

Motivasjon & arbeidsmiljø

Pedagogisk leders/styrers arbeid med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet

Martine Linnerud Borge

[Kandidatnummer: 6034]

Bacheloroppgave

[Emnekode: BHBAC3950]

Trondheim, mai 2018

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



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	3
2.0 TEORETISK GRUNNLAG	4
2.1 HVA ER MOTIVASJON?	4
2.2 HVORFOR ER MOTIVASJON VIKTIG?	4
2.3 LEDELSE I MOTIVASJONSARBEID	5
2.4 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	6
2.5 MOTIVASJONSTEORIER	6
2.5.1 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer	6
2.5.2 Flytsonemodellen.....	8
2.6 ARBEIDSMILJØ	9
2.7 MOTIVERENDE ARBEIDSMILJØ	9
3.0 METODE	12
3.1 HVA ER METODE?	12
3.2 KVANTITATIVE OG KVALITATIVE METODER – VALG AV METODE	13
3.3 VALG AV INFORMANTER	14
3.4 DE KVALITATIVE INTERVJUENE	14
3.4.1 Forberedelse	14
3.4.2 Gjennomføring.....	15
3.5 VURDERING AV METODE	16
3.6 ANALYSE AV DATA	17
3.7 ETISKE RETNINGSLINJER	18
4.0 RESULTAT/FUNN OG DRØFTING	20
4.1 MOTIVASJON	20
4.2 ET MOTIVERENDE ARBEIDSMILJØ	21
4.3 TURPAS – LEDERENS ARBEID MED MOTIVASJON	22
4.4 HERZBERGS MOTIVASJONS- OG TRIVSELSFAKTOR	27
5.0 OPPSUMMERING	29
LITTERATURLISTE	31
VEDLEGG	33
SAMTYKKESKJEMA	33
INTERVJUGUIDE	35

1.0 INNLEDNING

I løpet av mine tre år på Dronning Mauds Minne Høgskole har jeg vært innom mange barnehager som har gitt meg en god del inntrykk. Jeg har en opplevelse av at der det jobber engasjerte og motiverte pedagoger og assistenter er det et godt arbeidsmiljø, som igjen gjenspeiles i barnegruppa. Mens der det har vært umotiverte og lite interesserte pedagoger og assistenter har det vært et dårligere arbeidsmiljø, og barnegruppa har vært mer urolig og utfordrende. For meg er et godt arbeidsmiljø av stor betydning og en viktig faktor for min trivsel og trygghet, og et godt arbeidsmiljø i seg selv har alltid vært en motivasjon for å gå på jobb i barnehagen. Når jeg har vært motivert og trivdes på jobb har det gjort noe med mitt humør og engasjement som har kommet både barna, foreldrene og mine medarbeidere til gode. Jeg har da hatt et engasjement og et ønske om å bidra, både sosialt og faglig, som er viktig for at organisasjonen skal være i utvikling. I følge Rammeplan for barnehagen (2017) er barnehagen en lærende organisasjon. Lillemyr (2007) sier at det vil være umulig å være en lærende organisasjon dersom man ikke tar medarbeiderens motivasjon på alvor. Jeg har en hypotese om at de ansattes motivasjon er viktig og er med på å styrke et godt arbeidsmiljø, som igjen kommer barna til gode. Hva er barnehagens viktigste oppgave? Jo, å bidra til alle barn får en god barndom, preget av trivsel, vennskap og lek, samt ivareta barns behov for omsorg, dannelse, lek, læring, medvirkning og sosiale kompetanse (Rammeplan, 2017). Hvordan skal man få til det dersom man har demotiverte medarbeidere i et dårlig arbeidsmiljø? ”De ansatte er vår viktigste ressurs!” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 240). Som leder i en barnehage tenker jeg det er viktig å ta sine medarbeidere på alvor og ivareta deres behov, for uten de hadde ikke barnehagen vært i drift. Ut i fra dette har jeg kommet frem til at jeg ønsker å undersøke problemstillingen;

Hvordan kan pedagogisk leder/styrer arbeide med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i personalgruppen?

I denne oppgaven vil du finne resultatet av min bacheloroppgave våren 2018. Oppgaven omhandler temaene motivasjon og arbeidsmiljø. Jeg har valgt å legge fokuset på hvordan pedagogisk leder/styrer kan anvende motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i personalgruppen, for å avdekke hvordan man som leder kan arbeide for å skape et motiverende arbeidsmiljø som fremmer trivsel og arbeidsglede. Jeg har gjennomført to intervjuer, ett med pedagogisk leder og ett med styrer. I oppgaven vil du først få presentert et teoretiske grunnlag, så metoden jeg har anvendt, før jeg presenterer mine funn sammen med drøftingen.

2.0 TEORETISK GRUNNLAG

2.1 Hva er motivasjon?

For å kunne forstå hvordan styrer/pedagogisk leder kan arbeide med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet, er det nødvendig å definere motivasjon. Motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege (Iversen, 2016). Iversen (2016) sier at man kan definere motivasjon som de sosiale, psykologiske og biologiske faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet for å nå mål. I følge Meyer (2005) må det mennesker motiveres av bety noe for dem, det må dekke et behov. Skogen & Haugen (2013) sier at motivasjon er en prosess som settes i gang av menneskets indre drivkrefter eller drivkrefter i miljøet rundt, og som resulterer i en målrettet atferd. Et fellestrekk for all motivert atferd er at det må være en eller annen drivkraft som får individet til å handle, og motivasjon innebærer at man befinner seg i en prosess her og nå (Skogen & Haugen, 2013). Gotvassli (2006) definerer motivasjon som drivkraften bak en viljestyrt handling. Lillemyr (2007) sier at motivasjon dreier seg om hvordan det skapes en kraft og retning for det mennesket foretar seg, og igjen hvordan dette påvirker menneskets egenutvikling.

2.2 Hvorfor er motivasjon viktig?

Lillemyr (2007) anser motivasjon som viktig fordi den først og fremst synes å styre så mye av det et menneske foretar seg. Dersom man har kunnskap om motivasjon og hva som virker motiverende kan mennesket bruke dette i f.eks. pedagogisk sammenheng og i yrkeslivet, slik at det bedre kan forstå handlinger, tenkning og beslutninger. Kunnskapen om motivasjon vil dessuten også gi mennesket et godt grunnlag for å kunne påvirke andre til ønskelig atferd, eller å oppmuntre til initiativ og selvstendig, aktiv deltakelse (Lillemyr, 2007). Det er motivasjonen som holder menneskene gående. Det er den som gir drivkraft og retning. Motivasjon driver til aktivitet, handling og tenkning, som igjen resulterer i tilegnelse av nye kunnskaper, ferdigheter, erfaringer og opplevelser, og som til slutt resulterer i læring. I samspill med arveegenskapene, vil det mennesket tilegner seg og lærer, drive den menneskelige utviklingen fremover (Lillemyr, 2007).

For organisasjoners suksess blir de ansattes kompetanse stadig viktigere, hvordan de utnytter den og deler den med hverandre. En organisasjon som klarer å motivere sine ansatte, vil høyst sannsynlig klare å oppnå operative og økonomiske fordeler, og i tillegg utvikle et langsiktig konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Skogen & Haugen (2013) hevder at et

motivert personale er bærebjelken i et positivt barnehageklima, hvor opplevd grad av selvbestemmelse og mestring påvirker motivasjonen.

2.3 Ledelse i motivasjonsarbeid

Et viktig element når man som leder skal utvikle organisasjonskulturen, er å skape motiverte medarbeidere (Gotvassli, 2006). Jacobsen & Thorsvik (2013) påpeker at motiverte medarbeidere har et ønske om å yte noe ekstra for organisasjonen, ta i bruk sine ferdigheter, og at de for egen motor arbeider for å gjøre det som er godt for organisasjonen. I følge Gotvassli (2006) vil en styrer som påvirker motivasjonen hos sine medarbeidere, frigjøre energi hos dem, som fører til at medarbeiderne da vil bruke mer av sin totale energimengde på den aktuelle oppgaven. I barnehagen trenger man, i tillegg til en leder som leder den pedagogiske virksomheten, en leder som kan vise veien fremover med å stå frem med ideer, tanker og visjoner. Å kommunisere og motivere er avgjørende evner for lederen, da dette påvirker de ansattes arbeidsinnsats (Gotvassli, 2006). ”En leder som ser og anerkjenner det medarbeidere gjør og mestrer, kan stimulere og få frem ressurser de har” (Meyer, 2005, s. 131). Ved å gi positiv bekreftelse vil medarbeideren føle seg sett. Når en leder eller kollega ”offentlig” anerkjenner en medarbeider, som f.eks. har spilt en viktig rolle for et barns utvikling, vil det ha betydning og styrke selvfølelsen. Denne lederstilen gir en god smitteeffekt og oppmuntrer andre (Meyer, 2005). Anerkjenne er noe en leder *er*, ikke *gjør*, og det gjenspeiles i lederens tanker, verdier, holdninger og handlinger. Anerkjennelse handler om å lytte, vise forståelse og toleranse, akseptere og bekrefte, og gitt på rett måte kan den øke selvfølelsen. Det er lederens oppgave å passe på at det er nok olje i organisasjonens maskineri (Espedal, 2010).

”Høy motivasjon hos medarbeiderne anses for å være oppskriften for å nå mål i alle typer bedrifter” (Gotvassli, 2006, s. 133) Som leder må man ha kunnskap om hva motivasjon er og hva som regnes som de viktigste motivasjonsfaktorene, for å klare å drive sine medarbeidere til effektiv innsats (Gotvassli, 2006). Opplevelsen av sosialt fellesskap kan virke motiverende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Iversen (2016) peker ut de fire viktigste stikkordene for motivasjon som det som leder kan være greit å kjenne til; ”At det en gjør oppleves som meningsfylt, at en får personlige og faglige utfordringer, at en mestrer de arbeidsoppgavene en får, og at en trives med det en gjør” (Iversen, 2016, s. 44). Han mener man med dette kan bytte ut ordet motivasjon med *arbeidsglede*, og at man som leder ikke kan motivere noen,

men legge ting til rette for å skape trivsel og arbeidsglede, for da kommer motivasjonen av seg selv (Iversen, 2016). Altså skape indre motivasjon hos sine medarbeidere.

