

# Medarbeidernes motivasjon

---

Hvordan arbeider pedagogiske ledere med å motivere sine medarbeidere?

**Elise Lund**

[kandidatnummer: 32]

**Bacheloroppgave**  
**[BDBAC4900]**

Trondheim, april 2023

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskole for Barnehagelærerutdanning og er godkjent som en del av barnehagelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling</b> .....	<b>5</b>
<b>2.0 Teoretisk grunnlag</b> .....	<b>6</b>
2.1 Begrepsavklaring.....	6
2.1.1 Pedagogiske lederrollen.....	6
2.1.2 Hvem er medarbeiderne?.....	6
2.2 Motivasjon.....	7
2.3 Hvorfor motivere andre?.....	7
2.4 Hvorfor er motivasjon viktig i barnehagen?.....	8
2.5 Indre og ytre motivasjon .....	9
2.6 Selvbestemmelsesteorien .....	10
2.6.1 Tilhørighet.....	11
2.6.2 Selvbestemmelse .....	11
2.6.3 Kompetanse .....	11
2.7 Mestring .....	12
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>13</b>
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode .....	13
3.2 Kvalitativ metode .....	14
3.3 Planlegging av datainnsamling .....	14
3.4 Valg av informanter .....	14
3.5 Adgang til felten.....	15
3.6 Gjennomføring av datainnsamling.....	15
3.7 Analyse .....	16
3.8 Kvalitetsvurdering .....	17
3.9 Etske retningslinjer .....	18
<b>4.0 Funn og drøfting</b> .....	<b>20</b>
4.1 Motivasjon.....	20
4.1.1 Hva motiverer? .....	20
4.1.2 Hvem har ansvaret med å motivere?.....	20
4.1.3 Hva kjennetegner en motivert medarbeider? .....	21
4.1.4 Hvordan motivere sine medarbeidere?.....	22
4.1.5 utfordringer knyttet til motivasjonsarbeid .....	23
4.2 Selvbestemmelsesteorien .....	24
4.2.1 Opplevelse av tilhørighet .....	24
4.2.1.1 Hva skaper tilhørighet?.....	24
4.2.1.2 Hvordan bidrar pedagogiske ledere i arbeidet med å skape tilhørighet? .....	25
4.2.2 Opplevelse av selvbestemmelse .....	26
4.2.2.1 Hvordan bidrar pedagogiske ledere i arbeidet med selvbestemmelse? .....	27
4.2.2.2 Vil medarbeiderne være med å bestemme? Fra en pedagogisk leders perspektiv.....	28
4.2.2.3 Får medarbeiderne delta aktivt i planleggings-, vurderings-, og beslutningsarbeid i barnehagen? .....	29

4.2.3 Opplevelse av kompetanse og mestring .....	29
4.2.3.1 Hvordan fordeler pedagogiske ledere ansvar og oppgaver? .....	30
4.2.3.2 Hvordan jobber pedagogiske ledere med å styrke kompetansen til sine medarbeidere? .....	31
4.2.3.3 Utfordringer knyttet til fordeling av ansvar og oppgaver .....	32
<i>4.3 Pedagogiske lederrollen .....</i>	<i>32</i>
4.3.1 Støtte sine medarbeidere .....	33
4.3.2 Klargjøre mål og forventninger .....	33
4.3.3 Vise at medarbeiderne betyr noe .....	33
<b>5.0 Avslutning og oppsummering .....</b>	<b>35</b>
<b>6.0 Litteraturliste .....</b>	<b>37</b>
<b>7.0 Vedlegg .....</b>	<b>39</b>
7.1 Samtykkeskjema .....	39
7.2 Intervjuguide .....	42

## Forord

Nå er fire år ved DMMH snart over, og verktøykassen min er blitt full av nyttig redskaper som jeg kommer til å få bruk for i barnehagehverdagen. I den anledning er det flere personer som fortjener en takk fra meg. Gjertrud Løseth, min «nye» venninne som jeg har fått gjennom studiet. Tusen takk for gode refleksjoner og diskusjoner, studietiden hadde ikke vært den samme uten deg. Min kjære samboer Henrik, takk for tålmodigheten og for at du alltid har troa på meg.

Takk til informantene mine som har satt av tid og stilt opp til intervju. Og ikke minst takk til mine to veiledere, Sissel Mørreaunet og Arnt Nordli, for at dere har hjulpet meg på veien.

## 1.0 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

I startfasen av bacheloroppgaven, var jeg innom mange ulike temaer. I utgangspunktet skulle jeg skrive om noe helt annet enn det jeg endte opp med. Etter innsamling av data og i begynnelsen av skrivingen, følte jeg meg umotivert og prosessen med oppgaveskriving ble tung og vanskelig. Jeg bestemte meg fort for å endre tema til motivasjon, for det er noe jeg virkelig interesserer meg for og som jeg synes er spennende.

Det å være motivert, fører ofte til handlinger. Personlig synes jeg det er en god følelse å være motivert for noe, da det ofte ender med at jeg får gjort noe produktivt og som bidrar til at jeg føler meg bedre. Jeg blir fornøyd med meg selv, og føler på mestring.

Jeg har jobbet i barnehage i 6 år, og har sjeldent opplevd og vært umotivert. Det er gøy å jobbe i barnehagen, det er varierende og det er høyt tempo – akkurat slik jeg liker det. I løpet av de årene har jeg hatt mange ulike arbeidsoppgaver som har gjort at jeg har fått en varierende og av og til uforutsigbar hverdag. Erfaringene og opplevelsene har bidratt til en personlig utvikling, ikke bare som pedagog, men også som menneske. Studiet på DMMH har lært meg å sette ord på hva som skjer, både med barn, ansatte, foreldre og meg selv.

Nå som jeg nærmer meg slutten på studiet, blir jeg mer og mer klar over at jeg skal ha en ny rolle i barnehagen. En rolle jeg ikke har hatt før, og som har stor betydning ikke bare for barn og foreldre, men også for medarbeiderne på avdelingen. Å ha motiverte medarbeidere anser jeg som en viktig faktor, for å kunne yte godt for barna i barnehagen. Jeg ønsker derfor å undersøke hvordan pedagogiske ledere arbeider for å motivere sine medarbeidere. Som også er min problemstilling:

***«Hvordan arbeider pedagogiske ledere med å motivere sine medarbeidere?»***

## 2.0 Teoretisk grunnlag

### 2.1 Begrepsavklaring

#### 2.1.1 Pedagogiske lederrollen

Barnehagen trenger ifølge Wadel (2023) ledere som kan styre barnehagen slik at man sikrer at barnehagen ivaretar sitt samfunnsmandat, og at den drives i henhold til barnehagens formål og verdigrunnlag slik det er uttrykt i barnehageloven og rammeplanen for barnehagen. Personalet i barnehagen har ulike roller og ansvarsområder. Styreren har det daglige ansvaret i barnehagen, det vil si det pedagogiske, personalmessige og det administrative. En av forutsetningene for forvaltning av pedagogisk og administrativ ledelse, er ifølge rammeplanen (2017) et godt samarbeid med barnehagens pedagogiske ledere, og øvrige personalet. Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i tråd med godt faglig skjønn (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). I det vektlegges det at pedagogisk leder skal arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områder han/hun er satt til å lede (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Styrere og pedagogiske ledere skal utøve pedagogisk ledelse på hvert sitt nivå, noe som gjenspeiler seg i arbeidsoppgavene. Styreren har det overordnede ansvaret, pedagogiske ledere er de som arbeider nærmest barnegruppene, og har det daglige oppfølgingsansvaret for barna og medarbeidere som er knyttet til barnegruppene (Hannevig, Lundestad & Skogen, 2020, s. 207). Wadel (2023) utdyper oppfølgingsansvaret pedagogiske ledere har, ved å si at ansvaret innebærer barnas behov for omsorg, lek, utvikling, læring og danning. Videre sier Wadel (2023) at pedagogiske ledere har administrative oppgaver knyttet til å administrere avdelingen. Det vil blant annet si å sikre rutiner og rammer, trygge rammer for barna, lage vaktplan og delegere praktiske oppgaver. For å nå barnehagens mål, anses høy motivasjon som er viktig faktor.

#### 2.1.2 Hvem er medarbeiderne?

Med begrepene medarbeidere og ansatte sikter jeg til de menneskene pedagogiske lederne jobber med og leder på en avdeling. Det kan være barnehagelærer, barne- og ungdomsarbeidere, fagarbeidere, assistenter eller spesialpedagoger.

## 2.2 Motivasjon

En forutsetning for å forstå hvordan en kan motivere sine medarbeidere, er å forstå selve motivasjonsbegrepet (Hannevig, Lundestad & Skogen, 2020, s. 246). Jeg tenker derfor at det er nødvendig med en definisjon av begrepet.

*Motivasjon er det som holder oss gående, det som er drivkraft og retning. Det er det som driver til aktivitet, handling og tenkning, og som i neste omgang resulterer i tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter, eller gir erfaringer og opplevelser, og som resulterer i læring på de forskjelligste områder. Det vi tilegner oss og lærer, vil i samspill med arveegenskaper drive den menneskelig utvikling fremover.*

*(Lillemyr, 2007, s. 31)*

Motivasjon sies å være drivkraften som får mennesker og dyr til å handle. Drivkraften er forankret i våre egne behov og motiver (Skogen og Haugen, 2021, s. 113). Hva som motiverer, vil derfor være individuelt fra individ til individ. Begreper som er blitt benyttet for å forklare motivasjon er behov, driv og motiv. Det ligger et behov bak valget, det er noe som driver oss til det, et bestemt motiv som er sterkt hos oss, og som sier noe om hva vi særlig er motivert for (Lillemyr, 2007, s. 16). Ifølge Meyer (2005) må mennesker motiveres av noe som betyr noe for dem, det må altså dekke et behov.

## 2.3 Hvorfor motivere andre?

Høy motivasjon hos medarbeiderne anses for å være oppskriften for å nå mål i alle typer bedrifter (Gotvassli, 2006, s. 133). De ansattes motivasjon i barnehagen er viktig, for at målene skal bli nådd. Lillemyr (2007) påpeker at kunnskap om motivasjon er viktig, spesielt for alle som har ansvar for motivering av andre. Kunnskapen har innvirkning på hvordan pedagogiske ledere bistår medarbeidere i å nå målsettingene i arbeidet (Hannevig, Lundestad & Skogen 2020, s. 246). Kjennskap til hva motivasjon innebærer og dens betydning, kan føre til at handlingene våre blir mer overveide og systematiske og basere seg på hva andre har erfart. I tillegg kan det ha betydning for hvordan relasjoner og positive samhandlinger utvikles.

