

Hva motiverer barnehageassistenter i deres daglige arbeid og hvordan kan ledere støtte og fremme disse motivasjonsfaktorene?

MOTIVASJONSLEDELSE I BARNEHAGEN

Hva motiverer et utvalg av barnehageassistenter i deres daglige arbeid, og hvordan kan ledere støtte og fremme disse motivasjonsfaktorene?

ELENA MOCOCHEIN

[kandidatnummer: 5]

Bacheloroppgave

[BLBAC4915]

RAUMA, APRIL 2023

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.



Forord

Jeg vil gjerne takke Anders, min samboer, for all støtten og tålmodigheten han har vist meg mens jeg har vært deltidsstudent ved Dronning Maud Minne Høgskolen, avdeling Kristiansund. Uten din støtte hadde jeg ikke klart å fullføre studiene. Jeg vil også takke mine studievenninner, Olena og Lana, for deres støtte og vennskap i løpet av studiene. Til slutt vil jeg takke mine informanter for deres ærlighet og åpenhet, som har vært avgjørende for at oppgaven ble som den ble.

FORORD.....	2
1. INNLEDNING.....	5
1.2 TEMA FOR OPPGAVEN	5
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR	6
2.TEORI.....	6
2.1 MOTIVASJON.....	7
2.2 LEDELSE.....	12
3. METODE.....	16
3.1 VALG AV METODE.....	16
3.2 PLANLEGGINGSFASEN	17
3.3 UTVALG AV INFORMANTER.....	18
3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU.....	18
3.5 ANALYSEARBEID	19
3.6 METODEKRITIKK	20
3.7 ETISKE RETNINGSLINJER	22
4. PRESENTASJON AV FUNN OG DRØFTING.....	22
4.1 AUTONOMI.....	23

<u>4.2 KOMPETANSE</u>	<u>25</u>
<u>4.3 TILHØRIGHET</u>	<u>26</u>
<u>4.4 KOLLEKTIV FLYT</u>	<u>29</u>
<u>4.5 PROSOSIAL MOTIVASJON</u>	<u>31</u>
<u>5. AVSLUTNING</u>	<u>32</u>
<u>6. LITTERATURLISTE</u>	<u>33</u>
<u>7. INFORMASJON OG SAMTYKKESKJEMA</u>	<u>35</u>
<u>8. INTERVJUGUIDE.....</u>	<u>37</u>

1. Innledning

1.2 Tema for oppgaven

En filosof gikk forbi et steinbrudd. Der så han tre arbeidere hugge i stein. Han gikk bort til dem og spurte: hva er det dere gjør?

Den ene svarte: "Det ser du vel! Jeg hugger i stein!"

Den andre svarte: "Jeg tjener penger til livets opphold, jeg har kone og barn forsørge".

Den tredje svarte: "Jeg bygger en katedral!"

Forfatter: ukjent

Jeg har sett varierende engasjement for arbeid i barnehagen både i praksis og i jobbsammenheng. Grunnbemanningen var ofte for lav i min 3. og 4.års praksis, noe som gjorde det utfordrende for den pedagogiske lederen å lede det pedagogiske arbeidet på avdelingen. Som pedagogisk leder er man fullstendig avhengig av teamet sitt for å ivareta barnehagens samfunnsmandat:

«Målet med barnehagen som pedagogisk virksomhet, er å gi barna et tilrettelagt tilbud i tråd med barnehageloven og rammeplanen. For å oppnå dette skal barnehagen være en lærende organisasjon». (Kunnskapsdepartementet, 2017)

Motivasjon som begrep er ikke nevnt i rammeplanen fra 2017, men denne forventningen om å skape en motiverende arbeidsplass kommer indirekte fram flere steder (Gotvassli & Skogen, 2019, s. 140). Eier, styrer og pedagogisk leder må lede personalet for å implementere rammeplanen. Ifølge Lillemyr (2007, s. 26) er det spesielt viktig for ledere å være bevisst mulighetene som motivasjon kan gi for virksomheten. Som leder har man ansvar for å påvirke andre og det er vesentlig at man har god forståelse av hvordan motivasjon

fungerer. Dette er en viktig forutsetning for blant annet å oppnå Kunnskapsdepartementets mål om at barnehagen skal være en lærende organisasjon.

Barnehagen har en viktig rolle i at samfunnet går rundt og har stor påvirkning på barnas utvikling og trivsel. Motiverte medarbeidere kan ha en positiv innvirkning på barns liv, som har ringvirkninger for fellesskapet. Ifølge Lillemyr (2007, s.35) må medarbeiderne være motivert for å bidra til lærende fellesskap og være villige til å utvikle seg selv. Å forstå hva som motiverer barnehageassistenter kan hjelpe oss å fremme en positiv og støttende barnehagekultur for både barn og voksne.

Disse anliggende gjør at temaet motivasjon er både interessant og aktuelt for min fremtidige yrkeskarriere som pedagogisk leder. Derfor velger jeg å utforske dette i min bacheloroppgave.

Med dette prosjektet ønsker jeg å bidra til økt innsikt om hvordan en assistentgruppe i barnehagen opplever et motiverende arbeidsmiljø og hvordan pedagogiske ledere kan støtte sine medarbeidere i å opprettholde og øke deres motivasjon.

Min problemstilling:

Hva motiverer et utvalg av barnehageassistenter i deres daglige arbeid og hvordan kan ledere støtte og fremme disse motivasjonsfaktorene?

1.2 Oppgavens struktur

Jeg begynner med å belyse temaet *motivasjon og ledelse* gjennom å presentere relevant teori. Deretter introduserer jeg metoden som ble brukt for å samle inn og bearbeide datamateriale. Så kommer funn og drøfting etterfulgt av avslutning .

2.teori

I denne delen av oppgaven presenterer jeg de mest sentrale teoriene og forskningen som er relevante for min problemstilling. Formålet med å presentere teorien er å legge grunnlaget for å drøfte funnene og øke forståelsen av motivasjon i barnehagen.

Jeg vil i hovedsak basere meg på følgende kilder: Lillemyr (2007), Kaufmann& Kaufmann(2016), Jacobsen& Thorsvik (2022), Gotvassli (2019) og Buch et al. (2016).

2.1 Motivasjon

Før vi kan snakke om *motivasjon*, må vi først avklare hva begrepet innebærer.

Ordet motivasjon har sitt opphav fra det latinske ordet *movere*, som står for «å bevege», mens *motiv* kommer fra det latinske ordet *motivus* som betyr å sette i bevegelse. Ifølge Lillemyr (2007, s. 23) er motivasjon vanligvis definert som «en tilstand eller disposisjon i individet som mobiliserer energi og gir retning for handling eller aktivitet». Jacobsen& Thorsvik (2022, s. 229) beskriver motivasjon som en intern psykologisk prosess som fremmer handling og driver oss til å gjøre noe. Kopperud og Martinsen (2016, s. 141) sier at motivasjon er energi som omsettes i atferd.

Motivasjonsbegrepet handler om de grunnleggende årsakene til at en person engasjerer seg i en aktivitet, og hvorfor de fortsetter å gjøre det på tross av hindringer og utfordringer.

Ytre og indre motivasjon

Jacobsen& Thorsvik (2022, s. 234) oppgir at det vanligvis går et skille mellom ytre og indre motivasjon. *Ytre motivasjon* oppstår når motivasjonen kommer fra faktorer som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, for eksempel når en student leser en ikke spesielt spennende bok for å få en god karakter på en eksamen. Dette er knyttet til Vrooms forventningsteori om belønning, som sier at motivasjon og vilje til å yte oppstår når et individ regner med at det kan bli mulig å oppnå en belønning for sin innsats og at individer vil velge det alternativet som gir dem størst mulig nytteverdi (Jacobsen& Thorsvik, 2022, s. 234). Teorien legger også til grunn at man ikke bør forvente at mennesker vil yte noe ekstra for noe som de ikke er interessert i. Det betyr at belønningen må være noe som de faktisk ønsker seg. Men hva en person ønsker seg kan være noe helt annet enn det en annen ønsker seg. For en leder vil det være nyttig å identifisere hva det er som motiverer deres ansatte.

Ytre belønninger kan være av materiell eller symbolsk betydning, som forholdsvis lønn eller karrieremuligheter eller ros og anerkjennelse. Gotvassli& Skogen (2019, s. 141) påpeker at forventning om belønning er nødvendig for at mennesker skal yte sitt beste. På den annen side; hvis studenten leser en bok som interesserer en kan dette knyttes til *indre motivasjon*. Dette betyr at kilden til motivasjon ligger i selve oppgaven og gleden av å jobbe med den.

Lillemyr (2007, s. 138) forklarer indre motivasjon som engasjement i en handling der selve handling gir tilfredsstillelse. Man drives av en genuin interesse eller indre tilfredsstillelse på grunn av opplevd mestring. I denne sammenhengen er det viktig å understreke at *interesse* er

et vidt begrep, som brukes både i dagliglivet og i fagspråket. Ifølge Lillemyr (2007, s. 39) kan interesse betraktes som «en relativt stabil disposisjon hos en person og som retter seg mot et bestemt tema eller en bestemt aktivitet». Han legger til at interesse er den mest fundamentale motivasjonskilden for mennesker i deres daglige liv. Den grunnleggende forskjellen mellom disse motivasjonene er at ved ytre motivasjon er atferden mest drevet av konsekvensene som vil følge handlingen enn handlingen i seg selv (Dysvik og Kuvaas, 2016, s. 24).

Forventningsteorien gir et eksempel på hvordan ytre motivasjon kan påvirke oss, i kontrast til når vi er drevet av en indre motivasjon (Gotvassli& Skogen, 2019). Forskning om forskjellene mellom ytre og indre motivasjon har dannet grunnlaget for forskjellige måter å fremme motivasjon i organisasjoner på (Jacobsen& Thorsvik, 2022, s. 234). For å fremme ytre motivasjon er det hensiktsmessig å utvikle belønningssystemer og legge til rette for karrieremuligheter. Derimot kan indre motivasjon stimuleres gjennom jobbutforming- ved å tilpasse arbeidsoppgavene slik at de fremmer *autonomi, kompetanse-opplevelse og tilhørighetsopplevelse*. Kooperud& Martinsen (2016, s. 143) påpeker at disse tre begrepene er fundamentale i de fleste motivasjonsteoriene og kan betegnes som grunnleggende menneskelige behov. Jeg vil utdype disse begrepene siden de spiller en sentral rolle i min oppgave. For å unngå gjentakelse, vil jeg bruke synonymer som selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet om hverandre i oppgaven min. Dette vil bidra til å skape mer variert språk i min tekst.

