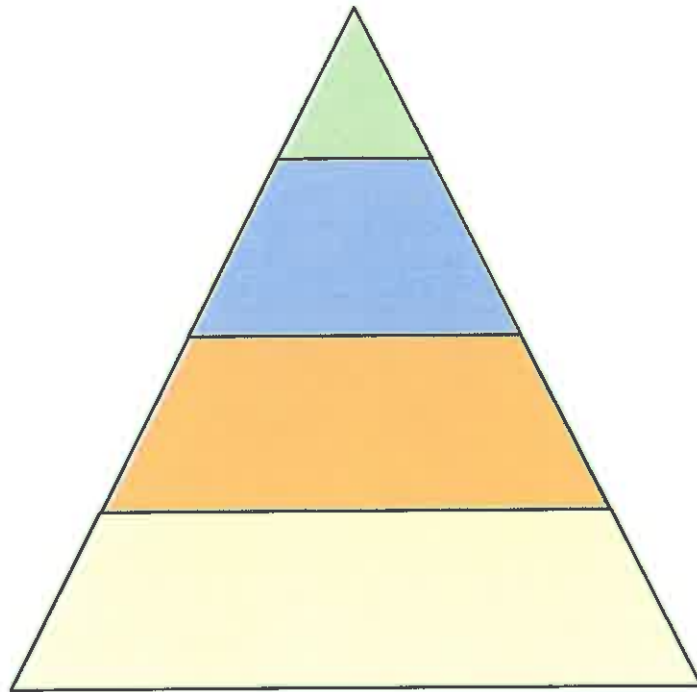




**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING



# Motivasjonskraft i barnehagen

Ingelinn Cathrine Wiig

Dronning Mauds Minne Høgskole 2015

524

## Forord

Jeg vil først benytte anledningen til å takke informantene i denne bacheloroppgaven. Tusen takk for at dere var villige til å stille opp og fortelle om hvordan dere opplever motivasjonskraft i barnehagen, og hvordan dere motiverer hverandre i arbeidslivet. Videre vil jeg takke mine veiledere for god veiledning gjennom prosessen med å skrive bacheloroppgaven. Deres raske og gode tilbakemeldinger har vært til stor hjelp for meg. Så vil jeg takke mine foreldre for god støtte og mange fine råd gjennom studietiden. Jeg vil også takke min kjære studievenninne Maria Vårvik, som har vært en god støttespiller, inspirasjon og kilde til refleksjon gjennom hele prosessen og studietiden for øvrig. Du er fantastisk!

Trondheim, april 2015  
Ingelinn Cathrine Wiig

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning .....	2
2. Problemstilling .....	3
2.1 Avgrensning .....	3
3. Teori .....	3
3.1 Hva er motivasjon .....	4
3.2 Jobbkarakteristika – Motivasjon gjennom arbeidsorganisering .....	5
3.3 Herzbergs motivasjonsteori .....	6
3.4 McClellands behovsteori .....	7
3.5 Motivasjon hos personalet .....	7
3.6 Leders ansvar for motivasjon .....	8
3.7 Sti-mål-teorien .....	10
4. Metode .....	11
4.1 Valg av metode .....	14
4.2 Forskningsprosessen .....	14
4.3 Gjennomføring av intervju .....	15
4.4 Utvelgelse .....	15
4.5 Dataanalyse og rapportering .....	16
4.6 Metodekritisk refleksjon .....	16
5. Funn og drøfting .....	17
5.1 Arbeidserfaring og stillingsbakgrunn hos informantene .....	17
5.2 Informantenes opplevelse av sine medarbeideres motivasjon .....	18
5.3 Erfaringer med bevisst/ubevisst motivasjonsarbeid .....	18
5.4 Hvordan personalet motiverer hverandre .....	20
5.5 Hva som motiverer informantene .....	21
5.6 Hvordan assistent vurderer at leder kan bidra til motivasjon, og hennes erfaringer med leders motivering .....	24
5.7 Hva pedagogisk leder tror motiverer sine ansatte .....	25
5.8 Pedagogisk leders og fagleders erfaring med å motivere sine medarbeidere .....	27
5.9 Hvordan pedagogisk leder og fagleder tror sin evne til å motivere egne medarbeidere får betydning for arbeidet som gjøres i barnehagen .....	29
6. Avslutning .....	30
7. Referanseliste .....	33
Vedlegg .....	34

## 1. Innledning

Motivasjon er et begrep jeg har reflektert mye rundt. Jeg har søkt bevissthet rundt mine motiver for å handle i ulike sammenhenger, og har tenkt at dette vil være en verdifull innsikt for hvordan jeg som snart nyutdannet pedagogisk leder kan bidra til å motivere mine medarbeidere. Jeg vil da ifølge rammeplanen (2011) som pedagogisk leder få et ansvar for å veilede personalet til en felles forståelse av barnehagens oppgaver og ansvar, og for i samarbeid med personalet oppfylle kravene og målene for barnehagens innhold og oppgaver (Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, 2011, s 21-22). En tidlig antagelse hos meg vedrørende motivasjon, var at det som motiverer meg også er faktorer som vil motivere andre. Etter å ha fordypet meg i motivasjonsteorier, observert i praksis og reflektert rundt begrepet motivasjon, har jeg sett at det selvsagt kan være helt ulike faktorer som motiverer hvert enkelt individ. Gjennom førskolelærerutdanningen har det vært stort fokus på hvordan man skal se og behandle barn ut ifra deres individuelle behov og forutsetninger. For å avdekke motivasjonsfaktorer og bidra til å skape motiverte medarbeidere, mener jeg at jeg må ha en slik holdning også overfor personalet, og innse at faktorer som motiverer den ene, kan være andre enn faktorene som motiverer den neste. Med denne forståelsen mener jeg det er viktig at pedagogisk leder har god kunnskap om motivasjon for å kunne avdekke faktorer som motiverer den enkelte, og for dermed å kunne bidra best mulig til motivasjon hos personalet.

Min interesse for motivasjonstemaet økte under forelesning om Herzbergs motivasjonsteori. Hans motivasjonsmodell inspirerte meg, og jeg reflekterte over hvordan den kunne relateres til de fleste typer arbeid. Dermed kunne jeg identifisere meg med faktorene i modellen ut ifra min varierte arbeidserfaring, samt mine tre praksisperioder i barnehage. Med stadig fokus på kvalitet i barnehagen, og med en formening om at motivasjonskraft kan øke arbeidsinnsatsen, vil arbeid med motivasjon være viktig for kvalitet og måloppnåelse. Dette blir mitt utgangspunkt for min bacheloroppgave.

## 2. Problemstilling

Det foreliggende arbeid har som hensikt å svare på følgende problemstilling:

Hva motiverer barnehageansatte, og hvordan kan pedagogisk leder bidra til å motivere sine medarbeidere?

### 2.1 Avgrensning

For å svare på problemstillingen vil oppgaven ta for seg ulike motivasjonsfaktorer, motivasjonsteorier som gjenspeiler funnene, og hvordan leder på best mulig måte kan legge til rette for og bidra til motivasjon hos sine medarbeidere. Motivasjonen til å handle er påvirket av et mangfold av ulike faktorer som kan reduseres til et avgrenset sett av grunnleggende faktorer ved hjelp av oversiktlige modeller (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 69). Oppgaven vil gjøre rede for motivasjonsmodeller som underbygger og støtter meg i drøftingen av funnene, hvilket betyr at motivasjonsteorier som ikke gjenspeiler mine funn, heller ikke blir med i oppgaven. Videre har jeg foretatt et utvalg relevant teori som vil brukes i drøftingen av hva som motiverer ansatte og hvordan pedagogisk leder kan bidra til motivasjon hos personalet.

## 3. Teori

Rammeplanen (2011) beskriver at styrer og pedagogisk leder har ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens innhold og oppgaver, og for å veilede personalet slik at alle får en felles forståelse av barnehagens oppgaver og ansvar. For at barnehagen skal være rustet til å møte nye krav og utfordringer, må den være en lærende organisasjon, og som en pedagogisk samfunnsinstitusjon må den også være i endring og utvikling (*Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*, 2011, s 21-22). Altså er lederne ansvarlige for at dem selv i samarbeid med personalet oppfyller kravene og målene for barnehagens innhold og oppgaver. Til min bachelor oppgave knytter jeg dette til hvordan man som leder kan motivere personalet til disse oppgavene og til det helhetlige arbeidet som hører til barnehageyrket. For å svare på problemstillingen om hva som motiverer barnehageansatte og hvordan pedagogisk leder kan bidra til motivasjon i personalgruppa, vil jeg belyse noen momenter som legger til rette for en slik forståelse. Først vil jeg definere hva motivasjon er, deretter redegjøre for noen utvalgte motivasjonsteorier og motivasjonsmodeller som er relevante for mine funn. Videre vil kapittelet belyse motivasjon hos personalet, samt leders ansvar for å tilrettelegge for motivasjon.

### 3.1 Hva er motivasjon

Motivasjon handler om hvilke drivkrefter som får oss til å handle. Når vi undrer oss over hvorfor folk handler som de gjør er vi opptatt av å forklare årsakene til menneskers atferd. Vi kan trekke ordet motiv ut av begrepet motivasjon, og er dermed opptatt av å finne motivet, målet og hensikten vi har for våre handlinger. Hovedkriteriene for motivasjon er aktivering, retning, opprettholdelse og intensitet. Motivasjon kan defineres som de sosiale, psykologiske og biologiske faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s 67).

Motivasjonen til å handle er påvirket av et mangfold av ulike faktorer. Mangfoldet kan reduseres til et avgrenset sett av grunnleggende faktorer ved hjelp av oversiktlige modeller. Det er utviklet en rammemodell som gir en oversikt over de viktigste faktorene, og i denne skilles det mellom indre og ytre påvirkningsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 69).

Noen teorier mener at i tillegg til biologiske behov (sult, tørst og lignende) er indre behovsfaktorer også knyttet til intellektuell og estetisk tilfredsstillelse, sosial tilknytning, anerkjennelse, selvtillit og personlig vekst (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 69).

Motivasjon betyr mye for jobbytelse, men vi er også avhengig av de indre faktorene som ferdigheter, evne og kunnskaper for å kunne utføre jobben på en tilfredsstillende måte. For en leder kan det være utfordrende å tilrettelegge arbeidsoppgaver som dekker de aktuelle faktorene ut fra den enkeltes forutsetninger og behov. «Det er en utfordring for ledelsen å tilrettelegge arbeidsoppgavene på en slik måte at de er innenfor rekkevidde av vår faktiske kompetanse og gjerne i tillegg byr på rimelige utfordringer som muliggjør at individet kan oppleve tilfredsstillelse gjennom konstruktiv vekst og selvutvikling.» (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s.69). Denne teorien vil jeg gjøre nærmere rede for senere i kapittelet i sammenheng med *flytsonen*.

