



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Hvordan arbeider pedagogisk leder med
motivasjon i sin personalgruppe?

How does the pedagogical leader work with
motivation in her group of staff?

Stine Mjølkeråen (kandidatnummer 6)

Urszula Tomkiewicz (kandidatnummer 17)

Innleveringsdato: 07.01.2019

Arbeidsplassbasert Barnehagelærerutdanning, deltid, kull 2015

Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett

Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Veileder: Anne Grethe Sønsthagen

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

Forord:

Motivasjon var noe vi så på som et viktig og spennende tema som vi ville lære mer om. Gjennom arbeidet med denne bacheloroppgaven har vi fått ny kunnskap som vil være relevant for et godt personalsamarbeid. I barnehagen er motivasjon hos leder og andre ansatte viktig for å gi barna de beste forutsetningene og vilkårene for god utvikling. Denne bacheloroppgaven har gitt oss relevant erfaring og kunnskaper som vi vil kunne benytte oss av videre i arbeidet som pedagoger.

Gjennom denne oppgaveskrivingen har vi fått god hjelp både av styrer og pedagoger som har bidratt med mye nyttig informasjon og kunnskap. Vi ønsker også å takke vår veileder Anne Grethe Sønsthagen for god hjelp underveis i prosessen. Ellers en takk til studenter og familie som har motivert og støttet oss gjennom arbeidet.

Førde, 7. januar 2018

Stine Mjølkeråen og Urszula Tomkiewicz

Sammendrag:

Denne bacheloroppgaven handler om temaet motivasjon og ulike faktorer som er med å påvirke enkeltindividets sin motivasjon. Dette er et tema vi følte vi hadde lite kunnskap om og ville lære mer om. Vi ville gjennom oppgaven finne ut hvordan pedagogisk leder arbeider med motivasjon i personalgruppa. Undersøkelsen vår viser at både styrer og pedagoger vektlegger motivasjon som et viktig element i arbeidshverdagen og i samarbeid med personalgruppen.

En kunne gjennom undersøkelsen se at det var ulikhet i kunnskapsnivået rundt temaet motivasjon mellom styrer og pedagoger, men at alle i ulik grad var opptatt av god kommunikasjon, kompetanseutvikling, tilhørighet i arbeidsgruppa og autonomi som viktige faktorer for motivasjon. For at arbeidsdagen skal bli god for den enkelte medarbeider er det viktig at leder ser hver og en, og klarer å motivere enkeltindividet. Dette kan leder gjøre gjennom systematiske tilbakemeldinger og ros i hverdagen som igjen vil gi de ansatte bekreftelse på egen kompetanse.

Innhold

Forord:	1
Sammendrag:	2
1.0 Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	4
1.2 Problemstilling.....	5
1.3 Oppbygging av oppgaven og avgrensing av tema	5
2.0 Teoridel.....	5
2.1 Ledelse	5
2.2 Hvordan forstå motivasjonsbegrepet og ulike motivasjonsteorier.....	6
2.3 Deci & Ryans selvbestemmelsesteori.....	8
2.4 Selvbestemmelse/autonomi	9
2.5 Tilhørighet	9
2.6 Kompetanse.....	10
2.7 Kommunikasjon	11
3.0 Metode:	12
3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode.....	12
3.2 Validitet og reliabilitet	13
3.3 Mer om selve intervjuprosessen	13
3.4 Analyse og tolkning av data.....	14
4.0 Empiri og drøfting:.....	15
4.1 Motivasjon.....	15
4.2 Kompetanse.....	17
4.3 Kommunikasjon	18
4.4 Tilhørighet	19
4.5 Selvbestemmelse/autonomi	20
5.0 Konklusjon	22
Litteraturliste.....	24
7.0 Vedlegg:	25
7.1 Følgeskriv ansvarsfordeling	25
7.2 Intervjuguide	26

1.0 Innledning

I rammeplanen står det at et kompetent pedagogisk personale er en forutsetning for et barnehagetilbud av god kvalitet. Det betyr at barnehageeieren vektlegger de ansattes faglige og pedagogiske vurderinger i sin styring (Kunnskapsdepartementet, 2017). I en barnehage er en avhengig av motiverte pedagoger som arbeider i et motiverende arbeidsmiljø. Et personalarbeid med gode relasjoner mellom de voksne er av stor betydning for engasjementet de ansatte møter barna med og dermed for kvalitet i barnehagen (Skogen, 2017a). Barnehagens virksomhet og kunnskaper knyttet til det pedagogiske feltet er i stadig utvikling, og som pedagogisk leder vil man møte høye krav til det faglige innholdet i det pedagogiske arbeidet. I denne sammenheng vil betydningen av motiverte medarbeidere som er med og drar lasset være helt sentral. I en personalgruppe vil de enkelte individene ha ulik grad av motivasjon. For å få de andre ansatte med på sitt lag, må en ha kunnskap og kjennskap om ledelse og ulike metoder for å motivere de andre på avdelingen. Det er viktig for en leder å vite hva slags faktorer som får oss til å handle målrettet (Skogen & Haugen, 2017). Målet med denne bacheloroppgaven er å finne ut hvilken betydning ulike faktorer har på motivasjonen hos barnehageansatte. Vi ønsker spesielt å bli mer bevisste på hvordan pedagogiske ledere tilrettelegger for et støttende og motiverende arbeidsmiljø.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom mange års erfaring i barnehagen og gjennom barnehagelærerutdanningen har vi gjort oss opp mange tanker om det som omhandler pedagogisk ledelse og motivasjon. Vi har som assistenter jobbet under ulike pedagoger i barnehagen og vi vil finne ut mer om hva en motiverende leder gjør for å motivere de andre ansatte på avdelingen.

I barnehagen er det ulike mennesker som jobber tett sammen, og kommunikasjonen mellom leder og de andre på avdelingen er viktig. En styrer har som oppgave å motivere personalet, og dette er også sentralt i arbeid med barna (Skogen & Haugen, 2017). Etter endt utdanning skal vi selv praktisere pedagogrollen på best mulig måte, og gjennom denne oppgaveskrivingen vil vi få mer kunnskap om hvordan en kan motivere personalgruppa.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen vi har valgt er: Hvordan arbeider pedagogisk leder med motivasjon i sin personalgruppe? Vi vil herunder se på hvilken rolle de ulike motivasjonsfaktorene selvbestemmelse, kompetanse, kommunikasjon og tilhørighet spiller inn på arbeidet med motivasjon. Når vi valgte problemstilling tok vi utgangspunkt i et tema vi ville lære mer om og få økt kunnskap om. For å utvikle organisasjonskulturen er motiverte ansatte et viktig element. En leder skal vise vei fremover og kunne stå frem med ideer, tanker og visjoner (Gotvassli, 2017). Vi tenker at systematisk arbeid med motivasjon i personalgruppen har stor betydning for trivselen både til de ansatte og barna i barnehagen.

1.3 Oppbygging av oppgaven og avgrensing av tema

I denne oppgaven prøver vi å finne svar på hvordan pedagogisk leder arbeider i barnehagen for å være en motiverende leder for personalet på avdelingen. I teoridelen skriver vi først litt om ledelse og definerer hva motivasjon er, før vi videre går inn på ulike faktorer som er viktige for å skape motivasjon hos personalgruppa. Vi velger å avgrense oppgaven med hovedfokus på selvbestemmelse (som vi ser i sammenheng med å være indre og- ytremotivert), tilhørighet, kompetanse og kommunikasjon. I kapittelet om metode sier vi litt om metoden vi har valgt, etiske aspekter og teori rundt analysearbeidet. Til slutt i oppgaven kommer delen med innsamlet empiri som blir drøftet opp mot teori og knyttet til problemstillingen.

2.0 Teoridel

I teoridelen vil vi først skrive overordnet om ledelse, og særlig situasjonsavhengig ledelse som vi anser relevant for temaet motivasjon. I neste delkapittel vil vi definere motivasjonsbegrepet og hvilke teoretiske perspektiver det inneholder. Videre kommer vi inn på ulike faktorer som anses relevante i forhold til de ansatte sin motivasjon.

2.1 Ledelse

Det fins ulike definisjoner på begrepet ledelse og ulike teoretiske forståelser i forhold til lederfunksjonen. Den ene definisjonen sier at «ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe» (Skogen, 2017b). En leder ble tidligere sett på som enten autoritær eller demokratisk. I dag er det mer vanlig at en lar situasjonen en er i å avgjøre hvilken ledelsesstil en bruker. Som leder må en se enkeltindividet og gi medarbeideren oppgaver tilpasset erfaringer, ferdigheter og interesse for arbeidet (Larsen & Slåtten, 2015).

