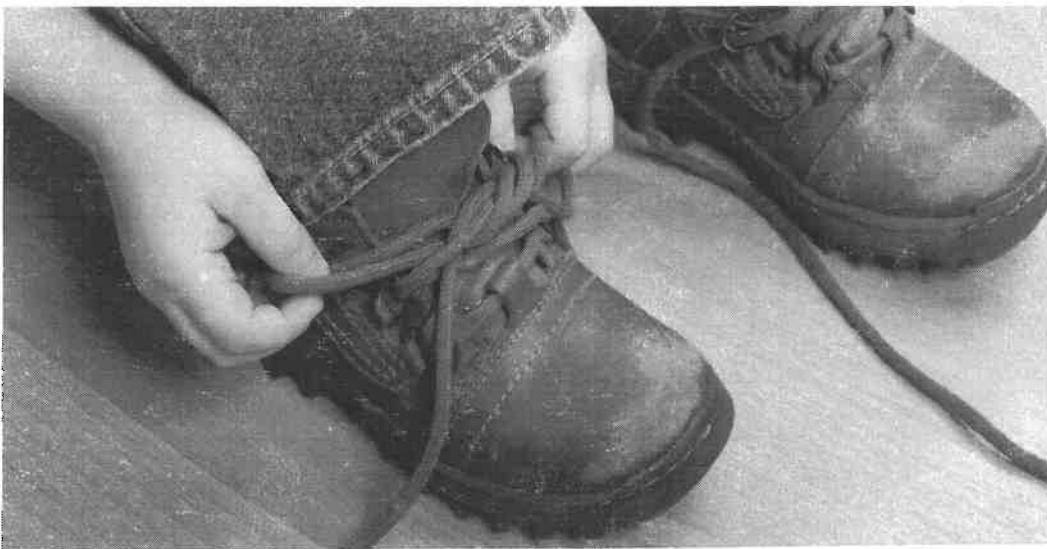


Bacheloroppgave

MOTIVASJON

I

PERSONALGRUPPA



Heiene Dahlen

Dronning Mauds Minne Høgskole, 2014

Organisasjon og ledelse

*Emnekode: BAC-H005
Kandidatnr.: 235*

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
1.0 INNLEDNING	4
2.0 TEORETISK GRUNNLAG	5 – 15
2.1 HVA ER MOTIVASJON	5
2.2 HVORFOR VIKTIG MED MOTIVASJON	5 – 6
2.3 LEDELSE I MOTIVASJONSARBEID	6 - 9
2.4 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	9
2.5 MOTIVASJONSTEORIER	9 – 10
<i>Behovsteori</i>	10 - 11
<i>Forventningsteori</i>	12
<i>De seks motivasjonsfaktorene</i>	12 – 13
<i>Mestringsmotivasjon</i>	14 - 15
3.0 METODE	15 - 19
3.1 HVA ER METODE?	15
3.2 KVALITATIVE OG KVANTITATIVE TILNÆRMINGER	15 - 17
3.3 DET KVALITATIVE INTERVJUET	17 – 18
3.4 ETISKE RETNINGSLINJER	18 - 19
4.0 RESULTAT OG DRØFTING	19 - 25
4.1 DEN PEDAGOGISKE LEDEREN I MOTIVASJONSARBEIDET.....	19 - 22
<i>Lederstil og tilstedeværelse.</i>	19 - 21
<i>Motivasjon i endringsarbeid.</i>	21 - 22
<i>Motivasjonsarbeid i praksis.</i>	22
4.2 MEDARBEIDEREN	23 - 25
<i>Muligheten for mestring.</i>	23 – 24
<i>Indre motivert arbeid.</i>	24
<i>Skjult drivkraft.</i>	24
<i>Trivsel og motivasjon.</i>	24 - 25
5.0 SAMMENDRAG	25 - 26
LITTERATURLISTE	27 - 28

Forord

Tidlig i høst fikk vi en innføring i temaet motivasjon i en undervisningstime og jeg fant det veldig interessant. Så interessant at jeg allerede da bestemte meg for tema til bacheloroppgaven, og slik ble det. Akkurat som i andre organisasjoner, er man i personalgruppa i barnehagen avhengig av å kunne dra lasset sammen som et team, og det vil mest sannsynlig være lettest om man har velmotiverte medarbeidere som ønsker å yte sitt beste. Som pedagogisk leder er det viktig at man har kunnskap om motivasjon, for om man mestrer å motivere sine medarbeidere vil det nok skape et godt arbeidsmiljø med medarbeidere som trives både i arbeidet de gjør og på jobben generelt.

Jeg fant det motiverende å gå i dybden og finne ut mer om motivasjon siden jeg anser det som viktig og veldig relevant i forhold til både min nåværende og fremtidige rolle som leder. Arbeidet med oppgaven har lært meg utrolig mye, og den har hatt stor innvirkning på hvordan jeg ønsker å opptre som leder i motivasjonsarbeidet. Kunnskapen jeg har tilegnet meg vil komme godt med i min yrkesutøvelse. Godt arbeid med motivasjon er en særdeles viktig del av personalledelse og for meg handler det mye om å ta vare på hver enkelt medarbeider og få frem det beste i dem.

Opgaven er delt opp slik at du først vil få en innføring i motivasjon som begrep, om hvorfor motivasjon er så viktig i arbeidet og om ledelse i motivasjonsarbeidet. Dermed har jeg tatt for meg noen teorier om motivasjon som gir ulike innfallsvinkler på hvordan en kan arbeide med motivasjon som pedagogisk leder i en barnehage. I neste del av oppgaven tar jeg for meg metode for innhenting av informasjon jeg har brukt for å svare på problemstillingen og under denne delen vil du også få en generell innføring i metodelære. Til slutt bearbeider jeg resultatene jeg fikk inn i intervjuet og ser det opp mot den teorien jeg har anvendt tidligere i oppgaven. Som en avslutning på oppgaven har jeg med et sammendrag der jeg kort trekker frem de viktigste funnene og svarer på problemstillingen.

1.0 Innledning

I en organisasjon er de ansatte den viktigste ressursen! En organisasjon kan defineres som et bevisst, stabilt og målrettet samarbeid mellom mennesker (Flaa, m.fl., 1995; Larsen & Slåtten, 2010). Her ser vi at menneskene spiller en svært viktig rolle for at en organisasjon i det hele tatt skal kunne eksistere. At mennesket regnes som den viktigste ressursen kan vi også kjenne igjen i definisjonen til Etzioni (1982). Han betrakter organisasjonen som et «sosialt system» der man finner mennesker som samhandler med hverandre i et system som er avhengig av blant annet arbeidskraft for å kunne opprettholde virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I tjenesteytende produksjonen er den aller viktigste innsatsfaktoren arbeidskraft, ikke maskiner og annet fysisk utstyr. Menneskene utgjør med andre ord den viktigste kapitalen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En organisasjon vil alltid ha som mål å utforme seg i forhold til å ta sikte på at medlemmene skal bli motiverte til å utøve en ønskelig atferd (Busch & Vanebo, 2001). Det snakkes stadig om kvalitet i barnehagen og for å kvalitetssikre barnehagen er man avhengig av den kunnskap, kompetanse og de ferdigheter de ansatte besitter. Men hvordan skal vi få våre kunnskapsrike medarbeidere til å yte og bruke det de kan og har mulighet til å bidra med? Her kommer motivasjon inn i bildet; Hvordan kan vi som pedagogiske ledere motivere våre medarbeidere til å ta i bruk de ferdigheter, og den kompetanse og kunnskap de innehar?

Hva er drivkraften bak vårt arbeid? Hva motiveres vi av? Denne oppgaven har som mål å belyse hvordan en som pedagogisk leder kan arbeide for å motivere sine medarbeidere ut fra deres forutsetninger og behov. I tillegg ønsker jeg også å få innsikt i medarbeidernes opplevelse av motivasjonsarbeidet. Hva blir de egentlig motiverte av? Har lederen god innsikt i dette? Evnen til å se situasjoner ut fra flere perspektiv og ulike synsvinkler er en særdeles god og ikke minst viktig egenskap hos en pedagogisk leder. På lik linje som å se barns perspektiv i for eksempel det pedagogiske arbeidet i barnehagen, er det også viktig å søke kunnskap om hvordan medarbeiderne opplever en gitt situasjon eller hvordan de opplever pedagogisk leder sitt arbeid med motivasjon. Derfor har jeg valgt å ha med en medarbeider som informant i tillegg til den pedagogiske lederen når jeg skal ut i feltet og søke kunnskap og innhente informasjon i forhold til valgt problemstilling.

Denne oppgaven har motivasjon i personalgruppa som tema og tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

På hvilken måte motiverer den pedagogiske lederen sine medarbeidere, og hvordan oppleves dette motivasjonsarbeidet for dem?

