

Motivasjon

Problemstilling: Hva kan pedagogisk leder gjøre for å motivere sine medarbeidere i hverdagen?

Bacheloroppgave

Dronning Mauds Minne Høgskole
3.Organisasjon og ledelse

Emnekode: BAC-H005

Emnenavn: Pedagogikk,
organisasjon og ledelse i
barnehagen

Line Åsmul
Kandidatnummer: 218

24.04.2014

Innhold

1.0 Innledning.....	3
3.0 Teori	4
Motivasjon.....	4
Indre og ytre motivasjon	5
Indre og ytre belønning	5
Maslows behovsteori.....	6
Mestring	7
Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer.....	8
Pedagogisk leders rolle.....	9
Rollemodell	9
Omsorg.....	10
Anerkjennelse.....	10
Ros og tilbakemelding.....	11
Inkludering	12
Observasjon.....	12
2.0 Metode.....	14
Kvalitativ metode	14
Intervju	14
Overførbarhet	15
Valg av enheter.....	15
Etiske vurderinger	16
Informert samtykke	16
Konfidensialitet	16
Konsekvenser	16
Metodekritikk.....	17
Validitet og reliabilitet	17

Feilkilder	17
4.0 Funn og drøfting.....	17
Motivasjon.....	17
Forutsetninger for å motivere sine medarbeidere.....	18
Trivsel.....	20
Ros og tilbakemelding fra pedagogisk leder	21
Rollemodell	23
Observasjon.....	23
Inkludering i planlegging og gjennomføring	24
5.0 Avslutning	26
Litteraturliste.....	27

1.0 Innledning

Å være pedagogisk leder for ei avdeling i barnehagen innebærer ansvar for flere viktige oppgaver. Som leder skal man ikke planlegge, gjennomføre og vurdere alle oppgavene selv, men inkludere personalet og delegere oppgavene, selv om det er pedagogisk leder som har hovedansvaret. Det krever at pedagogisk leder får alle ansatte med på det som skjer i hverdagen, slik at man kan «dra lasset sammen». Det kan være både utfordrende og problematisk, men det kan oppleves å være enklere dersom vi har et personale som er motiverte til å arbeide. Det vil si at de jobber hardt for å oppnå en indre tilfredsstillelse. Siden første forelesning om motivasjon på Dronning Mauds Minne Høgskole, ble jeg opptatt av temaet motivasjon. Det var derfor veldig naturlig for meg å velge dette temaet i bacheloren min. Ved å gjøre et dypdykk i et avgrenset tema, og arbeide så intenst med dette over lengre tid, har jeg lært utrolig mye. Målet med valg av temaet motivasjon er å tilegne meg nye kunnskaper som jeg kan bruke i utøvelsen av min lederrolle som pedagogisk leder. I følge mine informanter vil en leder som mestrer å motivere sine ansatte skape et miljø med høy trivselsfaktor. Lillemyr (2007) kan bekrefte dette når han viser til sine undersøkelser. Motiverte arbeidere har overskudd til å yte mer i arbeidet, derfor gagnar dette også organisasjonen. Som vi ser er motivasjon noe vi må ta på alvor. Å se at dette er såpass relevant for meg i yrket mitt, har jeg opplevd som motiverende. Men hvordan kan pedagogisk leder motivere sine ansatte slik at de holder seg velmotiverte? Det er dette jeg ønsker å finne ut mer om i denne bacheloroppgaven. For å få svar på min problemstilling har jeg valgt å intervju ansatte på ei avdeling i barnehagen, altså bruke kvalitativ metode, og intervju som en innsamlingsstrategi. Fordelene med denne metoden er flere. Jeg intervjuet tre ansatte, hvor to av dem er assistenter/lærling, mens den tredje er pedagogisk leder. Jeg stilte spørsmål om samme tema, men med ulik vinkling til pedagogisk leder og assistentene. På den måten kan jeg se på begge sidene av samme sak for å forsterke svarene jeg får. Ved å se hva pedagogisk leder gjør for å motivere sine ansatte, i tillegg til å få svar på hva som faktisk er motiverende for de ansatte, får jeg svar på problemstillingen min. Jeg er spesielt opptatt av assistentene, fordi det viktigste er hvordan de faktisk opplever metodene pedagogisk leder bruker for å motivere. De fleste svarene jeg fikk var som jeg hadde forventet, nemlig at det er viktig at pedagogisk leder gir sine ansatte tilbakemeldinger og ros, og at man blir inkludert i planlegging og gjennomføring av aktiviteter. Men jeg fikk også uventede svar som jeg ikke hadde forutsett. Informasjonen jeg fikk fra mine informanter og relevant teori hjelper meg

med å svare på problemstillingen i denne bacheloren. Problemstillingen er som følger: «Hva kan pedagogisk leder gjøre for å motivere sine medarbeidere i hverdagen?».

3.0 Teori

I dette kapitlet skal vi først se på begrepet motivasjon, og få forståelse for hva det innebærer og hvor viktig det er for ytelsen av arbeidet. Her har vi også begreper som indre og ytre motivasjon og indre og ytre belønning. Videre skal vi se nærmere på ulike motivasjonsteorier som er relevante for å få svar på problemstillingen min. Jeg har valgt å bruke Maslows behovsteori og Herzbergs teori for å analysere mine innsamlede data. I tillegg vil jeg nevne behovet vi mennesker har for å oppleve mestring, og se sammenhengen mellom det og motivasjon. Denne oppgaven er basert på pedagogisk leder sin oppgave når det gjelder å motivere sine ansatte, derfor vil jeg trekke fram flere metoder som kan brukes for å holde de ansatte velmotiverte. Til slutt vil jeg kort si litt om hvordan observasjon kan brukes for å fremme utvikling hos hver enkelt og hvordan det kan oppleves som motiverende. I teoridelen nevner jeg også noen av funnene mine, slik at det skal være enklere å forså teorien og se sammenhengen mellom teori og drøfting.

Motivasjon

For alle som har ansvar for å motivere andre, slik som ledere, foreldre, trenere, lærere osv., er det viktig å ha kunnskaper om motivasjon. Som leder vil man forsøke å motivere sine ansatte ut i fra sine underforståtte tanker om motivasjon, og bruke egne erfaringer. Dersom man i tillegg har grunnleggende kunnskaper om motivasjon kan dette være svært nyttig (Lillemyr, 2007). I Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver står det «Som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen 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). Lillemyr (2007) hevder at det vil være umulig å være en lærende organisasjon hvis vi ikke tar medarbeidernes motivasjon på alvor. Han begrunner dette med at motivasjon gir trivsel, effektiv og engasjert læring, høy kunnskapsutvikling og kvalitet i produksjonen. Det betyr at pedagogisk leder i barnehagen bør se viktigheten av å ha grunnleggende kunnskaper om motivasjon, både for å skape en lærende organisasjon, men også for sine medarbeideres skyld. Hva motivasjon gjør med oss, skal vi se nærmere på etter vi har forstått hva motivasjon egentlig er.

En definisjon på hva motivasjon er, er utformet slik: «Motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen.» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 218). Når motivasjonen øker, frigis energi hos medarbeideren. Medarbeideren vil dermed bruke mer energi på selve oppgaven. Når lederen motiverer sine medarbeidere vil det altså frigjøre krefter og energi hos medarbeiderne (Gotvassli, 2013). Denne energien kan de ansatte for eksempel bruke på å gi mer av seg selv i samspillet med barna, og ta oftere initiativ til aktiviteter. Motivasjon er avgjørende for at vi skal bli engasjert og trives i jobben (Lillemyr, 2007). På spørsmål om motivasjon egentlig er så viktig, begrunner Lillemyr (2007) det med at motivasjon er viktig fordi den styrer mye av det vi mennesker foretar oss. Den ansattes jobbtilfredshet og motivasjon henger tett sammen, og det er derfor viktig å kartlegge hvilke faktorer som betyr mest for jobbtilfredsheten (Gotvassli, 2013). Når lederen har innsikt i hva hver enkelt medarbeider blir motivert av er det enklere å påvirke til ønsket atferd, oppfordre til initiativ og oppmuntre sine medarbeidere. Som nevnt er det motivasjon som driver oss til både aktivitet og tenkning, og som igjen fører til tilegning av kunnskaper, ferdigheter og erfaringer. Hvis det skapes et sterkt engasjement kan man lære enda bedre og nå lengre. Dette kan føre til utvikling av en lærende barnehage som er villig til å endre og utvikle seg.

Indre og ytre motivasjon

Vi kan skille mellom formene indre motivasjon og ytre motivasjon. Indre motivasjon handler ikke om en ytre belønning, men en indre tilfredsstillelse. I intervjuene jeg gjennomførte kom det fram at det var arbeidet med barn i barnehagen som motiverte de ansatte, altså en indre motivasjon. Indre motivasjon kan også komme av at man ønsker å være kompetent, eller et ønske om å mestre en oppgave som gir en indre tilfredsstillelse. For noen er det også viktig å være den som selv bestemmer (Lillemyr, 2007). Noen ganger er det behov for ytre motivasjon for å utfylle den indre motivasjonen. Ytre motivasjon skjer i form av ros og positive tilbakemeldinger fra andre, såkalt symbolske belønninger, eller i form av reelle belønninger, som lønn og bonus, men også f.eks. en skål med godteri på pauserommet en fredag (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ytre motivasjon handler også om status og anerkjennelse.