Ytre faktorer handler om sosiale betingelser i den gitte situasjon. Kvaliteten på jobbytelsen preges også av ytre forhold knyttet til arbeidsmiljø i form av psykososiale forhold i grad av trivsel i et sosialt arbeidsmiljø, og fysisk arbeidsmiljø (teknisk kvalitet, støy, lys og andre ergonomiske forhold) (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s.69).

Ytre motivasjon er når kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Den har mer instrumentell verdi og er ikke direkte knyttet til egen interesse. Er man ytre motivert ser man mer på konsekvensene av handlingene og ser om man oppnår noen form for belønning eller unngår straff. Status og materiell belønning er motiver for ytre motivasjon, men det kan også

være symbolsk belønning for eksempel i form av ros fra leder om godt utført arbeid. Det er muligheten for fremtidig belønning som skaper motivasjon, da det man allerede har i liten grad er motiverende (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253-254).

Indre motivasjon er når kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet. Er vi indre motivert gjør vi noe for vår egen tilfredsstillelser skyld og jobber med noe som genuint interesserer oss. Indre motivasjon stimulerer kreativitet og gir en høyere grad av læring. Viktige betingelser for å fremme indre motivasjon er kompetansebekreftelse gjennom anerkjennelse og tilbakemeldinger, følelse av sosial tilhørighet og opplevelse av selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 1996). I denne formuleringen ser vi at sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon er mer kompleks enn at det enkelt lar seg skille mellom ytre- og indre motivasjon, men i denne oppgaven er jeg mest interessert i hvilken erfaring mine informanter har med motivasjonsarbeid i barnehagen.

### 3.2 Jobbkarakteristika – Motivasjon gjennom arbeidsorganisering

Jobbkarakteristika-modellen utviklet av Hackman og Oldham, dreier seg om at motivasjonselementene ligger i selve jobben (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Hensikten med modellen er å bygge opp en jobb på en slik måte at den gir best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. Det sentrale siktemålet for modellen er hvordan jobber bør utformes for å legge til rette for at mennesker kan anvende sine ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.262). Det praktiske målet er å stimulere den enkelte arbeidstakers vekstbehov med et bedre utgangspunkt for å tilrettelegge arbeidsoppgaver. Teorien peker på sentrale trekk man antar å være relevant for alle jobber. Jo mer en jobb er preget av disse trekkene, desto mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet. Noen sentrale trekk er:

1. **Variasjon i ferdigheter:** handler om i hvilken grad jobben tilbyr individet å bruke forskjellige ferdigheter, kunnskaper og evner. Det antas her at det er motivasjonsengasjerende dersom jobben krever varierte ferdigheter.
2. **Oppgaveidentitet:** handler om i hvilken grad jobben går ut på å utføre arbeidet (om man skal gjøre et helt eller delt stykke arbeid).
3. **Oppgavebetydning:** dreier seg om i hvilken grad den ansatte ser en større mening med jobben den gjør.
4. **Autonomi:** dreier seg om medbestemmelse.

5. Tilbakemelding: i hvilken grad vi får informasjon om resultatene av arbeidet vi gjør. Det er av stor betydning at leder gir sine medarbeidere tilbakemeldinger om utførelse og fremgang i arbeidet.

«Jo bedre oppgaven skårer på disse fem forholdene, desto større motivasjonspotensial har jobben.» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.264). Gotvassli gjør også rede for denne modellen og sier videre at arbeidets motivasjonspotensial bestemmes av variasjonen i arbeidet, identiteten vi har til det og hvilken betydning det har for oss (Gotvassli, 2004, s.191). Dette har gitt meg grunnlag for tema om hva som motiverer personalet og hvordan leder jobber med motivasjon i intervjuguiden.

### 3.3 Herzbergs motivasjonsteori

Herzberg utviklet en motivasjonsteori om at ansatte som trives vil være en motivert og produktiv medarbeider. Respondentene til undersøkelsen beskrev hva som førte til arbeidstrivsel og hva som førte til mistrivsel hos dem selv. Analysen av resultatene viste at trivselsfaktorene var andre enn faktorene som førte til mistrivsel. «Ansattes tilfredshet i arbeidslivet viste seg å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet.» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260). Dermed fant han grunnlaget for å skille mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, også kalt tofaktorteorien.

Arbeidsoppgavens karakter, ansvar (kontroll over egen arbeidssituasjon), prestasjoner og tilfredshet ved godt utført arbeid, anerkjennelse, forfremmelse og vekst er motivasjonsfaktorer, og virker fremmende på jobbtrivsel. De skaper trivsel i den grad de er representert, men ikke mistrivsel dersom de ikke er representert.

Bedriftens politikk og administrative systemer, lederstil (rettferdig yrkeskompetent leder som er villig til å delegere ansvar), mellommenneskelige forhold (gode sosiale relasjoner), oppgavens arbeidsforhold, lønn, status, sikkerhet i jobben og privatliv (positive forhold som påvirker privatlivet) er hygiene faktorer. Disse utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser. De skaper mistrivsel dersom de ikke er tilstede, men ikke trivsel dersom de er tilstede.

Det har blitt stilt kritikk til denne metoden fordi folk har en tendens til å skyld på andre eller omgivelsene når de ikke lykkes i å oppnå gode resultater, og omvendt ta æren for gode



resultater ved å vise til egen innsats (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 262). Herzberg foreslo følgende praktiske tiltak for å fremme motivasjon og ytelse i arbeidslivet ut ifra denne forskningen: å utfordre arbeidstakeren, erstatte vanskelige/kjedelige oppgaver med maskiner, utvide jobben med flere oppgaver for å skape variasjon og å benytte jobbrotasjon (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 88-90).

Også Gotvassli (2004) peker på behovene for variasjon, læring, autonomi, anseelse, et meningsfylt arbeid og behovet for at jobben kan føre til framtidige ønsker (må, ifølge han, ikke innebære avansement) som viktige kriterier for motivasjon. I disse kriteriene som han legger fram kjenner vi igjen trekk både fra Herzberg og Maslows teorier. (Gotvassli, 2004, s. 190). Jeg har derfor spurt informantene om hva som motiverer dem i jobben, deres erfaringer med motivasjonsarbeid og deres erfaringer med leders bidrag til motivasjon hos personalet (Vedlegg).

### 3.4 McClellands behovsteori

McClelland forklarer i sin behovsteori at prestasjonsmotivasjon kan ses som uttrykk for en indre motivasjonskilde som består av følgende to hovedkomponenter: 1. Et velvillig ønske om å gå løs på utfordrende oppgaver med et ønske om fremgang og suksess. 2. Frykt eller angst for å mislykkes. «I teorien blir det forutsatt at en person som skal prestere noe, alltid blir dratt mellom disse to kreftene. Den totale oppgavemotivasjonen blir dermed resultatet av tendensen til å søke suksess, og den motsatte tendensen til å unngå å feile.» (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s.76).

### 3.5 Motivasjon hos personalet

Meyer (2005) beskriver en situasjon der styrer syntes sine medarbeidere var tunge å spille på lag med, da de stadig valgte ikke å delta på styrers opplegg som var frivillige.

Uoverensstemmelser oppsto mellom partene da de ansatte ikke ble tatt med på råd under bestemmelser, noe som førte til at de trakk seg unna valgfrie oppgaver. Dette kan ses som et eksempel på faktorer som kan motarbeide motivasjon hos personalet. Det kan i motsatt tilfelle bidra til motiverte og solidariske ansatte i personalgrupper som er preget av et godt arbeidsmiljø. «Personalets motivasjon har stor betydning for arbeidsmiljøet. Godt motiverte medarbeidere tar et selvstendig ansvar, og er solidariske med barnehagens intensjoner og

mål» (Meyer, 2005, s. 126). Også Gotvassli understreker at medvirkning i beslutningsprosesser bidrar til å øke medarbeidernes forpliktende engasjement (Gotvassli, 2004, s. 194). Dette er også en sentral faktor (autonomi/medbestemmelse) i jobbkarakteristika-modellen. I forhold til medbestemmelse, formulerer rammeplanen at det skal legges til rette for best mulig medvirkning, ikke bare fra barna, men også fra barnehagens personale, foreldre og eiere i planlegging, dokumentasjon og vurdering av barnehagens pedagogiske virksomhet (Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, 2011, s 53).

Det er ulike grunner til at mennesker ønsker å jobbe med barn. «Uansett grunn er min erfaring at barnehager som satser på å utvikle et godt læringsmiljø, gode relasjonelle forhold og rom for faglige og meningsfulle diskusjoner, vekker og vedlikeholder medarbeidernes motivasjon» (Meyer, 2005, s. 127). Dette henger sammen med trivsel og at arbeidet bidrar til kunnskap som får betydning på et relasjonelt, faglig og personlig plan. Altså er arbeidsmiljø, trivsel og motivasjon viktig, i tillegg til en faglig bevisst leder. «På samme måten er det vanskelig å bevare egen entusiasme hvis arbeidsmiljøet i for liten grad er preget av en faglig bevisst leder og motiverte medarbeidere» (Meyer, 2005, s. 127). Arbeidsmiljø er en motivasjonsfaktor i seg selv, og den bør kjennetegnes av en pedagogikk man kan identifisere seg med og tro på. I tillegg avhenger engasjementet av faglig satsning som utfordrer, de ansatte til å utvikle og bruke egne ressurser. (Meyer, 2005, s. 128).

### 3.6 Leders ansvar for motivasjon

HRM er forkortelsen til begrepet «Human Resource Management» (norsk: personalpolitikk og personaladministrasjon). HRM handler om organisasjonens iverksettende tiltak for å utvikle, motivere og holde på sine ansatte. Motiverte medarbeidere ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen og tar i bruk sine ferdigheter. Langsiktig konkurransefortrinn, operative og økonomiske fordeler kan oppnås hos organisasjoner med motiverte ansatte. Vi tilbringer mye tid av livet på jobb, og er derfor en viktig arena der mennesker lever og utvikler seg. «Det er i seg selv en viktig verdi at mennesker skal ha det godt på arbeidsplassen, ikke bare i den forstand at man ikke skal mistrives eller ikke bli utnyttet, men også at det skal være et sted forbundet med positive opplevelser og mulighet for personlig vekst og utvikling.» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 242).

Det hører mange viktige oppgaver med til personallederfunksjonen. Blant disse er å motivere de ansatte og å skape et godt arbeidsmiljø. «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.» (Gotvassli, 2004, s. 190). Medarbeidersamtaler er svært nyttig for å kunne si noe om arbeidsmiljøet, samt avdekke hver enkelt ansatts kunnskap, trivsel, interesser og motivasjon (Larsen & Sloten, 2011, s. 209). Kommunikasjon er spesielt viktig i denne sammenheng, og det kan være både vanskelig og utfordrende. «Ledelse innebærer sosial kompetanse på svært mange nivåer. Det samme gjør veiledning. Samhandling og kommunikasjon er en vanskelig og utfordrende del av vårt virke og av det daglige arbeidet.» (Kvistad & Søbstad, 2013, s. 119).

