



Universitetet
i Stavanger

FAKULTET FOR UTDANNINGSVITENSKAP

BACHELOROPPGAVE

Studieprogram: BBDBAC

Høst 2022

Forfattere: Aimée Yvonne Nyman, Anne Elisabeth Mathiassen

Kandidatnummer(e): 6013, 6018

Tittel: Hvordan en som leder kan motivere sine medarbeidere

Fag: Ledelse (LSU)

Hoved begreper i oppgaven: motivasjon, ledelse, team

Stavanger 04.01.2023
dato/år

Sammendrag

Formålet med oppgaven vår er å se nærmere på hvordan pedagogisk leder i en barnehage kan bidra til å motivere sine medarbeidere på avdelingen. Bakgrunn for valg av problemstilling er vår interesse for temaet ledelse. Vi ønsket å se på hva som kan bidra til at en pedagogisk leder klarer å motivere sine medarbeidere og skape et godt miljø på avdelingen.

I oppgaven vår har vi valgt å ta utgangspunkt i Deci & Ryans selvbestemmelsesteori i tillegg til annen teori om motivasjon, ledelse og team.

Vi valgte en kvalitativ metode for å samle inn empiri til vår oppgave. Vi intervjuet fire pedagogiske ledere fra ulike barnehager for å kunne gi en god besvarelse på problemstillingen. Vi benyttet oss av halvstrukturert intervju. Spørsmålene vi stilte var åpne, noe som ga rom for å stille oppfølgingsspørsmål ut fra informantenes svar.

Funnene i oppgaven viser at måten å lede på kan være med å bidra til å øke medarbeiderens motivasjon i arbeidet. Som en konklusjon ser vi at leders bidrag i form av blant annet verbal ros og inkludering er avgjørende for hva slags grad av motivasjon medarbeiderne opplever.

Forord

Vi kan snart se tilbake på fem lærerike semestre på barnehagelærer studiet deltid ved Universitetet i Stavanger. Denne bacheloroppgaven markerer slutten på en interessant, utfordrende og lærerik periode.

Interessen for vår problemstilling har vokst frem gjennom årene som bachelorstudenter, men også inspirert av refleksjoner og tanker og erfaringer fra praksis i studietiden. Egne erfaringer og opplevelser fra flere års erfaringer med jobb i barnehage har også vært med på å forme en stor interesse rundt feltet problemstillingen gjenspeiler og omhandler.

Vi vil takke vår fantastiske veileder Carl Cato Wadel, som har støttet og veiledet oss i denne prosessen. Han har bidratt og kommet med konstruktiv tilbakemelding som vi har jobbet med, og som har vært med å bidra til at vi nå sitter med et ferdig produkt.

Vi ønsker å takke våre menn som i perioder har holdt hjulene i gang på hjemmebane, for at vi skal få tid og rom til og fokusere på studiet. Takk til våre arbeidsgivere som har lagt til rette slik at vi kan ta dette deltidsstudiet ved siden av å jobbe 100%. Deres velvilje og støtte har betydd mye for oss i dette studieforløpet.

Sist, men ikke minst vil vi takke hverandre for et fantastisk samarbeid. Det har vært en god støtte å skrive sammen, vi har støttet og motivert hverandre gjennom hele skriveprosessen. Deltidstudiet kombinert med 100% jobb og familieliv har krevd struktur og orden fra oss begge.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema	5
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.3 Begrepsavklaring	6
1.4 Oppgavens oppbygging	7
2.0 Teori	8
2.1 Ledelse	8
2.2 Motivasjon	9
2.3 Deci & Ryans Selvbestemmelsesteori	10
2.4 Indre motivasjon	11
2.5 Flyt-sonen	11
2.6 Jobbe i team	11
2.7 Lederstil (Autoritative perspektiv)	13
3.0 Metode	14
3.1 Valg av metode	14
3.2 Kvalitativt forskningsintervju	14
3.3 Valg av informant	15
3.4 Datainnsamling og bearbeiding av data	17
3.5 Forskningsetikk	18
3.6 Kildekritikk/feilkilder	18
4.0 Presentasjon av empiri og drøfting av funn	20
4.1 Pedagogisk leders rolle knyttet til å motivere medarbeidere på avdelingen	20
4.1.2 Pedagogisk leders tanker om motivasjon	23
4.1.3 Pedagogisk leder sin lederstil og dens betydning for motivasjon av medarbeiderne	25
4.2 Pedagogisk leders arbeid med å motivere medarbeiderne i praksis	27
4.2.1 Pedagogisk leders erfaringer med å motivere medarbeiderne i praksis	29
4.2.2 Erfarte utfordringer med å motivere medarbeidere	31
5.1 Avslutning	33

LITTERATURLISTE

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi har gjennom praksisperiodene som inngår i barnehagelærerutdanningen sett hvor viktig pedagogisk leder er for motivasjonen til medarbeidere på avdelingen. Gjennom praksis har vi erfart at det har vært stor variasjon i hvordan miljøet oppleves på avdelingen. Etter praksis sitter vi igjen med to konkrete eksempler på hvordan vi opplevde pedagogisk leders måte å lede på. I det ene tilfellet jobbet pedagogisk leder for å inkludere alle i planene og fikk på den måten alle med seg. Det andre tilfellet var en pedagogisk leder som planla alt og forventet at medarbeiderne skulle utføre noe de ikke følte eierskap til.

Vi opplevde at det var synlig hvordan måten å lede på, samt lederens holdninger, påvirket motivasjon og miljø på avdelingen. Der medarbeiderne fikk være med å påvirke, og følte seg inkludert, var det tilsynelatende et bedre miljø hvor humor og glede i hverdagen var synlig. I det andre eksempelet opplevde vi stort fravær av personale, baksnakking og misnøye som viste seg ved at aktiviteter ikke ble gjennomført. I etterkant av våre erfaringer satt vi igjen med spørsmål om hvordan vi som fremtidige pedagogiske ledere på best mulig måte kan skape et godt miljø på avdelingen, for både liten og stor. Hva er det som gjør at det er så stor forskjell på motivasjon og miljø under de ulike pedagogiske lederne? Dette var med å danne grunnlaget for vårt tema og vår problemstilling. Om den pedagogiske lederen står frem som en god rollemodell for medarbeiderne sine, og bidrar til gode holdninger til arbeidet kan dette være med å forme gode felles holdninger på avdelingen (Lundestad, 2021, s. 80).

Ut fra ulike teorier om ledelse og motivasjon vil vi se på hva pedagogiske ledere må ha kunnskap om for å klare å motivere medarbeiderne sine og skape et godt miljø.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Intensjonen med oppgaven vår er å innhente kunnskap om hvordan pedagogisk leder kan bidra til å motivere og hvordan de kan jobbe for å fremme motivasjon. På bakgrunn av vår interesse for måten pedagogiske ledere motiverer sine medarbeidere på, har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvordan kan en som pedagogisk leder bidra til å motivere medarbeiderne på avdelingen?”

For å besvare denne problemstillingen vil vi ta for oss følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan ser pedagogisk leder på sin rolle knyttet til å motivere medarbeidere på avdelingen?
2. Hvordan arbeider pedagogisk leder med å motivere medarbeiderne i praksis?

Forskningsspørsmålene våre bidrar til å sette søkelys på hvordan pedagogisk leder vektlegger sin rolle, og hvilke erfaringer og opplevelser de har med motivasjon i praksis.

Som et ledd i å besvare oppgavens problemstilling vil vi gjennomføre en empirisk undersøkelse og drøfte funnene fra denne undersøkelsen ved hjelp av relevant faglitteratur og teori.

1.3 Begrepsavklaring

Sentrale begreper i vår problemstilling er *pedagogisk leder*, *motivasjon* og *medarbeider*. Med pedagogisk leder sikter vi til de som innehar en stilling som krever en utdanning som barnehagelærer (barnehageloven §25). Pedagogiske ledere har ansvar for å synliggjøre barnehageloven og rammeplanen i det pedagogiske arbeidet ved å planlegge, gjennomføre og dokumentere. Ifølge rammeplanen er det pedagogisk leders ansvar å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen med faglig skjønn (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

Med motivasjon tar vi i denne oppgaven utgangspunkt i definisjonen “en prosess som iverksettes av drivkrefter inne i oss eller av forhold i miljøet, og som resultater i målrettet adferd” i (Skogen & Haugen, 2021, s. 113).

Begrepet medarbeider sikter til barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere og ufaglærte som sammen med pedagogisk leder må samarbeide om arbeidsoppgavene og som lederen dermed må få til å fungere som et team.

På hvilken måte pedagogisk leder motiverer medarbeiderne sine, ser vi på som viktig både for den enkelte medarbeiders motivasjon og for teamsamarbeidet.

1.4 Oppgavens oppbygging

Vi vil begynne med å se på relevant teori for å belyse vår problemstilling. Teorien vi har valgt å legge til grunn er selvbestemmelsesteorien da vi ser på denne som mest dekkende etter våre funn ble analysert. I tillegg kommer vi til å ta for oss teori om pedagogisk ledelse, motivasjon, indre motivasjon, FLYT-sonen og team.

Videre vil vi greie ut om metoden vi valgte å anvende, og prosessen rundt denne i metodekapitlet.

Vi har organisert oppgavens hoveddel i to kapitler – et for hvert av forskningsspørsmålene. Vi har valgt å analysere og drøfte empirien fortløpende i disse kapitlene og ikke ha et eget drøftingskapittel. Dette for at det da blir lettere å følge drøftingen og se sammenhengen mellom empirien vi presenterer og vår analyse og drøfting av denne empirien.

