

Kandidat nummer: 1340

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg temaet motivasjon og ser på hvordan pedagogisk leder arbeider med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet på avdelingen. Tre informanter blir intervjuet for å få innsyn i deres subjektive opplevelser av begrepet motivasjon. Oppgaven vil drøfte informantenes svar sammen med den utvalgte motivasjonsteorien for denne oppgaven, som er Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Gjennom undersøkelsen kan man se noen forskjeller i informantenes syn på motivasjonsbegrepet. De deler alle en tanke om at vennskap blant ansatte, lytte til hverandre og gi positive tilbakemeldinger er viktig for dem når de tenker på motivasjon. Pedagogisk leder gir i tillegg flere tanker rundt kompetanse og kompetansehevingens betydning for motivasjon i arbeid. Sammen trekker de frem faktorer som vi finner i selvbestemmelsesteorien, som tilhørighet, autonomi og kompetanse. Gjennom informantenes svar i undersøkelsen får vi også sett nærmere på begrepet autonomi og hvordan autonomi gitt fra ledere må inneholde en viss ramme for å bli til motivasjon for de ansatte. Det er valgt å trekke inn teori om anerkjennelse da å motta og gi anerkjennelse kan høre sammen med det å føle tilhørighet til en gruppe. Teori om mestring ble også trekt inn til dette tema da det er viktig å vite hvordan også mestring og mestringserfaringer henger sammen med om en person føler seg motivert og i hvilken grad.

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Sammendrag</b> .....                               | <b>2</b>  |
| <b>1.0 Innledning</b> .....                           | <b>5</b>  |
| 1.1 Problemstilling og bakgrunn for valg av tema..... | 5         |
| 1.2 Oppbygging av oppgaven og avgrensing av tema..... | 5         |
| <b>2.0 Begrepsavklaring</b> .....                     | <b>6</b>  |
| 2.1 Arbeidsmiljø.....                                 | 6         |
| 2.2 Pedagogisk leders rolle.....                      | 7         |
| 2.3 Motivasjon.....                                   | 9         |
| 2.4 Selvbestemmelsesteorien.....                      | 10        |
| 2.5 Autonomi.....                                     | 11        |
| 2.6 Kompetanse.....                                   | 12        |
| 2.7 Mestringstro.....                                 | 13        |
| 2.8 Tilhørighet.....                                  | 14        |
| 2.9 Anerkjennelse.....                                | 14        |
| <b>3.0 Metode</b> .....                               | <b>16</b> |
| 3.1 Datainnsamling gjennom kvalitativt intervju.....  | 16        |
| 3.2 Validitet og relabilitet.....                     | 17        |
| Feilkilder.....                                       | 17        |
| Personvern.....                                       | 17        |
| 3.3 Forskningsetikk.....                              | 18        |
| <b>4.0 Drøfting av empiri</b> .....                   | <b>19</b> |
| 4.1 Arbeidsmiljø.....                                 | 19        |
| 4.2 Pedagogisk leders rolle.....                      | 21        |
| 4.3 Selvbestemmelse og autonomi.....                  | 22        |
| 4.4 Kompetanse og mestring.....                       | 24        |
| 4.5 Tilhørighet og Anerkjennelse.....                 | 24        |
| <b>5.0 Konklusjon</b> .....                           | <b>27</b> |

Kandidat nummer: 1340

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Referanseliste.....</b>                          | <b>29</b> |
| <b>Informant 1 – Pedagogisk medarbeider .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>Informant 2 – Barne og ungdomsarbeider .....</b> | <b>34</b> |
| <b>Informant 3 – pedagogisk leder .....</b>         | <b>39</b> |

## 1. 0 Innledning

Kjernen i alt arbeidet i barnehagen er å gi barna en trygg, omsorgsfull og lærerik hverdag. Ifølge rammeplanen skal barnehagen arbeide med omsorg, danning, lek, læring, sosial kompetanse og språk (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 19). Barnehagen skal arbeide med verdier som blant annet nestekjærlighet, tilgivelse og solidaritet. Den pedagogiske lederen har ansvar for å lede personalet mot rammeplanens krav til barnehagen. Personalet består av en gruppe mennesker med ulike bakgrunn. Lederen må ha kunnskap om hvordan motivere personalet til å skape en best mulig hverdag for barna. Et motivert personal kan tenkes å skape et godt arbeidsmiljø. Et arbeidsmiljø preget av ansatte som trives kan tenkes å ha en effekt på arbeidet gjennom personal som har overskudd til å se barna, lytte til dem og gi omsorg og glede. Dette er noen av rammeplanens føringer for hva barnehagebarns hverdag skal bestå av. I tillegg observerer barna personalets væremåter hver dag i løpet av sine barnehageår. I observasjonene skjer det mye læring. Gjennom observasjonene lærer barna de voksnes handlinger om hvordan man møter medmennesker på. Denne oppgaven skal undersøke hvordan pedagogisk leder kan arbeide for å motivere personalet, slik at dette styrker arbeidsmiljøet i personalgruppen.

### 1.1 Problemstilling og bakgrunn for valg av tema

Problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan kan pedagogisk leder arbeide med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i personalgruppen?*

Denne problemstillingen er valgt for å undersøke motivasjonsbegrepet og for å øke kunnskap om hvordan en pedagogisk leder kan motivere personalet til et arbeidsmiljø som er preget av trivsel og stor arbeidsvilje for en trygg og positiv barnehage med faglig forankring.

### 1.2 Oppbygging av oppgaven og avgrensning av tema

Oppgaven skal ta for seg motivasjonsteorien om selvbestemmelse. I første del vil teori bli presentert. Her vil begrepet motivasjon bli forklart og deretter presenteres selvbestemmelsesteorien. Videre blir begrepene autonomi, kompetanse, mestring, anerkjennelse og tilhørighet trekt frem som en del av innholdet i selvbestemmelsesteorien. I andre del av oppgaven vil funn fra intervjuer av tre informanter bli drøftet i lys av utvalgt teori. Oppgaven avsluttes med en konklusjon på undersøkelsen.

## 2.0 Begrepsavklaring

### 2.1 Arbeidsmiljø

Problemstillingen for denne bacheloroppgaven stiller spørsmål ved hvordan en barnehagelærer kan arbeide med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i personalgruppa. Et arbeidsmiljø består av fysiske forhold som omgir personen på en arbeidsplass, den sosiale omgåelsen av medarbeidere og barn, og det psykiske hos personen som arbeider. Kaufman & Kaufman beskriver ulike positive sider ved det å arbeide. Autonomi, meningsfulle og interessante oppgaver, personlig utvikling og selvrealisering beskrives som positive sider ved arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2020). Arbeidsmiljøet blir også beskrevet av Gotvassli hvor han viser til en studie gjort av Lundestad (Gotvassli, 2013, s. 176). Han hevder at gode relasjoner til medarbeidere og barn, humor og opplevelse av at arbeidet en gjør gir mening er faktorer som styrker trivsel i arbeidet. De overnevnte faktorer er nyttige mål for pedagogen som skal skape et sterkt arbeidsmiljø. Gotvassli viser til Børhaug og Lotsbergs funn hvor motivasjon av personalet synes å være en utfordring i enkelte barnehager. Han hevder at utfordringer kan ligge i at arbeidet ikke gir mening for individet, at man føler seg overarbeidet, kjenner på arbeidspress eller hvordan relasjonen til kollegaer er (Gotvassli, 2013, s. 176). Dette kan ifølge Gotvassli føre til mistrivsel og sykefravær.

I denne oppgaven skal vi rette fokuset mot det psykososiale arbeidsmiljøet i barnehageorganisasjonen. Det vil si at vi skal se på det psykologiske hos individet og de sosiale kvaliteter ved arbeidsmiljøet (Kaufmann & Kaufmann, 2020). Fokuset rettes mot det psykososiale arbeidsmiljøet da dette området vil være relevant når oppgaven videre søker svar på problemstillingen.

I Norge har vi en omfattende arbeidsmiljølov som skal sikre alle ansatte et minimum av rettigheter i et arbeidsforhold. Arbeidet skal være meningsfullt for den ansatte, helsefremmende og ikke minst forsvarlig. Jeg vil nevne noen enkelte paragrafer, men vil vise til loven i sin helhet. Blant annet inneholder arbeidsmiljøloven ansattes rettigheter om helse og sikkerhet, ikke minst det psykososiale arbeidsmiljøet (jfr. § 4-3) som jeg vil komme nærmere inn på senere.