Indre og ytre belønning

Vi må også skille mellom indre belønning og ytre belønning. Den førstnevnte er den belønningen som hver enkelt gir seg selv. Dette kan være positive følelser knyttet til innsats eller resultater. Ytre belønning er det den enkelte mottar fra organisasjonen, slik som lønn og

frynsegoder. Når vi er inne på temaet motivasjon er indre belønning ofte viktigere enn en ytre belønning (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dersom en person har en atferd som kun er basert på ytre faktorer, kalles dette eksternal integrering (Skogen, 2013). Et eksempel på dette kan være at personen bare gjør jobben sin på grunn av lønna, ikke fordi vedkommende er interessert i arbeidet. Dette kan by på utfordringer som vi skal se på senere i oppgaven.

Maslows behovsteori

Det finnes flere teorier om hva som motiverer mennesker. En av de sentrale teoriene er Abraham Maslows behovsteori. Den er utarbeidet fordi Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov som vi etterstreber å få tilfredsstilt. Behovene kan sees i et hierarki hvor det nederste behovet må være oppfylt for at man kan gå oppover i pyramiden (her finnes det selvfølgelig unntak). Det første grunnleggende behovet er fysiologiske behov som sult, tørst og søvn. Behov nummer to er sikkerhetsbehov som det å ha et fast bosted, en fast jobb og å føle seg trygg. Det tredje behovet er sosiale behov som omhandler behovet for kjærlighet og vennskap, og å inngå i et sosialt fellesskap. Behov nummer fire handler om behov for anerkjennelse i form av status og prestisje. Siste behovet er behov for selvrealisering. Det handler om behovet for å utvikle seg selv og få brukt sine evner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Maslow mener at dersom vi har utilfredsstilte behov vil det oppleves ubehagelig. Vi vil derfor handle for å få tilfredsstilt disse behovene for å redusere det ubehaget vi føler. Når et behov er tilfredsstilt har det ikke lenger noen innvirkning på atferden og fungerer ikke som motivator (Aarø, 2005). Det er både uenighet og enighet i Maslows behovspyramide, og den er populær hos organisasjonspsykologer. Enkelte begrunner det med at det er flere sider ved jobben enn bare lønn som betyr noe for oss. Gjennom jobben kan vi oppleve at vi er en del av et fellesskap og utvikle våre evner (Aarø, 2005). Jeg velger å bruke denne teorien i bacheloroppgaven min fordi det er svært relevant for oss som arbeider i barnehage. Vi må gi av oss selv hele dagen, og vier barna all vår oppmerksomhet når vi er sammen med dem. Da er det vanskelig å møte barna som en sprudlende og interessert voksen dersom vi går og bekymrer oss for om vi har en jobb å gå til i neste måned, eller dersom vi er i et komplisert forhold med kjæresten. Det er også vanskelig dersom vi ikke er trygge på våre kollegaer og føler oss ekskludert fra fellesskapet, eller om vi aldri får bekreftet om det vi gjør er riktig eller galt og opplever bekymring med det. Dersom vi har slike bekymringer vil vi i følge Maslow bruke energien vår på å ordne opp i dette, og tilfredsstille de behovene vi har, før vi bruker energien vår på å kaste oss rundt og starte på en aktivitet for barna. Det sier seg selv at dersom vi ikke har fått tilfredsstilt alle behovene så vil

vi ikke være motivert til å arbeide. Derfor er det viktig at vi får tilfredsstilt behovene våre slik at vi kan fokusere og bruke energien vår på arbeidsoppgavene.

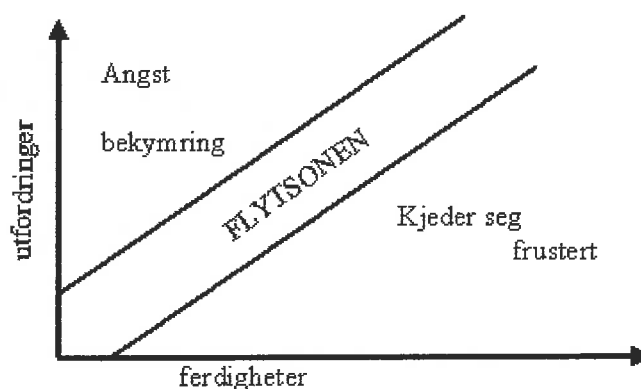
Det kom fram i svarene på intervjuet at det ikke var lønnen som var drivkraften, men selve samværet med barn. Dette ble nevnt kort tidligere, og vi skal gå nærmere inn på det senere i oppgaven. I intervjuet jeg gjorde med både den ene assistenten og lærlingen svarte begge to at de søkte utfordringer selv, og opplevde en sterk mestringsfølelse når de mestret disse utfordringene. Mestringsfølelsen oppleves ulikt fra person til person, men jeg vil beskrive min mestringsfølelse som en enorm glede som produserer energi og gir meg motivasjon til å arbeide videre. Når jeg har mestret en oppgave er jeg ikke redd for å søke nye utfordringer, eller få nye utfordringer fra lederen min, fordi jeg får selvtillit som styrker meg som person. Dersom jeg har arbeidet hardt med en vanskelig oppgave, men tilslutt oppnår et bra resultat som flere enn bare meg er fornøyd med, får jeg en følelse av at jeg kan få til absolutt alt jeg ønsker her i verden. Det skal sies at jeg får mer realistiske tanker om meg selv når mestringsfølelsen er kommet på avstand, men akkurat der og da finnes det ikke grenser for hva jeg tror jeg kan mestre selv. Men hvorfor er det egentlig slik at vi har et sterkt ønske om å mestre?

Mestring

Behovet for mestring melder seg allerede hos små barn. I barnehagen hører vi ofte «klare sjøl» når det er snakk om å enten kle på seg klærne selv, eller å helle i melk fra en full melkekartong. «Mennesket har et behov og et selvstendig ønske om å mestre.» (Melhus & Haugen, 2006, s.155). Det betyr at vi ønsker å få dekt dette behovet, uansett hva det er snakk om å mestre. Mange opplever mestring når vi har nok tid, hjelpemidler og kunnskaper til å løse oppgavene våre. Vi opplever glede i arbeidet når vi mestrer det vi gjør (Melhus & Haugen, 2006). Det må være en viss endring og utvikling i oppgavene vi skal utføre for at vi skal oppleve glede i arbeidet. Når vi får utfordringer vi må strekke oss etter, og mestrer disse utfordringene opplever vi en mestringsfølelse, som kan oppleves slik som jeg nettopp beskrev. Csikszentmihaily har utviklet en flytsonemodell som viser hvor vi bør være for å oppleve flyt i stedet for kjedsomhet eller angst i forhold til utfordringene (jfr. illustrasjon 1). Dersom vi får for små utfordringer i forhold til våre kunnskaper og ferdigheter vil det oppleves som kjedelig, og vi vil heller ikke utvikle oss. Men dersom vi får for store utfordringer i forhold til våre kunnskaper og ferdigheter, vi vil oppleve angst og bekymring. Vi vil også oppleve usunt stress som over lengre tid kan føre til sykdom (Melhus & Haugen, 2006). Denne modellen viser at vi må balansere utfordringene med våre ferdigheter for å

komme i flytsonen (Lillemyr, 2007). Pedagogisk leder bør ha kjennskap til denne flytsonemodellen når hun skal delegere oppgaver og gi sine medarbeidere utfordringer som er tilpasset hver enkelt. Som modellen viser er det rom for å strekke seg lengre, og få større utfordringer når man har større ferdigheter innenfor et område. Pedagogisk leder kan derfor tilrettelegge aktiviteter og oppgaver

FLYTSONEMODELLEN



Illustrasjon 1: Csikszentmihailys flytsonemodell

som de ansatte mestrer, og dermed blir motivert av. At mestringsfølelse og motivasjon henger tett sammen kan gjøre det enklere å forstå hvor viktig det er å kjenne på mestringsfølelsen for å få en påminnelse på at man er dyktig. Mestringsfølelsen oppleves godt, og det er flere som vokser på å kjenne den på kroppen.

Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer

Fredrick Herzberg har forsket på trivsel på arbeidsplassen, og hans forskning blir anvendt når lederne skal motivere sine medarbeidere. Herzberg har funnet ut at det finnes to aspekter ved jobbtilfredshet som kan forklares ut i fra to grunnleggende behov. Første behov kalles hygienefaktor/trivselsfaktor og handler om forholdene rundt arbeidet. Eksempler på dette er et godt forhold til lederen, en sikker jobb, god lønn og et trygt arbeidsmiljø. Neste behov kan vi kalle motivasjonsfaktor og handler om jobbinnholdet. Det omhandler personens personlige vekst og utvikling. Den førstnevnte, hygienefaktoren, handler først og fremst om utilfredshet å gjøre. Dersom vi har et usikkert arbeidsmiljø, dårlig lønn og et dårlig forhold til lederen blir vi utilfreds. Men dersom vi har et godt arbeidsmiljø, god lønn og et godt forhold til lederen blir vi nødvendigvis ikke tilfreds, men vi unngår å være utilfreds. Motivasjonsfaktoren handler om tilfredshet. Dersom arbeidet er utfordrende og man opplever glede av å mestre jobben er man tilfreds. Men dersom arbeidet ikke er utfordrende og man ikke opplever noen særlig glede over å mestre arbeidet er man nødvendigvis ikke utilfreds (Aarø, 2005, s.130-131). Denne motivasjonsteorien er relevant å bruke i denne oppgaven hvor vi skal se på trivselsnivået til de ansatte.