Autonomi eller *selvbestemmelse* beskrives som opplevelsen av å ha valg i jobbsituasjonen. Lillemyr (2007, s. 138) påpeker at følelsen av å bestemme selv er det viktigste kriteriet for indre motivasjon. Det er ikke overraskende at en person som føler seg i stand til å bestemme over hvilke oppgaver hun eller han skal fokusere på, vil ha større motivasjon til å utføre arbeidet på en god måte. Skogen& Haugen (2017, s. 133) forklarer dette med opplevd grad av kompetanse, fordi denne følelsen henger sammen med følelser av mestring og selvbestemmelse.

Behovet for kompetanseopplevelse («urge toward competence») er hovedkilden til motivasjon. Det dreier seg om individets kompetanse i møte med sitt miljø, søk etter utfordringer og deres håndtering (Lillemyr, 2007, s. 80). En ansatt som kjenner på å ikke mestre jobben sin, som ikke føler seg dyktig nok, vil oppleve svekket motivasjon og vil sannsynligvis prøve å unngå situasjoner der vedkommende opplever at man ikke strekker til. Skogen& Haugen (2017, s. 131) påpeker at følelsen av å ikke strekke til og ikke mestre

hverdagen henger nøye sammen med opplevelsen av manglende kompetanse. Dette i sin tur kan føre til lav selvfølelse hos den ansatte.

Tilhørighets-opplevelse forbindes med individets sosiale behov og kan betegnes som en sentral faktor i flere motivasjonsteorier, som fokuserer på menneskets behov for å føle seg som en del av et sosialt fellesskap eller gruppe. «Det er kanskje aldri noen gang en føler så sterkt på i hvilken grad en er fornøyd med seg selv som når en er sammen med andre» (Lillemyr, 2007, s. 157). Tilbakemelding individet får om seg selv fra andre har stor betydning for hvordan individet ser på seg selv. Forskning viser at en leder i stor grad kan påvirke nettopp denne opplevelsen hos sine medarbeidere (Kooprud& Martinsen, 2016, s. 143).

Flere forskere har understreket betydningen av indre motivasjon (Gotvassli& Skogen, 2019, s. 142). Indre motivasjon påvirker arbeidsprestasjon, produktivitet og ønske om å bli i organisasjonen sammenlignet med ytre motivasjon. Overdreven fokus på ytre motivasjon kan undertrykke eller utslette den indre motivasjonen. Denne effekten kalles "*motivation crowding*" på engelsk, og sikter til fenomenet som beskriver hvordan ytre belønninger kan hemme den indre motivasjonen (Jacobsen& Thorsvik, 2022, s. 234). Denne effekten er ikke så relevant for oppgaven min, men jeg nevner den for å understreke sammenhengen mellom de to motivasjonene. Kaufmann& Kaufmann (2016, s. 130) påpeker at indre motivasjon, ifølge Deci og Ryan(1985), er litt «sunnere» på den måten at den går for «egen motor» og er mer stø over tid. Man kan tenke seg at denne forskningen ligger til grunn når det gjelder et bestemt lønnsnivå i barnehagesektoren i Norge, men vi tar denne diskusjonen en annen gang.

Prososial motivasjon

Jacobsen& Thorsvik (2022, p. 236) påpeker at flere studier viser at mennesker også kan bli motivert av et ønske om å hjelpe andre uten personlig vinning. Dette knyttes til begrepet *prososial motivasjon*. Škerlavaj (2016, s. 198) beskriver denne drivkraften som et ønske om å ha positiv innvirkning på andre mennesker eller samfunnsgrupper. Den er forbundet med begrepet "*offentlig tjeneste-motivasjon*" (Public Service Motivation) som er relevant for denne oppgaven. Forskning viser at de fleste som søker seg til offentlige organisasjoner er motivert av ønsket om å hjelpe andre og utføre oppgaver som det offentlige har hovedansvar for, for eksempel skole, helsevesen eller sosiale tjenester. Mine funn som jeg vil omtale på slutten av denne oppgaven peker på at flere som jobber i barnehagesektoren til en viss grad er motivert av den type motivasjon.

En barnehageleder kan ha en tendens til å tro at ved å inspirere medarbeiderne til å jobbe med utviklingsarbeid eller implementering av rammeplan, ved å fortelle dem hvor viktig dette er for barna, vil stimulere deres prososiale motivasjon. Men ifølge Škerlavaj (2016, s. 196) viste forskning det motsatte. Idealistiske budskap fra ledere kan føre til ansattes motvilje og lederen kan bli oppfattet som manipulerende. Forfatteren poengterer at de fleste ledere rett og slett mangler karisma til å overlevere slike budskap på en inspirerende måte. Det som viste seg å være effektivt var å knytte de ansatte direkte til tjenestemottakeren slik at de forsto hvilken kraft de hadde på dem (Škerlavaj, 2016, s. 203). I barnehagesammenheng kan dette bety å knytte de ansatte så tett som mulig til barna, noe som kan bidra til å stimulere deres prososiale motivasjon. Videre diskuterer Škerlavaj et annet verktøy, kalt perspektivtaking, som innebærer å utfordre ansatte til å ta mottakerens perspektiv og prøve å forstå hva som opptar dem. I vår barnehagesammenheng kan dette bety arbeid i refleksjonsgrupper der vi reflekterer over hvordan barna eller deres foreldre har det, og dermed bidra til økt prososial motivasjon hos de ansatte.

Selvbestemmelsesteori (Self- Determination Theory/SDT)

Selvbestemmelsesteori (SDT) er en relevant teori for å forstå hvordan ulike typer motivasjon kan påvirke prestasjon og trivsel på arbeidsplassen. Teorien bygger på at mennesker har tre fundamentale psykologiske behov som må oppfylles for å ha en sunn og tilfredsstillende atferd: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Deci og Ryan (1985) definerer selvbestemmelse som et personlighetstrekk eller en egenskap ved mennesket (Skogen & Haugen, 2017, s. 132). Dette betyr at noen mennesker kan ha større behov for å bestemme enn andre på grunn av deres personlighet, noe som kan påvirke individets trivsel og motivasjon på arbeidsplassen.

Skogen og Haugen (2017, s. 132) legger til at utforskning, mestring og aktivitet er det som utgjør individets indre behov i tillegg til de fysiologiske behovene. Utforskning refererer til ønsket om å utforske og lære om verden rundt oss, mens mestring betyr å oppleve en følelse av å ha kontroll og å kunne utføre oppgaver på en hensiktsmessig måte. Aktivitet betyr å være engasjert i meningsfulle aktiviteter og oppgaver. Disse indre behovene kan påvirke en persons motivasjon og atferd, og de kan være viktige faktorer for å oppleve en følelse av tilfredshet og lykke. Å føle at man selv velger å handle innebærer å oppfatte seg selv som årsaken til sine handlinger.

Indre motivert atferd er basert på at mennesker ønsker å oppleve seg selv som aktører og ikke som "brikker" (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 244). Gotvassli og Skogen (2019, s. 146) påpeker at SDT-teorien vektlegger de valgene mennesker opplever at de har før handlingen. Hvis man føler seg som en "brikke" og ikke som en "aktør", vil dette ha konsekvenser for individets handlinger. Mens en "brikke" lar seg bli styrt av omgivelsene, som for eksempel en pinne som blir kastet i elva og blir ført videre med strømmen, vil den som opplever seg selv som aktør handle aktivt for å påvirke situasjonen rundt seg og gripe aktivt inn i det som skjer med vedkommende. Dette valget vil påvirke individets selvforståelse, handlingsvalg og indre motivasjon (Gotvassli og Skogen, 2019, s. 147).

For prosjektet mitt er det naturlig å anta at de fleste medarbeiderne har behov for å være med på å bestemme hva som skal skje i barnehagen. Kunnskap om behovet for selvbestemmelse er viktig både for den enkelte medarbeideren og for utviklingen av et motiverende klima i barnehagen. For en leder blir det viktig å støtte sine medarbeidere til å ta ansvar.

Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer

Gotvassli (2019, s. 179) presenterer Herzbergs to- faktor teori, som går ut på at det finnes to typer faktorer som påvirker motivasjon og jobbtilfredshet. Den ene gruppen er positive faktorer som skaper trivsel, mens den andre skaper vantrivsel. Samme faktor kan gi både trivsel og vantrivsel avhengig av om den blir tilfredsstilt eller ikke. Gotvassli oppgir som eksempel at lite anerkjennelse fører til vantrivsel, mens mye anerkjennelse fører til trivsel hos arbeidstakere. De positive faktorene går under betegnelsen *motivasjonsfaktorer*, mens de faktorene som skaper vantrivsel heter *hygienefaktorer*. Jacobsen & Thorsvik (2022, s.244) kommer med et vrient eksempel: hvordan gode arbeidsforhold ikke alltid fører til trivsel, mens dårlige arbeidsforhold kan skape mistrivsel. På samme måte kan interessante og utfordrende arbeidsoppgaver føre til tilfredshet blant ansatte, mens det motsatte ikke nødvendigvis fører til mistrivsel, men heller en mangel på tilfredshet.

Herzbergs forskning viste at motivasjonsfaktorene var sterkt lenket til arbeidsoppgavenes karakter, mens hygienefaktorer var mest forbundet med arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244).

2.2 Ledelse

Personalledelse

Gotvassli (2019, s. 142) beskriver fire funksjoner som den pedagogiske lederen har i barnehagen og den relevante funksjonen for min problemstilling er personalledelse (eller *integratorfunksjonen*). Dette innebærer å skape fellesskap, motivasjon, trivsel og kompetanseutvikling blant personalet. En viktig del av personalledelsen er å skape engasjement blant medarbeiderne, ta vare på dem og inspirere dem.

Det er klare sammenhenger mellom kvaliteten på barnehagen og personalets kompetanse, og som leder er det viktig å motivere de ansatte og legge til rette for at de kan mestre kjerneoppgavene i barnehagen. Ifølge Lillemyr (2007, s. 40) er flere forskere enige om at motivasjon er en nødvendig forutsetning for læring. Rammeplanen (2017) sier at barnehagen skal være en lærende organisasjon. Derfor er det viktig at den pedagogiske lederen sørger for motivasjon og mestring blant personalet (Gotvassli, 2019, s. 175).