Lovens kapittel 4 - *krav til arbeidsmiljøet*, er i denne setting verdt å bemerke seg.

Arbeidsmiljøloven §4-2.2 gir arbeidstaker rett til å ha en arbeidssituasjon preget av faglig og

personlig utvikling, tilrettelegging, selvbestemmelse og ansvar, variasjon i arbeidet og tilstrekkelig informasjon og opplæring. (Arbeidsmiljøloven, 2005)

Kompetanse, mestring, selvbestemmelse, tilhørighet og anerkjennelse på arbeidsplassen er tema som denne oppgaven vil berøre for å undersøke problemstillingen. Gjennom teoridelen vil oppgaven gå dypere inn i hva tilstedeværelsen av disse ulike begrepene innebærer for den enkelte arbeidstaker.

Ifølge Larsen og Slåtten dannes det seg ofte en flat struktur i barnehager. Dette kan forklares som en kultur hvor alle som jobber i avdelingen i praksis gjør like oppgaver. Dette kan gjøre at lederen «forsvinner» og blir likestilt med andre ansatte i avdelingen. Det kan også føre til at fagspråket kan forsvinne (Larsen & Slåtten, 2017, s. 10). Motsatt til flat struktur er hierarkisk ledelse hvor ledere sitter i ulike nivå, med øverste leder på topp (Irgens, 2021, s. 245).

Arbeidsmiljøet består av organisasjonskultur, som handler om hvilken kultur som råder over en organisasjon. En kultur inneholder felles verdier, mål og antagelser (Bang, 2011, s. 124). I noen organisasjoner kan det utvikle seg subkulturer, som er felles verdier og tanker hos en mindre gruppe av personalet som kan skille seg fra organisasjonens helhetlige ønsker og verdier (Irgens, 2021, s. 288). I barnehagesammenheng kan dette eksempelvis handle om at barnehagen som organisasjon har sine verdier, mens avdelingsvis kan det danne seg subkulturer med verdier som går i andre retninger en det organisasjonen ønsker. Personalet vil bestå av mennesker fra forskjellige kulturer med forskjellige erfaringer, verdier og mål. Disse personene motiveres ulikt for hvorfor de vil arbeide i organisasjonen. Deci og Ryans selvbestemmelsesteori som er motivasjonsteorien denne oppgaven vil omhandle, beskriver menneskets grunnleggende behov på tvers av ulike kulturer. Behov som er felles iboende hos alle mennesker. Før vi tar for oss selvbestemmelsesteorien vil oppgaven først beskrive en pedagogisk leders rolle.

## 2.2 Pedagogisk leders rolle

Pedagogisk leders oppgaver handler om å lede barn og voksne på avdelingen og å samarbeide med instanser rundt barnehageorganisasjonen. I kjernen av det pedagogiske arbeidet ligger arbeidet med barna og det å sikre at innholdet i barnehagelovens formålsparagraf er en del av barnas hverdag (Barnehageloven, 2005). Barnehageloven §1- formålsparagraf, gir retning til pedagogisk leder for hvordan arbeidet skal utføres (Barnehageloven, §1). Rammeplanen

understreker de grunnleggende verdiene barnehagen skal arbeide etter. Dette er verdier som pedagogisk leder må formidle videre til sine ansatte på en måte som motiverer dem, øker deres kompetanse og gir dem en felles forståelse mot et felles mål (Gotvassli, 2013, s. 93). For å motivere og øke personalets kompetanse må lederen kunne bruke sitt faglige skjønn på å tolke kravene som stilles til barnehagen og være villig til å lære bort sin kunnskap til personalet. Pedagogen har ansvar for å gjennomføre tiltak og i tiltakene kunne påvirke personalet med den kunnskapen de behøver. Dette kan gi personalet forståelse for hvorfor de skal bidra mot å arbeide mot akkurat de verdier formålsparagrafen inneholder. Ved å gi personalet ny kunnskap i prosjekter eller tiltak bidrar pedagogisk leder til kompetanseutvikling hos personalet. Pedagogen har ansvar for å skape arenaer for diskusjon og refleksjon med personalet for å kunne lære om ulike tema gjennom dialog (Gotvassli, 2013).

Rammeplanen inneholder verdier som nestekjærlighet, respekt for menneskeverdet og naturen, tilgivelse, likeverd og solidaritet. I tillegg legger rammeplanen blant annet til tillit, respekt, demokrati, likestilling og forhindring av diskriminering i barnehagehverdagen (Kunnskapsdepartementet, 2017). Rammeplanen forankrer dette i blant annet barnehagelovens §§ 1 og 41. Pedagogisk leder har ansvar for å lede personalet slik at alle følger styringsdokumentenes krav. Innenfor personalledelse kommer oppfølging av personalet, eksempelvis deres forhold til tiltak som arbeides med, for å kunne vite om alle ansatte jobber mot samme mål, med samme forståelse. Personalet kan ha ulik grad av motivasjon for arbeidet og pedagogisk leder må vite hvordan en kan påvirke motivasjonen til den enkelte. Pedagogisk leder har mulighet til oppfølging og kartlegging av personalets kompetanse, og i tillegg arbeid med motivasjon under regelmessig veiledninger av personalet. Her kan også refleksjoner mellom pedagogen og personalet bidra til kompetanseutvikling og motivasjon. I arbeidsmiljøet kan det oppstå motsetninger i holdninger, forståelser eller verdier som kan bidra til konflikter på arbeidsplassen. Pedagogisk leder har blant sine oppgaver ansvar for å løse konflikter som oppstår blant personalet. I all veiledning, dialog og konflikthåndtering må lederen ha god kunnskap om kommunikasjon og hvordan ulike kommunikasjonsprosesser kan påvirke dialogen positivt eller negativt. Den relasjonsorienterte ledelse vil være positiv i en situasjon hvor man skal motivere personalet. Kjennskap til kommunikasjonsprosesser er i tillegg viktig i flere situasjoner i barnehagen som eksempelvis foreldresamarbeid. En relasjonsorientert leder er opptatt av det som skjer mellom mennesker og viser interesse for individene (Skogen & Haugen, 2021, s. 43). Relasjonsledelse vil være



betydelig når man anerkjenner personalet for sitt arbeid fordi denne ledelsestilen har et positivt menneskesyn og setter fokus på å se og bekrefte den enkelte (Skogen & Haugen, 2021, s. 43). En slik måte å møte ansatte på tilfredsstiller individets behov av tilhørighet, som er et av de tre grunnleggende psykologiske behovene ifølge selvbestemmelsesteorien. De to andre grunnleggende psykologiske behovene, autonomi og kompetanse vil bli beskrevet senere i oppgaven.

Pedagogisk leder har alltid ansvar for å begrunne sitt arbeid i rammeplanen og barnehageloven (Gotvassli, 2013, s. 70). For å kunne forvalte det samfunnsmandatet pedagogen har må hun bruke sin faglige kunnskap, etiske refleksjon og profesjonelle skjønn i arbeidet med barn og i tolkning av kravene som stilles til barnehagen fra styringsdokumenter (Hennum & Østrem, 2016, s. 10). Ledelse av personalet skal skje gjennom tilrettelegging, initiering og ledelse av utviklingsarbeid for å hele tiden utvikle seg sammen med personalet mot nye læringsmål (Gotvassli, 2013, s. 71). Pedagogisk leder må være endringsvillig, for å hele tiden kunne oppdatere seg og personalet på endringer som skjer i samfunnet eller nye krav fra rammeplanen. For å kunne få med seg hele teamet på en positiv måte må lederen kunne påvirke motivasjon, læring og kunnskap hos sine medarbeidere (Gotvassli, 2013, s. 71). Kunnskapen påvirkes gjennom bevisstgjøringsprosesser sammen med personalet. Dette kan gjøres ved å øke kunnskap om organisasjonens verdigrunnlag og hvordan den hører sammen med de ulike aktiviteter som gjennomføres i barnehagehverdagen (Gotvassli, 2013, s. 72). Ifølge Gotvassli skal barnehageorganisasjonen være en lærende organisasjon (s. 72). Gjennom å oppdatere seg faglig, være endringsvillig, ha vilje til å lære bort og sette i gang læringsprosesser med personalet bidrar pedagogisk leder til å jobbe som en lærende organisasjon (Gotvassli, 2013, s. 72).