Iversen (2016) gir noen tips til hvordan man som leder kan motivere sine medarbeidere. Han nevner at man må gi sine medarbeidere oppnåelige, men utfordrende mål, holde de oppdaterte på hvordan de greier seg, holde de orienterte om beslutninger, hendelser og planer som angår dem, og delegere mye slik at alle får ansvar og kan utvikle sine ferdigheter. I tillegg nevner han at lederen må gi hver enkelt frihet innenfor sitt arbeidsområde innen en gitt ramme, oppfordre alle i teamet til å delta i planlegging, nyskaping og bidra med ideer, klargjøre at den enkelte har ansvar for å løse sine arbeidsoppgaver på en vellykket måte, og gi ros og anerkjennelse (Iversen, 2016). Gotvassli påpeker at å gi konstruktiv tilbakemelding er en av lederens viktigste virkemiddel, da dette påvirker både medarbeiderens arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats. Det er lederens ansvar å skape et fellesskap hvor alle er inkludert, men det kan være en utfordring å få til en arbeidsgruppe som fungerer godt (Gotvassli, 2013). Det er smittsomt med uengasjerte og negative kollegaer, og det skal kun én negativ kollega til for å skape problemer og forsure en hel avdeling (Iversen, 2016). I følge Lundestad (2013) kjennetegnes en god arbeidsgruppe av at de ansatte viser respekt og omsorg for hverandre, er effektive og har høy kvalitet på arbeidet, i tillegg er det ofte god stemning med humor og glede.

2.4 Indre og ytre motivasjon

Dersom en person handler på en bestemt måte eller utfører en viss yrkesfunksjon når handlingen er basert på egen interesse uten andre forskningsbetingelser enn kun gleden ved å utføre arbeidet, kan man si at en person er indre motivert. Man kan si at en person er ytre motivert dersom forsterkningsbetingelsene kun består av ytre faktorer, som f.eks. lønn. I en yrkesfunksjon er både indre og ytre motivasjon viktige faktorer, og de kan virke sammen på en naturlig måte (Skogen & Haugen, 2013).

2.5 Motivasjonsteorier

2.5.1 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer

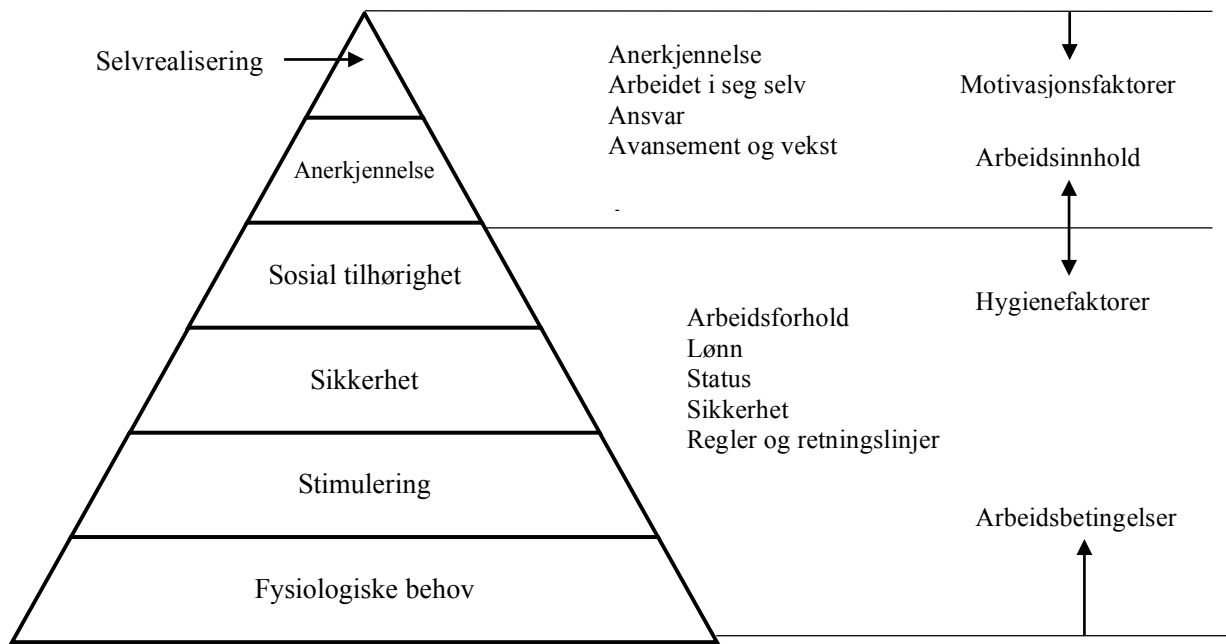
Frederick Herzberg gjennomførte i 1957 en trivsels- og motivasjonsundersøkelse som gikk ut på å intervjuet et stort antall arbeidstakere i ulike bedrifter og få dem til å fortelle om hva som gjorde dem tilfreds med arbeidet, og hva som gjorde dem utilfreds. Det som stort sett gikk

igjen var at arbeiderene nevnte en gruppe med positive faktorer som ga trivsel, og en gruppe med negative faktorer som skapte mistriivsel. F.eks. ble ”mye anerkjennelse” nevnt som en årsak til trivsel, mens ”lite anerkjennelse” ble nevnt som en årsak til mistriivsel (Gotvassli, 2006). Herzberg slår fast, på grunnlag av intervjuene, at det kun er bestemte faktorer som skaper tilfredshet og bidrar til økt motivasjon i arbeidet. Dette kaller han for motivasjonsfaktorer, og sier at å gi arbeid som virker utfordrende og gir ansvar, er den eneste måten å få en medarbeider motivert på. Motivasjonsfaktorene er; ”kunne utrette noe, få anerkjennelse for det en gjør, innholdet i selve arbeidet, få ansvar, vekstmuligheter/forfremmelse” (Gotvassli, 2006, s. 137).

Herzberg stiller på andre siden opp de faktorene som har tilknytning til arbeidsmiljøet og hvert individs velferd. Disse faktorene må være tilfredsstilt før det kan oppstå motivasjon, og Herzberg kaller de hygiene- eller trivselsfaktorer. Trivselsfaktorene er; organisasjonens administrative rutiner, forholdet mellom de enkelte medarbeidere, arbeidsforholdene generelt, lønn, status, en trygg og sikker arbeidsplass” (Gotvassli, 2006, s. 137). Blant disse faktorene mente Herzberg at man kunne finne de viktigste årsakene til misnøye og utilfredshet på arbeidsplassen. Han mente at dersom faktorene blir tilfredsstilt fjerner det utilfredsheten, men vil neppe motivere til ekstra innsats (Gotvassli, 2006).

Ved å stille opp Maslows behovspyramide og Herzbergs teori i en modell kan man se noen enkle sammenhenger (Figur 2.5.1). Ut i fra dette kan man trekke en lærdom som sier at mennesker i sitt arbeid har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse, samtidig som det har en iboende søken mot utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering. Hvordan trangen til videreutvikling hos mennesket blir utløst og stimulert, avhenger av hvordan arbeidet er, hvilket innhold det har, og hvordan det er utformet. I jobb trenger medarbeidere arbeid som kaller på og tar i bruk de mulighetene som bor i de (Gotvassli, 2006).

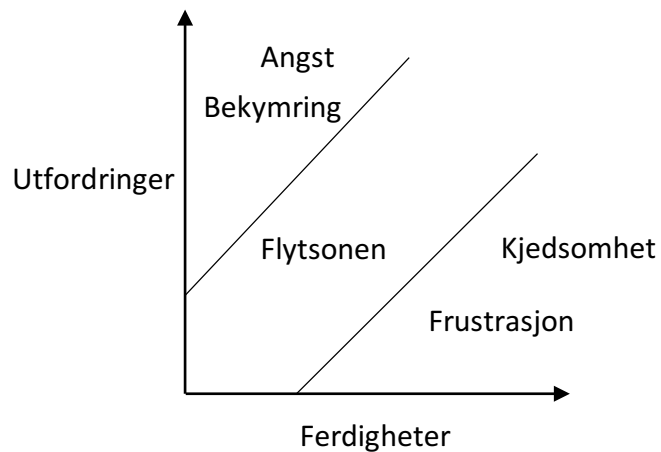
Figur 2.5.1: (Gotvassli, 2006, s. 138).



2.5.2 Flytsonemodellen

”Flytsonen”-modellen er utviklet av psykologen Csikszentmihalyi, hvor oppgaver og kompetanse er sentrale begreper, og bygger på forholdet mellom utfordringer og ferdigheter. Modellen kan brukes både på individ- og gruppenivå, og hovedpoenget i modellen er å balansere forholdet mellom utfordringer og ferdigheter. Csikszentmihalyi hevder at et menneske fungerer best når det er balanse mellom den kompetansen det innehar, og de utfordringene det blir stilt overfor. Dersom denne balansen er tilstede, befinner mennesket seg i flytsonen, som er en god psykologisk situasjon og gir en følelse av mestring. Om utfordringene blir for store, vil det føre til angst og bekymring hos mennesket. Er derimot kompetansen for stor i forhold til utfordringene, vil mennesket oppleve frustrasjon og kjedsomhet. En viktig oppgave for både leder, medarbeider og hele teamet er hjelpe hverandre til å forbli og utvikle seg i flytsonen ved å utnytte hverandres styrker, støtte og utfylle hverandre. For å klare dette krever det at det diskuteres hvordan enkeltpersonen og gruppen klarer arbeidet i barnehagen, og hvilken kompetanse hver enkelt har (Gotvassli, 2013).

Figur 2.5.2: (Gotvassli, 2013, s. 55).



