

# Ledelse og Motivasjon i personalgruppen

---

## Hvordan kan pedagogisk leder skape en god motivasjon og mestring i personalgruppen?

**Evelyn Rishaug**

kandidatnummer: 2

### **Bacheloroppgave**

**BDABAC4900**

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>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>0</b>
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>1</b>
2.1 Pedagogisk lederens rolle i motivasjonsarbeid .....	1
2.2 Motivasjonsteorier .....	2
2.2.1 Maslows behovsteori.....	2
2.2.2 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer .....	2
2.2.3 Indre og Ytre motivasjon .....	3
2.2.4 Mestring og Kompetanse .....	3
2.2.5 Selvbestemmelse.....	4
2.3 Pedagogisk leder i relasjonelt perspektiv.....	5
2.3.1 «Human Resource» - perspektiv .....	5
2.3.2 Anerkjennende perspektiv.....	5
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>6</b>
3.1 Valg av metode .....	6
<i>Kvalitative metode</i> .....	7
3.3 Planlegging av datainnsamling /Adgang til felten .....	7
3.4 Utvalg av informanter .....	8
3.5 Beskrivelse av gjennomføring .....	8
4.0 Analysearbeid .....	9
<b>4.0 Empirisk Funn og Drøfting</b> .....	<b>10</b>
4.1 Motivasjonsarbeid: sett i en pedagogisk leder perspektiv.....	11
4.2 Motivasjon og ledelse: sett fra en fagarbeider perspektiv.....	13
5.1 Verdsettelse av personalets kompetanse .....	16
5.2 Annerkjennelse og likeverd: en tilnærming for kompetanseutvikling .....	17
<b>6.0 Avslutning</b> .....	<b>19</b>
<b>7.0 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>21</b>
<b>8.0 VEDLEGG</b> .....	<b>22</b>
8.1 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE.....	22
8.1 Intervjuguide 1 .....	23
8.2 Intervjuguide 2 .....	24
8.3 SAMTYKEKESKJEMA .....	25

## 1.0 INNLEDNING

I løpet av mine fire år som student ved Dronning Mauds Minne Høgskole, har jeg hatt mange verdifulle opplevelser. Jeg har delt erfaringer med medstudenter, lært av inspirerende lærere, og fått muligheten til å praktisere og lede avdelinger jeg ikke kjente fra før i praksisperioder. Jeg har blitt sterkt påvirket av mine opplevelser som student, der jeg fikk muligheten til å lære og bruke min kunnskap, og dette har gitt meg motivasjon til å bli en barnehagelærer. Til tross kommer jeg til å møte utfordringer når jeg skal inn i et arbeidsliv som barnehagelærer/pedagogisk leder. Selv om jeg nå blir ferdigutdannet, vet jeg at man aldri blir utlært og læring skjer kontinuerlig, men dette vil også kreve et arbeidsmiljø med stort engasjement og motivasjon. Dette har jeg merket i praksis hvor avgjørende det er å være i et arbeidsmiljø med motiverende ansatte som deler og bruker sin kunnskap aktivt i arbeidet, og jeg ønsker selv å oppnå dette når jeg skal lede en personalgruppe i fremtiden. Dette spørsmålet har derfor dukket opp i mitt hode: ***Hvordan kan pedagogisk leder skape en god motivasjon og mestring i personalgruppen?***

Dette ønsker jeg å undersøke i denne bacheloroppgaven, og formålet er å få en dypere forståelse på hva som motiverer en personalgruppe, og hvordan en pedagogisk leder kan jobbe med motivasjon i personalgruppen. Rammeplanen for barnehagen legger grunnlaget for hva personalet i barnehagen skal inneholde, og alle skal utfylle sitt arbeid på det som står i rammeplanen. Under kapittel 2, står det at alle som arbeider i barnehagen skal oppfylle målene og kravene i rammeplanen i utgangspunkt i sine erfaringer og sin kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det er altså politisk bestemt og nedfelt i barnehageloven at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet (2005, § 2-2). Dette er pedagogiske lederens ansvar å veilede og sørge for at det oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet i tråd med godt faglig skjønn innenfor de områdene de er satt til bl.a. barnegruppen, personalgruppen (Kunnskapsdepartementet, 2017). I tillegg er det også fremhevet i St.meld. nr 41 Kvalitet i barnehagen (2008-2009), at de ansattes kompetanse er avgjørende for kvaliteten i barnehagen på samhandling med barn, og at de fleste øvrige personalet i barnehagen skal ha en god kompetanse. Personalets kompetanse er dermed viktig å bruke i barnehagearbeidet, og dette gjelder hver enkelt som jobber i barnehagen. Motivasjon hos personalet spiller derfor som en sentral faktor for at medarbeiderne kan oppnå kravene som står i rammeplanen.

I denne oppgaven vil jeg først presentere ulike teoretiske perspektiver som vil bli brukt senere i oppgaven. Deretter vil jeg beskrive mitt valg av metode, informanter, og begrunne disse valgene. Jeg vil deretter presentere mine funn og analysere disse med støtte fra relevant teori. Til slutt vil jeg drøfte funnene mine og knytte dem til teoriene som ble presentert i teorikapittelet. I avslutningskapittelet vil jeg konkludere og presentere svaret på min problemstilling.

## 2.0 TEORI

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på pedagogisk lederens rolle i motivasjonsarbeid, og hvordan ulike motivasjonsteorier kan bidra til å øke motivasjon og «drivkraft bak viljen bak» hos barnehagepersonalet. Jeg skal undersøke definisjonene av motivasjon fra ulike teoretikere, samt de mest sentrale motivasjonsteoriene og deres relevans for barnehagearbeidet. Til slutt skal jeg se nærmere på det relasjonelle perspektivet som kan være relevant for ledere i arbeid med motivasjon hos personalet.

### 2.1 Pedagogisk lederens rolle i motivasjonsarbeid

Ifølge Aasen er den pedagogiske lederen en teamleder i sin avdeling eller base, og har et faglig og relasjonelt ansvar for teamarbeidet (2018, s.99). Hun poengterer viktigheten i hvordan en teamleder skal sørge for at arbeidet er målrettet, og at teamarbeidet gir resultater som er i tråd med de hva rammeplanen sier. Teamleder har et ansvar å etablere en struktur som støtter teamledelse og som effektivt koordinerer den gjensidige avhengigheten i teamet, slik at personalets kompetanse blir utnyttet (Aasen 2018, s 99). Den pedagogiske lederen skal ha god kompetanse fra didaktisk arbeid, det vil si de skal planlegge, evaluere og dokumentere aktiviteter, og personalgruppen må bli koordinert gjennom hele prosessen. Dette dreier seg også om ikke- planlagte her – og – nå – situasjoner. Lederen kan planlegge hvem som skal gjøre hva, hvem som har ansvaret for aktiviteter til ulike tidspunkt i løpet av barnehagehverdagen. Hun understreker at lederen i et team skal tilrettelegge for at personalet kan dra nytte av hverandres ulike ferdigheter og kompetanse når de skal fullføre en oppgave. Her er personalets erfaringer, kunnskap, og motivasjon et viktig utgangspunkt (s 100). Målet er å få med personalet å skape rom for enkeltes utvikling i arbeidet og deling av hverandres kompetanse, og videreutvikle dette. Det er viktig at målet er klart og meningsfullt for gruppen, fordi uklarhet kan ifølge Aasen føre til konflikter og redusert motivasjon og innsats blant personalet (s. 100).

Lundestad skriver om pedagogisk leder i et relasjonelt perspektiv, og hun påpeker at pedagogiske ledere er de som arbeider nærmest barnegruppen, og skal ha de daglige oppfølgingsansvar for barna og personalet knyttet barnegruppen. Samtidig kan pedagogiske ledere ha kortere tid med barna enn de andre personalet på grunn av vaktssystem og plantid, som gjør at de må delegere ansvar for ulike aktiviteter og oppgaver til personalet (2019, s 136). Å tilrettelegge for motivasjon og mestring i personalgruppen er den pedagogiske lederens viktigste oppgave slik at personalgruppen oppfyller og mestrer kjerneoppgaven i rammeplanen (Gotvassli 2019, s. 175).

## 2.2 Motivasjonsteorier

Gotvassli (2019) definerer motivasjon som «drivkraften bak en viljebestemt handling» (Gotvassli, 2019, s. 177). Han beskriver motivasjon som noe frigjør kreftene hos personalet og når en leder klarer å øke motivasjonen i en personalgruppe, vil det øke energien hos personalet i den oppgaven de får. Dette henger sammen når Jacobsen & Thorsvik (2019) definerer begrepet motivasjon; de mener at motivasjon er en indre psykologisk prosess, som får personalet til å handle, noe som gir styrke for viljen og vil føre til handling (s. 229). Videre skal vi se over de mest sentrale motivasjonsteorier.