## 2.3 Motivasjon

Kaufman og Kaufman definerer begrepet motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål*» (s. 113). Alle mennesker er født med grunnleggende behov. Behov som må tilfredstilles for å kunne ha det bra med oss selv. Ifølge skogen og Haugen er våre grunnleggende behov sult, tørst, behov for økonomisk trygghet og behov for sosialt samspill med andre mennesker. Motivasjon er samlebegrepet som omfatter alle de ulike stegene som skal til fra et av behovet vekkes og til behovet er tilfredsstilt og redusert (Skogen & Haugen, 2021, ss. 113-114). Skogen og Haugen viser til et eksempel hvor det først vekkes et

tørstbehov hos en person, som fører til en drivkraft som får personen til å gjøre en målrettet handling for å tilfredsstille behovet. Etter at aktiviteten er utført, reduseres tørstbehovet. Behovet kan vekkes av insentiver (ytre ting som motiverer) eller indre motivasjon som vil si at interessen for aktiviteten vekkes i av egen interesse. Hvor mye mennesket anstrenger seg vil komme an på hvor sterk styrken er på motivet, hvor stor forventning man har til å lykkes og hvor stor verdien av aktiviteten vil bli for personen når en når mål (Skogen & Haugen, 2021, s. 116).

Teorier om motivasjon skiller mellom to ulike former for motivasjon, indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er når menneskets motivasjon vekkes av insentiver som kan bestå av belønningen man får for et arbeid, som lønn, ros eller annen positiv tilbakemelding man får av leder eller kollegaer (Skogen & Haugen, 2021, ss. 113-114). Den ytre motivasjon er det som vekker menneskets drivkraft for en handling fra utsiden. Den indre motivasjonen kommer om en persons drivkraft vekkes på grunn av egen interesse for en aktivitet. En egen interesse for en aktivitet skapes dersom en person føler seg kompetent nok for aktiviteten og at den har en grad av selvbestemmelse til aktiviteten. Disse formene for motivasjon kan ifølge Skoge og Haugen både virke hver for seg og noen ganger sammen (s. 129).

Det finnes flere ulike teorier som beskriver motivert atferd. De ulike teoriene tar for seg ulike måter mennesket blir motivert på. Denne oppgaven vil ta for seg Edward Deci og Richard Ryans selvbestemmelsesteori som er den teorien jeg ser som mest relevant for å belyse min problemstilling. I Kaufman og Kaufmans innledning til motivasjonsteorier poengteres det at motivasjonsteoriene ikke er konkurrerende mot hverandre, men utfyller hverandre og kan fungere som biter i et stort puslespill (s. 114).

## 2.4 Selvbestemmelsesteorien

Edward Deci og Richard Ryan har utviklet en motivasjonsteori som de kaller Self-Determination Theory, oversatt til norsk heter den selvbestemmelsesteorien. Denne teorien setter søkelys på menneskets frihet til å ta egne valg og indre motivasjon som viktige element til motivasjon (Einarsen & Martinsen, 2017, s. 109). Ifølge Deci og Ryan inngår tilhørighet, autonomi og kompetanse i denne motivasjonsteorien, som bidrar til å gi energi og retning til den indre motivasjonen (Skogen & Haugen, 2021, s. 128). Disse tre behovene er de som

legges til grunn for indre motivasjonen. Med selvbestemmelsesteorien forsøker Deci og Ryan å finne svar på hvordan ytre motivasjon kan bli til indre motivasjon (Skogen & Haugen, 2021, s. 128).

## 2.5 Autonomi

Autonomi er ifølge Nerstad og Kuvaas et psykologisk behov som handler om mennesket behov for å føle valgfrihet i en situasjon hvor det er mulighet for at de kan bestemme selv (Einarsen & Martinsen , 2017, s. 93). De beskriver autonomi som når våre egne interesser og ønsker er det som styrer om vi velger å gjøre en handling. Motsetning til autonomi er om personen blir kontrollert. Eksempelvis hvis valget til personen blir tatt bort, og en handling blir pålagt av andre hvor man må handle eller tenke på andre måter en vi selv ønsker (Einarsen & Martinsen , 2017, s. 93). Når man handler med autonomi kan man kjenne en indre interesse, glede i utførelsen og verdi i selve aktiviteten fordi valget ligger forankret i oss selv (Skogen & Haugen, 2021, s. 129).

Ytre motivasjon er det som kan gi en følelse av kontrollert handling (Skogen & Haugen, 2021, s. 133). Dette fordi belønningen (lønn, ros eller andre goder fra det ytre) vil være det eneste som påvirker motivasjonen til en handling. Jo mer en person føler at den selv har valgt handlingen, og at han er årsaken til aktiviteten, jo mer selvbestemmelse ligger det i aktiviteten og den indre motivasjon økes ifølge Deci og Ryan (Skogen & Haugen, 2021, ss. 128-129). Større indre motivasjon til en handling eller arbeidsoppgave har betydning for at mennesket ofte vil yte det lille ekstra i en denne tilstanden en om personen er ytre motivert (Skogen & Haugen, 2021, s. 129). Et motivert personale vil bidra til et positivt sosialt arbeidsmiljø og det vil ha det bra med seg selv på arbeid. Dersom mange opplever det slik kan det ifølge Skogen og Hugen føre til en «drakultur» i arbeidsmiljøet og en organisasjonskultur bestående av engasjert og positivt personale (Skogen & Haugen, 2021, s. 142).

Ifølge Deci og Ryan må de tre grunnleggende psykologiske behov tilfredsstilles for at mennesker skal fungere på best mulig måte og kunne være motiverte. Tilhørighet, kompetanse og autonomi. Deci og Ryan skiller mellom fysiske behov som kan gi motivasjon (det ytre) og indre behov som kan gi motivasjon. De fysiske behovene er utenfor individet, de indre behovene kommer av et ønske om å utforske og mestre en aktivitet. Indre og ytre

Kandidat nummer: 1340

motivasjon er det som ifølge Deci og Ryan setter i gang et ønske eller en drivkraft om å utføre en handling (Skogen & Haugen, 2021, s. 128).

Det indre behovet i mennesket vekkes av en lyst eller en interesse for å utføre en aktivitet. Den eneste forsterkningsbetingelsen til aktiviteten er kun en glede for utførelsen av aktiviteten (Skogen & Haugen, 2021, s. 129). Skogen og Haugen beskriver lønn som en ytre faktor som påvirker menneskets motivasjon til arbeid, men de beskriver også anerkjennelse og ros fra leder eller medarbeidere som motivasjon som kommer fra det ytre (Skogen & Haugen, 2021, ss. 128-129). Ytre og indre motivasjon kan ifølge skogen og haugen også virke sammen. Anerkjennelse fra en person eller fellesskapet på jobben er en ytre motivasjon. Denne motivasjonen kan bli til indre motivasjon ved at personen ser frem til og har en indre lyst til å delta i aktiviteter eller i arbeid på grunn av dette ytre fellesskapet (Skogen & Haugen, 2021, s. 128).

Den indre motivasjonen er den som gir størst energi og kraft til en arbeidsutførelse, og er den motivasjonen man i størst grad ønsker å arbeide for. Ifølge Deci og Ryan presterer personer som er indre motivert bedre enn de som blir kontrollert. De arbeider mer engasjert og har det bedre med seg selv når de arbeider fra indre motivasjon.

Deci og Ryan trekker også inn internaliseringsbegrepet til den ytre og indre motivasjonen. Internaliseringsbegrepet handler om at mennesker kan ta noe som opprinnelig er ytre motivasjon og internalisere den til sitt eget. Skogen og Haugen trekker inn eksempel på internalisering hvor en medarbeider påvirkes av lederens verdier og holdninger og gjør disse til sine egne. Dette gjør at en person kan føle seg selvbestemmende i noe som i utgangspunktet var ytre motivert. I en internaliseringsprosess identifiserer personen seg med det som var ytre motivert, internaliserer det og føler derfor en selvbestemmelse i at personen selv velger denne holdningen eller verdien (Skogen & Haugen, 2021, s. 129).