Som jeg sa i innledningen er det vesentlig at den pedagogiske lederen har kunnskap om faktorer som påvirker medarbeidernes motivasjon i barnehagen, da det er lederens oppgave å motivere personalet sitt (Skogen og Haugen, 2017, s. 117). Godt personalsamarbeid er avgjørende for arbeid med barna. Pedagogisk leder har ansvar for å løfte personalets blikk og bidra til å skape utvidet forståelse for barnehagens samfunnsoppdrag: «barnehagens formål er å gi barn under opplæringspliktig alder gode utviklings- og aktivitetsmuligheter i nær forståelse og samarbeid med hjemmet» (Barnehageloven § 1).

Relasjonsledelse

Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn, som baserer seg på tanken om at ansatte ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å oppnå organisasjonens mål (Spurkeland, 2017, s. 47). Mennesker anses å være viktigste ressurser i organisasjonen; de skal ivaretas på en måte som får dem til å blomstre ved å la dem utvikle sin kompetanse. Kontroll er mindre viktig i relasjonsledelse. Lillemyr (2007) beskriver relasjonskompetanse som kompetanse omkring ledelse som tar hensyn til det mellommenneskelige i organisasjonen. Ifølge Lillemyr er mange ledere dårlige til å fremme sosial motivasjon og neglisjerer følelser i sin utøvelse av sin lederfunksjon.

For å styrke relasjonskompetansen, foreslår Lillemyr (2007) å ha større fokus på samarbeid mellom kollegaer og å styrke ansattes indre motivasjon ved å støtte deres autonomi, klargjøre mål og forventninger, gi konkrete tilbakemeldinger og gi kontroll over sin arbeidssituasjon. Videre bør lederen vise at medarbeideren betyr noe i organisasjonen og styrke deres følelse av tilhørighet. Opplevelse av tilhørighet styrkes når arbeidstakeren føler at vedkommende bidrar til organisasjonen, at man opplever seg selv som en som betyr noe (Lillemyr, 2007, s. 206). Det understrekes at sosial motivasjon i mange sammenhenger er den viktigste formen for motivasjon.

Lillemyr (2007, s. 2002) opplyser at de ansattes følelse av tilhørighet er spesielt viktig når leder skal lede og koordinere utviklingsarbeid i organisasjonen. I tilfeller der relasjoner er forsømte blir omstillingene krevende og endringene blir møtt med sterk motstand fra medarbeiderne.

Spurkeland (2017, s. 119) aktualiserer fornyelse av motivasjonskraft hos sine ansatte ved å gi dem tilbakemeldinger. Mens noen medarbeidere vil være «selvforsynte» med tilbakemeldingene, fordi de kommuniserer sitt behov for å få dem, vil andre gå med underskudd av denne kraften, fordi de ikke gir uttrykk for at de trenger noen feedback. Forfatteren understreker at alle til en viss grad trenger ros og anerkjennelse og lederen sin oppgave er å finne ut hvilke tilbakemeldinger som virker på hver enkelte ut fra hva de reagerer på og hvilke ambisjoner de har. Spurkeland mener at alle mennesker trenger påfyll og etterfylling av motivasjon og det er lederens oppgave å tilføre kraft til sine ansatte.

Den psykologiske kontrakten

Sverdrup(2016, s. 262) reflekterer rundt begrepet *den psykologiske kontrakten*. Kontraktsteorien fokuserer på bytteforholdet som oppstår mellom arbeidsgiveren og arbeidstakeren utover det som står i den formelle arbeidskontrakten. Det er en sterk sammenheng mellom den psykologiske kontrakten og motivasjonen, og det er derfor relevant å forklare dette konseptet i rammen av denne oppgaven.

Hawthorne-forskerne undersøkte motivasjonsfaktorene på jobben og fant ut at de psykologiske forholdene, spesielt knyttet til de sosiale relasjonene på jobben, var svært viktige faktorer for medarbeidernes motivasjon i tillegg til de økonomiske insentivene. Forskerne la spesielt merke til betydningen av relasjonene mellom leder og medarbeidere, som ble sett på som et samarbeid mot felles mål. Å motta anerkjennelse og oppmerksomhet

ble identifisert som en viktig motivasjonsfaktor. Også større kontroll over egen arbeidssituasjon hadde stor betydning for opplevd motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2016, s. 32).

Ifølge Gotvassli og Skogen (2019, s. 142), er den psykologiske kontrakten en avtale der barnehagen forplikter seg til å behandle sine ansatte på en måte som imøtekommer deres behov for medvirkning og involvering. Samtidig forventes det at de ansatte skal være dedikerte og jobbe hardt. Dette skaper gjensidige forventninger, engasjement og følelsesmessig samarbeid mellom partene, uten at det er basert på direkte belønning av ulik karakter. Slikt arbeid bygger på indre motivasjon. Dette står i kontrast til arbeidsmiljø der drivkraften hos medarbeidere er belønning og insentiver. *Insentiver* betyr stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individets motivasjon (Kaufmann& Kaufmann, 2016, s. 123).

Teorier om flyt og kollektiv flyt

Problemstillingen min har ambisjoner om å svare på spørsmålet om hvordan en leder kan støtte og fremme motivasjon hos sine medarbeidere. Jeg nevnte tidligere at indre motivasjon kan stimuleres ved jobbutforming. Det finnes flere teoretiske perspektiver på motivasjon og jobbutforming, blant annet i Buch et al. (2016), jobbkarakteristikamodellen og moderne jobbdesignteorier. Imidlertid, på grunn av begrensninger i omfanget av denne oppgaven, har jeg valgt å fokusere på teorien presentert av Lillemyr (2007) og Spurkeland (2017).

Flyt og kollektiv flyt er to relaterte konsepter som kan spille en viktig rolle i å fremme motivasjon og engasjement hos medarbeidere. Mens «flyt» har mest fokus på indre tilstand hos et individ som føler seg både engasjert og kompetent i en oppgave, har «kollektiv flyt» fokus på en tilstand som blir opplevd i en gruppe under en gruppeaktivitet.

Lillemyr (2007, s. 199)refererer til Csikszentmihalyi og hans teori om flyt eller «flow». Han forklarer at «flyt» er forbundet med lek, kreativitet og estetiske aktiviteter. *Homo ludens* er et latinsk uttrykk for *det lekende mennesket*. Det betyr at vi mennesker aldri slutter å leke og vi tar dette behovet med oss inn i det voksne liv. En leken og kreativ tilnærming til jobb vil føre til opplevelsen av «flyt», det vil si indre motivasjon: «flyt fremkaller gjerne en intens følelse av behag». Forfatteren av teorien mente at hvis man er så heldig at man klarer å hygge seg på jobb, vil det umiddelbart føre til det som kalles *lykke* i livet.

Som omtalt tidligere er opplevelsen av kompetanse et av menneskets grunnleggende behov. Flyt- teorien dreier seg om å opprette balanse mellom de utfordringene en får og den kompetansen/ mestring en innehar, ifølge Lillemyr (2007, s. 200).



Figur 2

«Flyt mellom utfordringer og ferdigheter» (Lillemyr, 2007, s. 200)

Fra en leders perspektiv er denne kunnskapen viktig for å kunne tilrettelegge for medarbeidernes motivasjon. Gotvassli & Skogen (2019, s. 147) understreker at den gode balansen mellom trygghet og utfordringer i arbeidssituasjonen fører til «flytsonen». Utfordringene som individet opplever bør ikke være for store, fordi dette kan føre til angst; de bør ikke være for små, fordi dette kan føre til kjedsomhet. Oppgavene skal være godt tilpasset kompetansen hos den som skal utføre dem.

I sin bok "Relasjonsledelse" skriver Spurkeland (2017, s. 75) om *invitasjonskraften* som er et uttrykk for forventningen om medvirkning som enkelte deltakere føler når de møter gruppen. Som leder har man ansvar for å lede teamet sitt slik at det kan utvikle seg (Gotvassli, 2019, s. 142), noe som betyr at man bør invitere hver enkelte til å delta i dialog. Spurkeland påpeker videre at dyktige samtalepartnere vet at det er opp til dem om den enkelte føler seg fri og invitert til å delta i samtalen. Ofte kan et åpent spørsmål fra lederen være nok til at alle engasjerer seg i en problemstilling og kommer med sine forslag. Dette engasjerende samspillet skaper en fruktbar tilstand: "når flere mennesker samtidig oppnår en høy grad av felles interesse, begeistring eller mental fordyppelse, kan vi tale om *kollektiv flyt*" (Spurkeland, 2017, s. 76). Kollektiv flyt brukes for å beskrive når flere settes i samme modus under en

gruppeprestasjon, for eksempel et idrettslag som fungerer som en organisme under kollektiv prestasjon.

Situasjonsbestemt ledelse

Harsey og Blanchards har utviklet en ledelsesteori som antar at ulike ledelsesituasjoner krever forskjellige lederstiler. Deres grunnleggende idé er at lederstil skal tilpasses medarbeidernes modenhetsnivå, som består av to komponenter: kompetanse og vilje (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 417). Jeg velger å ikke gå detaljert inn på denne teorien grunnet oppgavens rammer og omfang, men oppsummerende kan man si at situasjonsbestemt ledelse kan øke medarbeidernes motivasjon ved å tilpasse lederens styringsstyrke fra svak til sterk utfra ansattes dyktighet og tilbøyelighet til å utføre bestemte oppgaver. For eksempel, hvis en medarbeider er både erfaren og kompetent vil stor grad av selvbestemmelse og mulighet til å jobbe selvstendig kunne øke deres motivasjon. Derimot en medarbeider som har lite erfaring i sin rolle eller arbeidssituasjon behøver mer veiledning og støtte; dette vil øke deres motivasjon og selvtillit. Gotvassli (2019, s. 54) påpeker imidlertid at støttende og relasjonsorienterte ledere generelt vil gi mer fornøyde ansatte.

3. Metode

En metode refererer til en fremgangsmåte som brukes for å løse problemer og skaffe ny kunnskap, og kan inkludere forskjellige teknikker og verktøy som bidrar til dette formålet (Dalland, 2018, s. 50).

I dette kapitlet vil jeg forklare hvordan jeg gikk frem for å samle inn og analysere data som jeg trengte for å utforske temaet motivasjon hos barnehageansatte.