2.0 Teoretisk grunnlag

2.1 Hva er motivasjon?

Motivasjon er et komplekst og vanskelig begrep. For å kunne gå videre i oppgaven er det derfor hensiktsmessig å komme inn på betydningen av begrepet. Vi bruker ordet ofte i dagligtalen, men hva handler det egentlig om? Motivasjon kan defineres på mange måter, men felles for de fleste av dem er at de er inne på hvorfor vi gjør som vi gjør og hva som er årsaken til våre handlinger. Motivasjon er en drivkraft som får oss til å handle (Skogen, 2013). Det kan også defineres som drivkraften som gjør arbeidet lystbetont (Gotvassli, 2006). Jacobsen og Thorsvik (2013) snakker om motivasjon forstått som en «indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som for oss til å handle og som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 218). Vi ser i disse definisjonene at ordet «drivkraft» gjentar seg i samtlige definisjoner. Vi kan med andre ord konkludere med at motivasjon handler om en eller annen drivkraft i mennesket som driver det fremover, enten mot å nå et mål eller fullføre en oppgave. Denne drivkraften kan både være biologiske, psykologiske og sosiale faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Disse faktorene er med på å aktivere, gi retning og opprettholde en atferd i forhold til en måloppnåelse (ibid.).

2.2 Hvorfor viktig med motivasjon?

Høy motivasjon hos medarbeiderne anses for å være oppskriften for å nå mål i alle typer bedrifter (Gotvassli, 2006). Barnehagesektoren står i dag overfor mange utfordringer og krav som blir pålagt gjennom blant annet lover og forskrifter. Det handler ikke bare om pedagogiske modeller, god økonomisk styring og hensiktsmessig organisering (Gotvassli, 1991). I en barnehage må man også lykkes med å mobilisere det menneskelige potensialet. Jacobsen og Thorsvik (2013) konkluderer med at det i vestlige land er en kraftig nedgang i sysselsetting i industrien, og at andelen innenfor tjenesteproduksjon har økt tilsvarende. I tjenesteytende produksjon er det, som nevnt innledningsvis, menneskene som er den viktigste kapitalen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kvaliteten på tjenesteytende yrker er svært avhengig av kompetansen og motivasjonen til de som jobber der (Kunnskapsdepartementet, 2013). Stadig flere yrker krever en betydelig bredere fagkompetanse. Industrien er for eksempel stadig mer avhengig av komplisert teknikk og komplekse datasystem og dette fører til at det kreves mer kompetanse og kunnskap til å håndtere det. Dette gjelder også innenfor barnehagesektoren; i 2006 ble barnehagen overført fra Barne- og likestillingsdepartementet (Bleken, 2007), og har nå blitt en del av kunnskapsdepartementet sitt ansvarsområde. Barnehagen

blir nå regnet som en del av et langt utdanningsløp (Kibsgaard, 2008). Dette har naturligvis bidratt til at det har blitt satt høyere krav til barnehagen som læringsarena for barn under opplæringspliktig alder. Det har også blitt stilt stadig høyere krav til kompetanseheving blant de ansatte slik at kvaliteten i barnehagen kan tilfredsstille de rammebetingelsene som er satt. Et godt barnehagetilbud for alle barn er helt avhengig av personalet sin kompetanse og bare kompetente ansatte kan sikre at barnehagen utfyller sitt samfunnsmandat i tråd med Rammeplan for barnhagens innhold og oppgaver, og barnehageloven (Kunnskapsdepartementet, 2013). For at ansatte skal ta i bruk sin kompetanse krever det at de er motiverte. Enkelt og greit kan man si at den gode barnehagen er avhengig av kompetansen og motivasjonen til de som jobber der.

2.3 Ledelse i motivasjonsarbeidet

Hva karakteriserer et godt lederskap? Hvilke egenskaper er viktige å ha som en leder? Om et lederskap oppfattes positivt eller ikke, vil være individuelt ut fra medarbeidernes syn på et godt lederskap. Det samme vil naturligvis også gjelde utøvelsen av lederens arbeid med motivasjon. Lederen som lar medarbeiderne selv legge opp arbeidet, kan være en god leder for medarbeideren som tar initiativ og som ønsker å ha en viss medbestemmelse over arbeidshverdagen sin. Derimot for en medarbeider som motiveres av at lederen følger opp og fordeler arbeidsoppgaver, vil ikke denne type lederskap egne seg. Som leder er det viktig å ha god innsikt i hva den enkelte motiveres av slik at lederen kan ha en viss kontroll over at medarbeiderne trives i jobben de gjør, at de er motiverte ut fra sine forutsetninger og at arbeidet blir gjort på best mulig måte. En leder må alltid ha en viss form for kontroll (Nakling & Vavik, 2010). Det er viktig å huske at det å utøve kontroll gir muligheten til å se forbedringer som skjer (ibid.), og også til å se medarbeidernes arbeid og motivere dem ut fra det de har behov for og deres forutsetninger. Ut i fra kontrollen lederen utøver vil hun ha et godt grunnlag til å gi konstruktiv tilbakemelding og få vite mer om hva den enkelte medarbeider motiveres av, slik at en på best mulig måte kan legge til rette for.

En av mange definisjoner på ledelse sier at det «utøves når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. Lederens sentrale oppgaver er da 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» (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001; Skogen, 2013). Her ser vi at motivasjon står i fokus!

Mestringsfølelsen hos medarbeiderne er en viktig kilde til motivasjon, og for lederen er det viktig å kunne sørge for at medarbeiderne kan være i flytsonen i forhold til at utfordringene, eller oppgavene

de får, ikke er for enkle og kjedelige, og heller ikke for vanskelig til at medarbeideren blir frustrert over å ikke få dem til. Oppgaven må være utfordrende nok til at medarbeideren opplever en glede over å ha mestret. Målet er at medarbeideren skal befinne seg i den såkalte flytsonen (Skogen, 2013). Ved at lederen har god innsikt i interessene og kompetansen til medarbeiderne fører til at vi får utnyttet dem maksimalt og brakt dem inn i flytsonen (Gotvassli, 2013). Csikszentmihalyi (1975) har utviklet «flytzone»-modellen og hevder at mennesket fungerer best når det er balanse mellom den kompetansen vi innehar og de utfordringene vi blir stilt ovenfor (Gotvassli, 2013).

Både barn og voksne trenger en bekreftelse på at de er verdifulle i seg selv, og at de duger i sitt arbeid. Å få høre at man har gjort en god jobb kjennes veldig godt ut og gir en lyst til å gjøre det samme flere ganger eller å utfordre seg selv til å gå enda lenger neste gang. Som leder er det viktig å rose medarbeiderne, men like så viktig er det å utfordre dem til å yte enda mer slik at de lærer og utvikler seg. Om en leder til enhver tid bare gir ros til medarbeiderne kan det resultere i status quo.

Lederen bør jobbe for en god endringskompetanse i personalgruppa. I Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011) står det at barnehagen som pedagogisk samfunnsinstitusjon må være i endring og utvikling. Barnehagen skal være en lærende organisasjon slik at den er rustet til å møte nye krav og utfordringer (Kunnskapsdepartementet, 2011). Som nevnt innledningsvis er det stadig snakk om kvalitet i barnehagen og kvalitetssikring er avhengig av de ansatte sin kompetanse, kunnskap og ferdigheter. Det er også viktig at personalet er godt rustet for å lære nytt og spørsmålet er hvordan lederen bør jobbe for å motivere til stadig å være i endring. Målet for opplæringsvirksomheten må ikke bare rettes mot opplæring av enkeltindivid, det er viktig at man skaper et godt læringsmiljø (Gotvassli, 2013) der kunnskapen kan bli kollektiv og at flere kan føle seg kompetente til å utfordre seg selv og tørre å si ja til utfordringer. Personalet i et slikt miljø blir stimulert og også motivert til å prøve nye arbeidsmåter og har mulighet til å lære av egne feil (ibid.).

Lederens evne til å kommunisere vil være avgjørende for innsatsen til de ansatte (Gotvassli, 2013) og for lederen gjelder det derfor å finne de rette teknikkene for å motivere hvert enkelt individ ut fra deres forutsetninger, deres behov og ut fra hva de motiveres av. En pedagogisk leder i en barnehage besitter en høy kompetanse innenfor det pedagogiske arbeidet, og det er absolutt en grunn til at førskolelæreren har monopol i sitt yrke. Men er dette en garanti for god ledelse? En god leder må kunne stå fram med tanker, ideer og visjoner og vise veien fremover, og i tillegg bør den pedagogiske lederen ha god evne til å få med seg og motivere sine medarbeidere til å arbeide i

samme retning og samarbeide mot et felles mål som er satt. En pedagogisk leder kan ikke stå for alt arbeidet alene, man må til enhver tid ha medarbeiderne med på samme lag. Med andre ord er en viktig del av stillingen som pedagogisk leder i en barnehage å anspore sine medarbeidere til innsats (Gotvassli, 2006). Lederen må ha evne til å frigjøre energi og krefter hos sine medarbeidere (Gotvassli, 2013) slik at de finner det tilfredsstillende å utføre sine oppgaver. Det er derfor viktig at lederen vet hva medarbeiderne motiveres av.