Ledelse som er situasjonsavhengig blir brukt ved at lederen analyserer situasjonen som skal ledes (Lundestad, 2017) En god leder gir sine ansatte frihet og oppgaver tilpasset den enkelte, slik at alle i personalgruppa får brukt ferdighetene sine (Larsen, 2015). Støre Meyer sier at det er en del personlige egenskaper en som leder bør ha, som: «tillit, engasjement, saklighet, kjærlighet, omsorg, ærlighet, tålmodighet, toleranse, glede og humor» (Gotvassli, 2017).

Ledelse er ofte preget av å jobbe med det kulturelle perspektivet, med fokus på utvikling av det mellommenneskelige. Ledelse dreier seg i stor grad om å løse oppgaver gjennom innsatsen til de andre ansatte (Gotvassli, 2017). Som leder skal en planlegge arbeidet som foregår i barnehagen, tilrettelegge arbeidsoppgavene slik at de kan gjennomføres og veilede personalet underveis (Skogen, 2017b). Det er viktig med godt samarbeid og god innsats, slik at en arbeider mot et felles mål (Gotvassli, 2017).

En effektiv leder vil kunne kartlegge kompetansen til hver enkelt ansatt og bruke den lederstilen som er hensiktsmessig i situasjonen, slik at den konkrete oppgaven blir utført. Det som menes med varierende lederstil, eller situasjonsavhengig ledelse, er nettopp at en som leder kan bruke ulike ledelsestiltak ovenfor ulike ansatte avhengig av situasjonen. I en barnehage har alle medarbeidere ulik kompetanse, og for mest mulig effektiv utførelse av arbeidet, kan ikke en leder behandle alle likt. En kan sette det på spissen og si at en leder ikke skal lede en gruppe, men derimot enkeltindivider (Skogen, 2017b). God ledelse henger tett sammen med motivasjon som vi skal skrive mer om i neste kapittel.

2.2 Hvordan forstå motivasjonsbegrepet og ulike motivasjonsteorier

Motivasjon er et sammensatt fenomen og blir innen adferdsvitenskapen belyst ved hjelp av ulike teorier. Det er ikke enkelt å fange et så komplekst og omfattende begrep i en klar definisjon, men denne oppgaven trekker frem Kaufmann & Kaufmanns (2015) definisjon av motivasjonsbegrepet: «Vi definerer begrepet motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ved hjelp av motivasjonsbegrepet prøver en altså å forklare hvilke drivkrefter som får oss til å handle, så vel som hvilken retning atferden tar og hvordan atferden varer over tid (Haukedal, 2001, s.83). Motivasjon i seg selv er likevel ikke målet, men heller et middel til å oppnå effektivitet, kvalitetsforbedring, best mulig omsorg og utviklingsfremmende miljø for barn i barnehagen (Christensen & Foss, 2011).

Innen psykologi blir det fremhevet at motivasjonsbegrepet omfatter tre forskjellige prosesser: initiering, regulering og opprettholdelse av atferd (Haukedal, 2001). Motivasjonen er dermed helt avgjørende for våre daglige valg i barnehagen, for hvordan vi utfører arbeidsoppgavene og vår trivsel på arbeidsplassen. I hvilken grad de ansatte opplever motivasjon vil igjen være avgjørende for skapning av en utviklende arena for barna. Derfor er det særlig viktig at ledelsen har kunnskap om hvordan en fremmer og opprettholder motivasjon

hos ansatte. Det er viktig å tilrettelegge for å skape motiverte ansatte for å skulle klare å utvikle organisasjonskulturen og hver enkelt ansatt i barnehagen på best mulig måte (Gotvassli, 2017). En god ledelse er slik sett synonymt med en motiverende ledelse.

Motivasjon på arbeidsplassen er viktig siden høy jobbtilfredshet er nært knyttet til den ansattes generelle motivasjon for arbeidet (Gotvassli, 2017). Viktige faktorer for de ansattes motivasjon er ifølge Hackman og Oldham (i Gotvassli, 2017) at de opplever frihet i jobbutførelsen og får tilbakemelding underveis i arbeidet. Dette må kombineres med høy grad av oppgavevariasjon, oppgaveidentitet og oppgavebetydning. Gotvassli (2017) viser også til Thorsrud og Emery som sier at de ansatte har behov for variasjon og innhold i jobben, anledning til å lære noe og ta beslutninger, anseelse og det å se sammenheng mellom jobben og omverdenen. Om disse punktene på det psykologiske planet er på plass, vil jobben føles mer meningsfull og motiverende for arbeidstakeren (Gotvassli, 2017).

Moderne motivasjonsteori ble grunnlagt av amerikaneren A.M. Maslow (i Gotvassli, 2017), der det gjennom en pyramide vises hva menneskets behov er bygd opp av. Denne teorien har fått plass i all litteratur om personalutvikling og personalpolitikk. «Forenklet kan en si at mennesket har behov for å ha, være og lære og oppleve» (Gotvassli, 2017). Maslow hevder at etter de grunnleggende behovene er dekket, blir behovene relatert til andre mennesker viktige. I det videre vil vi fokusere på Herzbergs og særlig Deci & Ryans teorier.

Herzberg (i Gotvassli, 2017) kommer også inn på behov som styrende for motivasjon. Fokuset hans er på ulike faktorer som styrer trivsel og motivasjon i arbeidet. Gjennom en undersøkelse foretatt i 1957 ble disse faktorene forsøkt kartlagt. Herzberg (i Gotvassli, 2017) slår fast på bakgrunn av intervjuer med ansatte i ulike bedrifter at det bare er bestemte faktorer som fører til økt tilfredshet og øker motivasjonen i arbeidet. Disse faktorene kaller han motivasjonsfaktorer, der typiske motivasjonsfaktorer er anerkjennelse, følelsen av ferdigstilt arbeid, ansvar og innholdet i selve arbeidet. Herzberg (i Gotvassli, 2017) hevder at den eneste måten å få en medarbeider motivert på er å gi medarbeideren arbeid som er utfordrende nok, som igjen medfører ansvar. Han sier på den andre siden også noe om ulike hygiene- eller trivselsfaktorer som må være tilfredsstillende før motivasjon i det hele tatt kan oppstå. Disse faktorene inkluderer forhold som lønn, status, trygghet og andre generelle arbeidsforhold. Mangel på disse faktorene vil føre til mistriivsel, mens tilstedeværelse av faktorene ikke direkte vil føre til motivasjon, men er en forutsetning for at motivasjon i det hele tatt kan oppstå (Gotvassli, 2017).

Tre ulike hovedgrupper av trivselsfaktorer/belønningssystemer en kan kjenne igjen fra barnehagen er økonomisk ansporende midler som lønn, sosialt ansporende midler som sosiale arrangementer og psykologisk ansporende midler. De psykologiske midlene er basert på teoriene til Maslow og Herzberg, samt de psykologiske jobbkravene. Herunder er konkrete mål, spesifikke krav, følelse av fremgang, kompetanseutvikling, ansvar og selvstendighet, innflytelse og tilbakemelding viktige virkemidler for å motivere ansatte (Gotvassli, 2017).

Den psykologiske kontrakten står sentralt i motivasjonsteorien. For å få tak i de følelsesmessige drivkreftene til enkeltindivider må en kunne kunsten å motivere. Gjennom innlevelse og tålmodighet må en bygge opp den psykologiske kontrakten. En psykologisk kontrakt innebærer at barnehagen viser omsorg for de ansatte, slik at forventninger rundt sosiale og personlige behov blir tilfredsstilt (Gotvassli, 2017). Forskning på den psykologiske kontrakten har fokusert på hva som skjer når en opplever brudd på kontrakten. De ansatte vil få en negativ påvirkning om det oppstår brudd på den psykologiske kontrakten (Gotvassli, 2017). De ansatte vil derimot bli mer engasjert i barnehagens arbeid om de følelsesmessige behovene blir tilfredsstilt gjennom arbeidet i barnehagen (Gotvassli, 2017).

2.3 Deci & Ryans selvbestemmelsesteori

Etter å ha gjennomført en omfattende forskning utviklet Deci & Ryan (i Skogen & Haugen, 2017) en motivasjonsteori de kalte *Self-Determination Theory* – selvbestemmelsesteori. Med denne teorien prøver de å forklare hvordan en kan skape og øke motivasjon hos ansatte gjennom å dekke tre grunnleggende behov: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Viktigheten av opplevelse av autonomi og selvbestemmelse hos individer er kjernen i Deci & Ryans motivasjonsteori, men de legger også vekt på kompetanseutvikling samt gruppetilhørighet (Skogen & Haugen, 2017). Teorien gjør en distinksjon mellom to motivasjonssystemer - ytre og indre motivasjon - og viser hvordan ulike faktorer i omgivelsene kan virke på de ulike typene motivasjon, og hvordan de påvirker hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Gjennom Deci & Ryan sin selvbestemmelsesteori hevdes det at motivasjonen kan utvikle seg fra ytre til indre motivasjon gjennom en internaliseringsprosess. Indre motivasjon er avhengig av at arbeidsoppgavene i seg selv oppleves som attraktive, uavhengig av belønning. Videre hevder Deci & Ryan at ytre motivasjonsfaktorer kan virke hemmende på den indre motivasjonen. Den indre motivasjonen en har er individuell og er en del av vår personlighet og karakter. Lederens oppgave blir å tilrettelegge for selvbestemmelse og fremme et godt arbeidsmiljø (Gotvassli, 2017).