2.6 Arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø kjennetegnes av positive, tilgjengelige og rettferdige ledere, en god kommunikasjon, et godt samarbeid, et positivt og sosialt klima, at de ansatte får medvirke, at det er autonomi, rolletydighet, klare forventinger og mål, at det gis muligheter for utvikling i arbeidet, at det er balanse i arbeidstempo og arbeidsbelastning, at man får støtte både administrativt og personlig og arbeidet, og at det er et bra fysisk arbeidsmiljø (HMS) (Fafø, 2013). Arbeidsmiljøloven reguler krav, lover og regler for et arbeidsmiljø. Arbeidstilsynet skiller mellom det psykososiale og det organisatoriske arbeidsmiljøet, slik det også gjøres i arbeidsmiljøloven (Arbeidstilsynet, 2018). Eriksen sier at ”psykisk arbeidsmiljø har innvirkning på medarbeiderens livskvalitet, arbeidsglede og energi, og på de resultatene som oppnås på arbeidsplassen” (Eriksen, 2006, s. 27).

2.7 Motiverende arbeidsmiljø

At arbeidsmiljøet føles motiverende er en forutsetning for at man blir værende i sitt yrke og gjør en god jobb. Selv om det er en del individuelle forskjeller i barnehagen, peker likevel Gotvassli (2013) på en del motivasjonsfaktorer som han ser som viktige bærebjelker i det å skape et motiverende arbeidsmiljø for ansatte i barnehagen. Han peker ut Christensen & Foss (2007) som mener det finnes seks ulike grupper motivasjonsfaktorer; ”1: Tilhørighet, 2: Utfordrende oppgaver, 3: Rettferdighet, 4: Prestasjon, 5: Ansvar, 6: Selvrealisering” (Gotvassli, 2013, s. 165). Disse er forkortet til TURPAS, og jeg vil nå se litt nærmere på hver enkelt faktor opp mot det å være leder i barnehagen;

Tilhørighet

Organisasjonskulturen i barnehagen er viktig for de ansattes tilhørighet. Hvilken kultur er det i barnehagens personalgruppe, er det f.eks. ”dra”- eller ”hengekultur”? Det er også sentralt med en felles identitet hvor de ansatte ”løfter i flokk” for å oppnå felles mål (Gotvassli, 2013).

Utfordrende oppgaver

Mestringsfølelse og utfordrende oppgaver står som sentrale elementer i de fleste motivasjonsteorier. Arbeidet i barnehagen har som regel mange utfordringer å by på, så det blir viktig å se til at utfordringene verken blir for store eller for mange (Gotvassli, 2013).

Rettferdighet

Fordeling av arbeidsoppgaver og lønn og godtgjørelser handler begge om rettferdighet. I barnehagen bør ikke arbeidsoppgaver primært gå på rundgang, derimot bør man få til en fordeling som føles rettferdig i forhold til den kompetansen man har (Gotvassli, 2013).

Prestasjoner

I arbeidet i barnehagen kan en prestasjon handle om å få til noe. Mennesket føler å ha lyktes med arbeidet. For at medarbeideren skal få denne forsterkede følelsen av å ha lyktes og prestert i arbeidet, er det viktig at man som leder er tett på og gir både oppmerksomhet og tilbakemelding (Gotvassli, 2013).

Ansvar

Ansatte i barnehagen er avhengig av hverandres innsats. Det er samtidig viktig at hver enkelt medarbeider har egne arbeidsområder hvor de får myndighet og ansvar. Som f.eks. planlegging, gjennomføring av noe nytt eller å holde et opplegg (Gotvassli, 2013).

Selvrealisering

Utfordrende oppgaver og det å prestere og lykkes i arbeidet er punkter som henger sammen med selvrealisering. Dersom mennesker føler at det har fått brukt seg selv på et område det har interesse for og lykkes med oppgaven, vil dette føre til en følelse av å ha realisert enkelte ideer, drømmer og visjoner (Gotvassli, 2013).

Disse er prinsippene for et motiverende arbeidsmiljø, og i og med at medarbeiderne i barnehagen neppe er en ensartet gruppe, krever det at man som leder må ta i bruk ulike

motivasjon overfor ulike medarbeidere. Individuell behandling er stikkordet i spørsmålet om motivasjon. Som leder må man gi rett jobb til rett person, og ansvaret og utfordringene må stå i forhold til ferdighetene. I tillegg handler det om arbeid med målsettinger, da lederens evne til å sette attraktive og oppnåelige mål for sine medarbeidere, vil påvirke medarbeidernes innsatsvilje. Som leder må man koble belønning til innsats og resultater, ikke anvende det som et generelt virkemiddel. Stadig må man også bekrefte tillitsforholdet, og denne tilliten må opparbeides over tid (Gotvassli, 2013).

Skogen & Haugen (2013) beskriver relasjonene mellom voksne som et viktig element i godt personalarbeid, som igjen er helt sentralt i arbeidet med barn. Lederen spiller en sentral rolle i det psykososiale klimaet i en personalgruppe, og ved å vektlegge humor i arbeidet vil det virke inn på personalets forhold til dette (Lundestad, 2013). Humor kan være effektivt for å løse problemer eller takle utfordringer, og særlig da bruk av galgenhumor. Det er ingen ting som sveiser et team så godt sammen som felles humor som utvikles over tid. En varm og vennlig humor kan ha stor betydning for enkeltindividets trivsel, det kan være uttrykk for å bli sett og anerkjent i personalgruppen. Derimot kan humor være sårt og vondt dersom det fører til at man ekskluderer medlemmer av personalet, eller man ler av folk, og ikke med. Som leder er det viktig å ha en bevisst holdning til humor og bruk av den (Lundestad, 2013).

Motivasjon og trivsel er begreper tilknyttet arbeidsglede, som igjen hører sammen med arbeidsmiljø. I følge Iversen (2016) kan arbeidsglede blant annet føre til redusert sykefravær og personalomsetning, og den kan påvirke kvaliteten på arbeidet, kommunikasjon og samarbeid mellom personalet, relasjonene, og at en medarbeider melder seg frivillig når det er snakk om ekstra innsats. Arbeidsglede krever langsiktig og fokusert innsats fra både leder og medarbeider, da den ikke kommer av seg selv (Iversen, 2016).

3.0 METODE

På hvilken måte kan jeg søke kunnskap som belyser antakelser om min problemstilling? Ved å gå metodisk til verks vil jeg finne ut av dette. Det neste spørsmålet vil da være hvilken metode som egner seg best for meg, slik at jeg vil få en tilnærmet god informasjon. Vil intervju være den beste metoden, eller kan observasjon være løsningen? Vil det være mest hensiktsmessig å bruke en kvantitativ eller kvalitativ metode? Å velge én bestemt metode vil være begrunnelsen for at akkurat den metoden vil være best til å belyse det spørsmålet eller problemstillingen man har stilt på en best mulig måte (Dalland, 2017).

3.1 Hva er metode?

Når jeg skal ut i feltet å undersøke en problemstilling, er metode mitt redskap. Metoden er en hjelp til å samle inn *data*, slik at jeg får den informasjonen jeg trenger til min undersøkelse (Dalland, 2017). Hvordan man bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap er det metoden som forteller oss (Dalland, 2017). Sosiologen Vilhelm Aubert (1985) definerer hva metode er på følgende måte: ”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Dalland, 2017, s. 51). Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man går fram for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan man skal analysere denne informasjonen, og hva den forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det handler om å samle inn, analysere og tolke datamaterialet, og er en sentral del av *empirisk forskning*. Systematikk, grundighet og åpenhet er de tre viktigste kjennetegnene ved metode/empirisk forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016)

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) dreier metodelæren seg blant annet om hvordan man kan gå fram for å undersøke om antakelsene stemmer overens med virkeligheten eller ikke. Metodelæren er til hjelp for å treffe hensiktsmessige valg, og den gir en oversikt over de ulike alternative fremgangsmåtene og konsekvensene ved å velge hvert enkelt alternativ (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Man kan beskrive metoden som det å følge en viss vei mot målet. Forskeren utfordres til å gjøre rede for de valgene som er tatt og beskrive veien mot målet (Dalland, 2017). Ordet *metode* er som oftest knyttet til en bestemt metode, som f.eks. intervju, observasjon eller spørreskjema. I en oppgave gjør man rede for denne metodiske fremgangsmåten som er brukt for å samle inn data (Dalland, 2017).

3.2 Kvantitative og kvalitative metoder – valg av metode

For å angripe et spørsmål eller en problemstilling kan man bruke ulike metoder. Dette betyr at man må gjøre et valg av hvilken metode man ønsker å benytte seg av (Dalland, 2017). Når det er snakk om metode skiller vi mellom to ulike tilnærminger; kvantitativ og kvalitativ metode. Begge er metoder som på hver sin måte bidrar til bedre forståelse av samfunnet vi lever i, og hvordan grupper, institusjoner og enkeltmennesker handler og samhandler (Dalland, 2017). Kvantitativ metode har fokuset rettet mot forklaring, mens kvalitativ metode har fokuset rettet mot forståelse.

Kvantitativ metode gir data i form av målbare enheter, hvor forskeren går i bredden og datainnsamlingen skjer uten direkte kontakt med feltet, som f.eks. gjennom en spørreundersøkelse (Dalland, 2017).

Kvalitative metoder fanger opp meninger og opplevelser som ikke lar seg måle eller tallfeste (Dalland, 2017). Eksempler på de mest vanlige kvalitative tilnæringsmetodene er observasjon, dokumentanalyse og intervju. Ved kvalitativ metode sies det noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved fenomenet som studeres. Kvalitativ metode anses som særlig hensiktsmessig dersom man skal undersøke fenomener man ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når man undersøker fenomener man ønsker å forstå mer fylldig (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Ved kvalitativ metode går forskeren i dybden og tar sikte på å få frem det som er spesielt, en sammenheng og en helhet i datamaterialet som samles inn. Forskeren ser fenomenet innenfra og innsamlingen av data skjer i direkte kontakt med feltet – et jeg–du-forhold mellom undersøkelsespersonen og forskeren (Dalland, 2017).