Personlige forutsetninger har stor betydning for hvilke utfordringer de ansatte velger å ta, og mange unngår situasjoner de er redde for å ikke lykkes med. Mange trenger tilbakemeldinger på egne prestasjoner og er beskjedne på egne vegne. «En leder som ser og anerkjenner det medarbeidere gjør og mestrer, kan stimulere og få frem ressurser de har. Å bli positivt bekreftet betyr at noen *ser* det jeg gjør.» (Meyer, 2005, s. 130-131). Offentlig bekreftelse og ros er godt for selvfølelsen i tillegg til at det gir en god smitteeffekt og ansporer andre. Medarbeiderens kompetanse for arbeidet må være kjent for at leder skal kunne tilpasse sin lederstil. Gjennom observasjon og kommunikasjon kan leder avdekke sider hos den ansatte som gjør det mulig å vite noe om den ansattes forutsetninger (Larsen & Sloten, 2011, s. 214-215). Man bør ikke gå løs på utfordringer før forutsetningene for å klare det er til stede, noe som først og fremst avhenger av egen motivasjon og trening. «Å utvikle et godt arbeidsmiljø eller å arbeide for å bli en bedre yrkesutøver handler om å utvikle oss i flytsonen mellom utfordringer og forutsetninger.» (Irgens, 2010, s. 117). Altså må vi etterstrebe en sammenheng mellom disse. Vi kan oppleve angst og handlingslammelse hvis utfordringene blir for store i forhold til våre forutsetninger, og kjedsomhet hvis omvendt. «Hvis utfordringene blir for små i forhold til våre forutsetninger, kan vi oppleve frustrasjon, kjedsomhet og motivasjonssvikt.» (Irgens, 2010, s. 117). Også Larsen & Sloten (2011) beskriver flytsonen der sammenhengen mellom oppgave og ferdighet forklares. «En god leder gir sine medarbeidere oppgaver og frihet i arbeidet tilpasset deres ferdighetsnivå. Vi sier at medarbeideren får brukt sine ferdigheter optimalt og befinner seg i flytsonen.» (Larsen & Sloten, 2011, s. 214). Dette understreker også Gotvassli (2004) når han sier at ansvar og utfordringer må stå i forhold til ferdigheter.

Det er viktig å betrakte gjensidigheten i relasjonen mellom leder og ansatt. «En leder som ser sine ansatte og som bereder grunnen for egenutvikling og læring og lar medarbeiderne være dypt involvert i samskapte prosesser, vil kunne høste gode resultater på dette området.» (Kvistad & Søbstad, 2013, s. 170). I tillegg er engasjerte medarbeidere motiverende for den pedagogiske ledelsen. «Men uten ledelse som ser, bekrefter og motiverer sine dyktige medarbeidere vil den enkelte ansattes egenutvikling heller ikke skje.» (Kvistad & Søbstad, 2013, s. 170).

Meyer (2005) beskriver hvordan leders evne til å skape oppmerksomhet rundt personalets engasjement og interesser er viktig for motivasjonen, og at tillit og handlefrihet ikke automatisk skaper større motivasjon. At en med «grønne fingre» får ansvar for sine interesser som for eksempel kompost, og at en estetisk kreativ interessert får ansvar innen dette, handler om å se hva som engasjerer og sørge for at de får brukt sine ressurser. (Meyer, 2005, s. 131).

En del av leders ansvarsoppgaver er delegering av oppgaver, noe som kan representere tillitserklæringer og bidra til variasjon og ny innsikt. Delegeringen kan både ha et avlastende mål for leder, og det kan være et ledd i personalets kompetanseutvikling. «Den ene begrunnelsen for delegering er ikke mer høyverdig enn den andre. Alle har et medansvar for barnehagens organisering og virksomhet.» (Meyer, 2005, s. 139).

Kvistad & Søbstad beskriver at de gjennom et prosjekt fikk svar fra ledere at de anså respekt for kompetanse, potensial, likeverd, bekreftelse, raushet og inkludering som viktige væremåter vedrørende egen pedagogiske ledelse i relasjon til sine medarbeidere (Kvistad & Søbstad, 2013, s. 171).

To nøkkelord for ledelse er sosial innflytelse og måloppnåelse. Ledelse oppstår når en person har innflytelse over en gruppe av underordnede. Ledelse er ikke bare sosial innflytelse, da innflytelsen også må ha en praktisk hensikt. «Denne praktiske hensikten er i sitt kjernepunkt knyttet til måloppnåelse. Lederens sentrale oppgaver er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt for arbeidet.» (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 350-351).

### 3.7 Sti-mål-teorien

Robert House utviklet sti-mål-teorien. Den markerer betydningen av leders oppgave når det kommer til å finne de beste veiene for å hjelpe medarbeiderne fram til gruppens mål og

oppgaver. Teorien bygger systematisk på forventningsteorien om motivasjon, og den legger meget stor vekt på leders ansvar for å motivere sine medarbeidere. «Ved å overføre motivasjonsprinsippene i denne teorien til ledelse antar House at man kan oppnå sterkt motiverte medarbeidere som er i stand til å legge inn stor innsats i jobben og nå sine målsettinger.» (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 367-368). For å skape en slik gunstig arbeidssituasjon beskriver han tre hovedretningslinjer som en leder bør følge: Å kartlegge medarbeiders behov, å anerkjenne medarbeider for godt utført arbeid og å vite sikkert at medarbeider har tro på måloppnåelse. Til å motivere medarbeiderne for jobben peker House på fire typer atferd. Å gi retning (vise hvilke oppgaver som skal løses), å gi støtte (vise at man bryr seg), å gi medbestemmelse (la delta i beslutningsprosessen) og å gi målsetting (sette høye men overkommelige mål) (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 368-369).

#### 4. Metode

Når vi bruker en metode, betyr det at vi følger en bestemt vei mot et mål.

«Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og i den store verden ser ut, og vi må da gå metodisk til verks» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 29). Samfunnsvitenskapelig metode forstås som den metoden vi anvender for å skaffe informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen vi innhenter skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige prosesser og forhold. En sentral del av empirisk forskning er å samle inn, analysere og tolke data. «De viktigste kjennetegnene ved metode / empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 29).

Ved å følge metodelæren kan vi dra nytte av tidligere forskeres erfaringer, noe som også hjelper oss til å motstå fristelsen til å benytte oss av fremgangsmåter som øker sjansen for å få de resultatene vi selv ønsker oss fra undersøkelsen. Ved hjelp av metodelæren kan vi treffe hensiktsmessige valg, og den kan gi oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av valgene vi tar (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010). Dette har jeg vært oppmerksom på under min forskning om motivasjon. Dette innebærer slik jeg ser det å ta utgangspunkt i mine meninger og tanker om hva som motiverer meg og hva jeg forestiller meg at andre motiveres av. Ved hjelp av metoden kan jeg innhente andres meninger om tema, og dermed mer treffsikre funn, som er uavhengige av mine egne tanker og forventninger. «Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke»

(Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 29). Etter som vi er tilbøyelig til å trekke raske konklusjoner om sammenhenger i det daglige, vil vi ved hjelp av metodelæren redusere innflytelsen av dette gjennom å benytte en bestemt metode som gjør det mulig å sannsynliggjøre om våre antakelser stemmer. Fordi vi må benytte en metode som kan gi oss belegg for våre antakelser, er det ikke tilstrekkelig om vi baserer oss på egne oppfatninger eller medieoppslag. «På samme måte som politiet har sine prosedyrer for å *etterforske* (!) og samle eventuelle bevis, er også samfunnsforskere etterforskere. De har sine metoder for å finne *belegg* for sine konklusjoner» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 30). En viktig regel for forskere er at fornuften må ha forrang foran følelser. Altså må vi bruke hodet, og ikke hjertet. Grunnleggende metodekunnskap er viktig for meg i mitt forskningsprosjekt da det kan hjelpe meg til å lese og forstå forskningsresultatene på en kritisk måte. Det er mennesker som er samfunnsforskningens studiefelt. Menneskene har et mangfold av meninger og oppfatninger om seg selv og andre, og disse er ikke stabile, men stadig under endring (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010). Det er den sosiale virkeligheten som er det samfunnsvitenskapelige studieemnet, og den dreier om samhandling mellom mennesker. Det er en ny kunnskap om denne virkeligheten vi har til hensikt å finne. Teori og data er sentrale begreper innunder dette, samt empiri og data som er hjørnesteinene i empirisk samfunnsforskning (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 35). Den virkeligheten folk opplever, altså hverdagsvirkeligheten, er samfunnsvitenskapens utgangspunkt. Fordi virkeligheten består av forskjellige gjenstander, samhandlinger, mennesker, fortolkninger og erfaringer som mennesker oppfatter ulikt, er den svært kompleks. «All samfunnsforskning dreier seg om å undersøke folks virkelighet» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 35).

Data utgjør bindeleddet mellom virkeligheten og analysen vi gjør av den. «Når virkeligheten observeres og på en eller annen måte registreres, er virkeligheten blitt data. En persons alder, høyde, vekt og bosted er eksempler på opplagte og lett registrerbare data» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 36). Data er i tillegg mye mer enn det opplagte. Faktisk er det også mulig å registrere fenomener som sjalusi og indre motivasjon gjennom studier av data.

Empiri brukes i forskning, og betyr forsøk eller prøve. «Empiri er utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke syensing» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s.36). Data og empiri kan brukes som synonyme, og det er viktig å huske på at disse begrepene ikke *er* selve virkeligheten, da virkeligheten som nevnt er kompleks og omfattende.

«Data er mer eller mindre vellykkede *representasjoner* av virkeligheten» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 36).

Det skilles også mellom harde og myke fakta i samfunnsvitenskapen. Forenklet sett, kan vi si at harde data representerer data som kan registreres ved hjelp av tall (alder, dato, kjønn).

Myke data er de data som foreligger i form av tekst, lyd eller bilde. I denne sammenheng kan vi også skille mellom myk og hard virkelighet, der vi begrunner den som hard eller myk utfra hvordan virkeligheten vi undersøker er å oppfatte. Skal vi for eksempel undersøke motivene bak folks handlinger, kan vi kalle virkeligheten vi undersøker for myk, mens vi kan anse den som hard dersom vi for eksempel skal ta for oss medlemmers alder (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 37).

Det er forskjellige kombinasjoner av direkte registrerbar virkelighet og diffus virkelighet, og av myke og harde fakta. I min forskning om motivasjon hos personalgruppa, vil jeg undersøke en diffus virkelighet ved hjelp av myke data. «Folks motiver for å handle som de gjør, er mentale tilstander som ikke er direkte observerbare» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s.37). Jeg mener myke fakta er nødvendig for å avdekke hvert spørsmål i dybden, fordi hver informant kan ha personlige og forskjellige årsaker til hva som motiverer dem i jobben. Det ville vært mulig å undersøkt den diffuse virkeligheten ved hjelp av harde fakta dersom jeg ved hjelp av en spørreskjemaundersøkelse lot informantene besvare standardiserte spørsmål med ferdige svaralternativer. Jeg mener allikevel at myke fakta er mest holdbart å benytte i forskningen på dette temaet, da jeg vil være sikrere på at jeg treffer hver enkelt informants oppriktige begrunnelse for deres motivasjon (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s.38).