3.1 valg av metode

For min undersøkelse har jeg valgt en kvalitativ datainnsamlingsmetode, som Johannessen et al. (2021, s. 51) forklarer som en metode for å samle inn og registrere data i form av tekster, lyd og bilder. Dette er forskjellig fra kvantitative metoder som samler inn og registrerer data i form av spørreskjema. Mitt valg av datainnsamlingsmetode ble påvirket av min problemstilling, og Johannessen et al. påpeker at det er viktig å la problemstillingen bestemme valget av metode.

Jeg hadde intensjoner om å forstå bedre hva som bidro til motivasjon hos barnehageassistenter/ fagarbeidere, derfor var det naturlig for min problemstilling å velge en kvalitativ datainnsamlingsmetode i form av kvalitative semistrukturerte intervjuer. Samtaler med intervjupersonene åpnet opp for muligheten til å utforske de ansattes tanker, følelser og erfaringer på en dypere måte og få et rikere bilde av det som bidrar til at dagen til barnehageansatte blir mer meningsfylt og lystbetont. Ifølge Thagaard (2019, s. 53) kan intervju være en nyttig metode for å få innsikt i hvordan personer opplever og forstår seg selv og sine omgivelser. Dalland (2018, s. 53) hevder at kvalitative metoder setter søkelys på å forstå og fange opp meninger og opplevelser som ikke kan kvantifiseres eller måles.

Johannessen et al. (2021, s. 53) påpeker at valg av undersøkelsesmetode avhenger av problemstillingen og tidsrammen. Jeg bruker semistrukturerte intervjuer med fire personer for å forstå deres opplevelsesverden og finne mønstre som kan kobles til forskningsresultater. Mitt valg av metode støttes også hos Bergsland & Jæger (2021, s. 66) som angir at kvalitative forskningsmetoder kan brukes til systematisering av, og gi innsikt i, menneskelige uttrykk.

3.2 planleggingsfasen

Metodevalg burde starte med innhenting av forhåndskunnskap om temaet som ble valgt for utforskning og gjøre seg selv kjent med ulike innsamlings- og analyseteknikker og bestemme seg for de man vil benytte seg av for å hente inn den ønskede kunnskapen (Bergsland & Jæger, 2021, s. 66).

Når jeg skulle undersøke temaet motivasjon og hva som motiverer barnehageansatte til å yte sitt beste på jobb var mitt mål å forstå dette fenomenet bedre. Jeg ønsket å utforske hva som vekker indre motivasjon hos de ansatte, eller i det minste ikke hemmer den. Johannessen et al. (2021, s.51) påpeker at kjennskapen om emnet kan påvirke tolkningen og analysen av dataene og gjøre dem *teori-impregnerte* (Johannessen et al., 2021, s. 51). På forhånd både tenkte og leste jeg mye om emnet og dette bidro til at jeg kjente til de viktigste begrepene som kunne dukke opp i løpet av intervjuene.

Etter å ha fått godkjent søknaden min om å bruke lydopptak under forskningsintervjuet av NSD, kontaktet jeg intervjupersonene. Jeg sendte dem elektronisk samtykkeskjema og intervjuguiden med hovedspørsmål om temaet motivasjon i forkant av intervjuet.

3.3 utvalg av informanter

Strategisk utvalg gjøres ved at forskeren begynner med å tenke igjennom hvilken målgruppe som må delta for at hun skal få samle inn data som trengs, så velger man personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, 2021, s. 59).

Jeg hadde først tenkt å intervju to pedagogiske ledere og to assistenter i barnehagen, men endret planen. Jeg innså at det var viktigere for meg å høre assistentenes, fagarbeidernes eller barne- og ungdomsarbeiderens perspektiver, uavhengig av hvordan lederne motiverte dem. Mitt fokus var å forstå hva som motiverer assistentene. Jeg velger å gi intervjupersonene fiktive navn "Arri", "Barri", "Carri" og "Darri" i denne oppgaven.

Ifølge Johannessen et al. (2021, s. 59), kan det være vanskelig å bestemme kriteriene for rekruttering av informanter og hvor mange som bør inkluderes. Jeg kontaktet fire, etter min oppfatning, engasjerte assistenter og dette utvalget er referert til som et intensivt utvalg av Johannessen et al. (2021, s. 60). Intensivt utvalg brukes for å få informasjon fra personer eller tilfeller som ikke er for ekstreme eller spesielle.

3.4 gjennomføring av intervju

To av de fire intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene, mens de to andre ble gjennomført hjemme hos dem. Jeg la merke til at samtaleene som ble gjennomført på arbeidsplassen ga en større faglig dybde enn de som ble gjennomført hjemme. Informantene fikk samtykkeskjema og intervjuguiden samtidig som jeg spurte dem om å delta i intervju, og de krysset av i samtykkeskjemaene før vi startet intervjuene. Dalland (2018, s. 77) påpeker at samtykkeskjemaet opplyser om hva det innebærer å delta på intervjuet. Jeg informerte dem om at lydopptakeren ville bli brukt, dataene ville bli anonymisert og at de kunne trekke seg fra forskningen når som helst.

Jeg hadde ingen tidligere intervjuerfaring og kunne ha vært bedre til å fange opp intervjupersonenes svar og stille oppfølgingsspørsmål mer effektivt. Dalland (2018, s. 54) sier det er viktig å erkjenne at ingen forskere er perfekte, og vi må vurdere hvordan dette påvirker resultatene. Thagaard (2019, s. 96) sier at oppfølgingsspørsmål brukes til å få mer konkrete beskrivelser av hendelser, mens *prober* viser at vi lytter nøye (prober er spørsmål eller kommentarer som uttrykker at vi lytter oppmerksomt til samtalepartneren). Jeg var oppmerksom på kroppsspråket og samtale-flyten, men noen ganger gikk jeg for fort videre til neste spørsmål. Jeg ba om å utdype relevante svar.

Jeg hadde intervjuguiden foran meg og det varierte litt i hvilken rekkefølge jeg stilte spørsmål. Jeg hadde noen hovedspørsmål som informantene ble kjent med i forkant av intervjuene, men hadde også oppfølgingsspørsmålene klare.

3.5 analysearbeid

Å analysere innsamlet data er avgjørende for å kunne forstå dens betydning. Ifølge Johannessen (2021, s. 151) er det første skrittet i analysen å begrense mengden data som skal undersøkes. Jeg må innrømme at å intervju fire informanter kanskje ikke var det mest gjennomtenkte valget. Dette resulterte i store mengder data som har vært vanskelig å håndtere innenfor rammene av denne oppgaven.

Jeg benyttet meg av en lydopptaker under intervjuet som et hjelpemiddel. Dette gjorde det mulig for meg å ha fullt fokus på intervjupersonene, og å ha en uanstrengt samtale der vi kunne utveksle blikk og humor. Dessuten, siden jeg skriver sakte, var det mest praktisk for meg å bruke en lydopptaker. Etter at samtalene var ferdige, transkriberte jeg dem og passet på å ikke skrive ned sensitive opplysninger i transkripsjonene.

For å kunne benytte seg av data i kvalitative undersøkelser, er det nødvendig å systematisere dem. Jeg kategoriserte informantens utsagn utfra hvilke situasjoner i barnehagehverdag påvirket deres motivasjon og brukte fargekoder for å systematisere informasjon. Thagaard (2019, s. 153) oppgir at koding er en vanlig fremgangsmåte i kvalitativ analyse og koder defineres som betegnelser som symboliserer meningsinnholdet i teksten. Jeg brukte forskjellige farger på informantens utsagn som pekte på informantens opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Thagaard påpeker at måten dataene blir kvalifisert på synliggjør tendenser, men samtidig stenger for andre perspektiver. Derfor er det viktig å være oppmerksomme på data som ikke passer inn i kategoriene. I min oppgave har jeg inkludert slike funn under overskriften "andre funn" i kapittelet om funn og drøfting. Disse funnene omhandler informantens opplevelse av kollektiv flyt og prososial motivasjon, selv om jeg ikke aktivt søkte etter denne typen data i utgangspunktet.

Dalland (2018, s. 53) påpeker at tolkning av alle innsamlede data er nødvendig. For eksempel, når en intervjuperson svarer "Ti år. Ti år akkurat. Ganske lenge skal jeg si" på spørsmål om hvor lenge de har jobbet i barnehagen. Dette gir rom for tolkning om personen er oppgitt eller stolt over situasjonen når personen oppgir at det er «ganske lenge». Et hakke mer komplisert er det å tolke data når informanten uttrykker noe som passer i flere kategorier

som analysen min baserer seg på. Jeg bestemte meg for å tolke intuitivt, slik at det føltes naturlig i intervjusituasjonen ut fra konteksten.

Transkribering og temabasert analyse hjalp meg både å redusere datamengden og få både bedre og flere perspektiver.

3.6 metodekritikk

I dette kapitlet vil jeg forsøke å være så transparent som mulig og kritisk i min refleksjon over metodevalg til min utforskning. *Metodekritikk* er en vesentlig del av vitenskapelig praksis og innebærer å vurdere de metodene som er valgt for å samle inn og analysere data, samt å reflektere over mulige ulemper for valgte metoder. Dette innebærer selvkritikk (Dalland, 2018, s. 55).

Metodekritikk er det som skal belyse tre dimensjoner: *reliabilitet, validitet og generalisering* av studiet. Reliabilitet handler om hvor troverdig og pålitelig datamaterialet er: hvordan det samles inn, bearbeides og tolkes (Bergsland& Jæger, 2021, s. 80). Validitet handler om hvor godt eller relevant data representerer fenomenet (Johannessen, 2021, s. 43). Generalisering handler om overførbarhet- altså hvor nyttig min studie kan være i andre sammenhenger (Bergsland& Jæger, 2021, s. 80).

Kvalitative tilnærminger kjennetegnes mest av induktiv tankegang- det vil si at man trekker slutninger fra det konkrete til det allmenne, fra empiri (beskrivelse) til teori (Bergsland& Jæger, 2021, s. 67). Derimot er deduktiv tilnæringsmåte mest preget av at forskeren prøver å bekrefte eller avkrefte antakelser på områder der det finnes mye forhåndskunnskap. En bevegelse mellom etablert teori og egen empiri kalles abduksjon (Thagaard, 2019, s. 184). For min studie var den sistnevnte mest relevant, altså den pragmatiske tilnærmingen, som hevder at det ikke finnes vanntette skott mellom induktive og deduktive tilnærminger.