Iversen (2016) skriver at det er medarbeidernes eget ansvar å motivere seg selv, og ikke lederens. Ifølge han skal ikke lederen motivere noen, men han kan legge tilrette for å skape trivsel og arbeidsglede. Trivsel og arbeidsglede kan bidra til motivasjon, som gagnar barnehagen godt. Likevel kommer Iversen (2016) med noen tips som kan hjelpe med å motivere andre. For eksempel det å gi medarbeiderne oppnåelig og utfordrende mål, delegere ansvar, oppfordre alle til å ta del i planlegging og nyskaping, frihet innenfor deres ansvarsområde, inkludere og holde alle orientert om beslutninger, hendelser og planer som angår dem og ikke minst gi ros og anerkjennelse (Iversen, 2016, s. 45).

Deci og Ryan (1991;2002; Lillemyr, 2007) foreslår tre prinsipper som vil være viktige utgangspunkter for en leder i en bedrift for å fremme indre motivasjon. Den første er støtte *selvstendighet*. Å støtte selvstendighet vektlegges det å berømme medarbeiderne for faglige initiativer, vise at man tror på dem og deres kompetanse når det gjelder å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte (Lillemyr, 2007, s. 203). *Klargjøre mål og forventninger* er det neste prinsippet, og omhandler det å hjelpe medarbeiderne til å få klarhet i mål, hva som forventes av dem, gi konkrete tilbakemeldinger og gi støtte (Lillemyr, 2007, s. 204). Det siste prinsippet er å vise at *medarbeideren betyr noe, og er viktig i organisasjonen*. Det er viktig at lederne på ulike nivåer viser at de bryr seg om og er interessert i medarbeiderne. Lillemyr (2007) skriver at det i stor grad handler om å benytte anerkjennende kommunikasjon og praktisere en anerkjennende væremåte, i det menes det å kommunisere at en anerkjenner og har respekt for medarbeiderne som likeverdige kollegaer i organisasjonen.

#### 2.4 Hvorfor er motivasjon viktig i barnehagen?

Lillemyr (2007) skriver at motivasjon er viktig fordi den først og fremst synes å styres av så mye av det et menneske foretar seg. Videre skriver han at om vi har kunnskaper om motivasjon og hva som er motiverende, kan vi bruke dette iblant annet pedagogisk sammenheng og i yrkeslivet, slik at en bedre kan forstå handlinger, tenkning og beslutninger. Som pedagogisk leder kan det derfor være en fordel å ha kunnskaper om hva som motiverer sine medarbeidere; en kan få et godt grunnlag for å påvirke andre til ønskelig atferd, til å oppmuntre eller oppfordre til initiativ og selvstendig, aktiv deltakelse (Lillemyr, 2007, s. 30).



Ledere i barnehagen har mange viktige oppgaver. En av dem er å tilrettelegge for motivasjon for sine medarbeidere. Gotvassli (2019) skriver at lederens oppgave vil være å motivere personalet sitt og legge til rette for at de mestrer kjerneoppgaven i barnehagen: å gi barna et tilbud som rammeplanen for barnehagen og loven krever. Betydningen av motiverte og kompetente voksne i barnehagen er blitt understreket flere steder, blant annet i *Kompetanse for fremtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020* (Kunnskapsdepartementet, 2013; Gotvassli, 2019, s. 175). I rammeplanen fra 2017, står det ingenting om motivasjon og betydningen av motiverte ansatte. Men det står at pedagogiske ledere skal veilede medarbeidere og lede arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor det området han eller hun er satt til å lede (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). For å realisere dette arbeidet som rammeplanen pålegger personalet, er det behov for at pedagogiske ledere arbeider for å skape motivasjon og engasjement hos sine medarbeidere (Hannevig, Lundestad & Skogen, 2020, s. 244).

Barnehagens ansatte kan sies å være organisasjonens viktigste ressurser, uten dem er det ingen som er med barna. De ansattes motivasjon for arbeidet, vil derfor være viktig. Kompetente og motiverte ansatte kan øke kvaliteten, da de yter ekstra for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 228-229). Barnehagen som virksomhet trenger en leder som kan stå frem med tanker, ideer og visjoner. Her blir lederens evner til å kommunisere og motivere avgjørende for innsatsen til de andre ansatte (Gotvassli, 2006, s. 134). Gjennom kommunikasjon og anerkjennelse vil medarbeiderne føle seg sett og hørt. Det er viktig at lederen arbeider med å skape en kultur som gir grobunn for motivasjon og mestring hos personalet, noe som i neste omgang danner basis for kvalitet i arbeidet i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 175). Kvaliteten i barnehagen kan bidra til at barna får et bedre barnehagetilbud.

## 2.5 Indre og ytre motivasjon

Det finnes ulike forklaringer på hvorfor og hva som motiverer mennesker. Faktorer som behov og interesse eller belønning og straff kan spille en rolle for vår motivasjon til å utføre handlinger. Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at ytre motivasjon dreier seg om at ansatte motiveres fordi de får en belønning eller oppnår et mål som ligger utenfor selve

arbeidsoppgaven. Denne type motivasjon kan være nyttig for å oppnå mål eller oppgaver, men det kan også ha sine begrensninger. Hvis motivasjonen utelukkende er basert på ytre faktorer, kan det føre til at man mister interessen for oppgaven når belønningen forsvinner. I tillegg kan det føre til at man ikke opplever tilfredshet eller glede ved å gjennomføre arbeidsoppgaver eller aktiviteter, men heller fokuserer på å få belønningen. Eksempel på ytre motivasjon kan være lønn, eller at barn rydder rommet sitt for å få en belønning etterpå.

Indre motivasjon er knyttet til selve oppgaven og arbeidet med oppgaven, fordi det gir gode opplevelser, mening, trivsel og glede (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243). Det vil si at indre motivasjon handler om å gjennomføre arbeidsoppgavene eller aktivitetene fordi det gir tilfredshet, glede og mening. Eksempel på indre motivasjon i barnehagesammenheng er ansatte som opplever genuin glede av å jobbe med barn, de får se barna i ulike settinger hvor mye utvikling og læring foregår. Et annet eksempel er at barn rydder rommet, ikke for å få en belønning, men fordi barnet opplever at et ryddig rom er en belønning.

Espedal (2010) skriver at medarbeidere som er indre motiverte har som regel glede av arbeidet, og opplever i større grad jobbtildfredshet.

## 2.6 Selvbestemmelsesteorien

I utarbeidelsen av intervjuguiden brukte jeg selvbestemmelsesteorien, heretter kalt SDT, som inspirasjon til spørsmålene. Forskningen på SDT viser at en person som opplever anerkjennelse for arbeidet sitt og føler medbestemmelse på arbeidsplassen, vil kunne utvikle indre motivasjon (Hannevig, Lundestad & Skogen, 2020, s. 249). For å utvikle indre motivasjon, er det visse behov som må bli dekt; *tilhørighet, selvbestemmelse og kompetanse*. Gotvassli (2019) skriver at medfødte behov vil utvikle seg i tråd med hvordan omgivelsene møter disse behovene, og gir tilbakemeldinger på. En pedagogisk leders væremåte og kompetanse kan være avgjørende for hvordan opplevelsen av å få dekt disse behovene i jobbsammenheng oppleves for medarbeiderne. Dermed kan pedagogisk leder påvirke sine medarbeideres motivasjon.

Behovene kan være forskjellige fra individ til individ, og kan endre seg over tid. Å forstå hvordan disse behovene kan dekkes og arbeide for å oppfylle dem, kan hjelpe en person til å føle seg mer motivert og i stand til å takle utfordringer og oppleve mestring i arbeidslivet og livet generelt.

### 2.6.1 Tilhørighet

Tilhørighet blir knyttet til en persons følelse av å høre til og være en del av en gruppe. Behovet tilhørighet kan bli dekt når en person føler seg akseptert og respektert av andre og opplever fellesskap og tilknytning til andre. For ansatte i barnehagen kan det si å føle seg som en del av personalgruppen, og identifisere seg med arbeidet som blir utført der. Det handler også om samspill mellom mennesker og hvor viktig aksept i sosiale forhold er for motivasjonen (Hanne, Lundestad & Skogen, 2020, s. 249). Sosiale samspill og relasjoner mellom mennesker, kan også ha noe å si for arbeidsmiljøet på avdelingen.

### 2.6.2 Selvbestemmelse

Selvbestemmelse kan referere til en persons følelse av å ha kontroll og valgfrihet. Behovet kan bli dekt når en har mulighet til å ta egne beslutninger og få påvirke. Opplevelsen av selvbestemmelse bør være reell, den ansatte må bli hørt og ha muligheter for å ta egne avgjørelser (Gotvassli, 2019, s. 188). I barnehagesammenheng kan det være at medarbeiderne får en viss grad av frihet og fleksibilitet i arbeidet, ha valgmuligheter og få muligheten til å uttrykke sine meninger og ideer. Når medarbeidere har en følelse av valgfrihet og kontroll, kan det øke deres motivasjon, engasjement og jobbtilfredshet.

### 2.6.3 Kompetanse

Kompetanse kan knyttes til en persons følelse av å ha evnen og ferdighetene som kreves for å mestre en situasjon eller en oppgave. Ferdighetene og evnene kan være lært gjennom utdanning eller gjennom erfaring. Behovet kan bli dekt ved å ha mulighet til å lære og utvikle nye ferdigheter og kunnskap, få tilbakemeldinger og opplevelse av suksess. En sentral lederoppgave er å fordele ansvar og oppgaver på en slik måte at alle ansatte skal oppleve mestring, uansett kompetansenivå (Gotvassli, 2019, s. 188-189). Om man mestrer arbeidsoppgaver, kan det også føre til økt glede over arbeidet man utfører. Å oppleve glede over arbeid, kan knyttes til indre motivasjon.