Forskningsspørsmålene våre blir brukt som kapitteloverskrift, under dette kommer vi til å ta opp ulike deltemaer med utgangspunkt i våre empiriske funn.

Resultatene fra egen studie og svarene på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmåla oppsummerer vi i et avsluttende kapittel.

2.0 Teori

I dette kapitlet skal vi presentere teori som vi mener er relevant for vår problemstilling, og som vi senere vil bruke for å drøfte og støtte opp om de empiriske funnene våre.

Teorien vi her vil presentere omhandler pedagogisk leder, motivasjon, selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryans, indre motivasjon, flyt-sone og team.

Vi opplever at temaene og problemstillingen vi har valgt er stort og omfattende. Det er mye som kunne vært interessant å utforske videre. Barnehagehverdagen handler om så mye mer enn ledelse, motivasjon og teamarbeid, men for at omfanget av oppgaven ikke skulle bli stort har vi valgt å fokusere på det vi mener er mest relevant.

2.1 Ledelse

I barnehagen er en av ledernes viktigste oppgaver å motivere personalet og legge til rette for at de mestrer kjerneoppgaven i barnehagen, som er å gi barna et tilbud som rammeplanen for barnehagen og loven krever (Gotvassli & Skogen, 2019, s. 139).

Gotvassli (2006, s.70) definerer ledelse slik: “Ledelse er mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål”. Denne definisjonen vektlegger arbeid med andre mennesker. Ledere skal kunne bruke sine medarbeidere som en ressurs for å få til et samarbeid og nå et mål (Gotvassli, 2013, s. 36).

Skogen har utarbeidet denne definisjonen på ledelse:

“En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål” (Skogen, 2021, s. 27). Sentrale elementer i denne definisjonen av ledelse er samspill, kommunikasjon og medmenneskelige relasjoner.

En leder må ha kunnskaper om motivasjon og hva som motiverer medarbeiderne på avdelingen. For å kunne motivere er det viktig at en som leder bruker tid på å bli kjent med de enkelte medarbeiderne og deres kompetanse. En leder som bruker medarbeidernes kompetanse, og gir dem oppgaver som de føler de mestrer, kan bidra til økt motivasjon for

å jobbe i barnehage. Motivasjon henger sammen med relasjonsledelse, som innebærer et positivt menneskesyn hvor en har genuin interesse for hva som skjer i møtet mellom mennesker (Skogen, 2021, ss. 43-46).

Som leder bør man finne ut hva som er hver medarbeiders motivasjonskraft i tillegg til ambisjoner og mål. Dette for å vite hva man må tilføre for at medarbeideren skal få bruke sin kompetanse på best mulig måte. Det vil igjen kunne føre til trivsel, kvalitet og utvikling. Ris og ros kan være med å påvirke motivasjonskraften. Dette kan praktiseres fra både sender og mottaker (Spurkeland, 2009, s. 112).

Leder kan bruke sin kunnskap fra motivasjonsteorier i ledelse til utformingen av teamet på avdelingen. Dette kan gjøres ved at leder legger vekt på medarbeiderens medvirkning i utformingen av f.eks. halvårsplaner, rutiner på avdelingen osv. Ved å legge større vekt på medvirkning og gi medarbeiderne støtte og økt kontroll over arbeidssituasjonen sin kan en som leder bidra til å øke medarbeidernes motivasjon (Wadel, 2022, s. 92).

2.2 Motivasjon

Ordet motivasjon er ikke nevnt konkret i rammeplanen for 2017, men det kommer frem flere steder indirekte. Vi kan trekke frem kapittel 2 der det står at “barnehageeieren og alle som arbeider i barnehagen skal sammen bidra til å oppfylle målene og kravene i rammeplanen med utgangspunkt i sine erfaringer og sin kompetanse” (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Ifølge Gotvassli og Skogen (2019, s. 140) er det å jobbe med motivasjon en viktig del av dette.

Motivasjon er ikke noe en henter frem ved spesielle anledninger. En leder må lære seg å være i kontakt med motivasjonskraften både hos seg selv og sine medarbeidere. I noen tilfeller kan det å vise nødvendig oppmerksomhet og støtte være avgjørende for at enkelte medarbeidere velger å komme på jobb en dårlig dag. Det er en menneskerett å erfare motivasjon på jobb, hvor en bidrar og tilbringer mye av sin tid. For noen kan jobben representere hele meningen med livet. Det er dessverre ikke alle som trives på jobb og de bidrar da lite til felleskapet og lar seg ikke motivere. I den forbindelse synes vi det er viktig å nevne at hver enkelt medarbeider også selv har ansvar for egen motivasjon (Spurkeland, 2009, ss. 110-111).

Motivasjon er ifølge Gotvassli drivkraften bak en handling som er selvbestemt. En pedagogisk leder som jobber for å øke sine medarbeideres motivasjon, vil kunne frigjøre energi hos dem. Det kan resultere i at medarbeiderne vil yte mer for å fullføre gitte oppgaver, og på den måten føle seg som en del av teamet. Med andre ord så kan en si at å motivere våre medarbeidere vil frigjøre energi og krefter hos dem (Gotvassli, 2013, s. 151).

Skogen & Haugen på sin side hevder at motivasjon er en prosess som aktiveres av drivkrefter som er inne i oss eller av forhold i miljøet rundt oss. Denne prosessen resulterer i adferd som er målrettet (Skogen & Haugen, 2021, s. 113).

2.3 Deci & Ryans Selvbestemmelsesteori

Motivasjon er et begrep det finnes mange ulike tilnærminger til og beskrivelser av. I vår oppgave har vi valgt å ta utgangspunkt i den teoretiske tilnærmingen som vi mener passer best etter at vi har analysert våre funn i empirien.

Deci og Ryan har utarbeidet selvbestemmelses teori (SDT – Self – Determination – Theory). Dette er en teori som stadig er under utvikling (Skogen & Haugen, 2021, s. 143). Teorien tar utgangspunkt i at mennesker har et behov for og et ønske om å få dekket tre grunnleggende behov. De tre behovene er: behov for selvbestemmelse, behov for kompetanse og behov for identitet og tilknytning (Skogen & Haugen, 2021, s. 128).

Behovet for selvbestemmelse hos medarbeiderne handler om at de skal føle at de blir hørt og har mulighet til å påvirke. Behovet for kompetanse handler om at medarbeiderne skal ha en opplevelse av at de mestrer oppgavene sine. Det tredje behovet er behov for tilknytning. Det handler om at man har et behov for å ha relasjoner med andre mennesker, samt samspill. I tilfeller hvor disse tre behovene er dekket på en måte som medarbeiderne opplever som tilfredsstillende, kan det føre til indre motivasjon (Wadel, 2022, s. 92).

Deci og Ryan prøver ved hjelp av sin teori å forklare hvordan ytre påvirkning spiller inn på den indre motivasjonen. Ros og anerkjennelse kan være en form for ytre påvirkning som kan føre til indre motivasjon (Skogen & Haugen, 2021, s. 128).

2.4 Indre motivasjon

Ifølge Deci og Ryans (2012) selvbestemmelsesteori kan medarbeidere oppnå indre motivasjon om de føler de har medbestemmelse og deres arbeid blir anerkjent (Wadel, 2022, s. 92). Å være indre motivert handler om å gjennomføre en handling ut fra egne interesser og ønsker. Ved ytre motivasjon er det ytre faktorer som forsterker, for eksempel lønn. Det er viktig med både indre og ytre motivasjon, og disse faktorene kan fungere sammen på en naturlig måte. Ifølge Deci og Ryan (Deci & Ryan, 1990, 2017) kan den indre motivasjonen for en handling forsterkes om personen får lov til å bestemme selv. En medarbeider som i stor grad får lov til å bestemme selv hva hun skal gjøre, ønsker å gjøre en god jobb. Indre motivasjon er som nevnt knyttet til i menneskets behov for å føle seg kompetente og deres behov for å bestemme over seg selv. For at en person skal føle seg indre motivert må kompetansebehovet og selvbestemmelsesbehovet være tilfredsstillt (Skogen & Haugen, 2021, s. 129).

2.5 Flyt-sonen

FLYT-modellen til Csikszentmihalyi viser at vi kan oppleve flyt om vi har de ferdighetene som skal til for å utføre oppgavene. Om utfordringene blir for store i forhold til de forutsetningene vi har, kan dette føre til at vi opplever stress eller ikke klarer å utføre handlingen. Om utfordringene derimot blir for små i forhold til våre forutsetninger, kan vi kjenne på frustrasjon, kjedsomhet og mangel på motivasjon. Vi kan kjenne på en følelse av at vi har mer å by på enn det vi får brukt gjennom arbeidet. For at vi skal utvikle oss og kjenne på motivasjon, må oppgaven kreve noe av oss (Irgens, 2010, s. 117).

Csikszentmihalyi mener at vi arbeider best om vi er i en balanse mellom den kompetansen vi har og de utfordringene vi blir gitt, vi befinner oss da i flytsonen (Gotvassli, 2013, s. 55).

2.6 Jobbe i team

Ifølge Hjertø er et team relativt selvstyrte, og personene i teamet er gjensidig avhengig av hverandre over tid (Lundestad, 2021, s. 81).

Personalet i barnehagen består av en gruppe sammensatte personer når det kommer til bakgrunn, alder og kompetanse. Om du skal få et team som arbeider godt sammen er det viktig å finne den enkeltes styrker og interesser, samt å lære personene å kjenne. Dette for

at medarbeiderne skal få de oppgavene på avdelingen som passer best for dem, som igjen vil være det beste for teamet. I en barnehage er det viktig at avdelingsteamet samarbeider for å løse arbeidsoppgavene (Skogen, 2021, s. 47).