Pedagogisk leders rolle

På ei avdeling hvor det i dette tilfellet er tre assistenter, er det pedagogisk leder som er assistentenes nærmeste leder. I Rammeplan beskrives pedagogisk leder som en som har (sammen med styrer), særlig ansvar for planlegging, gjennomføring og vurdering, samt utvikling av barnehagens oppgaver og innhold (Kunnskapsdepartementet, 2011, s.21-22). Pedagogisk leder er tilstede i hverdagen, i motsetning til styrer som har mye administrativt ansvar som gjør at hun må tilbringe dagene på kontoret. Pedagogisk leder har derfor et ansvar for å holde sine medarbeidere velmotiverte slik at de kan bruke energien sin på arbeidet med barna. Pedagogisk leder har også ansvar for å veilede det øvrige personalet slik at alle får en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011, s.22). I mine intervju kom det fram at både pedagogisk leder og assistentene var bevisst på at pedagogisk leder er et forbilde for sine medarbeidere, og må være bevisst på hvordan hun framstår, både for barna og de ansatte. Å være pedagogisk leder innebærer også å vise omsorg for sine medarbeidere, og se hver enkelt. Dette kan gjøres ved å blant annet gi tilbakemelding, men også ved å inkludere personalet i planlegging og gjennomføring av oppgaver.

Rollemodell

I Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011) står det påpekt flere ganger at personalet må være bevisst på at de er rollemodeller for barna. De ansatte må «være seg bevisst den betydning personalet har som forbilder og opptre slik at barna kan få støtte i egen identitet og respekt for hverandre» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s 47). Både styreren, pedagogisk leder og det øvrige personalet har ansvar for å opptre som gode forbilder for barna. På lik linje kan dette sees i forhold til personalet. Pedagogisk leder må være seg bevisst at hun er et forbilde, og støtte sine medarbeidere slik at de kan utvikle sin egen yrkesidentitet og ha gjensidig respekt for hverandre. Sammen med styreren må pedagogisk leder sette standarden for hvordan hun ønsker at de ansatte skal opptre mot hverandre. Hun må også vise hvordan hun ønsker at de voksne skal opptre sammen med barna. Dersom lederen ønsker at de ansatte skal være engasjerte i samspillet med barna, må hun selv gå fram som et troverdig forbilde som viser oppriktig engasjement selv (Farbrot, 2012). Pedagogisk leder må også være et godt forbilde når det gjelder innstillingen til mål og oppgavene. Med dette mener jeg både Rammeplan og barnehagens årsplan, som viser hva vi skal igjennom i løpet av et år. Det er en ærlig sak at ikke alle oppgaver er like interessante for oss, eller at alt er like enkelt. Men uansett om pedagogisk leder interesserer seg for det eller ikke, må hun ha en positiv innstilling til at dette er bra, og dette skal vi få til sammen. Hun må

stå i fronten og veilede personalet slik at alle står samlet om oppgavene. Hun bør prøve å oppmuntre personalet og vise engasjement, og unngå å belaste de med eventuelle bekymringer hun har med oppgaven.

Omsorg

Pedagogisk leder har ansvar for én avdeling, hvor det i dette tilfellet er tre assistenter i tillegg til pedagogisk leder. Lederen har ansvar for miljøet på avdelinga og i barnehagen, og må skape et fellesskap der alle er inkludert (Gotvassli, 2013). Utfordringen er å danne en arbeidsgruppe som fungerer godt sammen. Det vil si å vise omsorg og respekt for hverandre, å være effektive og ha høy kvalitet på arbeidet (Skogen, 2013). En god arbeidsgruppe kjennetegnes av at de ansatte viser omsorg og respekt for hverandre. Det er ofte god stemning med humor og glede (Skogen, 2013). Men det er ikke bare trivselen i seg selv som er det positive. «Min erfaring er at en leder som viser omsorg og bryr seg, innvirker på måten medarbeiderne utfører arbeidet sitt på.» (Meyer, 1997, s. 92). Når pedagogisk leder viser omsorg for sine medarbeidere skaper det ikke bare trygghet, men øker også produktiviteten i arbeidet. Idéhistorikeren Guttorm Fløystad «siterer Konfusius, den kinesiske filosofen som levde for 2500 år siden, og sier at ledere som viser innlevelse og medfølelse overfor sine medarbeidere kan skape en epidemi av tillit og tiltakslust som nærmest omgående vil resultere i økt produktivitet og redusert sykefravær.» (Melhus & Haugen, 2006, s. 21). Her ser vi at omsorg og kvalitet henger tett sammen. Det høres veldig enkelt ut at man kan vise medfølelse overfor sine medarbeidere, og at dette vil skape en barnehage med høy kvalitet. Det er flere måter å vise omsorg for sine medarbeidere på, men mange opplever det å bli lyttet til med respekt som en form for omsorg (Skogen, 2013, s.97). Det betyr at lederen må ta sine medarbeidere på alvor, og lytte med respekt til det de forteller og gjør. Å ha en anerkjennende holdning. Dette kan vi se i sammenheng med Maslows behovspyramide. Dersom jobben/lederen sørger for å dekke de ansattes fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov og behov for status og selvrealisering, ligger det til rette for at ansatte vil yte mer i arbeidet, og ha mer energi som de vil bruke sammen med barna og sine medarbeidere. «Ta vare på mennesket og dets grunnleggende behov, så kommer de faglige ytelsene, lojalitet og fleksibilitet av seg selv.» (Melhus & Haugen, 2006, s. 21)

Anerkjennelse

Når vi snakker om anerkjennelse, så snakker vi om å skape en god følelse hos andre (Holtan, 2012). Det er viktig for menneskers selvfølelse (Meyer, 2005). Anerkjennelse er også avgjørende for motivasjon, og man kan unngå å bli utbrent dersom man får støtte og

anerkjennelse i arbeidet (Espedal, 2010). Som vi så i Maslows behovspyramide er det viktig å få anerkjennelse fra lederen og/eller sine medarbeidere. I følge Maslow kan vi ha problemer med å utnytte vårt potensiale og utvikle oss selv dersom vi ikke får anerkjennelse fra andre. Derfor må pedagogisk leder ha en anerkjennende holdning til sine medarbeidere slik at de kan utvikle seg og få dekt det behovet. «For å vise anerkjennelse må sjefen se og bli sett.» (Melhus & Haugen, 2006, s. 28). Dersom en leder er fraværende blir det vanskelig å gi sine medarbeidere anerkjennelse, derfor er det en forutsetning at pedagogisk leder er tilstede fordi hun har et større ansvar på å gi tilbakemeldinger til sine ansatte enn styreren. «Lederen er den viktigste personen i virksomheten når det gjelder å se og bekrefte medarbeidere. Lederens oppgave er først og fremst å gjøre andre gode for å skape resultater gjennom dem.» (Melhus & Haugen, 2006, s. 28). Det krever at lederen trekker fram de gode sidene til sine medarbeidere, og gjør de synlige for alle. Det kan blant annet gjøres gjennom ros og tilbakemeldinger.

Ros og tilbakemelding

«Å gi medarbeiderne konstruktiv tilbakemelding er et av de viktigste virkemidlene en leder har. Det påvirker medarbeidernes arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats i positiv retning (...)» (Gotvassli, 2013, s. 157). En stor internasjonal undersøkelse viser at anerkjennelse og tilbakemelding også øker individets engasjement rundt sine kollegaer (Espedal, 2010). Når tilbakemeldingen blir gitt i plenum gir den ekstra tyngde, derfor kan man bruke avdelingsmøtene til å trekke fram hverandres positive sider (Meyer, 2005). Men dette er dessverre noe flere ledere glemmer eller undervurderer. Det er heller ikke alle lederne som vet hvordan man kan gi best mulig tilbakemelding til andre. Noe av det viktigste er at du som gir tilbakemelding må ville mottakeren vel (Holtan, 2012). Man kommer ikke med konstruktiv kritikk for å såre vedkommende, men for å veilede slik at man kan utvikle seg og bli bedre. Tilbakemeldingen må være korrekt, presis og komme så hurtig som mulig etter arbeidet er utført. Ros og positive tilbakemeldinger fra lederen kan påvirke atferd i positiv retning (Gotvassli, 2013). Når man gir tilbakemelding viser man samtidig interesse for den andre. Man opplever å bli sett. En undersøkelse viser at å bli sett og lyttet til av lederen er avgjørende for at vi skal ha det bra på jobben. På spørsmål om hva som er viktigst for å trives i jobben, svarte de som var med i undersøkelsen at det var viktigst med gode arbeidskollegaer, en god sjef, og muligheter for innflytelse (Melhus & Haugen, 2006). Det betyr at lederen har et stort ansvar for sine ansattes trivsel. Når vi får anerkjennelse for godt utført arbeid blir vi

motivert til videre innsats, og når vi får konstruktiv kritikk får vi muligheten til å arbeide med oss selv og forbedre oss (Gotvassli, 2013).