I denne oppgaven anser jeg kvalitativt intervju som den mest ideelle framgangsmåten for datainnsamling, da et intervju er preget av fleksibilitet uten faste svaralternativer og jeg ønsker å gå i dybden og få fram det som er særegent og spesielt, i tillegg til en helhet og sammenheng, i arbeidet med motivasjon og arbeidsmiljø (Dalland, 2017). Målet i denne oppgaven har vært å finne en annen persons syn på en sak eller en opplevelse, og for å få til dette er intervju en nødvendig metode å bruke (Løkken & Søbstad, 2013). Jeg har i mine to intervjuer etterspurt hva styrer/pedagogisk leder legger i ledelse, motivasjon og arbeidsmiljø, for så å prøve å finne ut av hva de gjør og hvordan de jobber med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i personalgruppa.

3.3 Valg av informanter

Ved kvalitativt orienterte metoder er det ofte man henvender seg til grupper eller enkeltpersoner som man på forhånd mener har noe spesielt å bidra med i undersøkelsen. Denne delen i metoden kalles et *strategisk* utvalg (Dalland, 2017). Jeg foretok et strategisk utvalg til mine intervjuer da jeg valgte to informanter jeg hadde kjennskap til fra før og som jeg har erfaring med at arbeider i et godt arbeidsmiljø. Mitt kjennskap til informantene utgjorde en tillitt og trygghet som jeg mener var nøkkelen til gode og fyldige svar. Kvalitative intervjuer har den hensikten at de gir fyldige beskrivelser, slik at man får belyst problemstillingen fra flere sider (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2016). Jeg valgte en pedagogisk leder som arbeider i en avdelingsbarnehage og en styrer som arbeider i en basebarnehage, som jeg visste hadde god kunnskap om både motivasjon og arbeidsmiljø. Det strategiske utvalget gjorde at jeg fikk god informasjon om hvordan de arbeider med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet både i små og store personalgrupper. Jeg ser i etterkant at det kunne vært spennende å ha valgt en informant fra et dårlig arbeidsmiljø for å få belyst enda bedre hvilke arbeidsmåter som fungerer, men dette ble det ikke tid til.

Informant 1 har en fartstid på over 20 år i barnehagen, hvor 20 av de er som førskolelærer. I tillegg til at hun har jobbet som assistent og vaskedame i barnehagen før dette. Hun er utdannet barnepleier, førskolelærer, har 30 studiepoeng i veiledning og er sertifisert Marte Meo-kollegaveileder. Hun jobber egentlig som pedagogisk leder på en avdeling, men er per dags dato i et vikariat som fagleder.

Informant 2 har også en fartstid på over 20 år i barnehagen, hvor hun har 6 år som assistent, 9 år som pedagogisk leder og er nå på det 8. året som styrer. Hun er utdannet barnepleier, førskolelærer, har 15 studiepoeng i veiledning og PAPSen 1–4. klassepedagogikk.

3.4 De kvalitative intervjuene

3.4.1 Forberedelse

Rett etter jul hadde jeg første bachelorveiledning hvor jeg fastsatte problemstilling, dette ga meg svar på hvilke informanter som kunne være aktuelle for å innhente informasjon. ”Et vellykket intervju er avhengig av at du har forberedt deg godt” (Dalland, 2017, s. 77). For å forberede meg til intervjuet leste jeg meg opp på Dallands råd og tips om hvordan man forbereder seg, gir informasjon til informanter og skriver intervjuguide. Allerede uka etter

første veiledning tok jeg kontakt med mine to informanter for å høre om de ville stille opp til et intervju og være informanter i min bacheloroppgave. Dette ble gjort skriftlig med opplysninger om mitt tema og at informasjonen skulle brukes i min bacheloroppgave. I tillegg fikk de informasjon om at intervjuet skulle tas opp, men at det skulle anonymiseres og at jeg har taushetsplikt (Dalland, 2017). Begge to var positive og ville selvfølgelig bidra med et intervju. Vi avtalte tid for intervjuet og jeg gikk i gang med å anskaffe båndopptaker, lage intervjuguide og samtykkeskjema. Jeg sendte intervjuguiden til mine veiledere, fikk den tilbake i retur for noen forbedringer, før jeg så fikk den godkjent. Jeg laget en intervjuguide med 10 spørsmål som ville gi meg mer enn ”ja/nei”-svar. Intervjuguiden og samtykkeskjema sendte jeg så ut til mine informanter i forkant av intervjuene. Både samtykkeskjema og intervjuguide ligger vedlagt.

3.4.2 Gjennomføring

I forkant av intervjuene valgte jeg å sende intervjuguiden til mine informanter, slik at de kunne forberede seg. Dette fordi jeg mener jeg ikke hadde behov for å få spontane svar i intervjuet. Mennesker kan forstå hverandre, svare på hverandres spørsmål, kommentere hverandres utsagn eller handlinger og gi en beskrivelse av hva de tenker, føler og mener gjennom samtaler (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Dette var målet i intervjuet og ved å gjennomføre intervjuet fikk jeg en større forståelse for informantenes meninger, som da ga meg rom til å stille spørsmål og bekrefte informantens utsagn. Jeg føler jeg fikk gode svar i begge intervjuene i form av deres tanker, følelser og meninger omkring temaene motivasjon og arbeidsmiljø fra et ledelsesperspektiv.

Det ble to *semistrukturerte* intervjuer, da jeg hadde fastlagt både tema, spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene på forhånd. Vi beveget oss fram og tilbake mellom de to temaene og spørsmålene da disse gikk over i hverandre. Intervjuet hadde åpne spørsmål, hvor det ikke var noe fasitsvar, så det var informantene som selv formulerte sine svar med egne ord (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Jeg gjennomførte to én-til-én-intervjuer, som ga meg fylldige og detaljerte beskrivelser av informantenes forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger og refleksjoner tilknyttet fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Begge intervjuene ble gjennomført på et kontor, hvor det ene varte i 44 minutter, mens det andre i 50 minutter. Det var ingen forstyrrelser under intervjuene. Det var jeg som stilte spørsmålene, mens informantene svarte. De hadde begge notert stikkord til hvert spørsmål som de snakket ut i fra. Jeg bekreftet med smil, lyder og stilte noen spørsmål.

Det var en fin flyt i samtalen, og informantene forholdt seg til temaet og spørsmålene gjennom hele intervjuet.

3.5 Vurdering av metode

Etter at en undersøkelse er gjennomført, må jeg som forsker ta metodespørsmålet opp til en ny drøfting, som innebærer at jeg må ta selvkritikk (Dalland, 2017). I intervjuguiden var det to spørsmål som var veldig like, og den ene informanten stilte spørsmål, i forkant av intervjuet, om hva jeg mente var forskjellen på disse. At enkelte av spørsmålene var veldig like og litt vanskelig å definere tar jeg selvkritikk på. Jeg løste dette med å forklare informantene underveis i intervjuet hva jeg mente med de ulike spørsmålene og hvilken informasjon jeg var ute etter. På en annen side kunne jeg valgt å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd, og antakelig ville jeg da fått andre reflekterte og ærlig svar. Ulempen kunne da vært at jeg ikke hadde fått like fyldige svar.

Intervjustrukturen kjennetegnes ved at deltakernes roller er fordelt slik at intervjueren stiller spørsmål og følger opp svarene fra informantene, og det blir ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). I etterkant av intervjuene opplevde jeg at det kanskje ikke hadde vært altfor mye dialog mellom meg og informanten, og jeg hadde forholdt meg litt passiv. Dette tar jeg også selvkritikk for. Det ble absolutt en dialog, for jeg syntes jeg var flink til å bekrefte, være lydhør overfor informantene og stille oppfølgingsspørsmål om nødvending. Derimot kunne jeg kanskje vært enda mer nysgjerrig, utfordret begge på å utdype mer og kommet med enda flere konkrete eksempler. En av grunnene til at jeg forholdt meg litt passiv var at jeg var veldig redd for å si noe som skulle påvirke informantenes svar og meninger i en annen retning enn det de egentlig mente, men jeg ser i etterkant at jeg kunne nok vært litt mer deltakende uten at det hadde gjort noen skade. Likevel sitter jeg igjen med en god opplevelse av at jeg fikk gode og utfyllende svar fra begge informantene. Dette fordi intervjuguiden fungerte, sammen med mine forklaringer av spørsmålene. Når det gjelder de praktiske forutsetningene fungerte det godt å gjennomføre intervju på et lukket kontor, da vi unngikk forstyrrelser. Vi snakket i ett sett om spørsmålene, og det ble dermed ingen avbrytelser som gjorde at vi kom ut av det eller som påvirket svarene.

Etter at undersøkelsen er gjennomført handler det om å vurdere hvordan metoden fungerte, og om det var et godt redskap til besvarelse av problemstillingen (Dalland, 2017). Metoden syntes jeg fungerte godt, da jeg som tidligere nevnt synes jeg fikk gode svar. Jeg ser på kvalitativt intervju som en egnet metode, da jeg hadde et ønske om å gi informantene en større frihet til å uttrykke seg mer enn det et strukturert spørreskjema tillater (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Hadde jeg gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse hadde jeg ikke fått disse nyanserte svarene som jeg var ute etter. Jeg ønsket at informantene selv skulle komme med konkrete eksempler på hvordan de arbeider med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i personalgruppa. For å få frem dette måtte jeg gjennomføre et intervju, da jeg ikke sitter med svaralternativene på hva de gjør. Jeg kunne ha gjennomført en observasjon, men dette ville antakelig vært vanskelig for å få frem all informasjon om hvordan de arbeider med motivasjon på så kort tid.

”Det finnes anerkjente vitenskapelige metoderegler og kunnskapskrav. Metodene skal gi *troverdige kunnskap*” (Dalland, 2017, s. 40). Dette betyr at kravene til validitet og reliabilitet må være oppfylt. *Validitet* står for relevans og gyldighet, som vil si at det jeg skal måle må ha en relevans og være gyldig for problemet jeg skal undersøke. Ved at jeg har valgt to informanter som jobber som ledere i barnehage, og som til daglig arbeider med motivasjon og arbeidsmiljø, vil det ha en god validitet for min undersøkelse av problemstillingen. *Reliabilitet* betyr pålitelighet, som handler at målinger må utføres korrekt, og at man må angi eventuelle feilmarginer. Ved at jeg har gjort rede for hvordan jeg har samlet inn data og vurdert min metode gir det leseren en mulighet til å vurdere påliteligheten av arbeidet mitt, og dermed øke reliabiliteten (Dalland, 2017).