Hvordan ledere opptrer, hva de er opptatte av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere drar oss inn på hvilken lederstil hver enkelt leder velger å forholde seg til (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Empiriske studier viser at det finnes to ulike lederstiler (Stogdill & Coons, 1957; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den ene er den autoritære eller den oppgaveorienterte ledelsen der lederen er mest interessert i å produsere, at arbeidet er effektivt og strukturen av rollene mot realiseringen av formelle mål, for eksempel ved å ha tidsfrister og en god oppgavefordeling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I denne typen ledelse tar lederen selvstendige valg uten noe særlig innblanding fra medarbeiderne. Den andre typen lederstil er den demokratiske eller den relasjonsorienterte ledelse der lederen aktivt forsøker å utvikle gode relasjoner til sine underordnede og involverer dem i beslutninger (ibid.). Disse to lederstilene danner ytterpunktene for en skala som angir grader av autoritet. Ledelse i barnehagen kan selvfølgelig ha innslag av begge typene, men det vil være mest fokus på relasjoner mellom menneskene og hvordan man kan fremme et samspill som gjør det mulig å løse oppgaver og nå mål sammen (ibid.). Å organisere seg i team har lenge vært en tradisjon i Norge (Aasen, 2012). Et team kan defineres som et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte som man holder hverandre gjensidig ansvarlige overfor (Katzenbach & Smith, 1993; Aasen, 2012). I et slikt miljø vil de ulike rollene ha forskjellige ansvarsområder og senere i oppgaven skal vi se at det kan være en utfordring for lederen å motivere samtlige medarbeidere til å gjøre de oppgavene som de er kompetente til.

Lederen i sitt motivasjonsarbeid må være særlig bevisst på, som nevnt tidligere, at mennesker er ulike og blir dermed motivert av forskjellige faktorer. En organisasjon må derfor ha et differensiert belønningssystem (Busch & Vanebo, 2001), noe som vil si at systemet tar hensyn til mangfoldet av mennesker. Målet med et variert belønningssystem er å tilfredsstille flest mulig mennesker ut fra det de har behov for og det de motiveres av. Det er for eksempel ikke sikkert at alle i en og samme organisasjon blir ekstra motivert av lønn. Avspasering kan også være en viktig belønning for noen. Lederen bør kjenne til ulike belønningssystem slik at alle kan få den belønningen de blir mest

motiverte av. Vi kan skille mellom to ulike belønninger; den ytre belønningen er i hovedsak lønn og andre goder, mens den indre belønning, som tar sikte for å tilfredsstille den indre motivasjon til de ansatte, kan være anerkjennelse og tilbakemelding i arbeidet. Indre belønning kan også komme i form av at medarbeideren mestrer eller oppnår noe som skaper positive følelser. En viktig oppgave for lederen i denne sammenheng er å anerkjenne arbeidet slik at medarbeideren forstår at arbeidet deres er betydningsfullt.

2.4 Indre og ytre motivasjon

Deci og Ryan i sin motivasjonsteori om selvbestemmelse hevder at det er forskjell på indre og ytre motivasjon. Det som skiller ytre motivasjon fra indre, er at den ytre blir utført i påvente av en antatt belønning og ikke fordi handlingen i seg selv anses som attraktiv eller tilfredsstillende (Gotvassli, 2006). På en annen måte kan man si at motivasjonen er ytre fordi kilden ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). For eksempel om man tar på seg en oppgave for å få skryt, for å bli fremstilt i et godt lys eller for å tjene seg noen penger, vil dette være ytre motivert fordi den refererer til en atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger (Kuvaas, 2005). Når en medarbeider får belønning og løpende feedback som gir bekreftelse på medarbeidernes kompetanse, og ikke nødvendigvis en enkeltprestasjon, vil dette, ifølge Deci og Ryan (1985), virke indre motiverende fordi det ikke går på selve prestasjonen med tilhørende belønning, men på kompetansen til personen (Gotvassli, 2006). I den indre belønningen ligger kilden i selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Å være indre motivert vil si at man driver en aktivitet kun fordi man liker aktiviteten i seg selv, for eksempel tilfredshet, interesse, glede og velbehag knyttet til de oppgavene vi utfører (Kuvaas, 2005). Når den ansatte i barnehagen ser på arbeidsplassen og arbeidet som en egenverdi i seg selv, vil det være snakk om indre motivert atferd.

2.5 Motivasjonsteorier

Hva er det egentlig som motiverer mennesker til å ta i bruk sin kunnskap, kompetanse og sine ferdigheter for at en organisasjon skal ha mulighet til å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål? Det finnes mange teorier for hvordan mennesker motiveres i sitt arbeid, men som Jacobsen og Thorsvik (2013) sier i sin bok om hvordan organisasjoner fungerer, er det bare noen av disse teoriene som er direkte opptatt av hva organisasjonen kan gjøre for å skape motivasjon for sine medarbeidere. I min oppgave er det nettopp det jeg ønsker å fokusere på; Hvordan kan den pedagogiske lederen jobbe for å skape en god og motivert personalgruppe? I denne delen av

oppgaven vil du få innsikt i noen konkrete teorier om motivasjon som er aktuelle og den vil også legge noen føringer for hva det er viktig å tenke på i motivasjonsarbeidet for den pedagogiske lederen. Jeg ønsker å gi noen innfallsvinkler på hva som motiverer mennesket i sitt arbeid. Grunnen til at jeg har valgt å komme inn på flere teorier er å poengtere at det finnes flere måter å tenke på når det gjelder å motivere sine medarbeidere og å drive med motivasjonsarbeid.

Behovsteori

Vi kan starte med behovsteorien som handler om at organisasjonen må utformes slik at visse menneskelige behov blir dekt. Vi kan forstå teorien ut fra at en medarbeider blir motivert til å handle når de kan få tilfredsstilt sine behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Maslows behovspyramide er en kjent teori i mange sammenhenger og fremstår som en pyramide. Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov, derav fem ulike nivå i pyramiden (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Nederst i pyramiden finner vi de viktigste og mest grunnleggende behov et menneske har, nemlig fysiske behov som mat, drikke, søvn og lignende. Over kommer sikkerhetsbehov som omfatter både fysisk og følelsesmessig sikkerhet. Det kan for eksempel være stabilitet med en fast jobb. Deretter kommer de sosiale behov som vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessig bånd til andre mennesker (ibid.). Behovet for anerkjennelse er det neste nivået i Maslows hierarki. For de fleste av oss ønsker vi å gjøre oss gjeldende i andres øyne, og naturligvis i våre egne øyne også. Om vi har gjort noe vi er stolte av er det ikke noe annet som er bedre enn at noen andre har sett det og setter pris på det. Det er alltid godt å få ros og anerkjennelse og vite at noen har sett arbeidet vi har lagt ned i en oppgave. Øverst i pyramiden finner vi behovet for selvrealisering som handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet sine evner og realisert sitt potensiale (ibid.). Det handler om å realisere seg selv i form av å ha muligheten til å ta i bruk sine evner og anlegg (Gotvassli, 2013).

Disse ulike behovene i Maslow sin behovspyramide vil motivere til å handle. Når grunnleggende behov blir dekt, blir behov i forhold til andre mennesker mer fremtredende. Vi går lenger opp i pyramiden og søker trygghet, kontakt og anerkjennelse (Gotvassli, 2013). Når vi føler oss trygge vil vi legge mer vekt på å bli satt pris på og bli respektert. Men modellen må ikke taes bokstavelig. Behov på de ulike trinnene må være tilfredsstilt fullt ut (ibid.), men likevel bør det være til en viss grad, for det finnes mennesker som over lang tid kan arbeide så hardt med en oppgave for å realisere seg selv at det har gått utover både fysiologiske og sosiale behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Pyramiden gir oss en viktig kunnskap om at vi aldri kan ta for gitt at alle medarbeidere i en og samme organisasjon motiveres av de samme faktorene og at de motiveres av de samme hele tiden. Mennesker kan være på ulike steder i livet til ulik tid. Noen ganger kan de største behovet være å ha et godt og trygt sosialt miljø rundt seg, mens på et annet tidspunkt kan personen fått tilfredsstilt behovet for trygghet og bevege seg opp i pyramiden og ønske å tilfredsstille behovet for selvrealisering.