## 2.7 Mestring

Begrepet mestring kan vise til hvordan en person håndterer ulike oppgaver og utfordringer en møter. Å føle at en mestrer noe, vil kunne skape glede og tilfredshet og kan være en viktig motivasjonsfaktor for å håndtere nye oppgaver og utfordringer. Positive mestringsopplevelser påvirker ifølge Askland (2019) motivasjonen til framtidige prestasjoner. Det vil si at mestring påvirker vår motivasjon og innstilling i møte med og gjennomføring av nye arbeidsoppgaver og aktiviteter. Opplever man å mislykkes, kan det føre til at man ikke vil eller tør å gjennomføre oppgavene ved en senere anledning fordi man er redd for å ikke klare det. Sentralt i utvikling av selvbestemmelse og indre motivasjon er mestring av omgivelsene. Mennesker har ifølge Gotvassli (2019) et medfødt behov som medfører at vi søker å mestre omgivelsene våre. Det er derfor naturlig å knytte mestring av omgivelsene til utvikling av mestringsmotivasjon. Alt det vi gjør, er knyttet til en eller annen vurdering av både oss som personer og de handlingene vi gjør (Gotvassli, 2019, s. 186). Begrepet mestringsmotivasjon kan utvikles i to retninger; prestasjonsangst og økt motivasjon. Prestasjonsangst kan komme av følelse av mislykkethet, for store krav eller å ikke motta anerkjennelse for den jobben man gjør. Noen ansatte har utviklet prestasjonsangst fordi miljøet har stilt for vanskelige krav, eller fordi de er blitt satt i situasjoner som har vært vanskelige å mestre (Gotvassli, 2019, s. 186-187).

Økt motivasjon kan komme av relevante krav og arbeidsoppgaver som man mestrer og mottar positive og konstruktive tilbakemeldinger av. Ut fra om man får mye tilbakemelding på at man enten mestrer eller ikke mestrer, eventuelt blir utsatt for altfor vanskelige oppgaver, vil man utvikle en forventning om å lykkes eller ikke lykkes (Gotvassli, 2019, s. 187). I lys av dette kan vi si at mestring av omgivelsene er sentralt i utvikling av selvbestemmelse og indre motivasjon.

## 3.0 Metode

I en bacheloroppgave skal man som student, innhente data som er relevant for sin oppgave. For å gjøre det, må man velge metode. Begrepet metode er opprinnelig et greske ord, *methodos*, og betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 21). Det vil si at vi kan bruke metode for å finne svar på en bestemt problemstilling eller et konkret spørsmål. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvilken metode jeg har valgt, utvalg av informanter, gjennomføring av datainnsamling, analyse, kvalitetsvurdering og etiske retningslinjer.

### 3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Valg av metode har betydning for innsamlingsprosessen og resultatet. Det er derfor viktig å ha nødvendig kunnskap og kjennskap til ulike metoder, og hvordan man kan bruke disse metodene. For lite kunnskap om metoden man velger, kan føre til at forskningsprosjektet blir av dårlig kvalitet. Det er derfor lurt å bruke god tid på hva man ønsker å undersøke, for så å finne en passende metode til problemstillingen.

Samfunnsvitenskapelig forskningsmetode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan den skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 21). Det finnes ulike metoder man kan velge for å innhente data. Begrunnelsen for å velge én bestemt metode er at vi mener at akkurat den metoden egner seg best til å belyse spørsmålet eller problemstillingen på en best mulig måte (Dallan, 2020, s. 53). I hovedsak kan vi si at det er to hovedtyper: kvalitativ og kvantitativ. Skillet mellom de to metodene er hvordan data registreres og analyseres. Dallan (2020) skriver at de kvantitative metodene gir data i form av målbare enheter. Tallene gir oss muligheter til å foreta regneoperasjoner. Med kvalitative metoder, skriver Dallan (2020) at de tar sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Jeg har i min bacheloroppgave valgt å bruke kvalitativ tilnærming.

### 3.2 Kvalitativ metode

Metoden tar som nevnt sikte på ikke-målbare data, og kan brukes til systematisering av og gi innsikt i menneskelige uttrykk, enten språklige ytringer (i skrift eller tale) eller handling (atferd) (Bergsland & Jæger, 2022, s. 28). Kvalitative forskningsmetoder kan være intervju, observasjon, analyser av dokumenter, bilder, videoopptak og samtaler. Det er en fleksibel metode som gir innsikt i informantens virkelighetsforståelse, erfaringer og synspunkter. Ifølge Dallan (2020) forsøker det kvalitative intervjuet å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Jeg ønsker å undersøke hvordan pedagogiske ledere jobber for å motivere sine medarbeidere. I det ligger det spørsmål knyttet til deres egen forståelse av begrepet motivasjon og deres opplevelser og erfaringer med motivasjonsarbeid.

### 3.3 Planlegging av datainnsamling

Som en del av forberedelsen til intervjuet, satte jeg meg godt inn i faglitteratur som er relevant for min oppgave. Kunnskap om et fenomen er nødvendig for å kunne stille de riktige og viktige spørsmålene (Bergsland & Jæger, 2022, s. 32). Deretter lagde jeg en intervjuguide, med temaer tilpasset min problemstilling. Dallan (2020) skriver at en intervjuguide skal lede deg gjennom intervjuet, og er en hjelp til å huske de temaene som skal tas opp. Forarbeidet til intervjuguiden gjorde meg bedre rustet til å utarbeide gode og relevante spørsmål, samt bredere kunnskap om temaene jeg ønsket å undersøke.

Før jeg kunne gå ut i felten å intervju, måtte jeg søke til NSD for å få godkjenning til bruk av båndopptaker. Jeg ser på båndopptaker som er mulighet til å få med meg nødvendig informasjon, som jeg muligens hadde gått glipp av om jeg ikke hadde brukt det. For min egen del er det enklere å holde fokus på informanten, og heller skrive ned noen stikkord underveis som jeg eventuelt kan følge opp underveis.

### 3.4 Valg av informanter

I problemstillingen min søker jeg etter informasjon om hvordan pedagogiske ledere arbeider med å motivere sine medarbeidere. Det ble derfor naturlig å velge pedagogiske ledere som informanter. Det vil si at jeg har et strategisk utvalg av informanter. Strategisk utvalg betyr at man velger informanter eller en målgruppe som har egenskaper, kunnskaper og erfaringer

som er strategiske for å samle inn datamaterialet til problemstillingen (Bergsland & Jæger, 2022, s. 42). Jeg oppsøkte selv informantene, som jeg har et beskjentskap til fra før, og som jeg mente passet til min oppgave. I og med at kvalitativt intervju går i dybden, bør ikke antallet av informanter være for mange. Det er vanskelig å angi et eksakt antall informanter man trenger i et prosjekt, men innenfor en bacheloroppgave vil alt fra tre til fem være greit (Bergsland & Jæger, 2022, s. 33). Jeg har valgt å intervju tre pedagogiske ledere, som jeg mener kan bidra til gode mengder med data.

### 3.5 Adgang til felten

Spørsmålet om hvor undersøkelsen skal utføres, er avhengig av at forskeren får adgang til det miljøet de personene som er definert som relevante for problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 59). Jeg har selv valgt å gå ned i stillingsprosent i min egen jobb, dette for å få nok tid til å jobbe med bacheloroppgaven. Av den grunn, er jeg blitt mer fleksibel i forhold til når og hvor jeg kan innsamle data. Like fleksible var ikke informantene, og de ønsket å få gjennomført intervjuet i løpet av arbeidstiden. Informantene avtalte selv med egen arbeidsgiver om tidspunkt og dag som passet barnehagen/avdelingen best, og jeg møtte opp på deres arbeidssted til avtalt tidspunkt.

### 3.6 Gjennomføring av datainnsamling

Da intervjuguiden var ferdig, var jeg raskt ute med å kontakte informantene som jeg kjenner fra før. De var tilgjengelige for gjennomføring av intervju på kort varsel, noe som gjorde at jeg fikk komme i gang fort. Jeg sendte informantene informasjonsskriv og samtykkeskjema på forhånd. Før jeg startet intervjuene, brukte jeg tid på å høre om hvordan de hadde forstått informasjonen de hadde fått. Det kan gi en fin mulighet til å skape en felles forståelse av hensikten med intervjuet (Dallan, 2020, s. 85).

I alle tre intervjuene brukte jeg båndopptaker. Båndopptaker gir oss en visshet om at vi får med oss det som blir sagt, mens vi i intervjusituasjonen kan konsentrere oss mer om deltakerne som snakker (Tjora, 2021, s. 180). Å bruke båndopptaker gjorde det lettere for meg å være i nuet og følge opp det som ble sagt. Jeg hadde planlagt å notere underveis, men jeg fant fort ut i løpet av første intervju at det distraherer meg mer enn det hjalp. Det flyttet

fokuset mitt bort fra informanten og gjorde det vanskeligere for meg å høre og følge opp informantens svar.

Alle tre intervjuene ble gjort på informantenes arbeidssted. Å gjennomføre intervjuet på arbeidsstedet til informantene, vil ifølge Tjora (2021) kunne bidra til en mer avslappet stemning under intervjusituasjonen. Dette fordi arbeidsstedet er et sted informantene mest sannsynlig føler seg trygge. I tillegg kjente jeg informantene fra før, noe som også kan påvirke atmosfæren oss imellom. Ifølge Johannessen, Tuft & Christoffersen (2021) er det fare for at det avbrytes av mennesker eller telefoner, eller at noen overhører det på arbeidsstedet til informantene. Da jeg gjennomførte intervjuet med informant 1, satt vi på pauserommet. Vi fikk for det meste sitte i fred, men noe gjennomgangstrafikk var det under intervjuet. Det virket ikke å plage informanten noe særlig, og heller ikke meg. Jeg tror ikke gjennomgangstrafikken påvirket datamaterialet på noe som helst måte.

Ved gjennomføringen av intervju til informant 2, fikk vi være helt i fred. De har et eget møterom som informanten hadde booket i anledningen til intervjuet. Sammenlignet med intervjuet til informant 1, fikk vi noe bedre flyt i gjennomføringen av intervjuet. Dette kan komme av at vi fikk sitte uforstyrret, i tillegg var det naturlige overganger og pauser i gjennomføringen av intervjuet.