Data er avhengig av forforståelse, noe som er helt nødvendig for å forstå virkeligheten. «Alle mennesker møter verden med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, som vi, svært ofte ubevisst, bruker til å tolke det som skjer rundt oss» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 38). Som forsker har man et ansvar, og må være seg bevisst som en utvelgende aktør at data som brukes kan være påvirket av forskerens forhåndsoppfatninger. «Dette er forhold som det må redegjøres for når forskeren formidler resultatene fra sin forskning» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 40).

Datas pålitelighet er et grunnleggende spørsmål i all forskning. «På forskningsspråket betegnes dette som *reliabilitet*, fra det engelske *reliability*, som betyr *pålitelighet*» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 40). Reliabilitet knytter seg til dataenes

nøyaktighet og måten de samles inn og bearbeides på. Jeg vurderer ut ifra mine forutsetninger for denne oppgaven at reliabiliteten er god. Dette mener jeg fordi mine tre informanter har mange like meninger på spørsmål som dreier seg om motivasjonen i barnehagen.

En teori kan defineres som en generell påstand om virkeligheten. I vitenskapelig sammenheng må teorier vise til regelmessige mønstre, og kan ikke bygge på flyktige hendelser og oppfatninger. (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 41).

Begrepet validitet, eller validity som det heter på engelsk, betyr gyldighet. Et sentralt spørsmål vedrørende valens er hvor godt, eller relevant data representerer fenomenet. Relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene, handler om begrepsvaliditet. Validitetsvurderingen dreier seg her om hvorvidt dataene er gode (valide) representasjoner av det generelle fenomenet (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 69-70). Fordi jeg skal undersøke motivasjon i barnehagen, mener jeg det er relevant at jeg benytter informanter som har barnehagestilling, og vurderer dermed at validiteten er god.

### 4.1 Valg av metode

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning refereres det gjerne til to hovedgreiner; kvalitativ og kvantitativ metode. Mens man i kvantitativ metode er opptatt av å kartlegge utbredelse gjennom å telle opp fenomener (for eksempel gjennom spørreundersøkelser), handler kvalitativ metode om å innhente mer detaljert og nyansert informasjon. Med kvalitativ metode kan vi se etter spesielle mønstre og belyse folks meninger framfor å telle opp hendelser. Kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn ved fenomenet som studeres. En slik metode er særlig hensiktsmessig når vi undersøker fenomener som vi ønsker å forstå mer grundig (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010). Jeg har valgt å anvende kvalitativ metode i mitt forskningsprosjekt fordi jeg mener min problemstilling krever at jeg går i dybden av funnene for å forstå og drøfte dem på best mulig måte.

### 4.2 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen går vanligvis over følgende fire faser: forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.



Forberedelse: Utgangspunktet for forskningen er nysgjerrighet, der man ønsker å få mer kunnskap om temaet og å finne svar på ett eller flere spørsmål derunder. Problemstillingene bør være nøyte gjennomtenkte, og det å sette seg inn i relevant litteratur er en sentral del av dette arbeidet. I den forberedende fasen bør man ta stilling til formålet med undersøkelsen, hva den skal bidra med og hvorfor man ønsker å gjennomføre den. En undersøkelse kan ha ett eller flere bestemte mål, der man både kan ha som mål å beskrive et fenomen i tillegg til å forstå det (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 32). Målet jeg har hatt som utgangspunkt for min undersøkelse har vært å få mer kunnskap om motivasjonens betydning for arbeidet i barnehagen.

### 4.3 Gjennomføring av intervju

«Forskning skiller seg fra hverdagslige vurderinger ved at det må samles inn dokumentasjon, eller data, som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s. 33). Forskeren må vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen, ta stilling til utvalgsstørrelse (antall informanter), utvalgsstrategi (prinsippene for utvelgelsesprosessen) og rekruttering av informantene. Videre samler forskeren inn de data som er mest pålitelige og relevante ut fra problemstillingen, hvilket kan være basert på intervjuer, observasjoner eller gruppesamtaler. «All datainnsamling må dokumenteres, og kvalitative data foreligger i form av tekst, lyd og/eller bilder» (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s.33). Det er vanlig å skrive ut lyd og bildeopptak som tekst, noe som kalles transkribering.

### 4.4 Utvelgelse

Fordi min undersøkelse handler om motivasjon i personalgruppen i barnehagen, var det opplagt at jeg valgte barnehageansatte som informanter. Videre i prosessen med utvalgsstrategi fant jeg ut at jeg ønsket en informant per stillingstype, slik at jeg på best mulig måte kunne sammenligne, forstå og drøfte funnene. Fra en tidligere praksisbarnehage valgte jeg tre informanter i hver sin ulike barnehagestilling; fagleder, pedagogisk leder og assistent. Temaet om motivasjon har vært en interesse hos meg over lengre tid, og spesielt under denne praksisperioden fikk jeg reflektert mye rundt dette.

Først kontaktet jeg informantene mine via telefon for å inngå avtale. Jeg utarbeidet så en søknad om tillatelse der jeg beskrev mitt tema og problemstilling, samt hvordan jeg har tenkt til å bruke svarene. Videre forsikret jeg hver enkelt informant om anonymitet gjennom oppgaven, at svarene kun vil brukes til min bacheloroppgave og at opptak fra intervjuene ville bli slettet etter transkribering. I forkant av intervjuene lot jeg informanten gi sitt samtykke gjennom en samtykkeerklæring, og jeg gjorde samtidig oppmerksom på at informanten når som helst gjennom prosessen kunne trekke seg uten å måtte begrunne dette (Kibsgaard & Sæther, 2014, s. 16).

#### 4.5 Dataanalyse og rapportering

Dataanalyse innebærer å analysere og tolke dataene som er samlet inn på en systematisk måte. Når man analyserer kvalitative data består analysen av å bearbeide, sortere og systematisere tekst, mens kvantitativ dataanalyse skjer ved hjelp av opptelling. «Enten analysen er kvalitativ eller kvantitativ, består en vesentlig del av samfunnsforskningen av å *tolke* data (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s.33). Jeg transkriberte opplysningene fra lydopptak til skriftlig tekst, noe som er nyttig for bedre å kunne analysere data, og ikke minst sikre at man oppfatter nyanser hos informantene som ellers lett kunne blitt oversett.

Vi rapporterer vanligvis forskningens resultater gjennom skriftlig presentasjon i form av studentoppgaver, notater, artikler bøker eller rapporter. Disse tekstene har spesielle konvensjoner for utforming som går ut på bruk av relevant litteratur, og standarder for henvisninger, referering og oppsett av litteraturliste (Johannesen & Tufte & Christoffersen, 2010, s.33). Forskingen vil i mitt tilfelle rapporteres gjennom fremstillingen av min bacheloroppgave.

#### 4.6 Metodekritisk refleksjon

Gjennom arbeidet med min bacheloroppgave vurderer jeg at metoden jeg har valgt har vært grunnleggende og nyttig for å finne svar på min problemstilling. Jeg tror jeg i langt større grad har fått mulighet til å avdekke nyansene ved informantenes forhold til motivasjon i barnehagen gjennom å ha benyttet en kvalitativ metode fremfor en kvantitativ. Jeg mener at intervjuguiden består av spørsmål som har gitt mange gode svar og flere typer svar enn jeg hadde forventet. Dette har videre gitt meg et godt grunnlag for å reflektere og drøfte mine

funn. Etter hvert som jeg har fordypet meg nærmere i teorien, ønsket jeg at jeg også hadde stilt et konkret spørsmål om hva som demotiverer i intervjuguiden. Dermed tenkte jeg at jeg kunne anta hva som kunne være demotiverende for barnehageansatte ved å se på hva som motiverer informantene. Det ville vel være naturlig at det motsatte av motivasjonsfaktorene var faktorer som demotiverte, tenkte jeg, men det var før jeg satte meg inn i Herzbergs teori. Hans teori bygger på at trivsel og mistrivsel får sitt utløp gjennom to sett av separate og innbyrdes uavhengige faktorer. «En vanlig oppfatning var at mistrivsel var det motsatte av trivsel, men her viste det seg altså at disse to begrepene refererer til to uavhengige dimensjoner.» (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 88). Dermed kan jeg ikke på grunnlag av opplysningene om hva som motiverer informantene anta at det motsatte av disse er faktorer som demotiverer. Til tross for dette kom det allikevel fram av intervjuet hva som virker demotiverende på personalet. Sannsynligvis skyldes dette at jeg stilte åpne spørsmål med oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene, noe som i større grad ga informanten mulighet til å diskutere og reflektere.

## 5. Funns og drøfting

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene fra min undersøkelse og drøfte dem i henhold til teorikapitlet. For oversiktens skyld har jeg valgt å presentere funnene under egne overskrifter, hvorpå disse drøftes på slutten av hver tema-del. Etter å ha utformet en intervjuguide (vedlegg), avholdt jeg intervjuene i en tidligere praksisbarnehage. Intervjuene ble gjennomført separat, og den enkelte informant vet dermed ikke hvordan de andre informantene har uttalt seg.

### 5.1 Arbeidserfaring og stillingsbakgrunn hos informantene

En barnehageassistent som har jobbet i ti år i to forskjellige barnehager og på flere ulike avdelinger. En pedagogisk leder som er utdannet førskolelærer og har fungert i sin stilling i fem år på samme barnehage. En fagleder som også er utdannet førskolelærer, og er i ferd med å fullføre en mastergrad i førskolepedagogikk. Hun har jobbet som fagleder i to år med tidvis vikarierende styrerrolle.

## 5.2 Informantenes opplevelse av sine medarbeideres motivasjon

«Den er kjempe bra!» åpner assistenten intervjuet med å si når jeg spør om hvordan hun opplever sine medarbeideres motivasjon. Informantene deler samme oppfatning om at motivasjonen hos personalet er bra, og at de ansatte viser trivsel og er glad i barna og jobben sin. Personalet virker å gi av seg selv og er åpne for nye ting. Pedagogisk leder og fagleder er enige om at motivasjonsnivået virker å opptre varierende. «Det kan være variabelt» sier pedagogisk leder, og påpeker at sykefravær virker tyngende. Dermed kan det bli tungt å dra i gang ting, forteller hun. Hun sier videre at hennes ansatte kommer godt over ens, er engasjerte, forskjellige og at de er flinke og kompetente på hver sine områder. «Dette gjør at de utfyller hverandre i jobben sin, de er ofte enige i saker og det er lite konflikter». Fagleder opplever at hennes medarbeidere er motiverte i større eller mindre grad, og tar derfor utgangspunkt i hver enkelt person. «De er motiverte så lenge de får oppgaver som de liker, at de trives og at de får nok utfordringer i arbeidet».