Det som er viktig i denne sammenhengen er å se Maslow sin behovspyramide i forhold til organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser at pyramiden også kan anvendes på et organisatorisk nivå. Medarbeideren har jo en rekke grunnleggende behov som også må dekkes på arbeidsplassen. De har formet en tabell som viser oss organisasjonsmessige faktorer som motiverer på de ulike nivåene i pyramiden og menneskelige behov som tilfredsstilles. Tabellen kan være en hjelp for den pedagogiske lederen til å se hvordan en kan jobbe for å tilfredsstille medarbeidernes behov på de ulike nivåene. På det første nivået i Maslows behovspyramide, fysiologiske behov, vil de organisasjonsmessige faktorene som motiverer være lønn og arbeidstidsbestemmelser. Dette tilfredsstiller medarbeidernes behov for materielle goder og at de kan ha en balanse mellom arbeid og fritid. Arbeidsforhold som for eksempel fast ansettelse og en sikker arbeidsplass sørger for at medarbeidernes sikkerhetsbehov blir dekt. Mennesker er sosiale vesen og selv på arbeidsplassen har medarbeideren behov for å føle en tilhørighet til gruppen. For å tilfredsstille dette kan organisasjonen ha medarbeiderorientert ledelse og organisere arbeidsgrupper som fungerer godt sammen og som utfyller hverandre. For mange medarbeidere er status og prestisje noe de ønsker å oppnå i jobben sin. For å sørge for at medarbeideren er motivert til å oppnå dette kan tilbakemelding på arbeid og verdsette dem ved å gi dem mulighet til en høyere tittel eller posisjon. Ved at organisasjonen gir medarbeideren anerkjennelse fører til at hun eller han ser at den innsats som legges i arbeidet har en betydning for organisasjonen. Det siste nivået i Maslows behovspyramide er behovet for selvrealisering og på arbeidsplassen vil det handle om å se personlig utvikling av kunnskap, ferdigheter og kompetanse, avansement og å ha gleden av å prestere. Organisasjonsmessige faktorer som kan motivere i forhold til å oppnå dette er å gi utfordrende oppgaver slik at medarbeideren kan befinne seg i flytsonen og også gi medarbeideren mulighet til å gjøre ting bedre.

Forventningsteori

Forventningsteorier handler om at en person sin handlemåte er avhengig av forventningene til resultatet av handlingen. Man kan si at personen blir motivert av forventningene om å oppnå noe man etterstreber eller ønsker seg. Herzberg har utarbeidet en teori der han snakker om at trivselen er viktig for motivasjonen. Hans teori kaller han for tofaktorteorien og består av to typer faktorer; motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene er, ifølge Herzberg, bestemte faktorer som skaper tilfredshet og som bidrar til å øke motivasjonen i arbeidet (Gotvassli, 2013). Motivasjonsfaktorer kan blant annet være å få arbeidet gjort, få anerkjennelse, få ansvar og i tillegg kan det være selve innholdet i arbeidet som er motiverende. Hygienefaktorer, eller trivselsfaktorene som de også kalles, er knyttet til arbeidsmiljøet og den enkeltes velferd som må være tilfredsstillt før motivasjonen i det hele tatt kan oppstå (ibid.). Trivsel-, eller hygienefaktorene er forhold som lønn, status og arbeidsforhold generelt. Herzberg mente blant annet at i disse faktorene vil vi finne de viktigste årsakene til misnøye og utilfredshet i jobben. Blir disse faktorene tilfredsstillt, fjerner det nok utilfredsheten, men mest sannsynlig vil det ikke motivere til ekstra innsats.

Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men de skaper ikke mistrivsel når de er borte. Hygienefaktorene skaper mistrivsel når de ikke er tilstede, men de skaper ikke nødvendigvis trivsel når de er der (Jacobsen & Thorsvik, 2013), men de fjerner ihvertfall kilder til mistrivsel.

Lærdommen vi kan trekke ut av dette, er at vi har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse i vårt arbeid. Hygienefaktorene kan regnes som grunnleggende behov som på sett og vis må være tilstede. Men det er også en tendens i oss til å søke utover dette mot utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering (Gotvassli, 2006).

De seks motivasjonsfaktorene

Mange av faktorene som nevnes i teoriene til Herzberg og Maslow har Christensen og Foss sin teori om at det finnes seks forskjellige grupper motivasjonsfaktorer. I denne teorien kommer de inn på konkrete faktorer som skaper motivasjon i arbeidet.

Den første av de seks faktorene er tilhørighet, altså at man føler at man er en del av et fellesskap og at man har en følelse av å passe inn i miljøet og trives på arbeidsplassen. Den andre faktoren er utfordrende oppgaver. En arbeidsoppgave eller jobben i seg selv bør være tilpasset personens ferdigheter og nivå slik at han eller hun har noe å strekke seg etter. Utfordringen bør ligge innenfor det vi har vært inne på tidligere, nemlig flytsonen, der utfordringen ikke blir for lett i forhold til det

medarbeideren er i stand til å mestre og heller ikke for vanskelig slik at man ikke får til å utføre oppgaven. Om en medarbeider kommer på en jobb som muligens er for krevende i forhold til kompetansen vil bekymringen straks melde seg, arbeidsforholdene kan bli vanskelige å takle og det kan være til utbrenthet om det vedvarer over lengre tid. Hvis utfordringen blir for enkel i forhold til ferdighetsnivået kan det føre til en opplevelse av kjedsomhet. Begge tilfellene kan føre til stagnasjon, noe som kan få negative følger ved at man blant annet ikke får brukt de ferdighetene man er gode for.

At innsatsen man legger i arbeidet står i et rimelig forhold til belønningen som gis og forholdet til det de andre får, er den neste motivasjonsfaktoren i Christensen og Foss sin teori; rettferdighet i arbeidet er en sentral faktor for at motivasjonen skal opprettholdes. Om man vet at assistenten som kommer inn som vikar en gang i ny og ne, tjener mer enn den som har jobbet der flere år og som også har fått en del ansvar i det pedagogiske arbeidet, vil ikke dette føles rettferdig, og det kan bidra til at man ikke yter det optimale og kanskje ikke ønsker å ta på seg ansvar for noe mer enn det som er nødvendig.

Å se at sitt eget arbeid gir mening og utgjør en forskjell i arbeidet er en viktig motivasjonsfaktor. Prestasjonen i seg selv kan ofte ikke virke motiverende, men når man ser at man faktisk bidrar til noe og at det er meningsfylt for andre, vil det automatisk motivere. Om lederen ser at motivasjonsarbeidet fungerer på de ansatte og at arbeidet gjør andre motiverte, vil dette sørge for at du er motivert til å fortsette dette arbeidet.

Mennesker er ulike og har forskjellige måter de liker å arbeide på. Autonomi og selvbestemmelse mener Christensen og Foss er en viktig motivasjonsfaktor. Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver legger føringer for arbeidet i barnehagen og den setter tydelige rammer for hva barnehagen skal stå for og hva innholdet skal være. Om planen i tillegg hadde presentert konkrete arbeidsmåter steg for steg ville det vært medarbeidere som ikke hadde funnet seg komfortabel med akkurat denne måten å arbeide på. Det at personalet kan legge opp arbeidet ut fra egen interesse og kompetanse gjør det også lettere å motivere seg for å få det gjennomført.

Å se at man utvikler sine ferdigheter, kunnskaper og kompetanse og å oppleve personlig mestring er en viktig motivasjonsfaktor. Å realisere seg selv handler om å ha et ønske om personlig vekst innenfor det man arbeider med og å bruke det man er god på til noe som kan komme til nytte for flere. For en medarbeider vil det være svært motiverende å kunne få ut potensialet sitt.

Mestringsmotivasjon

En av de viktigste kildene til motivasjon har sammenheng med opplevelsen av mestring (Nakling & Vavik, 2010). Mestringsmotivasjon er relatert til handlinger som er gjenstand for en vurdering, enten det er av oss selv eller av andre (Skogen, 2013). Assistenten må selv kunne vurdere ut fra tidligere erfaringer om hun kan mestre oppgaven eller om den blir for utfordrende i forhold til mestringsnivået. Den pedagogiske lederen må også hele tiden vurdere om hun delegerer oppgavene rett til de som har forutsetninger for å mestre det. McClelland (1953) bruker ordet «kvalitetsstandard» som refererer til den referanserammen som våre handlinger eller prestasjoner vurderes i henhold til (Skogen, 2013). Disse vurderingene blir vanligvis gjort av andre personer (ibid.) som for eksempel av ledere eller andre kollegaer, men senere i oppgaven, under resultat, vises det til at også en selv vurderer sine handlinger ut fra kvalitetsstandarder ved hjelp av blant annet observasjon av andre i personalgruppa og ved å tro på seg selv.

I en personalgruppe vil det defineres kvalitetsstandarder som handlinger blir vurdert ut fra (Skogen, 2013) og avhengig av om disse vurderingene hovedsaklig blir positive, at medarbeideren når opp til de standarder som er satt, eller om de blir negative, ved at medarbeideren ikke når opp til standarden, etableres det i medarbeideren et mestringsmotiv («motive to seek success») og et mestringsangstmotiv («motive to avoid failure») (ibid.). Det sistnevnte motivet kan kalles prestasjonsangst eller bare mestringsangst. Begge disse motivene læres samtidig, men størrelsen på dem avhenger av de erfaringene medarbeideren gjør (Atkinson, 1964; Skogen, 2013). Hvis for eksempel lederen gjennomgående ikke legger listen for høyt for medarbeideren, vil mestringsmotivet utvikles til det dominerende, som vil si at medarbeideren etablerer et sterkt mestringsmotiv og et svakt mestringsangstmotiv. En mestringsdominert medarbeider kjennetegnes ved at medarbeideren helst ønsker å gjennomføre ulike aktiviteter på egenhånd mest mulig uten hjelp fra andre.