Ifølge Karud-Lund bør en som leder klare å se og høre sine medarbeidere på samme måte som en lar barna bli sett og hørt. På den måten kan det være enklere å skape et team hvor alle samarbeider og på den måten ønsker å jobbe for å nå de samme målene (Karud-Lund, 2019).

Å jobbe i team er en arbeidsform som ofte fungerer godt i barnehagen, men en forutsetning for godt teamarbeid er en god leder. Lederen må skape tillit hos sine medarbeidere og våge å utfordre dem og gi ansvar, samtidig som det er viktig at lederen veileder der det trengs. En ressurs for barnehagen vil være om lederen lar medarbeiderne få bruke sin kompetanse og lære av hverandre (Skogen, 2021, s. 48).

Hackman (2002) har satt opp fem kriterier for å lykkes i ledelsen av teamarbeid. Disse kriteriene er:

1. Teamlederen bidrar til å skape et ekte team, der alle er like viktige for å nå målene som er satt.
2. Teamlederen motiverer og sikrer at alle forstår og er enige i målene.
3. Teamlederen skaper klare og tydelige rammer og sørger for at oppgaver og kompetanse utfyller hverandre.
4. Teamlederen legger til rette for læring og utvikling ved bruk av gode kommunikasjonskanaler og tilbakemeldingssystemer.
5. Teamlederen må ha gode lederferdigheter.

(Aasen , 2012, s. 95).

Morgenson et al. (2009) ser på det å lede et team som å arbeide i en syklus med planlegging og praksis. Syklusen inneholder det didaktisk arbeidet hvor lederen legger planer og det pedagogiske arbeidet som gjøres i hverdagen. Dette er oppgaver som utfyller hverandre og som kreves for å skape utvikling og som samtidig møter teamets behov (Mørreaunet, 2019, s. 263).

2.7 Lederstil (Autoritative perspektiv)

Lederstil handler om måten du leder på i ulike situasjoner, det er snakk om atferd som er tillært og valgt. I et team viser ledere oppgaverelatert og relasjonsbasert atferd. Gotvassli (1999) definerte lederstil som atferdsmønsteret til en leder slik det oppfattes av andre. Disse atferdsmønstrene kan observeres i lederens handlinger og uttrykk (Aasen , 2012, s. 115).

Baumrind (1991, 2013) utviklet det autoritative perspektivet som handler om balansen mellom å være styrende og strukturert, og stimulerende og støttende. Teorien legger i hovedsak vekt på varme relasjoner og godt samspill (Andersen & Ostrøm, 2017, s. 11). En autoritativ leder må være støttende og krevende samtidig, noe som kan være utfordrende. En lederstil som dette er situasjonsbestemt og vi kan ikke fastsette en standard. Det er allikevel hensiktsmessig for barnehagene å definere hva en leder burde være god på (Andersen & Ostrøm, 2017, s. 54).

3.0 Metode

I dette kapittelet ønsker vi å gå nærmere inn på metoden vi har benyttet i vårt arbeid for å innhente aktuell empiri som kan være med å belyse problemstillingen vår. Vi vil begrunne valget vårt av metode før redegjørelse av informanter og drøfting. Vi vil også ta for oss etiske sider ved metoden vi har benyttet og gjøre rede for hvordan vi har analysert innhentet empiri. Avslutningsvis i delkapittlet vil vi se på mulige feilkilder, knyttet til den fremgangsmåten og metoden vi har valgt.

3.1 Valg av metode

Metode er et verktøy og en fremgangsmåte i arbeidet med å skaffe den informasjonen vi trenger for å kunne besvare vår problemstilling (Dalland, 2012, s. 112). En metode kan være både kvantitativ- og kvalitativ orientert. Forskjellen på disse metodene knytter seg til måten en samler inn informasjonen på (Dalland, 2012, ss. 112-114). Kvantitativ metode er data som kan tallfestes (Dalland, 2012, ss. 112-113). Kvalitativ metode gir data som ikke lar seg tallfeste. Kvalitativ metode går mer i dybden og legger vekt på sammenhenger og meninger. På den måten kan forskeren få mulighet til å fange opp opplevelser innenfra (Dalland, 2012, ss. 112-114). Vi har til vår oppgave valgt å benytte oss av kvalitativ metode for å samle inn empiri til å besvare vår problemstilling. Dette fordi vi ønsker å fange opp hva pedagogiske leder tenker omkring hvordan de som ledere kan bidra til å motivere sine medarbeidere på avdelingen. For å ha mulighet til å gå i dybden og kunne ta intervjupersonenes perspektiv, har vi i vår studie valgt å benytte oss av kvalitative intervju som metode.

3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Målet vårt med å bruke et kvalitativt forskningsintervju er å innhente personlige erfaringer, opplevelser og tanker fra intervjupersonene, for så i etterkant å tolke betydningen av deres livsverden. Dalland refererer til Kvale og Brinkmann som bruker begrepet livsverden i forsøket på å forstå dagliglivets opplevelser ut fra informantens perspektiv. Livsverden kan forstås som intervjupersonens opplevelse av eget liv i forhold til opplevelsen (Dalland, 2012, ss. 153-154). Vi utarbeidet på forhånd en intervjuguide som skulle fungere som en ramme og et hjelpemiddel under intervjuene (Løkken & Søbstad, 2013, ss. 108-109). Semi- eller halvstrukturert intervju som vi har valgt, er den formen for kvalitativt intervju som blir mest brukt. Dalland nevner at intervjuguiden kan brukes som en hjelp til å holde

seg til temaet for intervjuet. Samtidig fremhever han at gjennom å utarbeide en intervjuguide blir en forberedt til intervjuet med intervjupersonen både faglig og mentalt (Dalland, 2012, ss. 167-168).

Spørsmålene i intervjuguiden vår var standardiserte, det vil si at intervjuet var satt opp i en bestemt rekkefølge. Spørsmålene var formulert som åpne spørsmål og gav rom for å stille oppfølgingsspørsmål ut fra informantens svar (se vedlegg) (Løkken & Søbstad, 2013, ss. 106-107). Intervjuene ble gjennomført enkeltvis, det vil si med én intervjuperson om gangen. En av oss hadde ansvar for å stille spørsmålene mens den andre tok notater fortløpende på pc. Vi brukte ca. 40 minutter per intervju. Vi startet intervjuene med å presentere oss og temaet for oppgaven vår, samt å presentere problemstillingen. Dette for å bidra til en god stemning og senkede skuldre, og få en naturlig overgang til selve intervjuet. Ifølge Dalland er det viktig å være forberedt slik at den som intervjuer ikke vurderer eller bedømmer ut fra egen førforståelse. Samtidig må en være bevisst på at det ikke finnes et riktig eller galt svar, men at det i denne settingen er intervjupersonen som sitter på svarene (Dalland, 2012, ss. 167-168). Dette hadde vi i bakhodet da vi startet samtalen med intervjupersonene. I starten av intervjuet la vi vekt på at vi ønsket å få frem deres erfaringer, tanker og synspunkter på vårt tema. Vi var også tydelige på at her var det ingen rette eller gale svar. Vi gav intervjupersonen mulighet til å velge hvor og når intervjuet skulle gjennomføres. To av intervjuene ble gjennomført på intervjupersonenes arbeidsplass. De andre to ble gjennomført ved at intervjupersonene kom til en av våre arbeidsplasser. Vi gjennomførte alle intervjuene i løpet av en uke, dette for å holde flyt og kontinuitet i intervjuprosessen.

3.3 Valg av informant

Vi valgte et strategisk utvalg av informanter. Vi ønsket intervjupersoner med den erfaringen og kunnskapen vi var ute etter for å belyse vår problemstilling. Vi ønsket å intervju representanter fra både kommunale og private barnehager. Vi ønsket å intervju både pedagogiske ledere som hadde gått direkte fra skolen til lederstilling og pedagogiske ledere som hadde erfaring som pedagogisk medarbeider før de tok utdannelsen. Dette for å se om det er noen forskjell i deres syn på hvordan en som leder kan motivere medarbeidere.

For å komme i kontakt med intervjupersonene lette vi på barnehagers hjemmesider samt brukte kontakter innenfor sektoren. Vi sendte ut e-post for å høre om interesse for å stille til intervju. I e-posten presenterte vi tema og problemstilling, og fikk rask og positiv tilbakemelding.

Vi intervjuet til sammen fire pedagogiske ledere fra to kommunale og to private barnehager. To av intervjupersonene startet som pedagogisk leder uten tidligere erfaring fra barnehage, mens de to andre hadde mange års erfaring før de valgte å ta barnehagelærerutdanning. Ved å gjøre det på denne måten fikk vi ulike perspektiv på hvordan en som leder kan bidra til å motivere medarbeiderne på avdelingen.

Vi har valgt å gi informantene fiktive navn.

Kari jobber nå i privat barnehage. Hun har jobbet i barnehage siden 2003, startet som pedagogisk leder i 2018. Utdannet barnehagelærer

Trude jobber i privat barnehage. Hun har jobbet i barnehage siden 2008, startet som pedagogisk leder i 2014. Utdannet førskolelærer

Nina jobber i kommunal barnehage. Hun har jobbet i barnehage siden 2010, ferdig utdannet pedagogisk leder. Utdanning som barnehagelærer med fordypning i småbarns pedagogikk, pedagogisk ledelse, psykisk helse pedagogikk og GLSM (grunnleggende læring i lesing, skriving og matematikk).