Tre av de fire informantene jobbet i en stor barnehagekjede med tydelig identitet. Jeg mener at dette kunne ha påvirket deres svar på ulike måter. Hwang& Nilsson (2015, s. 95) skriver om sosial påvirkning- det handler om at mennesker har tendens til å tilpasse seg og bøye seg for majoriteten. Denne prosessen er knyttet til *konformitet* som betyr at individene tilpasser seg gruppens normer. Først og fremst kan felles bakgrunn og erfaringer ha farget deres svar og synspunkter og det kan ha bidratt til at noen aspekter ved temaet motivasjon

ikke kom til overflaten. For eksempel; hvis det er veldig sterk framsnakkingskultur på arbeidsplassen, kan informantene unnlate å uttale seg negativt om arbeidsplass eller kolleger. Dette begrenser mine muligheter til å få innsikt i eksisterende problemer ved det tema som jeg vil utforske.

Tre av de fire intervjuene gjennomførte jeg på slutten av lange arbeidsdager. Jeg mener dette kan ha gitt utslag på informantenes konsentrasjon og evne til å gi reflekterte svar. Selv om jeg mener at jeg fikk mye god informasjon ville andre rammebetingelser kanskje gjort at data jeg samlet inn hadde hatt mer overførbarhetsverdi. Det finnes en del forskning som viser at uopplagte personer resonnerer på en annen måte enn de som er opplagte (Wikipedia, «Dual Process Theory», 13. mars 2023), men jeg skal ikke gå dypere inn på dette her.

Dalland (2018, s. 54) påpeker at intervju- metoden er svært personavhengig, og at forskeren bruker seg selv som instrument i utførelsen av denne metoden. Derfor er det viktig å gi et mest mulig beskrivende bilde av det som har foregått fra valg av intervjupersoner og frem til hvordan intervjuet ble tatt vare på, analysert og tolket. Johannessen (2021, s. 156) retter oppmerksomheten mot forskerens *refleksivitet*. Det betyr at forskeren plasserer seg selv i forhold til datamaterialet gjennom å utforske sin egen rolle og sine egne perspektiver. Det betyr at jeg er nødt til å tenke over hvordan jeg, min bakgrunn og mine relasjoner til intervjupersonene, kunne ha påvirket datainnsamling og analyseprosessen.

Thagaard (2019, s. 16) sier at interaksjonen med deltakerne har en innvirkning på hvordan dataene blir samlet inn- måten jeg kommuniserte på kan ha påvirket hvordan deltakerne responderte og hva slags data som ble samlet inn. Dette kjente jeg på i etterkant av intervjuene da jeg holdt på å transkribere og analysere innsamlet data. Jeg så hvordan mine innspill påvirket samtale-retningen. Jeg oppdaget at jeg enkelte ganger ga for vag respons på intervjupersonenes utsagn. Dette kan ha påvirket de samtalene der informantene i utgangspunktet var mer reservert.

I forkant av samtalene forklarte jeg til informantene at jeg gjorde et strategisk utvalg av informanter der jeg ville snakke med personer som er motiverte i jobben sin. Dette kan ha skapt et forventningspress om å gi positive svar, selv om dette ikke stemte med deres erfaring. Dette betegnes som *intervjueffekt* (Johannessen et al. 2021, s. 116). Hwang& Nilsson (2015, s. 121) påpeker at mennesker ofte velger å vise frem et forskjønnnet bilde av seg selv, og i situasjoner der man opplever sosialt press kan man heller velge å være høflig enn ærlig.

Likevel forsøkte jeg å skape en åpen og avslappet atmosfære rundt våre samtaler og jeg håper at dette oppmuntret dem til å være ærlige og åpne om sine erfaringer.

Jeg vil påpeke at norsk ikke er mitt morsmål, og dermed kan dette ha påvirket samhandlingen med intervjupersonene og tolkning av dataene. Selv om jeg har jobbet hardt for å forbedre min norske språkkunnskap, kan det hende at noen av mine formuleringer eller uttrykk ikke var klare nok for mine samtalepartnere. To av de 4 intervjupersonene hadde ikke norsk som sitt morsmål heller, og deres språkkompetanse kan også ha påvirket vår interaksjon og deres svar.

3.7 etiske retningslinjer

Forskeren har både etisk og juridisk ansvar når det gjelder å samle inn personopplysninger i forskningsprosjekter. Vanlig praksis ved de fleste høyere utdanningsinstitusjoner er at slike prosjekter skal meldes til NSD- Norsk senter for forskningsdata (Johannessen et al. 2021, s. 49). Dette gjelder spesielt når det er behov for å samle inn personopplysninger som kan identifisere intervjupersonene. Også kombinasjon av andre opplysninger som kjønn, yrke, morsmål eller arbeidserfaring kan tjene til å indirekte identifisere personer (Johannessen et al. 2021, s. 48). For mitt prosjekt var det aktuelt å bruke lydopptaker, navn på person og andre bakgrunnsopplysninger som utløste min plikt om å søke tillatelse fra NSD. Meldeplikten gjelder uavhengig av om all rapportering fra prosjektet er anonym (Dalland, 2018, s. 237). Jeg måtte forberede en intervjuguide og et informert, frivillig samtykke-skjema for å delta i undersøkelsen som jeg la ved søknaden til NSD. Dette er nødvendig for å sikre et godt samarbeid med intervjupersonene. Intervjupersonen skal være trygg på at personopplysningene blir ivaretatt på en god måte og at undersøkelsen vil ikke påføre noen skade for informantene.

4. Presentasjon av funn og drøfting

I dette kapitlet vil jeg ta for meg de mest fremtredende og interessante funn fra intervjuene og drøfte dem i lys av de ulike teoriene som jeg presenterte i kapittel 2.

Jeg har organisert mine funn i fem kategorier: grunnleggende behov som innebærer *autonomi, kompetanse og tilhørighet*; og andre funn som innebærer *kollektiv flyt og prososial motivasjon*. Jeg har valgt å fokusere på disse kategoriene fordi de representerer sentrale faktorer som kan påvirke assistentenes motivasjon i arbeidet sitt. Jeg vil avrunde hvert funn

hva dette kunne bety sett fra ledelsesperspektiv for en leder som ønsker å motivere sine medarbeidere.

På grunn av oppgavens omfang var jeg nødt til å velge bort flere funn. Utvalget av funn presentert i oppgaven fokuserer på bredden og mangfoldet av faktorer som motiverer assistentgruppen i barnehagen.

4.1 Autonomi

Autonomi eller selvbestemmelse defineres som følelsen av å ha valgmuligheter i arbeidssituasjonen (Lillemyr, 2007, s. 138) . På spørsmål om hvor viktig det er å kunne bestemme selv på jobb, svarte Barri: "*veldig viktig. For meg, for min personlighet, er det veldig viktig å greie å bestemme selv*", mens Carri svarte "*sånn midt på. Noen ganger, noen ting*". Dette viser at friheten til å ta beslutninger på jobben er en nøkkelfaktor for noen ansattes motivasjon, mens andre ansatte kan klare seg uten.

Funnene støttes av Deci og Ryan (1985) som definerer selvbestemmelse som et personlighetstrekk eller en egenskap ved et menneske (Skogen & Haugen, 2017). Det betyr at ikke alle mennesker har like sterkt behov for å bestemme selv. Muligens er noen mennesker mer biologisk anlagt til å ha større behov for å bestemme selv enn andre.

Barri har 8 års arbeidserfaring innen barnehagefeltet, mens Carri jobbet i barnehage i 4,5 år. Ifølge teori om situasjonsbestemt ledelse vil en medarbeider med mindre erfaring i sin stilling ha bruk for mer veiledning og støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Ut fra et ledelsesperspektiv er det viktig å forstå at ulike ansatte har ulike behov og ønsker når det gjelder å ta beslutninger på jobben. Imidlertid viser forskning at relasjonsorienterte og støttende ledere vil generelt gi mer fornøyde ansatte (Gotvassli, 2019). Derfor bør ledere vurdere å tilby muligheter for selvbestemmelse der det er mulig og relevant, og samtidig tilby støtte og veiledning til de som trenger det.

Arri og Carri opplevde større grad av autonomi på arbeidet når deres egne interesser ble aktivert gjennom arbeidet. Arri opplevde å være mer engasjert når pedagogiske samtaler dreide seg om noe som var spesielt interessant for vedkommende: *«hvis det er et spesielt tema som jeg synes er veldig interessant, da har jeg spørsmål. Jeg vil gjerne vite mer. Men hvis det blir for kjedelig, da følger jeg ikke helt med»*. Dette viser at intervjupersonen kan være mer motivert til å delta i pedagogiske samtaler når emnene er spennende for dem. Det er verdt å

merke seg at Arri hadde spesiell erfaring med barn med fysiske utfordringer og flerspråklige og flerkulturelle barn.

På spørsmål når vedkommende føler seg mest motivert på jobb, svarte Carri: «*hvis vi har bestemt oss for tema som jeg liker godt. Kunne jobbe med ting som jeg brenner selv*». Dette peker på viktigheten av å utnytte ansattes interesser for å opprettholde motivasjonen på arbeidsplassen. Disse funnene støttes av forskning om drivkraften bak indre motivasjon. Selv om det finnes flere vesentlige faktorer for læring, sier Lillemyr (2007) at interesse er det som skaper størst grunnlag for indre motivasjon.

Begge påstandene kan også knyttes til Vrooms forventningsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2022), som sier at drivkraften til å yte kan oppstå når en person forventer å motta en belønning som følge av sin innsats. Det understrekes at menneskets fornuft er anlagt slik at de ikke vil yte ekstra innsats for noe de ikke er interessert i. Gotvassli & Skogen (2019) påpeker at belønning kan være mangt: det innebærer både materielle og symbolske faktorer, slik som karrieremuligheter eller anerkjennelse.

I Arris tilfelle kan det å diskutere arbeid om barns fysiske utfordringer eller samtaler om barn med multikulturell bakgrunn kan oppfattes som belønning, fordi man får kunnskap som man kan bruke i sitt praksisfelt, som igjen kan føre til større kompetanseopplevelse. Carris ønske om å jobbe med noe man selv brenner for kan knyttes til begrepet «flyt»: «flyt fremkaller gjerne en intens følelse av behag» sier Lillemyr (2007, s. 200). Når selve handling gir en følelse av tilfredsstillelse, er det fordi at indre motivasjon ligger til grunn. Det å kunne jobbe med det man liker kan sammenlignes med å kunne klø seg selv der det klør- det er en følelse av lettelse og tilfredshet som gir motivasjon til å fortsette.

