

Motivasjon

Av

Geir Kjærland

kandidatnummer: 306

Bacheloroppgave Bachelor, Barnehagelærer heltid

Trondheim, april 2016

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



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	3
2.0 Teori	4
2.1 <i>Motivasjon</i>	4
2.1.1 Indre og ytre motivasjon	5
2.2 <i>Mestring og kompetanse</i>	6
2.2.1 Flytsonemodellen	6
2.2.2 4A-modell for mestring og motivasjon.....	7
2.3 <i>Selvbestemmelse og gruppetilhørighet</i>	8
2.3.1 Selvbestemmelsesteorien	9
2.4 <i>Anerkjennelse og tilbakemelding</i>	9
2.4.1 Motivasjons- og trivselsfaktorer	10
2.5 <i>Pedagogisk ledelse og motivasjon</i>	11
3.0 Metode	12
3.1 <i>Kvalitativ metode</i>	12
3.1.1 Intervju	12
3.1.2 Valg av informanter	13
3.1.3 Overførbarhet	14
3.1.4 Analysearbeidet.....	14
3.2 <i>Etikk</i>	14
3.2.1 Informert samtykke	14
3.2.2 Anonymitet og konfidensialitet.....	15
3.2.3 Konsekvenser	15
3.3 <i>Metodekritikk</i>	16
3.3.1 Validitet og reliabilitet	16
3.3.2 Feilkilder	16
4.0 Funn og drøfting	17
4.1 <i>Kort om informantene</i>	17
4.2 <i>Mestring og kompetanse</i>	17
4.3 <i>Selvbestemmelse og gruppetilhørighet</i>	20
4.4 <i>Anerkjennelse og tilbakemelding</i>	23
5.0 Avslutning	26
Litteraturliste	28

Vedlegg 1: Intervjuguide – pedagogisk leder	30
Vedlegg 2: Intervjuguide – assistent	31
Vedlegg 3: Samtykkeskjema	32

1.0 Innledning

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011, s.22) sier at barnehagen skal være lærende for å kunne møte nye krav og utfordringer. For å kunne oppnå dette, er det viktigste verktøyet barnehagens ansatte. Det er de som skal være lærende og det er allment kjent at for å kunne lære bør man som oftest være motivert for det (Lillemyr, 2007, s.40). Samtidig er det slik at for å kunne gi barna i barnehagen god omsorgskvalitet, som oppmerksomhet og innlevelse, er de ansatte nødt til være motiverte (Gotvassli og Skogen, 2014, s.127). Vi klarer ikke å gi av oss selv, hvis vi ikke er motiverte for dette. Temaet for denne oppgaven er altså motivasjon og hvordan det arbeides med motivasjon på barnehageavdelinger rundt omkring i landet.

Jeg har valgt dette temaet fordi jeg selv, av tidligere erfaring, har sett hvor viktig motivasjon er for å kunne ivareta en god barnehage for barna. Jeg har vært i barnehager der jeg har sett dårlig motiverte og utbrente medarbeidere og sett hvor lite de har å gi i sin jobb, og samtidig har jeg også vært i barnehager der jeg har sett medarbeidere som brenner for arbeidet sitt og for barna. Jeg har sett hvor viktig det er å ha medarbeidere til stede i barnehagen som bryr seg og gir av seg selv i møte med barna. Når jeg har sett denne store forskjellen har jeg konkludert med at det må være forskjeller i hvordan disse blir motiverte av sine ledere og hvilken motivasjonskultur det finnes på avdelingene. Dette har gjort meg svært interessert i dette temaet og det jeg har lest om motivasjon på pensum har bare gjort meg enda mer interessert i det.

Det sier seg nærmest selv at motivasjon, på bakgrunn av det å skulle kunne oppfylle rammeplanens målsetninger og for å kunne ivareta barna i barnehagen på en god måte, er et viktig tema det arbeides aktivt med i mange barnehager. Det er viktig å lære enda mer om hva det er som motiverer barnehagens personale, siden motivasjon sannsynligvis blir enda mer viktig fremover i forhold til større fokus på barnehagen som en lærende organisasjon.

Spørsmål som melder seg i forhold til motivasjon kan være hva det er som motiverer mennesker generelt, hva personlighetsforskjeller har å si for hva de blir motiverte av og hvordan man som pedagogisk leder best jobber for å motivere sine medarbeidere for at de selv skal ha det godt i jobben sin, men også for at de skal kunne ivareta sitt eget fokus på barna i barnehagen.

Spesielt det siste spørsmålet er noe jeg skal forsøke å finne svar på i denne bacheloroppgaven. Min problemstilling lyder derfor slik: "Hvordan jobber pedagogisk leder med motivasjon blant sine medarbeidere på en barnehageavdeling og hvordan opplever personalet at dette påvirker dem?"

2.0 Teori

I dette kapittelet skal jeg først se på hva motivasjon er og i tillegg se på forskjellen mellom indre og ytre motivasjon og indre og ytre belønning. Deretter skal jeg se på forholdet mellom mestring, kompetanse og motivasjon og ta en titt på Csikszentmihalyis flytsonemodell og Gotvassli og Skogens 4A-modell for mestring og motivasjon, som jeg velger å bruke i analysen av mine data. Deretter skal jeg skrive litt om selvbestemmelse og gruppetilhørighet og Deci og Ryan sin selvbestemmelsesmodell, som jeg også skal bruke i dataanalysen. Så kommer jeg inn på begrepene anerkjennelse og tilbakemelding og tar en titt på Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer, før jeg sier litt generelt om hva pedagogisk ledelse er og litt om noen sentrale motivasjonsbyggende virkemidler pedagogisk leder kan ta i bruk overfor sine medarbeidere. Jeg kommer altså til å bruke hele fire teorier som omhandler motivasjon, for å belyse mine funn. Grunnen til at jeg velger å gjøre dette, er at motivasjon er et stort og bredt felt, der det ikke er sikkert at bare en, eller to modeller kan forklare hvordan motivasjon oppstår. Alle disse modellene har flere elementer til felles, men de har også elementer som skiller dem fra hverandre. Det samme gjelder mennesker generelt, at vi har mye som er felles og samtidig mye som skiller oss fra hverandre, vi er alle altså både like og forskjellige og det er ikke nødvendigvis det samme som motiverer oss alle. Derfor er det en fordel å belyse mine data med flere forskjellige teorier om det samme emnet.

2.1 Motivasjon

Hva er egentlig motivasjon? Kjell-Åge Gotvassli (2013, s.151) sier at "motivasjon kan defineres som drivkraften bak en viljebestemt handling." Motivasjon handler dermed om "hvorfor enkelte menneskers atferd oppstår, opprettholdes og avsluttes" (Gotvassli og Skogen, 2014, s.128). Motivasjon er altså noe vi mennesker trenger for å handle og spesielt hvis vi skal kunne gjøre en god jobb. I ethvert yrke trenger de ansatte motivasjon for å handle, og likeledes i barnehagen. Ledere i barnehagen trenger derfor kunnskap om motivasjon for å påvirke medarbeiderne til å gjøre en god jobb. Lillemyr (2007, s.17) sier at "motivasjon handler derfor i stor grad om hvordan vi ser på oss selv, og derfor også om hvordan vi forstår oss selv – altså *selvforståelse*". Motivasjon har dermed mye med menneskers selvforståelse å gjøre og motivasjon er derfor et personlig anliggende. Ethvert menneske motiveres forskjellig ut fra egen personlighet, men det er likevel mange strenger man kan spille på, hvis man som leder ønsker å motivere sine medarbeidere.

Kjell-Åge Gotvassli (2013, s.151) hevder at motivasjon frigjør energi hos dem som er motiverte og at motiverte medarbeidere vil bruke mer av sin totale energimengde på sine arbeidsoppgaver. Denne energien, og personalets vilje til å bruke den på sine arbeidsoppgaver, er det viktig å få tak i for pedagogisk leder i barnehagen og det er dermed også særdeles viktig for pedagogisk leder å vite hvordan han/hun får motivert personalet, slik at energien deres frigjøres mot å løse arbeidsoppgavene på en god måte. Dette skaper en større mulighet for å utvikle bedre kvalitet i barnehagen. Eksempler på god kvalitet i barnehagen kan være det å tørre å gi mer av seg selv i det viktige samspillet med barna og å gi mer energi inn i det å tolke barnas forskjellige uttrykksmåter. Umotiverte ansatte kan komme til å ta lite initiativ og være uoppmerksomme.

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011, s.22) sier at barnehagen skal være lærende, slik at den skal kunne tilpasse seg nye krav og utfordringer og at det viktigste verktøyet for å oppnå dette er å utvikle kompetansen til barnehagens personale. For å kunne gjennomføre dette, er det en forutsetning at barnehagens personale er motivert for slik kompetanseutvikling. Det er altså av stor viktighet for barnehagen, både som lærende organisasjon og som pedagogisk institusjon, at personalets motivasjon hele tiden blir stimulert, slik at de hver dag kan gjøre et best mulig arbeid for barna som har sin hverdag i barnehagen. Derfor er det svært viktig for pedagogisk leder, å ha grunnleggende kunnskap om motivasjon.

2.1.1 Indre og ytre motivasjon

Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon handler om de drivkreftene som kommer innenfra, via interesse og glede, som gjør at vi handler på en viss måte (Gotvassli og Skogen, 2014, s.129). Dette vil si at indre motivasjon ikke har behov for en ytre faktor for å oppstå, selv om ytre faktorer kan virke forsterkende. Et eksempel på dette kan være at en i personalet i barnehagen som er veldig glad i musikk, kan ha stor motivasjon for å jobbe med musikk også i barnehagen. Denne medarbeideren trenger ikke andre faktorer for å få motivasjon til å jobbe med musikk i barnehagen. Andre eksempler på indre motivasjon kan være et ønske om kunnskap og mestring.