Inkludering

Pedagogisk leder har ansvar for at barnehagen og avdelinga arbeider etter retningslinjene og målene i årsplan og Rammeplan, og må delegere oppgaver slik at alle samarbeider og får et eierforhold til det. Å bli inkludert i planleggingen og gjennomføringen av oppgaver opplever noen som motiverende. Det samme gjelder friheten til å gjennomføre selvvalgte aktiviteter sammen med barna. Assistenten sier «jeg synes at vi assistentene kan være med på dette (planleggingen) så lenge det er innenfor Rammeplan». Det viser at hun har innsikt i viktigheten av å følge Rammeplans retningslinjer, og føler at hun har noe å bidra med. Ofte ruller man på de praktiske arbeidsoppgavene som bleieskift, forberedelse av måltid, hjelp til påkledning osv. slik at det blir rettferdig. Det samme kan gjøres med aktiviteter som å ha et didaktisk opplegg i gymsal, male egg til påske, og gjøre et naturfaglig eksperiment sammen med barna. Men ansvaret for disse aktivitetene kan også fordeles etter interesse hos personalet. Det forutsetter at pedagogisk leder kjenner til barnehagens ressurser, nemlig de ansattes kunnskaper, erfaringer og interesser. Når de ansatte får gjøre det de er interesserte i, og det de føler de mestrer, kan dette oppleves som motiverende. Det er ikke en selvfølge at pedagogisk leder delegerer arbeidet slik, men det er aldri for sent å endre dette. Pedagogisk leder kan endre på ansvarsfordelingen på oppgaver, men da må hun også forvente at de ansatte kommer med en reaksjon. Denne reaksjonen kan ha en negativ effekt som for eksempel usikkerhet og stress blant noen, eller kan ha en positiv effekt på motivasjonen (Haaland & Dale, 2005).

Observasjon

I mine intervju kom det fram at lærlingen ble motivert av å observere sine medarbeidere. Når hun så de i samspill med barna og observerte hvordan de håndterte ulike situasjoner, lærte hun mye, og opplevde det som motiverende. Observasjon kan defineres som en sanseregistrering. Det handler også om å være bevisst på det vi registrerer gjennom sansene, for å få størst mulig utbytte av observasjonene. «Det meste av det vi ser og sanser, tar vi for gitt. Det er den største fallgraven for en som skal observere.» (Askland, 2011, s. 147). For ansatte i barnehagen har observasjon to funksjoner: å fremme den enkeltes selvinnsett og å få bred kjennskap til alt som dreier seg om hvert enkelt barn, og barnegruppa som helhet (Askland, 2011). Askland skriver her om observasjoner som er tilpasset til barn. Jeg mener at dette også kan brukes for å observere våre medarbeidere og ledere. Da har vi de samme funksjonene; å fremme den

enkeltes selvinnsikt og få kjennskap til det som dreier seg om den ansatte og dens kunnskaper og ferdigheter. I Rammeplan står det at planleggingen i barnehagen skal baseres på bl.a. observasjon for å få utnyttet de ressursene som er i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 53). Det vil si at vi må observere hverandre for å oppdage de sterke sidene til hver enkelt. Jeg mener at dette er både pedagogisk leder og resten av personalet sitt ansvar. Vi må bli flink på å se at hver enkelt er en viktig ressurs som vi vil utnytte på en positiv måte. Dersom vi gjør det kan vi trekke fram hverandres positive sider i plenum, og gi hverandre status og anerkjennelse. Som vi nettopp har sett, er dette veldig viktig for å bli motivert. Når vi observerer hverandre oppdager vi hvordan andre håndterer ulike situasjoner, og kan tolke det ut i fra våre egne kunnskaper og erfaringer. Da finner man raskt ut om dette er noe som fungerer, eller om man ønsker å handle på en annen måte selv. Det er viktig å forstå den vi observerer på bakgrunn av hans/hennes kunnskaper, verdier og holdninger, samtidig som vi også holder styr på våre egne kunnskaper, verdier og holdninger (Askland, 2011). Vi kan ha ulike pedagogiske grunnsyn som gjør at vi handler på ulike måter etter hva vi mener er det beste for barnet. Alle som arbeider med barn har plikt til å handle etter det som er barnets beste (FNs barnekonvensjon, Del1, artikkel 3, pkt. 1). Vi må vise tillit til hverandre og stole på at alle arbeider etter denne viktige loven. Samtidig må vi ha respekt for hverandres verdier og godta at vi kan ha forskjellig syn på hva som fører til det beste for barnet. Jeg skal ikke gå inn på denne problematikken, men fortsette med observasjon og hvilke utfordringer vi kan finne her. Før vi observerer må vi ha klare intensjoner med observasjonen. Vi må finne riktig fokus *før* vi starter å observere. Vi må finne ut hva/hvem jeg skal observere, hva jeg ser etter, og hvorfor jeg ser etter akkurat dette. Vi observerer ikke for å dømme, men for å lære (Askland, 2011). Når vi skal observere våre medarbeidere er det ofte en usystematisk innsamling av informasjon. Det vil si at vi på forhånd ikke har bestemt hvilken situasjon vi skal observere i (Askland, 2011). Et eksempel på det kan være at vi observerer hvordan vår medarbeider er i samspill med barna under leken, samtidig som vi selv er deltakende i samme lek og ikke har planlagt å observere akkurat dette på forhånd. Men observasjonen kan også være systematisk og målrettet. Dersom vi for eksempel ønsker å bli flinkere til å holde samlingsstund, kan vi delta i en samlingsstund for å observere hvordan andre gjør det, for å lære av dette. Da kan man bruke ulike observasjonsskjema, eller skrive praksisfortellinger. Når vi skal notere ned informasjonen krever det mer tid, derfor er det ikke en selvfølge at vi kan trekke oss vekk fra barnegruppa for å skrive ned det vi har opplevd. Dette er en av utfordringene med å observere både barna og våre medarbeidere.

De ansatte observerer sin nærmeste leder både bevisst og ubevisst, og til ulike situasjoner. Derfor er det viktig at pedagogisk leder går fram som et godt forbilde hele tiden, slik vi nevnte tidligere. «En leder som er tilgjengelig for barn og foreldre, og deltar som en oppmerksom og engasjert samspillspartner, viser ved måten hun tenker og handler på hva hun legger vekt på som pedagog» (Meyer, 2005. s.137). Derfor er det en fordel at de ansatte observerer pedagogisk leder i hverdagen for å se hvordan de kan arbeide med sitt eget pedagogiske grunnsyn og bli et team som arbeider ut i fra samme pedagogikk.

2.0 Metode

Kvalitativ metode

For å få innsikt i et tema kan man velge mellom to hovedmetoder. Enten kvantitativ metode eller kvalitativ metode. Førstnevnte har den fordel at det gis svar i form av målbare enheter, og vi kan finne ut gjennomsnitt eller sammenligne. Vi kan samle inn få opplysninger om mange enheter (Larsen, 2007). Kvalitativ metode gir mulighet til å gå i dybden på temaet, og gir mange opplysninger om få enheter (Dalland, 2012). For å få svar på min problemstilling valgte jeg å gå i dybden på temaet. Da bestemte jeg meg altså for å velge den kvalitative metoden. Her finnes det tre varianter å velge mellom, hvor alle går i dybden på temaet, men på ulike vis. Dette er deltagende observasjon, dokumentanalyse og intervju.

Intervju

Jeg valgte å gjøre tre intervju for å samle inn data jeg kunne arbeide med. Intervju er en innsamlingsstrategi innenfor kvalitativ metode. I forberedelsen til intervjuene lagde jeg et intervjukjema med spørsmål som ville gi meg svar som dekker problemstillingen min (Larsen, 2007). Jeg lagde ett intervjukjema til pedagogisk leder, og ett til assistentene. Begge intervjukjemaene handlet om samme tema, f.eks. opplevelsen av hvor viktig det er med tilbakemelding fra lederen. På den måten var det enkelt å sammenligne svarene, og jeg fikk redusert informasjonsmengden ved å arbeide godt med spørsmålene på forhånd. Ved å intervju fagfolk får jeg mulighet til å få en helhetsforståelse for det temaet vi prater om, fordi jeg kan stille oppfølgingsspørsmål underveis (Larsen, 2007). Når jeg prater med personene får jeg tilgang til hvordan de reflekterer, og jeg opplever at jeg får mer ut av svarene de gir. Ulempen med intervju er at det kan være vanskelig å være ærlig når man sitter ansikt til ansikt og skal svare på spørsmål, i stedet for å fylle ut et spørreskjema anonymt. Dette vil jeg komme tilbake til under kapitlet feilkilder.

Overførbarhet

Når vi har gjort en undersøkelse og skal skrive en rapport er det relevant å få fram om mine svar vil gjelde i andre sammenhenger. Begrepet overførbarhet handler om å vurdere om den enkelte undersøkelse også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Jeg kan ikke si at dette er gjeldende for flere barnehager, fordi jeg kun har intervjuet ansatte på én avdeling i én barnehage, og de er ikke nødvendigvis representative for hele universet (Larsen, 2009). Jeg vil anta at det er flere som kan kjenne seg igjen, men jeg vil ikke generalisere.