I likhet med informant 1, måtte gjennomføring av intervjuet til informant 3 foregå på pauserommet. I rommet var det både sofa og bord som hørte til, samt et lite møtebord med tilhørende stoler. Informanten valgte å sette seg ved møtebordet. Jeg opplevde intervjuet som litt mer formelt enn de andre intervjuene, da vi satt mer oppreist og fikk bedre øyekontakt. Det var heller ikke gjennomgangstrafikk, så vi fikk dermed sitte uforstyrret.

### 3.7 Analyse

Etter innsamling av datamaterialet, begynner analysedelen av oppgave. Å analysere betyr å dele opp noe i biter eller elementer (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2021, s. 152). Jeg benyttet meg av kvalitativ forskningsmetode, som til slutt ga meg skriftlig tekst. Å skrive ned ord for og av det som blir sagt, gir mulighet til å gjenoppleve intervjuet. Dette kalles å transkribere (Dallan, 2020, s. 95). Arbeidet med å transkribere tok tid, jeg gikk gjennom intervjuet flere ganger for å forsikre meg at jeg hadde fått med meg alt. For å få full oversikt



over datamaterialet, fant jeg det mest ryddig å printe ut transkriberingen. Jeg prøvde å gå systematisk til verks ved å se etter likheter og markere de ulike intervjuene med markeringstusj med fargekoder. Dette ble gjort med de 4 første spørsmålene før jeg ga opp, da det ble for vanskelig for meg. Jeg måtte redusere datamengden og skape orden, struktur og mening på en annen måte. Et nytt dokument på dataen ble derfor opprettet, hvor jeg kun skrev inn de konkrete svarene informantene ga til spørsmålene. For å klare å holde orden på dette, brukte jeg intervjuguiden aktivt. Jeg tok utgangspunkt i den, og lagde et skjema med 3 bolker. Her er eksempel fra temaet om motivasjon og første spørsmål:

### Motivasjon

#### 1. Hva er det som motiverer deg i arbeidet som pedagogisk leder?

Informant 1	Informant 2	Informant 3
At dagene ikke er like. Faste rutiner.	Blir motivert av at andre er motiverte.	Nok ansatte på jobb. Føle mestring.

Og slik gjorde jeg det med alle spørsmålene.

Ved å gjøre det på denne måten, klarte jeg enklere å se likheter og ulikheter. Og hvis det var noe som virket uklart, gikk jeg tilbake til transkriberingen og opptaket.

## 3.8 Kvalitetsvurdering

Jeg valgte en kvalitativ forskningsmetode for å få innsikt i informantens tanker, erfaringer og kunnskap om motivasjonsarbeid av medarbeiderne sine. Ingen metode er feilfri, det er derfor viktig å være kritisk og reflektere over metoden og egne innsamlingsstrategier. I den sammenheng er det viktig å vurdere *validitet* og *reliabilitet*.

*Reliabilitet* kan i kvalitative studier knyttes til spørsmålet om pålitelighet, om forskningen utføres på en tillitvekkende måte, om hvor pålitelig datamaterialet er, hvordan det samles inn og hvordan det bearbeides, analyseres og tolkes (Bergsland & Jæger, 2022, s. 44). Jeg har økt reliabiliteten i oppgaven min ved å sørge for at intervjuobjektene har hatt de samme forutsetningene for intervjuene. De har selv fått velge tid og sted for intervjuet, i tillegg mottok alle informantene informasjonsskjemaet i forkant. Jeg valgte ikke å gi intervjuguiden i forkant, det kan være et hinder for en god og åpen samtale. Med det mener jeg at de kunne

forberedt seg på å gi de «riktige» svarene, jeg ønsket heller å motta svarene de kom på i øyeblikket.

*Validitet* refererer til hvorvidt empiriske funn er gyldige og relevante for forskerens problemstilling. Validitet kan i kvalitative studier knyttes til troverdighet og overførbarhet. (Bergsland & Jæger, 2020, s. 44). I min forskning har jeg forsøkt å oppnå validitet ved å sikre at min intervjuguide og svar fra mine informanter samsvarer med det jeg ønsker å undersøke. Alle tre informantene jobber som pedagogiske ledere, som har ulike erfaringer og opplevelser knyttet til motivasjonsarbeid av medarbeiderne. Jeg mener at jeg har lykket med å oppnå validitet, da jeg har fått godt grunnlag for å analysere det innsamlede materialet i henhold til min problemstilling, noe som styrker validitet i oppgaven min.

### 3.9 Ethiske retningslinjer

Når man bruker kvalitativ forskningsmetode er man i direkte kontakt med mennesker, en viktig del ved bruk av den metoden er å tenke gjennom etiske utfordringer. Ethiske overveielser handler om mer enn å følge regler. Det betyr å tenke gjennom hvilke etiske utfordringer arbeidet vårt medfører (Dallan, 2020, s. 167). Som en forberedelse til intervjuet, leste jeg meg opp på hva teorien sier om forskerens etiske ansvar. Bergsland & Jæger (2022) knytter forskerens ansvar til tre hovedprinsipper:

*Informert samtykke.* Dette prinsippet innebærer at informantene informeres om undersøkelsens overordnede mål, at deltakelse i undersøkelsen er frivillig, og at personen kan trekke seg når som helst uten at dette får negative konsekvenser (Bergsland & Jæger, 2022, s. 47). Jeg hadde på forhånd sendt ut informasjonsskriv om forskningsprosjektet, samt samtykkeskjema. Dermed var informantene informert om at undersøkelsen var anonym, frivillig og at de kunne trekke seg når som helst. Før intervjustart brukte jeg også tid på å høre om informantene hadde forstått informasjonen de hadde fått.

Bergsland & Jæger (2020) skriver at det kan være vanskeligere å ivareta informantenes anonymitet fordi hendelser, historier eller ord kan være gjenkjennelige. For å sikre *konfidensialitet*, som er den andre hovedprinsippet, må derfor studenten gi koder eller fiktive navn på deltakerne i selve bacheloroppgaven (Bergsland & Jæger, 2020, s. 47). I arbeidet med å sikre informantenes konfidensialitet, har jeg kun hatt telefonkontakt med dem for å avtale tidspunkt og sted for gjennomføring av intervju. I dokumentene mine er de lagret som

informant 1, informant 2 og informant 3. Det samme gjelder på båndopptakeren, hvor opptakene blir slettet ved innlevering av bacheloroppgave.

Det tredje prinsippet er *konsekvenser*. Forskere må vurdere hvilke konsekvenser prosjektet kan ha for deltakerne som er med i undersøkelsen (Bergsland & Jæger, 2020, s. 49). Jeg har vurdert og konkludert med at det ikke vil være noe form for konsekvenser for informantene i min undersøkelse, da jeg har forholdt meg til de etiske retningslinjene.

## 4.0 Funn og drøfting

Ut ifra datainnsamlingen og funn velger jeg å drøfte det med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, som var inspirasjonen til intervjuguiden.

### 4.1 Motivasjon

#### 4.1.1 Hva motiverer?

*«All motivasjon er jo individuelt. Så det som motiverer meg, må ikke nødvendigvis motivere deg».*

*Informant 2*

Informantene mine svarer ulikt på hva som motiverer dem, noe som kan komme av at de har ulike motiver og behov. Ut ifra teoretikernes definisjoner av begrepet motivasjon, kan vi si at det er drivkraften eller drivkreftene som får oss til å handle. Hva som er drivkraften, er ifølge Skogen & Haugen (2021) forankret i våre egne behov og motiver.

Informant 1 blir motivert av at det er variasjon i dagene på barnehagen. Informant 2 blir motivert av motiverte kollegaer og godt humør. Mens informant 3 blir motivert av god bemanning, følelse av mestring og utfordringer, samt ansatte som viser engasjement. For at informant 1 ikke skal bli umotivert i sitt arbeid som pedagogisk leder, er variasjon av arbeidsoppgaver og en variert arbeidshverdag viktig. For at informant 3 skal være motivert i sin jobb som pedagogisk leder, trenger hun å føle på mestring og utfordringer.

Utifra funnene fra informantene kan vi se at det som motiverer er individuelt, noe som kan komme av at deres behov og motiver er forskjellig. For at pedagogiske ledere skal kunne motivere sine medarbeidere, er ifølge Lillemyr (2007) kunnskap om motivasjon og hva som motiverer viktig. Om pedagogiske ledere har tilegnet seg kunnskap om hva motivasjon er og hva som motiverer sine medarbeidere, vil de lettere bistå de i å nå målsettingene i arbeidet (Hannevig, Lundestad & Skogen 2020).

#### 4.1.2 Hvem har ansvaret med å motivere?

*«... men som pedagogisk leder føler jeg et ansvar, også fordi vi har rammevilkår og lovverk vi skal følge».*

*Informant 1*

Ifølge Iversen (2016) er det medarbeidernes eget ansvar å motivere seg selv og ikke lederens. Noe alle mine tre informanter er enige i, utifra mine funn. Informant 1 føler likevel på et ansvar for å motivere medarbeiderne. Ansvarsfølelsen for å motivere, kan komme av arbeidsoppgavene pedagogiske ledere er satt til å lede. Pedagogiske ledere skal veilede medarbeiderne og lede arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling i arbeidet i barnegruppen eller innenfor det området han eller hun er satt til å lede (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

Har man umotiverte medarbeidere, kan man møte på utfordringer knyttet til barnehagens kjerneoppgave, som er å gi barna et tilbud som rammeplanen for barnehagen og loven krever (Gotvassli, 2019). Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) øker kvaliteten i barnehagen av kompetente og motiverte ansatte. Det vil derfor si at umotiverte medarbeidere kan bidra til at kvaliteten på barnehagen blir dårligere. I tillegg kan også arbeidsmiljøet bli dårlig, som gjør at medarbeiderne ikke trives på jobb. Følger av dette kan for eksempel være at arbeidsoppgavene ikke blir gjort ordentlig i tråd med hva rammeplanen og lovverket krever. For å forebygge at dette skjer, kan pedagogiske ledere ta i bruk ulike strategier for å skape arbeidsglede og trivsel som er faktorer som kan øke motivasjon. Iversen (2016) skriver blant annet at man kan gi medarbeiderne oppnåelige og utfordrende mål, delegerer ansvar, at de får medvirke i planlegging, valgfrihet innenfor deres ansvarsområde og å gi de ros og anerkjennelse. Selv om pedagogiske ledere ikke har ansvaret eller føler at de har ansvaret for å motivere sine medarbeidere, har de en stor påvirkningskraft i form av hvordan de velger å lede avdelingens personale.