I forbindelse med indre motivasjon kan også indre belønning nevnes, som er belønning som hver enkelt gir seg selv. Dette kan være i form av gode følelser, for eksempel i form av en god mestringsfølelse. Det motsatte av indre belønning er ytre belønning, som handler om lønn, frynsegoder og annet som arbeidsgiver kan gi til sine ansatte.

Ytre motivasjon handler om drivkrefter som kommer utenfra som får oss til å handle (Gotvassli og Skogen, 2014, s.129). Et eksempel kan være høyere lønn, eller det å få skryt fra andre. Ytre motivasjon kan utfylle den indre motivasjonen. Et eksempel på dette kan være at medarbeideren som fra før er motivert for å jobbe med musikk i barnehagen, kan få enda bedre motivasjon for dette, hvis han får skryt fra andre for sitt musikkarbeid. Dårlige, eller ingen tilbakemeldinger på dette, kunne gitt lavere motivasjon.

Indre motivasjon blir sett på som viktigere enn ytre, og medarbeidere som bare er motivert ut fra ytre motivasjonsfaktorer, vil tendere mot å bare gjøre en god arbeidsinnsats hvis de har håp om å få ytre belønninger, som bedre lønn, eller skryt (Gotvassli og Skogen, 2014, s. 130). En faktor som er ansett som viktig for å være godt indre motivert, er mestring.

2.2 Mestring og kompetanse

Indre motivasjon henger mye sammen med følelsen av mestring av omgivelsene. Motivasjon som er knyttet til vurderinger og tilbakemeldinger, enten fra oss selv eller fra andre, kalles mestringsmotivasjon (Skogen og Haugen, 2013, s.117). Det motsatte av mestringsmotivasjon, kalles prestasjonsangst (Gotvassli og Skogen, 2014, s.130). Mestringsmotivasjon, som er en form for indre motivasjon, kan forsterkes av ytre belønning, som ros eller konstruktive tilbakemeldinger. Selv om man ikke mestrer en oppgave, kan man bli mer motivert til å jobbe hardere for å lære seg å mestre den hvis man får konstruktive og gode tilbakemeldinger.

Mestring henger også tett sammen med utfordringsnivået på oppgaven, og kompetansenivået til den som skal utføre den. En person som ikke føler han har nok kompetanse for å løse en oppgave på arbeidsplassen og derfor føler at oppgaven er for vanskelig, kan utvikle mistro til egne evner. Det er altså viktig for ledere i barnehagen å ikke gi de ansatte for vanskelige oppgaver i forhold til hva de faktisk mestrer (Gotvassli og Skogen, 2014, s.131). Her er det en utfordring for pedagogisk leder å finne oppgaver til medarbeiderne som ikke er for vanskelige i forhold til kompetanse og tro på egne evner, men som samtidig stimulerer til utvikling.

2.2.1 Flytsonemodellen

Mihaly Csikszentmihalyi har forsket på et fenomen han kaller *flytsonen*. Dette er en psykologisk tilstand som "kjennetegnes av at man er fullstendig oppslukt av oppgaven, og manifesterer seg typisk i optimal oppmerksomhet rettet mot oppgaven, slik at vi mister tidsfølelsen og oppmerksomheten omkring andre utenforliggende og irrelevante elementer der oppgaven utføres" (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.51). For å oppnå flytsonen, må det være balanse mellom oppgaver og kompetanse, der oppgavene ikke er for vanskelige i

forhold til kompetansen til den som skal utføre oppgaven. ”Mennesker fungerer best når det er en balanse mellom den kompetansen vi innehar, og de utfordringene vi blir stilt overfor” (Gotvassli, 2013, s.55). Hvis balansen er perfekt, kan vi oppleve følelsen av flyt der vi blir helt oppslukt av oppgaven vi skal utføre. Det å søke etter personalets flytsone kan være viktig i barnehagen, både fordi vi blir bedre til å jobbe med barn, noe som kommer barna i barnehagen til gode, men også fordi de ansatte kan bli mer tilfredse i sin jobb.

Her har pedagogisk leder en utfordring i forhold til å kartlegge medarbeidernes kompetanse, interesser og evner og å til å delegere arbeidsoppgaver til sine medarbeidere basert på deres kompetanse. Samtidig må pedagogisk leder også forstå hvordan medarbeiderne ser seg selv, i forhold til hva de selv tror at de evner og bygge opp deres mestringsmotivasjon. I tillegg til dette er det viktig å huske på at for at barnehagens skal kunne være lærende, slik Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011, s.22) krever, må balansen mellom oppgaver og kompetanse også legges til rette for utvikling hos den enkelte medarbeider. I barnehagen er det svært mange arbeidsoppgaver som skal utføres, og pedagogisk leder kan ikke gjøre alle disse oppgavene selv, og må derfor delegere oppgaver. Jeg bruker denne modellen i min bacheloroppgave, fordi at det å legge til rette for at medarbeiderne får flytfølelse og motivasjon i arbeidet, med balanse mellom oppgaver og kompetanse, er svært viktig for pedagogiske ledere i barnehagen. Å finne en slik balanse for hver medarbeider er krevende, men viktig.

2.2.2 4A-modell for mestring og motivasjon

Kjell-Åge Gotvassli og Eva Skogen (2014, s.137-143) har utviklet en modell for utvikling av motivasjon og mestring for personalet i barnehagen, som de kaller 4A-modellen. 4A står for ”*avtalte mål og prioriteringer, avklaring av arbeidsoppgaver etter kompetanse, autonomi og forpliktelser og anerkjennelse og tilbakemelding*” (2014, s.138).

Avtalte mål og prioriteringer handler om at medarbeiderne må tas med på diskusjoner omkring mål og prioriteringer for arbeidet, og de må føle at de har et reelt ansvar i jobben sin. *Avklaring av arbeidsoppgaver i forhold til kompetanse* handler om at pedagogisk leder må kartlegge kompetansen den enkelte medarbeider har og delegere arbeidsoppgaver til personalet ut fra denne kartleggingen. Deci og Ryan hevder at ”følelsen av mestring er nær knyttet til mulighetene for å bruke sin kompetanse på en god måte” (Deci og Ryan i Gotvassli og Skogen, 2014, s.139), noe som også er et viktig poeng i flytsonemodellen. *Autonomi og forpliktelser* betyr at medarbeiderne må få reell selvbestemmelse i utføringen av egne oppgaver, samtidig som at dette ”ikke betyr full frihet til selv å bestemme alt, men at den utspiller seg innenfor

avtalte rammer og forpliktelser" (Gotvassli og Skogen, 2014, s.141). *Anerkjennelse og tilbakemeldinger* handler om at pedagogisk leder må gi "anerkjennelse både under utføring av oppgaver og etter at arbeidet er utført" (Gotvassli og Skogen, 2014, s.141). I dette ligger både gode tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk, gitt på riktig måte. Fokus på disse fire hovedpoengene vil føre til økt følelse av mestring, selvbestemmelse og indre motivasjon hos personalet. Forutsetningene for å lykkes med dette arbeidet er "teambaserte arbeidsformer og lederen selv som kulturell arkitekt" (Gotvassli og Skogen, 2014, s.142). I dette ligger det at pedagogisk leder må være med på å forme kulturen på avdelingen i barnehagen og samtidig gå foran som et godt eksempel for medarbeiderne. Jeg velger å bruke denne teorien i min bacheloroppgave, da mange av mine funn reflekteres i denne teorien og de fire A-ene, samtidig som jeg skal se på viktigheten av mestring i utvikling av arbeidsmotivasjon.

2.3 Selvbestemmelse og gruppetilhørighet

Selvbestemmelse har jeg så vidt vært innom, i Gotvassli og Skogens 4A-modell. Ole Fredrik Lillemyr (2007, s.151-152) hevder at "å være selvstendig, eller «autonom», vil si å erfare eller oppleve at en har valgmuligheter, og kan legge inn sin vilje i egne handlinger, uten at dette styres av forhold utenfor individet, slik som forventninger eller press fra andre." Følelse av selvbestemmelse er ofte trukket frem som et behov som er viktig å tilfredsstille for å skape motivasjon hos mennesker (Lillemyr, 2007, s.152). Å føle at man får tillit til å bestemme litt selv er en motivasjonsfaktor for de fleste mennesker. I barnehagen er det umulig å gjøre helt som man selv vil, man må handle innenfor avtalte rammer, men det er likevel rom for en viss grad av selvbestemmelse i utføring av oppgaver. Et eksempel kan være en assistents gjennomføring av en samlingsstund. Samlingsstunden må gjennomføres innenfor avtalte rammer, men samtidig bør det være rom for selvbestemmelse innenfor rammene. Dette kan da være med på å gi assistenten motivasjon til å gjennomføre oppgaven på en god måte.

Gruppetilhørighet er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø. "Vi-følelsen skapes når vi sammen føler tilhørighet til fellesskapet på jobben" (Melhus og Haugen, 2006, s.197). Her er trivsel et nøkkelord. Trives man ikke på jobben, vil man heller ikke føle noen gruppetilhørighet og arbeidsmiljøet kan bli dårlig. Dette kan virke demotiverende på personalet. Gotvassli (2004, s.190) hevder at "for at en person skal bli værende i sitt yrke og kunne gjøre en god jobb, er det nødvendig med et arbeidsmiljø som føles motiverende." Et sterkt fellesskap utvikles "når alle involveres i løsninger og sammen eier resultatene" (Melhus og Haugen, 2006, s.196). Dette viser at utviklingen av fellesskapsfølelse hos personalet henger sammen med involvering av personalet i utvikling av mål og eierskap til resultater. Min personlige erfaring er at utvikling

av gruppetilhørighet er avhengig av slike ting som å trives i hverandres selskap. Et eksempel på et virkemiddel i utviklingen av følelse av gruppetilhørighet er humor. Margritt Lundestad (2013a, s.98) hevder at det er "ingenting som sveiser et team så godt sammen som felles humor." Det å føle at man er del av et fellesskap på jobben, for eksempel med felles humor, er altså også viktig for trivsel og motivasjon i arbeidet.