Kristine jobber i kommunal barnehage. Hun har jobbet i barnehage siden 2010, ferdig utdannet pedagogisk leder. Utdannet førskolelærer, med videreutdanning i flerkulturell pedagogikk og forebygging av psykososiale vansker med hovedvekt på rus.

Vi hadde en antagelse på forhånd om at det var en forskjell angående temaet vårt på de som gikk rett inn i lederstilling uten tidligere erfaring fra barnehage og de som jobbet som medarbeider før de selv tok utdannelsen. Det var med å danne grunnlaget for valg av informanter. Vi var usikre på om det var noen forskjeller på de som jobbet i privat og kommunal barnehage, men vi ønsket å ta en nærmere titt på dette. Dette vil vi synliggjøre i drøftingsdelen.

3.4 Datainnsamling og bearbeiding av data

I arbeidet med å besvare vår problemstilling “hvordan en pedagogisk leder kan bidra til å motivere medarbeiderne på avdelingen”, har vi analysert informasjonen fra intervjuene våre. Analysen skal hjelpe oss å finne hva intervjuet har å fortelle (Dalland, 2012, s. 178). Ifølge Bergsland & Jæger handler alltid analysen om å begrense informasjonsmengden samt skape struktur og mening. Når materialet blir strukturert, blir det enklere å få oversikt. En kan si at struktureringen er starten på analysen (Bergsland & Jæger, 2014, s. 81). I etterkant av intervjuene leste vi gjennom datamaterialet flere ganger hver for oss. Dette for å se etter likheter og ulikheter i informantenes svar på de ulike spørsmålene, for så å belyse de svarene vi tenkte kunne bidra til å svare på vår problemstilling. I arbeidet med å sortere, strukturere og skape mening av den innhentede informasjonen utarbeidet vi individuelle oversikter for å sortere informasjonen vi hadde samlet inn. Vi gikk så i felleskap igjennom våre individuelle funn og sammenlignet disse. Vi noterte oss de ordene som gikk igjen. Disse ordene var: forventninger, fellesskap/team, tilbakemeldingskulturen, autoritativ voksenstil og indre motivasjon.

Styrken ved å bruke intervju som metode er å få innblikk og informasjon om valgt tema (Dalland, 2012, s. 152). Vi brukte intervjuguiden til å støtte oss på, men hadde også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde at vi kunne komme inn på noe vi ikke hadde tenkt på, og vi fikk anledning til å be informantene utdype og komme med eksempler. Viser til ett spørsmål i intervjuguiden “Har du møtt på noen utfordringer?” Her opplevde vi i samtlige av intervjuene at det var naturlig å stille oppfølgingsspørsmål, som for eksempel “hvordan håndterte du det?”. Vi kommer tilbake til svakheter under feilkilder.

I starten av intervjurunden var vi mer bundet til intervjuguiden, dette fordi ingen av oss hadde erfaring som intervjuer fra tidligere. Vi gjennomførte et prøveintervju i forkant. Ut fra erfaringer med prøveintervjuet gjorde vi litt finjusteringer i forhold til intervjuguiden. Noen av spørsmålene var litt like og vi opplevde at når det ene spørsmålet var besvart hadde de egentlig svart på det andre også. Når vi etter hvert fikk mer erfaring gikk intervjuene mer fritt, og hadde da mindre behov for å støtte oss på intervjuguiden.

Vår erfaring med bruk av intervju som metode var at det fungerte bra. Vi fikk tilbakemelding på at informantene synes det var gode spørsmål, de ga rom for refleksjon. Vi startet intervjuet med et åpent spørsmål for å bli kjent med informanten, samtidig som informanten skulle senke skuldrene og kjenne seg trygg i situasjonen. Et eksempel på et åpent spørsmål: "Hva fikk deg til å velge barnehageyrket?" (se vedlegg).

3.5 Forskningsetikk

Etiske problemstillinger en kan møte på i et prosjekt som vårt er at intervjupersonene kan føle på en frykt for å bli hengt ut og at informasjonen de gir blir gjenkjent og på et senere tidspunkt, kan skade dem eller gi dem unødvendige belastninger. Ifølge Bergsland & Jæger er forskerens etiske ansvar knyttet til tre hovedprinsipper: Informert samtykke (samtykkeskjema), konfidensialitet (anonymisering) og konsekvenser (Bergsland & Jæger, 2014, ss. 83-85).

For å ivareta dette laget vi et samtykkeskjema som vi sendte ut til intervjupersonene i forkant av intervjuet. Intervjupersonene ble på den måten informert om hvordan vi ville ivareta personvernet, ved at alle opplysninger ville bli anonymisert samt at vi har taushetsplikt. Behandlingen av personopplysninger er et viktig aspekt ved forskningsetikk, og det er lovfestet at den enkelte ikke skal bli krenket gjennom behandling av personopplysninger. De etiske dilemmaene kan knyttes til selve problemstillingen, til intervjuene, innsamlingen av data og til analyse- og drøftingsdelen av datamaterialet (Bergsland & Jæger, 2014, s. 83). Vi informerte om at skulle det i etterkant av intervjuet være ønskelig å trekke seg, var det mulighet for det.

3.6 Kildekritikk/feilkilder

Det er viktig å være bevisst på mulige feilkilder både før og under intervjuene, i tillegg til når en i etterkant skal analysere og tolke informasjonen fra intervjuene. Løkken & Søbstad viser til at feilkilder er forutsetninger og omstendigheter som kan ha innvirkning på kvaliteten på intervjuet (Løkken & Søbstad, 2013, s. 121). Selve kommunikasjonsprosessen kan være en mulig feilkilde, da alle mennesker bearbeider den informasjonen vi mottar forskjellig. Vi kan tolke svarene fra informantene annerledes enn det informanten ønsket å formidle, og spørsmål kan bli misforstått. Dette kan føre til at intervjuet blir mindre pålitelig. Vi stilte oppfølgingsspørsmål i løpet av intervjuet for å

sørge for at vi hadde forstått svarene, men mistolkning kan fortsatt skje. Våre kunnskaper og holdninger som intervjuer spiller en stor rolle i forhold til hvordan vi tolker og bearbeider dataene (Dalland, 2012, s. 175).

En mulig feilkilde kan være at informantene følte de måtte svare det de trodde vi forventet, at de ikke helt forstod hva vi lurte på eller hva de skulle svare. Vi opplevde ikke dette som feilkilde i våre intervju fordi samtlige informanter gav tilbakemelding etter intervjuet, at spørsmålene var godt formulert og lette å svare på. Det resulterte i en god flyt i intervjusituasjonen. Informantene fikk velge hvor de ønsket å møtes for intervju. I et par av intervjuene kom vi til deres arbeidsplass, dette for å unngå mulig feilkilde i form av at informantene ble stresset og utilfreds på et ukjent sted. Å være i kjente omgivelser skaper trygge rammer for informanten under intervjuet (Dalland, 2012, s. 171). Det kan ha vært med å bidra til å styrke gyldigheten og påliteligheten av intervjuet.

Funnene våre ønsker vi å belyse i drøftingsdelen som egne deltemaer under våre forskningsspørsmål:

- 1.Hvordan ser pedagogisk leder på sin rolle knyttet til å motivere medarbeiderne på avdelingen?
- 2.Hvordan arbeider pedagogisk leder med å motivere medarbeiderne i praksis?

4.0 Presentasjon av empiri og drøfting av funn

I dette kapittelet skal vi presentere resultatene fra studien vår. Vi skal ta for oss det som kom frem i intervjuene med de pedagogiske lederne og analysere og drøfte det i lys av relevant teori. Vi har organisert presentasjonen og drøftingen av funn etter våre to forskningsspørsmål. Informantene våre har vi valgt å gi de fiktive navnene Kari, Trude, Nina og Kristine.

4.1 Pedagogisk leders rolle knyttet til å motivere medarbeidere på avdelingen

På spørsmål om hva pedagogisk leder ser på som sin viktigste oppgave kom det kontant fra Kari *“se alle!”*. Videre sa hun at det er hennes oppgave som pedagogisk leder å være oppmerksom og passe på at alle føler seg sett på den måten at de har en betydning for arbeidet på avdelingen. Dette er noe hun ser på som hennes ansvar i hverdagen. Ut fra kroppsspråk og tonefall opplevde vi at dette var noe som Kari vektla som viktig i sin rolle som pedagogisk leder.

Trude nevnte at hun ønsker å ivareta medarbeiderne på en måte som får dem til å føle seg betydningsfulle, hun nevner også *“Deres meninger er veldig viktige”*. Med det forstod vi det som at hun ser på sine medarbeidere som viktige ressurser og at hennes medarbeideres meninger har betydning.

Nina forteller at det er viktig å være tydelig og å inngå kompromisser *“så lenge noe ikke går på bekostning av barnas trivsel og trygghet så kan jeg gjerne være med på å prøve noe som jeg ikke har tenkt på selv.”* *“for at alle små og store skal trives på avdelingen.”* Ut fra det Nina forteller opplever vi at hun strekker seg langt for at medarbeiderne skal få sine behov dekket, og at de sammen kommer frem til en løsning som passer for alle. Hun legger også vekt på at både små og store skal trives og ha det fint på avdelingen.

