitetsarbeidet med barna (s. 95), og dette oppnår Petra ved og gi personale der det er behov for å oppnå kvalitet. Når ein leiar klare og sjå fagleg dommen rundt det å flytte personale, trur vi vil være ein faktor som er med å påverke både motivasjonen hos leiaren, men og hos personale då ein som leiar ser nytten i å dele kunnskap med andre. Dette ser vi i lys av Aasen (2018) sin teori om at kunnskapsdeling er eit

viktig teamarbeid i barnehagen, då ein er eit lærande fellesskap om ein delar kompetanse med kvarandre (s. 146).

Kari trekkjer og fram det med bemanning i intervjuet. Ho fortel: «en motivasjonsfaktor er jo at jeg som pedagogisk leder føler jeg får tid til å gjøre de oppgåvene jeg skal gjøre, men som ofte faller ut på grunn av mangel på bemanning og tid». Her tolkar vi Kari syner leiar rolla blir utfordrande, men samstundes ynskjer ho og arbeide etter rammeplans føringar. I rammeplanen står det blant anna at den pedagogisk leiaren har ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen, i tråd med godt fagleg skjønn. Som pedagogisk leiar skal ein rettleie og sørge for at barnehagelova og rammeplan blir oppfylt gjennom det pedagogiske arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

Kari seier det er ein motivasjonsfaktor når ein får tid til leiaroppgåvene, men om tida til leiaroppgåvene fell ut kan dette føre til dårleg motivasjon hos den pedagogiske leiaren. Om kvaliteten blir dårleg, kan det føre til at ein ikkje klare og støtte opp om det Aasen seier som teamleiar har ein ansvar for at arbeidet fører til kvalitet. Ho seier arbeidet skal være målretta, iform av at det skal gi resultat som er i kvalitetskriteria som ligg i barnehagens samfunnsmandat (2018, s. 99). For å opprettehalde ein motivert leiar kan vi sjå det i lys av teorien til Deci og Ryan der dei hevda at når ein som menneske for lov å bestemme sjølv, kan det føre til at motivasjonen for arbeidet vil auke (Deci og Ryan, 1990, 2017 her i Skogen og Haugen, 2021, s. 129). Ut i frå funn og teori tenkjer vi ein må ha fokus på at leiarane får den ansvarskjensla det inneberer og ta ei leiar utdanning, då ein kan miste motivasjon for arbeidet om ikkje. Ein kan miste motivasjonen for arbeidet fordi det kan føre til at det kjennast meiningslaust for dei pedagogiske leirane og ta ei leiarutdanning, utan og få nytta dei kvalifikasjonane dei har tileigna seg gjennom utdanning.

## **5.2 Motivasjon**

Med hovudtema motivasjon i personale kjem det tydeleg fram at motivasjon er eit viktig tema hos dei pedagogiske leiarane vi intervjuar til oppgåva. Det kjem fram blant anna frå Kari: «motivasjon er nøkkelen til at ting skal fungere». Dette ser vi i samanheng med det Lillemyr skriv om at motivasjon handlar om korleis vi ser på oss sjølve og korleis vi forstår oss sjølv som individ (2007, s. 17). Vår vurdering er for å være motivert til arbeidet må ein ha ei bevist haldning på kordan ein ser på seg sjølve, og ein må ha forståing ovanfor handlinga ein utfører i praksis relaterte situasjonar. Vi tolkar om ein som pedagogisk leiar er bevist i rolla si og tar

avgjersle som er riktig for seg sjølv og medarbeidarane, kan det att spegle seg i motivasjonen. Dette kan at spegle seg i motivasjonen då vi ser det i lys av teorien til Lillemyr (2007) då han seier at motivasjon er alt det som influerer på oss som aktive og ansvarlege menneske (s. 17). Vi tolkar om ein ikkje er bevist i rolla si som pedagogisk leiar kan det føre til dårlege val både for seg sjølv, men og for medarbeidarane sine som vil påverke motivasjonen. Kari fortel vidare at ein ikkje berre ha det behageleg på jobb, då ho fortelje:

De skal utfordres og prøve ting som kan være utfordrende for å bli god, men då er det viktig å være der og støtte dem, gi ros og spørre hva som er vanskelig underveis for å få dem motivert til å prøve.