2.3.1 Selvbestemmelsesteorien

Ifølge Deci og Ryan har mennesker tre grunnleggende behov; *selvbestemmelse*, *kompetanse* og *tilknytning* (i Gotvassli og Skogen, 2014, s.132). På bakgrunn av dette hevder de at de tre viktigste virkemidlene som lederen kan bruke for å øke indre motivasjon hos personalet er å gi medarbeiderne mest mulig *selvbestemmelse* i eget arbeid, å gi medarbeiderne feedback som *bekreftelse på kompetanse* og legge til rette for *gruppetilhørighet* i personalgruppa (i Gotvassli, 2013, s.161). De hevder også at ved å få tilfredsstilt disse behovene, kan en person gå fra å være ytre, til å bli indre motivert (Gotvassli og Skogen, 2014, s.133). "En ansatt som er motivert, utvikler en solidaritet i forhold til barnehagen som kan gi seg utslag i kreativitet, initiativ og vilje til å «stå på» når det kreves" (Gotvassli og Skogen, 2014, s.134). Helt sentralt i selvbestemmelsesteorien er nettopp selvbestemmelse, eller autonomi. "Den mest avanserte formen for indre motivasjon handler om autonomi" (Gotvassli og Skogen, 2014, s.134). Dette vil si at medarbeideren handler på eget initiativ, kan velge selv og reflekterer selv aktivt over sine handlinger. Det er altså slik at det å la medarbeiderne selv få bestemme mest mulig over gjennomføringen av egne arbeidsoppgaver, er et viktig verktøy pedagogisk leder kan bruke for å øke medarbeidernes indre motivasjon. Samtidig er det å legge til rette for at medarbeiderne utvikler en god fellesskapsfølelse sammen og det å bekrefte personalets kompetanse viktig for det samme (Gotvassli, 2013, s.161). Denne teorien er relevant for funnene fra min datainnsamling og for å kunne finne svar på min problemstilling, da det å oppleve selvbestemmelse i jobben som en motivasjonsfaktor også reflekteres i mine funn fra datainnsamlingen.

2.4 Anerkjennelse og tilbakemelding

Berit Bae hevder at anerkjennelse blant annet innebærer at "vi prøver å forstå en annen ut fra den andre sine forutsetninger og få tak i den meningen eller intensjonen han eller hun har i kommunikasjonen. Dette må vi gjøre i all kommunikasjon, ikke bare den verbale" (Bae i Askland, 2012, s.35). Gry Espedal (2010, s.20) sier at "anerkjenne er noe vi *er*, ikke noe vi *gjør*. Det handler ikke bare om positive tilbakemeldinger, men også om våre tanker, holdninger,

verdier og handlinger." Å anerkjenne og å være anerkjennende handler altså ikke bare om det å gi tilbakemeldinger, men også om å inneha en anerkjennende holdning. Pedagogisk leder i barnehagen må altså inneha en anerkjennende holdning overfor sine medarbeidere, ved å prøve å forstå den andre ut fra sine forutsetninger. Mangel på anerkjennelse kan ofte føre til utbrenthet og dermed svært lav motivasjon (Espedal, 2010, s.38). Lederen har en viktig oppgave i å se og bekrefte sine medarbeidere og slik gjøre dem gode i sitt arbeid (Melhus og Haugen, 2006, s.28). Å gi medarbeiderne gode tilbakemeldinger og gjøre dem synlige er viktig for deres motivasjon.

Det å gi tilbakemeldinger er del av det å være anerkjennende. Med tilbakemelding menes både positiv ros, men også konstruktiv kritikk. Gry Espedal (2010, s.38) sier at "det handler ikke bare om å gi god *feedback* – tilbakemeldinger på veien – men å finne frem til hva som skal til for å skape *feedforward* – et støt til å skape utvikling og fremdrift." Videre hevder hun at man som leder må gi spesifikke tilbakemeldinger, og ta tak i problemer som oppstår (Espedal, 2010, s.47). Det å gi konstruktiv kritikk er del av det Espedal kaller *feedforward*. Det er gjennom å finne ut hva man kan gjøre annerledes, og lære av sine feil at man kan utvikle seg, men bare hvis tilbakemeldingene man får er konstruktive, ikke fokuserer på det negative, har riktig form og er hurtig og presis (Gotvassli, 2013, s.157). Samtidig må man ikke glemme viktigheten av å anerkjenne gode resultater hos medarbeiderne i form av positiv ros.

2.4.1 Motivasjons- og trivselsfaktorer

Frederick Herzberg forsket på trivsel på arbeidsplassen på 1960-tallet og fant ut at noen faktorer (motivasjonsfaktorer) fremmer tilfredshet på jobben, mens andre faktorer (hygienefaktorer) skaper mistrivsel. "Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Tilsvarende konklusjon gjelder hygienefaktorene" (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s.260). Disse skaper ikke trivsel hvis de er til stede, men hindrer mistrivsel. Motivasjonsfaktorene og arbeidstilfredshet er knyttet til arbeidsoppgavenes art, mens hygienefaktorene og mistrivsel på jobben er knyttet til arbeidsmiljøet. Kort sagt kan arbeidsmiljøet hindre mistrivsel, mens selve arbeidsoppgavene kan skape trivsel på arbeidsplassen. "Typiske motivasjonsfaktorer er følelsen av å få arbeidet gjort, få anerkjennelse, få ansvar og innholdet i selve arbeidet" (Gotvassli, 2013, s.154). Det er altså, i følge Herzberg, bare hvilke arbeidsoppgaver medarbeiderne får, hvordan disse er utformet, å få dem unnagjort og anerkjennelse og tilbakemeldinger, som gir trivsel og motivasjon på arbeidsplassen (i Jacobsen og Thorsvik, 2015, s.261). Jeg vil ta med denne teorien i min bacheloroppgave for å belyse datafunn omkring meningsfulle arbeidsoppgaver og gode tilbakemeldinger som kilde til trivsel og motivasjon.

2.5 Pedagogisk ledelse og motivasjon

Pedagogisk ledelse i barnehagen dreier seg om å ha fokus på arbeidet med barna og deres danning, men også om å lede barnehagens pedagogiske virksomhet (Gotvassli, 2013, s.66). Videre handler pedagogisk ledelse om ”å dra i gang prosesser som fremmer en bevissthet om barn og oppdragerspørsmål, syn på lek, læring, samarbeid og refleksjon om verdier og normer personalet vil samle seg om” (Meyer, 2005, s.72). Pedagogisk ledelse handler altså blant annet om det å lede det pedagogiske arbeidet med barna og å lede refleksjoner rundt dette arbeidet, for å skape utvikling for en best mulig barnehage. Viktig her er å huske på at alt dette handler om å arbeide for barnas beste. I forhold til dette arbeidet er motivering av personalet en sentral oppgave. Et umotivert personale gir ikke sitt beste i den daglige omsorgen med barna. ”For at arbeid skal bli utført og verdier skapt ved ansattes innsats, så må de ville, kunne og være i stand til dette” (Haukedal, 2005, s.371). For å ville utrette noe i jobben sin må personalet ha motivasjon for dette. ”Skal en leder klare å anspore sine medarbeidere til effektiv innsats, må han eller hun ha kunnskaper om hva motivasjon er, og hva som regnes som de viktigste motivasjonsfaktorene” (Gotvassli, 2013, s.151). Motivasjon er altså et svært viktig og nødvendig virkemiddel på veien mot et barnehagepersonale som gir effektiv innsats i sin jobb. Pedagogisk leder har noen sentrale virkemidler for å motivere og inspirere medarbeiderne sine og disse virkemidlene er reflektert i data fra mine intervjuer. Jeg skal kort gjennomgå noen slike virkemidler her til slutt.

Et slikt virkemiddel er det å være en god *rollemodell* for medarbeiderne sine og å motivere personalet via seg selv og sin væremåte og å være bevisst på dette (Gotvassli og Skogen, 2014, s.184). Både styrer og pedagogisk leder i barnehagen må være bevisste på at de er rollemodeller for resten av barnehagens personale og må handle og behandle sine medarbeidere ut i fra bevisstheten om at de er rollemodeller. Personalet kan la seg inspirere av hvordan de ser at lederne deres handler og på den måten få en motivasjon til å handle på en bedre måte og utføre oppgaver på en måte som lederne deres har vist selv. Et annet virkemiddel er å vise *omsorg* overfor sine medarbeidere. Meyer (2005, s.137) hevder at ”medarbeidere som både utfordres positivt av arbeidet og føler seg ivaretatt på arbeidsplassen, vil gjerne identifisere seg sterkere med barnehagen og holdningene den preges av.” Dette kan gjerne handle om at lederen viser at han/hun bryr seg om de ansatte i vanskelige livssituasjoner, men også å ”yte nødvendig motstand og samtidig bidra til konstruktive tilbakemeldinger, som støtte for deres utvikling” (Meyer, 2005, s.138). Det å vise omsorg overfor sine medarbeidere handler altså om å bry seg om sine medarbeidere både personlig og faglig, og dette er nært beslektet med et annet

virkemiddel, nemlig *anerkjennelse*. Som jeg har vært inne på tidligere, handler dette både om å inneha en anerkjennende holdning, men også om det å gi uttrykk for denne holdningen via enda et virkemiddel, *tilbakemeldinger*. Det å gi tilbakemeldinger, både i form av ros og konstruktiv kritikk, har jeg tidligere i kapittelet vist at er viktig. Et siste virkemiddel jeg skal nevne her er *inkludering*. Dette betyr å ta medarbeiderne med på planleggingen av avdelingens virksomhet og er noe som kan virke motiverende på personalet. "Det synes å være en regel i moderne arbeidsledelse at mennesker arbeider mer effektivt og med større arbeidsglede når de har en viss innflytelse over forhold som angår dem selv" (Gotvassli, 2013, s.157). Inkludering i planlegging skaper et eierforhold til arbeidet og oppgavene i barnehagen. Dette fører til økt motivasjon i forhold til å gjennomføre oppgavene og arbeidet på best mulig måte.