Valg av enheter

Jeg valgte ut personer å intervju, såkalte enheter, på bakgrunn av positiv omtale av andre. Jeg foretok den såkalte snøballmetoden innenfor ikke-sannsynlighetsutvelging, som betyr at jeg først tok kontakt med en person som jeg visste hadde kjennskap til flere gode pedagogiske ledere, og valgte ut i fra det (Larsen, 2007). Jeg valgte å intervju en pedagogisk leder med et godt rykte, slik at jeg kunne være trygg på at jeg fikk reflekterte svar jeg kunne jobbe videre med. Denne kvinnen er 37 år og har arbeidet i skole i 13 år. Hun har tilleggsutdanning i pedagogisk arbeid i småskolen. Hun har arbeidet i 1 år som pedagogisk leder i barnehagen. Hun har en samboer som arbeider i byggebransjen, og sammen har de tre barn. Jeg intervjuet også to assistenter som arbeider på samme avdeling som den pedagogiske lederen, slik at jeg fikk svar jeg kan måle opp mot hverandre. Jeg valgte å intervju en 20 år gammel lærling som skal ta fagprøven som barne- og ungdomsarbeider om fem måneder (i juni 2014). Hun har arbeidet som lærling på SFO i et år, men trives best i barnehage. Hun bor hjemme hos sine foreldre, og har en kjæreste som arbeider i oljeindustrien. Jeg har en hypotese om at det er ekstra viktig med en pedagogisk leder som motiverer de ansatte når man er usikker i faget, og ønsket å finne ut mer om dette ved å intervju en lærling. I tillegg til en pedagogisk leder og en lærling ønsket jeg å intervju en erfaren assistent som har arbeidet i barnehagen i mange år. Denne assistenten var dessverre syk når jeg kom i barnehagen, så jeg gjorde i stedet et intervju med en assistent som holder på å utdanne seg som barne- og ungdomsarbeider på deltid. Hun er 24 år og har arbeidet som assistent i barnehagen i tre år. Hun har en samboer som arbeider i byggebransjen. Jeg vil titulere mine informanter som pedagogisk leder, lærling og assistent for å gjøre det enklere å holde rede på hvem som er hvem. På den måten opprettholder jeg anonymiteten, samtidig som jeg skiller deg fra hverandre når jeg viser til dem i teksten.

Etiske vurderinger

Når jeg benytter kvalitativ metode, og intervju som innsamlingsstrategi betyr det at jeg er i direkte kontakt med deltakerne. Da kan det oppstå etiske dilemmaer underveis. Jeg som forsker har noen etiske retningslinjer jeg må etterstrebe. Vi har tre grunnprinsipper for en etisk forsvarlig forskningspraksis. Disse prinsippene er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser (Thagaard, 2012). Hva disse handler om skal vi se videre på.

Informert samtykke

Før jeg startet intervjuet informerte jeg deltakerne om hva formålet med intervjuene var. Jeg opplyste om hva mitt prosjekt handlet om, og at jeg ønsket å skrive en bacheloroppgave med hjelp fra deres opplevelser og erfaringer. Jeg fortalte at jeg ikke var her for bedømme eller vurdere, og at det var ingen riktige eller gale svar på spørsmålene (Dalland, 2012). Jeg informerte om at de kan avbryte intervjuet og trekke seg når som helst uten at det får negative konsekvenser. Samtidig informerte jeg om at disse dataene vil kun brukes til denne bacheloroppgaven, og at dataene vil bli behandlet anonymt. At jeg opplyser deltakerne om denne informasjonen kalles informert samtykke (Kvale, 2009).

Konfidensialitet

«Konfidensialitet i forskningen innebærer at private data som identifiserer deltakerne, ikke avsløres.» (Kvale, 2009, s.90). Dette informerte jeg deltakerne om før vi startet intervjuet, slik at de ikke skulle bekymre seg over dette. For å beskytte deltakernes privatliv er det viktig å anonymisere forskningsmaterialet (Thagaard, 2013). Det betyr at jeg har anonymisert navnene til deltakerne, men også barnehagens navn og beliggenhet. Det har jeg gjort slik at man ikke kan spore tilbake til deltakernes stilling i barnehagen og dermed finne ut hvem deltakerne er.

Konsekvenser

Deltakerne kan oppleve at en deltakelse i et intervju kan gi negative konsekvenser eller fordeler (Kvale, 2009). De negative konsekvensene kan være at deltakerne gir opplysninger som de kanskje senere vil angre på, eller at forskeren krenker deltakeren med uheldig formulerte spørsmål. En av deltakerne på intervjuet ga meg tilbakemelding på at gjennom mine spørsmål ble hun mer bevisst på hvordan hun ledet personalet, og hva hun kan gjøre bedre. Dette er en av fordelene ved å delta i et intervju. Det er flere som synes det er interessant å delta i et intervju fordi de får fortelle om seg selv til en som er lyttende og interessert, og på den måten reflekterer de over sin egen situasjon (Thagaard, 2013).

Metodekritikk

Validitet og reliabilitet

Jeg prøvde å sikre en høy validitet ved å utforme spørsmål som ga meg gode og relevante data å arbeide med. Jeg ga informantene mulighet til å snakke fritt, og jeg kom med oppfølgingsspørsmål dersom det var noe jeg ønsket større forståelse for. Validitet handler om å samle inn data som er relevante for problemstillingen (Larsen, 2007). Det krever en intervjuguide med spørsmål som kan gi meg svar på problemstillingen, men også rom for å korrigere underveis dersom det viser seg at jeg får uventede svar.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig mine data er (Larsen, 2007). En utfordring rundt dette temaet kan være at informantene prøver å pynte på sannheten og gir meg svar som de tror jeg vil høre. Derfor oppfordret jeg mine informanter til å svare så nært sannheten som mulig, og forsikret om at de ikke fikk høre svarene til hverandre. Dette er en metode jeg brukte for å prøve å sikre høy reliabilitet. I tillegg hadde jeg orden på intervjudataene, og blandet ikke sammen hvem som sa hva. Jeg unngikk å tolke, men brukte de svarene som mine informanter kom med.

Feilkilder

Jeg kan ikke påstå at denne bacheloroppgaven ikke består av feilkilder, fordi deltakerne i intervjuet kan være påvirket av meg som forsker, og gi meg de svarene de tror jeg vil ha i stedet for de reelle svarene, slik jeg nettopp nevnte (Larsen, 2007). Når jeg formulerte spørsmålene var jeg opptatt av å stille åpne spørsmål hvor det ikke kom tydelig fram hva som var det «riktige» svaret. Jeg fikk noen sammenliknbare resultater hvor alle tre bekreftet det samme. Jeg fikk ikke inntrykk av at de prøvde å lage et perfekt bilde av arbeidssituasjonen, men var ærlige med sine svar. Det tolker jeg som pålitelig informasjon, selv om jeg ikke kan garantere at det er helt korrekt.

4.0 Funn og drøfting

Motivasjon

Et av mine sentrale spørsmål i intervjuet var om de ansatte følte seg motiverte i arbeidet. Jeg fikk klare «ja!» fra begge assistentene, og de begrunnet dette med at det var enkelt å være motiverte når de arbeidet med barn som ga så mye av seg selv. De opplever altså en indre tilfredsstillelse i jobben sin, noe som betyr at de er indremotiverte (Jacobsen og Thorsvik,

2007). Assistenten fortalte at hun gjerne tar i et tak ekstra når det er nødvendig, selv om hun ikke blir belønnet i form av høyere lønn. Eksempel på det er å hjelpe en annen avdeling dersom det er sykdom blant personalet. Da er det naturlig for meg å vurdere om hun gjør dette fordi hun er såpass motivert, og har energi til å yte ekstra. Som vi så i teorikapitlet kan personer som er motiverte ha et overskudd av energi som de bruker på jobben. Det gagnar derfor organisasjonen dersom de ansatte er motiverte. Det var ingen av de jeg spurte som fortalte at de ble motiverte av lønna, ei heller andre belønninger som julegave fra pedagogisk leder eller godteri på pauserommet. For dem er det ikke de ytre belønningene som er viktigst med jobben, selv om det selvfølgelig er viktig med lønn for å kunne kjøpe inn nødvendige materialer for å overleve. På den måten unngår vi eksternal integrering, som ville betydd at pedagogisk leder måtte arbeidet hardere for å holde vedkommende velmotivert. På spørsmål om hva assistentene ble motiverte av, svarte begge to at det var barna i seg selv som motiverte, slik jeg nevnte tidligere. Assistenten fortalte at hun også ble motivert av at pedagogisk leder er positiv og blid. Hun begrunnet dette med at det er pedagogisk leder som er «plogspissen» som skal vise vei for sine medarbeidere og gå fram som et godt forbilde. Hun fortalte at pedagogisk leder mestret dette godt, og hun var fornøyd med lederen sin. Lærlingen fortalte at hun også var fornøyd med lederen sin, fordi hun var positiv til idéer som de andre hadde, og spredte godt humør på avdelinga. Begge to var enige om at de ble motivert av ros og tilbakemeldinger fra lederen sin, men dette vil jeg utdype mer i kapitlet «ros og tilbakemelding fra pedagogisk leder». Før vi kan gå videre i analysen må vi se mer på en av de mest kjente motivasjonsteoriene, nemlig Maslows behovspyramide.