Fra lederperspektivet kan denne kunnskapen være nyttig for å forstå at ansatte kan motiveres av deres spesialisering på bestemte områder og at de kan få en høyere motivasjon for å delta i samtaler som omhandler deres spesialfelt. Som Skogen & Haugen (2017) påpeker, er det lederens oppgave å motivere personalet sitt og bidra til deres faglige utvikling. Det viktig å påpeke at medarbeidernes interesser kan endre seg med tiden, derfor er det viktig å være ajour med faktorer som påvirker medarbeidernes motivasjon gjennom ulike livsfaser (Gotvassli, 2019).

4.2 Kompetanse

Kompetanseopplevelsen viser til individets mestringsfølelse i forhold til miljøet de befinner seg i, samt deres ønske om å utfordre seg selv og evnen til å håndtere disse utfordringene (Lillemyr, 2007, s. 80). Darri uttalte følgende om hvordan vedkommende vet at nærmeste leder verdsetter informantenes kompetanse: "*ved å gi oss den frihet vi har, med å gi oss plantid, ved å legge opp slik at vi har samlingsstund. Ved å vise tillit da. Da føler jeg at hun kan høste min kompetanse. Om det så er erfaringskompetanse og ikke den teoretiske kompetansen*". Utsagnet peker på at det er viktig for de ansatte å føle seg verdsatt, samt at nærmeste leder viser tillit til deres kompetanse. Det er også viktig for informanten å oppleve en god relasjon til sin leder og å bli inkludert i beslutningsprosesser.

Dette funnet er relevant å drøfte i lys av selvbestemmelsesteorien (SDT), som antar at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov som må oppfylles for å ha en sunn og tilfredsstillende adferd: autonomi, kompetanse og tilhørighet (Nerstad & Richardsen). Tilfredsstillelsen av disse tre behovene anses som et naturlig mål i menneskers liv og påvirker menneskelige handlinger. Ifølge Gotvassli & Skogen (2019) har det stor betydning for individets prestasjoner om de føler seg som en "brikke" eller en "aktør" i arbeidssituasjonen. Det finnes en viktig faktor som kan bidra til å styrke ansattes følelse av å være «aktør». Gotvassli & Skogen (2019) betegner den som «psykologisk kontrakt». Den psykologiske kontrakten går ut på at organisasjonen forplikter seg til å behandle sine ansatte på en måte som imøtekommer deres behov for medvirkning og involvering, mens ansatte forventes å være dedikerte for jobben sin. Det å motta anerkjennelse og å ha større kontroll over egen arbeidssituasjon har stor betydning for opplevd motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

For lederperspektivet er denne kunnskapen viktig fordi det viser at å verdsette og vise tillit til medarbeidernes kompetanse, la dem komme med innspill og utnytte deres kompetanse. De ansatte blir "empoweret" ved at deres kompetanse blir satt pris på og utnyttet, noe som kan føre til at de vil føle seg mer engasjert og motivert til å prestere sitt beste (Gotvassli & Skogen, 2019). Dette kan igjen føre til økt produktivitet og bedre resultater for barnehagevirksomheten, som i denne sammenhengen kan bety at de ansatte vil få større lyst til å jobbe med implementering av rammeplan for barnehager og bidra til at barnehagen skal være en lærende organisasjon (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Darri svarer på spørsmål om når vedkommende kjenner på mestringsfølelse: «Når jeg får med meg ungene i en god dialog. Det trenger ikke å være så artig hele tiden, men at jeg får dem med». Carri sier: «Når jeg har en samling og sier at barna liker det jeg gjør. At det fanger dem litt». Arri sier: «Når jeg ser at barna er med. Noen vandrer hit og dit, kanskje er det litt vanskelig å finne på noe som fanger dem, men når jeg får det til, det gir meg energi». Mine informanter sier at de kjenner på mestringsfølelse når de klarer å kommunisere godt med barna; når de evner å engasjere og fange deres oppmerksomhet. De føler seg kompetente og dyktige når de oppnår denne typen suksess.

Dette funnet støttes av kunnskapen om indre motivasjon og selvbestemmelsesteori, som sier at opplevd grad av kompetanse henger nøye sammen med følelse av mestring og selvbestemmelse. Mestring, ifølge Skogen & Haugen (2017) betyr å oppleve en følelse av å ha kontroll og å kunne utføre oppgaver på en god måte.

Ifølge Lillemyr (2007) er kompetanseopplevelsen et av menneskets grunnleggende behov. Dette kan forstås i lyset av flyt- teori, som sier at mennesker er hele tiden i søk etter utfordringer og de opplever en behagelig følelse av mestring og kompetanse når de lykkes med å håndtere disse utfordringene. Flyt-teorien dreier seg om å finne balanse mellom utfordringene man møter på, og den kompetansen man har i møte med dem. Når man opplever en god balanse mellom det trygge og det utfordrende, vil man befinne seg i en flytsone og oppleve følelse av mestring og trivsel (Gotvassli & Skogen, 2019).

Fra et lederperspektiv kan man forstå dette funnet som at det er viktig å legge til rette for at ansatte opplever mestring og kompetanse i jobben sin. Som Carri uttrykte seg: «At leder skal spørre meg hva mine styrker og svakheter er. Og selv om jeg sier at jeg ikke er flink til noe, men lederen ser at jeg faktisk er det, så bør lederen utfordre meg litt». Ved å gi de ansatte utfordrende oppgaver som er tilpasset deres ferdigheter og interesser, og ved å gi dem muligheten til å utvikle seg, kan de oppleve en behagelig balanse mellom trygghet og utfordring. Dette vil føre til at de ansatte kan befinne seg i flytsonen, hvor de opplever høy grad av engasjement og trivsel på jobb (Gotvassli & Skogen, 2019).

4.3 Tilhørighet

Opplevelse av tilhørighet forbindes med individets sosiale behov (Lillemyr, 2007). Arri snakker om en motiverende måte å bli møtt av kollegaer på: «Når du kommer og du blir hilst på, «yes! Der er hun! Takk og pris!». Det gjør slik at du har lyst til å komme på jobb». Mens

Carri snakker om det som de-motiverer: «*Det er jo litt motsatt av det jeg blir motivert av. Likegyldighet blant kollegaer. Når folk ikke sier hei når de kommer i døra eller hvis de voksne er ikke på lag med deg i en samlingsstund*». Funnet viser at hvordan vi blir møtt av andre mennesker kan påvirke vår opplevelse av tilhørighet og motivasjon på jobb og at likegyldighet blant kollegaer kan være minst like ødeleggende som negative tilbakemeldinger eller kritikk.

Dette funnet støttes av Herzbergs to- faktor teori som sier at det finnes to kategorier av faktorer som påvirker motivasjon og jobbtilfredshet. Disse inkluderer positive faktorer som bidrar til trivsel- de kalles motivasjonsfaktorer, og negative faktorer som fører til misnøye- hygienefaktorer. Et viktig poeng med teorien er at en og samme faktor kan både øke trivsel og redusere misnøye, avhengig av om den faktoren blir tilfredsstilt eller ikke (Gotvassli, 2019). I denne sammenhengen kollegarelasjoner er en slik faktor, som kan påvirke ansattes motivasjon både positivt og negativt. Dette støttes av forskning som sier at motivasjonsfaktorene er mest fremtredende når det dreier seg om arbeids-utforming, mens hygienefaktorer er mest bundet til arbeidsmiljø (Jacobsen& Thorsvik, 2022).

«Det er kanskje aldri noen gang en føler så sterkt på i hvilken grad en er fornøyd med seg selv som når en er sammen med andre» (Lillemyr, 2007, s. 157). Arri beskriver en motiverende måte å bli møtt på, når man blir møtt med entusiasme og positivitet. Dette kan skape en følelse av å bli inkludert og høre til, som gjør at man ser frem til å komme på jobb. På den andre siden beskriver Carri hva som de-motiverer dem- likegyldighet og mangel på inkludering fra medarbeidere. Dette kan skape en følelse av å ikke høre til eller bli oversett, og kan gjøre det vanskelig å trives på jobben.

Fra lederperspektivet er dette funnet betydelig for å forstå at sosial motivasjon er den viktigste formen for motivasjon. Ifølge Gotvassli (2019) er det lederens oppgave å motivere sine medarbeidere. Dette inngår i den pedagogisk leder sine funksjoner å skape en positiv og inkluderende kultur på jobben. Lillemyr (2007) påpeker at mange ledere bruker alt for lite energi til å fremme sosial motivasjon og glemmer følelsenes betydning i utøvelse av sin lederfunksjon. Han definerer relasjonskompetanse som evnen til å lede på en måte som tar hensyn til det mellommenneskelige i organisasjonen, og som fremmer gode relasjoner mellom menneskene som jobber der. Med andre ord; det handler om å kunne skape en positiv og samarbeidsorientert atmosfære på arbeidsplassen, hvor ansatte føler seg sett, hørt og

respektert. Det burde aldri gå en leder hus forbi å se at ansatte ikke hilser på hverandre og som leder bør ta ansvar for å skape positivt arbeidsmiljøet på sin avdeling.

Barri tenker over hvordan tilbakemeldinger på jobb påvirker vedkommende: *«Den første følelsen er å bli skuffet over meg selv. Men det hjelper å reflektere litt og jobbe videre. Hvis det blir positivt, da blir du bare mer motivert til å være på jobb»*. Mens Darri sier: *«Jeg er jo et menneske som kan la det gå innover meg, og det er klart at da er det lett å miste seg selv hvis det blir mye negativ tilbakemelding, men det er viktig med konstruktiv tilbakemelding»*. Darri sier også om hva som hadde skjedd hvis de ikke hadde fått noe tilbakemelding på det de gjør: *«Da hadde det ikke vært så kjekt. Da tror jeg kanskje ikke at jeg hadde sånt engasjement til jobben min heller»*. Begge informantenes utsagn tyder på at tilbakemeldinger kan ha en stor innvirkning på ansattes motivasjon på jobben. Positive tilbakemeldinger kan øke motivasjonen, mens negative tilbakemeldinger kan føre til redusert motivasjon og til og med tap av engasjement. Samtidig kan konstruktiv tilbakemelding være viktig for å lære og vokse på jobben.