3.0 Metode

3.1 Kvalitativ metode

Det finnes to hovedtyper forskningsmetoder. Disse er kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode er opptatt av "å kartlegge utbredelse" (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2015, s.31). Kvalitativ metode gir mer detaljert og nyansert informasjon som "sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2015, s.32). Kvalitative forskningsmetoder søker å fremskaffe forståelse for sosiale fenomener, der fortolkning av fenomener har stor betydning (Bergsland & Jæger, 2014, s.67). Jeg valgte kvalitativ metode, siden denne metoden gjør at jeg kan gå i dybden på temaet og dette passer min problemstilling best. Innen kvalitativ metode kan man velge mellom observasjon, dokumentanalyse og intervju.

3.1.1 Intervju

Jeg valgte å bruke intervju som kvalitativ metode for datainnsamling. Ved denne metoden kunne jeg få frem mer om informantenes egne oppfatninger, samtidig som jeg da kunne stille oppfølgingsspørsmål til deres svar for å kunne gå dypere inn i det de svarte. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer, med to intervjuguider (se vedlegg 1 og 2) om samme tema, en til hver informant, noe som også gjorde det enkelt å sammenligne svarene. En intervjuguide er "en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet" (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2015, s.139). Jeg hadde også skrevet ned en del stikkord for meg selv, som jeg penset samtalene inn på, i tillegg til improviserte oppfølgingsspørsmål. Dette krever at intervjueren følger godt med på svarene han får og kan

avgjøre der og da hva han vil følge opp ved de svar han får (Kvale & Brinkmann, 2009, s.151). Intervjuguidene besto av 4-5 hovedspørsmål, i tillegg til underspørsmål og stikkord. Ved å bruke intervju som metode fikk jeg sett hvordan informantene reflekterte, og svarene fikk dermed en større helhet for meg som forsker. Ulempen med intervju er at det kan være vanskelig å svare helt ærlig, når jeg sitter der sammen med informantene. Intervjuene gikk fint å gjennomføre og vi fikk sitte helt uforstyrret i en rolig atmosfære på et kontor i barnehagen. Begge intervju varte i 30 minutter og jeg opplevde at jeg klarte å stille spørsmål på en god måte, slik at informantenes svar ikke ble veldig farget av spørsmålsformuleringene. Jeg brukte listen min med stikkord aktivt under intervjuene for å pense samtalen inn på tema jeg syntes var interessante og jeg stilte oppfølgingsspørsmål der jeg syntes det var nødvendig. Intervjuene ble tatt opp som lydfiler på en diktafon. Jeg intervjuet først pedagogisk leder og deretter assistent for å kunne forme mine spørsmål til assistent litt ut i fra hvordan pedagogisk leder hadde svart. Dette var viktig for å kunne få svar på hvordan assistent opplever at hun blir påvirket av pedagogisk leders arbeid med motivasjon.

3.1.2 Valg av informanter

Informantene mine er en assistent og en pedagogisk leder som arbeider på samme avdeling i samme barnehage. At informantene jobber på samme avdeling er ganske viktig, siden jeg ønsker å se både på hva pedagogisk leder gjør for å motivere sine medarbeidere på en barnehageavdeling, men også hvordan dette arbeidet oppfattes av en assistent på den samme avdelingen. Jeg valgte informantene på bakgrunn av at jeg har vært i barnehagepraksis på denne avdelingen og kjenner informantene noe på bakgrunn av dette. Jeg har også sett hvordan de arbeider sammen og har derfor noe kjennskap til hvordan de faktisk jobber på avdelingen. Dette kan gi meg noe tilleggsinformasjon som også kan ha noe å si for hvilke spørsmål jeg ønsker å stille og analysen av de data jeg får samlet inn. Det at jeg valgte informantene på en avdeling der jeg selv har hatt praksis, kan i utgangspunktet gjerne kalles "bekvemmelighetsutvelgelse" (Johansen, Tufte & Christensen, 2015, s.111). Samtidig er det også slik at dette er en helt vanlig pedagogisk leder og en helt vanlig assistent og de er derfor et utvalg med "typiske tilfeller" (Johansen, Tufte & Christensen, 2015, s. 108). Og det er jo dette jeg ønsker å få frem i oppgaven, hvordan en helt typisk pedagogisk leder jobber med motivasjon og hvordan en helt typisk assistent oppfatter at dette påvirker han/henne i det daglige. Johansen, Tufte og Christensen (2015, s.107) sier at formålet med utvelgelsen av informanter i kvalitativ forskning, ikke handler om representativitet, men om hensiktsmessighet. I dette tilfellet vil jeg argumentere for at mine informanter er valgt ut fra hensiktsmessighet i forhold til min

problemstilling, nettopp i forhold til at mine informanter skal være helt typiske tilfeller uten noen spesielle særtrekk.

Tiden jeg har til rådighet for å skrive oppgaven legger føringer for antall informanter jeg kan bruke. Jeg kunne ha valgt å bruke flere informanter, men valgte å bruke to da jeg mener at det er tilstrekkelig for å få svar på min problemstilling om hvordan pedagogisk leder arbeider med motivasjon og hvordan personalet opplever at det påvirker dem. Da mener jeg at det er tilstrekkelig å intervju en pedagogisk leder og en assistent.

3.1.3 Overførbarhet

”All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2015, s.231). I kvalitativ forskning handler dette om dataene har overførbarhet til andre sammenhenger eller ikke. Jeg kan ikke si at mine funn gjelder for andre barnehager enn den barnehagen og de informantene jeg har intervjuet. Funnene kan selvfølgelig også gjelde for andre barnehager, men dette er helt umulig å si sikkert da jeg kun har data fra to ansatte i en barnehage. Derfor er det umulig å generalisere, selv om det vil være mulig å anta at andre barnehageansatte kan være enige i mye av resultatene jeg har funnet i denne undersøkelsen.

3.1.4 Analysearbeidet

Første steg etter datainnsamlingen, var å transkribere intervjuene. Jeg transkriberte kun det som jeg anså som relevant for problemstillingen, og slik kan nok noe informasjon ha blitt borte. Men samtidig var det kun de ting som ikke hadde noe å si for min problemstilling (ganske lite av intervjuene) som jeg tok bort. Ved analysen av mine data, hadde jeg hele tiden et nært blick på problemstillingen (Bergsland & Jæger, 2014, s.81). Jeg gjorde analysen i flere etapper, der jeg startet på nytt, med nye øyne. Jeg gikk gjennom intervjuene for å finne ut hva som gjentok seg i svarene til informantene, samtidig som jeg prøvde å finne ut hvor deres svar lå i forhold til ytre og indre motivasjon. Ved å behandle mine data slik, ble det hele mer oversiktlig og håndterlig for meg, og jeg fikk en struktur å forholde meg til ved analysen.

3.2 Etikk

3.2.1 Informert samtykke

Ved intervju som kvalitativ metode, har jeg direkte kontakt med informantene og dette fordrer at jeg tenker over det etiske ved denne metoden og gjør noen grep i forhold til dem. Før starten av intervjuene, gikk jeg gjennom et samtykkeskjema med informantene. Begge skrev under på

Samtykket, der det sto klart at ved å underskrive samtykket begge i å være informanter til min bacheloroppgave, det sto hvordan data fra intervjuene ville bli registrert (lydfiler) og behandlet og hvem som skulle behandle data (kun jeg som student). Jeg informerte også om tema for oppgaven, hvem jeg er, hvordan intervjuene ville gjennomføres og at alle data fra intervjuene ville bli anonymisert. Jeg informerte også om at informantene når som helst kan trekke seg fra studien og få alle data fra intervjuene slettet. Dette er i samsvar med det Johannessen, Tufte og Christoffersen (2015, s.96) sier at et informert samtykke skal inneholde. Jeg forsikret i tillegg informantene om at de ikke måtte tenke på å gi rette og feile svar, men at jeg bare var interessert i hva de selv gjør og tenker i forhold til motivasjon i barnehagen og at jeg ikke på noen måte skal bedømme deres svar. Se samtykkeskjema som vedlegg nummer 3 til bacheloroppgaven.

3.2.2 Anonymitet og konfidensialitet

Alle data fra intervjuene er blitt anonymisert og verken navn på barnehage, ansatte, eller annet som kan identifisere informantene er gjengitt. Ved å garantere anonymitet for informantene, er ikke denne oppgaven melde- og konsesjonspliktig (Johansen, Tufte & Christensen, 2015, s. 96). For å sikre anonymitet for informantene mine, har jeg valgt å kalle dem *pedagogisk leder og assistent* gjennom hele teksten, da dette reflekterer deres stillinger, gjør det lett å vite hvem jeg skriver om til enhver tid, og i tillegg sikrer deres anonymitet. I tillegg har jeg også anonymisert barnehagens navn. Alt dette ble informantene informert om før intervjuene ble gjort. Se samtykkeskjema som vedlegg nummer 3 til bacheloroppgaven.

3.2.3 Konsekvenser

Å delta i intervjuer kan medføre konsekvenser for informantene. Negativt sett kan dette handle om at informantene angrer på svar de har gitt i intervjuene. Skulle dette skje, er informantene informert om at de kan trekke seg fra undersøkelsen når som helst. Samtidig kan det ha positive konsekvenser å delta i intervjuer (Bergsland & Jæger, 2014, s.85). Ofte er en positiv konsekvens av å delta i intervjuer at man blir mer bevisst på temaet man får spørsmål om. Det virket på meg som om både pedagogisk leder og assistent ble mer bevisst på temaet motivasjon i løpet av intervjuene. Informantene sa i løpet av intervjuene at ting jeg spurte om var noe de ikke hadde tenkt noe særlig på fra før av. Dette gjorde at de måtte tenke igjennom disse tingene og dette kan sees på som en positiv konsekvens for dem begge. Se samtykkeskjema som vedlegg nummer 3 til bacheloroppgaven.