### 2.2.1 Maslows behovsteori

Den mest brukte teorien innen motivasjon er Abraham Maslows behovsteori. Denne teorien handler om menneskers behov som er bygd opp i en pyramide (Gotvassli 2019, s. 178). Ifølge Maslow er menneskers behov viktig for å oppnå motivasjon. I lys av Maslows teori, forklarer Jacobsen & Thorsvik at nøkkelen til aktuelle oppgaver oppnås ligger i hva den enkelte ønsker, og tilby dette som belønning (2019, s. 232). Maslow deler menneskers grunnleggende behov i fem hovedkategorier av behov som et menneske ønsker å tilfredsstille, og i bunnen av pyramiden som han mener er det mest grunnleggende behov starter vi med 1) fysiologiske behov som handler om behov for å sove, drikke, spise, overleve osv., når dette behovet er dekket, så tenker han neste er 2) sikkerhetsbehov, som handler om behov for fysisk og følelsesmessig sikkerhet. Dette følger med 3) sosiale behov som omfatter behov for vennskap, kjærlighet, tilhørighet i sosiale grupper som for eksempel arbeidsgrupper. Neste er 4) behov for anerkjennelse som kan være form av status, at man blir sett som et godt menneske, og siste og øverst i pyramiden er 5) behov for selvrealisering som omfatter mennesker får evnen til å utfordre seg selv, og bruke sine kompetanser i arbeidet. I pyramiden ([se vedlegg](#)), så ser vi at det starter på det fysiologiske behovet, så følger de andre behovene opp til selvrealisering som den rekkefølgen er beskrevet over. Gotvassli forklarer teorien at behovene i relasjoner med mennesker blir mer oppfyllede dersom de har allerede dekket en del av grunnleggende behov (fysiologiske behov). Når vi har penger, mat og søvn, og klarer å overleve så går vi lenger opp i pyramiden og søker menneskekontakt. Når vi føler trygghet, så vil man forholde seg til anerkjennelse, der man forventer å bli satt pris på og få tilbakemeldinger (Gotvassli, 2019, s.179).

### 2.2.2 Hertzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

I 1957, foretok Hertzberg (i Gotvassli, 2019) en av de mest kjente trivsel- og motivasjonsundersøkelse der han kom med ulike faktorer som kan påvirke motivasjon og trivsel hos personalet. Hertzberg foretatt et intervju av et stort antall arbeidstakere i forskjellige organisasjoner, og målet var å finne ut hva som gjør de godt tilfreds med arbeidet, og hva som gjør de mindre tilfreds (s.179). I

undersøkelsen hans, ble anerkjennelse nevnt mange ganger som årsak til trivsel, og motsatt; lite anerkjennelse gjør arbeiderne mistrives. Han mener faktorene som kan hjelpe å bidra økt motivasjon i arbeidsplassen er følelsen av å bli sett (anerkjennelse), følelsen av ferdigstilt arbeid, der arbeidet blir oppfylt, og følelsen av å få ansvar, og selve innholdet i arbeidet - disse er typiske trekk for noe han kaller for *motivasjonsfaktorer*. På den andre siden, presenterer han også de faktorene som er i forhold til arbeidsmiljøet og individets behov. Disse faktorene må være oppfylt før motivasjonen oppstår. Dette kaller han for *hygiene eller trivselsfaktor*. Denne faktoren er knyttet til lønn og status og arbeidsforholdene generelt (i Gotvassli, 2019, s. 179). Han mener når disse faktorene er tilfredsstillt, kan personalet gi ekstra innsats i oppgavene som er gitt, noe som vil føre til at personalet tar litt mer initiativ i arbeidet. Gotvassli understreker også at der mangel på disse faktorene vil føre til mistrivsel (Gotvassli, 2017).

### 2.2.3 Indre og Ytre motivasjon

Ifølge Skogen og Haugen (2021) en person er indre motivert dersom handlingen på jobb er basert på interesser, og personens motivasjon er selve aktiviteten som gir en glede. Dersom motivasjonen er lønn, er dette en ytre faktor og kalles for ytre motivasjon. De understreker begge som viktige faktorer i arbeidslivet og skal naturligvis henge sammen. De tok utgangspunkt i Deci og Ryan (1985, 1990) sin teori i selvbestemmelse for å illustrere dette mer. Teorien om selvbestemmelse kommer vi tilbake til senere, men for å knytte det til indre og ytre motivasjon, mener de at selvbestemmelse øker indre motivasjon hos mennesker (s.129). Dersom en personalet for lov til å bestemme hvordan hun vil gjøre en formingsaktivitet med barna, får hun mer lyst til å ta oppdraget. Dette er også forankret i personens kompetanse, når en person får bruke sin kompetanse gir det en følelse av mestring og selvbestemmelse. Det Deci og Ryan prøver å framheve her, er at indre motivasjon er koblet sammen med menneskers behov å føle at kompetansen deres har en verdi, og at de får lov til å bestemme selv. Dette er avgjørende for menneskets indre motivasjon (Skogen & Haugen, 2021, s.129).

### 2.2.4 Mestring og Kompetanse

I lys av teorien av Deci og Ryan (1990) skriver også Gotvassli at de mener mestring av omgivelsene spiller en viktig rolle for menneskers utvikling av selvbestemmelse og indre motivasjon (2019, s. 186). De sier at mennesker er født med sine behov, som fører til at vi ønsker å mestre omgivelsene våre. Gotvassli benyttet teorien av Atkinson (1964) som handler om at mennesker har to motiver når de utfører en oppgave: *Motive to seek* som betyr mestringsbehov, og *Motive to avoid failure* som betyr prestasjonsangst (i Gotvassli 2019, s.186). Noen engasjerte ansatte kan komme som ny til en arbeidsplass og har motivet mestringsbehov, men kan likevel utvikle seg til prestasjonsangst dersom

man opplever miljøet for vanskelig, eller om de blir satt i ubehagelige situasjoner (s. 187). Lederens bevissthet på utvikling av personalets mestring er derfor avgjørende. Han understreker at lederen skal kunne kjenne personalet sitt godt, for å kunne analysere situasjonen og møte de på hver enkeltes premiss, fordi ledere i barnehagen kommer til å møte ansatte som kan ha lite tro på sine egne evner. Dette er en naturlig utfordring som kan oppstå i arbeidet, og lederen har ansvar for å legge til rette slik at denne personen skal by på seg selv, prøve og feile, og samtidig få reelle tilbakemeldinger. Han mener også at lederen må starte med å dele ut oppgaver denne personen mestrer, og dette vil gi muligheten til å utvikle sine ferdigheter og mestrer mer avanserte oppgaver. Gotvassli understreker man møter personalet som søker mestring, og tenker de kommer til å lykkes eller at de kan også feile, men lærer ifra det. Disse personer kan tenke at det er ikke farlig å gjør en feil, men kan bli motivert med avanserte oppgaver som ligger i overkant av egen kompetanse. Det er derfor naturlig for personer som har utviklet prestasjonsangst å unngå vanskelige oppgaver, og han bruker eksempler her som sykefravær på dager som kan oppleves utrygg for vedkommende. Som leder skal man se slike sammenhenger i personalgruppen, og bruke personalets kompetanse både alene og samlet. Som leder skal man heller ikke ha en forventning om motivasjon fra de personene med prestasjonsangst når de skal utføre arbeid de ikke har kompetanse til (2019, s. 187).

### 2.2.5 Selvbestemmelse

I forbindelse med selvbestemmelse bruker faglitteraturen i både Skogen & Haugen, og Gotvassli en teori som ble utviklet av Deci og Ryan (1985, 1990). Dette handler om selvbestemmelse som egenskap ved mennesker, og at den er påvirket av miljøet (Skogen & Haugen, 2021, s.127). De definerer selvbestemmelse noe som oppstår dersom personer har indre-motivert atferd og opplever godt utviklet kompetanse. Selvbestemmelse er dermed en kvalitet som ligger i personer som fører til at de får lov til å velge selv, og denne følelsen vil få personen til å føle seg viktig i arbeidet. Selvbestemmelsesteorien inneholder tre fundamentale behov som er utviklet av Deci og Ryan. Disse er: 1) selvbestemmelsesbehov 2) kompetansebehov og 3) behov for identitet og tilknytning. Det første behovet kan for eksempel handle om en ansatt som har evnen til å vurdere og velge selv hvordan de vil handle, vil hjelpe å utvikle sin indre motivasjon. Det andre er opplevelsen av mestring, og at enhver kompetanse blir brukt og utviklet i arbeidet. En viktig oppgave for lederen her er å gi personalets oppgaver, og fordele på ansvar uavhengig av kompetansenivå. Det siste behovet er følelse av at de kan bidra med noe, og følelsen av at de er en del av arbeidet (Deci og Ryan i Gotvassli 2019, s.189).

Gotvassli viser til en annen viktig kilde innen motivasjon er utviklet av Silvia (2012) som tok opp; *nysgjerrighet*, og knyttet dette til motivasjon. Han mener mennesker vil alltid søke mot spennende utfordringer for å utvikle kompetanse, og som leder kan man gi sine personalet utfordrende oppgaver

som er nytt for gruppen. Lederen kan for eksempel stille spørsmål som: *Finnes det andre måter vi kan markere samefolkets dag i år? eller Hvordan kan vi lage et lite lesehjørne i avdelingen som kan være tilgjengelig for barna?* Ansatte blir da nysgjerrige, og her må lederen la sine ansatte tenke kreativt, og det må være rom for å prøve og feile. Dette sier Gotvassli, skaper en trygg kultur som kan ansatte motivasjon til å utvikle sin kompetanse. (Gotvassli, 2019).

## **2.3 Pedagogisk leder i relasjonelt perspektiv**

I denne delen skal det belyses ulike perspektiver på ledelse. Begge perspektivene legger vekt på personalets betydning og anerkjennelse, men med ulike tilnærminger. Begge perspektivene kan ha stor betydning for ledelse og individer, og kan skape et godt og motivert team. Jeg kommer til å belyse viktigheten i at en leder tar aktivt del i å bygge opp trygge relasjoner med sine personalet.