Det Kari fortel om at ein må utfordrast for å bli god, knytt vi mot det Lillemyr også skriv i teorien sin om motivasjon. Lillemyr (2007) skriv motivasjon er det som driv oss menneske til aktivitet, handling og tenking. Som i neste omgang resultera i tileigning av kunnskap og ferdigheiter, eller gjer erfaringar og opplevingar som då resultere i læring på dei ulike områda (s. 30–31). Her tolkar vi Kari prøver og oppretthalde motivasjonen i personalgruppa, og dette gjere ho ved og støtte seg på teorien til Lillemyr då den stadfesta at og utfordre seg fører til læring. Kari jobbar samstundes etter det Gotvassli og Skogen (2019) skriv om ein som pedagogisk leiar skapa ein kultur for motivasjon og meistring hos personale (s. 139), og dette gjere Kari ved og være til stades og støtte medarbeidarane når dei får nye utfordringar i arbeidsdagen.

Vi ser ut frå funn at både Kari og Petra vektlegge og anerkjenne medarbeidarane sine. Kari fortel blant anna: «Jeg føler at det med at de blir sett, at en tar medarbeiderene sine på alvor, la de føle seg endel av teamet, og det er det aller viktigste for å bidra til å motivere mine kollegaer». Petra seier og blant anna at ho prøver og fortelje medarbeidarane sine at dei er flinke til jobben. Perspektiva som Kari og Petra forteljar om her, er i samsvar med Gotvassli og Skogen (2019) som seier: «Motivasjon er et begrep som handler om hvorfor enkelte menneskes atferd oppstår, opprettholdes og avslutter» (s. 141).

Ut i frå teorien og funna tolkar vi at dei som pedagogiske leiarane anerkjenne personale for at dei skal ville bli sett i ulike utfordringar for å utvikle seg sjølve. Vår forståing er at dei anerkjenne for at dei skal oppretthalde motivasjonen og eventuelt kunne steppe inn om motivasjonen for arbeidet stoppar. Ved at dei anerkjenne personale for arbeidet dei utfører kan vi sjå det i lys av teori at dei begge er oppteken av relasjonsleiing, då det dreiar seg om å

bry seg om andre og at arbeide for jobb tilfredsheit og trivsel, noko dei viser til ved eksempla om viktigdommen rundt anerkjening av personale (Skogen, 2021, s. 43). Vist ein som pedagogisk leiar ikkje har evna til å kunne setje seg inn i medarbeidarane sine ulike behov, ved å til dømes nytte leiar stil som relasjonsleiing vil det kunne føre til misstrivsel på jobb og lite motivasjon for arbeidet. Dette kan vi sjå igjen i teorien då Skogen (2021) skriv når personalet er motivert trivst dei i jobben, følar solidaritet ovanfor arbeidet og er interessert i å kunne utvikle barnehagen på best mogleg måte (s. 33).

### *5.2.1 Indre og ytre motivasjon*

Motivasjon handlar om behov, drivkraft og motiv i følge Lillemyr (2007, s. 16). Det er fleire faktorar som påverka motivasjons omgrepet då ein har både den indre og ytre motivasjonen. I intervjuet stilte vi Kari og Petra spørsmålet: «Har du nokre eksempel der du sjølv eller har sett korleis den indre motivasjonen påverka den ytre motivasjonen i personalgruppa?», på dette spørsmålet svarer Kari blant anna: «Som pedagogisk leder sår eg et frø i en ide, og delegere ansvaret vidare til den eg tenker vil være motivert til å utføre ideen».