3.3 Metodekritikk

3.3.1 Validitet og reliabilitet

Validitet i forskning handler om tolkningen av data og gyldigheten av tolkningene som jeg som forsker har kommet frem til (Thagaard, 2013, s.204). Dette handler om hvordan jeg samler inn data, analyserer og tolker mine funn som er relevante for min problemstilling. Jeg sikrer validitet i mine funn og tolkninger av dem ved at jeg hele tiden i drøftingsdelen gjør rede for "hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner" (Thagaard, 2013, s.205) jeg kommer frem til. Informantene fikk snakke fritt i intervjusituasjonen og spørsmålene i intervjuguiden var relevante for problemstillingen, samtidig som jeg også stilte oppfølgingsspørsmål underveis.

Reliabilitet i forskning handler om påliteligheten av mine data. Dette handler igjen om "konteksten for innsamling av data, og hvordan relasjonen til deltakere i prosjektet kan influere på den informasjonen forskeren får" (Thagaard, 2013, s.203). Jeg kjenner begge informantene til en viss grad fra før, i og med at jeg har hatt min tredjeklassepraksis ved den aktuelle barnehageavdelingen. Det er selvsagt slik at dette kan ha innvirkning på hvordan informantene svarte på mine spørsmål. Det kan hende de har forsøkt å pynte litt på svarene og ikke gitt like sannferdige svar som de ville ha gjort hvis jeg var helt ukjent for dem fra før av. I starten av intervjuene ble begge informantene oppfordret av meg til å gi så reelle og sannferdige svar som mulig og ikke tenke på å gi "riktige" og "feile" svar. Ingen av informantene fikk se hva den andre hadde svart, verken før eller etter intervjuene. På denne måten forsøker jeg å sikre høy reliabilitet, men dette er på ingen måte en garanti.

3.3.2 Feilkilder

Når jeg jobbet med intervjuguidene forsøkte jeg å utforme spørsmålene slik at jeg ville få reelle svar og unngå å få svar som var for preget av spørsmålene selv. Under intervjuene forsøkte jeg å tenke aktivt igjennom hvordan jeg formulerte meg og hvilke ord jeg brukte for å sikre at jeg ikke la føringer for informantenes svar i selve spørsmålene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2015, s.143). Ved analyse av data kunne jeg sammenligne svarene med hverandre og dermed sikre at svarene var reelle svar på spørsmålene mine. Informantene kan ha vært påvirket av meg siden vi kjenner hverandre fra før, men siden jeg presiserte før intervjuene at jeg ønsket så sannferdige svar som mulig, tror jeg sjansen for feilkilder er liten. Det er likevel ikke slik at jeg kan garantere for fravær av feilkilder i mine data.

4.0 Funn og drøfting

4.1 Kort om informantene

Som nevnt i metodekapittelet, valgte jeg ut en pedagogisk leder og en assistent som begge arbeider på samme barnehageavdeling, som informanter. Grunnen til dette er at jeg ønsket å finne ut hvordan en pedagogisk leder arbeider med motivasjon på sin avdeling og hvordan en assistent på den samme avdelingen opplever seg påvirket av dette arbeidet. For å kunne gjøre dette, er det selvsagt viktig at de begge jobber på samme avdeling.

Assistenten er 45 år gammel og har ingen formell utdanning, men har likevel bare en praksisperiode igjen av barne- og ungdomsarbeiderutdanningen. Men siden hun ikke er helt ferdig med denne har hun ingen formell utdanning. Hun har jobbet i samme barnehage nå i 9,5 år. Før dette drev hun familiebarnehage i 3 år, vært dagmamma i flere år og vært vikar i andre barnehager i 2-3 år.

Pedagogisk leder er 35 år gammel, er utdannet førskolelærer og har jobbet som pedagogisk leder i 6 år.

Dette kapittelet om funn og drøfting er inndelt på noenlunde samme måte som store deler av teorikapittelet. Første tema er mestring og kompetanse, neste tema er selvbestemmelse og gruppetilhørighet og siste tema er anerkjennelse og tilbakemeldinger. Ved å gjøre dette gjør jeg et forsøk på å inndele mine viktigste data i noen større kategorier, samtidig som jeg ønsker å vise at disse kategoriene igjen er viktige ingredienser i de modellene for motivasjon som jeg har valgt å bruke i oppgaven. Jeg har valgt å presentere funn og drøftingen av dem fortløpende. Dette er gjort for å få en bedre flyt i drøftingen, og samtidig gjøre det lettere for leseren å følge med på funnene og drøftingen av dem. Et skille mellom funn og drøfting ville gjort denne delen av oppgaven mindre oversiktlig.

4.2 Mestring og kompetanse

Som vist i teorikapittelet er følelse av mestring viktig for å oppleve motivasjon i arbeidet. Dette viste jeg med flytsonemodellen til Csikszentmihalyi og 4A-modellen til Gotvassli og Skogen. Disse teoriene kommer jeg ikke til å forklare mer om her, men jeg skal bruke dem for å belyse det pedagogisk leder og assistent sa angående mestring i jobben. Pedagogisk leder sa at assistentene "må få jobbe med det de er gode på og behersker." Hun mente at det er godt for mestringsfølelsen å få lov til å jobbe med noe man selv føler at man behersker. Hvis man hele tiden opplever at man er ute på dypt vann og føler seg tvunget til å gjøre ting man ikke

behersker, eller som er en for stor utfordring i forhold til sin egen kompetanse, vil man ikke trives i jobben og, i følge Csikszentmihalyi (i Gotvassli, 2013, s.55) utvikle angst. Da sier det seg selv at motivasjonen kan få seg en knekk. Samtidig sa pedagogisk leder at det også er viktig å utfordre medarbeiderne litt i jobben, noe som fører til utvikling og videre mestring av nye oppgaver. Hun sa videre om dette at "hvis man skal tenke slik hele tiden, så er man hele tiden inne i komfortsonen sin og går aldri ut av den og det er faren ved å bare gjøre slik." Hun mente at det er svært viktig for henne å vite hva som er passe utfordringer og hva som er for store utfordringer for medarbeiderne sine for å sørge for at de trives og befinner seg inne i sin flytsone. Når hun så at hun hadde pushet en medarbeider litt til å utfordre seg selv og så at medarbeideren hadde sett at hun fikk det til, så "er det akkurat det samme som med barn, for når du ser at de ser at dette gikk jo helt fint, du ser lyset i øynene deres, mestringsfølelsen, du utvider repertoaret, du lærer noe, blir et rikere og helere menneske." Dette viser at pedagogisk leder mener at mestring ikke bare handler om å få lov til å gjøre det man kan fra før av, men å skape ny mestring ved å utfordre personalet litt. Dette handler om det å "føle reelt ansvar" i jobben (Gotvassli og Skogen, 2014, s.138) og samtidig er det også en del av flytsonemodellen at utfordringer må være til stede for at personalet ikke skal utvikle apati (Gotvassli og Skogen, 2014, s.139).

Assistenten snakket også om mestring, og om utvikling av ny mestring, som viktig for hennes motivasjon. Hun nevnte spesielt at før avdelingen skal ha foreldresamtaler, observerer de barna og skriver observasjoner på dette. Hun syntes at dette er utfordrende, men når hun da fikk gode tilbakemeldinger fra pedagogisk leder på det hun hadde skrevet i observasjonene, så gav dette en veldig god mestringsfølelse. Det samme gjaldt ved andre oppgaver som assistentene fikk i oppdrag å utføre. "Vi får jo også en del av ansvaret for å gjennomføre en del av tingene også. Det løfter jo motivasjonen min også, fordi jeg føler at jeg blir vist tillit av de andre." Hun sa også at "det er godt og motiverende at jeg føler at jeg mestrer jobben min. Det er viktig for meg å vite hva jeg kan og å få lov til å vise det frem." Det er altså viktig for henne at hun får lov å vise frem det hun kan og at hennes kompetanse blir etterspurt i jobben. Dette er knyttet sammen med det å vise sin kompetanse og få anerkjennelse for arbeidet. "En slik anerkjennelse vil bygge opp selvtilliten, og de ansatte vil etter hvert tørre å ta større ansvar og føle mestring og selvbestemmelse" (Gotvassli og Skogen, 2014, s.141). Det å vite hva man kan og få vise det frem og få ros for det, bygger altså også opp medarbeidernes selvtillit og motivasjon.

Assistenten sa videre at "Vi bruker en del møtetid til planlegging, der alle får si hva vi ønsker å holde på med i nærmeste fremtid. Da er vi med å bestemme, vi også, samtidig som at vi jobber

mot noe konkret og felles.” Pedagogisk leder nevnte også i hennes intervju at ved starten av barnehageåret pleide avdelingen å snakke om forventningene alle hadde, noe som gjorde det lettere for henne å møte deres forventninger og samtidig ha felles mål å jobbe ut i fra. I forhold til utførelsen av arbeidsoppgavene sa assistenten at ”når jeg har ansvar for å gjøre noe vi har planlagt, er det opp til meg å bestemme hvordan jeg ønsker å gjøre det. Det gir meg litt større frihet også og det tror jeg er viktig for meg.” Dette passer fint inn med Gotvassli og Skogens 4A-modell for mestring og motivasjon (2014, s.137), som jeg viste i teorikapittelet. På denne avdelingen er alle med på å avtale mål, å avklare arbeidsoppgaver, alle får autonomi innenfor avtalte forpliktelser og ikke minst får de tilbakemeldinger fra pedagogisk leder på hvordan arbeidet gikk. I følge Gotvassli og Skogen (2014, s.137) skal dette føre til ”forsterkning av mestring og indre motivasjon – motivert for nye oppgaver.” Det kan virke som om kriteriene for økt mestring og motivasjon er møtt for denne assistenten og at hun nettopp er motivert for nye oppgaver.