Ytre motivasjon, ifølge Deci & Ryan (i Skogen & Haugen, 2017) kan forklares som tradisjonell belønning i form av lønn, bonus, status, forfremmelse og lignende. Ytre motivasjon ligger altså utenfor selve arbeidsutførelsen og omhandler de eksterne faktorene som øker individets produktivitet. Indre motivasjon strømmer derimot ut av selve jobbutførelsen, det vil si at det er jobben i seg selv som er kilden til motivasjon. Denne typen motivasjon har som sagt sine røtter i tre grunnleggende behov: behovet for kompetanse, behovet for selvbestemmelse og behovet for tilhørighet (Kaufmann & Kaufmann, 2017). Deci & Ryan (i Skogen & Haugen, 2017) tar utgangspunkt i viktigheten av at disse behovene dekkes hos ansatte, og beskriver faktorer som vil fremme den indre motivasjonen:

1. Belønning i form av løpende tilbakemelding som gir bekreftelse på den ansattes kompetanse, slik at den ansatte opplever at vedkommende har tilstrekkelig kunnskap og nødvendige erfaringer for å mestre sine oppgaver.
2. Stor grad av selvbestemmelse over arbeidsutførelsen. Med andre ord skal medarbeideren oppleve at vedkommende i en stor grad får bestemme arbeidsoppgaver og får gjennomføre disse etter egne erfaringer.
3. Opplevelse av gruppetilhørighet og positivt arbeidsmiljø. Mennesket er et sosialt vesen og vi trenger å oppleve samhørighet med andre. Derfor vil organisasjonskulturen i barnehagen ha mye å si for de ansattes sinnstilstand og dermed motivasjon (Gotvassli, 2017).

Siden den indre motivasjonen ikke i like stor grad som ytre motivasjon er avhengig av eksterne faktorer, er den betraktet som renere og mer stabil over tid (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Derfor er det av vesentlig betydning at leder kan tilrettelegge for at de ansatte får oppleve indre motivasjon i arbeidet.

2.4 Selvbestemmelse/autonomi

Selvbestemmelse, også kalt autonomi, er et sentralt begrep innen Deci og Ryans motivasjonsteori. Teorien er forankret i behovet for selvbestemmelse som en avgjørende kilde til motivasjon (Lillemyr, 2007). Behovet for selvbestemmelse blir definert som et personlighetstrekk ved mennesket, det vil si evne til å velge selv og oppfatte seg selv som årsak til handling (Skogen & Haugen, 2017). Selvbestemmelse innebærer å oppleve å ha påvirkningskraft og at en har valgmuligheter. Deci & Ryan (2009) hevder at behovet for selvbestemmelse er et av de viktigste psykologiske behovene som danner grunnlaget for indre motivasjon. Personen som opplever autonomi på arbeidsplassen vil identifisere seg med arbeidsoppgaver en utfører og handlingen vil oppleves mer autentisk (Lillemyr, 2007). Teorien om selvbestemmelse fremhever at opplevelse av autonomi ikke kun har avgjørende betydning for motivasjon, men også for engasjement og trivsel (Lillemyr, 2007). I praksis vil det innebære viktigheten av å legge til rette for at alle medarbeidere er med på beslutningsprosesser på arbeidsplassen. Dette handler om å skape et arbeidsklima hvor alle individer erfarer at deres meninger har betydning for fellesskapet og blir tatt på alvor (Skogen & Haugen, 2017). Å skape rom for demokratiske prosesser og selvstendige valg i arbeidsgruppen fører til opplevelse av anerkjennelse og respekt for medarbeiderens egne vurderinger og erfaringer (Lillemyr, 2007).

2.5 Tilhørighet

Empiri samlet av Deci & Ryan (2009) viser at mennesket har et indre behov for å oppleve tilhørighet. Tilhørighet er opplevelsen av å være en del av fellesskapet (Christensen & Foss, 2011). Tilhørighet refererer altså til behovet for å inngå nære og trygge relasjoner med andre mennesker, samt oppleve at man hører til

det sosiale miljøet (Lillemyr, 2007). Å fremme tilfredsstillende av behovet for tilhørighet vil for det første innebære å vise engasjement i og anerkjennelse av sine medarbeidere, slik at de opplever aksept og selvtillit (Lillemyr, 2007). For det andre handler det om å skape en organisasjonskultur, hvor alle opplever en felles identitet der en arbeider sammen for å oppnå et mål (Gotvassli, 2017).

2.6 Kompetanse

Som tidligere nevnt legger Deci & Ryans (i Kaufmann & Kaufmann, 2015) teori vekt på betydning av kompetanseopplevelse som en viktig motivasjonsfaktor. Det å føle at en mestrer sine arbeidsoppgaver vil føre til et høyere motivasjonsnivå hos ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I en barnehage skal en møte en sammensatt personalgruppe, der de forskjellige medarbeiderne ofte vil føle at de mestrer jobben i ulik grad. Manglende kompetanse fører ofte til at en opplever mistriivsel og at en ikke mestrer hverdagen, og som følge av dette vil ens indre motivasjon for arbeidsoppgavene svekkes (Skogen & Haugen, 2017).

Forskeren som først omtalte begrepet kompetanse var Robert W. White (i Skogen, 2018, s.131). Han definerer kompetanse som nettopp individets mulighet til å mestre omgivelsene. White ser på kompetanse som et samlebegrep for ulike sentrale behov som mestringsbehov, aktivitetsbehov og utforskningsbehov. I den pedagogiske diskursen blir det ofte benyttet Gotvasslis (i Skogen & Haugen, 2017) definisjon av kompetansebegrepet, hvor det blir forklart som evnen og viljen til å løse en konkret oppgave. Evne omhandler kunnskap, erfaring og ferdigheter mens vilje omhandler selvsikkerhet, engasjement og motivasjon til å utføre en oppgave eller aktivitet. Hos den enkelte ansatte i barnehagen kan en se på kompetanse som summen av disse kunnskapene, ferdighetene, holdningene og erfaringene (Skogen & Haugen, 2018).

Systematisk arbeid med kartlegging og utvikling av medarbeideres kompetanse er en vesentlig lederoppgave. Som leder er det viktig å se de ansatte sin kompetanse, hvilke arbeidsoppgaver de mestrer, hvilke ferdigheter de eventuelt mangler og hva de må lære mer om. For det første er dette nødvendig for å bygge opp en felles pedagogisk plattform og sikre god kvalitet i barnehagens innhold og praksis. For det andre er det helt sentralt for at de ansatte skal kunne utnytte sine evner og kunnskaper og oppleve mestring og motivasjon (Skogen 2017b). Kartlegging av personalets kompetanse er dessuten uunnværlig for å kunne gi de ansatte den læringen og utviklingen de trenger, slik at de ikke blir demotiverte gjennom å oppleve manglende kompetanse. En effektiv leder vil kunne finne ut av kompetansen til hver enkelt ansatt og bruke den lederstilen som er hensiktsmessig i situasjonen, slik at den konkrete oppgaven blir utført.

For å styrke motivasjonen hos individet holder det ikke med kartlegging, opplæring og tilpassing av arbeidsoppgaver etter behov. For at de ansatte skal kunne oppnå motivasjon og føle at de blir sett og anerkjent er det også viktig å kunne kommunisere på en støttende og anerkjennende måte med

medarbeidere, samt gi dem konstruktive tilbakemeldinger. Oppgaven vil nå fokusere på viktigheten av konstruktiv kommunikasjon som en viktig kilde til motivasjon hos de ansatte (Lillemyr, 2007).