I et lederperspektiv er det viktig å anerkjenne at det er lederens ansvar å motivere og sørge for at de ansattes motivasjon blir ivaretatt (Gotvassli, 2019). En viktig del av dette ansvaret er å være oppmerksom på hvordan tilbakemeldinger påvirker de ansatte (Lillemyr, 2007). Forskning viser at tilbakemeldinger en person mottar fra andre har stor betydning for hvordan de ser på seg selv (Koooperud & Martinsen, 2016, s. 143). Dette funnet kan knyttes til relasjonsledelse, som bygger på en positiv forståelse av at alle ansatte ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å oppnå organisasjonens mål (Spurkeland, 2007).

For å opprettholde et positivt og produktivt arbeidsmiljø, er det viktig at ledere gir konstruktiv og oppmuntrende tilbakemelding til sine medarbeidere (Spurkeland, 2017). Som Spurkeland påpeker, kan et anerkjennende blikk være like effektivt som mange ord. Som Carri uttrykte seg: *«trenger ikke å være så mye, egentlig. Kan være nok med en tommel opp. Da føler jeg at jeg har gjort noe bra. Da kan jeg ta med meg selvtillit i andre situasjoner også»*. Dette understreker viktigheten av å gi ansatte anerkjennelse i form av tilbakemeldinger, og at denne feedbacken bør være konstruktiv og oppmuntrende (Lillemyr, 2007).

Samlet sett innebærer dette at lederen må ta ansvar for det mellommenneskelige i organisasjonen for å sikre et positivt og produktivt arbeidsmiljø, som inkluderer å gi ansatte anerkjennelse og tilbakemeldinger (Spurkeland, 2017).

Andre funn:**4.4 Kollektiv flyt**

«Når flere mennesker samtidig oppnår en høy grad av felles interesse, begeistring eller mental fordypelse, kan vi tale om *kollektiv flyt*» (Spurkeland, 2017, s. 76).

Planlegging spiller en viktig rolle for å oppnå motivasjon på arbeidsplassen. Darri beskriver at "*det å komme på jobb, gjøre det vi har planlagt*" skaper motivasjon for vedkommende. Carri understreker viktigheten av å ha "*et mål som har kommet frem i fellesskap, på avdelingsmøte*", noe som gir en følelse av medvirkning og dermed motiverer til å jobbe hardt og langsiktig. Arri snakker om betydningen av medvirkning og nevner at en leder kan øke motivasjonen ved å involvere medarbeidere i planleggingsprosessen. Vedkommende siterer sin leder: "*ok, vi skal jobbe med eventyr. Har dere forslag til hvilket eventyr vi skal ta? - Vi bygger på hverandre, vi gjør det sammen. Da har du bedre lyst til å jobbe med det*". Barri påpeker utfordringene ved samarbeid, men sier hvordan en leder kan bidra til bedre samarbeid: «*å planlegge dagen. Ikke detaljert, men fordele ansvaret og at vi vet hva som skal skje denne dagen*».

Disse funnene indikerer at det er ikke bare viktig å ha planer, men også å ha planer som blir utviklet i fellesskap. Når man får en "aksje" i planen og eierskap til den, øker motivasjonen for å arbeide med den. Dette støttes av det hva Spurkeland (2017) beskriver i sin bok «Relasjonsledelse» som «invitasjonskraft». Invitasjonskraft refererer til forventningen om å bli involvert og delta i gruppediskusjoner, i vår sammenheng vil det si å være med i personal-diskusjoner. Som leder har man ansvar for å motivere sine ansatte (Gotvassli, 2019). Dette innebærer også å ta ansvar for å invitere hver enkel i personalgruppa i dialog og skape mulighet for dem å føle seg inkludert. Arri illustrerer viktigheten av å bli sett og hørt av sin leder ved å si: «at du kan se dine ideer på månedsplanen».

Fra lederperspektivet er disse funnene viktige for å forstå at det kan være hensiktsmessig for ledere å involvere ansatte i planleggingsprosessen. Gi dem ansvar for å bidra når målene og oppgavene skal utarbeides i fellesskap. En leder bør sørge for å skape et trygt miljø der alle kan komme med sine forslag uten å være redde for å bli latterliggjort. Ifølge Spurkeland (2017) er dyktige samtalepartnere klar over at det er deres ansvar å oppmuntre alle "rundt bordet" til å delta i samtalen. Det er lett å falle for fristelsen til å gi mer oppmerksomhet til de som snakker høyest.

Darri illustrerte betydningen av medvirkning med en erfaring vedkommende hadde med en leder: *«du kunne nesten ikke ta på malerskrin fordi det sto ikke på planen som pedagogisk leder hadde bestemt. Da er det ikke kjekt å komme med en ny idé»*. Det å bli fratatt autonomi og fleksibilitet kan være svært demotiverende for ansatte.

Dette funnet viser at når en ansatt føler at deres ideer og forslag ikke blir inkludert eller verdsatt, kan de føle seg maktesløs og ekskludert fra teamet, som er det motsatte av å kjenne på tilhørighet. Som vi vet ut fra selvbestemmelsesteori (Skogen& Haugen, 2017) er opplevelse av tilhørighet en grunnleggende faktor for å opprettholde individets motivasjon. Når en leder kun legger vekt på sin egen plan og lar ikke ansatte komme med sine innspill, kan det ha konsekvenser for ansattes engasjement i organisasjonen. Lillemyr (2007) understreker at ansattes opplevelse av tilhørighet er spesielt viktig når det skal jobbes med utviklingsarbeid i organisasjonen. Jeg minner om at rammeplanen (2017) sier at barnehagen skal være en lærende organisasjon. I tilfellene der relasjoner er neglisjerte blir slik arbeid krevende og møtt med sterk motstand fra medarbeiderne.

Carri forteller: *«jeg kommer mye bedre med ideer hvis jeg merker at andre engasjerer seg og spiller på hverandre. Jeg sier noe, så kommer en annen med innspill på ideen, så vokser det og bygger opp hverandre. En sparringspartner, rett og slett»*. Intervjupersonen forteller om hvordan medarbeidernes samspill motiverer vedkommende.

Dette funnet viser at et trygt og positivt miljø og invitasjonskraften har stor påvirkning for teamets produktivitet og støttes av Spurkeland (2017) som presenterer begrepet kollektiv flyt. Kollektiv flyt er en tilstand når flere settes i samme modus under en gruppeprestasjon, for eksempel et idrettslag som fungerer som en organisme under kollektiv prestasjon. Spurkeland understreker at det er lederens ansvar å sørge for at «alle får bli med» og bidra med sine innspill. Dette handler derfor om å skape en inkluderende kultur og å gi alle i teamet mulighet til å delta og påvirke. Slik flyt kan man også observere i barnehagen og det blir gjerne betegnet som «godt samarbeid» eller «flow» av de ansatte, som betyr at ting flyter og overlapper hverandre, at planene bygges på hverandres innspill, at alle vet hva de skal gjøre og når de skal gjøre det.

Fra et ledelsesperspektiv er kunnskap om invitasjonskraft og kollektiv flyt er nyttig for å forstå hvordan en leder kan påvirke ansattes motivasjon og tilhørighet. Lillemyr (2007) foreslår å styrke samarbeidet mellom ansatte og øke deres indre motivasjon ved å klargjøre mål og forventninger, gi konkrete tilbakemeldinger og gi dem kontroll over sin

arbeidssituasjon. Ved å gi ansatte en følelse av å bidra, styrker lederen deres følelse av tilhørighet og gir dem en opplevelse av at de betyr noe (Lillemyr, 2007).

4. 5 Prososial motivasjon

På hva som er det viktigste målet med jobben deres, svarer Arri: *«Det er disse små. At de opplever glede, at de opplever å bli hørt og sett. Barnehagen er ikke bare et sted du skal tjene penger. Jeg sier ofte at dersom jeg skulle jobbe for å tjene penger, hadde jeg funnet meg en annen jobb»*. Barri sier: *«Det er det vi gjør med barna. Du er den trygge person som støtter både barn og foreldre når de har en vanskelig dag. Du bidrar til noe i din kommune, i ditt samfunn»*. Carri svarte med: *«bygge opp personene. Få dem frem. Folk som skal ut i samfunnet. Å få dem til å bli de beste versjoner av seg selv»*. Darri sier: *«Målet med jobben min er å gjøre hverdagen til ungene best mulig»*.

Disse funnene tyder på at det som motiverer mine intervjupersoner ikke bare er ytre motivasjon i form av lønn (Jacobsen& Thorsvik, 2022), men også følelsen av å bidra til samfunnet og være en viktig person i barns liv. Dette funnet støttes av forskning om prososial motivasjon. Ifølge Jacobsen& Jacobsen& Thorsvik (2022) viser flere studier at mennesker kan bli motivert av et ønske om å være nyttige samfunnsborgere. Denne type motivasjon heter «prososial motivasjon» og er tuftet på menneskers lyst til å være snille og ønske om å ha positiv innvirkning på andre mennesker eller samfunnsgrupper sitt liv (Škerlavaj, 2016).

Fra en leders perspektiv kan det være nyttig å være bevisst på den prososiale motivasjonen som allerede finnes til en viss grad hos barnehageansatte, og å tilrettelegge for denne typen motivasjon hos dem. Škerlavaj (2016) kommer med flere forslag om hvordan prososial motivasjon hos medarbeidere kan styrkes, og presenterer "perspektivtaking" som et verktøy for å knytte tjenesteytere til tjenestemottakere. I vår sammenheng kan det være aktuelt å vekke medarbeidernes refleksjoner med hensikt om å ta barnas og foreldrenes perspektiv.

Škerlavaj (2016) advarer ledere mot å prøve å inspirere sine ansatte til å føle på prososial motivasjon, da dette kan fungere mot sin hensikt. Dette kan bli oppfattet av medarbeidere som forsøk på manipulasjon fra lederens side. Med mindre man har medfødt karisma, kan det være vanskelig å overbringe budskapet til ansatte.

5. Avslutning

I denne oppgaven har jeg utforsket hva som motiverer barnehageassistenter, gjennom å intervju fire av dem. Jeg har forsøkt å besvare spørsmål om hvordan en pedagogisk leder kan legge til rette for en mer motiverende arbeidshverdag, basert på ulike motivasjons- og ledelsesteorier.