Oppsummert kan man si at pedagogisk leder her bidrar til å skape mestring hos personalet ved å gi dem utfordringer som fører til ny læring og utvikling, som igjen fører til et utvidet repertoar og ny mestring. Dette er et viktig poeng fra flytsonmodellen (Gotvassli og Skogen, 2014, s.140). Samtidig bidrar hun til mestringsopplevelse ved å ta dem med på diskusjoner rundt hva avdelingen skal drive med fremover, delegere arbeidsoppgaver til de forskjellige medarbeiderne basert på mestring og potensiale for utvikling, gi dem frihet til å bestemme utførelse innenfor de avtalte rammene for oppgavene og samtidig gi dem gode tilbakemeldinger etter endt oppdrag. Dette reflekteres i 4A-modellen (Gotvassli og Skogen, 2014, s.138). Dette gjør mestringsfølelsen hos personalet sterkere, noe som i tur gir en forsterket indre motivasjon for å gå videre i sitt arbeid, fordi man da har en indre forventning om å lykkes også med neste utfordring, slik 4A-modellen fremstilles (Gotvassli og Skogen, 2014, s.138).

Som vist i teorikapittelet, setter Gotvassli og Skogen noen rammer for at pedagogisk leder skal kunne lykkes med å utvikle indre motivasjon hos sine medarbeidere. Disse er teambaserte arbeidsformer og lederen selv som kulturell arkitekt (Gotvassli og Skogen, 2014, s.142). Deres respondent sier blant annet om dette at ”lederen må vise tillit til mennesker inntil det motsatte er bevist” (Gotvassli og Skogen, 2014, s.142). Assistenten sier nettopp at hun føler at de andre på avdelingen, inkludert pedagogisk leder, viser henne tillit ved å la henne få ansvar for diverse oppgaver på avdelingen. Dette fremmer en teambasert arbeidsform, der alle ansatte får eget ansvar for utføring av forskjellige oppgaver. Samtidig snakker hun om hvor viktig det er for henne å ha pedagogisk leder å ta etter i jobben, noe som både handler om det å se på hva

pedagogisk leder gjør praktisk i forskjellige situasjoner, men også om hvordan pedagogisk leder snakker om barna, og de holdningene hun fremviser i barnehagen. Dette viser at pedagogisk leder er seg sitt ansvar bevisst i forhold til å fremstå som et godt eksempel til etterfølgelse for medarbeiderne sine, noe som også fremmer en teambasert arbeidsform og viser lederen som kulturell arkitekt.

Pedagogisk leder bruker altså mestring hos personalet og utvikling av deres kompetanse i det daglige som motivasjonsfremmende tiltak overfor dem. Assistenten bekrefter også at dette er tiltak som stimulerer hennes motivasjon og som gir henne en lyst til å fortsette og utvikle seg fremover i jobben.

4.3 Selvbestemmelse og gruppetilhørighet

Når jeg intervjuet mine informanter, kom vi i begge intervjuer inn på temaet selvbestemmelse. Det viste seg at begge informantene hadde tanker om dette og begge snakket om at avdelingsmøtene ofte handlet om planlegging av den nærmeste fremtiden og at alle hadde mulighet til å være med å bestemme hva avdelingen skulle fokusere på og utføre av forskjellige oppgaver fremover. Dette handler om inkludering av assistentene i planleggingsarbeidet, som er et viktig virkemiddel for motivering, som vist i teorikapittelet. Her ble det gjerne også bestemt hvem som hadde ansvaret for å gjennomføre de forskjellige oppgavene. Assistenten fortalte også at når hun skulle gjennomføre en oppgave, var det mye opp til henne hvordan oppgaven skulle gjennomføres, så lenge den lå innenfor de rammene som de hadde bestemt seg for i plenum. Som påpekt i teorikapittelet om selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan, er selvbestemmelse den mest avanserte formen for indre motivasjon (Gotvassli og Skogen, 2014, s.134). Dette betyr at assistenten her handler på eget initiativ, kan velge selv og reflekterer selv aktivt over sine handlinger. Assistenten sa at det å få bestemme litt selv, både i planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver, var en motivasjonsfaktor for henne. Hun mente at det gav henne en større tilknytning til jobben, og dette er noe også pedagogisk leder snakket om. Hun mente at det var viktig at hennes medarbeidere fikk bestemme litt selv også. ”Det er veldig viktig at de andre også føler at de er en del av avdelingen, og ikke bare føler at de må henge med på det pedagogene bestemmer seg for”, sa hun. Gotvassli hevder da også at ”det synes å være en regel i moderne arbeidsledelse at mennesker arbeider mer effektivt og med større arbeidsglede når de har en viss innflytelse over forhold som angår dem selv” (2013, s.157). Det virker altså som at når pedagogisk leder her tar assistentene med på planlegging og lignende, blir assistentene mer motiverte for å delta i arbeidet og får større arbeidsglede.

Som vist i kapittelet om teori, hevder Deci og Ryan at mennesker har tre medfødte behov som vi søker å få tilfredsstilt. Disse er behov for selvbestemmelse, behov for kompetanse og behov for gruppetilhørighet, eller tilknytning til andre mennesker (i Gotvassli og Skogen, 2014, s.132). Som jeg nettopp har drøftet, viser det seg at selvbestemmelse er viktig for det motivasjonsarbeidet som pedagogisk leder gjør i barnehagen. Assistenten sier nettopp også at å få oppleve selvbestemmelse er en motivasjonsfaktor for henne. Deci og Ryan hevder at et effektivt middel for lederen for å bygge opp medarbeidernes behov for å få bekreftet sitt medfødte behov for kompetanse, er det å få gode tilbakemeldinger som bekrefter dette (i Gotvassli og Skogen, 2014, s.161). Både pedagogisk leder og assistent virket som de mente at gode tilbakemeldinger var et av de viktigste virkemidlene ved motivasjonsbygging, noe jeg også kommer tilbake til om litt. Økt kompetanse fikk assistenten ved å få utfordringer tilpasset henne selv, og hun sa selv også at hun ble utfordret hver dag, noe hun også mente at hun vokste på. At stimulering av opplevd kompetanse hos medarbeiderne via tilbakemeldinger er viktig for motivasjon, er altså noe mine funn klart viser og som korrelerer fint med teori om emnet (Gotvassli og Skogen, 2014, s.132).

Det tredje medfødte behovet for mennesker er å føle gruppetilhørighet (Gotvassli og Skogen, 2014, s.132). Pedagogisk leder mener at "trivsel er kjempeviktig for å kunne by på seg selv" og at det å kunne by på seg selv er noe som er særdeles viktig for å kunne jobbe med barn i en barnehage. Leif Askland (2012, s.61-64) hevder nettopp at interesse, oppmerksomhet og innlevelse er viktige kriterier for omsorgskvalitet. Det samme kan sies om omsorgskvalitet overfor voksne, og det å ha omsorg for sine medarbeidere er viktig for å ivareta deres indre motivasjon. Meyer (2005, s.137) hevder at "medarbeidere som både utfordres positivt av arbeidet og føler seg ivaretatt på arbeidsplassen, vil gjerne identifisere seg sterkere med barnehagen og holdningene den preges av." Pedagogisk leder sa videre at barnehagen som helhet gjorde mye for det sosiale fellesskapet, og at de også gjorde mye på avdelingen for det samme. De prøvde å gjøre en del felles på fritiden, som å gå ut og drikke kaffe sammen. I tillegg til dette prøvde hun å tenke på det sosiale allerede fra rekrutteringen av, der hun både så etter egnethet til å jobbe med barn når avdelingen skulle ansette nye assistenter, men at hun også så etter noen som kunne passe inn i arbeidsgruppa. Assistenten sa at "det sosiale fellesskapet har mye å si for trivselen og motivasjonen min, hadde jeg ikke følt at vi som jobber sammen passer sammen og gjerne hadde hatt forskjellig humor og væremåte, så hadde det gått ut over motivasjonen min." Hun sa videre at noe som motiverte henne var at "det at vi fungerer så godt sammen og rett og slett har det fint sammen, gjør at vi har det godt på jobben, og det gir meg

motivasjon å føle at vi har det fint sammen.” Som påpekt i teorikapittelet, mener Margritt Lundestad (2013a, s.98) at et særdeles effektivt middel for å sveise sammen en gruppe er felles humor. I løpet av intervjuene kom vi dessverre ikke så mye inn på dette med humor på avdelingen, men assistenten sa at hun mente at de hadde en felles form for humor på avdelingen. Her kan jeg trekke inn det at jeg selv har hatt min tredjeklasse praksis på nettopp denne barnehageavdelingen. Jeg så da med egne øyne hvordan humor var viktig for fellesskapet der. Det var mye godt humør og latter på avdelingen, noe som også gjorde at jeg selv følte meg inkludert på avdelingen helt fra starten av. Det at assistenten sa at hun følte at de ansatte på avdelingen har det fint sammen, reflekteres i dette tredje medfødte behovet som Deci og Ryan mener at vi alle har, noe som går ut på å føle at man hører til i barnehagen og at man ”identifiserer seg med det arbeidet som blir gjort” (Gotvassli og Skogen, 2014, s.133). Uten denne opplevelsen av tilhørighet til arbeidsplassen, blir ikke dette behovet for tilknytning tilfredsstilt.