#### 4.1.3 Hva kjennetegner en motivert medarbeider?

*«Det at de kan komme med ideer selv, til hva de kan gjøre».*

*Informant 1*

En godt motivert medarbeider kjennetegnes ifølge to av mine informanter av at de kommer med ideer og innspill selv. Det kan tolkes slik at en medarbeider som bidrar aktivt med innspill og ideer er motivert, mens en som ikke gjør det er umotivert. Dette trenger ikke å være tilfelle. Ofte så tenker man seg at medarbeiderne skal komme med forslag og innspill på

møter. Men man kan også se på hva som blir gjennomført på en avdeling. Innspill og ideer kan være noe medarbeiderne gjennomfører, uten å alltid vise til eller forteller høyt om det. Det kan foregå mye i det «skjulte», som man ikke alltid tenker over.

Informant 3 opplever at en motivert medarbeider er spørrende og engasjert, viser humor og føler på mestring. Positive mestringsopplevelser påvirker ifølge Askland (2019) motivasjonen og innstilling i møte med og gjennomføring av nye arbeidsoppgaver og aktiviteter. Å gi medarbeiderne oppgaver som de mestrer, kan bidra til en positiv innstilling til lignende oppgaver ved en senere anledning. Å mestre noe vil derfor kunne skape glede og tilfredshet, og være en viktig motivasjonsfaktor.

#### 4.1.4 Hvordan motivere sine medarbeidere?

*«Jeg ville kartlagt. Kartlagt hva som motiverer mine medarbeidere eller kollegaer. Så ville jeg lagt en plan på hva som er kompetansen til hver enkelt sånn at folk får vist hva de er gode for».*

*Informant 2*

Gotvassli (2019) skriver at det er lederens oppgave å motivere personalet sitt og legge til rette for at de mestrer kjerneoppgaven i barnehagen. Kunnskaper om hva motivasjon er, og hva som motiverer dine medarbeidere vil være sentralt i motivasjonsarbeid. Nå vet vi at hva som motiverer, er individuelt og kommer fra en persons motiver og behov. Et godt utgangspunkt kan være å finne ut av hva som motiverer sine medarbeidere, og i det arbeidet finnes det flere ulike strategier man kan bruke. Informant 2 ville ha kartlagt hva som motiverer dem. Om man gjør det på denne måten, er man avhengige av at medarbeiderne er ærlige. De må tørre å fortelle sin pedagogiske leder om hva som faktisk motiverer dem, og hvordan. Hvis de ikke er det eller tør det, kan man kanskje se det på kroppsspråket. Informant 1 nevnte at kroppsspråket kan være en måte å se om medarbeiderne er motiverte. *«Jeg tror vi mennesker er gode på det med kroppsspråklekkasje»*. Gjennom observasjoner kan man legge merke til kroppsspråket til andre. Det man da kanskje ser etter er utstråling, hvordan de utfører oppgaver, om det er engasjement eller ikke og humør. Om en medarbeider virker negativ, har dårlig humør og utstråling eller er nedstemt, kan man ta personen til side og høre om hvordan det går. Deretter kan man prøve å finne løsninger på problemet sammen.

*«At de kommer med ideer selv, og tar initiativ til å gjøre ting».*

*Informant 3*

Informantene nevnte at motiverte medarbeidere kjennetegnes av at de kommer med ideer og innspill. Ifølge Meyer (2005) må mennesker motiveres av noe som betyr noe for dem. Det kan tenkes at medarbeiderne kommer med innspill og ideer de selv synes er interessante og artige, og som betyr noe for dem. *«De vil aldri foreslå noe de ikke vil»*, forteller informant 2. For å motivere sine medarbeidere, kan pedagogiske ledere ta deres innspill og ideer til etterretning og bruke de aktivt i arbeidet som utføres i barnehagen. Å ta i bruk deres innspill og ideer, kan knyttes opp mot behovet selvbestemmelse som omhandler blant annet å ha mulighet til å uttrykke sine meninger og ideer. Om medarbeiderne ikke opplever at deres innspill og ideer blir brukt, kan føre til at de slutter å komme med ideer. Det kan føre til at man kan gå glipp av gode innspill som kan øke kvaliteten i barnehagen. I tillegg kan det hende at motivasjonen deres avtar, som følge av å ikke bli hørt.

#### 4.1.5 Utfordringer knyttet til motivasjonsarbeid

*«Vi har ei som påvirker de andre assistentene. Så de andre som kanskje har vært positive, blir påvirket».*

*Informant 3*

Informant 3 forteller at avdelingen er i en endrings- og utviklingsprosess, og at de møter på motstand fra en assistent som påvirker de andre i negativ forstand. Uansett hvilken stilling man har i barnehagen, har man en påvirkningskraft som kan gå utover andre, både positivt og negativt. Har man umotiverte ansatte, kan det gå utover målene man har satt i for eksempel endrings- og utviklingsprosessene. Oppskriften for å nå alle typer mål i bedrifter, anses ifølge Gotvassli (2019) å være høy motivasjon. Jobber man med umotiverte medarbeidere, blir det en tung og vanskelig prosess med å nå de ulike målene. Pedagogiske ledere har oppfølgingsansvar (Lundestad, 2020, s. 207), og i dette arbeidet kan de jobbe med å skape en kultur hvor uenighet kan bidra til refleksjon og utvikling i stede for negativitet. Den gode kulturen kan være med på å gi grobunn for motivasjon og mestring hos personalet, noe som i neste omgang danner basis for kvalitet i arbeidet i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 175).

Hvis pedagogisk leder ikke klarer å løse det sammen med sine medarbeidere, kan det være en løsning å involvere styrer. Dette ble gjort av informant 3: «... *hun har vært på egen samtale med styrer*». Styren er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativt (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

## 4.2 Selvbestemmelsesteorien

### 4.2.1 Opplevelse av tilhørighet

I teorien om tilhørighet blir samspill mellom mennesker og sosiale forhold nevnt som viktige faktorer for motivasjonen (Hannevig, Lundestad & Skogen, 2020, s. 249). Tilhørighet handler om å føle seg inkludert og som en del av et fellesskap. Når man opplever å være en del av en gruppe, kan man føle på fellesskap og tilknytning til andre. I dette tilfelle, vil det være snakk om medarbeiderne til pedagogiske ledere i barnehagen.

#### 4.2.1.1 Hva skaper tilhørighet?

*«Når vi har felles mål, som oppleves som oppnåelig. Da føler vi på tilhørighet».*

*Informant 2*

Det finnes flere måter å jobbe med å skape tilhørighet på. Informant 2 nevnte at felles mål kan være en faktor. En måte å se det på er at tilhørighet skapes gjennom å jobbe mot felles mål, ved samarbeid, å møte utfordringer sammen og å nå målene man har satt. Å samarbeidet på den måten, kan føre til at medarbeiderne får en følelse av å høre til og er en del av gruppen. Både informant 1 og 2 nevnte i intervjuene at det å føle seg som en del av noe større, som for eksempel en ansattgruppe, kan bidra til økt følelse av tilhørighet. Informantene snakker utifra sine egne oppfattelser og erfaringer, så det er dermed ikke sagt at pedagogisk lederes medarbeiderne opplever det på samme måte. Men oppskriften til å nå alle typer mål i bedrifter er ifølge Gotvassli (2019) høy motivasjon. Å føle på tilhørighet er en viktig faktor for motivasjonen.



*«Vi prøver å gjøre noe hyggelig for å skape et samhold».*

*Informant 1*

Felles for to av informantene var at de (barnehagen) forsøkte å skape tilhørighet gjennom å gjøre noe hyggelig på personalmøter. På avdelingen til informant 1 pleier de å rullere på å ta med noe godt til personal- og avdelingsmøter. Møtene til informant 3, pleier å starte med pizza og noe sosialt. I tillegg prøver de å gjøre noe sosialt utenfor jobb av og til. Mat og noe godt på møter kan skape glede og trivsel, som igjen kan øke medarbeiderne tilknytning og tilhørighet til barnehagen og kollegaer. Det kan stilles spørsmål om det skaper mer motivasjon for det øvrige arbeidet i barnehagen, og om følelsen av trivsel og glede smitter over på arbeidet som skal utføres neste arbeidsdag. Noe godt og mat til møter, kan virke som ytre motivasjonsfaktorer. Ytre motivasjon dreier seg ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) om at ansatte får en belønning eller oppnår et mål som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven.

Utifra mine funn når det gjelder å skape tilhørighet, er det eksempelvis ingen som kommer inn på det med å identifisere seg med arbeidet som blir utført i barnehagen. Om man identifiserer seg med arbeidet, kan man føle seg mer tilfredshet og arbeidet kan gi mer mening for den enkelte. I tillegg kan man bli mer motivert til å gjøre en god jobb. I barnehagen kan det være for eksempel være snakk om å skape felles verdier og en felles pedagogisk plattform.

#### *4.2.1.2 Hvordan bidrar pedagogiske ledere i arbeidet med å skape tilhørighet?*

*«Jeg pleier å spør dem. Og så henger jeg opp planer som de kan fylle inn, kanskje jeg skriver noen eksempler først. Om de får komme med forslag, da tror jeg at de føler tilhørighet. I alle fall til det de holder på med».*

*Informant 2*

Informant 2 prøver å inkludere sine medarbeidere i planleggingen, og tenker at det vil gjøre at de føler på tilhørighet. Å la medarbeiderne delta aktivt i planleggingen, gjør at de muligens føler eierskap til aktivitetene eller oppgavene som skal gjennomføres. Når forslagene til medarbeiderne blir brukt kan de bli mer indre motiverte, fordi selve oppgaven og arbeidet gir gode opplevelser, mening, trivsel og glede (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243).