## 2.6 Kompetanse

Kompetanse er ifølge Skogen og Haugen en indre motivasjon. Dette mener de fordi en person føler en indre interesse for en oppgave hvis den selv vurderer seg som kompetent nok til å utføre oppgaven (Skogen & Haugen, 2021, s. 126). Robert W. White definerer begrepet kompetanse som «*et individs mulighet eller kapasitet til å mestre omgivelsene*» (Skogen &

Haugen, 2021, s. 126). Han ser på kompetanse som en samlebetegnelse for tre sentrale behov mennesker har som bidrar til å tilfredsstille de indre behovene. De tre behovene Robert W. White mener inngår i kompetansebegrepet er utforskningsbehov, mestringsbehov og aktivitetsbehov (Skogen & Haugen, 2021, s. 127). Disse tre behovene handler om mennesket i handling med de ytre omgivelsene. Det handler om hvordan mennesket har et behov for å utforske miljøet rundt seg, mestre omgivelsene og å være i aktivitet. Når mennesket tilfredsstiller disse behovene, øker det sin kompetanse fordi det har dannet seg ny kunnskap gjennom å tilfredsstille disse tre behovene. Kompetansen kan mennesket senere ta i bruk i nye oppgaver det møter på (Skogen & Haugen, 2021, s. 127).

Kompetanse kan videre føre til indre motivasjon. I en utfordring kjenner mennesket på tilstrekkelig kompetanse og har god mestringserfarig med tidligere oppgaver som fører til at den indre motivasjonen for oppgaven vekkes. Følelse av kompetanse er situasjonsavhengig, som vil si at mennesket kan føle seg kompetent i en situasjon, avhengig av hvilken grad det har utforsket og mestret tidligere lignende situasjoner. I noen situasjoner kan man derfor føle seg mer kompetent en andre. Skogen og Haugen legger derfor til viktigheten i å kjenne til hva den enkelte i personalet har av tidligere kompetanse for å kunne tildele arbeidsoppgaver som personalet kan utvikle mestringserfaringer i (Skogen & Haugen, 2021, s. 127). I stortingsmeldingen legger regjeringen stor vekt på viktigheten i å heve ansattes kompetanse i arbeid med barn. Dette for å kunne gi barnehagebarn og skolebarn det tilbudet de har krav på og utvikle kvaliteten på tilbudet. Stortingsmeldingen fremhever også pedagogisk leders rolle i kompetanseutviklingen til de ansatte som skal skje gjennom utviklingsarbeid og hvor pedagogen tilrettelegger for en delingskultur (Stortingsmelding nr.6).

## 2.7 Mestringstro

I arbeidet med å lede, tildele arbeidsoppgaver og motivere medarbeidere er det viktig å vite hvordan mestringstroen hos en person vil være individuell. Mestringstro er en subjektiv opplevelse. En oppgave som oppfattes som lett å gjennomføre for en person kan virke umulig for en annen (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 125). Mestringsfølelsen vår er noe vi bygger opp gjennom hele livet. Skogen og Haugen beskriver hvordan man som barn erfarer det å bli vurdert på sine handlinger av sine omsorgspersoner (Skogen & Haugen, Motivasjon og selvbestemmelse, 2021, s. 117). Omsorgspersonene definerer hvilken standard for oppførsel

og handlemåte barna skal ha i ulike situasjoner og vurderer barna ut fra dette. Ifølge Haugen og Skogen etableres det på denne måten mestringsmotiv eller mestringsangst hos barnet ut fra om responsen de får på sine handlinger er av positiv eller negativ karakter. Mestringsmotiv kommer av positiv respons som fører til at barnet søker etter en slik suksess. Mestringsangst kommer av negativ respons på sine handlinger. Denne negative responsen utvikler en frykt for å feile, en liten tro på at en kan mestre oppgaven og gir derfor en mestringsangst for den aktuelle oppgaven (Skogen & Haugen, 2021, s. 117). Kaufman og Kaufman understreker også at det å tro på at en evner å mestre en situasjon alltid gjelder en bestemt oppgave (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 256). Troen avhenger av tidligere subjektive erfaringer av å lykkes i lignende situasjoner eller ikke (Skogen & Haugen, 2021, s. 117).

## 2.8 Tilhørighet

Deci og Ryan påpeker tilhørighet som et av de tre grunnleggende psykologiske behovene mennesket har. Dette behovet handler om at mennesker trenger relasjoner til andre mennesker og trenger å føle tilknytning til andre. Dette skjer gjennom å bli sett, hørt og føle seg betydningsfull i relasjoner med andre (Skogen & Haugen, Motivasjon og selvbestemmelse, 2021, s. 129). Mennesket har også behov for å ta vare på andre mennesker rundt seg og å føle at de hører til og blir verdsatt i et fellesskap. For å få personer indre motivert må pedagogisk leder skape omstendigheter slik at hun støtter personalets grunnleggende psykologiske behov. Et indre motivert personale vil igjen påvirke arbeidsmiljøet i en retning mot trivsel og velvære. I neste avsnitt vil oppgaven belyse begrepet anerkjennelse som også vil gå inn på menneskets behov for å føle tilhørighet i fellesskap og bli sett og hørt av mennesker rundt seg.

## 2.9 Anerkjennelse

Axel Honneth er en tysk teoretiker som er kjent for sin teori om anerkjennelse. Han mener anerkjennelse er et naturlig behov alle mennesker har og søker etter (Pettersen & Simonsen , 2015, s. 20). Honneth bygger videre på teorier fra blant andre George Herbert Mead, som mente at vi ser oss selv gjennom menneskene rundt oss. Mennesker ønsker å bli sett og lagt merke til (Skogen & Haugen, 2021, s. 129). Mennesker utvikler identiteten sin gjennom intersubjektive prosesser, hvor vi danner oss holdninger til oss selv basert på hvordan andre mennesker møter oss (Pettersen & Simonsen , 2015, s. 22). Honneth tar i bruk det intersubjektive perspektivet og viser med dette at en gjensidighet i dialogen er viktig for at

anerkjennelse skal finne sted. Derfor er interaksjoner med andre mennesker viktig for oss, slik at vi skal kunne utvikle vår personlige identitet gjennom møter med andre. Gjennom anerkjennelsen vi får i interaksjoner med andre mennesker utvikler vårt selv bilde seg ved at vi skaper tillit til oss selv, respekt til oss selv og selvaktelse (Pettersen & Simonsen , 2015). Dette bygges opp gjennom ulike opplevelser man får av anerkjennelse i ulike områder i livet.

Honneth skiller mellom tre ulike sfærer hvor anerkjennelse i et menneskets liv skjer. Disse tre områdene avgrensner han til privatsfæren, den rettslige sfæren og den solidariske sfæren. På grunn av begrenset antall ord i oppgaven kan vi ikke gå i dybden på disse ulike sfærene. Kort beskrevet handler de ulike sfærene om hvordan individet opplever anerkjennelse i ulike arena i livet gjennom primærpersoner, stat og samfunn, og ulike fellesskap hvor mennesker blir anerkjent som en del av fellesskapet. Denne siste sfæren, den solidariske, er den jeg ønsker å koble til arbeidsmiljøet og det å føle tilhørighet til arbeidsplassen. I denne sfæren kommer anerkjennelse gjennom at mennesket får være en del av et fellesskap og hvor fellesskapet verdsetter individets innsats i en gruppe. Eksempel på denne sfæren kan være fellesskap som arbeidsplassen. Anerkjennelsen i fellesskapet gir følelse av tilhørighet i gruppen og å bli verdsatt av gruppen. Måten personene i fellesskapet møter individet på kan bidra til å fremme personens selvverd (Pettersen & Simonsen , 2015, s. 29).

Å bli anerkjent for sin innsats i fellesskapet er viktig for individet i denne sfæren og kan knyttes opp mot det som tidligere er blitt nevnt i oppgaven, om at alle mennesker har behov for sosial tilhørighet (Pettersen & Simonsen , 2015, s. 26).

Anerkjennelse handler om å se og lytte til det unike i hvert menneske, å godta at alle er forskjellige og at alle meninger og synspunkt hos personer er betydningsfulle (Pettersen & Simonsen , 2015). Pettersen og Simon hevder at det å anerkjenne er en måte å se andre mennesker som likeverdige med like rettigheter, men at vi samtidig ser andre mennesker som noen som også er individuelt forskjellige fra hverandre (Pettersen & Simonsen , 2015, s. 24). Anerkjennelsen man får fra andre har stor betydning for hvordan man opplever seg selv som menneske, og mangel på anerkjennelse som ifølge Pettersen og Simonsen blir krenkelse, kan komme til å skade individets identitet (Pettersen & Simonsen , 2015, s. 16). Honneth og Charles Taylor ser på anerkjennelse som et behov alle mennesker har for å elske, og det å bli elsket (Pettersen & Simonsen , 2015, s. 24). Anerkjennelse fra nære omsorgspersoner danner grunnlaget for hvordan man møter andre mennesker senere i livet (Pettersen & Simonsen ,

2015, s. 24). På en arbeidsplass vil anerkjennelse av hverandre være av stor betydning for individets personlige utvikling, trivsel og motivasjon til arbeidet.