Det ser ut til at de tre medfødte behovene som Deci og Ryan mener at vi alle har, behov for selvbestemmelse, kompetanse og tilknytning, blir tilfredsstilt hos assistenten i denne barnehagen. Dette skal i følge Deci og Ryan føre til at hun får en indre motivasjon for jobben sin, via internaliseringsprosessen som er fundert i de tre grunnleggende behovene våre (Gotvassli, 2013, s.162). Deci og Ryan hevder at ”ytre motivasjon virker direkte hemmende på indre motivasjon” (i Gotvassli, 2013, s.162). Med ytre motivasjon mener de blant annet belønninger (Gotvassli, 2013, s.162). Pedagogisk leder nevnte aldri noe om ytre motivasjon som en faktor i hennes motivasjonsarbeid på avdelingen, ganske selvfølgelig fordi hun ikke råder over ting som lønn og andre ytre motiverende faktorer for de ansatte. Assistenten derimot nevnte en gang at det at barnehagen tar de ansatte med på utenlandstur en gang i året var en motivasjonsfaktor for henne. Likevel virker det ikke som om dette virket hemmende på hennes indre motivasjon, i forhold til andre svar hun gav i intervjuet. Snarere virket det som om dette heller økte hennes indre motivasjon, fordi det virket, som hun selv sa, som ”en gulrot vi kan strekke oss etter.” Akkurat hva hun mente med det ”å strekke seg etter”, er litt uvisst for meg, da hun også sa at alle ansatte fikk være med på denne turen, uten at man måtte oppnå noe for å få tilbudet. Dette kan sette et lite spørsmålstegn ved denne delen av teorien til Deci og Ryan, som hevder at ytre motivasjon hemmer indre motivasjon (Gotvassli, 2013, s.162). Samtidig er det selvfølgelig slik at hvis barnehagen hadde vært en arbeidsplass der mye av motivasjonsarbeidet hadde dreid seg om ”belønninger og styringsverktøy i form av ytelser, deadlines, trusler, intern konkurranse (satt opp mot andre kolleger) og stramme direktiver”

(Gotvassli, 2013, s.162), så hadde det nok virket hemmende for de ansattes indre motivasjon. Men siden dette er en barnehage, som bruker svært få ytre motiverende belønninger, kan det se ut til at ett slikt ytre motiverende tiltak ikke nødvendigvis har noe negativt å si for den indre motivasjonen. Denne utenlandsturen er for alle de ansatte i barnehagen, så det er ingen konkurranse om å få bli med på den. På denne måten virker den nok heller indre motiverende på personalet, fordi den ikke hemmer det initiativet som de ansatte har fra før av, ved å egge til konkurranse dem imellom, eller at man må ha oppnådd visse resultater for å få bli med på turen. Turen er bare et tillegg til de indre motiverende tiltakene som barnehagen og avdelingen gjør hele tiden og innebærer ingen konkurranse mellom de ansatte.

Oppsummert rundt selvbestemmelse, kompetanse og gruppetilhørighet kan det konkluderes med at de tre behovene ser ut til å være tilfredsstillt hos assistenten. Ytre motivasjon kan altså omformes til indre motivasjon, i følge Deci og Ryan (i Gotvassli og Skogen, 2014, s.133). "Her ligger kjernen for en leder i forhold til å bygge opp en sterk motivasjonskultur i barnehagen" (Gotvassli og Skogen, 2014, s.133). Gotvassli og Skogen mener at forskning har vist at "en ansatt som er motivert, utvikler en solidaritet i forhold til barnehagen som kan gi seg utslag i kreativitet, initiativ og vilje til å "stå på" når det kreves" (2014, s.134). Pedagogisk leder sa helt til slutt i intervjuet om assistentene på avdelingen at "jeg er så vant til at de er så selvstendige og at de gjør det vi har bestemt oss for, så om jeg er borte tre dager så får jeg melding om at de er ferdig med det de skulle." Dette viser at hennes arbeid med motivasjon har høstet frukter ved at assistentene faktisk også på egen hånd står på når de må, uten at pedagogisk leder må være til stede for å sørge for gjennomføring. Pedagogisk leder bruker altså her både det å skape et godt sosialt samhold innad på avdelingen, kombinert med tilbakemeldinger som bekreftelse på kompetanse og selvbestemmelse for assistentene, som virkemidler for å bidra til god motivasjon for medarbeiderne sine. Assistenten bekrefter også at dette virker motiverende på henne i hennes arbeidshverdag.

Jeg har til nå vært innom, men ikke drøftet så veldig inngående viktigheten av anerkjennelse og tilbakemelding, men dette kommer jeg til nå, i neste delkapittel.

4.4 Anerkjennelse og tilbakemelding

Som vist i kapitlet om teori, er anerkjennelse på jobben svært viktig for oss mennesker. Mangel på anerkjennelse kan ofte føre til utbrenthet og dermed svært lav motivasjon (Espedal, 2010, s.38). Samtidig mener Espedal (2010, s.20) at det er viktig å inneha en anerkjennende holdning og gjøre anerkjennende handlinger. "Å opptre anerkjennende er ikke å utvise "naiv

snillhet”, det krever tvert imot en høy grad av innsats og selvrefleksjon med hensyn til vår væremåte og våre handlinger” (Lundestad, 2013b, s.229). Ett av de viktigste uttrykkene for anerkjennelse vi har i arbeidssammenheng er nok likevel det å gi tilbakemeldinger på utført arbeid. Lederen har en viktig oppgave i å se og bekrefte sine medarbeidere og slik gjøre dem gode i sitt arbeid (Melhus og Haugen, 2006, s.28).

Når jeg spurte pedagogisk leder om hvordan hun jobber med å motivere assistentene på avdelingen, svarte hun først at ”bunnfilosofien min er å se dem som grønnpilanter, hvor jeg vil vanne dem og gi dem styrke og næring der jeg vet at de vokser og trives. Gi masse ros, anerkjennelse og støtte på det de er gode på.” Videre sa hun at ”det handler om å gi dem en indre motivasjon for å ville gå videre med det de er gode på.” Bunnfilosofien til pedagogisk leder handler altså om å motivere personalet på avdelingen ved å gi tilbakemeldinger, anerkjennelse og støtte der de gjør en god jobb, for å gi dem en indre motivasjon til å fortsette arbeidet sitt. Deci og Ryan (i Gotvassli, 2013, s.162) mener også at det er en indre motivasjon man som leder må prøve å utvikle hos sine medarbeidere, via å tilfredsstillende de tre medfødte behovene vi alle har (Gotvassli og Skogen, 2014, s.132).

Når jeg spurte assistenten om hva som motiverer henne sa hun at det nettopp er ros og gode tilbakemeldinger, i tillegg til konstruktive tilbakemeldinger, som motiverer henne mest. Dette var også helt tydelig i løpet av intervjuet med henne, da hun mange ganger kom inn på dette med positive tilbakemeldinger som en sterk motivasjonsfaktor hos henne. Assistenten nevnte altså tilbakemeldinger som en sterk motivasjonsfaktor for henne mange ganger i løpet av intervjuet, faktisk så mange ganger at jeg velger å tolke det dithen at hun ser på gode tilbakemeldinger som det viktigste motiverende tiltaket overfor henne. Samtidig sa hun også at ”det er egentlig det med å få feedback og sanne ting på det jeg gjør som er det viktigste for meg. Det er det som er den største motivasjonen for meg.” Alt i alt var assistenten fornøyd med motivasjonsarbeidet til pedagogisk leder og ønsket seg ingen forandringer. Også hos pedagogisk leder var det tilbakemeldinger som ble nevnt flest ganger i løpet av intervjuet og det virket også som om hun så på gode tilbakemeldinger som det viktigste verktøyet hun har for å motivere sine medarbeidere. Som vist i teorikapittelet, er tilbakemeldinger et viktig element i tre av fire av de modellene jeg har tatt med for å belyse mine funn (4A-modellen for mestring og motivasjon, selvbestemmelsesteorien og motivasjons- og trivselsfaktorene) (se Gotvassli og Skogen, 2014, s.138; Gotvassli, 2013, s.161; Gotvassli, 2013, s.154). Viktigheten av tilbakemeldinger fra leder virker med andre ord å være svært viktig for den trivselen og motivasjonen vi mennesker har i jobben vår.

Som vist i teorikapittelet, er det vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon og indre og ytre belønning (Gotvassli og Skogen, 2014, s.129). Det ser ut til at den vanligste måten for pedagogisk leder å motivere er å bruke tilbakemeldinger, som er en form for ytre belønning, for å stimulere personalets indre motivasjon. Samtidig forsøker hun å legge til rette for indre belønning hos personalet, ved å stimulere til utfordringer som gir en indre mestringsfølelse.

I teorikapittelet viste jeg at Frederick Herzberg mener at viktige og typiske motivasjonsfaktorer er "følelsen av å få arbeidet gjort, få anerkjennelse, få ansvar og innholdet i selve arbeidet" (i Gotvassli, 2013, s.154). Pedagogisk leder sa at hun er vant med at assistentene jobber effektivt og gjennomfører arbeidsoppgavene, selv når hun selv ikke er tilstede, noe som tyder på at assistentene på avdelingen selv gjør mye for å få jobben gjort. Samtidig sa assistenten selv at hun ofte får ansvar i jobben sin, ved å få ansvar for å gjennomføre forskjellige oppgaver som avdelingen i fellesskap har bestemt seg for å gjøre. Innholdet i selve arbeidet virket det også som at hun ofte var fornøyd med og nevnte spesielt dette med å få være med og gjøre skriftlige observasjoner av barna før foreldresamtaler som ekstra spennende for henne. Dette viser altså at disse motivasjonsfaktorene blir tilfredsstilt for assistenten i barnehagen. Når det gjelder den siste motivasjonsfaktoren som Herzberg nevner (i Gotvassli, 2013, s.154), nemlig anerkjennelse, er denne motivasjonsfaktoren helt klart tilfredsstilt hos assistenten. Hun nevnte mange ganger hvordan pedagogisk leder gir henne anerkjennelse via gode tilbakemeldinger. Eksempler på dette som hun gav var et klapp på skuldra etter endt arbeidsdag, eller en sms om kvelden med beskjeder som "takk for en super dag", eller "herlig, vi naila denne dagen" og så videre. Hun sa at slike typer gode tilbakemeldinger, i tillegg til mer spesifikke tilbakemeldinger på godt utført arbeid var noe assistentene fikk stadig vekk. Herzberg ser på slike tilbakemeldinger som motivasjonsfaktorer (i Gotvassli, 2013, s.154), fordi de motiverer til bedre ytelse (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s.260). Han hevder også at lite anerkjennelse kan være årsak til vantrivsel (i Gotvassli, 2013, s.154).