Det Nina sier om å være tydelig og jobbe sammen, ser vi går igjen hos Kristine. Kristine sier hun må være tydelig, ha klare mål og jobbe sammen for å nå disse. Videre sier hun *“Jeg som leder må være aktiv, engasjert, genuint interessert og delta for å nå målene.”* Hun forteller at det er viktig for henne at teamet har tillit til at hun vil dem godt. Kristin legger vekt på at hun må finne ut hva som er styrkene til den enkelte for å utfordre, støtte og motivere på veien. Her ser vi en sammenheng med det Kari fremhever om å se alle. Vi

opplever at her er det rom for at medarbeiderne skal få lov til å by på seg selv og at de som pedagogiske ledere ser på det som en styrke i deres arbeid. Kristine er opptatt av at medarbeiderne hennes til enhver tid skal være i FLYT-sonen, og ved at hun kjenner styrkene og svakhetene til medarbeiderne har hun verktøyene til å holde dem i FLYT-sonen.

Vi tenker på det som Kristine her trekker frem som viktige elementer for å være en god leder og få medarbeiderne med på laget: "Skape trivsel og humor. Være raus, modig og trygg". Er disse elementene på plass ligger alt til rette for å ha et godt arbeidsmiljø og noe som også kan øke kvaliteten på jobben som blir gjort. Dette kommer både barn og foreldrene til gode.

Alle informantene våre er på en eller annen måte inne på at det er viktig at medarbeiderne skal føle seg sett og hørt, selv om de formulerer det på litt ulike måter. Kari vektlegger det å være oppmerksom på og se alle, Trude nevner at det er viktig å høre på medarbeiderne. Nina og Kristine sier at avdelingen må jobbe sammen for å nå målene som er satt. Nina legger til at det er viktig for henne at alles meninger blir tatt med i prosessen for å nå målene som er satt.

Nina sier at hun må legge til rette for at medarbeiderne får sine behov dekket, og at de sammen skal finne en løsning som passer alle. Dette kan sees i sammenheng med det Gotvassli og Skogen (2019) sier om at en av pedagogisk leders viktigste rolle er at de skal legge til rette for at medarbeiderne skal oppleve motivasjon og mestring. Pedagogisk leder må kunne motivere sine medarbeidere og sørge for at de mestrer grunnleggende oppgaver i barnehagen, og gi barna på avdelingen et tilbud som er i tråd med rammeplanen for barnehagen (Gotvassli & Skogen, 2019, s. 139). Vi kan forså det slik at om en pedagogisk leder ikke klarer å møte medarbeidernes behov og samarbeide om måten de arbeider på, klarer han/hun heller ikke å motivere medarbeiderne sine.

Ifølge Skogen (2021) har en leder mange forskjellige funksjoner og oppgaver. Som leder må en ha kunnskap om hvordan en kan utvikle trivsel og forebygge stress. En måte å gjøre dette på er å dra nytte av medarbeidernes kompetanse. På denne måten vil de føle seg betydningsfulle og de får brukt kompetansen sin og jobbe med noe de liker (Skogen, 2021, s. 29). Kristine nevnte at noe hun ser på som viktig i sin rolle som pedagogisk leder er å

skape trivsel og humor samt det å være raus og trygg. Om en ikke vektlegger disse aspektene har vi selv erfart fra praksis i løpet av barnehagelærerutdannelsen at det kan føre til mistrivsel på avdelingen i form av medarbeidere som ikke ønsket å bidra til fellesskapet. Dette ble synlig ved at medarbeiderne boikottet pedagogisk leders planer når hun ikke var til stede. Vi opplevde også fravær av personale, og generell lav trivsel på avdelingen.

Kristine trekker frem at hun som leder har ansvar for å finne ut hva som er styrkene til den enkelte og hva som motiverer. Dette kan sees i sammenheng med det Skogen (2021) sier om at for å kunne motivere må en bruke tid på å bli kjent med den enkelte medarbeideren sin drivkraft (Skogen, 2021, ss. 43-45). Vi har selv erfart en leder som bruker tid på å bli kjent med oss, ved å stille spørsmål om hva vi liker og hvilke oppgaver vi ønsker å ha ansvar for. Dette er med på å gjøre at vi føler eierskap til oppgaven og det igjen fører til motivasjon. Oppgaven er noe vi ønsker å gjøre, ikke noe vi blir beordret til å gjennomføre. Vi har også opplevd en leder som ikke brukte tid på å finne ut hva våre interesser og styrker er, der vi bare har blitt tildelt oppgaver med beskjed om å utføre disse. Dette kan føre til at en blir demotivert. Dette igjen kan forplante seg til barna og skape et dårlig miljø på avdelingen da barna merker at vi ikke trives med det vi holder på med.

Under intervjuet kommer det frem fra Kristine at hun mener det er viktig å være i FLYT-sonen, både den enkelte og teamet. Ifølge FLYT-modellen til Csikszentmihalyi må utfordringene ikke være så enkle at de blir kjedelige, men heller ikke så vanskelige at en utvikler angst (Skogen, 2021, s. 35). På den ene siden, om en legger for mye press på en medarbeider, kan det resultere i at medarbeideren trekker seg helt unna og ikke ønsker å forsøke. På den andre siden vil en pedagogisk leder som kjenner sine medarbeidere vite hvor mye han/hun kan presse på for å få en jevn utvikling samtidig som medarbeideren vil holde seg i flyt sonen.

I våre funn ser vi at fellesskap og team er ord som går igjen hos våre informanter. Samtlige ser det som sin oppgave å skape og legge til rette for et velfungerende team der alle skal føle seg som en del av fellesskapet. Ifølge Wenche Aasen er det den pedagogiske lederen som er teamleder i sin avdeling, og pedagogisk leder har et faglig og relasjonelt ansvar for at arbeidet som blir gjort i teamet skal føre til kvalitet i arbeidet med barna. En viktig oppgave til den pedagogiske lederen er å gi sine medarbeidere i teamet en positiv følelse

av at de er gjensidig avhengig av hverandre for å skape gode resultater (Aasen , 2012, s. 97). Ifølge Hjertø (2013, s.87) er team en viktig arena for å utvikle relasjoner mellom individer. Her er det snakk om kunnskapsoverføring, utvikling av fellesskap og det å føle på gjensidig avhengighet og godt samarbeid (Lundestad, 2021, s. 89). Her kan vi da trekke frem at det vil være hensiktsmessig for pedagogisk leder å tilrettelegge for å utvikle relasjonen mellom alle i teamet, på denne måten kan de dele med seg av kunnskap, de kan få en følelse av samhold og de kan utvikle godt samarbeid innad i teamet.

Informantene anså det å se sine medarbeidere, høre på deres forslag, være trygg og skape god trivsel på avdelingen, som sin rolle som pedagogisk leder. Det informantene sier om sin rolle som pedagogisk leder forteller også noe om hva som er eller kan være viktig for medarbeiderens motivasjon. Å bli sett vil for eksempel kunne være viktig for medarbeiderens motivasjon. Det vi vil gå nærmere inn på i neste del er de pedagogiske ledernes tanker om motivasjon.

4.1.2 Pedagogisk leders tanker om motivasjon

Vi stilte spørsmål til våre informanter om hva de tenker rundt sin rolle som pedagogisk leder når det gjelder å motivere sine medarbeidere. Trude trekker frem den gode dialogen og presiserer at for henne er det viktig å *“snakke om ting som kan være litt vanskelig, slik at vi sammen kan jobbe oss frem til en god løsning”*. Vi tolker det som at Trude er opptatt av å ha et miljø der medarbeiderne kan komme til henne om det er noe, og at hun setter seg inn i og har forståelse for medarbeidernes situasjon slik at de sammen kan komme frem til en løsning de begge er fornøyde med.

Kari nevner at oppgavene blir delegert ut fra medarbeidernes premisser. Hun forteller at hun bruker medarbeidersamtalen i starten av året til å høre med sine medarbeidere om hva deres interesser og behov er. Ut fra dette får medarbeiderne ansvar for en dag hver med ulike tema og aktiviteter. Ut fra det hun sier om at *“jeg deler ikke ut kreativ dag til de som foretrekker natur dag”*, forstår vi det slik at medarbeidernes stemme er viktig i planleggingen.

For å få til et godt samarbeid sier Kristine at *“en må ta utgangspunkt i interesser eller styrker, la medarbeider få være med å sette mål og planlegge som et team.”* På bakgrunn

av det hun forteller tenker vi at alle får et eierforhold til planene. Dette kan være med på å øke engasjement, lojalitet og motivasjon. Det å ha klare og tydelige mål og forventninger, kan være strukturerende og motiverende. I tillegg sier hun at *“som leder tenker jeg at jeg skal anerkjenne personalet, med konkrete tilbakemeldinger på f.eks. hvorfor samlingsstunden i dag var så god.”* Her trekker hun frem ulike eksempler på konkrete tilbakemeldinger som *“fordi du var forberedt, hadde med konkrete i samlingen, lot barna få medvirke”*. Vi tolker det Kristine sier som at hun er bevisst på at det å gi konkrete tilbakemeldinger som inneholder ros og ris kan være med å skape en god tilbakemeldingskultur som kan gå begge veier, hvor det forventes at medarbeidere gjør det samme.

Det kommer her frem at alle informantene er bevisst sitt ansvar som pedagogisk leder, og at de tar ansvaret på alvor. Vi ser det ved at de trekker frem viktigheten av godt samarbeid. Det Kristine nevner om konkret tilbakemelding stemmer overens med det Skogen (2021) sier er den formen for belønning som virker å være mest motiverende. Hun hevder at for å kunne motivere og anerkjenne sine medarbeidere er det en forutsetning med tilbakemelding i form av verbal ros og å vise anerkjennelse ved bruk av språket (Skogen, 2021, s. 29). Utydelig tilbakemelding, eller mangel på tilbakemelding kan skape forvirring og usikkerhet. Medarbeiderne kan bli demotiverte, eller føle at de ikke gjør en god nok jobb. Alle trenger en tilbakemelding på den jobben de gjør.