Her kan vi sjå i lys av handlinga til den pedagogiske leiaren at Kari nyttar teorien til Skogen og Haugen (2021), der det står om ein er indre motivert vil det sei ein handlar på ein bestemt måte der handlinga er basert på interesse, utan andre faktorar ein gleda ved å utføre aktiviteten (s. 129). Ut i frå eksempelet til Kari om å velje ut ein medarbeidar ein tenkjer passar til aktiviteten, tolkar vi om ho hadde valt ein annan kunne kvaliteten over arbeidet blitt dårleg. Kvaliteten kunne blitt dårleg på bakgrunn av at om det hadde vert eit tilfeldig utval, kunne personen hatt lite motivasjon for arbeidet på grunn av mangel av interesse. Om ein som pedagogisk leia har evna til å kunne velje oppgåver ut i frå personale sine interesser tenkjer vi det vil være med og påverke motivasjonen, og ein støttar det mot teorien til Gotvassli og Skogen (2019) som skriv personale må meistre kjerne oppgåva til barnehagen, og det er og skape eit tilbod som rammeplan for barnehagen og loven krevjar (s. 139).

Vidare i intervjuet fortel Kari: «Eg gir ansvarsfølelse over et prosjekt, fordi eg vet at vedkommande er motivert», og dette tolkar vi at ho gjere i samråd med sjølvbestemmingsteorien til Ryan og Deci som seier det er ein eigenskap i oss som enkelt individ, og at det indre i oss har eit behov for utforsking, meistring og aktivitet (Deci og Ryan, 1985, 1990 henvist i Skogen & Haugen, 2021, s. 127). Ut i frå teori og intervju med informantane tolkar vi at den pedagogiske leiaren prøver å møte personale sitt på deira behov,

for å skape eit miljø der medarbeidarane er motiverte for arbeidet i barnehagen. Petra som er den andre informanten til undersøkinga fortalte ho på den andre sida har eit retta fokus mot den ytre motivasjonen. Ho fortalte eit praksis eksempel der ho seier:

Det trenger ikke å ha så mye å si, men det er bare det der at okei, nå koser vi oss litt i dag. Jeg kan gjerne bake en kake, eller ta med noe chips eller brus til avdelingsmøte for å sette pris på det vi ellers ikke har tid til.

Vidare forteljar Petra at den ytre motivasjon er viktig då ho veit når ho kommer med ei kake, litt chips eller brus er det med å glede medarbeidarane hennas. Synspunkta til Petra på den ytre motivasjonen kan vi sjå i lys av teorien til Skogen og Haugen som seier ytre motivasjon er når ein får påskjønning for handlinga ein gjer, og her påskjønner Petra sine medarbeidarar med noko godt for innsatsen dei har bidregen med. Her tolkar vi som undersøkarar om ein som leiar vektlegg det ytre i storgard framfor det indre, kan det føre til konsekvensar der medarbeidarane yter kun ved belønning. Som pedagogisk leiar vil det å kunne balansere oppgåver ut i frå om medarbeidarane får både stimulert den indre motivasjonen, men og den ytre vil være ein faktor for motiverte medarbeidarar. Dette kan vi og sjå i lys av teorien til Aasen (2018) der ho belyser teamleing som ein leingform som både omfattar den barnehagefaglege, og den relasjonelle sida i leiarrolla i barnehagen, då vi som undersøkarar tolkar ved å klare og møte medarbeidarane både på den indre og ytre motivasjonen vil det føre til at ein frå fram det barnehagefaglege, men og interessa til personale i arbeidet dei utfører(s.146).

Vidare i intervjuet stiller vi spørsmålet til Kari og Petra om: «Er det tydelege forskjellar på motivasjon til arbeidet i forhold til om du er ein assistent, fagarbeidar eller pedagogisk leiar? Eventuelt kva forskjellar er det, og har det noko betydning for praksisarbeidet?».