### **2.3.1 «Human Resource» - perspektiv**

I dette perspektivet innebærer det at vi ser på personalet som ressurs og ikke som kostnader for en bedrift. Lundestad skriver at det å investere i de ansatte er viktig for organisasjonens kvalitet i det daglige arbeidet, og for organisasjonens utvikling (2021, s 212). Kaufmann & Kaufmann (2016) har utviklet begrepet «humankapital» som er knyttet til de ansattes kunnskap og ferdigheter. Begrepet legger vekt på viktigheten av menneskelige ressurser for arbeidsplassen, der både kunnskap (kompetanse) og ferdigheter (erfaringer) er viktig, men også holdninger som; engasjement, lojalitet og motivasjonsenergi er like viktig for organisasjonen (s. 212). Selv om erfarne personalet har gode kunnskaper i det pedagogiske arbeidet, bør lederen styrke engasjementet, og øke motivasjonen for å bygge opp medarbeidernes kompetanse. Ifølge Lundestad, en måte å gjøre det på er å kartlegge ressurser hos de ansatte og videreutvikle det. Hun mener også når nyutdannet leder har en «Human Resource» tenkesett, og ser på de erfarne medarbeidernes kompetanse som styrke, men ikke som trussel, vil det resultere til at personalet kommer til å føle seg viktig, fordi deres kompetanse om det pedagogiske arbeidet blir sett som like viktig som pedagogiske lederen sine «oppdaterte» kunnskap. En slik holdning fra lederen er svært avgjørende, dersom en klarer å flette sammen både ny og gammel kompetanse, vil det gi et godt samarbeidsklima, og gjøre det lettere å delegerer oppgaver i arbeidet (Lundestad, 2021, s.212).

### **2.3.2 Anerkjennende perspektiv**

I sin beskrivelse av ledelse tar Lundestad opp Schibbye's (2009) anerkjennende perspektiv, som setter søkelys på å se personalet som individer med egne rettigheter, integritet og som separate individer (2021, s. 213). Det perspektivet hun fremhever, handler om at ledere ikke nødvendigvis trenger å være



enige med personalet sine, men heller kan akseptere at de har sine egne erfaringer og opplevelser, uten å nødvendigvis erklære at disse opplevelsene er riktige eller gale. Hun framhever også den dialektiske relasjonsteori der definisjonsmakt står sentral. Dette dreier seg om hvem i en relasjon har makten til å definere en opplevelse; er det slik at lederen, som har den formelle makten, kan definere hva som er en god forståelse på barnets følelser? I tillegg sier hun for å forstå personalets opplevelsesverden, er det avgjørende at ledere har et nyansert perspektiv på seg selv. De må kunne skille mellom det som foregår i andre og det som foregår i seg selv. Dersom man klarer dette, vil man være mer avgrensede. Jo mer selvreflekterende vi er, desto bedre i stand er vi også til å skille mellom våre egne og andres opplevelser (i Lundestad, 2021, s.214). Gjennom møte med personalet, klarer vi å se hvem vi er som leder. Denne tenkning utvikler seg mer gjennom anerkjennelse og likeverd med personalet sine. Lundestad understreker at anerkjennende relasjon dreier om likeverd, det vil si at den ene parten kan ikke se på seg selv som mindre eller mer verdifull enn den andre parten. En leder og medarbeider har derfor like stor betydning og er likeverdige individer. En anerkjennende tilnærming bør alle ledere ha i sitt grunnsyn. Mange tenker at dette bare handler om å være positiv, hyggelig og tålmodighet, men ifølge den dialektisk relasjonsteori, krever anerkjennelse om stor innsats og evnen til å reflektere over sine handling og væremåter (Schibbye i Lundestad, s.215).

### 3.0 METODE

I denne delen skal jeg presentere hvilken metode jeg har valgt å bruke i forskningsprosjektet. Jeg ønsker å forske på temaet «ledelse og motivasjon i personalgruppen», og metodevalg skal hjelpe meg å hente inn data, som kan være nyttige informasjoner jeg kommer til å bruke i analyse og drøftingsarbeidet. Målet med metode av innsamlingen av data, er å få frem de informasjonene som er knyttet problemstillingen i denne forskningen.

#### 3.1 Valg av metode

Bergsland og Jæger presenterer to hovedfremgangsmåter å få svar og forsknings spørsmål: *kvantitative* og *kvalitative* metoder. Hovedforskjellen mellom de to er hvordan data registreres og analyseres. For å si kort om de prinsipielle skillet, går kvalitativ metoden mer inn på dybden og legger vekt på betydning, der i større grad kommer seg veldig nær innpå de informanter man ønsker å vite noe om. Mens kvantitative metoden er mer på utbredelse og antall som for eksempel; spørreundersøkelser (2022, s. 28). For å ta utgangspunkt i temaet og problemstillingen jeg har, var det mest relevant for meg å vite mer og hente informasjon fra en erfaren pedagogisk leder og fagarbeider i barnehagen. Denne metoden vil jeg belyse mer om i neste punkt.

### *Kvalitative metode*

Jeg har valgt å bruke kvalitative metode i mitt bachelorprosjekt for å knytte den utvalgte problemstillingen fra ulike synspunkter og meninger. Dette var det nødvendige valget for meg for å samle inn subjektive opplevelser som kan fortelle om sine erfaring og meninger. Ifølge Bergsland og Jæger er det å oppnå forståelse av sosiale fenomener og tolke disse en sentral målsetning i kvalitative metoder (2022, s.29). De påpeker også at forskeren selv er et viktig instrument i datainnsamlingen, og at det er nødvendig å være i min førforståelse bevisst på sitt eget ståsted som forsker for at det skal være mulig å undersøke (Dalland 2012, i Bergsland og Jæger). Fra mitt ståsted, er jeg en student som skal forske og finne svar på min problemstilling, i tillegg dette er jeg også farget med teoretiske forståelse jeg har lært i studien, egne erfaringer i praksis og egne opplevelser knyttet til temaet jeg har valgt. Mine personlige bakgrunn, meninger og interesse gir så klart en stor påvirkning av hvilket tema jeg vil forske, informasjon jeg vil vite, og hvilke metoder jeg velger (s.30). Dette vil si at denne forskningen er påvirket av både meg som forsker, informantene og de individuelle teoretiske perspektiver. Helt i startfasen på denne forskningsprosjektet har jeg tenkt godt på hvordan jeg skal samle inn dataene, og fant ut til slutt intervju er den mest nødvendige kvalitativstrategien til min problemstilling. Dette kan jeg begrunne med at jeg ønsker å vite informasjon om erfaring og opplevelse rundt temaet fra ulike personer, og belyse dette til min problemstilling.

### 3.3 Planlegging av datainnsamling /Adgang til felten

Før jeg bestemte meg på hvem jeg skal bruke som informanter, har jeg laget en skisse av intervjuguide som kan hjelpe meg å føre meg videre til valg av personer jeg vil intervju. For å kunne stille de spørsmålene jeg ønsker, har jeg også lest en del teori i vår pensumlitteratur for å skaffe meg en forståelse av problemstillingen min. Bergsland og Jæger dette er avgjørende for å skape et grunnlag for tilførelse og integrasjon av ny kunnskap (2022, s. 32). Intervjuguiden ([se vedlegg](#)) inneholder de spørsmålene jeg ønsker å få svar på, samt rekkefølge de skal ha. Jeg har planlagt i startfasen av prosjektet å velge to informanter med samme stillingsrolle, men etter å ha tenkt nærmere på problemstillingen var det tilstrekkelig for meg å velge to informanter med ulike stillingsroller for å kunne få ulike perspektiver rundt temaet. Jeg hadde ikke et ønske å få svar på problemstillingen min fra samme stillingsrolle, men at begge sider skulle være representert fra to ulike roller, dette førte meg til å velge fagarbeider som andre informant. Jeg har laget en liste med relevante spørsmål som jeg deretter systematiserte, og fjernet de som var unødvendige. Dette resulterte til to intervjuguider som består av ulike spørsmål til to informanter. Utarbeiding med intervjuguiden startet med en grov skisse, og resulterte semisstrukturert. Det vil si den brukes til intervjuet er en samtale mellom forsker og

informant, men er styrt av forskeren som har laget intervjuguiden på forhånd, og har en plan på hvilke teamet intervjuet skal inneholde (s 34).

Jeg kontaktet en pedagogisk leder som jeg har observert som en dyktig leder, og som jeg mente ville passe godt inn i prosjektet. Vi jobber ikke på samme avdeling, men har observert henne da jeg jobbet som vikar i ulike barnehager. I tillegg var jeg bevisst på hvordan den andre informanten må være; en assistent eller fagarbeider med lang erfaring i barnehagefeltet, og jeg fant til slutt en erfaren fagarbeider, som har jobbet i 30 år. Jeg valgte å intervjuer erfarne personer fordi de ofte har mest erfaring med det aktuelle temaet, og dermed kan gi verdifulle innsikter og perspektiver i prosjektet. Jeg tok kontakt med informantene, og ga informasjon om prosjektets formål, og i hvilken grad etiske retningslinjer som skal følges, dette viste jeg med et vedlegg som inneholder informasjon og samtykke skjema ([se vedlegg](#)).

### 3.4 Utvalg av informanter

Som nevnt over har jeg valgt en erfaren pedagogisk leder og fagarbeider som informanter. Ifølge Dalland, defineres informant som en person med kunnskap jeg ønsker å forske, som kan gi meg informasjon (Dalland, 2021). Jeg har gjennomført et strategisk utvalg av informanter til mitt prosjekt, som betyr jeg har valgt personer med spesifikke egenskaper, kunnskaper og lang erfaring innen barnehagefeltet, for å samle inn relevant datamateriale (Bergsland og Jæger, 2022, s. 40). For å sikre en grundig og variert analyse av perspektiver, har jeg valgt å ha to informanter med ulike stillingsroller, og dette er et bevisst valg. Dette vil også gjøre det lettere for meg å ha oversikt når jeg skal systematisere dataene, og sammenstille og underbygge perspektivene i drøftingsdelen, samt knytte de til relevant teori. Samtidig er jeg også klar over at personer er svært forskjellige når de svarer på spørsmål, og det er mitt ansvar å få dem til å komme til tale, og hjelpe meg å tilrettelegge deres fortelling. Dette kan jeg beskrive mer i neste punkt.