At de ansatte virker motiverte og viser trivsel på jobb, kan tyde på at arbeidet oppfyller både motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer i Herzbergs teori. Meyer (2005) skriver at det er fare for demotivasjon og utladede medarbeidere ved for liten handlefrihet, vanskelige samarbeidsforhold og store arbeidsmessige utfordringer. Sykefravær kan derfor være en faktor som kan ses som en arbeidsmessig utfordring i denne sammenheng, hvilket blant annet kan føre til både demotivasjon og utladdelse/stress. Altså kan fravær av sykefravær tolkes som en faktor som ikke fører til trivsel når den oppfylles, men til mistrivsel hvis den ikke er til stede. For å utdype dette nærmere, vil ikke fulltallig arbeidskraft ses som en bonus som skaper trivsel og motivasjon hos personalet, men på grunn av arbeidstyngende konsekvenser ved sykefravær, kan det skape mistrivsel dersom arbeidsgruppen ikke er komplett. Med et slikt prinsipp, kan dette anses som en hygienefaktor ifølge Herzbergs teori. Denne faktoren fremkommer ikke i hans modell, men kan i noen grad knyttes opp imot faktoren om oppgavens arbeidsforhold. Pedagogisk leder beskriver at hennes ansatte er forskjellige og kompetente på hver sine ulike områder. Dette viser at hun er godt kjent med sine medarbeideres kompetanse, hvilket bidrar til hennes tilpasning av lederstil overfor dem. (Larsen & Slotten, 2011, s. 214-215)

## 5.3 Erfaringer med bevisst/ubevisst motivasjonsarbeid

Assistenten mener at det jobbes mest ubevisst med motivasjonen i barnehagen, men at temaet

omtales på møter og i medarbeidersamtaler. Hun opplever at en viktig del av motivasjonsarbeidet dreier seg om at personalet oppmuntrer hverandre, gir positiv respons, men også tilbakemeldinger når ting kan bli gjort bedre. «*Da blir man bedre i jobben*» hevder hun. Også pedagogisk leder vektlegger viktigheten av at personalet gir positive tilbakemeldinger til hverandre. Hun mener dette motiverer personen til å utrette og yte enda mer. Hun forklarer at det er mange rutiner på en småbarnsavdeling, og at det jobbes mest ubevisst med motivasjon. «*Altså at vi motiverer hverandre, men vi vet ikke alltid at vi gjør det*». Også hun, i tillegg til fagleder, bekrefter at motivasjon er et aktuelt tema på møter og i medarbeidersamtaler. «*I medarbeidersamtaler spørres medarbeideren direkte om hva som motiverer hun/han i sin jobb*». I motsetning til de andre mener faglederen at det jobbes bevisst med motivasjon i den grad at det fokuseres på at hver enkelt skal få mulighet til å utvikle seg, og at man får hjelp og støtte til det man føler at man trenger støtte til. Dette kan blant annet være gjennom utdanning og kursing. «*I arbeidsmiljøgruppene gjøres det tiltak for å fremme motivasjon i forhold til å utvikle godt arbeidsmiljø, noe som bidrar til et godt samarbeidsklima, som videre bidrar til trivsel og ønske om å gjøre en god jobb*».

Mens assistent og pedagogisk leder mener at det arbeides med motivasjon på et ubevisst nivå, opplever fagleder at det jobbes mer bevisst med motivasjon i barnehagen. Dette kan nok bygge på ulike oppfatninger hos disse om hva det vil si å jobbe bevisst/ubevisst med motivasjon. Hvis de oppfatter dette likt, kan det bety at de har ulike formeninger om hvorvidt det jobbes bevisst eller ikke. For eksempel kan en ansatt være bevisst i sitt arbeid og bevisst være opptatt av å framstå som positiv og hjelpende i et ønske om å bidra til et godt samarbeid og trivsel i et positivt arbeidsmiljø. På bakgrunn av dette, kan informanten mene at det ikke jobbes bevisst med motivasjon, fordi begrepet motivasjon ikke uttales eller reflekteres over i det daglige arbeidet. En annen kan, slik som fagleder, mene at det jobbes bevisst fordi det jobbes med faktorer som bidrar til motivasjon som et resultat. Fagleder begrunner det bevisste arbeidet med utviklingsmuligheter, hjelp, støtte, utdanning og kurstilbud, arbeidsmiljø og samarbeid, hvilket hun sier er faktorer som fører til trivsel og ønsket om å gjøre en god jobb. Meyer (2005) bekrefter at et godt arbeidsmiljø bidrar til motiverte og solidariske ansatte. I en omvendt formulering, skriver hun at motivasjon har betydning for arbeidsmiljøet, og at arbeidsmiljø er en motivasjonsfaktor i seg selv.

Samtlige informanter oppgir at motivasjon er et aktuelt tema på møter og medarbeidersamtaler, noe Larsen & Slotten (2011) utdyper som svært nyttig, blant annet for å

avdekke motivasjon, trivsel og arbeidsmiljøets tilstand.

Det kommer fram av denne intervjudelen at ros, tilbakemeldinger, utviklingsmuligheter og et godt arbeidsmiljø er viktige aspekter av hvordan personalet jobber med motivasjon. Disse faktorene bygger på både indre og ytre behovsfaktorer. Indre behovsfaktorer handler om sosial tilknytning, anerkjennelse, selvutfoldelse og personlig vekst, mens ytre knyttes til sosiale betingelser og ytre forhold som sosialt arbeidsmiljø (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 69). Behovet for tilbakemelding er en faktor som gjentar seg gjennom store deler av undersøkelsen, og nettopp denne representerer en viktig faktor i jobbkarakteristika modellen. Modellen som er laget for å skape arbeidsmotivasjon, beskriver tilbakemelding som viktig for arbeidets fremgang og utførelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.264).

### 5.4 Hvordan personalet motiverer hverandre

Assistenten opplever at personalet motiverer hverandre i det daglige gjennom; å være blide og hyggelige, gi positive tilbakemeldinger, og ved å være raske på å kommentere hvis noe blir gjort bra. Pedagogisk leder mener at motivasjonen handler mye om delegering. Hun spør sine medarbeidere om de har lyst til å utføre en oppgave, eller om hun heller skal gjøre den selv. Hun beskriver at de ansatte motiverer hverandre til å gjøre flere forskjellige ting som; praktiske oppgaver, oppgaver med enkeltbarn, foreldresamarbeid og lignende. Også hun vektlegger viktigheten av de tilbakemeldingene man gir hverandre, og mener at dette oppmuntrer og bidrar til engasjement og motivasjon i arbeidet. I tillegg mener hun det er viktig å stille kritiske spørsmål til seg selv og andre, fordi dette kan bidra til refleksjon over arbeidet man gjør. *«Refleksjon tror jeg også er spesielt viktig fordi jobben ofte kan bli litt rutine. Man er så inne i det man gjør, at det kan være lurt å tenke litt over hvordan man utfører jobben til daglig»*. Faglederen mener at det handler mye om; ros og tilbakemeldinger, hjelp, støtte og det å se hverandre. *«Disse tingene synes å være sterke bidragsyttere til personalets motivasjon overfor hverandre»*.

Pedagogisk leder sier at motivasjon handler mye om delegering, og at hun spør sine medarbeidere når det kommer til delegering av ulike oppgaver. Dette går ut på autonomi (medbestemmelse), som er en viktig faktor i jobbkarakteristika-modellen. Også Gotvassli (2004) peker på autonomi som et viktig kriterium for motivasjon. Han understreker at

medvirkning i beslutningsprosesser bidrar til å øke medarbeidernes forpliktende engasjement. Gjennom Meyers (2005) beskrivelse av hvordan dette kan føre til demotivasjon hos ansatte som ikke blir inkludert i beslutningsprosesser, kan pedagogisk leders beskrivelse av sin inkluderende lederstil tyde på at dette faktisk bidrar til å styrke personalets motivasjon. Kvistad & Søbstad (2013) utdyper at ledere som lar medarbeiderne være dypt involvert i samskapte prosesser, siden vil kunne høste gode resultater av dette. Ved å inkludere personalet i oppgaver og bestemmelser, oppfyller pedagogisk leder også en viktig motivasjonsfaktor i Herzbergs motivasjonsmodell i forhold til personalets kontroll over egen arbeidssituasjon. Delegering av oppgaver kan både ha en avlastende virkning for leder og være et ledd i personalets kompetanseutvikling, sier Meyer (2005) og understreker at alle har et medansvar for barnehagens organisering og virksomhet. I følge rammeplanen for barnehagen er det styrer og leders ansvar å sørge for å utvikle en felles forståelse for dette arbeidet, og at det legges til rette for bredest mulig medvirkning fra personalet (Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, 2011, s 53). Å gi medbestemmelse (la ansatte delta i beslutningsprosessen) er ifølge Robert Houses sti-mål-teori en av fire typer atferd som er viktig for å motivere medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

### 5.5 Hva som motiverer informantene

Assistenten forklarer at først etter at hun selv ble mor ser hvor viktig jobb hun egentlig har, da det er de barnehageansatte som tilbringer tid med foreldrenes barn hele dagen. Hun har en sterk indre motivasjon og sier at det å få være sammen med barna gir henne veldig mye. «Jeg tror ikke jeg ville blitt værende i jobben så lenge uten denne indre motivasjonen». Hun mener at hun har en viktig jobb og at det er motiverende at dagene aldri fremstår som like. Det er også motiverende for henne at hun alltid lærer noe nytt, og at det er travle arbeidsdager med mye å gjøre og alltid noe å henge fingrene i. Hun motiveres også av et godt arbeidsmiljø med stor trivsel. «Det er en motivasjon i seg selv å jobbe i barnehage, og det er dette arbeidet jeg fortsatt ønsker å ha i framtiden». Hun hadde i utgangspunktet planer om å studere videre for noen år tilbake. Etter at hun startet som lærling, begynte å tjene penger og ble økonomisk bundet etter kjøp av leilighet, fikk barn, ble det ikke noe av disse planene. «Jeg er fornøyd med å være assistent i dag, og angrer ikke på at jeg ikke fikk realisert mine videre studieplaner». Hun har også med sin lange erfaring i barnehage opplevelsen av at assistenter i barnehage kan veldig mye, og at hun har lært masse fra mange andre. «Man må ikke nødvendigvis ha gått skole for å gjøre en god jobb i barnehagen». Hun kunne ikke selv tenke

seg å ha en lederstilling, da hun tror hun ikke ville trivdes med å ha et slikt ansvar. Pedagogisk leder mener også at et godt arbeidsmiljø er viktig og at dette er en motivasjon i seg selv til å ville gå på jobb. *«Det er ikke godt å komme på jobb ellers. Det å føle at man er verdt noe, og at man gjør en god jobb er også viktig for meg som pedagogisk leder å få bekreftet fra andre»*. Medarbeidersamtaler er en kilde til slik tilbakemelding der både gode og dårlige sider ved arbeidet blir belyst. *«Det er helt klart de positive tilbakemeldingene som er mest motiverende slik at jeg føler at den jobben jeg gjør er god nok»*. Hun refererer også til nylig positive tilbakemeldinger fra Kvello. *«De kalte denne barnehagen for høykvalitetsbarnehage, og det var utrolig gøy og motiverende å høre!»*. Hun motiveres av å få utfordringer, og opplever at det kan bli svært kjedelig hvis man aldri opplever noe nytt. Det er positivt at hun får ny kunnskap og læring gjennom ulike kurstilbud. Det at hun nylig fikk delta på kurs om prosessorientert ledelse virket svært motiverende på henne i jobben. Faglederen sier at hun motiveres av å få mulighet til å utvikle seg selv og å få ansvar og oppgaver som hun må strekke seg etter. På denne måten vil arbeidet aldri blir kjedelig. *«Dette tror jeg nok gjelder for andre ansatte også. Det å bli sett og det å bli tilbudt mer faglig påfyll. Utfordringer i seg selv motiverer meg»*.