Då forteljar Petra ho er oppteken av å fortelje og anerkjenne at ein ikkje hadde klart seg utan heile personale, då ein som pedagogisk leiar ofte forsvinn på pedagogisk leiar møte og liknande. Det Petra fortel at ho er oppteken av og anerkjenne personale ved å forklare kvifor, ser vi i lys av teorien til Ødegård og Røys (2013) som skriv som pedagogisk leiar har ein som hovudoppgåve om at ein skal legge til rette for omsorg, leik, læring og danning i barnehagen (s. 46). Petra er oppteken av å ivareta personale, då ho har forståing om ho til tider fell i frå for andre praktiske oppgåver. Vi ser og Petra bygger på det Ødegård og Røys skriv om medarbeidarane sin kompetanse er viktig for å kunne få til ei god samhandling (s. 46). Ut i frå Petra sitt eksempel og teorien, forteljar ho relasjonsleing vil være ein viktig faktor, då teorien seier relasjonsleing handlar om interesse for menneske, og kva som skjer mellom menneske

(Skogen, 2021, s. 43), då vi tolkar om ein som pedagogisk leiar klare og sjå dei ulike individa og kva som skjer i personalgruppa, vil det kunne være med å bidra til å motivere medarbeidarane sine.

### 5.2.2 Haldningane våre og den tause kunnskapen

Når ein jobbar med motivasjonsarbeidet med personale er haldningane til dei individuelle individa ein viktig faktor. Kari fortel i intervjuet at kunnskap er ein viktig faktor i barnehage yrke, men ein må være motivert for å være der og at ein kan sjå forskjell på dei ulike tilsettingsformene. Kari vektlegge utfordringar iførehald til ulike assistentar ho har erfart, då ho fortel:

Noen ganger møter jeg folk som aldri har jobbet i en barnehage før, men har en vanvittig motivasjon for å lære og tar oppgavene i jobben med en gang. Men så har jeg også møtt menneske som tenker fri år, og tenker her bare henger jeg med barn og ikke skjønner eller har noe kunnskap om det pedagogiske i barnehagen.

Ut i frå det Kari fortel sett i lyset av teorien til Haugen og Skogen som skriv haldning er noko som ein referer til ein varig handlingstendens som er relatert til menneske, objekta, situasjonar eller fenomena (2021, s. 99), tolkar vi det slik ein som menneske forma seg ut frå miljøet ein omgjeve seg i, og at haldningane att spegla seg i det og det kan vera både negative og positive sider med korleis ein er forma som individ. Eit eksempel der det kan være utfordringar iførehald til assistentane, nemner Kari i intervjuet skjer når: «dem skal sette grenser med barn, setter dem grenser på den måten de selv har blitt sett grenser for, og da handler det om at dem ikke har annen erfaring en sine egne». Utfordringa Kari belyser ser vi i samanheng med teorien til Aasen som skriv mellom anna den tause kunnskapen er handlingsbåren som vil seie at den er basert på erfaring, og kunnskapen kan kunn vidareførast om ein kan lære seg noko ein anna kan (2018, s. 169). I lys av praksis eksempelet til Kari ser vi det i samanheng med det Aasen skriv om taus kunnskap som kjem fram gjennom praksisrelaterte situasjonar der ein handlar utan og ha ei forklaring på kva ein gjere i situasjonen (2018, s. 169). Synspunkta til Kari og teorien til Aasen forteljar noko om viktigheita av at ein som pedagogisk leiar må være til stades i situasjonane for å støtte opp og rettleie i situasjonane det er naudsynt, for og skape fellespraksis i personalgruppa. Men vi ser og samanheng mellom den tause kunnskapen og haldningane, då ein må som pedagogisk leiar ha i bakhand at haldningane våre er etablert over lang tid, og visar til ei vis grad kva miljø ein er vakse opp i (Haugen og Skogen, 2021, s. 100). Her tolkar vi at sjølv om ein er ute etter fellespraksis, må ein ha evna til og sette seg inn i det enkelte individ, og ta omsyn til å endre haldningar kan ta tid. Ved å være tolmodig trur vi det

kan være med og skape motiverte medarbeidarar til og skape ein fellespraksis ein jobbar etter i personalgruppa.