2.7 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et viktig virkemiddel for en leder og betegnes ofte som livsnerven i en organisasjon. Ordet kommer fra latin, og kan oversettes med «meddele» eller «underrette om». Begrepet handler altså om informasjonsoverføring mellom sender og mottaker (Skogen 2017b). En skiller mellom den verbale og den ikke-verbale kommunikasjonen. I en personalgruppe vil også den ikke-verbale kommunikasjonen være viktig. Ikke verbal kommunikasjon består av kroppsspråk som for eksempel kan være ansiktsuttrykk eller bruk av pauser (Haugen & Skogen, 2017). En form for kommunikasjon kan også være taushet ved at en ikke sier noe grunnet uenighet eller at en ikke sier noe for å vise motstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I enhver form for ledelse og i alle yrker er god kommunikasjon svært viktig for det sosiale klimaet på arbeidsplassen, og som sådan er det en grunnleggende motivasjonsfaktor. Det å skape en positiv kommunikasjonskultur er en sentral lederoppgave i barnehagen. God kommunikasjon innebærer utvikling av et felles språk, det vil si at de ansatte har noen felles rammer, forståelse og begrep som vil gjøre samarbeidet i barnehagen enklere (Gotvassli, 2017). Som leder er en hovedansvarlig for tilbakemeldinger slik at enkeltindividet føler seg sett og hørt. Fravær av tilbakemelding kan ha negative konsekvenser som igjen kan føre til lav selvfølelse og negativ utvikling. Medarbeidersamtalen kan være en garanti for hensiktsmessige tilbakemeldinger (Spurkeland, 2012). Både veiledning, coaching og konstruktive tilbakemeldinger er viktige elementer i lederarbeidet (Gotvassli, 2017). Tilbakemelding er et viktig virkemiddel, der en gir både ros og konstruktiv kritikk, og dette gjør en enten i grupper eller til enkeltmennesker (Spurkeland, 2012).

Innen selvbestemmelsesteori er det fremhevet betydningen av behovet for kompetanseopplevelse. For at mennesket skal kunne oppnå motivasjon må en føle at en mestrer sine arbeidsoppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Positive tilbakemeldinger som gir bekreftelse på medarbeiderens kompetanse vil styrke ens kompetanseopplevelse. For å skape motivasjon i en organisasjon er det derfor nødvendig at lederen har gode kommunikasjonsevner og kunnskap om hvordan en støtter og oppmuntrer sine medarbeidere ved bruk av tilbakemeldinger. Konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet en utfører vil kunne redusere usikkerhet og være avgjørende for god læring og motivasjon hos personalet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Gry Espedal (2010) framhever betydningen av anerkjennelse for personalets trivsel, psykisk helse og prestasjon på arbeidsplassen. Hun hevder at det ikke holder å gi god *feedback*, det vil si løpende tilbakemeldinger, men at en leder skal kunne skape *feedforward* – «en impuls og motivasjon til å skape fremdrift og utvikling» (Espedal, 2010). Espedal (2010) sier at når en skal gi gode tilbakemeldinger som skal skape *feedforward*, skal en handle etter følgende stikkord: *å være raus, å omformulere og å være spesifikk*.

Den rause lederen vet hvor viktig det er å gi hurtig og anerkjennende respons på godt utført arbeid. Å være raus innebærer også at tilbakemeldingen som blir gitt fokuserer på medarbeiderens innsats, kompetanse og handlinger, som hjelper å bringe organisasjonen inn på et fremtidsrettet spor. Å omformulere handler om å endre negative holdninger eller atferdsmønstre og rette opp det som ikke fungerer ved å rette oppmerksomhet mot fremtiden og fokusere på verdier, samt den positive innsatsen og særegne kompetansen hos mennesker. Dessuten skal den anerkjennende lederen være mest mulig spesifikk i sine tilbakemeldinger. Det handler om å være presis og konkret slik at medarbeideren vet hvilke holdninger og handlinger som settes pris på (Espedal, 2010).

Konstruktive tilbakemeldinger utgjør et viktig virkemiddel og har stor påvirkningskraft. Det har en positiv innflytelse på de ansattes arbeidsmoral og motivasjon, som igjen vil påvirke de ansattes arbeidsinnsats og prestasjon i positiv retning (Gotvassli, 2017). Som leder er det derfor av vesentlig betydning å ha særskilt kunnskap om hvordan en motiverer sine medarbeidere gjennom å etablere en positiv tilbakemeldingskultur.

3.0 Metode:

Ordet metode beskriver en planmessig empirisk undersøkelse der en får resultater på bakgrunn av undersøkelsen. Utvikling av ny kunnskap skjer i hverdagen, men skal en gjennomføre undersøkelser etter vitenskapelige prinsipper kreves det systematikk og åpenhet (Jacobsen, 2010). I dette kapittelet skal vi si noe om metoden vi har valgt i våre undersøkelser, litt om selve intervjuprosessen og det etiske aspektet rundt intervjuet samt noe om analysearbeidet og tolkningen av de empiriske funnene.

3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Når en velger metode kan en bruke en kvalitativ metode eller en kvantitativ metode. Den kvalitative metoden består for eksempel av et åpent intervju som vanligvis foregår fysisk sammen med den eller de som en intervjuer. Gjennom denne metoden samles kvalitative data inn gjennom samtaler med mennesker, der disse uttaler seg skriftlig eller muntlig (Jacobsen, 2010). Den kvantitative metoden gir data i form av målbare enheter (Dalland, 2017). Ved en slik metode vil en få inn systematiserbar informasjon, som deretter kan legges inn på og behandles videre på data (Jacobsen, 2010).

Den metoden vi har valgt å bruke er den kvalitative metoden, nærmere bestemt intervju, der vi på forhånd laget en intervjuguide med åpne spørsmål. Kjennetegnet ved denne datainnsamlingsmetoden er at en gjennom en systematisk samtale med informant undersøker et tema, som i dette tilfellet er motivasjon og

ulike tilknyttede faktorer. I intervjuguiden valgte vi å ha fire ulike kategorier under temaet motivasjon som var: kommunikasjon, kompetanse, tilhørighet og autonomi. Vi brukte god tid på å velge ut informantene som vi ville intervju for å innhente relevant informasjon knyttet til problemstillingen vår. Vi foretok et strategisk utvalg, som betyr at en velger ut de personene en tror har noe å fortelle om det temaet en vil undersøke (Dalland, 2017).

3.2 Validitet og reliabilitet

Metoden som en bruker må gi holdbar og troverdig kunnskap og dette oppnår en gjennom at kravene til validitet og reliabilitet er tilfredsstillt. Det en undersøger eller måler må ha relevans og gyldighet for problemstillingen, som i dette tilfellet er hvordan styrer og pedagoger motiverer de ansatte. Validitet handler altså om relevansen og gyldigheten til det vi måler sett opp mot problemstillingen, mens reliabilitet handler om pålitelighet; at målinger blir utført korrekt og eventuelle feilmarginer angis (Dalland, 2017).

Problemstillingen vår etterspør hvordan styrere og pedagoger jobber med motivasjon i barnehagen. I vårt tilfelle har vi valgt å intervju to pedagoger og en styrer, for å se om de har sammenfallende synspunkter og eventuelt også ulike innfallsvinkler rundt temaet motivasjon. Vi ville også undersøke om det er forskjell på kunnskapsnivået rundt temaet motivasjon hos pedagoger og styrere. Spørsmålene er forsøkt formulert slik at de er relevante og gyldige sett opp mot problemstillingen. Gjennom korrekt gjengivelse av svar på spørsmålene fra informantene er også kriteriet pålitelighet forsøkt tilfredsstillt. Under denne datainnsamlingen valgte vi å bruke lydband, samt at vi noterte underveis.

3.3 Mer om selve intervjuprosessen

Når en skal intervju informanter er det ulike etiske aspekter en må forholde seg til. Undersøkelser gjennom intervju innebærer som regel at en i større eller mindre grad bryter inn i privatsfæren til den enkelte. En ønsker da å kartlegge uten at noen tar skade eller blir krenket gjennom undersøkelsene. Det er tre krav en må forholde seg til i så måte, nemlig informert samtykke, nøyaktige data og krav til privatliv (Jacobsen, 2015). I forkant av intervjuene dro vi til barnehagene og snakket med styreren rundt hva bacheloroppgaven handlet om, og hvilke tema vi ville undersøke. Det var viktig for oss å forsikre oss om at alle informantene var frivillig med i undersøkelsen, samt forklare at vi ville anonymisere person og barnehage for å verne om privatlivet. Når det gjelder krav til privatliv er det viktig å tenke gjennom hvor følsom informasjonen en samler inn er, slik at en vil kunne sikre privatlivet og krav til personvern (Jacobsen, 2010). All data bør også bli slettet i ettertid. Det vil også være krav til riktig presentasjon av data, der en skal gjengi resultater fullstendig, slik at det blir en riktig fremstilt sammenheng (Jacobsen, 2010).

Før datainnsamlingen gjennomførte vi en pilotstudie gjennom telefon med høyttaler. Dette intervjuet var med en bekjent, og tanken var da at vi ville få gode svar som ville hjelpe oss til å formulere en intervjuguide med relevante og gyldige spørsmål sett opp mot problemstillingen. Siden denne oppgaven skulle gjennomføres i et visst tidsrom begrenset det hvor mange informanter en kunne bruke i selve intervjuene. Vi endte opp med å bruke tre informanter. Et relevant spørsmål i så måte blir om de få menneskene en velger ut som informanter er representative for andre enn seg selv. Tross alt er utvalget for lite til å være statistisk relevant og det er heller ikke nødvendigvis representativt (Dalland, 2017). Det er vanskelig å si om funnene er gyldige for andre enn de vi har undersøkt, og slik sett kan ikke svarene en får gjennom intervjuene generaliseres til å gjelde alle pedagoger, men de er likevel relevante sett mot problemstillingen vår (Jacobsen, 2010). Det viste seg at vi fikk tilstrekkelig med informasjon gjennom disse intervjuene til drøftingsdelen.