Assistenten forklarer at hun har en sterk indre motivasjon for jobben, og at dette er en avgjørende faktor for at hun har blitt værende i yrket så lenge. Viktige betingelser for å fremme indre motivasjon er kompetansebekreftelse gjennom anerkjennelse og tilbakemeldinger, følelse av sosial tilhørighet og opplevelse av selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Funnene gir grunn til å anta at assistenten i stor grad får oppfylt disse betingelsene, og at hun motiveres av selve utførelsen av arbeidet. Det at hun er indre motivert kan knyttes til faktoren oppgavebetydning i jobbkarakteristika-modellen. Oppgavebetydning dreier seg om i hvilken grad den ansatte ser en større mening med jobben man gjør, noe som funnene tyder på at assistenten gjør i stor grad (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Gotvassli (2004) sier også i denne sammenheng at arbeidets motivasjonspotensial blant annet bestemmes av identiteten vi har til det og hvilken betydning det har for oss.

Gotvassli (2004) forklarer at barnehageansatte kan preges ved følelsen av at arbeidet ikke verdsettes tilstrekkelig av samfunnet og eier, og at lønna vurderes som alt for lav i forhold til utdanning og ansvar. Ut ifra dette kan man anta at lønna utgjør en mangel i hygienefaktorene som dermed kan føre til mistriivsel. På bakgrunn av assistentens uttalelser om at behovet for



inntekt var en avgjørende faktor for at hun ble værende i yrket framfor å ta videre utdannelse, kan det tyde på at hennes valensvurdering (vurdering av hvilken verdi belønningen har) tilfredsstillende hennes økonomiske krav/behov (Gotvassli, 2004, s. 190).

Assistenten sier hun motiveres av trivsel på arbeidsplassen og av å være en del av et godt arbeidsmiljø. Jacobsen & Thorsvik (2013) sier i denne sammenheng at vi lever, utvikler oss og bruker mye tid av livet på jobb, og at det derfor er en viktig verdi at vi har det godt på arbeidsplassen og forbinder den med et sted for positive opplevelser, vekst og utvikling. Dette virker assistenten å få oppfylt ifølge uttalelsene om at hun alltid lærer noe nytt (i jobben og av kollegaer) og at ingen dager er like. Dette knytter jeg til personalpolitikk og personaladministrasjon (Human Resource Management /HRM), som handler om organisasjonens iverksettende tiltak for å utvikle, motivere og holde på sine ansatte.

Assistenten sier at det er dette yrket hun ønsker å ha også i framtiden, og ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) er det muligheten for framtidig belønning som skaper motivasjon. Med dette mener jeg forventning om den symbolske belønningen hun forventer å få også i framtiden.

Pedagogisk leder oppgir at hun motiveres av positive tilbakemeldinger og at det er viktig også for henne å få bekreftelse på at arbeidet hun gjør er bra nok. Spesielt ferske tilbakemeldinger fra Kvello hadde en svært motiverende effekt på henne. Faktorene pedagogisk leder vektlegger er viktige betingelser for å fremme indre motivasjon, hvilket kan bety at hun er indre motivert på bakgrunn av oppfyllelsen av faktorene. Viktige betingelser for å fremme indre motivasjon er kompetansebekreftelse gjennom anerkjennelse og tilbakemeldinger. Behovet for positive tilbakemeldinger kan også knyttes til ytre motivasjon gjennom symbolsk belønning i form av ros. Fordi indre motivasjon går på tilbakemeldinger og anerkjennelse, og ytre motivasjon kan gå på ros, ser vi at sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon er kompleks og ikke enkelt lar seg skille. (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Pedagogisk leder sier også at hun motiveres av utfordringer og at ny kunnskap og læring gjennom ulike kurstilbud er motiverende for henne i arbeidet. Meyer (2005) mener at barnehager som satser på å utvikle et godt læringsmiljø og gir rom for faglige og meningsfulle diskusjoner, vekker og vedlikeholder medarbeidernes motivasjon. Fordi arbeid som bidrar til kunnskap får betydning på et relasjonelt, faglig og personlig plan, er det viktig med en faglig bevisst leder. Det ville ellers være vanskelig for medarbeiderne å bevare sin egen entusiasme. Engasjerte medarbeidere er også viktig for motivasjonen hos den pedagogiske ledelsen (Kvistad & Søbstad, 2013). Altså ser jeg dette som en ringeffekt der personalet motiveres av

en motivert og faglig bevisst leder, samtidig som leder motiveres av medarbeidernes motivasjon og engasjement.

Også fagleder sier at hun motiveres av faglig påfyll, mulighet til utvikling, ansvar og utfordringer, og legger til at hun tror dette gjelder for alle de ansatte. Jeg vurderer at disse uttalelsen kan knyttes til motivasjonsfaktorene «forfremmelse» og «vekst», som framkommer i Herzbergs motivasjonsmodell. Samtlige informanter oppgir det å få utfordringer som en viktig motivasjonsfaktor, og at dette derfor er viktig for at arbeidet ikke skal bli kjedelig. Dette kan i ulike grader kobles opp imot to av faktorene i jobbkarakteristika-modellen som går på variasjon og oppgaveidentitet. Behovet for utfordringer er et tema som kommer til uttrykk flere steder i undersøkelsen, og jeg vil teoretisk gjøre nærmere rede for dette i senere drøfting.

### 5.6 Hvordan assistent vurderer at leder kan bidra til motivasjon, og hennes erfaringer med leders motivering

Ved at leder delegerer henne oppgaver som hun vanligvis ikke har, og ved å stole på at hun kan utføre disse, viser leder en tilnærming som kan bidra til motivasjon hos henne. «*Lederen bør være en person som både bestemmer og som delegerer oppgaver til de ansatte. Hun bør også gi tilbakemeldinger både på det som er bra og det som er dårlig*». Erfaringen hun har om dette fra arbeidslivet har vært varierende, spesielt når det kommer til delegering av oppgaver. Noen ledere gir fra seg mer oppgaver enn andre, men som regel synes hun at det delegeres så langt det er oppgaver assistenten kan mestre å ta ansvar for. «*Jeg savner kanskje litt flere utfordringer. Alle kan trenge å utfordres i arbeidslivet slik at det ikke blir det samme hele tiden*» sier assistenten.

Assistenten sier at leder bør delegerer oppgaver, og at hun har varierende erfaring med dette. Hun sier også at hun savner flere utfordringer. I ulike grader kan samtlige faktorer i jobbkarakteristika-modellen knyttes til leders delegering av oppgaver, fordi modellen handler om hvordan jobber bør utformes for å legge til rette for at mennesker kan anvende sine ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Viktige faktorer når leder skal legge til rette for medarbeideres oppgaver vil være; variasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemeldinger. «*Jo bedre oppgaven skårer på disse fem forholdene, desto større motivasjonspotensial har jobben.*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.264). I tillegg gir

utfordringer og varierte oppgaver mulighet for vekst og læring, noe som er en motivasjonsfaktor i Herzbergs motivasjonsteori, og dette er en faktor som assistenten etterspør. Larsen & Slotten (2011) sier at en god leder gir sine medarbeidere oppgaver og frihet i arbeidet som er tilpasset deres ferdighetsnivå, og at de vil befinne seg i flytsonen dersom de får brukt sine ferdigheter optimalt. Flytsonen er en tilstand som inntreffer når sammenhengen mellom egne forutsetninger og utfordringer samsvarer med hverandre. Gjennom dette er det viktig at leder avdekker assistentens forutsetninger når hun skal gi henne oppgaver og utfordringer som samsvarer med disse. Altså må leder gi utfordringer som den ansatte har forutsetninger for å klare. Samtidig må ikke utfordringene bli for små i forhold til forutsetningene, da dette blant annet kan føre til kjedsomhet og motivasjonssvikt. Det er grunn til å reflektere over om utfordringene er for små i forhold til assistentens forutsetninger, på bakgrunn av hennes etterspørsel av flere utfordringer. Personalets forutsetninger kan leder blant annet avdekke gjennom observasjon og kommunikasjon. Det å kartlegge en medarbeiders behov og å vite sikkert at medarbeideren har tro på måloppnåelse, er to av tre hovedretningslinjer Robert House viser til i sti-mål-teorien. Disse bør en leder følge for å skape en gunstig arbeidssituasjon. «Å gi retning til» og «å gi målsetting» er to av hans fire typer anbefalt atferd som er til hjelp for å motivere medarbeideren i jobben. Gjennom å gi målsetning, mener han at leder skal sette høye, men overkommelige mål (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Hvordan leder delegerer ansvarsoppgaver til personalet dreier seg også om lederstil; en hygienefaktor i Herzbergs tofaktorteori. Faktoren innebærer at leder er rettferdig, yrkeskompetent og villig til å delegere ansvar (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### 5.7 Hva pedagogisk leder tror motiverer sine ansatte

Pedagogisk leder tror det virker motiverende på sine ansatte dersom de får holde på med oppgaver de selv liker. *«Hun ene for eksempel, er veldig kreativ og elsker å få brukt seg i kreative ting. Dette merker jeg også at ungene setter pris på. Hun er derimot ikke så motivert hvis det er mye sykdom og vikarer. Da går hun litt ned»*. Hun mener det er viktig at hun som leder ser dette, at hun ser hva som er motiverende for sine medarbeidere, og at hun gir dem muligheter og spillerom innenfor dette. *«Hun andre er, slik som meg selv, ikke så veldig kreativ, men hun har et veldig godt humør, stor omsorg for barna, ser hvor det er bruk for henne og trår til der hun kan»*.

Det er mye humor på jobb, de ler mye sammen, noe hun tror er viktig for motivasjonen. På oppfølgingsspørsmål om hun tror at assistenten motiveres av utfordringer, svarer hun at hun

har forsøkt å gi utfordringer, men at assistenten trekker seg og ikke ønsker ansvaret i de utfordringene som tilbys. Hun reflekterer åpent om dette spørsmålet, og vurderer muligheten for om det kan være slik at assistenten trenger litt mer «dytt» og motivasjon fra leder når det kommer til disse utfordringene. «*Mulig hun trenger å pushes litt. Hun bruker ikke å etterspørre ting, så det er ikke alltid lett å vite*».