Etter å ha analysert alle funnene mine, konkluderer jeg med at det ikke er motiverende å få servert kake på arbeid hver dag hvis man ikke liker kake. Men dette kan være en motivasjonsfaktor for en person som elsker kake. Nøkkelen til suksess ligger i en tilpasset tilnærming basert på relasjonsledelse. Dersom man leder sine ansatte gjennom denne tilnærmingen, vil man anerkjenne de tre grunnleggende behovene som alle mennesker har: behov for autonomi, opplevelse av kompetanse og tilhørighet.

Mine funn bekreftet det som allerede er kjent i forskning om at selvbestemmelse er en viktig motivasjonsfaktor for alle i større eller mindre grad. Noen ansatte vil imidlertid trenge mer veiledning og støtte enn andre. Interesse kan også skape et betydelig grunnlag for indre motivasjon. For å opprettholde motivasjonen på arbeidsplassen bør ledere derfor utnytte ansattes interesser og kompetanser.

Mine informanter opplevde mestring når de var i en god dialog med barna og evnet å engasjere dem. Det viste seg også at relasjonen til lederen hadde stor betydning for trivsel og engasjement blant de ansatte. De følte seg verdsatt når de ble inkludert i beslutningsprosesser og kunne bidra med sin kompetanse. For å utnytte ansattes kompetanse og motivasjon bør ledere gi ansatte frihet og tillit, og oppmuntre dem til å ta ansvar.

Mine funn viste også at mennesker blir sterkt påvirket av tilhørighets-opplevelse eller fravær av tilhørighets-opplevelse. Likegyldighet blant kollegaer kan være like ødeleggende som negative tilbakemeldinger eller kritikk. Ledere har derfor en viktig rolle i å skape et positivt og inkluderende arbeidsmiljø ved å være relasjonsorienterte ledere som fremmer en kultur der medarbeiderne blir sett, hørt og respektert.

Planlegging og medvirkning spiller også en viktig rolle for å oppnå motivasjon på arbeidsplassen. Ledere bør involvere ansatte i planleggingsprosessen og skape et trygt miljø for å inkludere alle. Når ansatte føler at deres ideer ikke blir verdsatt, kan det føre til demotivasjon og ekskludering fra teamet, noe som påvirker tilhørighetsfølelsen og

motivasjonen. En leder som er bevisst på sin invitasjonskraft kan også bidra til å skape kollektiv flyt, som viste seg å være en sterk motivasjonsfaktor for alle mine informanter.

Til slutt vil jeg trekke frem et interessant funn fra mitt prosjekt. Blant barnehageansatte finnes det de som blir drevet av prososial motivasjon, som betyr at de blir drevet av ønsket om å være snille og bidra til samfunnet. Jeg vil avslutte med den allegoriske fortellingen som jeg innledet min oppgave med- om de tre steinhuggerne som hadde ulike motiver for å holde på med steinhugging, men den siste av dem sa: «Jeg bygger en katedral». En leder som lykkes i å motivere sine ansatte skaper en arbeidsplass der ansatte føler at de bygger noe som er større enn seg selv.

6. Litteraturliste

- Barnehageloven. 2005. Lov om barnehager. LOV-2005-06-17-64. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Bergsland, M. D., & Jæger, H. (2021). Bacheloroppgaven. I M. D. Bergsland (red.), & H. Jæger, *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Cappelen Damm.
- Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Dalland, O. (2018). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. (s. 21-34). Cappelen Damm Akademisk.
- Gotvassli, K., & Skogen, K. (2019). Motivasjon og mestring i en lærende barnehage. I S. Mørreaunet, K. Å. Gotvassli, K. H. Moen, E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 139- 157). Fagbokforlaget.
- Gotvassli. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. (2. utgave.). Universitetsforlaget.
- Hwang, P. & Nilsson, B. (2015). *Gruppepsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.
- Johannesen, R., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, Astrid. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2. opplag.). Fagbokforlaget.
- Kopperud, K. H., & Martinsen, Ø. L. (2016). Motiverende ledelse. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. (s. 138-166). Cappelen Damm Akademisk.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse: hva ligger bak det vi gjør?*. Universitetsforlaget.
- Nerstad, G. L. og Richardsen, A. (2016). Motivasjon og velvære i arbeidslivet. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. (s. 233- 255). Cappelen Damm Akademisk.
- Škerlavaj, M. (2016). Prosocial motivasjon: du blir inspirert av gode gjerninger overfor andre...og deg selv. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. (s. 194- 211). Cappelen Damm Akademisk.
- Skogen, E. og Haugen, R.(2017). Motivasjon og selvbestemmelse. I Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. (red.). *Å være leder i barnehagen*. 2. opplag. (s. 117- 152). Fagbokforlaget.
- Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. (red.). (2017). *Å være leder i barnehagen*. 2. opplag. Bergen. Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utgave.). Universitetsforlaget.
- Sverdrup, T. (2016). Oppfylte og brutte løfter på arbeidsplassen: hvilken innvirkning har den psykologiske kontrakten på medarbeidernes motivasjon? I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. (s. 261- 283). Cappelen Damm Akademisk.
- Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wikipedia contributors. (2023, March 13). Dual process theory. In *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Retrieved 16:02, April 3, 2023, from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Dual_process_theory&oldid=1144395552

7. Informasjon og samtykkeskjema



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Dette samtykkeskjemaet gjenspeiler mine første tanker om motivasjon i barnehagen, der jeg ønsket å undersøke om det fantes motivasjonsmekanismer bak juleengasjement i barnehagen som kunne brukes som en kilde til motivasjon for ansatte resten av året. Likevel fant jeg ut, etter å ha intervjuet fire barnehageansatte, at juletiden ikke var en spesielt motiverende tid, og at jeg derfor måtte justere problemstillingen min.

Vil du delta i bachelorprosjektet

«Hvordan kan pedagogisk leder motivere sine medarbeidere i hverdagen?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt hvor formålet er å få innsikt i hva som skaper motivasjon og engasjement hos barnehageansatte og hvordan den pedagogiske lederen kan bidra til disse prosessene. I dette skrevet gir jeg/vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Ved hjelp av denne bacheloroppgaven skal jeg forsøke å oppnå større forståelse for hvordan den pedagogiske lederen kan motivere sine medarbeidere i hverdagen. Jeg vil forske på hva det er som kjennetegner et miljø som inviterer til medvirkning og hvordan den pedagogiske lederen kan bidra til å skape kollektiv flyt i hverdagen. Jeg tar juletiden i barnehagen som utgangspunkt, da jeg har inntrykk av at det er ekstra mye samhold og engasjement i barnehagen rundt denne tiden.

Foreløpig problemstilling: hvordan kan den pedagogiske lederen styrke motivasjonen hos sine medarbeidere? For å spisse denne problemstillingen har jeg valgt ut disse forskningsspørsmålene:

- Hva kjennetegner et miljø som inviterer til medvirkning?
- Hva er den pedagogiske lederens rolle i skapelsen av kollektiv flyt i hverdagen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg er 4.årsstudent ved Dronning Mauds Minne Høgskole og skal i den forbindelse skrive bacheloroppgave.

Tema for oppgaven er motivasjon. Jeg ønsker å undersøke sider ved arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet som motiverer i hverdagen; hvordan oppleves et miljø som er åpent for medvirkning; hva er det som skaper kollektiv flyt i hverdagen og hvilken rolle den pedagogiske lederen har i dette.

I undersøkelsen ønsker jeg å gjennomføre et halvstrukturert forskningsintervju (du får tilsendt intervjuguiden på forhånd, men det er mulighet for nye innspill i løpet av intervjuet) og at jeg samler inn data ved hjelp av en lydopptaker. Det vil ta deg ca 45- 60 min.

Jeg ønsker å intervju 4 barnehageansatte.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke fram til prosjektets slutt, uten å oppgi noen grunn.

Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg/vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg/vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg/vi behandler opplysningene konfidensielt og alle navn anonymiseres.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data», lagre datamaterialet kryptert.*
- *Du skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.*

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes før september 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres og lydopptaket slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

- Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med prosjektansvarlig ved DMMH, *pedagogikkseksjon, Sølvi Ann Fættan saf@dmmh.no 73805213*

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen,
Elena Mocochein
Prosjektansvarlig

Student

(Veileder)

Sølvi Ann Fættan

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*]. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

Dato:

Siden prosjektet ikke er behandlet av NSD, kan jeg/vi ikke innhente din underskrift. Samtykket blir derfor gitt ved at du krysser av i boksen ovenfor.

8. Intervjuguide

- **Stilling**
- **Utdanning**
- **Samlet arbeidserfaring innen barnehagefeltet**

Hovedspørsmål

- **Når føler du at du får brukt din kompetanse og interesser i barnehagen?**
- **Hvordan blir du motivert av samvær med barn?**
- **Hvordan blir du motivert av relasjoner med medarbeidere?**
- **Hvordan blir du motivert av arbeid med tradisjoner?**
- **Hvordan blir du motivert av pedagogiske samtaler?**
- **Jeg har lagt merke til at det er stort engasjement rundt juleaktiviteter i barnehagen. Hva er dine tanker om dette?**
- **Hva er belønning for deg i jobb-sammenheng?**
- **Hva er det som skaper motivasjon for deg?**

Motivasjon

- **Hva er det som gir deg energi på jobb?**

- Er det noen dager på jobb når du føler deg spesielt energisk?
- Når føler du at du jobber i team?
- Se for deg en god dag på jobb. Hva skjedde da?

Tilhørighet

- Er du knyttet til jobben din?
- Hva er det som gjør at du føler deg knyttet til jobben din?
- Hva er dine tanker rundt tilbakemeldingene på arbeidsplassen din?
- Har du tenkt på hvordan tilbakemeldinger virker på deg?
- Hvor viktig er det å få anerkjennelse på jobb?

Autonomi

- Hvor viktig for deg er det å kunne bestemme selv på jobb?
- Hva oppfatter du er det viktigste målet med jobben din?
- Hva er det som får deg til å arbeide hardt og langsiktig mot mål?
- Hvordan opplever du å få utfordringer på jobb?
- Hva trenger du av din nærmeste leder for å hjelpe deg med å takle utfordringer?

Kompetanse

- Hvordan ser du at den nærmeste lederen verdsetter kompetansen din?
- Ville du beskrive deg selv som kreativ og løsningsorientert på jobb?
- Hvis ja: hvordan får du utnytte det?
- I hvilke situasjoner kjenner du på mestringsfølelse? Kan du utdype?
- Hvor viktig for deg å få tilbakemeldinger på jobb?

Er det noe du vil tilføye?