Petra trekkje fram i intervjuet der ho som leiar vektlegge å oppmode personale personale til å gjere sitt beste, og dette gjere ho ved å sjå personale med å for eksempel seie: «Du kan gå på tur i dag, du treng det». Dette grunngeve Petra med at ho prøver å halde motivasjonen til medarbeidarane oppe, for å hindre sjukdom på grunn slitne medarbeidarar. Ut i frå Petra sine synspunkt på korleis ein møter medarbeidarane sine, kan vi sjå det i lys av det Skogen skriv om relasjonsleiing. Skogen skriv at relasjonsleiing handlar om å bry seg om andre og arbeide for jobb tilfredsheit og trivsel (2021, s. 43), og her ser vi Petra bryr seg om personale då ho møter medarbeidarane sine på det ho trur vil kunne være eit tilfredsstillande behov ut i frå situasjonen ein står i. Vi kan og sjå synspunkta til Petra opp mot Aasen sin teori om oppgåvene til teamleiar, der Aasen skriv det er teamleiar sin sentrale oppgåve å dele og bygge opp kunnskap i teamet ein jobbar med (2018, s. 146). Det er vår forståing at Petra jobbar for og ha eit team som trivast på jobb, og ved og møte personale på deira behov i situasjonen ein står i kan ein oppnå kvalitet i form av at personale blir villige til og yte meir for arbeidet, og det vil og kunne være med som ein motivasjonsfaktor. Dersom Petra til dømes ikkje hadde møtt medarbeidarane sine behov, kunne det ført til fråvær som vil påverke bemanninga, samtidig skapt fleire slitne medarbeidarar og liten motivasjon for arbeidet for dei som er att på jobb. I førehald til synspunkta til Petra kan vi og sjå igjen handlinga hennas med å sende til dømes medarbeidaren på tur at ho møter medarbeidarane sine på behova dei treng. Dette vil være viktig når ein som pedagogisk leiar skal arbeide for motiverte medarbeidarar. Dette ser vi i samanheng med det Aasen skriv som teamleiar i barnehagen har ein ei viktig leiaroppgåve med å omgrepsfeste og sette ord på den tause kunnskapen i temaet ein jobbar med, slik at personale sin handlingskompetanse utviklar og endrar seg (2018, s. 146).

## 6.0 Avslutning

I denne oppgåva har vi undersøkt tema motivasjon i personale, då vi har hatt et ønske om å finne ut kva er det pedagogisk leiar gjere for å motivere sine medarbeidarar til arbeidet. Før vi byrja prosjektet forma vi ei problemstilling som vi har brukt som ein raudtråd gjennom undersøkinga, problemstilling har vore:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

Ved å arbeide med denne oppgåva har vi vert gjennom ein lærerik prosess for å kunne komme fram til ein konklusjon. Prosessen har vert lærerik i form av veggen med å finne informantar,



utarbeide ein intervjuguide med relevante spørsmål, erfaringa med viktigheita rundt informasjonsbrev og samtykke skjema for å avklare kva det innebere å delta i ei undersøking. Vi har fått erfart arbeidet med å hente ut teori, skulle tolke funn og knytte det opp mot kvarandre. Vi har fått erfart at motivasjons omgrepet er individ knytt, då det er ulik oppfatning om korleis ein tolkar omgrepet motivasjon og kva som motivere den enkelte. Vi har fått utfordra oss på at sjølv om informantane har same utdanningsbakgrunn har dei ulike måtar og formulere seg på, då nokon brukar fagspråket aktivt og andre brukar det lite. Når informantane har ulikt fagspråk har det vore meir utfordrande og tolke funna, og vi har erfart at det har vore utfordrande å skulle tolke funn og teori saman. Sjølv med utfordringar har vi tolka og komme fram til ein konklusjon om korleis pedagogisk leiar jobbar for motivasjon i personale, og meir utfyllande kjem i påfølgande kapittel 6.1 konklusjon.