Hun forteller om personalets kompetanse og sier at hun stadig også lærer mye av dem. At hun som leder tar i bruk sine medarbeideres kompetanse og viser at de er nyttige også for henne og hennes læring, mener hun kan være en stor motivasjon for dem. Hun mener også at kritikk kan bidra til motivasjon dersom den tas opp på riktig måte ved at man tenker over hvordan man ordlegger seg. «*At man for eksempel sier «jeg føler at» i stedet for «du er sånn og sånn»*». Hun tror dette kan bidra til en god kommunikasjon og motivasjon som er med på å påvirke kvaliteten på arbeidet.

Pedagogisk leder sier at hun tror det er motiverende for hennes medarbeidere hvis de får holde på med oppgaver de liker. Hun mener det er viktig at hun evner å se dette, og beskriver at hun kjenner til egenskaper hos personalet og oppgaver de foretrekker i arbeidet. Dette ser jeg i sammenheng med Meyers (2005) beskrivelse av hvordan leders evne til å skape oppmerksomhet rundt personalets engasjement og interesser er viktig for motivasjonen. Hvordan det å se hva som interesserer personalet og å gi oppgaver ut ifra dette, handler om å avdekke den enkeltes engasjement og sørge for at de får brukt sine ressurser. (Meyer, 2005, s. 131).

I forrige drøftingsdel kom det fram at assistenten savner flere utfordringer i jobben sin, mens pedagogisk leder på den annen side i denne delen forteller at assistenten trekker seg og ikke ønsker ansvaret i utfordringene som leder tilbyr henne. Hun sier at assistenten ikke bruker å etterspørre ting, og reflekterer over om hun burde motivere henne til å våge å ta utfordringer. Dette viser tydelig at det er uklarheter mellom assistentens behov og hva leder tror er hennes behov. Jeg tenker at den enkleste måten å skape klarhet i dette, er gjennom kommunikasjon der assistenten kan fortelle hvilke type utfordringer hun savner og ønsker, og leder kan tilrettelegge utfordringene ut ifra hennes behov og forutsetninger. Som Kvistad & Søbstad (2013) utdyper, er samhandling og kommunikasjon en vanskelig og utfordrende del av det daglige arbeidet.

Å utfordre arbeidstakeren er et av tre praktisk tiltak Herzberg foreslår for å fremme motivasjon og ytelse i arbeidslivet. Å tilpasse riktig type utfordringer til hver enkelt medarbeiders individuelle forutsetninger, kan være utfordrende for pedagogisk leder. «Det er

en utfordring for ledelsen å tilrettelegge arbeidsoppgavene på en slik måte at de er innenfor rekkevidde av vår faktiske kompetanse og gjerne i tillegg byr på rimelige utfordringer som muliggjør at individet kan oppleve tilfredsstillelse gjennom konstruktiv vekst og selvutvikling.» (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s.69).

Gjennom assistentens tidligere uttalelser om at hun ikke ville trivdes med en leders ansvar, kan det tyde på at hun vegrer seg for visse typer oppgaver som krever en viss type ansvar. Sannsynligvis kan de utfordringene som leder har tilbudt, ha vært av en slik art der assistenten ikke ønsket denne type ansvar, selv om hun fortsatt savner utfordringer som krever en annen type ferdigheter som hun selv har forutsetninger for. Her er vi inne på det Meyer (2005) beskriver, om at personlige forutsetninger har stor betydning for hvilke utfordringer de ansatte velger å ta, og at mange unngår situasjoner de er redde for å ikke lykkes med. Irgens (2010) sier at vi kan oppleve angst og handlingslammelse hvis utfordringene blir for store i forhold til våre forutsetninger, og kjedsomhet hvis omvendt. Da er vi inne på sammenhengen mellom forutsetninger og utfordringer i forhold til flytsonen, som jeg diskuterte i forrige drøftingsdel. Vi kan trekke McClellands behovsteori inn i assistentens ståsted vedrørende dette temaet. Han beskriver at en person som skal prestere noe alltid blir dratt mellom følgende to krefter: et velvillig ønske om å gå løs på utfordrende oppgaver med et ønske om fremgang og suksess, og frykt eller angst for å mislykkes. På den ene siden søker man suksess, mens på motsatt side ønsker man å unngå å feile. Kanskje ønsker assistenten utfordringer som hun evner å lykkes med, men at hun trekker seg fordi frykten for å mislykkes blir for stor. Eller kanskje trenger hun andre mer tilpassede utfordringer i forhold til sine ferdigheter, som gir henne større sannsynlighet for å mestre og lykkes, slik troen på at hun kan mestre dette blir større enn frykten for å mislykkes. Jeg tror det gjennom kommunikasjon er gode muligheter for å oppnå svar og tilrettelegge i forhold til dette.

### 5.8 Pedagogisk leders og fagleders erfaring med å motivere sine medarbeidere

Pedagogisk leder ønsker at personalet skal ha det bra og gjør det hun kan for å bidra til dette. Det diskuteres ofte i møter og når det legges planer, og da sørger hun for at alle får bidra, at alle blir inkludert og hørt. Hun har også stort fokus på at personalet skal få holde på med det de liker og er gode på. «*At jeg bidrar til å ha en god og åpen dialog med mine medarbeidere, og at de føler seg trygge på å utfolde seg, er en viktig del av hvordan jeg motiverer*». Hun vektlegger også det å gi gode tilbakemeldinger på arbeidet som personalet gjør.

Fagleder motiverer medarbeiderne gjennom å være til stede, se hver enkelt og ha døren åpen når folk kommer med stort og smått. *«Jeg gir ros når jeg ser ting som er bra, og hjelp og støtte når jeg oppfatter at det er ting folk strever med. Å være til stede og synlig for folket i barnehagen er en viktig funksjon jeg har».*

Det at pedagogisk leder sørger for at alle skal få delta i planlegging, dekker jobbkarakteristika-modellens autonomifaktor. Det oppfyller også Herzbergs motivasjonsfaktor som omhandler ansvar, fordi denne typen inkludering i arbeidet bidrar til at medarbeideren får innflytelse over egen arbeidssituasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De vektlegger også tilbakemeldinger, ros og støtte som viktige motivasjonsfaktorer som de praktiserer overfor medarbeiderne. Her kommer jobbkarakteristika-modellens faktor om tilbakemelding inn, samt Herzbergs motivasjonsfaktor som handler om anerkjennelse. Meyer (2005) sier at en leder som ser og anerkjenner det medarbeidere gjør og mestrer, kan stimulere og få frem ressurser de har. Hun sier også at positiv bekreftelse betyr at noen *ser* det man gjør. Offentlig bekreftelse og ros er ifølge Meyer (2005) ikke bare godt for selvfølelsen, men har i tillegg en god smitteeffekt som ansporer andre, noe som i seg selv er en motiverende effekt på personalet i sin helhet. Å anerkjenne medarbeiderne for godt utført arbeid, er en av de tre hovedretningslinjene Robert House viser til i sti-mål-teorien sin; teorien som legger meget stor vekt på leders ansvar for å motivere sine medarbeidere. Han peker på fire typer atferd som er viktig for personalmotivasjon. Disse er å gi retning, å gi støtte, å gi medbestemmelse og å gi målsetting (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 368-369). Ut ifra funnene om ledernes erfaring med å motivere de ansatte, kommer det fram at disse fire atferdstypene er faktorer de bruker aktivt i sin motivering. I følge House motiverer dette medarbeiderne til å legge inn stor innsats i jobben og nå sine målsettinger. Det kommer også frem av intervjuet at lederne er opptatt av at personalet skal trives og ha det bra. Dette handler om gode relasjoner og mellommenneskelige forhold; en hygienefaktor i Herzbergs tofaktorteori. Ledernes personallederfunksjon har en viktig rolle når det kommer til å skape motivasjon hos sine medarbeidere. Gotvassli (2004) bekrefter at det er nødvendig med et motiverende arbeidsmiljø for at man skal kunne utføre en god jobb i sitt yrke.

### 5.9 Hvordan pedagogisk leder og fagleder tror sin evne til å motivere egne medarbeidere får betydning for arbeidet som gjøres i barnehagen

Pedagogisk leder vurderer sin evne til å motivere som viktig, og at dette blir synlig gjennom om hun er til stede i barnehagen eller ikke. Personalet er flinke, vet hva som trengs, hva de selv trenger og hva barna trenger. *«Men så klart har jeg også opplevd at om det er en tur eller noe som skal skje, og jeg for eksempel er hjemme med sykt barn, så kan de fort tenke at de heller kan ta turen en annen gang»*. De velger gjerne mer lettvinde løsninger hvis hun ikke er der for å bidra/hjelpe. Hun tror det er av betydning at det er en tydelig leder som er der for å motivere personalet. *«Hvis jeg har vært borte fra jobb en periode, kan jeg komme tilbake og føle at ting har sklidd litt ut og at jeg ikke har helt oversikt. Beskjeder kan ha blitt gitt, som ikke jeg har kjennskap til, noe som blir tungt»*. Hun framhever at personalet er svært flinke og selvstendige, noe hun tror handler om det teamet de har bygget opp i fellesskap. Igjen kommer viktigheten av trivsel og et godt arbeidsmiljø opp, der hun, som de andre, også innehar en viktig rolle. *«Dette er veldig viktig for barna også. Hvis ikke vi har det bra, har ikke barna det noe bra heller»*.

Fagleder tror sin rolle og motivering har stor betydning for sine medarbeidere. At de vet at de blir sett og hørt, og at de kan komme til henne for å prate om det som opptar dem om blant annet det som er utfordrende, anser hun som viktig. Hun mener hun er til hjelp og motivasjon der medarbeiderne ønsker hjelp til ting de ikke mestrer helt alene. *«Det er ikke nødvendigvis slik at jeg finner alt ut for dem, men vi arbeider sammen gjennom samtale der de kan reflektere selv. Jeg tror jeg får en viktig rolle som veileder. De aller fleste sitter jo med svarene selv, men de vil gjerne diskutere ting»*.

Ut ifra funnene kommer det frem at både pedagogisk leder og fagleder opplever at deres evner til å motivere sine medarbeidere har stor betydning for arbeidet som gjøres i barnehagen. I følge Kaufmann & Kaufmann (1996) er ledernes evne til motivasjon viktig fordi lederens sentrale oppgaver er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt for arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 350-351).

Jeg presenterte i teoridelen hvordan Kvistad & Søbstad (2013) gjennom et prosjekt fikk svar fra ledere at de anså respekt for kompetanse, potensial, likeverd, bekreftelse, raushet og inkludering som viktige væremåter vedrørende egen pedagogiske ledelse i relasjon til sine

medarbeidere (Kvistad & Søbstad, 2013, s. 171). Jeg tolker ut ifra funnene at pedagogisk leder og fagleder vektlegger de samme væremåtene overfor sine ansatte, men at de har framkommet i form av andre begreper av lignende betydning i funnene. For eksempel gjennom å kartlegge, anerkjenne og dra nytte av personalets kompetanse, viser pedagogisk leder respekt for kompetanse. Hun sier også at personalet er svært flinke og selvstendige, noe hun tror handler om det teamet de har bygget opp i fellesskap. Jeg knytter dette til likeverd og inkludering. Disse er viktige faktorer som har hatt betydning for hvordan hver og en har hatt et ansvar og en viktig rolle for bygge opp et godt arbeidsmiljø i fellesskap. Gjennom dette arbeides det også i tråd med rammeplanen (2011) som sier at det er leders ansvar og legge til rette for bredest mulig medvirkning fra de ansatte. Bekreftelse er en faktor som handler om tilbakemelding og anerkjennelse, noe som både assistent, pedagogisk leder og fagleder har lagt stor vekt på i intervjuene.