### 3.5 Beskrivelse av gjennomføring

Jeg gjennomførte intervjuene på informantenes arbeidsplass for å skape en trygg atmosfære der de kunne snakke åpent om sine opplevelser og følelser. Dette er i tråd med Bergsland og Jægers anbefaling om å skape en trygg atmosfære for informantene (2022, s.34). Jeg var bevisst på å unngå at informantene skulle føle seg utlevert på en ubehagelig måte, og jeg som intervjuer har et etisk og moralsk ansvar for å sikre dette (s.34). Under intervjuene viste informantene åpenhet og jeg som intervjuer stilte underveis oppklarende og oppfølgingsspørsmål hvis det var noe som jeg synes var uklart. Jeg brukte for eksempel omformulering av spørsmål for å få bedre innsikt i informantenes

tanker og opplevelser, og kom med følgende spørsmål som: «hva var det som gjør at du følte deg.. eller «kan du gi meg et eksempel på det du sa om ...». Samtidig følte jeg at jeg var også litt passiv med intervjuet med fagarbeideren, og kunne ønsket jeg stilte mer spørsmål om erfaringer, men ikke om meninger. Dette reflekterte jeg i etterkant, og selvkritiserte meg selv som intervjuer.

Intervjuet ble ikke tatt opp på lydopptak, så jeg noterte ned samtidig. Dette synes jeg var krevende da det var vanskelig å både lytte og notere samtidig, derfor sendte jeg en skriftlig oppsummering til informantene for å forsikre meg om at alt som ble notert var korrekt. Jeg opplevde at intervjuet gikk som jeg ønsket, og det er avgjørende for kvaliteten på analysen senere. Jeg konkluderte meg ved å takke informantene for at de deltatt i prosjektet, og ga uttrykk for at jeg satte stor pris på deres synspunkter og meninger, og at det vil gi prosjektet mitt en god kvalitet.

#### 4.0 Analysearbeid

Etter å ha gjennomført intervjuene, har jeg samlet inn dataene som må gjennomgås, struktureres og omgjøres til en skriftlig tekst. Ifølge Øyen og Solheim (2013) skal analysearbeidet innebære tolkning og sammenligning av empirien og teorien, og resultere i en selvstendig beskrivelse og vurdering av det empiriske og teoretiske materialet som jeg har valgt å diskutere, analyse er derfor ikke en beskrivelse eller redegjørelse (s.83). *Empiri* består av det materialet og data fra intervjuene. En skrive-teknikk jeg bruker i arbeid med analyse, er tankekart, som går ut på å skape sammenheng mellom informantenes tanker og synspunkter og organiserer dem hierarkisk (Øyen & Solheim, 2013, s.24). Jeg startet analysedelen med å strukturere datamaterialet der jeg fjernet overflødige materialer, for å få bedre oversikt. Jeg fjernet dermed de som er overflødige, og tok med kun de som er viktige som kan gi betydning for temaet mitt.

Ved bruk av tankekart, klarte jeg også å se hvilken synspunkter fra informantene er likt eller ulikt, og se over hvilken teoretiske perspektiver som kan brukes. For å gjøre det enklere å sammensette informantenes synspunkter med teorien, brukte jeg en fargekodingsmetode, der jeg brukte en farge til hver av informantene, og merket deres meninger med denne bestemte fargen. I tillegg skrev jeg ut teorikapitlet mitt som et hefte, slik at jeg har det fysisk på papir, og markerte relevante teorier med samme farge som informantenes synspunkter. Dette gjorde det lettere å se sammenhenger og ulikheter mellom informantenes synspunkter og teorien. Tolkning er sentral i analysedelen, og handler om å forklare innholdet av intervjuet (Dalland, 2021, s.94). Etter å ha markert teorier, og synspunktene med farger, har jeg skrevet ned nøye de temaer som ble tatt opp i intervjuet og sorterte. Jeg skrev for eksempel temaer som ble berørt flere ganger, og disse vil hjelpe å belyse min problemstilling.

### 3.7 Kvalitetsvurdering

Reliabilitet i denne metoden handler om hvor pålitelig datainnsamlingen er utført. Bergsland og Jæger understreker at det er viktig å sikre tillit og pålitelighet i forskningen (2022, s.44). For å øke forståelsen av hvordan jeg har tolket informasjonen fra informantene, er det viktig at jeg gjør datamaterialet så transparent som mulig. En sikker måte å oppnå dette på er å gjengi informantenes sitater og vise hvordan man fortolker disse. På denne måten kan leseren se og forstå hvordan jeg har kommet frem til mine tolkninger og konklusjoner (Bergsland og Jæger, 2022, s.46). Samtidig har jeg også begrenset bruken av direkte sitater for å unngå å overbelaste teksten og sørge for at oppgaven er oversiktlig og ryddig. Som nevnt over, sendte jeg også en skriftlig oppsummering av intervjuet til informantene og fikk bekreftet at intervjuoppsummeringen stemte, dette er for å sørge for nøyaktighet, som også ga meg trygghet i analysearbeidet. Etter at intervjuene ble gjennomført, brukte jeg tid på å evaluere og velge de mest relevante teoriene for å støtte opp datamaterialet mitt.

### 3.8 Etiske hensyn

Jeg delte ut et informert samtykkeskjema til informantene for å informere om undersøkelsen og prosjektets formål, for å få mer kjennskap i prosjektet, dette er også for å bevare mitt forskningsetiske ansvar. I samtykkeskjema ([se vedlegg](#)) er det understreket om at deltakelsen er frivillig, og at personen kan trekke seg når som helst uten at dette får negative konsekvenser (Bergsland og Jæger, 2022, s.47). Samtykkeskjemaer består også av hovedspørsmålene som blir spurt i intervjuene, dette vil gi deltakerne trygghet og forventinger på hvilket spørsmål de får. Innsamlet datoer fra intervjuet skal være konfidensialitet, som betyr jeg ikke offentligjør dem for at informantens identitet blir avslørt, og vil være anonymisert. I analysen og drøftingsdelen vil jeg derfor bruke fiktive navn, som Informant A og Informant B, for å sikre konfidensialiteten. Ifølge Fossheim (2015) som forsker har man et ansvar å vurdere konsekvenser med hensyn til skade for informanten (i Bergsland og Jæger, s.49). I min vurdering, har jeg jobbet etisk forsvarlig, for å unngå skade for de involverte.

## 4.0 Empirisk Funn og Drøfting

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene mine fra intervju med en pedagogisk leder og en fagarbeider i barnehage. Jeg vil belyse deres synspunkter og meninger om temaet, og knytte det sammen med relevant teorier. Til slutt vil jeg drøfte hvordan begge perspektivene kan støtte hverandre, og underbygge dette med ulike teoretiske perspektiver. Disse ulike perspektivene kan knyttes til ulike teorier, og i siste delen av dette kapitlet skal vi undersøke hvordan de to ulike perspektivene kan sammenlignes og diskuteres i forhold til hverandre, her kommer jeg til å bruke empiri og teori for å underbygge argumentene. Dette har jeg gjort for å skape en mer helhetlig og ryddig oppgave.

## 4.1 Motivasjonsarbeid: sett i en pedagogisk leder perspektiv

I denne delen vil jeg undersøke perspektivene til en informant som jeg vil referere til som «Informant A». Informant A er 38 år med bachelorgrad i barnehagelærer og master i spesialpedagogikk. Hun begynte å arbeide i barnehagen som fagarbeider før hun gikk videre til å ta barnehagelærerutdanningen. Hun trivdes godt i rollen som fagarbeider og bestemte seg for å utdanne seg som barnehagelærer. Hun har vært pedagogisk leder siden 2013 og jobbet i barnehage i totalt 18 år. Hun er 1 av 2 deltakere jeg har intervjuet, og hun bidro med mange interessante synspunkter og erfaringer. Gjennom intervjuet fikk jeg innsikt i hennes perspektiv på temaet, og noen utfordringer i arbeid med motivasjon i personalgruppen. I dette kapitlet vil jeg fokusere på hennes synspunkter om motivasjonsarbeid, og belyse det med ulike teorier. Under intervjuet var hovedfokuset å utforske hennes tanker om hva som motiverer personalets til å bruke sin kompetanse, og hvordan hun som leder kan fremme motivasjonen til personalet.

Ifølge henne selv er hun en hardtarbeidende og fleksibel leder som ønsker å være til stede for både personalet og barna så mye som mulig. Hun fremstår som en god rollemodell, og det viser seg at hun har motiverte personalets, og opplever at deres kompetanse blir brukt i arbeidet. Som pedagogisk leder har hun utviklet seg mye, og en viktig lærdom for henne er at det er ikke mulig for lederen å utføre alt arbeidet alene. Det er derfor viktig å benytte personalet sine som gode verdifulle ressurser, mener informanten. Arbeidsfordeling har hun sammen med personalgruppen jobbet masse med tidligere, og hun opplever denne endringsprosessen som positiv, og merker at det fører til et godt og motivert team. Hun påpeker også en erfaring fra tiden som fagarbeider, som var at hun ikke fikk brukt sin kompetanse, og at det meste ble gjort på pedagogisk leders premisser og ønsker. Dette førte til dårlig motivasjon for henne. Gjennom å bruke sine tidligere erfaringer som fagarbeider, og å reflektere over sine følelser i situasjonen, viser informanten at motivasjoner økes når personalets får ansvar og oppgaver, og når deres kompetanse blir brukt i arbeidet. Ifølge Gotvassli, er det viktig å gi personalets oppgaver, og fordele på ansvar uavhengig av kompetansenivå (2019, s.189).