3.6 Analyse av data

Å skrive ned ord for ord hva som blir sagt, er en vanlig måte å bearbeide intervjuet på, og kalles å transkribere (Dalland, 2017). Dette gjorde jeg fortløpende etter at intervjuene ble gjennomført. I selve transkriberingen valgte jeg å skrive om lydfilen fra dialekt til bokmål for å anonymisere informantene. Etter behandling av datamaterialet slettet jeg lydfilene fra båndopptakeren, dette for å ivareta informantenes personvern. Analyse handler om å finne ut hva intervjuet forteller oss (Dalland, 2017). Jeg brukte markeringstusjer i ulike farger for å kategorisere og luke ut den relevante informasjonen fra intervjuene. Jeg markerte kategorier

ut fra innholdet i teoridelen, slik at jeg kunne finne sammenhengen mellom teori og funn, for så å sette i gang å drøfte dette.

3.7 Etiske retningslinjer

Som forsker er det viktig at man både ivaretar og tenker over de etiske retningslinjene. Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer når man skal vurdere om handlinger er riktige eller ikke. Man må bedømme all virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker ut fra etiske standarder (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Jeg som forsker har et ansvar for å tenke over hvilke spørsmål jeg velger å stille og hvordan jeg opptrer overfor informanten, da etikk først og fremst handler om forholdet mellom mennesker, altså spørsmålet om hva vi kan gjøre og ikke gjøre mot hverandre (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Dette var tanker jeg gjorde meg før jeg valgte tema, slik at det ikke fikk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer som man som forsker må følge for å ivareta alle etiske forhold. I disse forskningsetiske retningslinjene finner man f.eks. hvilke hensyn man som forsker må ta i forhold til personvern (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016).

Johannessen, Tufte & Christoffersen har gjengitt et sammendrag av Nerdrums (1998) tre typer hensyn det er viktig at man som forsker tenker igjennom (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). I forkant av mine intervjuer har jeg gått ut fra disse tre retningslinjene for å ivareta de etiske prinsippene. Den første retningslinjen er *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi*; Informantene skal kunne bestemme over sin egen deltakelse, vite at det skjer på frivillig basis og at de når som helst kan trekke seg ut av undersøkelsen uten at det får negative konsekvenser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Dette fikk informantene beskjed om i samtykkeskjemaet de underskrev i forkant av intervjuet. Den andre retningslinjen er *forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv*; Informantene har rett til å bestemme hvem de ”slipper inn” i livet sitt, og hva som ”slippes ut” av informasjon. Dersom informantene føler at informasjonen blir for privat eller upassende kan de når som helst nekte forskeren adgang til opplysninger om seg selv, og de skal kunne kontrollere hva som gjøres tilgjengelig for andre. Informantene er på forhånd informert om at

jeg som forsker ivaretar konfidensialitet og ikke anvender opplysningene slik at de kan identifiseres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Den siste retningslinjen er *forskerens ansvar for å unngå skade*; I intervju handler det om at man kan komme inn på sårbare og følsomme områder som det kan være vanskelig både å bearbeide og komme seg ut av, og informantene i undersøkelsen skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Dette har jeg tatt hensyn til ved at jeg har unngått å stille spørsmål som kan berøre sårbare og følsomme områder. Ved å intervjuer om temaet mener jeg at informantene kan dra nytte av å gå inn på dypere tanker om temaet, da det kan gi inspirasjon til videre arbeid med motivasjon og arbeidsmiljø.

4.0 RESULTAT/FUNN OG DRØFTING

4.1 Motivasjon

”Motivasjon er grunnlag for alt arbeid, det er det vi jobber for og som er avgjørende for motivasjonen – at det er meningsskapende” (Informant 1). Ut fra teoretikernes definisjoner kan man si at motivert atferd er drivkrefter som får mennesket til å handle ut fra sine interesser for å nå et mål. I barnehagen er det mange mål som skal nås, det er en lærende organisasjon som til en hver tid skal være i utvikling (Rammeplan, 2017). Det krever motiverte medarbeidere som er villig til å gjøre en innsats for å nå disse målene, og for å nettopp klare alle disse målene kreves det at de har et godt arbeidsmiljø å jobbe i. Det er sjelden noen arbeider alene i barnehagen, så å kunne samarbeide og kommunisere er en viktig faktor for arbeidsmiljøet (Fafø, 2013). Informant 1 anser motivasjon som det som gjør at en person ønsker å være i bevegelse, i utvikling. Som hele tiden tenker at ingenting er konstant, og man trenger motivasjon for å være i den her bevegelsen. Hun mener at alt for ofte skapes motivasjon av ytre faktorer, og at hennes jobb som leder først og fremst er å arbeide for at motivasjonen kommer innenfra, slik at de selv føler på at arbeidet gir gevinst som yrkesutøver. Som Skogen & Haugen (2013) påpeker er både indre og ytre motivasjon viktige faktorer, som kan virke sammen på en naturlig måte. Særlig for å styrke arbeidsmiljøet er det viktig å ta i bruk begge faktorene. I følge Iversen (2016) kan ikke en leder direkte motivere noen, men han/hun kan legge til rette for trivsel og arbeidsglede, for da vil motivasjonen komme av seg selv, altså skape den indre motivasjonen. Dette kan f.eks. gjøres ved å legge til rette for trivsel og arbeidsglede gjennom å gi medarbeideren utfordringer, ansvar og anerkjennelse. Dette kan sees som en anerkjennende lederstil som gjenspeiles gjennom lederens tanker, holdninger, verdier og handlinger, og viser at lederen ser, ivaretar og lytter til hver enkelt medarbeideres behov (Espedal, 2010). Som kan bidra til at medarbeideren opplever selvrealisering og bidrar positivt inn i arbeidsmiljøet med sin glede og engasjement. Mens den ytre motivasjonen kan f.eks. jobbes med ved å gi en ytre belønning tilbake til hele personalgruppa for en god innsats de har gjort sammen, som f.eks. at de får en tur ut på noe fordi de har hatt lavt sykefravær et år. Det kan motivere hele personalgruppa til å fortsette å jobbe med et lavt sykefravær, som kan påvirke arbeidsmiljøet ved at det er mindre slitasje på medarbeiderne. I følge begge informantene har de en oppfatning av at det er en klar sammenheng mellom motivasjon, arbeidsmiljø og sykefravær. Dersom en medarbeider ikke trives på jobb og har det dårlig sammen med sine medarbeidere, så daler motivasjonen. Da er det lettere for medarbeideren å anse seg selv som syk med litt sår hals og bli hjemme, selv om

han/hun er egentlig i form til å gå på jobb. I følge Iversen (2016) kan trivsel og arbeidsglede føre med seg redusert sykefravær. Barnehagen til Informant 2 har over flere år hatt et lavt sykefravær, og dette tror hun skyldes at de har jobbet mye med holdninger, arbeidsmoral og det å ha et godt arbeidsmiljø. I deres arbeidsmiljø er de opptatt av inkludering, at alle skal bli sett, ivaretatt og respektert for den de er.

4.2 Et motiverende arbeidsmiljø

I følge en rapport fra Fafo (2013) kjennetegnes et godt arbeidsmiljø blant annet av positive og tilgjengelige ledere, god kommunikasjon og godt samarbeid, medvirkning, balanse i arbeidstempo og arbeidsbelastning, et sosialt klima og et bra fysisk arbeidsmiljø. Jeg spurte mine informanter om hva de anser som viktig for et godt arbeidsmiljø, og de kom med mange punkter som samsvarer med Fafos rapport. Informant 1 var opptatt av at et arbeidsmiljø krever engasjerte, tydelige og gode ledere, som er tilstedeværende og viser nærhet. Voksne som er oppriktig engasjerte og har et brennende engasjement og iver for ting vil være med på å bygge opp den positive stemningen, som igjen vil gi en smitteeffekt ved at barna og andre voksne også blir engasjerte. Hun mente også at godt arbeidsmiljø henger sammen med mestringsfølelse. Kjenner man på en mestringsfølelse, kjenner man seg glad, fornøyd og stolt, som gjør noe med atmosfæren. Å gjøre andre gode, dersom man selv føler seg god vil gi en positivt virkning på arbeidsmiljøet ved å spille hverandre gode og utnytte hverandres ressurser. Lundestad (2013) mener en god arbeidsgruppe kjennetegnes blant annet av at de ansatte viser respekt og omsorg for hverandre, og at det ofte er god stemning med humor og glede. Begge informantene tar opp humor og glede som viktige punkter for et godt arbeidsmiljø. Alle må kunne le og ha det morsomt sammen, også sammen med barna. En felles humor bygges opp over tid, og som leder er det viktig å vektlegge humor i arbeidet da det vil påvirke medarbeiderne (Lundestad, 2013). Informant 1 sier at hun prøver å ha glede og latter i alt hun gjør, nettopp for å styrke arbeidsmiljøet. Hun opplever at det smitter å alltid være i godt humør, og at hennes væremåte da påvirker medarbeiderne og hun er et forbilde for hvordan hun vil ting skal være. Samtidig kan de ikke ha det så morsomt at de glemmer oppdraget sitt og tuller bort alt. Det er viktig å vite når man skal være påkoblet og kan bruke humor eller ikke.