Intervjuet hadde vi strukturert med ulike kategorier for å gjøre det enklere for informantene. Vi opplevde at informantene syntes det var greie spørsmål å forholde seg til. Gjennomføringen gikk fint og vi hadde gode samtaler med informantene, noe som gjorde prosessen interessant. Vi så under intervjuene at styrer hadde mye fokus og erfaring rundt temaet motivasjon, mens barnehagelærerne hadde noe mindre kunnskap rundt emnet. Den individuelle intervjuformen vi brukte er den dominerende, og får frem enkeltmenneskers meninger (Jacobsen, 2010).

Etter at vi var ferdig med datainnsamlingen gikk vi nøye gjennom lydopptaket og noterte ned hvert ord som ble sagt under intervjuene. Transkribering er en vanlig måte å bearbeide intervju på, der en skriver ned ord for ord det som blir sagt i intervjuet (Dalland, 2017). Vi skrev alt inn på dataen og bearbeidet teksten etterpå.

3.4 Analyse og tolkning av data

Etter at vi var ferdig med datainnsamlingen diskuterte vi hvordan problemstillingen kunne besvares. Gjennom en analyse skal en få frem innholdet av hva datainnsamlingen (intervjuet) forteller. Tolkning av empiri vil forklare betydningen av noe (Dalland, 2017). En kan ha ulik tilnærming til analyse av kvalitative data. En kan enten analyserer enkelte deler hver for seg for deretter å se etter sammenhenger (innholdsanalyse), eller se mer på helheten i datamaterialet med en gang (narrativ analyse) (Jacobsen, 2010). Inndelingen vår av intervjuene i ulike kategorier basert på ulike motivasjonsfaktorer la grunnlag for videre innholdsanalyse. Åpenhet, som er et viktig kjennetegn ved kvalitativ analyse (Jacobsen, 2010), ble likevel forsøkt sikret gjennom å ikke tvinge svar inn i faste kategorier, men mer se helheten og sammenhengen mellom kategoriene. Vi har også forsøkt å sammenligne intervjuene og lete etter likheter og ulikheter i svarene til de ulike informantene. Felles for alle analyser er beskrivelse og dokumentasjon (Jacobsen, 2010). I forbindelse med intervjuprosessen vår ble dokumentasjon sikret gjennom lydopptak, transkribering og oppsummering av spørsmål og svar.

Allerede i utarbeidelsen av intervjuguiden blir grunnlaget for analysen lagt. I forkant av intervjuet har en da gjort seg opp tanker om hva en vil finne ut gjennom datainnsamlingen. Svarene en får skal belyse og helst besvare problemstillingen (Dalland, 2017, s. 87,88). Thagaard (i Dalland, 2017) sier at de ulike prosessene i kvalitativ innsamling overlapper hverandre. Siden vi strukturerte og analyserte intervjuene i mindre deler ble det enklere for oss å se og få frem de ulike synspunktene hos informantene og koble disse til relevant teori (Dalland, 2017).

Vi hadde som formål å belyse problemstillingen ved hjelp av relevant teori og motivasjonsforskning for å kunne se funnene i et akademisk perspektiv. Det var viktig for oss å bli godt kjent med ulike teoretiske paradigmer knyttet til motivasjonsbegrepet, siden teorien vi velger å legge vekt på i oppgaven har konsekvenser for hvordan vi tilnærmer oss til og analyserer empirien (Dalland, 2017). Dertil brukte vi lang tid for å komme frem til hvordan vi ville strukturere, bearbeide og analysere data fra de tre intervjuene, og etter hvert som vi fikk laget en mal ble de enklere å jobbe med empiri og drøfting.

4.0 Empiri og drøfting:

Personalet er den aller viktigste ressursen i barnehagen, og i hvilken grad de ansatte opplever motivasjon vil være avgjørende for skapning av en utviklende arena for de ansatte og barna (Gotvassli, 2017). Med utgangspunkt i at det å ivareta motivasjon hos barnehagepersonalet er av stor betydning for kvalitetsutvikling i barnehagearbeidet (Gotvassli, 2017) var det også oppgavens formål å finne ut hvordan en bevarer denne drivkraften hos de ansatte. Det var også viktig for oss å finne ut hvordan de ulike teoretiske paradigmene rundt temaet blir oversatt til praksis i barnehagesektoren. Dette kapittelet skal omhandle empirien som ble samlet inn gjennom intervjuene. Denne delen av oppgaven blir delt inn i fem delkapitler som samsvarer med inndelingen i intervjuguiden: motivasjon, kompetanse, kommunikasjon, tilhørighet og autonomi/selvbestemmelse. Vi velger i hvert delkapittel først å presentere de empiriske funnene våre. Empirien blir deretter drøftet i lys av teorien som ble presentert tidligere i oppgaven.

4.1 Motivasjon

Som tidligere vist i teoridelen er motivasjonen helt avgjørende for våre daglige valg i barnehagen, for hvordan vi utfører arbeidsoppgavene og for trivsel på arbeidsplassen. I første delen av intervjuet spurte vi pedagogene hvordan de forstår motivasjonsbegrepet, hva som motiverer dem og hvordan de legger til rette for at personalet skal oppleve motivasjon. Alle informantene hadde ganske lik tilnærming til motivasjonsbegrepet

og de virket interesserte og engasjerte i tematikken. Svarene viser dessuten at det finnes et klart minste felles multiplum når det gjelder motivasjonsfaktorer som pedagogene trekker frem. For det første sier informantene at gode relasjoner, trivsel og samhørighet er grunnleggende for å opprettholde motivasjonen. Pedagogisk leder 2 uttrykker det slik: «Jeg synes de er viktig og være empatisk ovenfor de en jobber med. Jeg er opptatt av å være reflektert i det daglige arbeidet og se enkeltindividet». Styrer var mer spesifikk og fremhevet betydningen av å kjenne personalet godt: «...kjenne til historien til hver enkelt. Som leder skal en være nær og de ansatte skal vite hvem jeg er og hva jeg står for. Døra er åpen og personalet kan komme inn og prate ved behov. Jeg observerer også når jeg er rundt på avdelingene».

Dertil fremhever informantene viktigheten av medvirkning gjennom at alle får uttale seg og dele sine synspunkter. Det som kom frem var: «Jeg prøver å legge til rette for at alle får medvirke og blir inkludert i beslutningsprosessen», «Trivsel, mestring og følelse av å høre til er særlig viktig i denne sammenhengen» (pedagogisk leder 2), «Det er viktig å samtale på avdelingsmøte om ideer og synspunkter. Alle skal få uttale seg og være med å bestemme» (pedagogisk leder 1). Når styrer omtaler medvirkning legger den vekt på at alle skal få komme med innspill til saklisten og si sin mening på avdelingsmøte: «På møtene skal alle få bidra og en har runder der alle får si sin mening. Alle på avdelingen har lov til å komme med innspill til saklista, eventuelt stille oppfølgingsspørsmål. Ellers synes jeg at det er viktig å være anerkjennende mot personalet, lytte, ha medarbeidersamtale, avklare forventninger og gi mulighet til å påvirke».

I barnehagen der personalet utgjør den aller viktigste ressursen vil det å motivere de ansatte være en av de viktigste lederoppgavene. Motivasjon vil kunne bidra til både et godt arbeidsmiljø og høy kvalitet i barnehagevirksomheten (Gotvassli, 2017). Informantene viser at de også er opptatt av et motiverende miljø på sine arbeidsplasser. Deres forståelse av begrepet motivasjon er omfangsrikt og berører aspekter som anerkjennelse, trivsel, medvirkning og relasjoner i arbeidsgruppa. Det er et klart samsvar mellom informantenes tilnærming til begrepet motivasjon og Deci & Ryans (2009) selvbestemmelsesteori. Pedagogene anvender ikke begrepet *autonomi* eller *selvbestemmelse*, men i sitt arbeid legger de til rette for at personalet skal oppleve autonomi gjennom å inkludere alle i beslutningsprosesser og gi dem en grad av handlingsfrihet. Dessuten er de pedagogiske lederne vi intervjuet opptatt av det sosiale miljøet på arbeidsplassen og at det er gode relasjoner i personalgruppa. Dette er også kjernen i Deci & Ryan (i Gotvassli, 2017) sin teori som omtaler opplevelse av samhørighet som en grunnleggende motivasjonsfaktor.