## 3.0 Metode

### 3.1 Datainnsamling gjennom kvalitativt intervju

Ifølge Dalland kan metode forstås som måten man velger å gå frem på for å fremskaffe en type informasjon eller kunnskap, eller for å løse et problem. Ulike problemer og tematikker krever ulike tilnærminger for å kunne belyses (Dalland, 2020, s. 53).

Gjennom min problemstilling ønsker jeg å undersøke og få innsikt i hva det er som motiverer personalet i hverdagen og hvordan pedagogisk leder arbeider med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet blant personalgruppen. Jeg ønsker å få innsikt i personalets egne opplevelser, tanker og erfaringer med begrepene motivasjon og arbeidsmiljø.

Jeg har valgt kvalitativt forskningsintervju som metode for å fremskaffe informasjon som best kan belyse min problemstilling. Det kvalitative intervjuet som metode har sine fordeler i at det fanger opp intervjupersonens meninger og opplevelser rundt et tema (Dalland, 2020, s. 53). I min oppgave ønsker jeg å skape forståelse for hvordan personalet erfarer begrepet motivasjon, forståelse som jeg kan ta med meg videre i en stilling som pedagogisk leder (Dalland, 2020, s. 67). Personalets opplevelser av begrepet motivasjon er subjektivt og derfor mener jeg det kvalitative intervjuet er en riktig metode for å få større forståelse av deres opplevelser av tema. Ifølge Løkken og Søbstad gir det kvalitative intervjuet en mulighet til å se helheten i de ulike delene av mennesket (Løkken & Søbstad, 2006, s. 35). Gjennom mitt kvalitative intervju vil jeg stille spørsmål rundt individets subjektive opplevelse av motivasjons-begrepet, og også utenfor individet, hvordan hun opplever det å bruke begrepet med andre. Vi går også inn på barnehagen som helhet og om motivasjon burde fått større fokus i barnehagen. Motsatt til kvalitativt intervju kan man bruke kvantitativ metode for å fremskaffe kunnskap som er tallfestet og målbart (Dalland, 2020). Motivasjon er et begrep som oppleves ulikt. En metode som måler og søker etter tall vil derfor ikke være egnet for å belyse min problemstilling.



### 3.2 Validitet og reliabilitet.

Krav til validitet og reliabilitet handler om at data som samles inn skal være relevante for problemstillingen og ha troverdighet. Validitet handler om relevans og gyldighet (Dalland, 2020, s. 43). Data som samles inn, skal ha relevans for problemstillingen og gyldighet opp mot det en ønsker å undersøke. Reliabilitet forteller om påliteligheten og handler om at målinger gjennomføres riktig og at ulike feil som kan oppstå under datainnsamlingen skal angis (Dalland, 2020, s. 43).

### Feilkilder

Jeg kommer til intervjuet med egen førforståelse for temaet. Det tillates ikke til lydopptak av intervju. Av den grunn må det noteres svar fortløpende og på en slik måte at ikke kontakten med intervjuperson mistes. Erfaring fra første intervju viser at det var utfordrende å notere fort nok. En feilkilde kan oppstå i det jeg noterer ned stikkord om det jeg oppfattet som mest relevant for min oppgave. Dette kan innebære at jeg kan overse noe som burde vært notert ned som relevant svar til min oppgave (Dalland, 2020, s. 109). Under andre og tredje intervju forsøkte jeg å stille mer forberedt med utfordringen i tankene. Jeg var innstilt på å bruke nødvendig tid for å få informantenes hele svar. Før intervjuet gjorde jeg de oppmerksom på at jeg kom til å notere fordi lydopptak ikke var tillatt. Informantene viste stor forståelse for dette.

Etter intervjuene analyserte jeg datamaterialet med det samme. Jeg sorterte datainnsamlingen i ulike temaer. Dette gav en oversikt over hvilke tema som kom opp og hvor mange ganger de ble nevnt. Temaene vil gjennom oppgaven bli nevnt.

### Personvern

For å overholde taushetsplikt vil informantene bli omtalt som informant 1, 2 og 3. Alle informantene jobber på samme avdeling, med aldersgruppen 0-3 år. Jeg kontaktet selv barnehagen og spurte om de var villige til å la seg intervjuet til min undersøkelse. For å få ulike perspektiver på motivasjon og arbeidsmiljø ønsket jeg å intervju informant med ulik stilling og utdanning. Tre personer sa seg villig til å delta. En Pedagogisk medarbeider, en barne- og ungdomsarbeider og en pedagogisk leder. Alle informantene ble intervjuet hver for seg. Dette fordi at jeg ønsket at de i minst mulig grad skulle påvirke hverandres svar.

### 3.3 Forskningsetikk

Etikk dreier seg om læren om hva som er rett og hva som er galt. For denne oppgaven vil etikken omhandle hvordan jeg som forsker behandler mine informanter, og hvordan jeg behandler data og personopplysningene (Dalland, 2020, s. 167). Som student er det viktig å være ydmyk til informantenes villighet til å delta i forskningen. Mest av alt hjelper deres deltakelse i prosjektet til ny kunnskap og lærdom jeg kan ta med meg videre som yrkesutøver. Informantene skal derfor føle seg ivaretatt både gjennom datainnsamlingen (intervjuet), og gjennom informasjon om oppgaveprosessen slik at de har tillit til hvordan jeg som forsker vil behandle informasjonen de gir.

Før intervjuet fikk mine informanter tilsendt samtykkeskjema for hverdagspraksiser og en intervjuguide. De var positive til å få intervjuguiden og fikk på denne måten sette seg inn i temaer jeg hadde tenkt å stille spørsmål om. De utrykte at de etter å lest kjente et større engasjement for tema vi skulle snakke om. Informantene fikk også tilsendt samtykkeskjema for hverdagspraksiser. Denne inneholdt alt informasjon om forskningsprosjektet. Dokumentet informerte også om personvern, hvordan opplysningene informanten gir oppbevares og brukes, anonymisering av opplysninger, og informantens rettigheter. Dette dokumentet hadde jeg også med i papirform på intervjuet. De ble gitt anledning til å lese dokumentet på nytt og stille spørsmål. Deretter signere samtykke før intervjuet startet. På denne måten sørget jeg for å ivareta informantens personvern.

## 4.0 Drøfting av empiri

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funn fra datainnsamling og drøfte disse i lys av utvalgte begreper som er blitt presentert i oppgavens teoridel. Informantene vil bli omtalt som informant 1,2 og 3, for anonymisering av informantene. De ulike informantene arbeider som:

- Informant 1 = Pedagogisk medarbeider
- Informant 2 = Barne og ungdomsarbeider
- Informant 3 = Pedagogisk Leder

### 4.1 Arbeidsmiljø

I teoridelen har vi sett at et godt arbeidsmiljø styrker trivsel på arbeidsplassen, øker motivasjon til arbeid og minsker personalets sykefravær og gjennomtrekk. I intervjuet ble informantene spurt om å beskrive hva de tenkte når de hørte begrepet arbeidsmiljø. Informant 1 og 2 trakk frem ord som trivsel på arbeidsplassen, arbeidsmoral, godt samarbeid, imøtekommende kollegaer og respekt for hverandre. Informant 3 beskrev hennes tanker om arbeidsmiljø som samspill og relasjoner med kollegaer. Hun mente at dette spesielt var gjeldene i en barnehage hvor personalet arbeider tett på hverandre. Hun sa: «*Godt arbeidsmiljø handler om gode dialoger, høre på hverandre, komme til en enighet. Ha felles forståelse for begreper og ting vi gjør ...*». De viktigste faktorene for godt arbeidsmiljø for alle informantene ser ut til å handle om det relasjonelle. Informantene nevner ikke noe om det fysiske miljøets betydning, men heller at det som skjer mellom mennesker på arbeidsplassen er av stor betydning for godt arbeidsmiljø. Dette kan bekrefte det Gotvassli hevder er positive sider ved arbeidslivet, som det å ha gode relasjoner til barn og medarbeidere, humor og at arbeidet gir mening (Gotvassli, 2013, s. 176). Informant 3 nevner felles forståelse for begrep og arbeidet de gjør. Dette kan forstås som å omhandle kompetanse og en annen positiv side ved arbeidslivet som Gotvassli og også Kaufman og Kaufman beskriver, nemlig det å oppleve at arbeidet gir mening og det å utvikle seg personlig. Gjennom å skape felles forståelse med kunnskapsdeling slik pedagogisk leder er pliktet å gjøre, utvikler personalet sin kunnskap og de ser verdien og meningen i arbeidet de utfører. Det å arbeide sammen med felles forståelse hjelper personalet å unngå mistriivsel og øker trivsel fordi de styrker sin kompetanse og ser en mening med arbeidet de gjør. I tillegg kan det tenkes at dette skaper fellesskap gjennom felles verdier.