Om lederen er for ambisiøs med hensyn til medarbeiderens mestring av ulike aktiviteter og oppgaver, kan de sette kvalitetsstandarder for høyt og det kan resultere i at medarbeideren hovedsakelig lærer å ha en forventning om å mislykkes eller kanskje en forventning om at dette er en oppgave som kun ledere har kompetanse til å ta fatt i. Medarbeideren tør derfor ikke prøve seg. En medarbeider med et dominerende angstmotiv kjennetegnes av at de ved at dette er en oppgave de forventer å mislykkes i, noe som resulterer i en tendens til å holde seg unna situasjoner der handlingene deres eller kompetansen blir utsatt for en vurdering.

En leders oppgave i forhold til dette blir å styrke selvtilliten til medarbeideren ved å for eksempel gi vedkommende utfordrende oppgaver som gjør at medarbeideren befinner seg i flytsonen og legge forholdene til rette slik at medarbeideren ikke mislykkes i arbeidet.

3.0 Metode

På hvilken måte kan jeg finne ut om mine antakelser om hvordan ledere i barnehagen jobber for å motivere sine medarbeidere? Og hvordan kan jeg søke kunnskap om hvordan medarbeiderne opplever dette motivasjonsarbeidet? For å finne ut av dette må jeg gå metodisk til verks. Spørsmålet er bare hvilken metode som vil egne seg best for å få tilnærmet god informasjon. Kan observasjon være løsningen? Vil man kunne finne ut av menneskers tanker, meninger og opplevelser ut fra en observasjon?

Metode er mitt redskap (Dalland, 2012) når jeg skal ut i feltet og undersøke ut i fra en problemstilling. Metodelære skal hjelpe til å treffe hensiktsmessige valg og gir alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene (Hellevik, 2002; Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). I denne delen av oppgaven vil du få innsikt i hvilken metode som er benyttet for å samle inn aktuell informasjon i denne oppgaven. Du vil også få en generell innføring i hva metode innebærer og hvilke metoder som en kan benytte seg av og hvem som ikke egner seg. I tillegg er det også på sin plass å komme inn på noen etiske retningslinjer man må huske når man skal forske på samfunnet.

3.1 Hva er metode?

Metoden forteller oss noe om hvordan en bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap (Dalland, 2012). Sosiologen Vilhelm Aubert (1985) definerer metode som en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap (Dalland, 2012). Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder (ibid.). Å bruke metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.2 Kvalitative og kvantitative tilnærminger

Vi skiller mellom to ulike tilnærminger når det er snakk om metode. Begge disse tilnærmingene bidrar på hver sin måte til en bedre forståelse av hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler og en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i. Det er den kvalitative og den kvantitative forskningsmetode. De kvantitative metodene gir data og informasjon i form av

enheter som er målbare (Dalland, 2012). Innenfor denne tilnærmingen er man interessert i å telle opp fenomener og kartlegge utbredelse (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). her finner vi for eksempel spørreskjema. Det som kjennetegner den kvantitative tilnærmingen er at man ser på fenomenet ved å gå i bredden og innhente et lite antall opplysninger om mange undersøkelsesenheter (Dalland, 2012). Man er ute etter å finne et gjennomsnitt og systematikk for eksempel ved faste alternativer. Jeg kunne undersøkt motivasjonsarbeidet ved hjelp av en kvantitativ tilnærming om jeg hadde forsket på om arbeidet fungerer på medarbeiderne eller ikke, men i og med at jeg ønsker å forske på hvordan medarbeideren opplever motivasjonsarbeidet kan det være en utfordring å forme et spørreskjema som gir meg godt nok materiale å jobbe ut fra.

I forhold til forskerens rolle i kvantitativ forskning, er han eller hun på sin side ikke direkte i kontakt med feltet som undersøkes og ser fenomenet utenfra og tilstreber nøyaktighet og avstand (Dalland, 2012).

En kvalitativ tilnærming tar sikte for å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2012). Kvalitative metoder kan deles inn i flere varianter. De mest vanlige er deltagende observasjon, dokumentanalyse og intervju. Deltagende observasjon innebærer at forskeren selv deltar i de sosiale prosessene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Denne metoden er spesielt brukt i studer av mindre grupper og arbeidsplasser. Det hadde vært en mulighet å bruke denne metoden på personalgruppa i barnehagen og da kunne jeg for eksempel sett på hvordan lederen opptrer foran medarbeiderne når han eller hun fordeler oppgaver eller hvordan lederen gir tilbakemelding og om hun ser arbeidet som blir gjort. Kroppsspråk og holdninger kan være veldig synlig og jeg kunne nok også fått noen gode resultater ut fra dette. Likevel valgte jeg intervju som metode og mer om denne type metode vil jeg komme mer tilbake til.

I forhold til hva det er ønskelig å forske på i denne oppgaven vil en kvalitativ tilnærming være det mest reelle på grunnlag av at jeg vil finne ut hvilken mening mennesker tillegger motivasjonsarbeidet, om det er spesielle mønstre og i tillegg leter jeg etter spesielle kjennetegn eller egenskaper ved fenomenet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Kjennetegn ved de kvalitativt orienterte metodene er blant annet at forskeren går i dybden og får mange opplysninger om få undersøkelsesenheter. I en slik metode vil forskeren se fenomenet innenfra og da vil man også få øye på det som er spesielt og eventuelt avvikende (Dalland, 2012).

Forskeren på sin side i en slik tilnærming har direkte kontakt med feltet og vil ha en viss påvirkning

og kontakten med undersøkelsespersonen vil være preget av et jeg-du-forhold (Dalland, 2012). Hadde jeg som forsker gått inn i en personalgruppe og foretatt en deltagende observasjon ville naturligvis personalet blitt veldig bevisst sine holdninger og handlinger, noe som kunne ført til feil informasjon og et feil bilde av virkeligheten. Det samme gjelder intervju som metode. Mine spørsmål og mine holdninger kan legge føringer for svaret informantene gir. Derfor er det viktig med gjennomtenkte spørsmål som ikke på noen som helst måte er førende og som kan legge svaret i munnen på informanten, og i tillegg er det viktig å tenke hvordan jeg som forsker opptrer i møte med informanten. I intervju er det også viktig å tenke på at informanten kan gi de svarene som hun tror jeg vil høre. Dette kan også føre til feilinformasjon og et bilde av virkeligheten som ikke stemmer overens med hvordan det egentlig er.

3.3 Det kvalitative intervjuet

I denne oppgaven har målet vært å finne ut om en annen person sitt syn på en sak eller en opplevelse og da har intervju, som nevnt tidligere, vært en nødvendig metode å bruke (Løkken & Søbstad, 2013). Jeg har etterspurt på hvilken måte den pedagogiske lederen jobber på og hennes syn på motivasjonsarbeid i personalgruppa, og i tillegg har jeg også prøvd å finne ut hvordan medarbeiderne opplever dette motivasjonsarbeidet.

Rammen for intervjuet og det som eventuelt blir sagt i forkant kan ha stor betydning for svarene man får (Løkken & Søbstad, 2013). Løkken og Søbstad (2013) påpeker også at man bør tenke på å «varme opp» informanten med ukontroversielle spørsmål. I begynnelsen av intervjuet ba jeg informanten om å tenke seg en situasjon der hun opplevde å bli motivert av lederen. Hva sa og gjorde lederen som motiverte deg? Dette la en god føring for intervjuet, eller den gode samtalen som vi også kan kalle det. Ut i fra denne måten å starte et intervju på, opplevde jeg at tankeprosesser ble satt i gang hos informanten uten at jeg kom med spørsmål hun følte hun måtte gi meg et godt svar på, samt at informanten hadde mulighet til å forestille seg konkrete situasjoner i praksis. Ved at jeg brukte denne metoden i starten førte til at stemningen ble god og det gjorde oss til likeverdige samtalepartnere.

Kvale og Brinkmann (2009) mener at intervjusituasjonen er preget av et asymmetrisk maktforhold. Det betyr at det er intervjueren som styrer samtalen. Det er forskningsintervjueren som har den vitenskapelige kompetansen, det er han eller hun som setter igang og definerer situasjonen, som bestemmer temaet, stiller spørsmål og beslutter hvilke svar han eller hun vil følge opp (Kvale & Brinkmann, 2009). De mener videre at intervjuet ikke er et likeverdig samspill mellom to

mennesker (ibid.). I intervjuet var det naturlig at det var et asymmetrisk maktforhold, det var jeg som stilte spørsmålene og sørget for at vi var innenfor temaet, men jeg hadde på forhånd reflektert over dette maktforholdet slik at det ble håndtert på en ansvarlig måte. Jeg sørget blant annet for at spørsmålene ikke ble for førende og jeg la mye opp til at informanten skulle styre mye av samtalen og ved at jeg, som sagt, startet intervjuet med å la dem fortelle om en opplevelse. Dette førte til at informanten ble satt i fokus.