Forutsetninger for å motivere sine medarbeidere

For å forstå motivasjon kan vi anvende ulike motivasjonsteorier for å få økt forståelse for det vi prøver å analysere. Maslows behovspyramide er relevant i denne sammenhengen. Denne behovsteorien har du lest om i teorikapitlet, og jeg vil derfor ikke gå så detaljert inn på selve teorien her, men drøfte den opp mot mine funn. Jeg fikk inntrykk av at både pedagogisk leder og begge assistentene har fått oppfylt både de fysiologiske behov og sikkerhetsbehov. I tillegg er de blitt venner med flere av sine kollegaer, og har skapt et inkluderende fellesskap der det er rom for alle ansatte. De fortalte at de har andre omgangsvenner på fritiden, men at de to assistentene også møtes etter arbeid og i helgene. Alle tre er også i stabile forhold med sin partner. Det viser at de har dekt sine sosiale behov. Behovet for anerkjennelse er dekket med støtte fra både medarbeidere og lederen, som viser gjensidig respekt for hverandre. Her er det også viktig med tilbakemeldinger fra lederen, noe assistentene savnet litt. Dette skal jeg

komme tilbake til senere, men det er viktig å få fram at tilbakemeldinger fra lederen kan være avgjørende for om en person får dekt sitt behov for anerkjennelse. Når dette oppleves som et savn fra assistentenes side, er «faren» at de etterstreber anerkjennelse fra lederen sin, og bruker energi på å prøve å få ros for arbeidet de gjør i stedet for å bruke energien sin på barna og arbeidsoppgavene. Dette kan være en av fallgruvene i dette hierarkiet, fordi det blir vanskelig å nå det øverste og siste behovet. Ut i fra mine analyser som er basert på informantenes informasjon, får de ansatte dekt behovet for anerkjennelse, men lederen bør nok ta tak i dette og bli flinkere til å gi ros når medarbeiderne har gjort noe bra. Behovet for selvrealisering handler om å få brukt sine kunnskaper og ferdigheter, og å utvikle seg selv. Det handler også om utfordringer og mulighet til å være kreativ. Begge assistentene fortalte at de blir motivert av å tilegne seg ny kunnskap som er relevant for yrket. Dette skjer gjennom utdanningen deres som barne- og ungdomsarbeider. Da må de sette seg inn i teori, og se teorien i lys av sine erfaringer. Når de lærer noe nytt, og deretter ser at de får bruk for kunnskapen i arbeidet med barna, får de utnyttet sine evner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Pedagogisk leder fortalte at hun leser mye teori på fritiden for å friske opp minnet, fordi hun har arbeidet i barneskolen i 13 år, og det er først nå at hun arbeider med barn i barnehage. Dette hjelper henne til å lære mer om hvordan hun kan bli en god leder, men også hvordan hun kan støtte barns utvikling. Hun fortalte at hun definitivt får utfordret seg selv ved å være pedagogisk leder, og drar god nytte av kunnskapene sine. Assistentene har andre utfordringer enn pedagogisk leder, og et eksempel på dette er at lærlingen synes det er utfordrende å holde en samlingsstund der andre voksne er tilstede, fordi hun er usikker på om hun gjør ting riktig. Selv om de opplever noe som utfordrende, søker begge assistentene nye utfordringer som de arbeider hardt for å mestre. Dette betyr at alle tre har oppfylt disse fem behovene, selv om det er i ulik grad, og alt ligger til rette for å bli motivert til å yte mer på jobben.

Nå har vi sett på Maslows behovsteori, som er en av flere motivasjonsteorier. I tillegg har vi sett på motivasjonsnivået til informantene, noe som viste seg å være overraskende høyt. Behovsteoriene viser at vi kan sammenfatte forutsetningene for å bli motivert i to punkter: Det første punktet handler om at personer motiveres til å handle for å tilfredsstille sine behov. At alle tre ble motivert av samværet med barna var ikke så veldig overraskende, men at det var i så høy grad overrasket meg noe. Jeg trodde at pedagogisk leder måtte arbeide hardt for å holde motivasjonen oppe hos sine medarbeidere. Her får hun noe gratis, som hun selv sa, når de blir motivert av selve arbeidet. Dette er et eksempel på at de ansatte kan bli motivert av de samme forholdene. Det viser at de blir motivert til å arbeide for å få en indre tilfredsstillelse.

Når de er sammen med barna opplever de en indre tilfredsstillelse som veier høyere enn lønnen de får utbetalt hver måned. Men de ansatte kan også bli motivert av ulike ting. Assistenten fortalte av hun blir motivert av å få frihet i hverdagen til å gjøre selvvalgte aktiviteter sammen med barna, mens lærlingen ble motivert av å observere sine medarbeidere. Mine tre informanter var som nevnt tidligere motivert av selve samværet med barna. Lærlingen fortalte at «barna gir så mye av seg selv, og jeg synes det er fint å gi noe tilbake til dem. Det krever mye av oss, men vi får veldig mye igjen for det». Dette er altså en indre belønning i form av positive følelser som er knyttet til innsats. Punkt nummer to handler om at vi må skille mellom indre belønning og ytre belønning. Det var ingen som fortalte at det var lønnen, altså ytre belønninger, som motiverte dem (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Pedagogisk leder får derfor ikke en veldig utfordrende jobb når det gjelder å motivere sine medarbeidere. Men hva hvis en av hennes assistenter har hatt et såkalt «jobbår» i barnehagen ene og alene for å tjene penger? Det har bydd på store utfordringer for lederen, fordi det er en kjent sak at assistenter i barnehagen har lav lønn i forhold til andre yrkesgrupper. Man blir heller ikke belønnet med bonus hvis man gjør en god jobb. Denne assistenten har derfor blitt det svakeste leddet hvis vedkommende ikke har ytet noe særlig i jobben og vært uinteressert. Pedagogisk leder har følgelig måttet arbeide mye for å få assistenten til å bli motivert av indre belønning i stedet for ytre belønning, som er hensiktsmessig for vedkommende selv, og organisasjonen.

Trivsel

Når jeg gjennomførte mine intervjuer fikk jeg med en gang forståelse for at alle tre hadde det fint på jobb, og trivdes både sammen med sin leder, sine medarbeidere og barna. De snakket varmt om hverandres kunnskaper og erfaringer, og ser det positive i hverandre. Lærlingen uttalte at hun gledet seg til å dra på jobb hver dag. Dette er svært positivt, fordi når man har en personalgruppe som trives på jobben, fører det til bedre effektivitet i arbeidslivet (Gotvassli, 2004). Det er også slik at når jobbtilfredsheten er høy, øker motivasjonen til de ansatte (Gotvassli, 2013). Som nevnt tidligere opplevde pedagogisk leder at hun slapp å bruke mye tid på å motivere sine medarbeidere, fordi hun opplevde dem som motiverte fra før. Dette begrunnet hun med at de var engasjerte og tok ansvar for å få ting gjort. Dersom det var noe som skulle vært gjort, ble dette sett og gjort av assistentene. Det overrasket meg litt, fordi jeg trodde det kunne være utfordrende å holde motivasjonen oppe over lenger tid. Jeg har undret meg litt over hvorfor hele gruppa er så motiverte, og det tror jeg kan være at de to assistentene er unge og full av energi, at alle tre holder på med noe som er nytt og spennende for dem, og at assistentene lærer mye underveis fordi de tilegner seg nye kunnskaper og erfaringer i

utdanningen. Dette er kun mine spekulasjoner, og jeg vil ikke gå dypere inn på dette i denne oppgaven. Som nevnt tidligere er de ansatte indremotiverte til arbeidet, og trivselsfaktoren er høy ifølge dem selv. De fortalte at de samarbeider godt sammen på avdelinga, og har en god tone mellom seg som gjør at de finner rom for humor. Pedagogisk leder fortalte at hun synes det er viktig med humor på jobben, og er opptatt av at alle skal trives og ha det fint sammen. «Selv om vi er bare kollegaer, tilbringer vi mye tid sammen og vi skal få til et godt samarbeid hvor alle føler de er en viktig del av et tannhjul. Derfor har jeg vært opptatt av humor og glede, og vise mine assistenter at det er slik jeg ønsker å ha det på avdelinga vår. Dette har assistentene oppfattet, og nå kan vi le av underlige situasjoner som oppstår, og få en lett stemning som jeg tror vil oppleves som motiverende for alle sammen.» Assistentene fortalte at selv om de var motiverte, så satte de stor pris på tilbakemeldinger fra pedagogisk leder.