Kari nevner at hun deler ut oppgaver til sine medarbeidere ut fra deres ønsker. Dette er i tråd med det Skogen (2021) skriver om at en leder må kunne delegerer oppgaver til sine medarbeidere, for at de skal føle seg betydningsfulle (Skogen, 2021, s. 29). Deci og Ryan mener i sin selvbestemmelsesteori at ytre hendelser som for eksempel følelse av samhold til andre mennesker kan føre til indre motivasjon (Skogen & Haugen, 2021, s. 128). Dette kan vi knytte opp mot det Kari sier. Hun kan bidra til å gi medarbeiderne ytre motivasjon ved å gi oppgaver som hun vet medarbeiderne ønsker. Denne form for ytre motivasjon kan være med å legge til rette for indre motivasjon hos medarbeiderne.

Det å gi dem oppgaver ut fra deres egne ønsker og interesser kan skape medarbeidere som gir mer av seg selv, og på den måten skape entusiasme og motivasjon for videre arbeid. Om en pedagogisk leder ikke delegerer oppgaver kan han/hun risikere at arbeidet ikke blir

gjennomført, da det kan bli for mye for en person alene. En kan også risikere at medarbeiderne føler seg lite verdifull om de ikke får noe ansvar.

Alle informantene ser på inkludering av medarbeiderne som en viktig del i sitt arbeid med å motivere. Det kommer frem ved at Trude ønsker å ha et miljø hvor det er lav terskel for å ta opp dilemmaer til diskusjon og tilbakemeldinger. Det Kristine trekker frem som viktig i sin rolle er å dra lasset sammen som et team. Kari på sin side bruker medarbeidersamtale for å kunne delegerer oppgaver ut fra medarbeidernes interesser og premisser.

Vi tenker at det er viktig å være bevisst sin måte å lede på, og kunne reflektere over dette. Vår oppfatning er at måten en leder har betydning for hvordan medarbeiderne opplever motivasjon, og vi ønsket å høre informantenes tanker omkring deres måte å lede på. Dette kommer vi inn på i neste del.

4.1.3 Pedagogisk leder sin lederstil og dens betydning for motivasjon av medarbeiderne

På spørsmålet hvordan de vil beskrive sin lederstil ser vi at de fire informantene var samstemte i sin oppfattelse av hvilken måte de leder på. Ordene som gikk igjen hos alle var varm, tydelig og inkluderende. Dette kan sees i sammenheng med at samtlige av informantene kunne fortelle at dette er verdier de jobber etter i deres barnehage.

Nina legger til at hun “stiller krav, men tar også imot innspill”, Kristine på sin side nevner også at hun er “*trygg*”. Dette forstår vi som at de ønsker å være ledere som gjør medarbeiderne trygge på at de kan komme med sine tanker og ideer, og at deres innspill blir hørt og tatt med i planleggingen. Lederne er også tydelige på at det må stilles krav til medarbeiderne.

Kari sier “*jeg håper for alt i verden at jeg er en raus leder som ser de jeg jobber sammen med, og at jeg ser deres behov*”. Ut fra dette forstår vi at det er viktig for Kari at medarbeiderne opplever henne som en raus leder som ser og inkluderer sine medarbeidere i arbeidet på avdelingen.

Vi spurte informantene om de opplevde en sammenheng mellom deres lederstil og hvordan deres medarbeidere lar seg motivere. Her svarte Kristine at hun hadde opplevelse av at medarbeiderne trives i temaarbeid når de er med å bidra til innholdet og får litt ansvar. Hun forteller om en gang hun hadde forberedt et temaarbeid om “høsten”. Avdelingen skulle

lære om temaet, deretter gå ut og se etter høsttegn som løvet som faller av trærne, da en medarbeider kom med et innspill. Kirstine forteller at medarbeiderens idé var bedre, og basert på hennes innspill la hun planen sin til side og gav rom for medarbeiderens ide, noe som la grunnlaget for deres videre arbeid med temaet. Ut fra det Kristine forteller forstår vi det som at hun ser en sammenheng mellom medarbeiders engasjement i opplegget og deres motivasjon for å utføre det.

Kari har lik erfaring. Hun sier at ved å gi medarbeiderne frie tøyler innenfor satte rammer opplever hun økt motivasjon hos dem. Dette ser hun ved at medarbeiderne planlegger, kommer med ideer og bruker f.eks. internett for å finne inspirasjon til å løse oppgaver.

At informantene sier at de opplever å være varme og tydelige i møte med sine medarbeidere mener vi kan kobles til det autoritative perspektivet. Samtlige informanter trekker frem varm, tydelig og inkluderende som verdier de jobber med til daglig i barnehagene. Disse verdiene kan sees i sammenheng med det autoritative perspektivet som legger hovedvekt på varme relasjoner og et godt samspill (Andersen & Ostrøm, 2017, s. 11).

Nina sier at hun som leder stiller krav til sine medarbeidere. Dette er i tråd med at autoritativ leder bør kunne støtte og kreve på samme tid. Det at en leder stiller krav til sine medarbeidere kan by på utfordringer i en hektisk barnehagehverdag. Dette kan komme av at lederen ikke er tydelig nok i sine krav eller at det oppstår misforståelser. For å unngå dette kan det være nyttig for barnehagen å ha klare retningslinjer til hva som forventes av lederen (Andersen & Ostrøm, 2017, s. 54).

Det motsatte av den autoritative lederstilen er en autoritær lederstil. Her er det lite varme og støtte å finne for medarbeiderne. En autoritær leder forventer lydighet fra sine medarbeidere mens autoritative ledere forventer medarbeidere som bruker sin kompetanse, kreativitet og egen drivkraft for å oppfylle kravene lederen har til dem (Andersen & Ostrøm, 2017, s. 54). Ut fra den informasjonen vi har fått fra våre informanter vil vi plassere dem i den autoritative lederstilen. Dette fordi de trekker frem de typiske kjennetegnene ved denne lederstilen som viktige i sitt arbeid som leder. Om de pedagogiske lederne hadde ledet ut fra en ren autoritær lederstil, kunne det vært vanskeligere for dem å motivere sine medarbeidere. Medarbeiderne kan erfare ledere som stiller krav og vil ha oppgavene utført på sin måte, og som ikke bruker tid på å la

medarbeiderne få slippe til med egen kreativitet og drivkraft. Ut fra egne erfaringer kan det skje at en er innom den autoritære lederstilen i noen situasjoner av og til. Da er det viktig å erkjenne dette og rydde opp i det. Vi er alle mennesker som ikke alltid handler ut fra det som er ønsket eller forventet.

Det vi ser går igjen her er at de pedagogiske lederne ser at deres måte å lede på bidrar til motivasjon. I neste del vil vi gå inn på hva de pedagogiske lederne gjør for å motivere sine medarbeidere i praksis.

4.2 Pedagogisk leders arbeid med å motivere medarbeiderne i praksis

På spørsmålet om hva de gjør rent praktisk for å motivere sine medarbeidere trekker Trude frem at det er viktig med konkret skryt i hverdagssituasjoner. Da vi spurte om hun kunne komme med et konkret eksempel forteller hun om en lekesituasjon hvor et barn ikke kom inn i leken og hun observerte en medarbeider i møte med dette barnet. I etterkant tok hun medarbeideren til side og satte ord på det hun hadde observert og ga henne følgende tilbakemelding: *«Du møtte det barnet på en varm og inkluderende måte»*. En slik tilbakemelding mener vi vil gi medarbeideren en bekreftelse som kan gi motivasjon til å fortsette å møte barn på en varm og inkluderende måte.

Nina og Kristine uttaler begge at det er viktig å gi konkrete tilbakemeldinger på oppgavene medarbeiderne utfører på avdelingen. Vi forstår det slik at informantene ser konkrete tilbakemeldinger som viktige i arbeidet med å motivere sine medarbeidere.

Videre kom det frem i det de pedagogiske lederne sier at medarbeidernes stemme har en stor betydning for deres motivasjon. Nina trekker frem at det er viktig for henne å lytte til sine medarbeidere og ta deres forslag med i planleggingen. Videre sier hun at det er viktig for henne at avdelingen jobber sammen, hun understreker at *“alle i teamet er like viktige. Vi er som et tannhjul som trenger alle delene”*. Vi oppfatter det slik at det er viktig for Nina å involvere alle i planleggingen, samtidig som hun forventer at medarbeiderne skal bidra, slik at de kan jobbe sammen som et team.

Kristine fremhever også at en må sikre at medarbeiderne får nok utfordringer. Hun sier det er viktig at de opplever mestring og utvikling, og at det arbeidet de gjør oppleves som meningsfylt. Hun ser på det som hennes oppgave som leder å motivere medarbeiderne til å

være i FLYT. Det forklarte hun med at oppgavene hun ga ikke måtte bli for krevende, men heller ikke for kjedelige. Vi forstår det slik at hun ønsker at jobben skal føles meningsfull, og at hun for å få til dette må lære å kjenne hver enkelt medarbeider for å kunne legge til rette for deres motivasjon.

Oppsummert ser vi at for å motivere medarbeiderne i praksis vektlegger de pedagogiske lederne det å gi medarbeiderne konkrete tilbakemeldinger, involvere alle i planleggingen og at oppgavene gir mening for hver enkelt.