3.4 Etiske retningslinjer

Den pedagogiske lederen i barnehagen som jobber med både barn, medarbeidere, foreldre og andre samarbeidspartnere, må kunne forholde seg til disse på en etisk riktig måte. Spesielt i møte med barn har den pedagogiske etisk ansvar slik at barnets verdighet blir ivaretatt og respektert. På lik linje med barnehagen og andre virksomheter i samfunnet, har man innenfor forskningsvirksomheten også regler og retningslinjer for hvordan man skal opptre foran andre mennesker. Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske retningslinjer og standarder (ibid.). Etikk handler også om forholdet eller relasjonen mellom mennesker og et spørsmål som reiser seg i denne sammenheng er hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Jeg som skal intervjuet et menneske må tenke over hvilke spørsmål jeg stiller og hvordan jeg opptre foran informanten. I tillegg har jeg også valgt å intervjuet personer fra forskjellige avdelinger som ikke har et direkte forhold til hverandre i jobbsammenheng som leder og underordnet. Dette valget tok jeg på grunnlag av at intervjuet kan prege relasjonen mellom disse to partene. De skal på en måte «vurdere» hverandres roller og arbeid. Etisk hensyn innebærer at man som forsker tenker over hvordan man belyser et tema uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunnet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011).

Nerdrum (1998) har definert ulike typer hensyn som en forsker må tenke gjennom. Det er disse jeg har gått ut fra når jeg har forberedt meg til intervjuet og det har også preget hvilken informasjon jeg har gitt informantene i forkant av intervjuet slik at de har vært bevisst sine rettigheter. For det første skal informanten kunne bestemme over egen deltagelse, det skal være på frivillig basis og de skal vite at de på hvilket som helst tidspunkt har mulighet til å trekke seg ut av undersøkelsen uten at dette fører til noen form for ubehag for informanten eller noen negative konsekvenser. Som forsker må man sørge for at informanten har gitt et samtykke om at hun eller han ønsker å delta (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). I tillegg har forskeren plikt til å respektere

informantens privatliv; folk skal ha rett til å bestemme hvem som «slipper inn» i livet sitt og også hva som «slippes ut» av informasjon (ibid.). Om informanten føler det upassende eller for privat kan de nekte forskeren adgang til opplysninger i undersøkelsen og rapporten som kan identifiseres. Til slutt er det viktig at forskeren har et ansvar for å unngå skade. Forskeren må vurdere om innsamling av data kan berøre sårbare og følsomme områder som det kan være vanskelig å bearbeide eller komme seg ut av. De som deltar i undersøkelsen skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011).

4.0 Resultat og drøfting

I denne delen av oppgaven vil du få et innblikk i resultatene fra intervjuene med pedagogisk leder og medarbeider. Jeg har valgt å skille dem slik at jeg svarer på de to leddene i problemstillingen hver for seg. Først vil jeg altså komme inn på resultatene fra intervjuet med den pedagogiske lederen og forsøke å svare på spørsmålet om hvordan hun jobber for å motivere sine medarbeidere. Dermed tar jeg for meg resultatet fra intervjuet med medarbeideren og gir dere innsikt i hvordan hun opplever motivasjonsarbeidet. Siden jeg har resultat og drøfting i samme del av oppgaven vil jeg hele tiden prøve å se sammenhengen mellom det empiriske materialet og den teorien jeg har anvendt tidligere i oppgaven.

4.1 Den pedagogiske lederen i motivasjonsarbeidet

Lederstil og tilstedeværelse.

Den utvalgte informanten har jobbet som pedagogisk leder i 6 år og har ikke tidligere erfaring i barnehage. Det var altså først etter at hun tok førskolelærerutdanningen at hun tok steget inn i barnehageverden. Hun beskriver seg selv som den hardtarbeidende lederen som ønsker å være mest mulig synlig og tilstede og når hun først forlater avdelingen sin er det høyst nødvendig. Denne type ledelse tror hun gjenspeiler seg i et godt samarbeid og selvstendige medarbeidere. Lederen fremstår som en god rollemodell og det viser seg å motivere medarbeiderne til også å arbeide hardt for å være med på å nå målene og gjøre en god jobb for gruppa. At lederen er mye tilstede fører også til at hun kan ha god kontroll på det som skjer. Som nevnt tidligere i oppgaven trenger ikke kontroll være noe negativt ovenfor medarbeiderne. Det gir lederen et godt grunnlag til å motivere ut fra hva den enkelte medarbeider har behov for. Kontrollen lederen utøver blir blant annet for å ha mulighet til å legge best mulig til rette for medarbeiderne.

Lederstilen hennes kan sies å være en tilnærmet relasjonsorientert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013) der hun aktivt går inn for å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere og involvere dem i beslutninger knyttet til arbeidet. Dette kan skape motivasjon hos medarbeiderne ved at de blant annet føler tilhørighet til gruppen når de får være en del av beslutningene som taes. Tilhørighet definerer Christensen og Foss som en viktig motivasjonsfaktor. En annen motivasjonsfaktor kan også være at medarbeiderne ser at arbeidet og meningene deres er betydningsfull for andre.

Intervjuet åpnet med at informanten skulle tenke seg en situasjon der hun opplevde at lederen motiverte henne til å utføre en oppgave eller til å ta i bruk sine ferdigheter og sin kompetanse. I denne sammenheng kom det frem hva hun legger i god ledelse og hva en god leder er for henne. En god leder, ut fra informanten sitt syn, gir henne ansvar og har tillit og tro på at hun kan bidra. Hun ønsker å være under en ledelse som ikke er så mye «ovenfra og ned» selv om man har forskjellige roller og ulikt ansvar. Hun mener den enkelte medarbeider må føle seg verdsatt og få muligheten til å bruke den kompetansen hun eller han innehar. Som leder bør man hele tiden delegerer oppgaver rett til de som har forutsetninger for og motivasjon til å mestre dem, og lederen må sørge for at de befinner seg innenfor deres individuelle flytzone, altså at utfordringen verken blir for lett eller vanskelig i forhold til ferdighetsnivået. Når medarbeideren føler seg verdsatt og får ta i bruk kompetansen sin og ferdighetene har lederen gjort en god jobb med å sette en positiv kvalitetsstandard. Altså at medarbeideren kan mestre og gjennomføre de oppgavene og utfordringene han eller hun får. Ved at mestringsmotivet til medarbeideren dominerer fremfor mestringsangstmotivet, fører til en kultur der medarbeiderne tør å ta utfordringer og en kultur der man føler seg kompetent, nettopp fordi de får tildelt de oppgavene som er tilpasset den individuelle flyt. På en annen side kan det at lederen selv er hardtarbeidende føre til at de andre medarbeiderne ikke føler seg kompetente til å ta utfordringer fordi de har fått inntrykk av at lederen sørger for å få gjort oppgavene. Nå er det slik at lederen ikke kan gjøre alt arbeidet alene, men det kan likevel sette en stopper for at de andre tør å ta utfordrende oppgaver fordi de lar lederen ta dem på grunnlag av at hun vet best hvordan det skal gjøres og hun har den rette kompetansen. Med andre ord kan en slik ledelse føre til at medarbeiderne utvikler et dominerende mestringsangstmotiv der de rett og slett forventer å mislykkes eller ved at de ser at de mest kompetente må ta ansvar for disse oppgavene. Lederen kan ubevisst sette kvalitetsstandarder for høyt ved at hun velger å få oppgavene gjort selv og gir uttrykk for at andre ikke får slippe til på grunn av nivå på kompetanse, kunnskap og ferdigheter.

Videre sier informanten at en pedagogisk leder har ansvaret for det pedagogiske og faglige arbeidet

i barnehagen, men for å få fullført arbeidet er hun avhengig av å få med seg sine medarbeidere på laget. En leder må ha gode evner til å stå frem med sine tanker, visjoner og meninger og i tillegg er det viktig at hun har god evne til å motivere sine medarbeidere til å arbeide i samme retning for å nå de felles målene. For å få til det presenterer hun ikke bare det pedagogiske arbeidet og forklarer at det er slik det er og på den måten det skal gjøres. Hun ønsker å legge det frem på en måte der hun forklarer hvorfor hun vil det skal være slik. Hun må altså ha evnen til å frigjøre energi og krefter hos sine medarbeidere (Gotvassli, 2013) slik at de finner det tilfredsstillende å utføre oppgavene sine. Vi ser at kompetansen blir kollektiv og dette kan skape et godt læringsmiljø der man lærer av hverandre og blir motivert til å handle nettopp fordi man vet hvorfor det gjøres på den måten, samt at man faktisk har mulighet til å stille kritiske spørsmål. På en annen måte kan man si at ved at den pedagogiske lederen gir medarbeiderne bedre innsikt i hvorfor det gjøres slik, er det lettere for dem å internalisere arbeidet, altså å gjøre det til sitt eget. Lederen legger opp til at medarbeideren skal foreta en internaliseringsprosess (Deci & Ryan, 1985; Gotvassli, 2013) der han eller hun blir kjent med selve meningen med arbeidet. Medarbeideren vil mest sannsynlig utføre arbeidet fordi han eller hun ser verdien i selve handlingen, eller aktiviteten, ikke bare fullfører fordi lederen ber om det. Handlingen blir med andre ord indre motivert fordi medarbeideren, som sagt, ser verdien av arbeidet og kilden til motivasjonen ligger da i selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Motivasjon i endringsarbeid.