## **6.1 Konklusjon**

Ut frå funna vi har gjort oss med informantane i metode delen og dei teoretiske perspektiva i teoridelen, har vi konkludert med at det er fleire teoretiske faktorar som har innverknad når ein skal jobbe for å ha motiverte medarbeidarar. Nøkkelorda vi har nytta under tolking av funn har vert at dei pedagogiske leiarane vektlegger teamleiing, relasjon leiing og sjølvbestemmingsteorien til Ryan og Deci når dei jobbar med motivasjonsarbeidet. Teamleiing har vert som ein gjennomgåande raudtråd då det handlar om at ein ikkje kun er oppteken av oppgåvene, men ein er og oppteken av dei menneskelege relasjonane. Dette att spegla seg hos begge informantane, då dei brukar samtale som eit verktøy for å både kartlegge kunnskapar, men og for å sjå personale. Dei presisere tilbakemelding som viktig både for sin eigen motivasjon, men og for å skape motiverte medarbeidarar. Dette forklare dei med å presisere er viktig for dei individuelle individa og føle seg sett.

Vi tolkar ut i frå funna at relasjonsleiing blir vektlagt som ein viktig del for motivasjonsarbeidet. Om ein er motivert for arbeidet er det eit teikn på at ein trivst på arbeidsplassen. Vi ser både relasjonsleiing og sjølvbestemmingsteorien i samanheng, då informantane nemner under fleire av spørsmål at ein må møte dei ulike individa på deira behov, og ein må gi ansvarsfølelse til personale. Dei nemner eksempel der ein som pedagogisk leiar har gjerne ideen og den pedagogiske planen bak tanken, men for å skape motiverte medarbeidarar bruka ein relasjonsleiing for å sjå kven i personalgruppa ein tenkjer vil være motivert til å vidare føre ideen, og skape eit eigarskap over prosjektet. Ut i frå både teori og funn vi har henta i frå informantane, har vi komen fram til ein konklusjon til problemstillinga:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

Vi har komen fram til etter denne undersøkinga at faktorar som er med og påverke motivasjonsarbeidet til den pedagogiske leiaren, er at ein som pedagogisk leiar må kunne anvende kunnskap om teamleiing, relasjonsleiing og har forståing for korleis sjølvbestemmingsteorien er med å påverke motivasjonen til medarbeidarane sine.

## **6.2 Veggen vidare**

Gjennom arbeidet med oppgåva har vi utvikla og fått ei breiare forståing over korleis pedagogisk leiar jobbar for motivasjon i personale. Ein erfaring vi har tatt med oss er at motivasjon er eit stort og individuelt omgrep som ein tolkar ulikt. Det er ikkje ein fasit på kva som motiverer det enkelte individ. Noko vi ser i etterkant av prosjektet er om oppgåva hadde våre større ville vi intervjuar både fagarbeidarar og styrar for å sjå kva dei ulike tilsettingsformene tenkjer om tema, og om dei er bevist på kva som auka motivasjonen for arbeidet.

## Litteraturliste

- Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Aasen, W. (2019). Vilkår for utvikling av en lærende barnehage – teamledelse og teamlæring i barnehagen. I Skogen, E (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 255–276). Fagbokforlaget
- Bergsland, M. & Jæger, H. (2018). Bacheloroppgaven. I M. Bergsland (Red.), *Bacheloroppgaven i barnehagelærer utdanningen* (s. 51–87). Cappelen Damm Akademisk.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D, Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Det norske samlaget.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2019). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal.
- Gotvassli, K. Å. (2019). Barnehagen som en lærende organisasjon: Teoretiske perspektiver. I E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 16–40). Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K. Aa. (2020). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Gotvassli, K. Å. & Skogen, E. (2019). Motivasjon og mestring i en lærende barnehage. I E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 139–158). Fagbokforlaget.
- Haugen, R. & Skogen, E. (2021). Holdninger og kommunikasjon. I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (s. 99–111). Fagbokforlaget.
- Helsedirektoratet. (2022, 21. januar). *Nivåinndeling av smitteverntiltak – trafikklysmodellen*. Henta 25. mars 2022 fra <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/smittevern-for-skoletrinn-1-7-covid-19/smitteforebyggende-tiltak/nivainndeling-av-smitteverntiltak-trafikklysmodell#referere>.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Udir. <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-nynorsk2017.pdf>
- Larsen, A. & Slåtten, M. (2019). *En bok om oppvekst*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Universitetsforlaget.