I intervjuet nevnte hun ydmykhet som en god egenskap for en pedagogisk leder i arbeidet med å fremme motivasjon til personalet. Dersom utfordringer oppstår i arbeidet, er hun ikke redd for å be personalet om hjelp. Hun mener det er viktig at alle får bidra og være med på å finne løsninger sammen som et team. Når du ser på medarbeidere som verdifulle ressurser, blir du også mer bevisst på å spørre om deres synspunkt og idéer. Videre understreker hun, at hun erkjenner at hun ikke alltid vet løsningen når utfordringer oppstår, og derfor er det nødvendig å samarbeide og dele kunnskap med personalgruppen. Hun sier det er viktig for henne å skape en «vi-følelse» i gruppen, og gjøre utfordringer og løsninger til «vårt». Dette mener hun gjør at personalet kan føle seg verdsatt og delaktige. Informant A mener det er viktig for henne å presentere saker og stille spørsmål til sine

personalet. Dette kan knyttes med teorien om Silvia (2012) sin teori om nysgjerrighet. Dette gjør at personalet blir nysgjerrige, og søker mot denne spennende oppgaven (i Gotvassli, 2019, s.189).

Videre fremhevet hun at personalgruppen kan bestå av ulike individer og det er derfor viktig å kartlegge ressursene, og utnytte ulikhetene på en god måte. Til tross for at dette kan være utfordrende, ser hun på det som både givende og viktig og hun prøver å synliggjøre og utnytte de ansattes ulikheter. Ifølge Lundestad, er kartlegging en god måte å styrke engasjement og bygge opp kompetansen for både erfarne og uerfarne (2021, s.212). Informant A nevner hun opplever at noen ansatte har en fremtredende rolle, mens noen er mer tilbakeholdne og ikke tar så mye plass. Som leder mener hun at det er hennes ansvar å støtte og hjelpe disse personene til å komme mer frem i lyset. Gjennom kartlegging, klarer hun å se hver enkelts kompetanse, noe som kan bidra til å gjøre det enklere å delegere oppgaver og fordele ansvar. Teorien utviklet av Atkinson (1964) kan også benyttes her med tanke på de to ulike motiver han fremhevet mennesker kan ha; mestringsbehov og prestasjonsangst. I denne teorien prøver han å vise at lederen skal kunne kjenne sitt personale godt, og legge til rette for at «tilbakeholdne» personer skal by på seg selv (i Gotvassli 2019, s.186). Det informanten gjør her er å fordele oppgaver som personalet sine er god på. Ifølge Atkinsons, når lederen forstår meningen bak dette, og er bevisst på å gi «de tilbakeholdne» oppgaver de mestrer, gir hun personen mulighet å utvikle seg, og også mestre mer avanserte oppgaver. På den andre siden finnes det også de som er selvstendig i arbeidet med mye erfaring med seg, og det er svært viktig å anerkjenne og gi positive tilbakemeldinger på arbeidet de utfører, uansett hvilke erfaringer de har, sier hun. Hun understreker videre *«det koster meg ingenting å gi dem mye ros»*. Ut ifra dette viser det en leder som ser på viktigheten av personalets kompetanse, og tilrettelegger motivasjon slik at personalet kan oppfylle og mestre kjerneoppgaven i rammeplanen (Gotvassli 2019, s. 175). På den andre siden, forteller også informanten at hun har opplevd situasjoner der personalets kompetanse blir lite brukt, og brukte seg selv som eksempel. Hun understreker: *«Jeg har som fagarbeider opplevd en situasjon der det var et klart skille mellom personalet og den pedagogiske lederen, der jeg ikke ble inkludert og informert tilstrekkelig av min pedagogiske leder»*. Denne erfaringen har hun tatt med seg videre, og reflekterer over som leder: *«hvorfor skal jeg holde dette hemmelig for min personalgruppe?»* Hun påpeker derfor at, dersom det er mulig, så forsøker hun alltid holde sine personalet oppdatert og informert om relevante saker. Gjennom å reflektere selv, og knytte situasjoner opp mot tidligere erfaringer, får hun en bevissthet på sine handlinger som leder. Denne forbindelsen vil bli diskutert i sammenheng med teori senere i kapitlet.

Videre stilte jeg henne dette spørsmålet: *«Hvordan håndterer du personalet med lite samarbeidsevne?»* Hun understreker mye veiledning og konstruktive tilbakemeldinger som en viktig del av ledelsesarbeidet når det kommer til personalet som kan ha vansker med å samarbeide. Som leder mener hun, det er hennes ansvar å veilede. Hvis veiledning ikke gir ønsket resultat, vil hun diskutere saken med styreren for å få råd. Hvis det ikke er noen løsning, må hun vurdere å ta en

samtale med både styrer og personalet. En utfordring kan oppstå når det er personlighetstrekk som ligger til grunn for problemene, og noen ganger kan det være vanskelig å veilede, sier hun. Dette kan dreie seg om for eksempel personalets væremåte i praksis er knyttet deres personlighet.

Personlighetstrekk til en person her kan vi knyttes med motivasjon som individuell behandling.

Maslows hevder at nøkkelen her ligger i hva hver enkelte ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.232).

Lederen må derfor finne ut hva som motiverer denne personen og hvilken ferdighet den har, for så å sette de riktige personene til de riktige jobbene. I tillegg mener informant A det er lettere å gi konstruktive tilbakemeldinger når du har god relasjon med personen, og som leder, streber hun alltid etter å være tydelig og rettferdig som mulig, og gi faglige begrunnelser om en utfordring oppstår. Hun nevner at det er viktig som leder å være lydhør for sine personalet, men være bestemt dersom det ikke kommer en løsning. Hun gjør sitt beste for å avklare og prøver å rette opp dersom hun gjør en feil, og fikse det opp så fort som mulig. For henne er det viktig å få tilbake den gode relasjonen med sin personalet. Denne tenkningen kan sees i sammenheng med Lundestad sin beskrivelse av en leder med anerkjennende perspektiv, der det dreier seg mer om likeverd. Hun understreker at en leder og medarbeider har like stor betydning og er likeverdige individer, og det er viktig som leder å ha denne bevisstheten (2021, s.214). I relasjonen med sine personalet, viser det seg at Informant A ikke ser på seg selv som har den formelle makten til å definere den rette opplevelsen for de andre. Hun oppklarer uklarhet med en gang og beklager seg. Dersom noen andre tar feil, mener hun at saken må tas med en gang ved å være lydhør. Informanten fremstår seg en leder som skiller det som foregår i henne, og det som foregår i sine personalet. Gjennom slik holdning klarer hun å se seg selv som leder, og reflektere over sine handlinger og væremåter (Lundestad, 2021, s.214).

## **4.2 Motivasjon og ledelse: sett fra en fagarbeider perspektiv**

I dette kapitlet vil jeg presentere mine funn fra en informant som jeg vil kalle «Informant B».

Informant B er 52 år, og er fagarbeider i en barnehage. Hun har jobbet i barnehage i totalt 30 år, og beskriver jobben som svært givende, og at hun ikke har hatt en kjedelig dag på jobb. Tvert imot har hun fått mye glede tilbake fra arbeidet. Etter å ha jobbet en stund i barnehagen, ble hun oppfordret av styreren til å ta barne -og ungdomsarbeiderutdanningen, og hun endte opp med å ta fagbrevet. Denne informanten er den siste som har deltatt i forskningsprosjektet mitt, og hun utmerket seg med sitt engasjerte og reflekterte bidrag. Gjennom intervjuet med henne, fikk jeg innsikt i hennes syn på motivasjon, og hennes mening på hvordan den pedagogiske lederen kan påvirke det. I dette kapitlet vil jeg derfor belyse Informant B synspunkter og erfaringer, og trekke inn relevante teorier.

Hovedspørsmålene som ble stilt til informantene var: *Hva motiverer deg, og hvordan påvirker den pedagogiske lederen din motivasjon?*



Informanten la vekt på at hennes motivasjon kommer fra hennes egne interesser, og hun fremhever viktigheten av å kunne bruke sin kompetanse i arbeidet. Det vil si muligheten til å jobbe med det hun liker og det som gir henne indre motivasjon og glede i arbeidet. Som nevnt tidligere handler indre motivasjon om muligheten å få jobbe med noe som er basert på personens interesser (Skogen & Haugen, 2021, s.129). Jeg stilte henne spørsmål om hva det er hun er god på, og hun forteller at hun kan være god på å se hvert enkelt barn og tilpasse fordeling på lekegrupper til barnas individuelle behov. Hun fremstiller seg god til å ha en strukturert dag og er spesielt flink på å planlegge og gjennomføre utendørsaktiviteter til barna som for eksempel utforske naturen sammen med barna. Hun pekte på at det å kunne se resultatene av sitt eget arbeid og vite at hun utgjør en forskjell i barnets liv, gir henne en dyp følelse av tilfredshet og motivasjon til å fortsette. Dette kan vi knytte mot Hertzbergs *motivasjonsfaktorer*, der ferdigstilt oppgaver og innholdet i selve arbeidet er den som motiverer en person. Når informanten får muligheten til å jobbe med det hun liker, gir det et typisk trekk for *motivasjonsfaktor* som inneholder følelsen av å få ansvar. Men så har hun også nevnt at bedre lønn kan også få henne til å øke sin kompetanse. Dette vil si informanten også har en ytre motivasjon i arbeidet, og dette kan knyttes til hygiene -og trivselsfaktoren av Hertzberg som er knyttet til lønn og status i arbeidet, og må være oppfylt før motivasjonen økes (Gotvassli, 2019, s.179). Når informanten har en ytre motivasjon inni seg, vil hun komme et steg nærmere indre motivasjon. Dette er også understreket i teorien av Maslow sin behovspyramide, der grunnleggende behov er det fysiologiske behovet (lønn), og gir en forutsetning for en person å ha penger, mat og lønn, for dette fører til at personen vil gå lenger opp i pyramiden og forholde seg mer til behov for menneskekontakt ([se vedlegg](#)).