Det virker med andre ord som at pedagogisk leder på denne avdelingen er seg sitt ansvar bevisst på hvordan hun effektivt kan stimulere til bedre motivasjon gjennom det å anerkjenne sine medarbeidere og gi dem masse tilbakemeldinger hele tiden på deres arbeid. Assistenten sier også selv at tilbakemeldinger er det viktigste motivasjonstiltaket overfor henne og at hun selv mener at hun får så mye gode tilbakemeldinger som hun ønsker. Hun sa selv at hun ikke har behov for mer tilbakemeldinger enn det hun får i dag og at hun er fornøyd med pedagogisk leders arbeid med motivasjon på avdelingen. Pedagogisk leder bruker altså gode tilbakemeldinger som et motivasjonsforsterkende tiltak overfor sine medarbeidere og

assistenten sier selv at hun opplever å bli påvirket av dette i positiv retning. Oppsummert kan det konkluderes med at assistenten på denne avdelingen får oppfylt de typiske motivasjonsfaktorene til Herzberg, "følelsen av å få arbeidet gjort, få anerkjennelse, få ansvar og innholdet i selve arbeidet (i Gotvassli, 2013, s.154). Assistenten selv påpeker spesielt hvor viktig anerkjennelse og tilbakemeldinger er for henne, og pedagogisk leder viser at hun også forstår hvor viktig dette er for assistentens motivasjon.

5.0 Avslutning

Min problemstilling for denne bacheloroppgaven har vært: "Hvordan jobber pedagogisk leder med motivasjon blant sine medarbeidere på en barnehageavdeling og hvordan opplever personalet at dette påvirker dem?"

I denne oppgaven har jeg sett på hva det er pedagogisk leder gjør for å motivere sine medarbeidere og i tillegg sett på hvordan medarbeiderne opplever at de blir påvirket av dette arbeidet. Gjennom å intervjuer en pedagogisk leder og en assistent på samme barnehageavdeling, har jeg funnet mange synspunkter om hva som skal til for å motivere de ansatte på en barnehageavdeling. For det første handler dette om å gi medarbeiderne opplevelse av mestring i arbeidet gjennom utfordringer. Samtidig er kompetansenivået til de ansatte her viktig å kartlegge, for at det skal være samsvar mellom utfordringene og kompetansen som de ansatte til enhver tid har. Gjennom utfordringer økes kompetansen og dermed kan neste utfordring også være et hakk høyere enn det forrige. Dernest handler motivasjon om å gi de ansatte selvbestemmelse og en viss råderett over egne arbeidsoppgaver, samtidig som det er viktig for pedagogisk leder å sørge for at de ansatte føler en gruppetilhørighet med hverandre på jobben. Det kanskje viktigste tiltaket for motivasjon, slik mine data reflekterer, er at lederen anerkjenner sine medarbeidere og gir tilstrekkelig med tilbakemeldinger på den jobben de gjør. Her er det viktig med konstruktiv kritikk, men det som er absolutt mest effektivt er å gi medarbeiderne gode tilbakemeldinger på arbeidet de gjør. I mine funn var det dette assistenten sa at var viktigst for henne, samtidig som at ting tyder på at det også er det pedagogisk leder legger mest vekt på i sitt motivasjonsarbeid. I tillegg til dette er det viktig at lederen er klar over sitt ansvar som rollemodell for de ansatte og at hun har omsorg for sine medarbeidere. Pedagogisk leder må kort sagt bry seg om sine medarbeidere for å kunne motivere dem til godt arbeid, for hvis pedagogisk leder ikke bryr seg om dem, vil det også være vanskelig for henne å iverksette de riktige motivasjonstiltakene overfor dem.

Med dette opplever jeg at jeg har fått svar på min problemstilling. Mine funn kommer jeg til å ta med meg videre i mitt fremtidige arbeid som pedagogisk leder. Det er viktig å anerkjenne og sette pris på hverandre i barnehagen og den fremgangen og utviklingen som hver enkelt viser.

Jeg tenker at temaet motivasjon er noe jeg ønsker å studere mer fremover, spesielt hvis jeg skal skrive en masteroppgave. I forhold til dette er det å finne ut hva forskjellig personlighet har å si for hva man blir motivert av, noe jeg absolutt kunne tenkt meg å studere. Er det slik at alle blir motivert på samme måte av de forskjellige faktorene, eller kan det være individuelle forskjeller? Dette er spørsmål jeg ville ha ønsket å få besvart i en slik eventuell masteroppgave.

Litteraturliste

- Askland, L. (2012). *Kontakt med barn*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bergsland, M.D. & Jæger, H. (2014). Bacheloroppgaven. I M. D. Bergsland & H. Jæger (Red.), *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen* (s.51-88). Oslo: Cappelen DAMM AS
- Espedal, G. (2010). *Ros. Om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Gotvassli, K. Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Gotvassli, K.Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Gotvassli, K.Å. & Skogen, E. (2014). Motivasjon og mestring i en lærende barnehage. I S. Mørreaunet, K. Å. Gotvassli, K. H. Moen & E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s.127-146). Bergen: Fagbokforlaget
- Haukedal, W. (2005). Lønn, belønning og innsatsvilje. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger* (s.371-390). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Lundestad, M. (2013a). Ledelse av gruppepsykologiske forhold i personalgrupper. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (s.73-104). Bergen: Fagbokforlaget
- Lundestad, M. (2013b). Ledelse av assistentgruppen i et relasjonelt perspektiv. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (s.73-104). Bergen: Fagbokforlaget

- Melhus, J. M. & Haugen, T. (2006). *Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget
- Meyer, E. S. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Skogen, E. & Haugen, R. (2013). Motivasjon og selvbestemmelse. I E. Skogen (red.), R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (s.117-152). Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Vedlegg 1: Intervjuguide – pedagogisk leder

1. Hvordan jobber du med å motivere assistentene på avdelingen?
 - a. Indre/ytre motivasjon
 - b. Tilbakemeldinger
 - c. Mestring/medvirkning/kompetanse/selvbestemmelse
 - d. Har du eksempler på hvordan du har arbeidet med assistentenes motivasjon i forhold til omstillingsarbeider på avdelingen?
2. Hva har du erfart at motiverer assistentene på avdelingen?
3. I hvilken grad opplever du selv at motivasjonsarbeidet ditt gir resultater hos assistentene?
 - a. Hvordan har du erfart at assistentene blir påvirket av motivasjonsarbeidet ditt?
 - b. Hvordan har du erfart at dette igjen påvirker assistentenes arbeid?
 - i. Kvaliteten på arbeidet deres med barn (oppmerksomhet, tilstedeværelse)
4. Hva synes du er det mest utfordrende ved motivasjonsarbeidet i barnehagen?
5. Er det noe spesielt du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2: Intervjuguide – assistent

1. Hva motiverer deg i ditt daglige arbeid?
 - a. Hvilke faktorer?
 - b. Indre/ytre motivasjon
 - c. Tilbakemeldinger
 - d. Mestring/medvirkning/kompetanse/selvbestemmelse
2. Hvordan opplever du at pedagogisk leder arbeider med motivasjon på avdelingen?
 - a. Hvordan opplever du at dette arbeidet påvirker deg?
 - b. Opplever du at dette arbeidet har noen effekt på din motivasjon i jobben?
3. Hvordan kunne du ønsket deg at pedagogisk leder arbeidet med motivasjon i forhold til akkurat deg?
 - a. Noe annerledes enn i dag?
 - b. Skulle du ønske at det ble jobbet mer med motivasjon på avdelingen?
4. Er det noe spesielt du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Samtykkeskjema

Til

Dato 8.februar 2016

Forespørsel om deltakelse i intervju med student, til bruk i bacheloroppgave.

Jeg er tredjeårsstudent ved Dronning Mauds Minne Høgskole, barnehagelærerutdanningen og skal skrive bacheloroppgave våren 2016.

Temaet for oppgaven er motivasjon. det jeg ønsker å undersøke er hvordan en pedagogisk leder arbeider med motivasjon blant assistentene på en avdeling og i tillegg undersøke hvordan dette arbeidet oppleves av en assistent på avdelingen. Jeg ønsker både å snakke om erfaringene og meningene til begge i forhold til motivasjonsarbeid. Intervjuene skal ikke gjøres samtidig, men vil foregå hver for seg på tidspunkter vi avtaler.

Intervjuene vil bli tatt opp på lydfil på en diktafon uten tilgang til internett/telefon og lignende, og deretter transkriberes. Jeg vil anslå at hvert intervju vil ta mellom en halv time og en hel time i lengde. Lydfilene er det utelukkende student som kommer til å ha tilgang til og disse vil bli slettet så snart de har blitt transkribert, noe som vil bli gjort så snart som mulig etter at intervjuene er gjennomførte. Intervjuobjektene vil anonymiseres fullstendig og heller ikke navn på barnehage, eller annet som kan avsløre intervjuobjektens identitet vil bli avslørt. I bacheloroppgaven vil det bli tatt med utdrag fra transkripsjonene av intervjuene. Lydfilene fra intervjuene vil behandles med full konfidensialitet, noe som inkluderer at de ikke kommer til å bli overført til andre medier. De vil etter transkriberingen slettes.

Ved å underskrive dette samtykkeskjemaet sier du ja til å være med på intervju, der utdrag fra transkripsjonen vil bli tatt med i en bacheloroppgave. Du har likevel full mulighet til å kunne trekke deg fra studien når som helst, også etter at intervjuet er gjennomført, uten noen som helst grunn. Skulle du gjøre dette, vil ditt bidrag til bacheloroppgaven ikke brukes i hele tatt og umiddelbart slettes.

Mine veiledere til oppgaven er:

Anne Dagfrid Svendsen

Vibeke Glaser

Med vennlig hilsen

Geir Kjærland

.....
Jeg samtykker med dette å delta i intervju med student, til bruk i bacheloroppgave.

.....
Sted/Dato

.....
Underskrift