I disse svarene ser vi en sammenheng mellom informantenes tanker om motivasjon av medarbeiderne, og hvordan de motiverer medarbeiderne i praksis. Deres tanker om motivasjon stemmer overens med det de sier de gjør i praksis. Våre funn viser at menneskelige behov er noe det er viktig at en leder tar med seg i sitt arbeid med å styrke medarbeiderens motivasjon. Det Nina sier om å lytte til hennes medarbeidere og ta til seg deres forslag kan vi knytte opp mot Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Den legger vekt på at når en person selv velger å handle fritt, ut fra eget ønske, kan dette sies å være indre motivert. Når det kommer til motivasjon er det viktig som leder å spørre seg selv om medarbeideren selv opplever at han eller hun får være med å bestemme eller om medarbeideren føler seg overkjørt av andre (Skogen & Haugen, 2021, s. 128). Om medarbeiderne kjenner på et fravær av indre motivasjon, kan det føre til at de ikke yter sitt beste. Dette kan skape dårlig klima på avdelingen som kan utløse økt sykefravær.

Det Trude sier om konkrete tilbakemeldinger kan sees i sammenheng med det Deci & Ryan sier om at den viktigste formen for ytre motivasjon en leder kan gi sine medarbeidere er positive tilbakemeldinger og en følelse av å bli sett og hørt. Når lederen viser at han/hun setter pris på medarbeiderne, kan de oppleve arbeidet i barnehagen som attraktivt da de oppnår noe som betyr noe for dem (Skogen & Haugen, 2021, s. 129). Følelsen av å bestemme selv er grunnleggende for å utvikle et positivt klima på avdelingen, og for den enkelte medarbeideren (Skogen & Haugen, 2021, s. 128). Vi ser her en sammenheng mellom indre og ytre motivasjon. En må ha påfyll av ytre motivasjon for å opprettholde den indre motivasjon. Vår oppfattelse er at når mennesker opplever indre motivasjon og glede i jobben, økes tilstedeværelse, engasjement og trivsel. Trivsel og mestring er viktig for at vi skal trives i jobben, og dermed for motivasjonen. Vi erfarer at i en travel barnehagehverdag preget av fravær blant de voksne, er det viktig å stoppe opp og gi

hverandre en klapp på skulderen og noen gode ord. Dette mener vi kan bidra til å skape motivasjon og lyst til å gjøre en god jobb.

Kristine nevner at en viktig oppgave hun har som leder er å få medarbeiderne hennes til å være i flyt. I følge Gotvassli kan hele avdelingen være i flytsonen om alle utnytter hverandres ferdigheter og støtter og utfyller hverandre (Gotvassli, 2013, s. 55). For at Kristine skal klare å holde sine medarbeidere i flyt må hun la alle få jobbe ut fra sine ferdigheter, og støtte dem i denne jobben. Om hun ikke klarer dette kan det føre til at de ikke kommer i flyt-sonen, noe som ifølge Gotvassli kan føre til frustrasjon og angst (Skogen, 2021, s. 36).

Vi spurte også de pedagogiske lederne om deres erfaringer med å motivere medarbeiderne i praksis. Det skal vi komme nærmere inn på i neste del.

4.2.1 Pedagogisk leders erfaringer med å motivere medarbeiderne i praksis

Når vi spør de pedagogiske lederne om hvilke erfaringer de hadde gjort seg om hvordan de får til å motivere sine medarbeidere svarer Nina: *“For meg er det viktig å bli kjent med dem jeg jobber med”*. For å få til dette nevner hun at hun må utvikle en relasjon til sine medarbeidere som baserer seg på gjensidig respekt. Hun legger videre til at hun må bli kjent med hver enkelt medarbeiders interesser, samt hva de trenger av henne for at de skal kunne være med å bidra til et godt miljø på avdelingen. Vi tolker ut fra det hun sier at hun vektlegger det å skape en relasjon basert på gjensidig respekt til medarbeiderne, dette kan være med å bidra til at Kristine lykkes i å motivere sine medarbeidere. Ved å ha kjennskap til medarbeidernes styrker og svakheter, vet hun hvordan hun skal kunne motivere hver enkelt på deres premisser.

Kristine på sin side sier at hun har erfart at medarbeidere motiveres av ulike ting og på ulike måter. *“Noen inspireres av å få oppgaver og utfordringer, mens andre kan bli demotivert av samme situasjon”*. Hun kommer med et praktisk eksempel der en medarbeider får ansvar for å lede en samlingsstund om følelser. I slike situasjoner nevner hun at noen kan bli engasjert og motivert for oppgaven, mens andre kan bli demotivert. Dette mener hun kan komme av frykt for å ikke mestre. Hun trekker også frem at noen blir motivert av tilbakemeldinger, da dette kan avklare forventninger, være lærerik eller føles anerkjennende, mens andre kan bli irriterte da de kan føle de har gjort noe feil, bli flau eller

ikke være enig i tilbakemeldingen. Avslutningsvis nevner hun at tillit er viktig for at den enkelte medarbeideren skal ta til seg ros og tilbakemeldinger, og oppleve motivasjon.

“Medarbeideren må genuint tro på at jeg vil hen godt”. Her ser vi en sammenheng med det Nina sier om at god relasjon er utgangspunkt for å kunne motivere sine medarbeidere. Kristine trekker også frem at det er viktig med tillit. Her tolker vi det Kristine sier som at hun tar ansvaret sitt som leder på alvor i jobben med å få medarbeiderne til å kjenne på motivasjon. For at medarbeiderne skal kjenne på motivasjon ser vi ut fra det Kristine sier, at hun ønsker at de skal stole på at hun som leder viser dem tillit og frihet til å utføre jobben sin. Tillit i relasjonen mellom Kristine som leder og medarbeideren kan være styrken som sikrer at de står sammen i en hektisk hverdag for å møte og løse oppgaver og utfordringer.

Vi finner støtte i litteraturen til det Nina sier om at en må danne relasjon til sine medarbeidere for å vite hva som motiverer dem, og det Kristine sier om at noen blir inspirert av å få oppgaver og utfordringer, mens andre blir demotivert av samme situasjon. Ifølge Gotvassli & Skogen er det viktig å kjenne medarbeiderne sine og kunne vurdere situasjonen for å møte hver enkelt. Noen personer har en forventning om å mislykkes, da er det lederens oppgave å legge til rette for at denne personen våger å prøve og feile, samt at lederen gir reelle tilbakemeldinger. Andre personer er vant med å lykkes, er mer selvstendige og ikke redd. Disse personene blir motiverte av oppgaver på sitt kompetansenivå eller over (Gotvassli & Skogen, 2019, s. 143). Spurkeland sier at en som leder må ha kunnskap om motivasjon og vite hva medarbeidernes drivkrefter er, han kaller dette motivasjonskraft. Han sier også at en må vite at ikke alle blir motivert av det samme, og som leder må en være i kontakt med medarbeidernes motivasjonskraft (Spurkeland, 2009, ss. 110-111). Alle våre informanter understreker viktigheten av å lære å kjenne hver enkelt medarbeider.

Et behov som trekkes frem i selvbestemmelsesteorien er behovet for identitet og tilknytning. Her kommer det frem at vi mennesker har et behov for tilknytning til andre mennesker, et behov for å høre til og identifisere oss med jobben som blir gjort (Deci og Ryan, 1990, 2011, 2012; Niemiec, Ryan og Desi, 2010; Silvia, 2012) (Gotvassli & Skogen, 2019, s. 145). Dette ser vi at Kristine vektlegger, hun ser at medarbeiderne har behov for å føle at de hører til i teamet og kan identifisere seg med jobben som blir gjort. Om en leder ikke bidrar til å dekke behovet for medarbeiderens identitet og tilknytning kan det medføre

at medarbeideren ikke føler seg som en del av teamet. Dette kan igjen føre til dårlig trivsel, mangel på sosiale relasjoner og lite motivasjon for å utføre en god jobb.

Kristine trekker frem at tillit er viktig for at medarbeideren skal oppleve motivasjon. Når Spurkeland snakker om god relasjon, nevner han tre viktige faktorer som spiller inn; tillit, trygghet og trivsel. I forbindelse med tillit nevner han at som leder arbeider en for at alle skal ha glede av å være sammen og støtte hverandre. Han nevner også at om tillit er til stede ønsker vi hverandre godt (Spurkeland, 2009, s. 191). Dette er i tråd med det Kristine sier om at: «*Medarbeideren må genuint tro på at jeg vil hen godt*». Opplever medarbeiderne at en ikke har tillit til dem kan det skape et lite motiverende miljø på avdelingen, hvor de har en oppfatning av at det ikke er vits i å gjøre en innsats, for leder har ikke tillit til det som blir gjort.

Vi spurte også de pedagogiske lederne om de hadde møtt noen utfordringer med å motivere medarbeiderne. Det skal vi se nærmere på nedenfor

4.2.2 Erfarte utfordringer med å motivere medarbeidere

På spørsmålet om de hadde møtt på noen utfordringer når det gjelder å motivere medarbeiderne, kom det frem at medarbeidere som ikke er motiverte kan skape utfordringer for motivasjonen hos resten av avdelingen. Dette kommer frem i det Nina sier “*når medarbeiderne styrer sitt eget løp, og ikke respekterer de målene som er satt. At de er mye borte fra avdelingen samtidig som de har en sterk mening om alt*”. Her tolker vi det som at medarbeideren ikke har en indre motivasjon for arbeidet som skal utføres. Dette kan da virke inn på de andre medarbeiderne ved at de blir frustrerte og føler det urettferdig med en medarbeider som er mye borte fra avdelingen. En annen måte det kan virke inn på de andre på avdelingen er at de ikke får gjort det de skal, når ikke alle respekterer målene som er satt.