Informanten understreker i intervjuet betydningen av å få lov til å ta avgjørelser og få utfordringer i arbeidet. Det gjør noe med motivasjon når hun får lov å være med i beslutningsprosesser og bli spurt hvordan oppgaver kan løses. Dette gjør at hun føler seg verdsatt, noe som igjen øker hennes engasjement og motivasjon, sier hun. Uttalelsen til informanten om hva som motiverer henne kan sammensettes med de tre fundamentale behov som Deci og Ryan fremhever. Informanten nevner behov for å lov til å ta egne avgjørelser som er knyttet mot *selvbestemmelsesbehov*, og behov for å mestre oppgaver og få ansvar som er knyttet til *kompetansebehovet*, og behov for å bidra med noe, og føle at hun er en del av arbeidet, og dette er det vi kaller for *behovet for identitet og tilknytning* (Gotvassli 2019, s.189). Dersom hun for eksempel har ansvar for å planlegge en utendørsaktivitet og gjennomføre dette med barna, må den pedagogiske lederen gi henne en frihet til å utforme aktiviteten selv. Gjennom å gi henne denne muligheten, blir hun mer motivert, og det gir også en følelse av at hun er en del av arbeidet, noe som dekker hennes behov for identitet og tilknytning. Informanten mener arbeidsinnsats fra personalet, og en motivert leder også kan påvirke hennes motivasjon til å utføre en oppgave. Hun understreker at når alle «drar lasset i lag» og at alle i personalet legger like stor innsats når de skal jobbe mot et felles mål, kan det få henne til å stå på ekstra, og være fleksibel i

arbeidet. I forbindelse med arbeidsinnsats, la hun også vekt på hvor viktig det er at lederen tar initiativ til å gi personalet sitt tid til å planlegge aktiviteter, dette mener hun vil øke arbeidsinnsatsen. Dersom lederen gir personalet sine tid til planlegging, viser til en leder som ser på sin personalgruppe som nødvendige ressurser, og ser på viktigheten for at de kunne gjøre sin jobb - dette bidrar til å øke hennes engasjement i arbeidet, mener informanten.

Informanten kom med flere eksempler på hvordan pedagogiske lederen kan øke motivasjonen til personalet i praksis. Hun nevnte anerkjennelse og ros fra leder som sentrale trekk som kan motivere henne til å gjøre sitt beste og gi henne en følelse av mestring. Ifølge henne, betyr det mye når lederen anerkjenner hennes ideer og forslag, og at hun da føler seg lyttet og respektert, og at mangel på tilbakemeldinger kan føre til lav motivasjon og lite selvtillit. Informanten understreker også viktigheten av konstruktive tilbakemeldinger, og at en pedagogisk leder må være i stand til å håndtere uenigheter. Når lederen «ser» hennes arbeid, og kan gi henne ros eller konstruktive tilbakemeldinger, vil det gi henne en følelse av mestring og motivasjon til å gjøre sitt beste videre. I teorikapittel, ble anerkjennelse nevnt mange ganger som grunnleggende for at personalet skal trives. Til sammenligning med Hertzberg sin undersøkelse, har også anerkjennelse blitt nevnt mange ganger som årsak til trivsel, og motsatt, lite anerkjennelse gjør arbeiderne mistrives. Han mener derfor motivasjonsfaktor kan hjelpe til å bidra økt motivasjon hos personalet, og følelsen av å bli sett er den faktoren som kan brukes til å knytte til informant B sine behov om anerkjennelse (Gotvassli, 2019, s.179).

Videre nevner hun hvordan synliggjøring av pedagogisk leder sin plantid påvirker motivasjonen til personalet. Det gir trygghet og forutsigbarhet i forhold til planer og struktur i hverdagen når hun ser pedagogisk lederen lager planer. Informanten påpekte at å legge frem arbeid på planer og struktur viser engasjement fra pedagogisk leder sin side, og at dette engasjementet smitter over på de andre personalet. En måte lederen kan synliggjøre sin plantid på kan for eksempel være å referere til møter, skrive ut saker til neste avdelingsmøter, eller lage månedsplaner. Videre poengterte informanten viktigheten av å bli oppdatert på nye ting som kommer inn i barnehagen, spesielt når det gjelder rammeplanen, barnehageloven og årsplanen. Hun setter stor pris på ledere som bruker rammeplanen aktivt i arbeidet, da dette gir jobben mening og øker motivasjonen blant personalet. Som pedagogisk leder har man ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn innenfor de områdene de er satt til bl.a. barnegruppen, personalgruppen og foreldregruppen (Kunnskapsdepartementet, 2017). Den pedagogiske lederen har altså ansvar for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeid. Som leder, er det viktig at alle jobber mot felles mål, her søker informanten rammeplanen for at jobbe skal gi mening, og det mest tydelige målet pedagogiske lederen kan bruke når hun delegerer oppgaver, er selve rammeplanen for barnehagen. Kunnskapen i rammeplanen, vil også være grunnlaget når man skal reflektere over situasjoner fra praksis, og minne medarbeiderne «på hvilke premisser gjør vi dette». Det er viktig at målet er klart og

meningsfullt for gruppen, fordi uklarhet kan ifølge Aasen føre til konflikter og redusert motivasjon og innsats blant personalet (2018, s. 100).

## 5.1 Verdsettelse av personalets kompetanse

Ifølge Aasen, er den pedagogisk leder en teamleder i avdeling, og deres oppgave er å finne en struktur som fremmer teamledelse og koordinerer den gjensidige avhengigheten slik at ulike kompetanser kan utnyttes og fornyes (Aasen 2018, s.99). Det betyr at bruk av kompetanse er avgjørende i arbeidet, men det er også viktig å bygge på kompetansen man har fra før. Informant A viser stor bevissthet rundt dette temaet og understreker i intervjuet viktigheten av å kartlegge personalet ressurs. På samme måte, understreker informant B også at å få jobbe med det hun liker, øker hennes motivasjon. Informant B er en erfaren fagarbeider, og er selvstendig i arbeidet, men synes fortsatt det er viktig at hennes kompetanse utvikles gjennom arbeidet. Selv om hun kan ha mye kunnskap om det pedagogiske arbeidet, er det viktig for henne at lederen jobber med å øke engasjementet og motivasjonen for å utvikle hennes kompetanse. Dette kan belyses med Kaufmann & Kaufmann (2016) sitt syn på menneskelige ressurser, der erfarne sine ferdigheter er viktig, men også holdninger som engasjement, lojalitet og motivasjon er like viktig i arbeidet (i Lundestad, 2021, s.212). Dette krever en leder som har en «Human Resource» tilnærming, og gjennom dette kan styrke engasjement hos personalet. Dette kan gjøres ved å kartlegge de ansattes ressurser og deretter jobbe videre med å utvikle disse (s.212). Som nevnt i teoridelen, betyr dette at lederen ser på personalet kompetanse som styrke, og ikke som trussel. En slik holdning fra leder fører til godt samarbeidsklima og gjøre lettere å delegere på oppgaver (Lundestad, 2021, s.212). Det fremviser fra begge perspektiver i analysen, at Informant B setter stor pris på en leder som gir henne oppgaver hun liker, og informant A mener kartlegging gjør det enklere for henne å delegere på oppgaver, for da vet hun hva personalet sine er gode på. Ut ifra dette kan man se at den pedagogiske lederen ser på sine personalet som en ressurs, og investerer i deres verdifulle kompetanse for å fremme et godt pedagogisk arbeid for barna. På en annen siden, dersom lederen ignorerer eller ikke verdsetter personalets erfaringer, kan det føre til at de føle seg undervurdert og mindre motivert. Dette kan knyttes med uttalelsen fra Informant A når hun opplevde lite motivert fra den tiden hun var fagarbeider, fordi hennes kompetanse ikke ble brukt i arbeidet, og hun kun fulgte lederens premisser. Det er derfor svært avgjørende å bruke personalet kompetanse, og det skyldes at personens kompetanse i det pedagogiske arbeidet blir sett på som like viktig som pedagogiske leders «oppdaterte» kunnskap (Lundestad, 2021, s.212) Dersom den pedagogiske lederen klarer å verdsette erfaringene til de erfarne personalet, og bruker deres kompetanse i praksis, vil det kunne øke motivasjonen og få de til å føle seg verdifull. Informant A kartlegger ressurser til sine personalet for å være bevisst på utvikling av personalets mestring, og dette fører til hun får evnen til å analysere situasjoner og forstå de individuelle behovene til sine personalet. Ifølge Maslows er

menneskers behov viktig for å oppnå motivasjon (Gotvassli 2019, s. 178), å se hver enkelte behov er derfor avgjørende for en leder.

I teoridelen har det blitt redegjort for at en pedagogisk leder må ha god kompetanse innen systemtenkning når det kommer til det didaktiske arbeidet. Dette betyr at lederen må være i stand til å planlegge, evaluere og dokumentere aktiviteter, samtidig som personalgruppen må samarbeide gjennom hele prosessen. Det vil si at hele personalet skal være involvert i det pedagogiske arbeidet. Informant B har nevnt viktigheten av en leder som involvere henne i arbeidet, eksempelvis når lederen referer til viktige møter og saker til sine personalet. På lik linje som Informant A, har hun erfart å oppleve et skille mellom henne og pedagogisk leder, der det var masse som har ble «hemmeliggjort». Som leder er hun derfor bevisst på dette og synes selv det er svært avgjørende å involvere sine personalet. Når det oppstår viktige saker, prøver hun å sette av tid til avdelingsmøter, og reflektere over situasjonen, hvor hennes personalet også kan komme med sine synspunkter, og sammen kan de komme frem til en løsning. Dette kan også settes i lys med hennes uttalelse om å være «ydmyk» som leder, og det å kunne spørre sine personalet om hjelp. Hun ser på personalet sine som verdifulle ressurser, og det gjør henne mer bevisst på å involvere dem når det oppstår viktige saker. Som hun nevnte, vet hun ikke alltid løsningen på utfordringer, og samarbeid og kunnskapsdeling med personalet er derfor nødvendig. Dette kan settes i tråd med Informant B sin uttalelse om viktigheten av å være involvert, og å føle seg inkludert i arbeidet, og hun setter stor pris på leder som stiler henne spørsmål. Teorien av Silvia sin nysgjerrighet har vi nevnt over i analysen knyttet sammen med følelsen av å bli involvert. Lederen kan presentere nye utfordringer og saker og stille spørsmål til sine personalet som kan føre til nysgjerrighet, som gjør at personalet vil søke seg mot denne. Dette kan også settes i lys av Hertzbergs sin motivasjonsfaktor, der indre motivasjonen er knyttet til det å la personalet få være med å være på å løse en sak eller utfordring (i Gotvassli, 2019, s.179). Her skaper også lederen en trygg kultur som kan øke ansatte sin motivasjon til å utvikle sin kompetanse. (Gotvassli, 2019).