Informantene ble stilt spørsmål om hva de mente var utfordrende med å motivere andre ansatte. Et svar som var felles hos alle informantene var at hvis kjemien med en ansatt ikke var bra så var det også vanskelig å motivere eller å bli motivert av denne personen. Informant 3 beskrev det som en utfordring ved motivasjon at vi alle er subjekter og derfor lar oss motivere ulikt. På grunn av dette måtte hun tilpasse seg i forhold til hvilken person hun skulle forholde seg til. Informant 2 og 3 svarte i tillegg at andres dårlige dager eller deres dårlige dager kunne være en utfordring når de skulle motivere hverandre. Informant 1 beskrev koronapandemien som for henne var en årsak til utfordring med å motivere personalet. Hun svarte: «... på grunn av korona har det vært vanskeligere å se de andre kollegaene på de andre avdelingene. Det har vært lettere å motivere på egen avdeling. Det har også vært fokus på at voksne ikke skal stå å prate sammen når vi er ute.. Da mister man litt tid til å bli kjent også». Gotvassli peker på Lundestads faktorer som styrker trivsel i arbeidet, hvor gode relasjoner til medarbeidere og humor er to av de fire faktorer som blir nevnt (Gotvassli, 2013, s. 176). Dette kan tolkes som at de gode relasjoner som ifølge teori og informantenes svar er viktige for personalet å ha på sin arbeidsplass, ble noe redusert under pandemien og kan ha utfordret motivasjonen til personalet. Det kan stilles spørsmål ved hvordan dette har påvirket det helhetlige arbeidsmiljøet i organisasjonen, og om det har bidratt til at det lettere dannes subkulturer i organisasjonen. Informantene forteller at de arbeider mest med motivasjon på egen avdeling. Informant 3 meddeler i tillegg at hun savner motivasjon fra sine ledere og at de blir overlatt til å motivere seg selv på egen avdeling.

I starten av intervjuet ble informantene stilt spørsmål om hvor lenge de hadde jobbet i barnehagen. Informantenes svar var 10, 8 og 7 år på denne småbarnsavdelingen. Svaret til informantene kan tyde på lite utskiftning i deres avdeling og kan tolkes mot at deres metoder for å motivere hverandre og ivareta hverandre på jobb har skapt vennskap og lite gjennomtrekk på avdelingen. Disse metodene informantene tar i bruk er de samme vi ser i selvbestemmelsesteorien. Gjennom svarene beskriver de vennskap på avdelingen. Vennskapet kan tenkes å gjøre det lettere å kjenne til hverandres begrensninger og muligheter. Det kan også tenkes å føre til at gjennom å kjenne hverandre utvikler man og utnytter man individenes kompetanse. Slik som informant 3 også beskrev i intervjuet, hvor hun forklarte at på deres avdeling brukte de hverandres styrker. Å bruke hverandres kompetanse kan styrke kvaliteten på avdelingen. Lundestads faktorer som styrker trivsel på arbeidsplassen, (gode relasjoner til

medarbeidere og barn, humor, arbeid som gir mening) kan gjennom informantenes svar tenkes å være til stede på denne avdelingen og se ut til å skape trivsel i dette arbeidsmiljøet (Gotvassli, 2013, s. 176).

## 4.2 Pedagogisk leders rolle

God ledelse vil motivere personalet til å yte sitt beste, noe som videre fører til økt trivsel på arbeidsplassen. Informantene ble stilt spørsmål om hva god ledelse innebærer for dem.

Informant 2 gav svaret: *«noen som er flink til å holde seg nøytral i alle parter. En som er en god støtte og er oppmuntrende. En som respekterer alle og er imøtekommende»*.

Informant 3 svarte: *«Å være god til å lytte, imøtekommende og endringsvillig. Og så er det viktig for meg å ha en leder som er presis, faste rammer, men er fleksibel innenfor de faste rammene. Når jeg skal gå til min leder så vil jeg at lederen min skal kunne gi meg gode svar. At jeg kan stole på at lederen min er faglig sterk å kan svare på de spørsmålene som jeg har å komme med ...»*. Vi kan se i informantenes svar at de som subjekter verdsetter noen ulike kvaliteter for god ledelse. De verdsetter begge en imøtekommende leder, men informant 2 ser ut til å vektlegge kvaliteter i det relasjonelle mer. Informant 3 vektlegger også et behov for en faglig sterk leder som kan gi faglig påfyll og hjelp. Dette kan være fordi hun har et ønske om å stadig kunne videreutvikle sin kompetanse. Sett ut fra selvbestemmelsesteorien kan dette handle om behovet for kompetanseutvikling og det å mestre sine omgivelser (Skogen & Haugen, 2021, s. 126). Kanskje er årsaken til at informantene ser noe ulikt på god ledelse ligger i at det stilles ulike krav til deres roller i personalgruppen hvor de har ulik forventning til arbeidet de utfører. Kanskje kan de også ha ulike mestringserfaringer og har dermed ulikt motivasjonsbehov fra sin leder. Dette kan ta oss tilbake til teoridelen om relasjonsledelse. Lederens rolle må være å tilpasse seg til og se og bekrefte den enkelte (Skogen, 2021, s. 43). Dette kunne informant 3 fortelle i intervjuet om hvordan hun i praksis måtte tilpasse seg hver enkelt når hun skulle motivere personalet.

Informant 1 og 2 beskriver en god leder som støttende, oppmuntrende, god til å lytte og imøtekommende. Dette er kvaliteter som i teorien kan ses i sammenheng med relasjonsledelse som Skogen beskriver, hvor lederen har et positivt menneskesyn (Skogen, 2021, s. 44). I tillegg beskriver informant 3 et ønske om en leder som er faglig sterk som kan svare på de spørsmål hun måtte ha. Pedagogisk leder har ifølge Gotvassli et ansvar om å utvikle sin og personalets kompetanse i takt med hvordan samfunnet og rammeplanens krav til barnehagen

forny seg (Gotvassli, 2013, s. 72). Som nevnt i teoridelen gjøres dette aktivt gjennom kunnskapsdeling i tilrettelegging, initiering, ledelse av utviklingsarbeid og personalveiledning hvor man sammen kan drøfte og reflektere (Gotvassli, 2013, s. 71). For å få til dette må lederen være faglig sterk, slik som informant 3 uttrykker hennes syn på hva god ledelse innebærer. Informant 3 beskriver også det samme som Gotvassli forklarer med begrepet autonomi i en organisasjon. Ifølge Gotvassli vil ikke autonomi på arbeidsplassen si at man har full frihet til å gjøre hva man vil, men at innenfor faste rammer kan man velge sine handlingsmuligheter for å oppnå organisasjonens ulike mål og forpliktelser (Gotvassli, 2013, s. 191). Informant 3 beskriver god ledelse som at faste rammer er til stede. Kanskje vil «fleksibel innenfor faste rammer» kunne tolkes som at lederen er fleksibel for hennes autonomi innenfor lederens gitte oppgaver. På denne måten kan hun få motivasjon gjennom autonomi, kompetanse og følelse av tilhørighet gjennom en imøtekommende og oppmuntrede leder.