I barnehagen til informanten har de over en lengre periode arbeidet med å endre strukturen. Tidligere har det vært en mer eller mindre flat struktur mellom den pedagogiske lederen og assistentene, men så har de forsøkt å spisse strukturen, personalgruppen består tross alt av ulike roller og utøvelsen av de forskjellige rollene innebærer helt klart ulike oppgaver. Denne endringsprosessen har informanten opplevd som veldig utfordrende med tanke på at assistentene ikke skal føle seg mindreverdige. For det er nemlig ikke slik at de er det, tvert imot; de har bare andre oppgaver, og ansvar for andre deler av arbeidet i barnehagen. Utfordringen informanten har følt på, er hvordan hun skal få lagt det frem på en god måte. Hun må få dem til å vite at deres arbeid også er viktig og avgjørende ut fra synet på den helhetlige organisasjonen. Avdelingen hennes arbeider i team; de er et mindre antall ansatte på avdelingen med komplementære ferdigheter. De arbeider mot felles resultatmål og de har dermed forskjellige ansvarsområder for å utfylle hverandre.

Endringsprosesser kan være sårbare og det kan oppfattes som en indirekte kritikk av yrkespraksisen som vi har stått for og trodd på (Lundestad, 2010). Det kan også oppfattes av assistentene at de ikke

gjør en god nok jobb og at de pedagogiske lederne vil holde dem utenfor arbeidet. Når strukturen i organisasjonen forandres på den måten kan medarbeiderne altså føle at deres kompetanse ikke strekker til. Hvordan lederen legger frem endringsarbeidet på, vil ha stor betydning for hvordan medarbeiderne opplever det og det vil også legge grunnlaget for drivkraften og motivasjonen til medarbeiderne i videre arbeid. Et mål for for informanten har vært å få medarbeiderne til å se verdien av deres arbeid og hvor viktig det er for det helhetlige bilde i organisasjonen. En organisasjon er avhengig av at både de små og store oppgavene blir gjort.

Motivasjonsarbeid i praksis.

I forhold til hva informanten tror hennes medarbeidere motiveres av, legger hun vekt på at det handler mye om hvilken leder de har og hvilken innstilling lederen har til arbeidet. For å finne ut hva de enkelte medarbeiderne motiveres av har informanten blant annet individuelle samtaler med hver enkelt. Men mest får hun et inntrykk av hva de motiveres av gjennom å observere i praksis. Hun mener at en motiverende leder må være tydelig og ha god oversikt over personalgruppa. Det er viktig å behandle medarbeiderne individuelt blant annet fordi de befinner seg på ulike stadier i livet. Som nevnt tidligere må en organisasjon utformes slik at visse menneskelige behov blir dekt, og dette vil også gjelde lederens arbeid med motivasjon i personalgruppa. Hun må være bevisst på hva den enkelte i personalgruppa har behov for. Maslow hevder at en medarbeider blir motivert til å handle når de ser at de kan få tilfredsstilt sine behov. Om lederen hele tiden observerer hva medarbeideren har behov for og har en god dialog om det, kan lederen legge opp gode forhold der medarbeideren ser at hun eller han får tilfredsstilt sine behov.

Informanten mener at lederen i motivasjonsarbeidet må være en god menneskekjenner og møte medarbeideren der han eller hun er. Det er viktig at lederen prøver å hente ut det beste i hver enkelt. I tillegg er det viktig å være bevisst sine holdninger og hvordan man imøtekommer medarbeidernes arbeid. I forhold til at informanten er en hardtarbeidende leder er det også være bevisst sine holdninger til eget arbeid. Det handler ikke alltid bare om hva man sier for å motivere, men også hvordan man møter medarbeideren i forhold til den non-verbale kommunikasjonen, for eksempel reaksjon på handlinger. Hvilke holdninger man har og hvordan man reagerer i møte med medarbeideren når hun eller han søker godkjenning eller anerkjennelse kan være avgjørende for medarbeideren sin oppfattelse av seg selv og motivasjonen til å gjøre noe ved en senere anledning. I og med at miljøet i barnehagen er såpass tett som det er, er det hele tiden viktig å jobbe med egne holdninger, for det merkes veldig godt om det oppstår dårlig stemning i personalgruppa og det merkes også veldig godt om noen er umotivert i arbeidet sitt.

4.2 Medarbeideren

Muligheten for mestring.

Medarbeideren jeg har valgt som informant har en påbegynt bachelorgrad i førskolelærerutdanningen og det kan derfor sies at hun har en del teoretisk innsikt i det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Grunnen til at hun jobber i barnehage som assistent er i hovedsak for at hun ønsker å få mer innsikt i sammenhengen mellom teori og praksis. Lederen der hun jobber vet medarbeideren sitt mål og har dermed innblikk i hva hun motiveres av. Hun føler også at den pedagogiske lederen har høyere forventninger til informanten, nettopp fordi hun har et teoretisk og pedagogisk grunnlag med seg i ryggsekken. Informanten har gitt uttrykk for at hun er villig til å få utfordringer og at hun har et mål om å bli tryggere i voksenrollen og få mer erfaring til å etterhvert fullføre utdanningen og videre komme ut i arbeidslivet som førskolelærer i barnehagen. Hun tror det er avgjørende at lederen faktisk gir henne sjansen. Lederen har satt en positiv kvalitetsstandard slik at informanten har mulighet til å de de utfordringene hun ønsker. Hadde lederen satt en negativ kvalitetsstandard og gitt uttrykk for at medarbeideren ikke hadde vært kompetent nok til arbeidet, ville nok ikke informanten sett det tilfredsstillende eller motiverende å fortsette. Kanskje ville hun også mistet lysten til å fullføre utdanningen og i det hele tatt jobbe i barnehage.

Informanten forteller at det første hun gjør om morgenen når hun kommer på jobb, er å gå bort til lederen for å undersøke hva planene er for dagen. Dermed går hun ut fra dette og ser mulighetene for hva hun kan gjøre som hun har lyst til. Hun ser altså muligheten for å kunne «øve» seg og ta ansvar for noe hun vil ha utbytte for personlig. Vi kan si at hun selv foretar en vurdering om handlingene er gode nok i forhold til kvalitetsstandard. Hun har mest sannsynlig observert lederen og de andre i personalgruppa og ut fra dette funnet ut hvor de setter standarden. I tillegg tror jeg at ved at hun har tro på seg selv og at hun vet hva hun vil, motiverer henne til å vurdere sine handlinger ut fra en positiv kvalitetsstandard. Hun vet altså at hun kan mestre oppgaven. Flere faktorer tyder på at hun har et høyt mestringsmotiv som dominerer (Skogen, 2013). Hun vurderer seg selv og ser at hun holder seg til standarden (ibid.) som er satt. Hun ønsker også å gjøre det på egenhånd og hun tror at lederen vil gi henne gode tilbakemeldinger og gi henne mer ansvar. Responsen hun har brukt å få er en av de faktorene som er med på å veie forholdet mellom mestringsmotivet og mestringsangstmotivet (Skogen, 2013). Tilbakemeldingene gir henne altså en bekreftelse på om hennes egne vurderinger holder mål eller ikke.

Ut i fra at hun har et dominerende mestringsmotiv og at hun ønsker å gjøre ting på egenhånd, fører oss inn på at selvbestemmelse og autonomi er en viktig faktor som driver henne framover og som motiverer henne i arbeidet. Selvbestemmelse og autonomi er en av seks motivasjonsfaktorer ifølge Christensen og Foss sin inndeling (Gotvassli, 2013). Informanten er bevisst hvilke rammer hun har å gå ut fra og legger opp slik at hun trives i det hun gjør og på den måten lærer hun best og får mye utbytte av det. Når hun har mulighet til å gjøre det på sin måte, føler hun seg også trygg og komfortabel. Likevel er det viktig at lederen klarer å utfordre henne enda mer slik at hun i tillegg til å føle seg trygg også kan utfordre seg selv videre og motiveres til å søke nye høyder i arbeidet. Det kan fort ende at hun hele tiden befinner seg i samme spor og ikke kommer seg videre i utviklingen.

Indre motivert arbeid.