## **5.2 Annerkjennelse og likeverd: en tilnærming for kompetanseutvikling**

Som tidligere nevnt kan motivasjon øke når personalet får oppgaver eller planlegge en aktivitet basert på sine interesser. I tillegg dette, har Skogen & Haugen nevnt i teoridelen når personalet kan bruke sin kompetanse kan det gi en følelse for mestring, og dette gir en indre motivasjon (2021, s.127). De benyttet Deci og Ryan sin teori om indre motivasjon som er koblet sammen med menneskers behov for at de skal føle at deres kompetanse er verdifull, samtidig legger de også vekt på selvbestemmelse som kan føre til indre motiverte personalet. Som nevnt tidligere har Informant B noe som vi kaller for

mestringsbehov, der hun søker mestring og setter pris på tilbakemeldinger. Som nevnt, vil mestringsbehovet føre til en indre-motivert atferd, og dersom personen er indre motivert, vil selvbestemmelse oppstå inni dem. Selvbestemmelse er en kvalitet som ligger i personer som handler om personer kan velge selv, dette kan for eksempel være at fagarbeideren kan velge selv hvordan hun skal handle i praksis (2021, s.127). Indre motivasjon til Informant B er dermed koblet sammen med sitt selvbestemmelsesbehov å føle at kompetansen sin har en verdi, og at hun får lov til å bestemme selv, er dette er avgjørende for sin indre motivasjon. Til sammenligning med Informant A setter hun søkelys på å være anerkjennende når det kommer på selvbestemmelse hos personalet, men samtidig prøver hun også å være profesjonelt tydelig og faglig. Hun gir personalet sitt mulighet til selvbestemmelse og dele sine synspunkter, dette kan eksempelvis være at hun sette av tid til både uformelle eller formelle samtaler eller avdelingsmøter til å reflektere sammen over praksis, og for henne er det viktig å være lydhør som samtalepartner. På den andre siden, mener hun det er ikke alltid hun kan innfri deres ønsker. Noen ganger må hun ta upopulære avgjørelser som hun må begrunne faglig. Ifølge rammeplanen skal en pedagogisk leder utøve i tråd med godt faglig skjønn (Rammeplanen for 2017). Når man jobber profesjonelt med barn, er det derfor nødvendig å ta skjønnsmessige vurderinger basert på fagkunnskap i forbindelse med ulike beslutninger, dette er en viktig bevissthet hos pedagogiske ledere.

En teoretisk tilnærming som kan forklare hvordan informant A håndterer uenigheter kan knyttes til Schibbye (2009) sitt anerkjennende perspektiv der hun ser på sine personalet som separate individer, og aksepterer deres erfaring og opplevelser uten at hun må være enig med dem. Informant A påpeker at det alltid vil være noen som er uenige, men samtidig er hun også åpen for å tenke etter og vurdere sine egne handlinger. Hun forsøker aktivt å forstå hvordan andre opplever samspillet deres og prøver å tilpasse seg for å skape bedre kommunikasjon og samarbeid med sine personalet. For å knytte dette opp mot Informant B sitt mestring- og selvbestemmelsesbehov, trenger hun en leder som søker en relasjon basert på gjensidig anerkjennelse og likeverd. Dette vil gjøre at hennes handlinger og væremåte i praksis får ærlige tilbakemeldinger basert på godt faglig skjønn, og dette bekrefter informant B i sitt intervju om at bruk av rammeplan for at arbeidet er viktig for henne, for at det skal gi mening. For å oppsummere informantenes perspektiv skal Informant A, som pedagogisk leder, tilegne seg fagkunnskap, men Informant B sine erfaringer og synspunkter kan også være verdifulle i refleksjonen rundt det pedagogiske arbeidet. Det er derfor viktig at både leder og personalet anerkjenner hverandre som likeverdige, selv om de har ulik kompetanse, for å fremme utvikling hos begge parter (Lundestad, 2021, s.214).

## 6.0 Avslutning

Denne bacheloroppgaven er bygget på problemstillingen «*hvordan kan pedagogisk leder skape en god motivasjon og mestring i personalgruppen?*» For å belyse problemstillingen på en interessant måte, har jeg valgt å anvende relevante teorier for å underbygge innsamlet dataene. Denne oppgaven er bygget opp med motivasjonsteorier og ledelse i relasjonelt perspektiv, noe som har påvirket mitt valg av metode. For å undersøke problemstillingen har jeg valgt å ha intervju som metode, og har valgt å ha en pedagogisk leder, og en fagarbeider som informanter for å få de ulike perspektivene. Deretter har jeg tolket disse og knyttet med relevante teorier. For å besvare problemstillingen har jeg i drøftingsdelen presentert fire kapitler som har gjort det mulig å belyse det jeg ønsket å undersøke i prosjektet. Både datamaterialet og teori har vokst frem i disse kapitlene, og har hjulpet meg å belyse problemstillingen.

I første del av drøftingskapittel, tok jeg utgangspunkt i pedagogiske lederens erfaring med motivasjonsarbeid og sin mening om personalets motivasjon. I andre del av kapitlet, presenterer jeg synspunkter om motivasjon og ledelse fra en fagarbeider perspektiv. Ut ifra disse funnene og ulike teorier viser det å jobbe med det man liker kan øke motivasjon. Dette vil påvirke personalets trivsel og arbeidsinnsats. Dette henger også sammen med følelsen av mestring, der både erfaren og uerfaren personalet får muligheten å bygge på det man er god på, og utvikle kompetansen sin gjennom arbeidet. Dette vil da kreve en leder som ser på personalet sine som ressurs, og dette har jeg underbygget med teorien Human Resource av Kaufmann & Kaufmann (2016). Gjennom kartlegging av ressurser, vil lederen vær bevisst på personalet kompetanse, og vil samtidig gjøre lederen lettere å delegere på oppgaver. Dette vil også gjør lederen får evnen til å analysere situasjoner og forstå personalets behov. Jeg har også drøftet om hvordan utfordrende oppgaver kan gi en mestringsfølelse, noe som også øker motivasjonen. I tillegg har jeg funnet ut at å få utfordrende oppgaver fra lederen, kan også øke motivasjon. Gjennom «ydmuykhet» fra pedagogiske lederen sin side, vil personalet bli involvert, og føle seg inkludert i arbeidet.

I det siste punktet i drøftingskapitlet fremkommer det at anerkjennende atferd fra ledelsen spiller en viktig faktor for personalets mestringsfølelse og motivasjon. Basert på funn og teori kan det konkluderes med at selvbestemmelse oppstår når personer søker mestring, og det er viktig for personalet å få velge selv hvordan de ønsker å handle. Dette krever en anerkjennende leder som er lydhør og selvreflekterende, knyttet i Schibbye's teoretiske tilnærming (2009) om å se på personalet som separate individer og være åpen å tenke etter og vurdere egne handlinger er brukt for å belyse dette punktet. I tillegg viser det at personalet med behov for mestring og selvbestemmelse krever en leder som søker en relasjon basert på gjensidig anerkjennelse og likeverd. Gode og konstruktive tilbakemeldinger fra den pedagogiske lederen kan også øke motivasjonen til personalet, spesielt når

de gis basert på godt faglig skjønn. Dette vil øke bevisstheten til personalet og skape mening i arbeidet, som også kan bidra til økt motivasjon.

Jeg opplever forskningsprosjektet mitt veldig spennende, og har ingen angrer på temaet jeg valgte. Prosjektet har gitt meg mye ny kunnskap som jeg kan bruke i arbeidet som pedagogisk leder i fremtiden. Jeg verdsetter arbeidsmiljø og motivasjon i arbeidslivet, og som leder ønsker jeg å være bevisst på hva som motiverer mine personalet. Jeg kjenner at jeg har lært mye fra de ulike teoretiske perspektiver og synes det var en god avgjørelse med de to informantene for å få ulike synspunkter i prosjektet mitt, både fra en fagarbeider og en pedagogisk leder. Dette har gitt meg verdifull innsikt i hvilke strategier lederen bruker, samt hva fagarbeidere ønsker fra sine ledere når det kommer til motivasjon og utnyttelse av kompetanse.

## **7.0 LITTERATURLISTE**

Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen*. Teamledelse i barnehagen (2 utg.) (s.99-127)  
Bergen: Fagbokforlaget .

Barnehageloven, (2022-06-10), *Lov om barnehager* (LOV-2005-06-17-64). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Dahl Bergsland, M., & Jæger, H. (Red.). (2022). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*.

Cappelen Damm.

Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving* (7. utgave). Gyldendal Akademisk.

Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utgave). Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave). Fagbokforlaget.

Øyen, S. A., & Solheim, B. (2013). *Akademisk skriving—En skriveveiledning* (1. utgave, 7. opplag).

Cappelen Damm Akademisk.

Lundestad (2021). *Pedagogisk ledelse av medarbeidere i et relasjonelt perspektiv*. I. K.

Lundestad & Slåtten (red), *Å være leder i barnehagen* (3.utgave). (s.206-233).