Lundestad, M. (2021). Konflikter i personalgrupper i barnehager. I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (s. 149–176). Fagbokforlaget.

Skogen, E. (2021). Ledelse i barnehagen . I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (s. 23–54). Fagbokforlaget.

Skogen, E. & Haugen, R. (2021). Motivasjon og selvbestemmelse. I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (s. 113–147). Fagbokforlaget.

Ødegård, E. & Røys, H. (2013). *Å dra lasset sammen*. Cappelen Damm Akademisk.

## Vedlegg - 1

### Intervju guide

Denne intervju guiden skal hjelpe oss som studentar og svare på følgande tema: motivasjon i personale til vår bachelor oppgåve. Intervju guiden skal vere eit hjelpemiddel og ein metode vi har valt å bruke ilag med både litteratur og forskingsbasert kunnskap.

- Kva er det som gjer at du som pedagogisk leiar blir motivert til arbeidet?
- Korleis jobbar du for å motivere dei øvrige tilsette på avdeling/basen?
- På kva måte kjem haldningane til dei øvrige tilsette fram i forhold til motivasjonsarbeidet du utfører? Er haldningane til dei øvrige tilsette med på å påverke din motivasjon som pedagogisk leiar?
- Har du nokre eksempel der du sjølv eller har sett korleis den indre motivasjonen påverka den ytre motivasjonen i personalgruppa?
- Som pedagogisk leiar er det utfordringar som gjere motivasjon arbeidet vanskeleg? Eventuelt eksempel.
- Er det tydlige forskjellar på motivasjon til arbeidet i forhold til om du er ein assistent, fagarbeider eller pedagogisk leiar? Eventuelt kva forskjellar er det, og har det noko betydning for praksisarbeid?

## Vedlegg - 2

### Samtykke skjema

## **Vil du delta i forskingsprosjektet «Korleis kan pedagogisk leiar arbeida for motivasjon i personalgruppa?»**

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit bachelor prosjekt der føremålet er å undersøke motivasjon i personale i barnehagen. I dette skrivet gjev vi deg informasjon om måla for prosjektet og om kva deltaking vil innebere for deg.

### **Føremål**

Føremålet med dette prosjekter er at vi skal gjennom ei bachelor oppgåve undersøke tema «motivasjon i personale». Ved å undersøke tema har vi laga ei problemstilling vi ynskje undersøke for å kunne hente ut resultat til oppgåva. Problemstillinga lyder slik:

«Korleis kan pedagogisk leiar arbeider for motivasjon i personalgruppa?».

Vi skal gjennom denne oppgåve skrive ein bachelor med eit omfang på 13 000 ord, som omhandlar tema motivasjon i personale.

### **Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet

v/Hanne Blaafalk

### **Kvifor får du spørsmål om**

Du mottar spørsmål om å delta som informant/intervjuperson til dette prosjektet, fordi du som pedagogisk leiar har kompetanse og erfaring om tema. Vi ønsker å undersøke korleis du som pedagogisk leiar jobbar med den indre og ytre motivasjon i personalgruppa du jobbar med.

### **Kva inneber det for deg å delta?**

Metoden me ønsker å bruka er intervju, som går under kvalitativ metode. Denne metoden har vi valt på bakgrunn av at vi er ute dine synspunkt som pedagogisk leiar/barnehagelærer, på vi undersøker.