Noe som ikke kommer frem av teorien, men som informant 2 nevnte hyppig som viktig for et godt arbeidsmiljø, er å ha begge kjønn og folk i ulike alder i personalgruppen. Begge kjønn og

ulike alder kan bidra til et bredere kunnskapsområde, flere ulike perspektiver på ting, mer lærdom og økt erfaring. Kvinner og menn i ulike aldre sitter med ulik kunnskap, ulike ressurser og erfaringer som alle kan dra godt nytte av i et arbeidsmiljø ved å gi og ta, og lære av hverandre. I tillegg snakket begge informantene om takhøyde i arbeidsmiljøet. Informant 1 snakket om takhøyde for å ha en dårlig dag, mens informant 2 snakket om takhøyde for å prøve og feile. Det skal være rom for det, og en medarbeider skal ikke bli arrestert om han/hun har en dårlig dag eller har prøvd noe som ikke gikk helt veien. I barnehagen går ikke alltid ting som planlagt, og det kan lett oppstå uforutsette ting, som kan være et hinder eller gå utover en persons følelser. Å ha takhøyde bidrar til en større trygghet og tillit, som igjen bidrar til motivasjon for å prøve ting man ellers ikke ville turt å prøve. Trygghet i at man er velkommen på jobb selv om man har en dårlig dag, og at man er motivert for dette kontra å bli hjemme. Trygghet er grobunn for trivsel, og trivsel er viktig for å både være motivert og ha et godt arbeidsmiljø.

4.3 TURPAS – lederens arbeid med motivasjon

For å skape et motiverende arbeidsmiljø har Gotvassli (2013) sett seg ut seks viktige bærebjelker, disse er Christensen & Foss (2007) seks ulike grupper motivasjonsfaktorer, som kalles TURPAS. Som leder i barnehagen er det viktige å ivareta disse gruppene som er motivasjonsfaktorer, slik at arbeidsmiljøet føles motiverende og medarbeideren blir værende i sitt yrke og legger ned en god jobb barnehagen. I og med at personalet i barnehagen ikke er en ensartet gruppe, krever det at man som leder har evne til å se individuelle behov, og ta i bruk ulik motivasjon for de ulike medarbeiderne.

Den første bærebjelken er *tilhørighet*. Hvilken kultur er det i barnehagen og hvordan jobbes det i samla flokk for å nå et felles mål? (Gotvassli, 2013). Begge informantene fortalte om hvor viktig de mener en delingskultur blant de ansatte i barnehagen er. Slik at arbeidet ikke blir en konkurranse om å være best, få til mest og verne om sine verk, men derimot dele med glede, gi og ta og hele tiden utvikle hverandre. Unngå at det dannes klikker mellom de ansatte i barnehagen, at de ikke skal konkurrere seg i mellom, men danne et vi. Informant 2 forteller at én av grunnene til at de la om fra avdelingsbarnehage til basebarnehage var nettopp for å unngå disse klikkene og konkurransen mellom avdelingene, da det var med på å skape et dårligere arbeidsmiljø. De skulle få bort det oss og få til et vi, og hun påpekte veldig dette med å skape en god kultur rundt denne vi-følelsen. Dersom de får ros utenifra er det aldri han

eller hun, det er vi. I barnehagen er man avhengig av alle ledd for at ting skal være bra og for å nå sine mål. Alle har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Hver enkelt medarbeider er med på å bidra med sitt og sin personlighet for å skape en kultur og en tilhørighet til personalgruppen. Selv om leder har et overordnet ansvar for å skape et fellesskap hvor alle er inkludert (Gotvassli, 2013), så mente informantene at har alle et felles ansvar for at hver enkelt skal trives på jobb, både 18-åringen og 60-åringen. Dette understreket de med at alle skal gå med den følelsen av at de er viktige for fellesskapet. For å få til dette kreves det at de viser hvor viktig det er at folk er på jobb, at man sier det og påpeker at medarbeideren er savnet om han/hun er borte - vise at barnehagen har behov for vedkommende på jobb og er uerstattelig. Ved å oppnå dette påpeker de at folk da vil føle seg nyttig, som igjen bidrar til at de føler seg motiverte og yter en ekstra innsats, som samsvarer med Maslow og Herzbergs teori om at man blir motivert av anerkjennelse.

Den andre bærebjelken er *utfordrende oppgaver*. I barnehagen er det som regel mange utfordringer til en hver tid, så for å beholde mestringsfølelsen er det viktig å gi utfordringer, men samtidig se til at de verken blir for mange eller for store (Gotvassli, 2013). Dette kan ses i sammenheng med motivasjonsteorien *flytsonemodellen*. Dersom et menneske befinner seg i flytsonen, vil det være en god psykologisk situasjon som gir en følelse av mestring. Mennesket vil da fungere best, fordi det er en balanse mellom den kompetansen det innehar og utfordringene det blir stilt overfor. En av pedagogisk leder/styrers oppgave er å hjelpe sine medarbeidere til forbli og utvikle seg i flytsonene ved å utnytte medarbeiderens styrker, støtte og utfylle personen (Gotvassli, 2013). Alle medarbeidere er forskjellige, har ulike behov, kompetanse og ferdigheter. Begge informantene ga uttrykk for at de er opptatte av å kjenne sine medarbeidere godt, og vite deres styrker, interesser og utfordringer nettopp for å kunne hjelpe de til å utvikle seg og få tatt i bruk sine styrker og ressurser i hverdagen. Et av Iversens (2016) tips til lederen for å motivere sine medarbeidere er å gi oppnåelige, men utfordrende mål og delegerer ansvar ut fra ferdigheter. Informant 2 sa at hun tar opp dette i medarbeidersamtaler, hvor hun innhenter kunnskap om hva som motiverer og hva som ikke motiverer dem, og hvilke styrker, interesser og utfordringer de har. Ved å vite dette får hun et helhetlig bilde av hver enkelt medarbeider og hun vet hvilken jobb hun selv må legge ned for å holde de motiverte, og hvilke utfordringer og ansvar hun kan gi. Hun ser flytsonemodellen som en modell som bygger på hva hun som person kan bidra med og hva hun som styrer kan gjøre for å styrke arbeidsmiljøet. Dette ved at hun kjenner hver enkelt medarbeider og kan gi tilpassede utfordringer som fører til mestring, som vil øke deres motivasjon, engasjement og

begeistring, som igjen kan bidra til et styrket arbeidsmiljø. Dette samsvarer med flytsonemodell-teorien. Informant 1 sa at hun også er opptatt av å gi utfordringer som fører til at hver enkelt opplever mestring, slik at det gir henne muligheten til å anerkjenne og gi ros, som skaper glede, videre engasjement og utvikling, som igjen gir muligheten til å gi nye utfordringer. Hun er opptatt av å holde denne evighetssirkelen i balanse for å beholde sine medarbeidere i flytsonen. Å opprettholde denne balansen i forholdet mellom utfordringer og ferdigheter uttrykker begge informantene at til tider kan være vanskelig og krevende, da alle har ulik kompetanse, ferdigheter og behov, som til en hver tid fornyes i barnehagen som en lærende organisasjon. For å klare å la sine medarbeidere forbli og utvikle seg i flytsonen påpeker Gotvassli (2013) at lederen må diskutere hvordan medarbeiderne klarer arbeidet i barnehagen og ha en oversikt på hvilken kompetanse hver enkelt har. Det er nettopp slik begge informantene forklarer at de jobber for å få til dette. De kjenner sine medarbeidere godt, deres styrker og utfordringer, hva som motiverer og deres ønsker for videre utvikling. De unngår da at medarbeiderne vil oppleve angst og bekymring eller kjedsomhet og frustrasjon i forhold til arbeidsoppgavene som er tillagt arbeidet i barnehagen. I tillegg forteller informant 2 at hun er opptatt av at det skal være variasjon og delegering av arbeidsoppgaver, slik at ikke hver enkelt blir nedlesset av for mange og for store utfordringer i forhold til evne. Dette knytter hun til at det ikke skal være fare for å bli utbrent, da dette vil påvirke arbeidsmiljøet i negativ retning ved at enkelte kanskje blir så slitne at de ender i sykemelding og det slites veldig på de som er igjen, som igjen kan føre til flere sykemeldinger. De kommer da inn i en ond sirkel som både er kostbar og slitsom for alle parter. Barnehagen har ofte stramme budsjetter, og sykemeldinger koster masse penger, som da kunne vært spart dersom lederen nettopp er nøye med å tilrettelegge godt ved å gi passe mange og passe store utfordringer, slik at medarbeiderne opplever mestringsfølelse og opprettholder motivasjonen.

Bærebjelke tre er *rettferdighet*. Arbeidsoppgavene i barnehagen bør være rettferdig fordelt i forhold til kompetanse, og de trenger ikke nødvendigvis gå på rundgang. Lønn og godtgjøringer går også under rettferdighet (Gotvassli, 2013). Som nevnt i avsnittet over fortalte informant 2 at hun i sitt arbeidsmiljø er opptatt av at det skal være en rettferdig fordeling av arbeidsoppgavene, slik at ingen blir nedlesset i arbeid. Hun er også opptatt av at alle nødvendigvis ikke trenger å gjøre de samme oppgavene, men at folk skal få gjøre det de er gode på og er motiverte for. Alle har forskjellige styrker som det er viktig å verdsette. Alle kan ikke være gode på alt, men alle er gode på noe. Dersom man lar dem som er motiverte

gjøre jobben, så får man det beste resultatet var poeng som kom frem i intervjuet. I tillegg forteller hun hvor viktig det er at hun som leder sørger for trygg og rettferdig lønn, ved at hun overholder tariffavtaler og pensjonssparing. Det har noe med hver enkeltes trygghet på arbeidsplassen, som igjen er med på å skape et godt arbeidsmiljø. Også dette med godtgjøringer og belønninger er med på å skape et bedre arbeidsmiljø. Hun anser det ikke som det viktigste for et godt arbeidsmiljø, men som sentralt i og med at det er med på å skape en større vi-følelse når man kan ha det morsomt og oppleve ting sammen utenfor jobb også. Jacobsen & Thorsvik (2013) påpeker at sosialt fellesskap kan virke motiverende. Sosiale happeninger anser begge informantene som sentralt motivasjonselement for å skape et godt arbeidsmiljø. Sosiale sammenkomster, fester eller turer skaper motivasjon hos medarbeiderne ved at det bidrar til en fellesskapsfølelse. Informant 1 gir ofte påskeegg med lapper hvor det står noen styrker hos medarbeideren til påske, et hyggelig julekort til jul hvor hun skriver noen gode ord eller muntret opp med noe godt på pauserommet. Det er så lite som skal til for at folk får en ekstra glød og piff som styrker arbeidsmiljøet betraktelig.