Bergen: Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS

St.meld. nr 4 (2009-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009/id563868/?ch=1>

Skogen, E. & Haugen, R. (2021). *Motivasjon og selvbestemmelse*. I. K. Lundestad & Slåtten

(red), *Å være leder i barnehagen* (3 utgave) (s. 114-145). Bergen: Fagforlaget

Vigmostad & Bjørke AS.

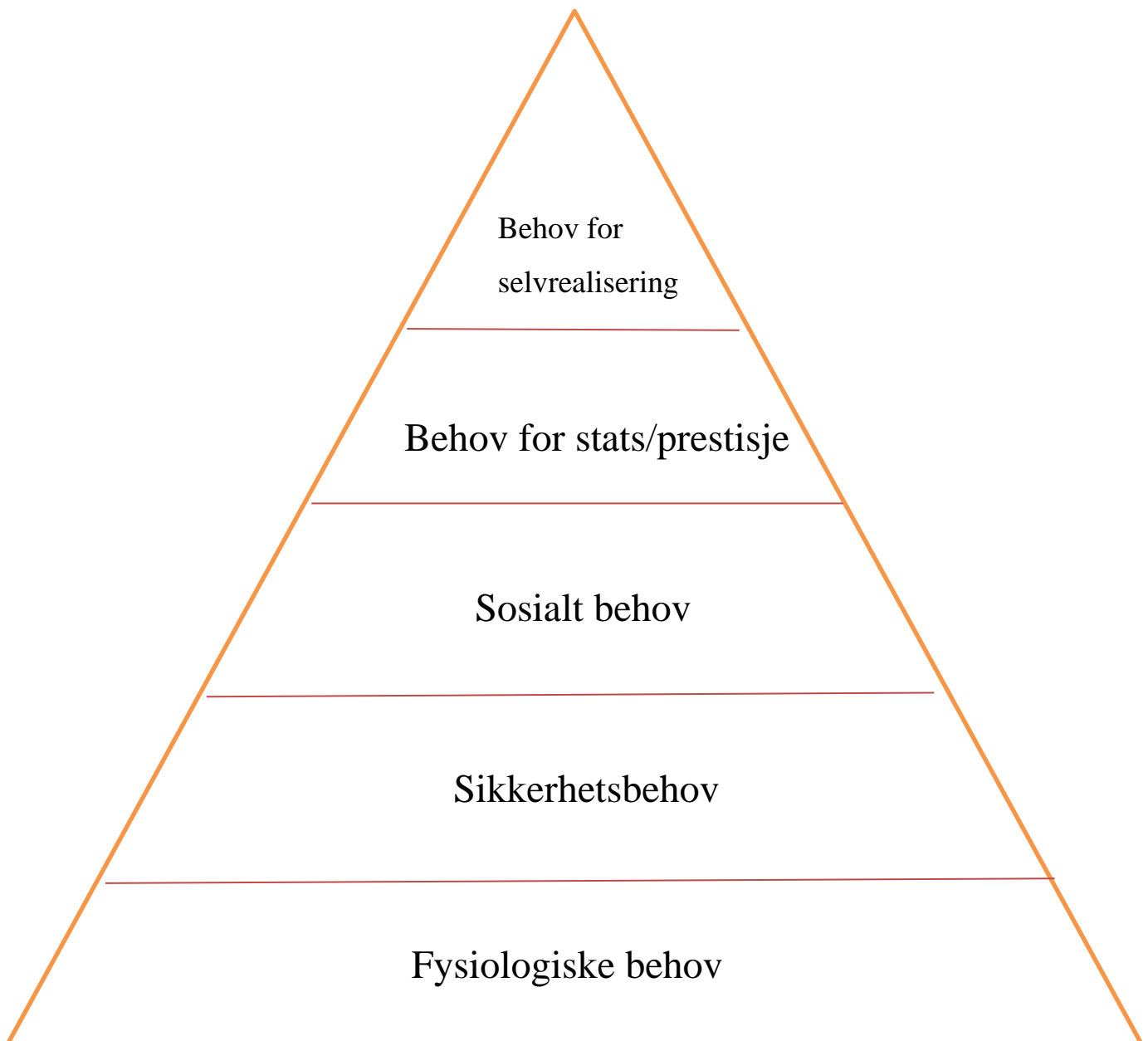
Øyen, S. A., & Solheim, B. (2020). *Akademisk skriving—En skriveveiledning* (1. utgave, 7. opplag). Cappelen Damm Akademisk.



## 8.0 VEDLEGG

---

### 8.1 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE



## 8.1 Intervjuguide 1

### Intervjuguide

Informant: Fagarbeider

*Problemstilling: På hvilken måte kan en pedagogisk leder skape en avdelingskultur som gir grobunn for motivasjon og mestring hos personalgruppen?*

#### Innledende spørsmål:

**Kan du fortelle litt om deg selv (alder, utdanning, erfaringer, hvor lenge de har jobbet i avdelingen .. )**

- Kan du fortelle litt mer om det ..
- Hvorfor eller hva var det som gjorde det ..
- Komme med oppfølging spm

#### Spørsmål om temaet:

- **Hva er det som motiverer deg i arbeidet ditt?**
  - Er det noe du synes du kan godt?
- **Er det viktig for deg at din kompetanse blir brukt i arbeidet? Hvorfor ja / Hvorfor nei?**
  - Definer hva som gjør deg vanskelig å bruke kompetansen du har i arbeidet
  - Kan du nevne en gang du var veldig tilfreds.. gjelder bruk av kompetanse ?
- **Hva er en god leder på avdelingen for deg?**
  - Hva har det å si for motivasjonen din .. ?
- **Hva skal til for at personalet har lyst å øke kompetansen sin?**

## 8.2 Intervjuguide 2

### Intervjuguide

Informant: Pedagogisk Leder

*Problemstilling: På hvilken måte kan en pedagogisk leder skape en avdelingskultur som gir grobunn for motivasjon og mestring hos personalgruppen?*

#### Innledende spørsmål:

**Kan du fortelle litt om deg selv (alder, utdanning, erfaringer, hvor lenge de har jobbet i avdelingen .. )**

- Kan du fortelle litt mer om det ..
- Hvorfor eller hva var det som gjør det ..
- Komme med oppfølging spm
- 

#### Spørsmål om temaet:

- **Tenker du at din personalgruppe får bruke sin kompetanse aktivt i arbeidet?**
  - Hva er det som gir din personalgruppe motivasjon til å bruke sin kompetanse aktiv i arbeidet?
- **Kan du nevne både ulemper og fordeler med en personalgruppe med ulike interesse**
- **Har du erfaring med en assistent uten samarbeidsevne?**
  - Hvordan håndterer du det?
  - Har du en erfaring i en personalgruppe der kompetanse blir lite brukt?
- **På hvilken måte tar du imot kritikk fra din medarbeiderne?**

## 8.3 SAMTYKESKJEMA



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

### Vil du delta i bachelorprosjektet

### «*Motivasjon og ledelse i personalgruppen*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt hvor formålet er å *undersøke hva motiverer personalgruppen ,og hvordan kan pedagogisk lederen jobbe med det.* I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Å innhente data fra informanten for å finne ut svar på undersøkelsen. Dataen blir brukt senere i drøftingsoppgaven, og blir slettet når oppgaven er levert/bestått.

*Tema: Motivasjon og ledelse i personalgruppen*

*Problemstilling: Hvordan en pedagogisk leder kan skape god motivasjon og mestring i personalgruppen?*

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

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

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

Metoden for denne undersøkelsen er intervju som varer i 30 minutter, der jeg stiller 2-3 hovedspørsmål. Informanten kan forvente det kan komme oppfølgingsspørsmål.

#### **Typiske spørsmål på intervjuet er:**

- *Hva er det som gir din personalgruppe motivasjon til å bruke sin kompetanse aktiv i arbeidet?*
- *Har du erfaringer der kompetansen blir lite brukt? Hvordan håndterer du det?*

**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke fram til prosjektets slutt, uten å oppgi noen grunn.

**Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og alle navn anonymiseres.

Prosjektet skal avsluttes **21.04.2021**.

Med vennlig hilsen

Evelyn Rishaug

Veileder:

Christine Sivertsen  
Gro Anita Kamsvåg

Student:

Evelyn Rishaug  
evelynrishaug@icloud.com



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

**Vil du delta i bachelorprosjektet**  
**«Motivasjon og ledelse i personalgruppen »?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt hvor formålet er å *undersøke hva motiverer personalgruppen, og hvordan kan pedagogisk lederen jobbe med det.* I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

**Formål**

Å innhente data fra informanten for å finne ut svar på undersøkelsen. Dataen blir brukt senere i drøftingsoppgaven, og blir slettet når oppgaven er levert/bestått.

*Tema: Motivasjon og ledelse i personalgruppen*

*Problemstilling: Hvordan en pedagogisk leder kan skape god motivasjon og mestring i personalgruppen?*

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

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

Metoden for denne undersøkelsen er intervju som varer i 30 minutter, der jeg stiller 2-3 hovedspørsmål. Informanten kan forvente det kan komme oppfølgingsspørsmål.

**Typiske spørsmål på intervjuet er:**

- *Hva motiverer deg i arbeidet?*
- *Er det viktig for det at din kompetanse blir brukt? Hvorfor ja/nei?*
- *Hva er en god leder på avdelingen for deg? Og hvordan påvirker det motivasjonen din?*

**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke fram til prosjektets slutt, uten å oppgi noen grunn.

**Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og alle navn anonymiseres.

Prosjektet skal avsluttes **21.04.2021**.

Med vennlig hilsen

Evelyn Rishaug

Veileder:

Christine Sivertsen  
Gro Anita Kamsvåg

Student:

Evelyn Rishaug  
evelynrishaug@icloud.com