### 4.3 Selvbestemmelse og autonomi

Ifølge selvbestemmelsesteorien er autonomi et viktig element (Einarsen & Martinsen, 2017, s. 109). Et motivert personal gir en positiv holdning til arbeidet og øker ytelsen i arbeidsoppgavene (Skogen & Haugen, 2021, s. 142). I teoridelen har vi sett at følelsen av å bestemme selv gir en indre motivasjon for oppgaven og styrker jobbytelsen. Informant 3 er pedagogisk leder på avdelingen. I intervjuet forteller hun hvordan hun jobber med å styrke arbeidsmiljøet på avdelingen sin. Hun forteller at hun gjør dette ved å inkludere personalet i det pedagogiske arbeidet og at hun ser på det som viktig at personalets meninger blir hørt. Hun trekker frem flat struktur som viktig for henne for å inkludere personalet. Kanskje kan det tenkes at flat struktur har sine fordeler ved å gi ansatte mer selvbestemmelse i arbeidet de utfører. Ulempen med flat struktur kan vi se i Larsen og Slåttens artikkel som ble trekt frem i teoridelen. Flat struktur kan ifølge Larsen og Slåtten bidra til at pedagogiske ledere mister fagspråk og at det dannes en likhetskultur (Larsen & Slåtten, 2017, s. 10). Kanskje kan dette igjen skape problemer når lederen noen ganger må stå frem i lederrollen og ta valg i personalledelsen.

Informant 3 forklarer hvordan hun tidligere brukte plantid til å motivere personalet. Dette var før plantiden ble endret til pedagogisk medarbeider møter. «Plantiden var viktig for

*medarbeiderne. Da kan du gi dem litt utfordringer og da kan de få lov til å være med på den pedagogiske planleggingen hvis de vil. Slik som Lisa (fiktiv) er veldig flink faglig. Så hun kunne jeg gitt pedagogiske oppgaver til som jeg også jobber med, slik at hun kan føle at hun får litt mer utfordringer».* Lisa som ifølge informant 3 er flink faglig får tildelt pedagogiske oppgaver av sin leder. Gjennom dette kan det tenkes at hun opplever anerkjennelse fordi hun får tillit fra sin leder til å utføre pedagogiske oppgaver. Lederen viser henne en tro på hennes kompetanse. Denne tilliten til autonomi snakker Kuvaas og Dysvik om og hevder at tilliten kan føre til bedre arbeidsprestasjoner og større organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2018, s. 73). Autonomien til arbeidsoppgaven kan bidra til mestringserfaringer for Lisa ved at hun opplever at hennes handlinger blir verdsatt og får positiv reaksjon fra leder. I tillegg kan det tenkes at Lisa opplever autonomi. Oppgaven blir gitt innenfor en ramme, men Lisa får ta valg og legge sitt preg på oppgaven. I teoridelen kan vi se hvordan Gotvassli beskriver akkurat denne formen for autonomi i barnehageorganisasjonen (Gotvassli, 2013).

Informantene ble spurt om de mente motivasjonsbegrepet burde fått større fokus i barnehagesammenheng. Til dette svarte alle ja, men informant 3 utdypet: *«jeg mener at barnehager og ledelsen kan være flinkere til å motivere pedagogisk lederne. Men igjen handler det og om faglige utfordringer. Styrere som er flinke til å fordele prosjekter. Flinke til å gi konkrete arbeidsoppgaver eller konkrete arbeidsmetoder som vi skal jobbe mot. Og igjen kreve at du skal vise dokumentasjon på at du gjør det. At det på en måte er motivasjon. Hvis du får veldig frie tøyler så faller det mye flatt. Det er litt sånn, «det er godt nok det vi gjør». Å at vi selv kan velge. Jeg kjenner jeg savner på en måte litt mer band på oss. «dette forvente vi av deg ...».* Kanskje handler dette om at for at informant 3 skal bli motivert behøver hun faste rammer fra sin leder, men at hun har autonomi innenfor disse rammene. Lik de som hun tildeler personalet på avdelingen sin. Innenfor denne rammen kan hun bruke sin kompetanse, eller få mer kunnskap fra en faglig sterk leder. I tillegg savner hun «skryt» fra sine ledere, som kan handle om et behov for å få anerkjennelse for jobben hun gjør, og å føle tilhørighet i sin organisasjon gjennom at lederne verdsetter hennes arbeid med ros og tilbakemeldinger. I stedet forteller hun at hun henter denne motivasjonen fra tilbakemeldinger fra foreldre og barn som opplever trygghet i barnehagen. Gjennom informantenes svar kan det tolkes at de ulike faktorene autonomi, kompetanse og tilhørighet er til stede i avdelingen, men at noen av de kanskje mangler i den helhetlige organisasjonen ifølge informant 3.

#### 4.4 Kompetanse og mestring

Har man følelse av å være kompetent vil sjansen for å bli indre motivert for en oppgave øke fordi man er trygg på at man har kompetansen til å mestre oppgaven. På spørsmål om hvordan Informant 3 arbeider med å motivere hele personalet samlet trekker hun frem hvordan hun brukte plantiden til å motivere personalet. Hun forteller at hun brukte plantiden til å gi personalet på avdelingen faglige utfordringer. De fikk lese teori eller tildelt pedagogiske oppgaver som i utgangspunktet ligger i hennes stillingsbeskrivelse, men som personalet hadde kompetanse nok til å gjøre. Dette mente hun bidro til at personalet opplevde mestring og utfordringer i hverdagen. Her kan det tenkes at Robert W. Whites tre sentrale behov for kompetanse (utforskning, mestring og aktivitet i omgivelsene) blir tilfredsstilt ved at de ansatte blir utfordret med pedagogiske oppgaver og kan føle mestring og mulighet til utforskning i disse (Skogen & Haugen, 2021, s. 126). Gjennom dette holdes de ansatte i aktivitet og er en del av den pedagogiske planleggingen. Slik aktivitet kan tenkes å føre til utvidelse av kompetansen. Ut fra Whites definisjon av kompetanse kan det tenkes at informant 3 sin metode for å motivere personalet tilfredsstiller de ulike behovene som skal til for å øke personalets kompetanse. Gjennom denne metoden imøtekommer hun i tillegg stortingsmeldingens krav om at personalets kompetanse skal heves og at hun som pedagogisk leder skal dele sin kunnskap. Informant 3 la til at plantiden nå er tatt bort og erstattet med pedagogisk medarbeider møter hvor de gjennomgår tematikk og faglig teori. Hun beskriver denne tiden som nyttig fordi den gir de ansatte motivasjon og mening med arbeidet de gjør på avdelingen. Det pedagogiske medarbeider møtet er en arena for kunnskapsdeling blant pedagogen og medarbeiderne som også Gotvassli understreker som en viktig del av rollen i det å være pedagogisk leder (Gotvassli, 2013). Lederens kunnskapsdeling viser en villighet til å lære bort til personalet slik som Gotvassli beskriver som en egenskap som bør være til stede hos en leder. Kompetanseutviklingen pedagogen bidrar med her er tilfredstilelsen av et av kompetanse behovet som er et av de tre grunnleggende psykologiske behovene som beskrives i selvbestemmelses teorien.

#### 4.5 Tilhørighet og Anerkjennelse

Tilhørighet og anerkjennelse er viktig for å føle seg som en del av fellesskapet på arbeidsplassen. I Deci og Ryans selvbestemmelsesteori er tilhørighet et av tre grunnleggende psykologiske behov mennesket har. I intervjuene ble informantene spurt om deres tanker og forhold til begrepet motivasjon. For informant 1, handlet motivasjon om å bli motivert av



jobben, og å motivere kollegaer, barn og foreldre til å trives i barnehagen. Dette kan forstås som at informant 1 føler det som viktig at alle opplever trivsel i barnehagen. Videre gikk hun nærmere inn på hva som skal til for å bli motivert: «*Motivere til å skape samhold i gruppa, til at barna skaper vennskap og at alle blir sett. Og det å komme på jobb til mine kollegaer er motiverende*». Her kan vi se at tilhørighetsfaktoren trekkes inn. Til samme spørsmål la informant 2 til betydningen av å legge merke til hverandre, og å gi positive tilbakemeldinger om noen hadde gjort en god jobb. Informant 1 svarte også som informant 2 at hennes gode kollegaer var en god motivasjon for henne. Informant 3 beskrev sine tanker om motivasjon som en drivkraft som får en til å yte godt på jobb. For henne handlet motivasjon videre om: «*... å bli sett og hørt. Og få bekreftelse på at det du gjør er godt nok. Og selvfølgelig det å få utfordringer. At det ikke går i det samme dag etter dag*». Vi ser at de tre informantene har til felles at å bli sett og hørt, å få bekreftelse og kollegaer er motivasjonsfaktorer for dem. Dette kan forstås som å føle tilhørighet gjennom at de får anerkjennelse for handlingene sine og på denne måten blir verdsatt av fellesskapet. Informant 3 legger til det å få utfordringer som en del av motivasjon. Dette kan vise hvordan to av faktorene som inngår i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori og deres tanker om menneskets grunnleggende psykologiske behov virker i praksis. Gjennom å tilfredsstille bekreftelsen informantene behøver for å bli motivert, styrkes selvfølelsen og mestringstroen til hver enkelt. En styrket tro på seg selv øker motivasjonen for oppgaver og troen på at man har tilstrekkelig kompetanse for å utføre oppgaven de blir utfordret på. Informant 3 la til det å få utfordringer, som kan ses i sammenheng med den andre av selvbestemmelsesteoriens grunnleggende menneskelige behov, som er kompetanse. Mennesket har et iboende behov for å utvikle seg og mestre sine omgivelser, dette kan vi se som et behov informant 3 uttrykker flere ganger gjennom intervjuet.