Pedagogene anvender ikke frasen «psykologisk kontrakt», men det er tydelig samsvar mellom innholdet i dette begrepet og deres svar. Alle informantene viser at de vil tilrettelegge for at den enkeltes sosiale og følelsesmessige behov blir tilfredsstilt (Gotvassli, 2017). Etter vår oppfatning må motivasjon særlig ses sammen med behov for kompetanse, kommunikasjon, tilhørighet og selvbestemmelse. Det å finne ut hvordan en skal tilrettelegge for disse fire aspektene har hatt en sentral plass i våre undersøkelser. Videre i drøftingen skal vi konsentrere oss om disse behovene.

4.2 Kompetanse

Som tidligere nevnt legger Deci & Ryans (2009) teori vekt på betydning av kompetanseopplevelse som en viktig motivasjonsfaktor. Ved hjelp av våre undersøkelser ville vi finne ut hvilken tilnærming pedagogene har til personalets kompetanse, og hvordan de ivaretar medarbeidernes kompetanseopplevelse. Alle informantene var enige om at økt kompetanse kan føre til økt motivasjon i personalgruppa. Et annet fellestrekk blant alle tre informantene var at de trekker paralleller mellom kompetanse og mestring. Det er imidlertid større forskjeller i hvordan de pedagogiske lederne og styreren arbeider med å kartlegge og styrke kompetanse hos de ansatte. Styreren som vi intervjuet trekker frem at det er en sammenheng mellom kompetanse og motivasjon, og la stor vekt på å se den enkelte sin kompetanse. Hun sier «Kompetanse kan føre til økt motivasjon gjennom at en har det faglige i bunn». For å kartlegge hver ansatt sin kompetanse gjennomfører hun medarbeidersamtaler og er i dialog med personalet i jobbhverdagen, eller i ulike sosiale aktiviteter etter arbeidstid. Videre fremhever hun at «en bør ha en forventningsavklaring» og legger vekt på at en bør tilpasse arbeidsoppgaver etter ferdigheter: «Jeg ser på kompetansen i hver gruppe. De som for eksempel liker forming kan få jobbe med forming». De pedagogiske lederne sier at de ikke jobber systematisk med å kartlegge og utvikle kompetanse hos de ansatte. De gir imidlertid uttrykk for at de har søkelys på kompetanse i personalgruppen og setter i verk ulike tiltak for å utvikle den enkelte, og gi alle mulighet til å bruke sin kompetanse: «Vi har vel ikke vært så flinke til å kartlegge hver enkelt, men gjennom personalmøter med faglig innhold og gruppearbeid lærer en den enkelte medarbeider bedre å kjenne» (pedagogisk leder 1). Videre understreker pedagogisk leder 1 at det ikke bare er utdanningen som har noe å si, men også det en har lært i jobbhverdagen: «det kan for eksempel være en assistent som har lang erfaring i barnehagen og gjør en god jobb og står på for barna». Pedagogisk leder 2 legger også vekt på sammenheng mellom erfaring og kompetanse, og trekker frem betydningen av det å legge til rette for utfordrende og utviklende oppgaver: «Om noen ikke liker å ha samlinger så prøver jeg å oppmuntre, erfaringer gir også kompetanse». Alle informantene trekker dessuten frem at fortløpende tilbakemeldinger vil motivere til utvikling av kompetanse og at dette er helt nødvendig for å ivareta mestringsopplevelse hos hvert individ.

Som tidligere nevnt har oppgaven som formål å finne ut hvordan pedagogisk leder arbeider med motivasjon i sin personalgruppe. Innen selvbestemmelsesteori er kompetanseopplevelse betraktet som en av de grunnleggende motivasjonsfaktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Styreren som ble intervjuet viser stor bevissthet rundt dette temaet og kommer med relevante eksempler på hvordan denne teoretiske tilnærmingen kan omsettes til barnehagevirksomhetens praksis. En leder må se den enkelte sin kompetanse, hvilke oppgaver de mestrer og hvilke ferdigheter og kunnskaper de mangler. Skogen (2017b) fremhever at systematisk arbeid med kartlegging og utvikling av medarbeidernes kompetanse er en vesentlig lederoppgave. Dertil kan det pekes på paralleller mellom kompetanse og mestring. Kaufmann & Kaufmann (2015) viser til studier som bekrefter at mestring av arbeidsoppgavene fører til økt motivasjonsnivå hos den enkelte. Dermed kan det dras konklusjon om at tilpassing av arbeidsoppgaver etter den enkeltes kompetanse

og tilrettelegging for kompetanseutvikling vil være av stor betydning for motivasjon i personalgruppa. Dersom oppgaver som skal utføres derimot ikke sammenfaller med den enkeltes kompetanse og ferdighetsnivå, vil vedkommende oppleve manglende mestring og frustrasjon; noe som vil virke dempende på motivasjonsnivå.

Som styreren trekker frem er det nødvendig å kjenne til den enkeltes sterke sider for å kunne bruke kompetansen på riktig måte, og dermed sørge for kompetanseopplevelse hos de ansatte. Kompetansekartlegging er dessuten viktig for å eventuelt kunne tilrettelegge for utvikling hos dem som mangler ferdigheter og kunnskaper på noen områder. Det å kjenne den enkeltes sterke og svake sider vil også gjøre det enklere å gi bekreftelse på kompetansen, og på denne måten styrke vedkommende sin motivasjon (Stone, Deci & Ryan, 2009). Åpen dialog, medarbeidersamtaler og tilbakemeldinger vil være med på å skape tydelige forventninger mellom ledere og øvrig personale. Styrer uttrykte også at det er hensiktsmessig å ha forventningsavklaring. Det vil kunne skape klare og trygge rammer på arbeidsplassen, noe som nok vil ha stor betydning for personalets motivasjon.

4.3 Kommunikasjon

Videre retter undersøkelsen fokus mot kommunikasjon og dennes betydning for motivasjon. Denne delen av intervjuet hadde som mål å finne ut hvordan barnehagelederne kommuniserer med sine ansatte og hvordan de bruker kommunikasjon som verktøy for økt motivasjon på arbeidsplassen. Vi var særlig interessert i hvordan informantene mente en skal gi gode tilbakemeldinger. Alle informantene vektla anerkjennende kommunikasjon som svært viktig: «Det er viktig å inkludere, ha likeverd og respekt for hverandre. En må også prøve å se det positive med alle og bli skikkelig kjent med den enkelte. Når en finner ut hvem alle er og kjenner historien deres vil en tolerere mer. Det er også viktig og ha en åpen dialog der en kan prate med alle og ha pause med forskjellige. En må se positivt på situasjoner, lytte og ha forståelse» (styrer); «Kommunikasjonen har mye å si for motivasjon, en skal ikke være for autoritær. Om en innehar en ovenfra og ned holdning tror jeg det kan være umotiverende, en må tenke mer teamledelse. Det er veldig viktig med ros og å anerkjenne den enkelte» (pedagogisk leder 1).

De pedagogiske lederne innrømte imidlertid at de i en travel hverdag ofte glemmer å rose medarbeiderne sine tilstrekkelig. Svarene til styrer var mer utfyllende og spesifikke. Hun fremhever at det er vesentlig å kjenne sine ansatte godt, se den enkelte, lytte og vise forståelse: «Jeg har lært mye om kommunikasjon på veiledningsstudiet og jeg ser måten en kommuniserer på har mye å si for kommunikasjon. En må lytte, vente og bekrefte. Det handler om hva en sier, og en må tilpasse seg til hver enkelt. Se hva som ligger bak ulike situasjoner. Ros kan en gi hele tiden, på tomannshånd eller som gruppe. Når det gjelder kritikk må en gi spesifikk og konkret tilbakemelding, si det med jeg-budskap. Det må være en kultur for veiledning, en må da forberede samtalen og tilpasse for den enkelte. Det må også være rom for å stille spørsmål begge veier».