Ros og tilbakemelding fra pedagogisk leder

Før jeg gjennomførte intervjuene hadde jeg en hypotese om at ros og tilbakemeldinger fra pedagogisk leder var viktige for assistentene. Dette var noe jeg ønsket å finne ut av, og stilte derfor spørsmål rundt denne problemstillingen. Begge assistentene fortalte at de ble veldig motivert av ros fra pedagogisk leder. Men de påpekte også at det var motiverende med tilbakemeldinger og veiledning på at de kunne gjort noe annerledes eller bedre. Altså var tilbakemelding fra pedagogisk leder viktig for assistentenes motivasjon. Det kalles ytre motivasjon og reelle belønninger når man får ros fra andre, både fra sine medarbeidere og lederen. På spørsmål om pedagogisk leder trodde assistentene ble motivert av ros og tilbakemeldinger, fikk jeg til svar «ja, det tror jeg, så dette må jeg bli flinkere til.». Her fikk jeg inntrykk av at pedagogisk leder har glemt hvor viktig det er med tilbakemeldinger fra lederen, men når hun fikk en påminnelse i form av et spørsmål fra meg, forstod hun at dette er et viktig virkemiddel man har som leder. Det kan være vanskelig å gi tilbakemeldinger, både ros og ris. Det viktigste grunnlaget for å gi en tilbakemelding er at man må ville mottakeren vel (Holtan, 2012). Man ønsker å oppnå noe når man gir tilbakemelding. Det kan være for eksempel å veilede for å oppnå et godt resultat eller å gi den andre en god følelse fordi han/hun har håndtert noe bra. Gjennom tilbakemeldinger påvirker man sine medarbeideres arbeidsmoral, arbeidsinnsats og produktivitet, derfor er dette noe en leder bør ta på alvor. Når man opplever å få anerkjennelse etter et godt utført arbeid vil dette motivere til videre innsats, noe som er viktig dersom man er litt usikker i faget (Gotvassli, 2013). Når man skal gi ros er det viktig at det kommer så raskt som mulig etter fullført oppgave, og at tilbakemeldingen er konkret. Dersom tilbakemeldingen blir gitt i plenum får den mer tyngde, og man kan få

høyere status blant sine medarbeidere (Meyer, 2005). Å fortelle noen at «du er flink» blir litt for tynt. Da er det bedre å fortelle konkret hva som er bra. Den ene assistenten fortalte at hun også satte pris på tilbakemeldinger fra sine medarbeidere, og lærte mye av å observere de andre i samspill med barna. Dette opplevde hun som motiverende. Dette vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

Det var en felles enighet blant alle tre at ros og positive tilbakemeldinger er viktig for å bli motivert. Pedagogisk leder ga uoppfordret tilbakemelding på at hun måtte bli flinkere til å rose sine assistenter. Begge assistentene var enige, og uttrykte at de savnet ros når de har gjort noe bra. De fortalte også at de savnet veiledning og tilbakemelding dersom det var noe som ikke var så bra. Lærlingen opplevde slik tilbakemelding som motiverende, spesielt fordi hun er på slutten av utdanningen sin og er ute etter å skape sin egen yrkesidentitet. «Å få klar beskjed om sterke og svake sider gjør det lettere å arbeide for å bli bedre og utvikle seg.» (Gotvassli, 2013, s.160). Derfor bør lederen være bevisst på at ros og ris er svært viktig. Flere ledere kvier seg med å gi ris, fordi det er usikkert hvordan vedkommende vil reagere på tilbakemeldingen. Om dette er tilfelle med denne pedagogiske lederen er jeg usikker på, da det ikke kom fram i intervjuene. Gotvassli (2014) har flere råd for å gi god konstruktiv kritikk som ikke gjør ting verre, eller som sårer vedkommende. Det er derfor mulig å lese relevant teori for å vite hvordan man kan håndtere dette på en god måte.

Pedagogisk leder forteller at hun er opptatt av å se hver enkelt medarbeider, og gi dem opplevelsen av at de blir sett. Dette gjør hun ved å gi tilbakemelding til hver enkelt, og inkludere alle sammen i fellesskapet. Hun tror at dette kan styrke deres selvfølelse og få dem til å ha tro på seg selv. Hun viser omsorg ved å se hver enkelt, og er oppriktig interessert i dem. Hun er ikke den eneste som mener at dette er en viktig del av lederansvaret.

Høyskolelektor Elisabeth Støre Meyer har jobbet i en årrekke som styrer i ulike barnehager, og skriver: «en anerkjennende holdning er viktig for menneskers selvfølelse.» (Meyer, 2005, s. 46). Vi kan se på anerkjennelse på samme måte som på blomstene i hagen. Alle blomster trenger vann og lys for å vokse. Alle mennesker trenger også næring i form av anerkjennelse og å bli sett for å utvikle seg. Tilbakemelding er vann og lys for både medarbeidere og ledere. (Holtan, 2012). Det er ofte lett å glemme at det er så viktig å bli sett av andre, spesielt lederen sin. Det er kanskje spesielt enkelt å glemme dette når man arbeider i barnehagen. Her er barna i fokus hele tiden, og vi er opptatt av å se hvert enkelt barn, og støtte dem i utviklingen. Da glemmer vi gjerne at de ansatte som arbeider med disse barna også trenger vann og lys for å blomstre opp. Men det er viktig å huske at vi ikke alltid trenger å bruke så mye tid på å gi

tilbakemeldinger. Vi trenger heller ikke å gi tilbakemeldinger verbalt. Det kan være nok med et smil og nikk, eller et klapp på skuldra når man går forbi. Det viser at vi har sett at medarbeideren gjør noe bra.

Rollemodell

Å være et forbilde for sine medarbeidere tror pedagogisk leder kan være motiverende for assistentene. «Når de opplever en leder som er engasjert og oppriktig interessert når jeg er i samspill med barna, tror jeg at dette vil «smitte over» hos mine medarbeidere» fortalte pedagogisk leder. Dette har hun helt rett i, fordi en god leder må ha et engasjement til arbeidet (Meyer, 2005). Hun må ha en positiv holdning til oppgavene som skal gjøres, og dette må hun vise til sine medarbeidere. Dersom hun selv er bekymret for om de vil mestre dette, må hun unngå å vise det til sine medarbeidere. Da kan hun heller drøfte dette med styreren. Hvis personalet opplever en leder som er usikker og engstelig kan dette smitte over til flere enn nødvendig. Selv har jeg erfart både trygge pedagogiske ledere som jeg og de ansatte opplever som en bauta, og den forsiktige lederen som ikke oppleves som så komfortabel med ansvaret det medfører. Jeg er mest komfortabel med den førstnevnte, fordi jeg vet hvor jeg har lederen min da, og slipper å tolke hva hun egentlig mener når hun gir beskjeder. Jeg skal ikke gå inn på hvordan de ulike lederstilene påvirker personalet og deres motivasjon, men det er greit å være klar over at det har betydning for de ansatte. Både styreren, pedagogisk leder og det øvrige personalet har ansvar for å opptre som gode forbilder for barna. Her er det viktig at pedagogisk leder går i fronten og viser seg som et godt forbilde for både barna og sine medarbeidere, og viser med sine holdninger hvordan hun ønsker å ha det. Pedagogisk leder har den oppfatningen av at når hun er en flink voksen sammen med barna, vil de andre observere dette og lære av henne. På den måten kan de bli motivert ved å få et ønske om å oppnå det samme gode samspillet med barna selv.

Observasjon

Pedagogisk leder fortalte at hun ikke hadde innsikt i hva hennes medarbeidere blir motivert av. Men hun trodde at lærlingen ble motivert av å observere de andre voksne på avdelinga. Når jeg spurte lærlingen selv hva hun ble motivert av, svarte hun blant annet at det er motiverende å observere sine medarbeidere. Det var altså ikke bare pedagogisk leder, men også de andre medarbeiderne. Hun bekreftet derfor pedagogisk leder sin oppfatning. Gjennom observasjon følte hun at hun fikk mange tips til hvordan hun kan utvikle seg videre, og tilegner seg på den måten flere erfaringer både gjennom å se på den voksne i den bestemte situasjonen, men også erfaringer med å observere. Når vi er inne på temaet observasjon, er det

umulig å unngå tidsspørsmålet. Når vi skal observere både barna og våre medarbeidere, både systematisk og usystematisk krever det rom for å trekke seg unna litt, slik at man kan notere underveis. Det gjelder også med deltakende observasjon, der man er med selv, samtidig som man skal bruke sansene til å registrere og tolke. Det er ikke alltid man kan være litt i skyggen for å observere, fordi det er mye å gjøre fordelt på få voksne. Da blir det oftest til at man gjør en enklere måte å observere på, ved å se hva/hvordan medarbeiderne håndterer ulike situasjoner, og tolker underveis uten å skrive noe. Dersom man ser noe som vekker følelser i seg, er det enklere å huske hendelsene sier lærlingen. Lærlingen drøfter noen av observasjonene sine med sine medarbeidere og styreren. Dette er delvis fordi hun forbereder seg til fagprøven, men også fordi hun er usikker på hva som er riktig og galt. Hun kan være uenig i hvordan de andre håndterer ulike situasjoner, og ønsker derfor å forhøre seg med hva andre ville gjort for å få klarhet i det. Oftest blir lærlingen inspirert av sine medarbeidere, og får flere tips når hun ser dem i aksjon. Det gir henne lyst til å prøve å oppnå det samme gode samspillet med barna, eller å prøve ut en ny aktivitet. Hun får en indre motivasjon her, som kan drive henne til nesten hva som helst, ifølge henne selv. Jeg mener at det er dette som er det perfekte utgangspunkt når de ansatte skal sette i gang med en aktivitet eller starte med et prosjekt. En indre drivkraft som smitter over til hverandre. Barn som får oppleve engasjerte voksne som er oppriktig interesserte i dem og de aktivitetene de driver med, kan bli smittet med glede og tiltakslyst.