Når informanten vet hva som skjer i løpet av dagen kan hun planlegge og gjennomføre en aktivitet, for eksempel kan hun ofte ta med seg en gruppe barn inn på verkstedet. Dette gjør hun nettopp fordi hun har lyst til å finne på noe med barna og at hun ser verdien i selve arbeidet eller aktiviteten. Hun gjør det ikke for å tilfredsstille andre enn seg selv. Hun er med andre ord indre motivert. Kilden til motivasjonen ligger i selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2009) og hun finner glede og interesse i å gjennomføre. Når informanten i etterkant får tilbakemelding fra lederen kan dette også virke indre motiverende fordi hun får en bekreftelse på sin kompetanse og at hun er kompetent nok til å styre slike aktiviteter.

Skjult drivkraft.

Informanten gir uttrykk for at hun føler at hun egentlig ikke motiveres av lederen til å sette i gang ulike aktiviteter og til å ta ansvar, men her tror jeg nok det ligger en skjult motivasjonsfaktor eller drivkraft i at lederen har tillit til å la henne gjennomføre og lar henne ta ansvar. I tillegg opplever hun å få god tilbakemelding i etterkant og det er nok en faktor som gjør at hun ønsker, og ikke minst tør å fortsette i samme spor med å ta ansvar. Jeg tror også at informanten opplever at lederen har en god holdning, noe som fører til trygghet i arbeidet. Informanten kan ha et behov for trygghet og når hun får tillit av lederen vet hun at hun er kompetent nok i det hun gjør.

Trivsel og motivasjon.

Når informanten får spørsmål om hvilke faktorer som må ligge til rette for at hun skal trives på arbeidsplassen og i det hele tatt være motivert til å komme på jobb om dagene, er hun usikker. Jeg prøver å dra henne i gang med å nevne noen stikkord som tilhørighet og rettferdighet. Dette er typer

faktorer som Herzberg kaller hygiene faktorer og som er knyttet til arbeidsmiljøet og den enkeltes velferd som må tilfredsstilles (Gotvassli, 2013). Er disse faktorene tilfredsstilt fjerner det nok misnøyen, men de motiverer mest sannsynlig ikke til ekstra innsats. Det er kanskje derfor hun ikke kommer på det med det første, nettopp fordi det er forhold som man tar som en selvfølge på arbeidsplassen og som fungerer som en grunnmur til å i det hele tatt ønske å dra på jobb.

Informanten sier at hun føler seg trygg og har en sosial tilhørighet i gruppa på jobb. Hun gleder seg til å komme på jobb nettopp fordi hun trives på arbeidsplassen. Ved at disse trivselsfaktorene eller behovene er tilfredsstilt gjør at hun ønsker å søke utover dette mot utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering (Gotvassli, 2006). Det kan sammenlignes med Maslows behovspyramide i forhold til at vi ser at informanten søker opp mot behov for anerkjennelse og selvrealisering. Behovene under er nok tildels dekt og hun tar seg høyere opp i pyramiden. En medarbeider blir motivert til å handle når en kan få tilfredsstilt sine behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vi vet at informanten har et mål for arbeidet i barnehagen og hun har dermed behov for å realisere seg selv og finne ut om hun er egnet til å bli en pedagogisk leder eller førskolelærer og hun har også behov for anerkjennelse fra andre på at arbeidet hun gjør er godt nok.

5.0 Sammendrag

Målet med oppgaven har vært å finne ut om hvordan den pedagogiske lederen kan motivere sine medarbeidere og hvordan medarbeiderne opplever motivasjonsarbeidet. For å søke kunnskap om dette har jeg intervjuet en pedagogisk leder i tillegg til en medarbeider. Funnene, og det teoretiske grunnlaget, har gitt meg en god innføring i hva en pedagogisk leder må tenke på i motivasjonsarbeidet, og hvordan en kan jobbe for å nå målet om en motivert personalgruppe. Resultatene fra intervjuene kan tyde på at lederen som er raus, viser tillit og lar medarbeiderne ta del i beslutninger og annet arbeid på avdelingen, vil fremstå som den gode lederen i barnehagen. Målet til den pedagogiske lederen må helt klart være at medarbeiderne skal føle seg verdsatt og at hver enkelt, ut ifra deres individuelle forutsetninger, skal befinne seg i flytsonen.

Ut i fra svar fra begge informantene har jeg kommet fram til at en leder må sette en positiv kvalitetsstandard slik at medarbeideren har mulighet til å prøve seg og også mulighet til å mestre. Medarbeideren jeg intervjuet mente dette var helt avgjørende for hennes videre motivasjon for arbeidet i barnehage. Det ville helt klart sett annerledes ut for hennes del om hun ikke hadde fått prøvd seg og om lederen ikke hadde latt henne få ta ansvar. Det at hun har teoretisk grunnlag fra

påbegynt førskolelærerutdanning vil være en faktor som gjør at hun får såpass med ansvar, men vil en medarbeider som ikke har noe erfaring ha de samme mulighetene?

I forhold til problemstillingen om på hvilken måte den pedagogiske lederen kan motivere sine medarbeidere må vi også trekke fram fra intervjuet med den pedagogiske lederen at hun mener at den type lederstil man utøver gjenspeiler seg i om medarbeiderne er motiverte eller ikke. Lederen bør, som sagt, gi medarbeiderne sine ansvar og ha tillit til dem. Samtidig kom det frem at for å opprettholde motivasjonen er det viktig at medarbeiderne får oppgaver og utfordringer som er tilpasset deres ferdighetsnivå. Vi ser at medarbeiderne hennes blir motiverte til å arbeide når de ser verdien av arbeidet, altså at de vet hvorfor det gjøres på den måten, ikke bare får høre at «sånn er det og sånn gjør vi det». Den pedagogiske lederen må altså ha god evne til å gi medarbeiderne god innsikt i arbeidet og om hun lar medarbeiderne ha muligheten til å ha et ord med i spillet, motiverer dem til å yte det lille ekstra.

Konklusjonen blir at det handler mye om hvilken innstilling lederen har for hvordan medarbeideren opplever motivasjonsarbeidet. Dette ga begge informantene klart uttrykk for i intervjuet. Det handler mye om hvordan lederen møter medarbeideren med konstruktiv tilbakemelding, både før og etter. Medarbeideren jeg intervjuet ble mest motivert av tilbakemeldingen hun får i etterkant, og denne motivasjonen tar hun med seg videre til neste oppgave hun tar ansvar for eller utfører. Likevel tror jeg lederens non-verbale holdning i forkant gir henne spillerom til at hun tar ansvar på de rette tidspunkt.

Det at medarbeideren selv får bestemme over hvordan han eller hun skal legge opp arbeidet sitt mener jeg er den viktigste kilden til motivasjon. Medarbeideren selv vet hvordan hun lærer best og hvordan hun skal nå de målene som er satt. I intervjuet med medarbeideren fortalte hun om at hun hadde som mål å jobbe i barnehage for en tidsperiode og hun var veldig bevisst hva hun ville øve seg i, og hva hun ønsket å få ut av oppholdet. Selv tar hun ansvar for egen læring og det at lederen lar henne få mulighet til å styre dette selv spiller nok stor rolle for hennes motivasjon. Lederen sin oppgave ut i fra dette blir å sørge for at medarbeideren utfordrer seg selv slik at arbeidet ikke blir for kjedelig da det fort kan bli den samme rutinen. Anerkjennelse og godkjenning fra lederen vil helt klart være en drivkraft.

Litteraturliste

- Aasen, W. (2012). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bleken, U. (2007). *Barnehagen i samfunnet*. I Moser, T. & Röthle, M. (red.) (2007). *Ny rammeplan – ny barnehagepedagogikk?*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2001). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal.
- Gotvassli, K.-Å. (1991). *Personalutvikling i barnehagen*. Oslo: Tano Forlag
- Gotvassli, K.-Å. (2006). *Barnehager organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kibsgaard, S. (2008). *GLSM i barnehagen*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2013). *Kompetanse for framtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Barnehager/kompetansestrategien/6372-Barnehage.pdf> (05.02.2014).
- Kuvaas, B. (2005). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Larsen, A. K. & Slåtten, M. V. (2010). *En bok om oppvekst. Samfunnsfag for førskolelærere*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lundestad, M. (2010). *Konflikter – bare til besvær?*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Løkken, G. & Søbstad, F. (2013). *Observasjon og intervju i barnehagen*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Nakling, N. & Vavik, M. (2010). *Leder eller pedagog – Ja takk, begge deler!*. Oslo: GAN Aschehoug.

NOU 2012: 1 *Til barnas beste. Ny lovgivning for barnehagene*. Kunnskapsdepartementet. Hentet fra

<http://www.regjeringen.no/pages/36790766/PDFS/NOU201220120001000DDDPDFS.pdf>

(05.02.2014)

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011). Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Skogen, E. (2013). *Å være leder i barnehagen*. Utgave 2. Bergen: Fagbokforlaget