Vist du ønsker å delta vil vi sende deg ein intervju guide som eit elektronisk dokument i godt tid før intervjuet. På denne måten kan du sjå kva hovudspørsmål vi har som utgangspunkt for intervjuet. Intervjuet vil foregå på din arbeidsplass og med ein varighet på ca. 1 time. Under intervjuet vil vi nytte lydopptakt for å sikre best mogleg grunnlag for tilverke og framsyning av datamateriale.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekkje samtykket tilbake utan å gje nokon grunn. Alle personopplysingane dine vil då bli sletta. Det vil ikkje føre til nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller seinare vel å trekkje deg.

### **Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og bruker opplysingane dine**

Vi vil berre bruke opplysingane om deg til føremåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandlar opplysingane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Dei som vil ha tilgang til opplysningane er underteikna studentar, rettleiar og prosjektansvarleg.

Namn og kontaktopplysingane dine vil vi erstatte med ein kode, som blir lagra på ei namneliste adskildt frå resten av datamaterialet vi samlar inn. Som deltakar vil du ikkje kunna atkjennast i bacheloroppgåva.

### **Kva skjer med opplysingane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?**

Opplysingane vil vi makulere/slette når prosjektet er avslutta/oppgåva er godkjend, noko som etter planen er 15.juni 2022.

### **Kva gjev oss rett til å behandle personopplysingar om deg?**

Vi behandlar opplysingar om deg basert på samtykket ditt.

På oppdrag frå Høgskulen på Vestlandet har personverntjenester vurdert at behandlinga av personopplysingar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettar**

Så lenge du kan identifiserast i datamaterialet, har du rett til:

innsyn i kva opplysingar vi behandlar om deg, og å få utlevert ein kopi av opplysingane,

å få retta opplysingar om deg som er feil eller misvisande,

å få sletta personopplysingar om deg,

å sende klage til Datatilsynet om behandlinga av personopplysingane dine.

Dersom du har spørsmål til studien, eller om du ønskjer å vite meir eller utøve rettane dine, ta kontakt med:

Høgskulen på Vestlandet ved rettleiar Hanne Blaafoalk

E-post: [hbla@hvl.no](mailto:hbla@hvl.no)

Tlf. 5558 5827 / 9323 5221

Vårt personvernombod: Trine Anikken Larsen

E-post: [personvernombod@hvl.no](mailto:personvernombod@hvl.no)

Tlf. 5558 7682

Dersom du har spørsmål knytt til Personverntjenester si vurdering av prosjektet kan du ta kontakt med:

Personverntjenester, på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

### Venleg helsing

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Hanne Blaafoalk

Student

Student

Rettleiar



### Vedlegg 3

#### Informasjonsskriv til informantane

##### Heisann

Vi \*\*\*\*\* og \*\*\*\*\* held på med vårt siste semester på barnehagelærer studie, og held no på med og skrive ei bacheloroppgåve. Tema i bachelor oppgåva er «motivasjon i personale», og ut i frå tema har vi utforma ei problemstilling som lyder slik:

*Korleis kan pedagogisk leiar arbeide for motivasjon i personalgruppa?*

Vi lurar på om du som pedagogisk leiar kunne tenke deg og stille som informant til å svare på nokre spørsmål knytt mot tema «motivasjon i personale»? Vi sender dette informasjonsskrivet til deg, då vi tenkjer at du vil være ein relevant kandidat som vil gi oss gode svar på våre spørsmål som vi har utforma.

Vi vil legge ved eit samtykke skjema og i denne mailen, der du kan lese meir om kva det bety for deg og delta i intervjuet, og dine rettigheter. Vi legg og ved intervjuguiden, slik at du kan sjå gjennom spørsmåla vi kommer til og stille deg, om du vel og takke ja til å stille som informant.

Om noko er uklart, ta kontakt på:

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Mob:

Mob:

E-post:

E-post:

-----  
**Med venleg helsing**

\*\*\*\*\* og \*\*\*\*\*

*Barnhagelærer studentar ved Høgskulen på Vestlandet*