Informant 3 forteller at hun benytter seg av IGP, som står for individuell, gruppe og plenum på avdelingsmøter. Det vil si at medarbeideren på forhånd skal enten skrive ned en praksisfortelling, ta med bilde eller annen dokumentasjon fra eller om et bestemt tema. Deretter skal de sitte to og to og reflektere sammen, og til slutt skrive et referat som deles i plenum. Hensikten med IGP er at alle får bidratt med refleksjoner, enten det er anonymt eller ikke. Av erfaring forteller informant (3) at det som regel er noen som ikke tør eller vil si noe høyt, og for å passe på at deres stemme blir «hørt» gjennomfører de IGP jevnlig. Metoden skal dermed sørge for at alle skal få sagt sitt, på sine egne premisser. En ulempe med metoden, kan være at den ikke gjennomføres hyppig nok for de som ikke tør å snakke høyt i plenum. Det kan derfor ta tid for enkelte å faktisk få uttrykt det de ønsker.

Begge informantene tenker at tilhørighet er knyttet til at medarbeidernes stemme skal bli hørt og at de skal bli sett, men at de bruker ulike strategier i tilnærmingen sin. Informant 2 og 3 jobber for at medarbeiderne skal få en følelse av å høre til i gruppen ved å tilrettelegge for måter å medvirke i det daglige i barnehagen.

Ingen av informantene nevner noe om hvordan de kan jobbe for å skape en kultur der alle føler at de tør å si noe høyt. Det snakkes heller om å tilrettelegge for de som ikke tør, dermed blir heller ikke medarbeidere som ikke vil snakke høyt, utfordret. Hadde de brukt mer tid på å finne ut av hvorfor noen ikke vil eller tør å snakke høyt, eller hvordan de kan få alle til å føle at det er trygt å snakke høyt, kunne avdelingene opplevd og fått flere innspill og ideer. Og muligens mer motiverte medarbeidere.

#### 4.2.2 Opplevelse av selvbestemmelse

Selvbestemmelse handler om en persons følelse av å ha kontroll og valgfrihet. Når mennesker opplever at de har valgfrihet over sine handlinger og livet sitt, kan det føre til økt motivasjon, engasjement og trivsel. Opplevelsen av selvbestemmelse bør vær reell, den ansatte må bli hørt og ha muligheter for å ta avgjørelser (Gotvassli, 2019, s. 188). Det krever at pedagogiske ledere er oppmerksomme på sine medarbeidere, og at medarbeiderne forteller sine pedagogiske ledere om hva de liker å gjøre, samt om sine utfordringer.

#### 4.2.2.1 Hvordan bidrar pedagogiske ledere i arbeidet med selvbestemmelse?

*«I samlingsstund har vi temaet matematikk for øyeblikket: antall, rom og form. Da bestemmer ikke jeg innholdet i samlingsstunden, men krever at noe av innholdet er matematikkfaglig.*

*Trenger de inspirasjon eller hjelp, stoler jeg på at de kommer til meg».*

*Informant 1*

Informant 1 presiserer at temaet for samlingsstunden kan være gitt, men at innholdet til samlingsstunden kan medarbeiderne få bestemme selv i de fleste tilfeller. Informanten selvstendiggjør sine medarbeidere og stoler på at de kommer til henne om de trenger hjelp eller inspirasjon. Arbeidsmetoden bidrar til at medarbeiderne får muligheter til å ta egne beslutninger utifra en bestemt ramme, som i dette tilfelle blir temaet matematikk. Gotvassli (2019) skriver at den ansatte må bli hørt og ha muligheter for å ta egne avgjørelser. På den ene siden vil dette kunne føre til økt motivasjon og eierforhold til det de gjør, da medarbeiderne får en viss form for valgfrihet. På den andre siden, kan noen oppleve dette som vanskelig. Å gjennomføre samlingsstund krever en del, og for mange kan det være en arena hvor de føler at de mislykkes. Noen ansatte har utviklet prestasjonsangst fordi miljøet har stilt for vanskelige krav til dem, eller fordi de er blitt satt i situasjoner som har vært for vanskelige å mestre (Gotvassli, 2019, s. 186-187). Det kan være mange barn som skal delta, man får all oppmerksomheten rettet mot seg, det skal synges og samtales om ting. Informant 2 forteller om det, «... og samlingsstund er kjempevanskelig for noen og da tar jeg den ofte selv». Pedagogisk leder kan i arbeidet med samlingsstund senke kravene til sine medarbeidere, slik at de ikke opplever det som skummelt, vanskelig eller ubehagelig. Man kan se på hvor lenge samlingsstunden skal vare, kanskje redusere lengden og hjelpe de med innholdet til samlingsstunden. Man kan ikke alltid stole på at medarbeiderne kommer til deg hvis de trenger hjelp. Å lage et utgangspunkt på forhånd, for eksempel en kurv med sangkort, aktiviteter osv, kan være en bidragsyter til å komme i gang. Når medarbeiderne blir tryggere på seg selv og arbeidsoppgavene vil de kanskje oppleve mestring. Det kan føre til at de endrer innstillingen sin i møte med andre utfordrende oppgaver, som bidrar til økt motivasjon.

4.2.2.2 Vil medarbeiderne være med å bestemme? Fra en pedagogisk leders perspektiv.

*«De får tilbud og kom med innspill, men det er som regel lite de kommer med».*

*Informant 2*

*«Noen er opptatt av å få ta avgjørelser».*

*Informant 3*

I likhet med hva som motiverer en person, er også ønsket om å medvirke individuelt. Lillemyr (2007) skriver at motivasjon er viktig fordi den først og fremst synes å styres av så mye av det en mennesket foretar seg. Om medarbeiderne deltar aktivt i planleggings- vurderings- og beslutningsarbeid i barnehagen, er det en større mulighet for at deres motivasjon øker. Motivasjonen kan komme av at medarbeiderne opplever en form for valgfrihet i forhold til arbeidsoppgaver, ansvar og selvbestemmelse som er et behov i selvbestemmelsesteorien.

Informant 2 opplever at medarbeiderne kommer med lite innspill. *«De får ansvar, men jeg opplever at de ikke liker det. Jeg må utfordre dem, slik at de blir tryggere på seg selv og oppgaver, litt etter litt».* Det kan være mange ulike årsaker til at medarbeiderne ikke ønsker å delta aktivt i beslutningsarbeid. For eksempel kan de ha tidligere erfaringer og opplevelser av at de deltar aktivt, men at deres innspill og ideer ikke blir brukt i arbeidet. Eller at de blir utfordret på noe de slett ikke føler seg komfortabel med. Å utfordre medarbeiderne på den måten informant 2 sier hun må, kan bidra til at de blir tryggere etter hvert som gjør at de føler mestring og eventuelt økt motivasjon.

*«Det er ulikt om de ønsker å være med å bestemme, men det hadde vært en fordel om de deltok, da hadde de fått med eierforhold til det de gjør».*

*Informant 1*

Informant 1 utdyper at det er ulikt om medarbeiderne ønsker å være med planleggings- vurderings- og beslutningsarbeid, og at det avhenger av deres motivasjon. En fordel hadde vært om pedagogisk leder visste hva som motiverte sine medarbeidere, fordi det kan gi et godt grunnlag for å påvirke andre til ønskelig atferd (Lillemyr, 2007, s. 30). Ifølge Lillemyr (2007)

kan pedagogisk leder med kunnskaper om hva som motiverer medarbeiderne, også oppmuntre eller oppfordre til initiativ og selvstendig og aktiv deltakelse. Som leder kan man derfor delegere ansvar og oppgaver utifra medarbeidernes interesser og ferdigheter.

#### 4.2.2.3 Får medarbeiderne delta aktivt i planleggings-, vurderings-, og beslutningsarbeid i barnehagen?

*«Det meste av planleggingen foregår på ledermøter. Vi går gjennom planene på avdelingsmøter, hvor medarbeiderene får mulighet til å komme med innspill».*

*Informant 3*

Planlegging i barnehagen foregår på ulike nivåer og kan være ulik fra barnehage til barnehage. Planleggingen kan blant annet skje på personal-, avdelings- og ledermøter. Informant 3 forteller at det meste av planleggingen i deres barnehage foregår på ledermøter, for så å at de gjennomgår planene på avdelingsmøtene med resten av personalgruppen. På ledermøter er det som regel pedagogiske ledere med styrer som deltar. Ifølge Wadel (2023) har pedagogiske ledere administrative oppgaver knyttet til avdelingen. Det er blant annet å delegere praktiske oppgaver, noe som kan være en del av planleggingen de gjennomgår på ledermøter. Medarbeidernes mulighet til å påvirke i prosessene, kan derfor virke minimal. Når det på ledermøter blir laget en overordnet plan over det som skal skje, kan deltagerne på møte også ha en visjon og idé om hva innholdet videre skal være i planene. Å ha lagt noen føringer fra starten av, kan påvirke medarbeidernes opplevelse av valgfrihet og kontroll. I tillegg vil det kunne påvirke medarbeidernes glede og jobbtilfredshet for arbeidet i barnehagen, som ifølge Espedal (2010) er faktorer som kan føre til indre motivasjon. Å inkludere medarbeiderne tidligere i prosessen, ved å ta med deres innspill og ideer på ledermøter kan være forslag som bevarer deres mulighet til å påvirke.

#### 4.2.3 Opplevelse av kompetanse og mestring

Kompetanse blir i SDT knyttet til en persons følelse av å ha evnen og ferdighetene som kreves for å mestre en situasjon eller oppgave. Når medarbeiderne i barnehagen opplever at de er kompetente og mestrer oppgavene, kan det øke deres indre motivasjon for å arbeide. Økt motivasjon kommer ifølge Gotvassli (2019) av relevante krav og arbeidsoppgaver som man mestrer og mottar positive og konstruktive tilbakemeldinger.

#### 4.2.3.1 Hvordan fordeler pedagogiske ledere ansvar og oppgaver?

*«Spør om det er noe de kunne tenke seg å gjøre».*

*Informant 3*

En av arbeidsoppgavene til pedagogisk leder er ifølge rammeplanen (2017) å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen. For å imøtekomme arbeidsoppgavene, kan det være en fordel å fordele ansvar og oppgaver på sine medarbeidere. En sentral lederoppgave er å fordele ansvar og oppgaver på en slik måte at alle ansatte skal oppleve mestring, uansett kompetansenivå (Gotvassli, 2019, s. 188-189). Informant 2 og 3 fordeler oppgaver og ansvar utifra hva medarbeiderne har lyst til. Å gjøre det, er en form for medvirkning og selvbestemmelse. Valgfriheten kan føre til økt motivasjon for medarbeiderne, fordi de opplever å selv få velge hva de vil gjøre. En mulig utfordring i å spørre medarbeiderne hva de har lyst til, er at for noen vil det være vanskelig å få det ansvaret. Det er ikke sikkert at medarbeiderne selv er klare over sine egne styrker og utfordringer, ei er det heller ikke sikkert at medarbeiderne har lyst til å utfordre seg selv. Hvis sistnevnte er tilfelle, kan det være at medarbeiderne ikke lærer nye ting eller utvikler seg.