Prestasjoner er den fjerde bærebjelken. At man presterer, er viktig for å få en følelse av å ha lyktes med arbeidet i barnehagen. Som leder er det å være tett på, gi oppmerksomhet og tilbakemeldinger til sine medarbeidere på arbeidet de gjør for å øke motivasjonen gjennom følelsen av at de har lyktes og prestert, en viktig oppgave (Gotvassli, 2013). Informant 1 anser det å være tett og nær som en av lederens viktigste oppgaver, og dette sammen med tillit og trygghet – bygger relasjoner til sine medarbeidere. For hun er det viktig å anerkjenne sine medarbeidere for den gode jobben de gjør, og hele tiden anerkjenne for å motivere til videre innsats, men for at hun skal kunne anerkjenne må medarbeideren prestere eller foreta noe. I tillegg er hun også opptatt av å anerkjenne det som kan være vanskelig og utfordrende. Som f.eks. om man kjenner på at noen er med på å skape dårlig stemning og da si ”det er så godt når du er i det humøret du er i nå, kontra det du var i går, jeg kjenner at det gjør noe med meg”. Dette kan være med på å snu motivasjon for å komme i bedre humør som både vil bedre arbeidsmiljøet og være til det beste for barna.

Informant 2 har en opplevelse av at enkelte blir motiverte ved at hun gir konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet de gjør, og hun opplever at de aller fleste blir motiverte av ros og bli sett, og få vist seg frem. Gotvassli (2013) påpeker at konstruktive tilbakemeldinger er en av lederens viktigste virkemiddel, da det påvirker medarbeiderens arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats. Disse elementene vil være sentrale for medarbeidernes motivasjon til å

prestere videre, som igjen vil gagne organisasjonens utvikling og medarbeiderens bidrag til arbeidsmiljøet.

Begge informantene trekker også frem dette med å fremheve medarbeidere i personalgruppen som f.eks. rose de høyt i plenum og vise til arbeidet medarbeideren har gjort og prestert. Dette er med på å motivere den enkelte medarbeideren, og i tillegg hele personalgruppen til å prestere på topp videre. Medarbeidernes gode prestasjoner er sentralt for at organisasjonen skal nå sine mål, og for å få til gode prestasjoner krever det at alle medarbeidere er motivert for nettopp dette.

Den femte bærebjelken er *ansvar*. For å opprettholde motivasjonen er det viktig at hver enkelt medarbeider får egne arbeidsområder hvor de har myndighet og ansvar for, som f.eks. planlegging eller gjennomføring av en pedagogisk aktivitet (Gotvassli, 2013). Begge informantene er opptatt av å se sine medarbeideres sterke sider og at alle skal få arbeidsoppgaver og ansvar for det de brenner for. Da opplever de at medarbeiderne blir ekstra motiverte når de jobber med ting de interesserer seg for. Å gi de ansvar og myndighet på områder de mestrer, ser de gir resultater i medarbeidere som blomstrer, som igjen fører til gode opplevelser for barna. Dersom folk får lov til å jobbe med ting de engasjerer seg for, får brukt det de er gode på og er skikkelig motiverte for, så ser de at det gir store ringvirkninger ved at det påvirker både medarbeidere, barn og foreldre. Engasjementet og iveren smitter, og hva er vel bedre enn et miljø hvor både ansatte, barn og foreldre er glade og fornøyde? Den positive atmosfæren i hele barnehagen er med på å påvirke arbeidsmiljøet i personalgruppen. Alle er mer fornøyde og fornøyde folk er kanskje lettere til sinns, som igjen gjør det lettere å se gjennom fingrene på enkelte ting som kunne blitt til en stor konflikt dersom det hadde vært dårlig atmosfære. I følge Iversen (2016) er det smittsomt med uengasjerte og negative kollegaer, og det skal kun én negativ kollega til for å skape problemer og dårlig atmosfære. Dette samsvarer med informant 2's utsagn om at det er nok med én medarbeider som ikke gjør det den skal eller som er litt negativ, så kan det påvirke hele personalgruppa.

Selvrealisering er den siste bærebjelken. Dersom medarbeideren føler å ha lyktes med sine utfordrende oppgaver og prestasjoner, og har følelsen av å få brukt sine interesserer og ressurser, vil det føre til økt selvrealisering (Gotvassli, 2013). Nettopp dette er begge informantene opptatt av. Medarbeiderne skal føle at de får brukt seg selv og det de er gode på, og at det er like viktig om du er pedagogisk leder, assistent eller vikar. Informant 1 mener at dersom medarbeideren får brukt seg selv og får lov til å være med å påvirke og bruke sine

sterke sider så vil han/hun blomstre, som fører til vilje for å yte mer, som igjen vil komme arbeidsmiljøet positivt til gode. Medarbeiderne får ansvar for det de er gode på, og utfordrende oppgaver som står i stil med deres ferdigheter. At alle får være med på planlegging, både assistenter og pedagoger, tror informant 1 har mye å si for at deres barnehage har et godt rykte og fornøyde foreldre. De samarbeider, deler kunnskap, planlegger og reflekterer sammen som gjør at alle føler seg inkludert og får følelsen av å få brukt seg selv. Alle får muligheten til å bidra med det de kan og er gode på, som gjør at foreldre og andre utenfor barnehagen møter engasjerte folk i alle ledd. Dette er også et av Iversens (2016) tips for å opprettholde motivasjonen hos sine medarbeidere; la alle i temaet få delta i planlegging og nyskaping, og bidra med sine ideer.

4.4 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktor

TURPAS, som beskrevet over, er seks motivasjonsfaktorer, og disse kan sees i sammenheng med Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer. I sin teori skiller Herzberg mellom motivasjonsfaktorer, som er bestemte faktorer som skaper tilfredshet og bidrar til økt motivasjon i arbeidet, og hygienefaktorer, som er faktorer som må være tilfredsstilt før det kan oppstå motivasjon (Gotvassli, 2006).

Herzbergs motivasjonsfaktorer *å kunne utrette noe og få anerkjennelse for det en gjør* kan knyttes til blant annet bærebjelken *prestasjoner*. En leder som gir oppgaver hvor medarbeiderne kan få utrette noe, føle at de lykkes og få anerkjennelse, er noe som motiverer. Informant 1 er opptatt av å finne nisjen til hver enkelt medarbeider, og med nisjen mener hun en hobby eller interesse vedkommende brenner for, og så finne ut hvordan man kan bruke dette i barnehagen ved å dra inn pedagogikken og rammeplanen, slik at det gir en mestringsfølelse og økt motivasjonen. Å gi anerkjennelse for arbeidet kan føre til at vedkommende blomstrer i sitt arbeid og ønsker å drive videre og yte en maks innsats til alles beste. *Innholdet i selve arbeidet* og *å få ansvar* kan knyttes til bærebjelkene *utfordrende oppgaver* og *ansvar*. I følge Herzberg er arbeid som virker utfordrende og gir ansvar, den eneste måten å få en medarbeider motivert på (Gotvassli, 2006). Informant 2 sa at hun ikke alltid lar medarbeiderne sine få gjøre ting de er gode på. Hun er opptatt av at det skal være utfordringer i arbeidet, men at hun må ta utgangspunkt i det de er gode på når hun skal gi utfordrende oppgaver. Kanskje trenger de hjelp til å løse utfordringen, og at man da er god på å bruke styrkene i hverandre i arbeidsmiljøet. Som leder må man finne balansen mellom

utfordringer, komfortsone og mestring hos medarbeideren – man må kjenne personen godt. Å få til utfordrende oppgaver kan øke selvtilliten, gi selvtillit og øke motivasjonen for å få til nye utfordringer, og ved å få ansvar er medarbeideren gitt en tillit som i seg selv kan være en motivasjon for å stå i krevende arbeid. *Forfremmelse/vekstmuligheter* er ikke alltid like lett å få til i barnehagen, da en assistent ikke bare kan bli pedagogisk leder ved å være dyktig i sitt arbeid. Derimot kan det være forfremmelse/vekstmuligheter gjennom å få nye ansvarsområder eller arbeidsoppgaver, som kan fremme motivasjon hos medarbeideren.

Hygienefaktorene har tilknytning til arbeidsmiljøet og hvert individs velferd (Gotvassli, 2006). Informant 2 er opptatt av at hun som leder skal sørge for en trygg og sikker arbeidsplass. Som nevnt under bærebjelken *rettferdighet*. Hun sørger for at det er på plass tariffavtale, pensjonssparing og at lover og regler i Arbeidsmiljøloven følges. I tillegg passer hun på at det er en sikker arbeidsplass hvor medarbeiderne unngår å skade seg eller bli utbrent. Det skal være gode arbeidsforhold for hver enkelt medarbeider, og alle skal føle seg ivaretatt etter arbeidsforholdene, og er åpne for å tilrettelegge dersom det trengs. Når hun som leder sørger for at alt dette er tilfredsstillende vil det føre til at hver enkelt medarbeider føler seg trygg, og kan først nå begynne å bli motivert av Herzbergs motivasjonsfaktorer.

Lærdommen fra Herzbergs modell sier at alle mennesker har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse i sitt arbeid, samtidig som de har et iboende ønske om å søke utfordringer, ansvar og selvrealisering (Gotvassli, 2006). Ved å se på alt det som er nevnt over fra begge informantene er det slik de som ledere arbeider for å styrke arbeidsmiljøet. De ser hver enkelt medarbeiders behov. De er opptatt av at alle skal føle tilhørighet gjennom inkludering i alle ledd, de anerkjenner og gir tilbakemeldinger på arbeid som gjøres, og de gir ansvar og utfordringer i takt med medarbeiderens kunnskap og ferdigheter, slik at de får mulighet til å realisere seg selv. Dette er grunnleggende behov satt sammen med motivasjons- og hygienefaktorer, som skaper tilfredshet hos mennesket, som igjen bidrar til et godt arbeidsmiljø.