Begrepet kommunikasjon står sentralt i organisasjons- og ledelsesfag. I alle yrker er det å skape en positiv kommunikasjonskultur en svært viktig oppgave. De ansatte må ha god kommunikasjon seg imellom, som innebærer noen felles rammer, og som vil gjøre samarbeidet i barnehagen enklere (Gotvassli, 2017). Svarene til informantene bekrefter at kommunikasjon anses som en helt grunnleggende faktor for å ivareta motivasjon hos personalet. Alle informantene trekker frem at god kommunikasjonskultur kan tjene som et viktig virkemiddel og har påvirkning på trivsel og opplevd motivasjon. Ikke desto mindre innrømmer de to pedagogiske lederne at de ofte neglisjerer den viktige oppgaven det er å gi ros i form av løpende tilbakemeldinger. De synes dessuten at de som ledere har litt lite konkret kunnskap om hvordan en gir spesifikke tilbakemeldinger. I teorikapittelet fremmes det at kommunikasjon i form av tilbakemeldinger er et av de viktigste virkemidlene en leder har for å øke motivasjon hos personalet (Espedal, 2010). For Espedal (2010) handler kunnskapen om å gi gode tilbakemeldinger om tre nøkkelord: *å være raus, å omformulere og å være spesifikk*. Styrers besvarelse viser at hun har mye kunnskap på dette området og at hun har en eksakt viten om hvordan tilbakemeldinger kan brukes som virkemiddel i lederarbeidet. Dette er svært interessant med henhold til oppgavens problemstilling, og er med på å underbygge oppgavens validitet. Styrer er også opptatt av den mellommenneskelige samtalen og ser det enkelte individ i sin helhet. Hun understreker betydningen av gode tilbakemeldinger og ros for at personalet skal føle seg sett, samt være trygg på sin kompetanse. Når det gjelder tilbakemeldingskultur understreker styrer betydningen av hyppige, spesifikke og konkrete tilbakemeldinger. Under intervjuet ble også jeg-budskapet trukket frem som viktig. Dette kan ses i sammenheng med kompetanseopplevelse og dets betydning for økt motivasjon. Som Ryan & Deci (i Kaufmann & Kaufmann, 2015) har vist gjennom sin forskning, vil bekreftelse i form av hyppige og spesifikke tilbakemeldinger redusere usikkerhet hos de ansatte og bidra til økt kompetanseopplevelse, og følgelig styrke motivasjon hos den enkelte. På bakgrunn av dette kan det trekkes konklusjon om at ledere i en barnehage må ha kunnskap om hvordan en gir løpende tilbakemeldinger for å effektivt kunne fremme kompetanseopplevelse og dermed motivasjonen hos sine ansatte.

4.4 Tilhørighet

Tilhørighet som begrep sammenstilt med motivasjon handler for pedagogene om: felleskap, trygghet, inkludering og opplevelse av å bli sett. Informantene synes å ha felles forståelse av tilhørighetsbegrepet og anser det som en viktig motivasjonsfaktor: «Det har mye å si for motivasjon at en føler seg inkludert» (Styrer), «Det er sammenheng mellom tilhørighet og motivasjon. Det er viktig å føle seg ønsket for å gå på jobb. For å trives må en føle tilhørighet» (Pedagogisk leder 1). Det virker dessuten som at alle informantene jobber aktivt for å ivareta opplevelsen av tilhørighet på sine arbeidsplasser. Styrer forteller: «Vi har sosiale aktiviteter utenom jobb som turer, julebord, sommerfest. Da er en sosial og har noe å prate om som fører til felleskap». De pedagogiske lederne sier derimot: «Det er vesentlig å inkludere alle i informasjon rundt det som angår avdelingen. Jeg har fokus på kommunikasjon. Vi burde nok hatt mer sosialisering utenom arbeidstid»

(Pedagogisk leder 1) «Vi prøver å inkludere alle i praksisfelleskapet, for eksempel ved å gi alle mulighet til å delta på møter. På avdelingsmøter deler vi ideer og synspunkter, alle prater på avdelingsmøtet om ideer og synspunkter, og alle får mulighet til å uttale seg» (Pedagogisk leder 2).

Tilhørighetsbegrepet er sterkt vektlagt innenfor nyere motivasjonsforskning, og har sentral plass i Deci & Ryans (Kaufmann & Kaufmann, 2015) selvbestemmelsesteori. Det kan trekkes paralleller til tidligere motivasjonsforskning, som de sosiale behovene i Maslows (i Lillemyr, 2007) behovspyramide og trivsels- og hygiene faktorene Herzberg (i Gotvassli, 2017) beskriver i sin motivasjonsteori. Deci & Ryan (Kaufmann & Kaufmann, 2017) omtaler tilhørighet som et grunnleggende behov hos mennesker, som må dekkes for at en skal kunne oppleve indre motivasjon. Vår undersøkelse viser at informantene er opptatt av tilhørighet i personalgruppa, og de viser vilje til å fremme et godt arbeidsmiljø der alle trives og fungerer godt sammen. Tilhørighetsbegrepet blir av informantene sett fra to perspektiver. For det første blir det knyttet til trivsel på arbeidsplassen. For det andre blir begrepet assosiert med sosialt samvær og felleskap, noe som samsvarer med Lillemyrs (2007) forståelse av begrepet. Lillemyr (2007) knytter nemlig tilhørighetsbegrepet til behovet for å være i nære relasjoner med andre og opplevelsen av å høre til.

Det kom tydelig frem at både styrer og de pedagogiske lederne arbeider aktivt for at alle i personalet skal føle seg som en del av gruppa. Det blir trukket frem at for å skape opplevelse av tilhørighet og trivsel hos de ansatte er det viktig å inkludere alle i arbeidshverdagen på avdelingen. Dertil blir det lagt vekt på å inkludere alle i praksisfelleskapet gjennom å være lydhør overfor sine medarbeidere, og gi dem mulighet til å uttrykke sine meninger. I denne sammenhengen blir tilhørighetsbegrepet sett i nær relasjon med god kommunikasjon, noe som er interessant med henhold til denne oppgavens syn på kommunikasjonens betydning for motivasjon, som vi har hatt fokus på både i teoridelen og det forrige kapittelet av drøftingen. Styrer anser det sosiale samværet som en viktig motivasjonsfremmende faktor. Hun trekker frem tiltak som turer, julebord og sommerfest. Ulike former for sosialisering fører til fellesskap, ble det hevdet. Arbeidet med tilhørighet som motivasjonsfaktor kan dessuten ses i sammenheng med anerkjennelse og relasjonsbygging. Som Lillemyr (2007) fremhever handler tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet om å skape nære relasjoner til, å anerkjenne og å akseptere sine medarbeidere.

4.5 Selvbestemmelse/autonomi

I oppgavens teorikapittel fremmes det at behov for selvbestemmelse (autonomi) er et grunnleggende psykologisk behov (Skogen & Haugen, 2017). Alle informantene ser på selvbestemmelse som et betydningsfullt begrep innenfor ledelse og en viktig motivasjonsfaktor. Begrepene medskapning, medvirkning og ansvarliggjøring blir fremhevet i svarene. Pedagogisk leder 1 forstår autonomi slik: «Dette handler om å

være med å påvirke sin egen arbeidshverdag», og knytter begrepet mot kompetanse: «Det er viktig å se hva de ansatte er gode på, så kan de være med å bestemme egne arbeidsoppgaver og oppleve mestring. Det handler også om ansvarliggjøring. Det er viktig at en opplever at arbeidsoppgavene er spennende og litt utfordrende». Hun understreker dessuten at en autoritær lederstil og mangel på utfordrende arbeidsoppgaver kan føre til mindre grad av motivasjon og engasjement. Styrer er mest opptatt av begrepet medskapning og setter det i sammenheng med medbestemmelse: «For meg handler autonomi om medbestemmelse og medskapning. Det er viktig å kunne bidra og føle seg viktig i jobben. Det er av stor betydning for motivasjonen å være med og skape, gjennom for eksempel deltaking i møter». Hun understreker imidlertid at ikke alle i personalet har samme muligheter til å ta egne beslutninger, for eksempel på grunn av manglende erfaring.

Informantene karakteriserer altså autonomi som viktig motivasjonsfaktor og forbinder begrepet med medskapning, medvirkning, ansvarliggjøring, engasjement og deltakelse. Begrepet autonomi har hatt sterk innflytelse på motivasjonsteori i de senere år på grunn av Deci & Ryans (Kaufmann & Kaufmann, 2015) omfattende forskning. Innen Deci & Ryans (2009) teori blir selvbestemmelse ansett som en sentral motivasjonsfaktor og er dermed et relevant moment for vår oppgave. Undersøkelsen viser imidlertid at pedagogene reflekterer rundt begrepet på nokså ulike måter.

For det første blir autonomi av informantene satt i relasjon til kompetanse og mestring. Det å kunne utføre arbeidsoppgaver som samsvarer med den enkeltes interesse og kompetanse vil være et sterkt virkemiddel for å skape opplevelse av autonomi, hevdes det. Dette underbygges av teori på feltet som hevder at som motiverende pedagogisk leder må en kjenne til medarbeidernes styrker og talenter og skape rammer der de kan få bruke dem og utfolde seg (Larsen & Slåtten, 2015). Autonomi kan altså forstås ikke kun som en motivasjonsfaktor, men også som en viktig faktor for å kunne utvikle seg generelt som person. På den andre siden blir begrepet autonomi av informantene assosiert med ansvarliggjøring. Informantene nevner i denne sammenheng at leder må sørge for at arbeidsoppgavene er nok utfordrende. Dette samsvarer med Herzbergs (i Gotvassli, 2017) motivasjonsteori, der det blir fremhevet at utfordrende arbeidsoppgaver, som medfører ansvar, er en sterk motivasjonsfremmede faktor.