Utfordringen Nina her fortalte om kan sees i sammenheng med det Deci og Ryan (2000) sier om at ytre motivasjon kan virke direkte hemmende på den indre motivasjonen (Gotvassli, 2013, s. 162). Medarbeideren opplever kanskje ikke kontroll over egen arbeidshverdag ved at hun ikke inkluderes i planene. Det kan være årsaken til at medarbeideren kjører sitt eget løp og ikke respekterer de målene som er satt. Om dette er tilfellet, stemmer det med det Gotvassli sier om at ytre påvirkning hemmer indre

motivasjon (Gotvassli, 2013, s. 162). Noe annet som kommer frem, er hvor viktig det er å selv være motivert for å kunne motivere andre. Kristine sier *“Det var utfordrende når barnehagen skulle gjennom et forskningsprosjekt som jeg ikke hadde nok kunnskap om, heller ikke et eierforhold til. Da klarte ikke jeg å motivere medarbeiderne”*. Hun sier videre at hun selv ble utfordret som menneske og leder, og trengte tid for å tilegne seg ny kunnskap og trygghet. Her oppfatter vi det slik at usikkerheten Kristine selv hadde, kan ha påvirket medarbeidernes motivasjon da hun selv ikke kjente på en indre motivasjon.

Følelsen av å ha tilstrekkelig kompetanse er ifølge Skogen & Haugen avgjørende for om en person føler seg indre motivert eller ikke (Skogen & Haugen, 2021, s. 129). Dette støtter opp under det Kristine forteller i forhold til egen erfaring med å ikke inneha nok kunnskap til et bestemt tema for å kunne motivere medarbeiderne.

I forkant av intervjuene hadde vi en hypotese om forskjeller mellom de som hadde erfaring fra barnehage i forkant av utdannelsen, og de som gikk rett inn i lederrollen. Gjennom intervju ga informantene uttrykk for at de hadde samme erfaring og oppfatning når det kom til det å motivere sine medarbeidere. Våre funn viser ikke noen fremtredende forskjeller. Vi fant heller ingen forskjeller mellom privat og kommunal barnehage.

5.1 Avslutning

I denne oppgaven ønsket vi å finne svar på hvordan en pedagogisk leder kan bidra til å motivere medarbeiderne på avdelingen. For å finne svar på dette utarbeidet vi to forskningsspørsmål:

1. Hvordan ser pedagogisk leder på sin rolle knyttet til å motivere medarbeidere på avdelingen?
2. Hvordan arbeider pedagogisk leder med å motivere medarbeiderne i praksis?

Det ene forskningsspørsmålet fokuserer på pedagogisk leders tanker knyttet til sin rolle, det andre forskningsspørsmålet fokuserer på erfaringer og utfordringer fra hverdagen med hensyn til motivasjon. Vi brukte en kvalitativ forskningsmetode i form av intervju, med fire ulike informanter fra fire ulike barnehager.

Motivasjon kan være vanskelig å definere, og det er forskjell på mennesker når det kommer til hva som motiverer dem. Blant våre informanter ser vi stor likhet i hva de tenker kan motivere deres medarbeidere. Basert på vår forskning ser vi at det å ha kunnskap om medarbeidernes styrker og svakheter å la dem delta i planleggingen kan være med å bidra til at medarbeiderne blir motiverte. Våre funn viser også at det å skape en gjensidig relasjon til sine medarbeidere spiller en rolle for hvordan en pedagogisk leder klarer å motivere dem. Vi analyserte våre funn med utgangspunkt i Deci & Ryans selvbestemmelsesteori, og våre funn var i stor grad i samsvar med selvbestemmelsesteorien. Informantene er innom de tre behovene som selvbestemmelsesteorien bygger på; behovet for selvbestemmelse, behovet for kompetanse og behovet for identitet og tilknytning (Skogen & Haugen, 2021, s. 128).

Alle informantene uttrykte av de var bevisste sin rolle som pedagogiske ledere i forhold til det å motivere sine medarbeidere. Det kom også frem at det å være en varm og trygg leder som medarbeiderne våger å komme til, samt det at lederen er tydelig, virker inn på hvordan de som ledere klarer å motivere sine medarbeidere. Det var også enighet blant våre informanter om at medarbeiderne selv måtte ha en indre motivasjon for å la seg motivere.

Ut fra våre funn ser vi verdien av å være bevisst sin rolle som pedagogisk leder i forhold til det å motivere sine medarbeidere. Vi tenker dette er noe alle barnehager bør ha fokus på.

Våre funn viser at det som går igjen i det de pedagogiske lederne ser på som viktig for å kunne motivere sine medarbeidere er relasjon, team, indre motivasjon og varm og trygg leder. For at en pedagogisk leder skal bidra med å motivere sine medarbeidere må han/hun skape en relasjon basert på gjensidig respekt og spille på medarbeidernes styrker og svakheter for å skape et godt samarbeid på avdelingen. En varm og trygg leder som gir rom og frihet innenfor gitte rammer kan være med å bidra til at medarbeiderne opplever indre motivasjon.

En begrensning ved vår studie er at den er basert på få informanter. For å kunne gi et mer fylldig og dekkende svar på oppgavens problemstilling måtte vi ha intervjuet flere pedagogiske ledere. Da er det stor mulighet for at vi hadde fått en større variasjon i svarene. Det kunne også vært interessant å få medarbeidernes oppfatning og erfaring for å se om det samsvarer med de pedagogiske ledernes syn på hvordan de bidrar til å motivere.

Litteraturliste

- Andersen, O., & Ostrøm, M. (2017). *Det autoritative perspektiv i barnehagen*. Kolofon Forlag AS.
- Aasen, W. (2012). *Teamledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Bergsland, M. D., & Jæger, H. (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving (Utg. 5.)* Gyldendal Norsk Forlag AS .
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å., & Skogen, E. (2019). Motivasjon og mestring i en lærende barnehage. I S. Mørreaunet, K.-Å. Gotvassli, K. H. Moen, & E. Skogen (red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (Utg. 2, s.139-158). Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (3.utg, 2010). *Profesjon og organisasjon: Å arbeide som profesjonsutdannet*. Fagbokforlaget.
- Karud-Lund, J. (2019, 13. august). Dette ordet er nøkkelen for å skape et godt team. *Utdanningsnytt.no*.
<https://www.utdanningsnytt.no/fagartikkel/dette-ordet-er-nokkelen-for-a-skape-et-godt-team/115736>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen*. Utdanningsdirektoratet.
- Løkken, G., & Søbstad, F. (2013). *Observasjon og intervju i barnehagen, 4.utg* . Universitetsforlaget.
- Lundestad, M. (2021). Ledelse av team i barnehagen. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (Utg. 3, s. 73-98). Fagbokforlaget.
- Mørreaunet, S. (2019). Ledelse av veiledning i en lærende barnehage. I S. Mørreaunet, K.-Å. Gotvassli, K. H. Moen, & E. Skogen (red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (Utg. 2, s.159-184). Fagbokforlaget.
- Skogen, E. (2021). Ledelse i barnehagen. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (Utg. 3, s. 23-54). Fagbokforlaget.
- Skogen, E., & Haugen, R. (2021). Motivasjon og selvbestemmelse. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (Utg. 3, s. 113-148). Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse (Utg. 3)*. Universitetsforlaget.
- Wadel, C. (2022). *Ledelse av og i barnehagen*. Fagbokforlaget (under publisering).

VEDLEGG – INTERVJUGUIDE

Problemstilling:

“Hvordan kan en som pedagogisk leder bidra til å motivere medarbeiderne på avdelingen?”

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan ser pedagogisk leder på sin rolle knyttet til å motivere medarbeidere på avdelingen?
2. Hvordan arbeider pedagogisk leder med å motivere medarbeiderne i praksis?

Bakgrunn

Hvilken stilling har du i barnehagen?

Hva er din utdanningsbakgrunn?

Hvor lenge har du jobbet i barnehage?

Hvor lenge har du jobbet som pedagogisk leder?

Pedagogisk ledelse

Hva ser du på som din viktigste oppgave som leder?

Hvorfor ser du på disse oppgavene som viktige?

Motivasjon

Hva tenker du rundt din rolle (og ansvar) som pedagogisk leder med hensyn til det å motivere dine medarbeidere?

Hva tenker du omkrig hvordan du kan motivere dine medarbeidere?

Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere (konkrete eksempler og utdype)

Hvorfor vektlegger du de forholdene du nå har nevnt for å motivere dine medarbeidere? (begrunnelse for den måten du kommuniserer og opptrer på for å motivere).

Hva tenker du det er viktig at du bidrar med for å motivere medarbeiderne, med hensyn til?

Hvorfor ser du på det som viktig å motivere medarbeiderne med hensyn til akkurat disse forholdene?

Hvilke erfaringer har du gjort deg om hvordan du får til å motivere dine medarbeidere?

Har du møtt på noen utfordringer?

Hva mener du medarbeiderne selv må bidra med for å bli motivert?

Tenker du du kunne gjort noe annerledes for å i enda større grad motivere dine medarbeidere?

Hva er det i så fall og hvorfor tror du det kan bidra til å øke dine medarbeideres motivasjon?

Lederstil og motivasjon

Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Opplever du en sammenheng med hvordan dine medarbeidere lar seg motivere og lede av din lederstil? (konkrete eksempler, utdyp)