5.0 OPPSUMMERING

Å finne hver enkelt medarbeiders styrker og ressurser, finne ut hvordan man kan anvende disse i barnehagen slik at medarbeiderne kan få bruke sine interesser, er en av lederens arbeidsmåter med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet. Å arbeide med det som engasjerer og interesserer motiverer til videre arbeid og skaper trivsel og arbeidsglede hos medarbeideren. Det påvirker medarbeiderens humør, og dens humør har smitteeffekt i kollegiet. En negativ kollega kan forsure et arbeidsmiljø, mens en glad kollega kan spre humor og glede. Hver enkelt medarbeider spiller sin rolle i det sosiale klimaet i barnehagen. Å legge til rette for at sine medarbeidere skal få jobbe med det de engasjerer seg for og er gode på henger sammen med mestingsfølelse og utfordrende oppgaver. Det kommer frem at en viktig oppgave for lederen er å gi utfordrende oppgaver og ansvar for å motivere sine medarbeidere. Både for at medarbeideren skal opprettholde motivasjonen og for at de skal bli motiverte til nye utfordringer igjen. En medarbeider som får utfordrende oppgaver som passer med sine ferdigheter vil befinne seg i flytsonen, som er en god psykologisk situasjon hvor vedkommende opplever mestring. Oppgavene er da ikke for kjedelige eller for vanskelige, slik at motivasjonen daler. Dårlig motivasjon kan gi dårlig humør, som lett kan smitte over på andre og man kommer inn i en ond sirkel hvor man drar hverandre ned, i stedet for å bygge hverandre opp.

Å gi anerkjennelse og tilbakemeldinger er en lederstil leder kan anvende for å motivere, og samtidig styrke arbeidsmiljøet. Å bli sett og få ros er faktorer som øker motivasjonen, samtidig som det kan motivere med konstruktive tilbakemeldinger. Det å bygge relasjoner med tillitt og trygghet til sine medarbeidere er viktig. Alle blir motivert av ulike ting, så det å kjenne sine medarbeidere godt er alfa og omega. Man gir, tar og lærer av hverandre. Økt motivasjon gir arbeidsglede, som igjen styrker arbeidsmiljøet med harmoni og glade folk. En anerkjennende lederstil smitter på de ansatte, det er måten lederen leder barnehagen, møter og kjenner sine ansatte. Det er noe en leder *er*, ikke *gjør*, gjennom sine holdninger, tanker, verdier og handlinger (Espedal, 2010). En slik lederstil vil i seg selv skape et godt arbeidsmiljø ved at de ansatte føler seg sett, ivaretatt og blir brukt på det de er gode på.

Følelsen av at man hører til er sentralt i et arbeidsmiljø. Å kjenne at man har tilhørighet skaper motivasjon. Å skape god kultur for å inkludere alle og utvikle seg sammen er en av lederens oppgaver i samspill med sine medarbeidere. Å gå foran som et godt eksempel og

bidra til å skape en vi-følelse. Dette skaper motiverte medarbeidere ved at de kjenner på en tilhørighet, at de er av betydning og de har noe felles. Tilhørighet skaper trygghet, som er grobunn for trivsel. Når man trives kan det gi motivasjon i seg selv, og motiverte medarbeidere som trives vil gjøre det de kan for å bidra til et godt arbeidsmiljø der alle skal føle seg inkludert og velkommen. Det å innfri, delta, dele, prestere, le sammen, ta ansvar og føle mestring gjør at man blir motivert. Å skape denne vi-følelsen og trivselen kan f.eks. gjøres så enkelt som å arrangere noe sosialt utenfor arbeidstid, gi sine medarbeidere litt oppmerksomhet i form av gode ord eller noe spiselig, eller rett og slett spre humor og glede med latter, smil og litt jovialitet. Ha litt takhøyde, ikke alltid være så høytidelig, men samtidig vite når man skal være påkoblet.

I oppgaven har jeg stilt spørsmål om *hvordan pedagogisk leder/styrer kan arbeide med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i personalgruppen?* Ut fra funnene viser resultatet i oppgaven at man som leder kan arbeide med å finne hver enkelt medarbeiders styrker og ressurser, gi anerkjennelse, tilbakemeldinger, ansvar og utfordrende oppgaver, og skape et positivt sosialt klima for å styrke arbeidsmiljøet. Medarbeidernes motivasjon spiller en sentral rolle for å klare å utvikle et godt arbeidsmiljø, da dette skjer i samspill mellom leder og medarbeidere. Dette underbygger min hypotese om at de ansattes motivasjon er viktig, og er med på å styrke et godt arbeidsmiljø, som igjen kommer barna til gode.

Jeg syntes at motivasjon og arbeidsmiljø fra et ledelsesperspektiv har vært et veldig spennende tema å skrive om. Jeg har tatt til meg mye ny kunnskap som vil være nyttig for meg å anvende i nærmeste fremtid, da det ikke er lenge til jeg skal ut i ny jobb som pedagogisk leder. Arbeidsmiljø og motivasjon er to faktorer som nevnt i innledningen, er viktige for meg som arbeidstaker og at man som leder bevisst jobber med i en organisasjon. Hadde jeg derimot skulle skrevet en master hadde det vært spennende å gå dypere inn på temaet ved å bruke en annen synsvinkel for å høre assistenter/barnehagelærernes oppfatning av arbeidet. Hva motiverer dem? Hvordan vil de at sine ledere skal arbeide med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet og hva synes de er viktige faktorer for et godt arbeidsmiljø?

LITTERATURLISTE

- Arbeidstilsynet. (2018). *Psykososialt arbeidsmiljø*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. 6. utgave. Oslo: Gyldendal.
- Eriksen, N. (2006). *Arbeidsplassutvikling – med fokus på det psykiske arbeidsmiljøet*. Oslo: Gyldendal.
- Espedal, G. (2010). *Ros. Om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal.
- Fafo. (2013). ”Saman om” sykefravær – en kunnskapsstatus. *Arbeidsmiljøets betydning for sykefravær og nærvær*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/6_arbeidsmiljoets_betydning.pdf
- Gotvassli, K-Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om pedagogisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Iversen, E. F. (2016). *Ledelse, arbeidsglede og motivasjon. Lederutvikling for pedagogiske ledere, førskolelærere og styrere*. Sandnes: Commentum Forlag.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lundestad, M. (2013). Ledelse av gruppepsykologiske forhold i personalgrupper. I E. Skogen (Red.), R. Haugen, M. Lundestad, M. V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (s. 73 - 103). 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

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

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

Rammeplan for barnehagens oppgaver og innhold. (2017). Oslo: Pedlex.

Skogen, E. & Haugen, R. (2013). Motivasjon og selvbestemmelse. I E. Skogen (Red.), R. Haugen, M. Lundestad, M. V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (s. 117 – 152). 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

VEDLEGG

SAMTYKKESKJEMA

Til: XXX XXX

Dato: XXXX

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

Jeg er tredjeårsstudent ved Dronning Mauds Minne Høgskole, barnehagelærerutdanningen med fordypning i *Ledelse i en lærende barnehage*. Jeg skal skrive bacheloroppgave våren 2018.

Temaet for oppgaven er motivasjon og arbeidsmiljø. Jeg ønsker å undersøke hvordan styrer/pedagogisk leder kan arbeide med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i en personalgruppe. Intervjuene vil skje hver for seg. Jeg ønsker å snakke om hvordan det arbeides med motivasjon, og sammenheng mellom motivasjon og arbeidsmiljø.

Intervjuene vil bli tatt opp på lydfil på en båndopptaker, som verken har tilknytting til internett, telefon eller lignende. Lydopptaket vil deretter transkriberes. Det er utelukkende student som kommer til å ha tilgang til lydfilene, og de vil bli slettet med en gang transkriberingen er gjennomført. Transkriberingen vil skje så snart som mulig som intervjuet er gjennomført. Informantene vil bli anonymisert fullstendig og heller ikke navn på barnehagen vil avsløres i bacheloroppgaven. Det vil bli tatt med utdrag fra transkripsjonene av intervjuene i bacheloroppgaven. Lydfilene fra intervjuene vil bli behandlet konfidensialitet, som inkluderer at de ikke vil bli overført til andre medier og slettes etter transkripsjon.

Ved å skrive under på dette samtykkeskjemaet sier du ja til å stille til intervju, der utdrag fra transkripsjonen av intervjuet vil bli tatt med i en bacheloroppgave. Du har full rett til å trekke deg fra studien når som helst, også etter at intervjuet er gjennomført, og dette kan skje uten grunn for det. Skulle du gjøre dette, vil ikke ditt bidrag til bacheloroppgaven bli tatt i bruk og det vil umiddelbart bli slettet.

Mine veiledere til oppgaven er:

Anne Dagfrid Svendsen ads@dmmh.no

Hilde Merete Amundsen hma@dmmh.no

Dersom det skulle være spørsmål eller annet som skulle dukke opp er det bare å ta kontakt med meg via telefon eller pr. mail.

Med vennlig hilsen

XXXX

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

.....
Sted/dato

.....
Underskrift

INTERVJUGUIDE

Problemstilling: ”*Hvordan kan pedagogisk leder/styrer arbeide med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i personalgruppen?*”

- Utdannelse
 - Erfaring/fartstid i barnehageyrket
1. Hva legger du i god ledelse?
 2. Hva legger du i motivasjon?
 3. Hva mener du er viktig for et godt arbeidsmiljø?
 4. Hvordan arbeider du for å motivere hver enkelt medarbeider?
 5. Hvordan arbeider du for å motivere hele personalgruppa?
 6. Hva gjør du som styrer/pedagogisk leder for å bidra til et godt arbeidsmiljø?
 7. Hvordan ser du sammenheng mellom motivasjon og arbeidsmiljø?
 8. Hvordan tror du forholdet mellom motivasjon og arbeidsmiljø kan være med på å påvirke sykefraværet?
 9. Hvordan tror du motivasjon påvirker arbeidet til dine ansatte?
 10. Hvordan arbeider du for å styrke arbeidsmiljøet?
 11. Noe du eventuelt vil legge til?