Innenfor motivasjonsforskning er det enighet om at høy grad av selvbestemmelse og medbestemmelse knyttet til arbeidsoppgaver er svært vesentlig for bevaring av motivasjon. Som styrer sier i vår undersøkelse finnes det imidlertid situasjoner der leder må ta beslutninger og bestemme mer detaljert over sine medarbeidere. Dette handler om at ulike roller gir ulike ansvarsområder. Vi mener at i slike situasjoner kan en handle på en anerkjennende og respektfull måte. Dette dreier om å sette seg i respekt hos personalet og vise seg som en autoritativ leder, men på en tillitsvekkende og respektfull måte (Skogen, 2017b).

Med utgangspunkt i at tilfredstillelse av behovet for selvbestemmelse er en vesentlig faktor for motivasjon, er det hensiktsmessig å reflektere over hvordan en pedagogisk leder kan arbeide med å tilrettelegge for autonomi. Vi ville finne ut litt om hvilke metoder som kan anvendes for å skape et godt fungerende praksisfelleskap, og hva som er viktig å legge vekt på for å fremme autonomi og motivasjon. Et tiltak som ble nevnt av både styrer og de pedagogiske lederne i forrige delkapittel er bruk av metoden lærende møte. Denne metoden legger vekt på demokratiske prosesser i arbeidsgruppen, hvor alle får uttrykke sine meninger og påvirke innholdet i barnehagevirksomheten. Metoden vil ikke bare fremme opplevelsen av autonomi, men også styrke følelsen av gruppetilhørighet og kan bidra til at lederne blir bedre kjent med sine ansatte og deres kompetanse. Et annet virkemiddel som ble fremhevet av styreren, er å bli godt kjent med sine medarbeidere og være i en åpen dialog med personalet. Dette vil kunne bidra til å bevare stor takhøyde på arbeidsplassen og erfaring av å bli hørt og sett som unike individer. Dette vil igjen kunne fremme trivsel og opplevelse av autonomi på arbeidsplassen, som er avgjørende faktorer for opplevelse av motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

5.0 Konklusjon

I denne bacheloroppgaven har vi prøvd å finne ut hvordan pedagogiske ledere arbeider for å motivere de ansatte i barnehagen. Gjennom gjennomgang av teori og intervjuer av pedagogisk personell har vi funnet ut at ulike faktorer som selvbestemmelse, kommunikasjon, kompetanse og tilhørighet har avgjørende betydning for motivasjonsnivået hos de ansatte. De ansatte er den viktigste ressursen i barnehagen, og således vil motivasjonsnivået i arbeidsgruppa være av stor betydning for kvaliteten i barnehagevirksomheten.

Oppsummert vil vi trekke frem de viktigste funnene som er kommet frem gjennom drøftingen i denne oppgaven. Vi har fått bekreftet at motivasjonsteorien utviklet av Deci og Ryan (2009) fortsatt er aktuell og lar seg anvende i det praktiske lederarbeidet. Undersøkelsene våre har vist at pedagogene arbeider aktivt med autonomi, kompetanseutvikling og tilhørighet i forbindelse med tilrettelegging for motivasjon, samt at de vektlegger at måten en kommuniserer på har betydning for arbeidet med motivasjon i personalgruppen deres.

Ut ifra drøftingen har vi også sett en klar sammenheng mellom autonomi, kompetanse og tilhørighet. Når en skal arbeide for å tilrettelegge for disse behovene må en se personalet i sin helhet. Virkemidlene for å fremme motivasjon som ble vektlagt av både styrer og de pedagogiske lederne er: god tilbakemeldingskultur, relasjonsbygging, stor takhøyde, åpen dialog og tilrettelegging for medbestemmelse og medskapning. Som leder er det viktig at en gir spesifikke tilbakemeldinger fortløpende, slik at de ansatte opplever mestring og får bekreftelse på kompetansen sin. Relasjonsbygging handler om å skape nære og trygge relasjoner mellom

leder og medarbeidere, samt mellom de ansatte, slik at de opplever gruppetilhørighet. Informantene trekker også frem at for å skape et motiverende arbeidsmiljø er det viktig å inkludere alle i praksisfellesskapet og være lydhør for at alle kan si sin mening. Tilrettelegging for autonomi handler derimot om at det blir rom for ulike oppfatninger og dette skaper igjen plass for demokratiske prosesser i arbeidsgruppa.

Gjennom undersøkelsene våre har vi funnet ut at informantene i ulik grad jobber med motivasjon og de ulike motivasjonsfaktorene i personalgruppa. Særlig har styrer et bevisst forhold til flere av faktorene og jobber systematisk med disse i arbeidshverdagen. Selv om informantene ikke alltid er like bevisste på koblingen mellom de enkelte faktorene og motivasjon, tilsier likevel teorien vi har gjennomgått at ledernes fokus på disse faktorene bidrar til økt motivasjon i arbeidshverdagen.

Litteraturliste

- Christensen, P. H., & Foss, N. (2011). utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*(3), 41-48.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Espedal, G. (2010). *Ros*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gotvassli, K.-Å. (2017). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haugen, R., & Skogen, E. (2017). Holdninger og kommunikasjon. I E. Skogen, *Å være leder i barnehagen* (ss. 105-116). Bergen: Fagbokforlaget.
- Haukedal, W. (2001). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget .
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). Rammepånen for barnehagen: Forskrift for barnehagens innhold og oppgaver. Oslo: Utdanningsdepartementet.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2015). *En bok om oppvekst. Samfunnsfag for barnehagelærere*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Lundestad, M. (2017). Ledelse av assistentgruppe i et relasjonelt perspektiv. I E. Skogen, *Å være leder i barnehagen* (ss. 213-246). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogen, E. (2017). Å være leder i barnehagen - med vekt på mellommenneskelige relasjoner. I E. Skogen, *Å være leder i barnehagen* (ss. 14-22). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogen, E. (2017). Ledelse i barnehagen. I E. Skogen, *Å være leder i barnehagen* (ss. 23-53). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogen, E., & Haugen, R. (2017). Motivasjon og selvbestemmelse. I E. Skogen, *Å være leder i barnehagen* (ss. 117-152). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk:creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 71-91.

7.0 Vedlegg:

7.1 Følgeskriv ansvarsfordeling

I starten av arbeidet med bacheloroppgaven ble vi enige om hvilken litteratur vi ville undersøke, og vi jobbet hver for oss og leste oss opp på teori. Deretter begynte vi å drøfte hvilken teori vi ville ha fokus på og ha med videre i oppgaven. Vi hadde som formål at begge skulle lese den samme teorien slik at vi hadde lik tilnærming til tematikken. Når det gjaldt teoridelen som skulle skrives valgte vi å sitte sammen slik at vi kunne diskutere underveis og sammen avgjøre hva som skulle fokuseres på. Noen av avsnittene her er skrevet sammen, mens andre er skrevet hver for oss. Metodedelen har vi også samarbeidet om.

Arbeidet med datainnsamlingen ble også gjort sammen. Den ene ledet intervjuet mens den andre hadde som oppgave å notere ned det informantene svarte, og dette byttet vi på i de ulike intervjuene. Videre i drøftingsdelen delte vi arbeidsbyrden noenlunde likt gjennom å skrive hver våre avsnitt. Deretter gikk vi gjennom de ulike delene sammen og kom med innspill til hverandre. Å jobbe sammen på denne måten var svært lærerikt og engasjerende. Når en er to som samarbeider kan en belyse flere sider og få frem flere perspektiver på et emne enn om en hadde jobbet alene.

Siden vi har samarbeidet mye disse studieårene på barnehagelærerutdanningen kjenner vi hverandre godt og fikk ingen negative overraskelser underveis i samarbeidet med denne oppgaven.

7.2 Intervjuguide

Generelle spørsmål

- Kan du si litt om deg selv og din bakgrunn?
- Hvordan er personalgruppa satt sammen?

Motivasjon

- Hva motiverer deg som barnehagelærer på din arbeidsplass?
- Hvordan legger du til rette for at personalet skal oppleve motivasjon?
- Hva er sentralt i ditt syn på ledelse av personalet?

Kompetanse

- Hvordan arbeider du med å kartlegge og utvikle medarbeiderens kompetanse?
- I hvilken grad vil du si at personalets kompetanse er viktig for deres motivasjon?
- På hvilken måte er det sammenheng mellom kompetanse og arbeidsoppgavene på avdelingen?

Kommunikasjon

- Hvordan kommuniserer du med de andre ansatte i hverdagen (tilbakemelding positivt/negativt)?
- På hvilken måte har lederens kommunikasjon noe å si for motivasjonen til de ansatte?

Tilhørighet

- I hvilken grad mener du at det er sammenheng mellom tilhørighet til arbeidsgruppen og motivasjon?
- Hvordan jobber du for å bidra til å skape en følelse av tilhørighet hos personalet?

Autonomi/Selvbestemmelse

- Hva legger du i begrepet autonomi/selvbestemmelse?
- I hvilken grad vil du si at opplevelsen av autonomi påvirker motivasjon i arbeidet?

- Er det noe mer du vil legge til?