*«Jeg fordeler oppgaver og ansvar utifra hva de liker».*

*Informant 1*

Informant 1 sier at hun først og fremst fordeler ansvar og oppgaver utifra hva medarbeiderne liker. Videre forteller hun at hun ser på styrkene og utfordringene deres. Å gi medarbeiderne nok utfordringer i arbeidet, kan føre til økt motivasjon og mestring. Hannevig, Lundestad & Skogen (2020) skriver at hvis en medarbeider får brukt sin kompetanse og føler mestring av omgivelsene, kan dette føre til glede ved å utføre arbeidet.

#### 4.2.3.2 Hvordan jobber pedagogiske ledere med å styrke kompetansen til sine medarbeidere?

*«Tilbakemeldinger er viktige for at medarbeiderne skal få troen på seg selv og egne evner».*

##### *Informant 3*

Alle tre informantene nevnte at å gi tilbakemeldinger, vil kunne styrke kompetansen til medarbeiderne sine. Den pedagogiske lederens evne til å kommunisere og motivere er avgjørende for de andre ansatte (Gotvassli, 2006, s. 134). Gjennom tilbakemeldinger kan medarbeiderne få en opplevelse av at pedagogiske lederen ser dem, og anerkjenner jobben de gjør. Det vil kunne skape gode og positive følelser hos medarbeiderne, som kan øke deres motivasjon videre. Å gi ros og anerkjennelse er også en av flere tiltak Iversen (2016) skriver om, som kan være til hjelp for å motivere andre.

Medfødte behov vil utvikle seg i tråd med hvordan omgivelsene møter disse behovene, og gir tilbakemeldinger på (Gotvassli, 2019, s. 188). Den pedagogiske lederen har en viktig rolle når det gjelder å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere. Informant 1 forteller at hun gir tilbakemeldinger når hun føler det er «tilbakemeldingsverdige». *«Skifter de en bleie liksom, klapper jeg dem ikke på skuldra og sier bra jobba»*. Hun forteller videre at hun gir både gode tilbakemeldinger, konstruktive tilbakemeldinger, og ser at tilbakemeldingene har effekt på sine medarbeidere. Det kan se ut som om informant 3 ser an situasjonen om det er nødvendig med en tilbakemelding, utifra hennes egen følelse på om det er «tilbakemeldingsverdige».

*«Det er viktig å gi utfordringer for utvikling og mestring».*

##### *Informant 1*

Informant 1 forteller at det er viktig å gi medarbeiderne utfordringer for at de skal utvikle seg og for å oppleve mestring. Det kan tolkes slik at medarbeiderne kan bli umotiverte om de ikke opplever å få utfordringer som bidrar til utvikling og mestring. Med lite eller ingen utvikling, kan behovet for kompetansen til medarbeiderne svekkes. Gotvassli (2019) henviser til Deci & Ryan (1990) når han skriver at mennesker har et medfødt behov som medfører at vi søker å mestre omgivelsene våre. Å gi medarbeiderne gode nok utfordringer som bidrar til utvikling og mestringsopplevelser, kan være en faktor som bidrar til økt motivasjon. Om medarbeiderne føler at de mestrer arbeidsoppgavene vil kunne skape glede og tilfredshet. I tillegg kan være en motivasjonsfaktor for å takle nye oppgaver og utfordringer. Derfor kan det være viktig at

pedagogiske ledere gir utfordringer som de vet medarbeiderne klarer og bidrar til utvikling, slik at de føler på mestring og eventuelt økt motivasjon.

#### 4.2.3.3 *Utfordringer knyttet til fordeling av ansvar og oppgaver*

*«Ikke annet enn det de gir uttrykk for på avdeling».*

##### *Informant 3*

Alle tre informantene forteller at det er vanskelig å vite om arbeidsoppgavene og ansvaret de gir medarbeiderne samsvarer med kompetansen deres. Informant 3 sier at hun ikke vet noe annet enn det de selv (medarbeiderne) gir uttrykk for på avdeling. Eksempelvis nevner hun ingenting om hva hun kunne gjort, for å finne ut om kompetansen til sine medarbeidere samsvarer med oppgaver og ansvar. Det gjorde informant 2 da hun i motivasjonsarbeidet ville kartlagt hva som motiverer medarbeiderne sine, for så å lage en plan på hva kompetansen deres er. Når pedagogiske ledere vet hva kompetansen til medarbeiderne er, kan man lettere delegere ansvar og oppgaver utifra det. I tillegg kan man gi passende utfordringer som er med på å utvikle medarbeiderne positivt, med tanke på for eksempel mestringsopplevelser.

Ingen av informantene nevner noe om den kompetansen medarbeiderne faktisk har. Det kan for eksempel være noen som er utdannet barne- og ungdomsarbeider eller andre faglærte på avdelingen. Å ha forkunnskaper om hva medarbeiderne er utdannet som, kan være en pekepinn på hvilken kompetanse de har og hva man kunne ha forventet av dem i arbeidet.

### 4.3 Pedagogiske lederrollen

Pedagogiske ledere skal utøve ledelse på sitt nivå, som blant annet er følge opp barnegruppene, og ha det daglige oppfølgingsansvaret for medarbeiderne knyttet til barnegruppene (Lundestad, 2020, s. 207). I dette arbeidet er medarbeidernes motivasjon sentralt, fordi det kan knyttes opp mot kvaliteten på barnehagen og barnehagetilbudet. Kunnskaper om hva som motiverer sine medarbeidere, er en fordel i motivasjonsarbeid. I tillegg til det, er det også noe pedagogiske ledere kan gjøre for å bidra til økt motivasjon for sine medarbeidere. For eksempel kan man ta utgangspunkt i de tre prinsippene som fra Deci & Ryan (1991; 2002) som Lillemyr (2007) presenterer.



#### 4.3.1 Støtte sine medarbeidere

Å støtte sine medarbeidere til selvstendighet handler om at man som leder viser at man har troa på dem og deres kompetanse, samt berømme dem for faglige initiativer (Lillemyr, 2007, s. 203). Ut ifra mine funn, kjennetegnes en godt motivert medarbeider av at han/hun kommer med ideer og innspill til hva man kan gjøre. På avdelingen til informant 2 kommer det lite innspill og ideer fra medarbeiderne. Det kan komme av ulike årsaker, men som en strategi for å få endret dette, kan pedagogiske ledere begynne å se på hva det er de gjør i dette arbeidet. Støtter de godt nok opp medarbeiderne sine når de kommer med ideer og innspill? Blir deres innspill brukt i for eksempel endring- og utviklingsprosesser i barnehagen? Opplever medarbeiderne å få nok anerkjennelse og ros for arbeidet de gjør? En god start kan derfor være å bli bevisst hva en selv som leder gjør eller ikke gjør, før en begynner å tenke på hva medarbeiderne ikke gjør eller får til.

#### 4.3.2 Klargjøre mål og forventninger

Det neste prinsippet er å klargjøre mål og forventninger. Det handler om at medarbeiderne har klarhet i målene og vet hva som forventes av dem (Lillemyr, 2007, s. 204). Pedagogiske ledere, skal utifra dette prinsippet gi konkrete tilbakemeldinger og støtte. Jeg vil igjen benytte meg av eksemplet fra informant 2, angående samlingsstund. «... *samlingsstund er kjempevanskelig for noen, da tar jeg den ofte selv*». Det kan hende at samlingsstunden deres ikke hadde tydelige nok mål, eller at medarbeiderne ikke vet hva som forventes av dem under samlingsstund. Dette er faktorer som kan påvirke medarbeidernes motivasjon, fordi det enten kan føre til mestring eller prestasjonsangst som igjen kan føre til en følelse av mislykkethet. For å unngå sistnevnte kan pedagogisk leder sørge for at alle har fått klarhet i målene og hva som forventes av dem, samt støtte og gi gode tilbakemeldinger. Og om det er noen spørsmål eller usikkerhet videre, kan pedagogisk leder gjøre seg tilgjengelig for å gi støtte og veiledning.

#### 4.3.3 Vise at medarbeiderne betyr noe

Det siste prinsippet er å vise at medarbeideren betyr noe, og er viktig for organisasjonen. Lederne må på ulike nivåer vise at de bryr seg om og er interessert i medarbeiderne sine (Lillemyr, 2007, s. 204). Prinsippet kan knyttes til det informant 2 forteller: «*Alle får sagt sitt og bli hørt, at meningen deres er verdt noe*». Det kan tolkes slik at alle sin mening er viktig

for barnehagen, og at man betyr noe. Når man føler det, kan man også føle på en slag tilhørighet som er et av flere behov som må bli dekt for å føle på motivasjon.

## 5.0 Avslutning og oppsummering

Jeg har gjennom å bruke kvalitativ forskningsmetode undersøkt hvordan pedagogiske ledere arbeider med å motivere sine medarbeidere. Spørsmålene i intervjuguiden er utarbeidet med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien med vekt på behovene tilhørighet, selvbestemmelse og kompetanse. Med funn fra tre pedagogiske ledere som er informantene i denne studien, vil jeg besvare problemstillingen i en oppsummering.

For at pedagogisk leder skal kunne motivere sine medarbeidere, er det en fordel å forstå selve motivasjonsbegrepet. Når man vet hva motivasjon er, kan man lettere finne ut av hva som motiverer sine medarbeidere. Utifra funnene mine, som også blir støttet av teorien, er at motiver og behov er individuelt. Det vil si at hva som motiverer meg, motiverer nødvendigvis ikke deg. Som pedagogisk leder er det en fordel å vite hva som motiverer sine medarbeidere, for at deres motivasjon for arbeidet skal holdes ved like og/eller øke. Når man vet hva som motiverer andre kan man påvirke til ønskelig atferd, oppmuntre eller oppfordre til initiativ og selvstendig og aktiv deltakelse. Viktigheten av motiverte ansatte er mange. Kvaliteten i barnehagen kan øke på grunn av kompetente og motiverte ansatte, man kan nå målene lettere og trivsel og arbeidsglede kan øke. Vi kan derfor si at det er mange fordeler med å ha motiverte medarbeidere i barnehagen.