Inkludering i planlegging og gjennomføring

Pedagogisk leder fortalte at hun inkluderte sine medarbeidere i det meste av planleggingen av aktiviteter. På avdelingsmøter fortalte hun hva temaet skulle være, så fikk alle komme med innspill. Hun har ansvar for at Rammepplan og årsplan blir fulgt, men ønsker at hele personalet skal bidra med ideer til gjennomføring av aktiviteter. Hun tror at dette kan være med på å skape et eierforhold til barnehagen og innholdet i hverdagen. Hun håper at det skal være med på å gjøre dagene interessante, noe som igjen vil motivere de ansatte. I tillegg til de tre jeg intervjuet, er det ei dame som er utdannet barne- og ungdomsarbeider på avdelinga som har over 20 års erfaring. Hun har arbeidet i denne barnehagen hele tiden, og er godt kjent med årshjulet og målene som er satt. Derfor vet hun når aktivitetene skal gjennomføres, og gjør dette av eget initiativ. Pedagogisk leder setter pris på at de ansatte tar initiativ selv, for da slipper hun å kommandere dem for å få oppgavene gjort. Hun forteller «jeg prøver å gi ros når de hiver seg rundt og finner på aktiviteter selv. Da tror jeg de forstår at jeg liker at de tar initiativ og viser ansvar.». De ansatte bekrefter at de får muligheten til å bidra med aktiviteter

som skal gjennomføres. Lærlingen innrømmer at hun ikke er så flink til å utnytte denne muligheten, men tror hun kommer til å bli flinkere til det når hun er blitt litt tryggere på Rammeplan og får mer erfaring med planlegging for å nå mål. Selv om de ikke utnytter alle mulighetene sine fullt ut, er det viktig for dem med frihet til å gjøre selvvalgte aktiviteter. Lærlingen sier at da får hun mulighet til å gjøre det hun mestrer. Hun legger til at hun også gir seg selv utfordringer for å lære noe nytt og utvikle seg. Dette opplever hun som motiverende og det gir en drivkraft til å stå på videre. Den andre assistenten sier også at hun søker utfordringer i hverdagen. Når hun mestrer disse utfordringene opplever hun en stor mestringsfølelse som gir energi og glede. Det gir henne motivasjon til å arbeide videre med flere utfordringer. Når de to assistentene forteller dette, trekker jeg det med en gang mot flytsonemodellen til Csikszentmihaily. De forteller at de befinner seg i flytsonen, men prøver å strekke seg lengre (og kanskje ut av komfortsonen) ved å gi seg selv gradvis større utfordringer. Begge to holder på å utdanne seg, og tilegner seg derfor kunnskaper og ferdigheter i tillegg til erfaringer, noe som gjør at de etter hvert må få flere og større utfordringer for å unngå å kjede seg og stagnere. Disse utfordringene kan de gi seg selv ved å ta initiativ selv, men de får også utfordringer fra pedagogisk leder og styrer. Eksempler på slike utfordringer kan være å skape et godt foreldresamarbeid ved å møte foreldrene i hente- og bringesituasjonen, eller å planlegge et didaktisk opplegg for 3-åringene på tur i fjæra. På den måten inkluderer lederen sine medarbeidere i ansvarsoppgavene, og viser at de er viktige medspillere. Selv synes jeg det er godt å få ansvar som viser at lederen har tillit til meg, og jeg får en opplevelse av at jeg har et viktig ansvar for å være med å drive en god barnehage som tilfredsstillende både barn, foreldre og barnehagens ansatte.

5.0 Avslutning

Gjennom denne bacheloroppgaven har vi fått flere konkrete tips til hvordan en pedagogisk leder kan motivere sine ansatte. Disse tipsene er basert på hva de ansatte selv opplever, sammensatt med hva denne pedagogiske lederen gjør for å holde sine medarbeidere velmotiverte i en travel barnehagehverdag. Vi kan sammenfatte resultatet ved å si at dersom pedagogisk leder er en god rollemodell som viser omsorg, gir tilbakemeldinger, inkluderer de ansatte i planlegging og gjennomføring av aktiviteter, og former et sosialt miljø hvor det er rom for humor og glede, vil de ansatte være velmotiverte. Mine funn er relevante for flere som arbeider i barnehage, og har høy reliabilitet. Dersom det er yrkesgrupper som ikke arbeider med barn vil jeg påstå at det ikke er like relevant, fordi den viktigste faktoren for å bli motivert er nettopp samværet med barna. Jeg føler virkelig at jeg har fått svar på problemstillingen min, nemlig fått innsikt i hvordan pedagogisk leder kan motivere sine medarbeidere i hverdagen. Disse funnene vil jeg bruke når jeg selv skal være pedagogisk leder som motiverer mine medarbeidere, spesielt etter at vi fikk se at dette kun er positivt. Det gagnar ikke bare hver enkelt, men også organisasjonen drar nytte av motiverte ansatte som har høy produktivitet og lite sykefravær. Det som kom fram som det viktigste pedagogisk leder bør gjøre, er å gi ros og tilbakemeldinger til de ansatte. Dette skal jeg begynne med umiddelbart, fordi jeg vil skape en kultur hvor vi skal trekke fram hverandre og vise at vi lar oss imponere av hverandres kunnskaper. Jeg ønsker at janteloven skal bli jaget ut av barnehagen og samfunnet ellers, og at vi skal unne hverandre status og fremgang.

Underveis i oppgaven ble jeg nysgjerrig på hvordan ulike lederstiler virker inn på motivasjonen til de ansatte, det gjelder både pedagogisk leder og styrer. Dette er et stort felt som jeg ikke kunne bevege meg inn på i denne bacheloroppgaven, men som sagt skapte en nysgjerrighet hos meg, som jeg ikke helt vil slippe taket på. Dette er noe jeg kunne forsket på i en masteroppgave, fordi jeg har en hypotese om at det finnes utrolig mange måter å lede sine ansatte på, som virker inn på motivasjonen. Dette er kunnskaper enhver leder bør ha tror jeg, for som vi har sett er det viktig med et velmotivert personale. Det er også interessant å se på styrers rolle når vi er inne på dette temaet. Som jeg har nevnt i oppgaven har pedagogisk leder fått den største delen av ansvaret for å motivere sine ansatte fordi hun er tilstede i hverdagen, men hvorfor er det slik? Bør styreren prioritere å gå oftere ut av kontoret sitt og komme inn på avdelingene? Er det virkelig for liten tid til dette, slik styrerne sier? Men hvorfor klarer da andre det? Nei det er mange spørsmål jeg lurer på, men som jeg ikke skal finne svarene på her. Jeg har fått flere gode svar på problemstillingen min, og er tilfreds med dette resultatet.

Litteraturliste

- Aarø, L. E. (2005) Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv. I Einarsen, S. & A. Skogstad (red.) *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger.* (s. 121-144) Bergen: Fagbokforlaget
- Askland, L. (2011). *Kontakt med barn. Innføring i førskolelærerens arbeid på grunnlag av observasjon.* (2. utgave) Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Dalland, A. (2012) *Metode og oppgaveskriving.* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Espedal, G. (2010) *Ros. Om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø.* Oslo: Gyldendal akademisk
- FNs konvensjon om barnets rettigheter. (2003). Oslo: Barne- og familiedepartementet. (Vedtatt av De forente nasjoner 20. november 1989. Ratifisert av Norge 8. januar 1991. Revidert oversettelse mars 2003 med tilleggsprotokoller)
- Gotvassli, K. Å. (2013) *Boka om ledelse i barnehagen.* Oslo: Universitetsforlaget
- Gotvassli, K. Å. (2004) *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen.* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Haaland, F. H. & F. Dale (2005) *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse.* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Holtan, G. (2012, 11. November) I www.ledernytt.no: Lastet ned fra <http://www.ledernytt.no/hvor-viktig-er-ankjennelse-tilbakemelding-og-ros-for-motivasjonen.5125880-112537.html>
- Jacobsen, D. I og Torsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget
- Farbrot, A. (2012, 27.januar). Ledere må ha selvinnsikt. www.forskning.no. Lastet ned fra <http://www.forskning.no/artikler/2012/januar/311469>
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver.* (1. utg. 2006.) Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kvale, S. & S. Brinkmann (2009) *Det kvalitative forskningsintervju.* (2. utgave) Oslo: Gyldendal Akademisk

Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget

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

Melhus, J. M. & T. Haugen (2006). *Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget

Meyer, E. S. (2005) *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. (2. utgave) Oslo: Universitetsforlaget

Skogen, E. & R. Haugen (2013) *Motivasjon og selvbestemmelse*. I Skogen, E. (red.), R. Haugen, M. Lundestad, M. V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen*. (2. utgave) Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utgave) Bergen: Fagbokforlaget