Fagleder uttrykker at hun har en viktig rolle som veileder for sine medarbeidere. Ved å utøve en slik praksis jobber hun også i tråd med rammeplanen (2011) som sier at det er det styrer og ledernes ansvar å veilede personalet slik at alle får en felles forståelse av barnehagens oppgaver og ansvar. Gjennom veiledning gir fagleder blant annet også hjelp, støtte, tilbakemeldinger, ros og mulighet for refleksjon, for å støtte sine medarbeidere i arbeidet.

## 6. Avslutning

Gjennom denne bacheloroppgaven har jeg jobbet med å finne svar på problemstillingen om hva som motiverer barnehageansatte og hvordan pedagogisk leder kan bidra til å motivere sine medarbeidere. Funnene fra undersøkelsen har gitt meg et godt grunnlag for å drøfte temaene som omhandler motivasjon i barnehagen. Ikke bare har jeg fått svar på hva som motiverer den enkelte informant fra ulike stillingstyper, men jeg har også fått svar på hva den enkelte *tror* motiverer sine medarbeidere. Ut ifra eget ståsted reflekterte jeg i starten av motivasjonstemaprosessen over hva motivasjon er og hva som motiverer. Slik også funnene viser, er ikke motivasjonsbegrepet nødvendigvis noe som brukes eller jobbes aktivt eller bevisst med i barnehagen. Om vi vet at motivasjon handler om motivet for våre handlinger, eller hvilke drivkrefter som får oss til å handle, slik Kaufmann & Kaufmann (1996) beskriver, kan det være lett å anta at andre motiveres av det samme som oss selv. I all hovedsak var det stort samsvar vedrørende hva informantene trodde motiverte sine medarbeidere og hva



medarbeiderne svarte at de ble motivert av. Det kom tydelig fram at det er visse faktorer som har stor betydning for personalets motivasjon, og disse faktorene er også viktige faktorer som viser seg i motivasjonsteoriene jeg har gjort rede for i teorikapittelet. Gjennom dette mener jeg å ha funnet praktiske og teoretiske sammenhenger i forhold til min problemstilling. Ut ifra funnene kom det også fram at pedagogisk leder har god innsikt i og forståelse for hva som virker demotiverende for hennes medarbeidere. Det kom også frem av undersøkelsen at det var brudd i forståelsen av hva pedagogisk leder tror motiverer assistenten og hva som faktisk motiverer assistenten når det kommer til faktoren om utfordringer. Ut ifra funnene er det tydelig at dette har vært en uvitenhet mellom assistent og pedagogisk leder. Assistenten savner utfordringer, men pedagogisk leder tror ikke assistenten ønsker dem.

Som pedagogisk leder har man et ansvar for at man i samarbeid med personalet oppfyller kravene og målene for barnehagens innhold og oppgaver (Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, 2011, s 21-22). Med dette ansvaret mener jeg at det er spesielt viktig at pedagogisk leder vet hva som motiverer hver enkelt og hvordan man skal motivere personalet til en arbeidsinnsats som gjør det mulig å nå disse målene. Det at pedagogisk leder vurderer sin rolle som motiverende leder som viktig, og at dette blir synlig i arbeidet, underbygger alle teoriene jeg har gjort rede for som omhandler temaet. Teoretikere beskriver viktigheten av en motiverende ledelse og hvilke positive effekter dette har på personalets arbeid. Dette tyder også på at metodene pedagogisk leder har brukt i motivasjonsarbeidet har en viktig effekt, ikke bare på måloppnåelse, men også på trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø i personalgruppa. Disse er også faktorer som går igjen i teoriene jeg har brukt, og jeg mener de kan sees som ringvirkninger av hverandre. At hver faktor påvirker en annen. Om personalet for eksempel har et godt arbeidsmiljø, kan dette føre til trivsel, som igjen vil skape motivasjon, som så vil føre til en arbeidsinnsats som videre gir gode resultater og måloppnåelse. Brudd i en faktor kan på samme måte ha en negativ effekt på de andre faktorene. For eksempel kan en som mistrives når en motivasjonsfaktor eller hygienefaktor ikke blir dekket (det kan blant annet være mangel på medbestemmelse, mangel på tilbakemeldinger eller dårlig lønnsforhold), prege arbeidsmiljøet negativt, som igjen kan skape et dårlig samarbeid, som kan svekke motivasjonen og dermed også føre til lavere arbeidsinnsats og dårlig måloppnåelse. Samtlige informanter vurderer motivasjonen som god, og begrunner dette med viktige faktorer som de jobber med for å bidra til dette. De har også en forståelse for hva som kan svekke motivasjonen, og viser til tiltak som kan benyttes i prosesser der motivasjonen kan være lav. Disse tiltakene dreier seg blant annet om

## Motivasjonskraft i barnehagen

kommunikasjon, for eksempel gjennom medarbeidersamtaler, møter og veiledning.

Pedagogisk leder påpeker at trivsel og et godt arbeidsmiljø er viktige faktorer som bidrar til å skape motivasjon for arbeidet i barnehagen. Hun understreker også at det at hver enkelt skal ha det bra og trives på jobb ikke bare er en god egenverdi, men også er en svært viktig faktor for det pedagogiske arbeidet. Dette begrunner hun med at barna ikke vil ha det bra dersom personalet ikke har det bra.

## 7. Referanseliste

*Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* (2011). Oslo:

Kunnskapsdepartementet.

Gotvassli, K.-J. *Et kompetent barnehagepersonale* (2004). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Irgens, E.J. *Profesjon og organisasjon* (2010). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. *Hvordan organisasjoner fungerer* (2013). Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, A, Tufte, P-A og Christoffersen, L. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2010). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaufmann, A og Kaufmann, G. *Psykologi i organisasjon og ledelse* (1996). Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kibsgaard, S. og Sæther, M. (red.). *Barnehagelærerstudentens bacheloroppgave* (2014). Oslo:

Universitetsforlaget AS.

Kvistad, K. og Søbstad, F. *Kvalitetsarbeid i barnehagen* (2013). Oslo: J.W. Cappelens forlag

AS.

Larsen, A.K. og Slotten, M.V. *En bok om oppvekst* (2011). Bergen: Fagbokforlaget

Vigmostad & Bjørke AS.

Meyer, E-S. *Pedagogisk lederskap i barnehagen* (2005). Oslo: Universitetsforlaget AS.

## Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide – Assistent

Vedlegg B: Intervjuguide – Pedagogisk leder

Vedlegg C: Intervjuguide – Fagleder

## Vedlegg A:

### Intervjuguide – Assistent

Hva er assistentens erfaringer med motivasjonsarbeid i personalgruppa?

I forbindelse med min bacheloroppgave ønsker jeg å finne ut hvilke erfaringer assistenten har med motivasjonsarbeid i personalgruppa. Min problemstilling er som følger: «Hvordan kan pedagogisk leder bidra til å skape motivasjon blant sine medarbeidere?» Med hjelp fra fagleder, pedagogisk leder og assistentens opplevelser og erfaringer, ønsker jeg å forsøke å se motivasjonsarbeidet i barnehagen fra flere stillingers ståsted. Dataene vil bli behandlet anonymt, og skal kun brukes til denne bacheloroppgaven.

1. Hvor lenge har du jobbet som assistent i barnehage?
2. Hvordan opplever du dine medarbeideres engasjement og motivasjon for jobben sin?
3. Hvilke erfaringer har du med motivasjonsarbeid i personalgruppen? Jobbes det bevisst med motivasjon?
4. Opplever du at du og dine medarbeidere motiverer hverandre? Isåfall hvordan?
5. Hva motiverer deg i jobben din?
6. Hvordan mener du at pedagogisk leder kan bidra best mulig til din motivasjon for ditt arbeid i barnehagen? Hva er dine erfaringer med dette?

## Vedlegg B:

### Intervjuguide – Pedagogisk leder

Hva er pedagogisk leders erfaring med motivasjonsarbeid i personalgruppa?

I forbindelse med min bacheloroppgave ønsker jeg å finne ut hvilke erfaringer pedagogisk leder har med motivasjonsarbeid i personalgruppa. Min problemstilling er som følger: «Hvordan kan pedagogisk leder bidra til å skape motivasjon blant sine medarbeidere?» Med hjelp fra fagleder, pedagogisk leder og assistentens opplevelser og erfaringer, ønsker jeg å forsøke å se motivasjonsarbeidet i barnehagen fra flere stillingers ståsted. Dataene vil bli behandlet anonymt, og skal kun brukes til denne bacheloroppgaven.

1. Hvilken utdanning har du?
2. Hvor lenge har du jobbet som pedagogisk leder?
3. Hvordan opplever du personalets engasjement og motivasjon for jobben sin?
4. Hva er dine erfaringer med motivasjonsarbeid i personalgruppen? Jobbes det bevisst med motivasjon?
5. Opplever du at de ansatte motiverer sine medarbeidere? Isåfall hvordan?
6. Hva motiverer deg i jobben din?
7. Hva tror du motiverer dine medarbeidere?
8. Hva er dine erfaringer med å motivere dine medarbeidere i barnehagen?
9. Hvordan tror du din evne til å motivere dine medarbeidere får betydning for arbeidet som gjøres i barnehagen?

## Vedlegg C:

### Intervjuguide – Fagleder

Hva er fagleders erfaringer med motivasjonsarbeid i personalgruppa?

I forbindelse med min bacheloroppgave ønsker jeg å finne ut hvilke erfaringer fagleder har med motivasjonsarbeid i personalgruppa. Min problemstilling er som følger: «Hvordan kan pedagogisk leder bidra til å skape motivasjon blant sine medarbeidere?» Med hjelp fra fagleder, pedagogisk leder og assistentens opplevelser og erfaringer, ønsker jeg å forsøke å se motivasjonsarbeidet i barnehagen fra flere stillingers ståsted. Dataene vil bli behandlet anonymt, og skal kun brukes til denne bacheloroppgaven.

1. Hvilken utdanning har du?
2. Hvor lenge har du jobbet som fagleder?
3. Hvordan opplever du personalets engasjement og motivasjon for jobben sin?
4. Hva er dine erfaringer med motivasjon i personalgruppen? Jobbes det bevisst med motivasjon?
5. Opplever du at personalet motiverer sine medarbeidere? Isåfall hvordan?
6. Hva motiverer deg i jobben din?
7. Hva tror du motiverer de ansatte i barnehagen?
8. Hva er dine erfaringer med å motivere dine medarbeidere i barnehagen?
9. Hvordan tror du din evne til å motivere dine medarbeidere får betydning for arbeidet som gjøres i barnehagen?