I arbeid med å motivere medarbeidere kan pedagogiske ledere gi de valgmuligheter og utfordringer som de klarer, slik at de opplever mestring. Følelse av tilhørighet og å føle seg kompetent, er også viktig i arbeidet med å motivere medarbeiderne. Å føle tilhørighet handler i stor grad om å føle seg inkludert, være en del av et fellesskap og føle tilknytning til andre. Pedagogisk leder kan i samarbeid med medarbeiderne lage felles mål, fordi det er en faktor som gjør at man kan føle på tilhørighet. Eller som informant 1 og 3 sa, ta med noe godt til møter. Selv om det kanskje ikke fører til økt motivasjon for senere arbeid, kan noe godt til møter bidra til koselig stemning som gjør at alle føler glede av å være der sammen med sine kollegaer. Å føle på tilhørighet kan også knyttes til at medarbeiderne får være med i planlegging, hvis pedagogisk leder bruker tid på å lytte og se sine medarbeidere og ta deres innspill til betraktning. Opplevelse av å bli sett og hørt viser seg å være faktorer som øker motivasjon.

For å øke eller opprettholde motivasjonen til medarbeiderne sine, kan pedagogisk leder legge opp til valgfrihet hvor medarbeiderne har mulighet til å ta egne beslutninger. Hvis man har medarbeidere som ikke ønsker eller tør å ta egne valg, kan man som leder prøve å støtte de til selvstendighet. I denne prosessen er det viktig å ikke gi medarbeiderne for store oppgaver eller stille for store krav. Det kan føre til at medarbeiderne føler på prestasjonsangst og en opplevelse av å mislykkes. Å få klarhet i mål og hva som forventes, kan være til hjelp. I den prosessen må pedagogiske ledere være tydelige, ved å gi konkrete tilbakemeldinger og å gi støtte. Det handler likeså om å ha en kultur der medarbeiderne føler de kan fortelle sin pedagogiske leder om hva som kan oppleves som vanskelig og hvordan de eventuelt kan løse «problemet».

Å ha medarbeidere som føler seg kompetente kan øke deres indre motivasjon i arbeidet. Sentralt i arbeidet med å få behovet kompetanse dekt, er tilbakemeldinger og opplevelse av suksess og mestring. Pedagogiske ledere har oppfølgingsansvaret for sine medarbeidere, det er derfor naturlig at de er den største bidragsyteren i å gi tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene kan både være positive og konstruktive. Andre tiltak en pedagogisk leder kan gjøre er å gi passende utfordringer som kan styrke medarbeidernes tro på egne evner. Her igjen må man passe på at man ikke stiller for store krav eller gir for store arbeidsoppgaver. Pedagogiske ledere kan gi medarbeiderne sine utfordringer som de vet de klarer, men samtidig bidrar til utvikling og følelse av mestring. Å gi oppgaver og ansvar som samsvarer med medarbeidernes kompetanse, kan utifra informantenes svar være vanskelig. Noen ville kartlagt kompetansen, andre ville prøvd å bli bedre kjent for å finne ut av det.

Å undersøke og skrive om hvordan pedagogiske ledere kan jobbe med å motivere sine medarbeidere har vært spennende og givende. Jeg har lært mye nytt både gjennom teori, men også fra informantene som jeg tar med meg videre inn i barnehagen som pedagogisk leder. Det er mange faktorer som spiller inn for motivasjon og motivasjonsarbeid, men jeg opplever nå at jeg har flere knagger å henge mine egne erfaringer på. I tillegg føler jeg meg bedre rustet i møte med både motiverte, men også umotiverte ansatte.

## 6.0 Litteraturliste

- Askland, L., & Sataøen, S. O. (2019). *Utviklingspsykologiske perspektiv på barns oppvekst* (4. utgave.). Gyldendal.
- Bergsland, M. D., & Jæger, H. (2022). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen* (2. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Dallan, O., & Keeping, D. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utgave.). Gyldendal.
- Espedal, G., & Keeping, D. (2010). *Ros: om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø* (p. 224). Gyldendal akademisk
- Gotvassli, K. A. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse* (4. utg., p. 233). Universitetsforl.
- Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utgave.). Universitetsforlaget.
- Hannevig, L., Lundestad, M., & Skogen, E. (2020). *Pedagogisk leder i barnehagen: samhandling, organisering og dialog* (1. utgave.). Fagbokforlaget.
- Iversen, E. F. (2016). *Ledelse, arbeidsglede og motivasjon: lederutvikling for pedagogiske ledere, førskolelærere og styrere* (p. 192). Commentum forlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave.). Abstrakt forlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*

Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse: hva ligger bak det vi gjør?* (p. 236). Universitetsforl.

Meyer, E. S. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen. Praktisk refleksjon i handling.* 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Skogen, E., & Haugen, R. (2021). *Motivasjon og selvbestemmelse.* I Skogen, E. (Red), Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten M. V. *Å være leder i barnehagen* (3. utg) (113-146). Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg., p. 222). Fagbokforl.

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave.). Gyldendal.

Wadel, C. C. (2023). *Ledelse av og i barnehagen* (1. utgave.). Fagbokforlaget.

## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Samtykkeskjema



# DronningMaudsMinne

H Ø G S K O L E F O R B A R N E H A G E L Æ R E R U T D A N N I N G

---

Vil du delta i bachelorprosjektet?

*Hvordan arbeider pedagogiske ledere med å motivere sine medarbeidere?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan pedagogiske ledere jobber for å motivere sine ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette er en bacheloroppgave gjennom Dronning Maud Minne Høgskole. Formålet med oppgaven er å finne ut av hvordan pedagogiske ledere arbeider for å motivere sine medarbeidere og hvilken betydning motivasjon har for arbeidsmiljøet.

Bacheloroppgaven vil være på ca. 10 000 ord.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Dronning Maud Minne Høgskole, Trondheim, vil være ansvarlig for prosjektet.*

**Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

I dette prosjektet skal jeg intervju tre pedagogiske ledere. Kriteriet for valg av deltagere til prosjektet er at de har utdanning som førskolelærer/barnehagelærer og jobber som pedagogisk leder i barnehage under intervjuet.

**Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden for prosjektet er intervju. Intervjuet vil vare mellom 30 og 45 minutter. Det vil bli brukt lydopptaker under intervjuet, som vil bli slettet etter bruk. Dine opplysninger vil være anonyme.

**Det er frivillig å delta**

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.

**Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Tiltak jeg gjør for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene er at navnet ditt vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Du vil ikke bli gjenkjent i publikasjonen.

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 21.04.23. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Lydopptak vil slettes.

Prosjektet skal avsluttes 21.04.23.

Med vennlig hilsen



Veileder: Arnt Nordli & Sissel Mørreaunet

Student: Elise Lund

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *[sett inn tittel]*. Jeg samtykker til:

- å delta i (*sett inn aktuell metode, f.eks. intervju, spørreskjema, observasjon*).

*Dato:* .....

Siden prosjektet ikke er behandlet av NSD, kan jeg/vi ikke innhente din underskrift. Samtykket blir derfor gitt ved at du krysser av i boksen ovenfor.

## 7.2 Intervjuguide

### Motivasjon

1. Hva er det som motiverer deg i arbeidet som pedagogisk leder?
2. Som leder av det pedagogiske arbeid på din avdeling, hva mener du kjennetegner en godt motivert medarbeider?
3. Hvordan kan du som pedagogisk leder bruke din kompetanse til å motivere dine medarbeidere?
4. Møter du på noen utfordringer knyttet til motivasjonsarbeid i barnehagen? Kan du utdype?
5. Har du som leder på din avdeling et ansvar for at dine medarbeidere er motiverte? Kan du utdype?
6. I motivasjonsteorien legges det vekt på kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse. Jeg lurer derfor på om hvordan dette kommer til uttrykk i praksis og hvordan dere jobber med hensyn til dette?

### Tilhørighet

1. En del av barnehagens oppgaver er å sørge for at barn føler tilhørighet og tilknytning. Jobber dere med at ansatte skal føle tilhørighet på avdelingen? Kan du utdype?
2. Hvordan bidrar du med at dine medarbeidere føler tilhørighet?
  - Gjør du noe konkret?
3. Når opplever du at medarbeiderne dine føler tilhørighet? Og hvordan opprettholdes følelsen av tilhørighet?
  - Bidrar du som leder med noe i dette arbeidet?
4. Hvilken betydning har tilhørighet for deg og dine medarbeidere for deres trivsel på avdelingen?

### Kompetanse

1. En av oppgavene til pedagogisk leder er å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen. I forbindelse med dette, hvordan fordeler du oppgaver og ansvar?
2. Hvordan utnytter du ressursene som finnes blant medarbeiderne dine?

- Har du inntrykk av at medarbeiderne får brukt sin kompetanse i det daglige i barnehagen?
  - Hva gjør du konkret for at personalet skal få ta i bruk sin kompetanse?
3. Hvordan vet du om oppgaver og ansvar samsvarer med kompetansen til dine medarbeidere?
  4. Hvordan jobber du med at dine medarbeidere får troen på sine evner? Og at de videreutvikler seg og sin kompetanse?

### **Selvbestemmelse**

1. I rammeplanen vektlegges barnas medvirkning. Hvordan organiserer du personalet i barnehagen?
2. Får dine medarbeidere medvirke i planlegging-, vurderings- og beslutningsarbeid? I så fall, hvordan? Og hvilken effekt har det på dine medarbeidere?
  - Mer eller mindre motivert?
  - Opplever du at dine medarbeidere er opptatt av å kunne få være med å ta avgjørelser?
3. Tenker du at dine medarbeidere har ansvar for egen motivasjon? Kan du utdype eller gi eksempler?
4. Når du gir tilbakemeldinger til dine medarbeidere? Og har det noen form for effekt?
  - Blir de tryggere, mer usikker?