I informantenes svar om motivasjon og arbeidsmiljø gjentas det hvordan deres avdeling er gode til å se og bekrefte, oppmuntre og inkludere hverandre. Uten at informantene bruker konkret begrep fra motivasjonsteorier, kan vi likevel finne deler av selvbestemmelsesteorien i deres svar. Dette ser vi gjennom at informant 3 inkluderer personalet i pedagogiske oppgaver eller gir dem faglig utvikling i medarbeider møter (selvbestemmelsesteorien- kompetanse). Eller i hvordan informant 1 og 2 forteller hvordan de ser på det som viktig at alle blir sett og hørt, og å gi hverandre positive tilbakemeldinger. Faktorene de forteller om handler om anerkjennelse og å gjennom tilbakemelding skape tilhørighet i personalgruppen. Dette

Kandidat nummer: 1340

påvirker igjen mestringsmotivasjonen fordi positive tilbakemeldinger gir personalet positive erfaringer med aktiviteten de har gjennomført.

## 5.0 Konklusjon

Oppgaven har undersøkt problemstillingen som spør hvordan en pedagogisk leder kan arbeide med motivasjon for å styrke arbeidsmiljøet i personalgruppa. Personalet er barnehagens viktigste ressurs for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene i henhold til de krav som stilles. Pedagogisk lederes oppgave er å tilrettelegge og se til at arbeidsoppgavene blir gjennomført på en riktig måte.

Personalets emosjonelle tilstand påvirker hvordan barnas dag blir i barnehagen og om de blir møtt på sine behov. Personal som påvirkes av tiltak for økt arbeidsmotivasjon vil få større trivsel og kan skape en bedre hverdag for barn, seg selv og medarbeidere. Det vil også føre til overskudd og vilje til å oppfylle krav som stilles til barnehager fra styringsdokument. Det er nettopp kunnskap om forskjellige tiltak, teorier og annet fagmateriell som kan gi den pedagogiske leder retninger for hvordan en kan motivere avdelingens personal.

Oppgaven har gjennomgått Edward Deci og Richard Ryans selvbestemmelsesteori og de tre grunnleggende psykologiske behovene mennesket har. Gjennom informantenes svar på hva som motiverer dem i arbeidshverdagen har vi sett at selvbestemmelsesteorien er svært aktuell i hverdagen deres. De uttrykker behovet for å ta vare på hverandre gjennom gode tilbakemeldinger og muligheter for å heve og bruke deres kompetanse. Den pedagogiske lederen kunne meddele en annen tanke rundt autonomi, som også Gotvassli beskriver. Hun hadde større behov for rammer og oppfølging av sine ledere i arbeidet som gjøres. Det gir oss forståelse for at autonomi ikke nødvendigvis betyr helt frie tøyler i arbeidet man utfører. Det handler om frihet til egne valg innenfor gitte rammer. Autonomi i en gitt oppgave blir en positiv bekreftelse fra leder som viser tillit til individet. Dette har innvirkning på kompetansebehovet og mestringserfaring.

I avsnittet om pedagogisk leders rolle og i intervju kan vi se at en leder som viser omtanke og ser hver enkelt er viktig for at personalet skal kunne føle på tilhørighet, kjenne sin kompetanse og oppleve autonomi i arbeidet. De ansatte blir motivert av en leder som er kunnskapsrik, støttende, imøtekommende og oppmuntrende. Det relasjonelle har vist seg å være særdeles viktig for et godt arbeidsmiljø blant de ansatte. Gjennom undersøkelsen kom det frem hvordan pandemien kan ha satt en brems for å bygge/vedlikeholde relasjoner på tvers av avdelingene på grunn av kohortgrupper. Dette kan ha påvirket den helhetlige motivasjonen til organisasjonen.

Kandidat nummer: 1340

Vi kan konkludere med at den pedagogiske lederen har mange muligheter for å jobbe med personalets motivasjon. For å øke indre motivasjon er kunnskap om teorier og relevant fagstoff viktig, men en evne til å se den enkelte, anerkjenne, respektere og ha tillit hos personalet absolutt grunnleggende.

## Referanseliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005, juni 17). *Lovdata*. Hentet fra Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bang, H. (2011). *Organisasjons kultur*. Universitetsforlaget .
- Barnehageloven. (2005, juni 2005). *Lovdata*. Hentet fra Lov om barnehager - Norges Lover: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal .
- Det kongelige kunnskapsdepartement. (2019, november 8). Stortingsmelding nr.6. *Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*.
- Einarsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2017). *Organisasjon og ledelse*. (A. Skogstad, Red.) Gyldendal akademisk .
- Gotvassli, K. A. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget .
- Hennum, B. A., & Østrem, S. (2016). *Barnehagelæreren som profesjonsutøver*. Cappellen Damm akademisk .
- Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon*. Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon*. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2020). *Psykologi i organisasjon og lederlse*. Fagbokforlaget .
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplanen for barnehagen, forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2018). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget .
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2017). Jeg er en sånn hverdagspedagog! ; barnehagestyreres profesjonelle handlingsrom for å styrke barnehagelæreres anvendelse av fagspråk. *Nordisk barnehageforskning*, ss. 1-18.
- Løkken, G., & Søbstad, F. (2006). *Observasjon og intervju i barnehagen*. Universitetsforlaget .
- Pettersen, K. -S., & Simonsen, E. (2015). *Annerkjennelse og profesjon*. Cappellen Damm Akademisk .
- Skogen, E. (2021). Ledelse i barnehagen. I R. Haugen, M. Lundestad, M. V. Slåtten, & E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen*. Fagbokforlaget .
- Skogen, E., & Haugen, R. (2021). Motivasjon og selvbestemmelse. I R. Haugen, M. V. Slåtten, & E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen*. Fagbokforlaget.

## 6.0 Vedlegg:

### Informant 1 – Pedagogisk medarbeider

#### Motivasjon og arbeidsmiljø.

#### Bakgrunn.

**1. Hvilken stilling har du barnehagen?**

*«Jeg jobber som pedagogisk medarbeider».*

**2. Hva er din utdanningsbakgrunn?**

*«Jeg er utdannet barne og ungdomsarbeider».*

**3. Hvor lenge har du jobbet i barnehage?**

*«Nå har jeg jobbet totalt 9 år, 8 i denne avdelingen som jeg jobber i nå».*

**4. Hvilken aldersgruppe jobber du med?**

*«Jeg jobber på småbarn, 0-3 år. Det har jeg gjort alle årene».*

**5. Hva består dine arbeidsoppgaver i?**

*«Kle på barna, kle av, skifte bleie, gi mat, leke..»*

#### Motivasjon

**6. Hva tenker du på når du hører begrepet motivasjon?**

*«Da tenker jeg på å bli motivert av jobben.*

*Jeg tenker på å motivere både kollegaer og barn til å trives i barnehagen. - Og foreldrene også».*

**7. Kan du fortelle om ditt forhold til begrepet motivasjon?**

*«Går litt i det samme.. Å motivere barn til å komme ut i lek. Motivere til å skape samhold i gruppa, til at barna skaper vennskap og at alle blir sett.*

*Og det å komme på jobb til mine kollegaer er motiverende».*

**8. Er motivasjon et begrep som blir brukt regelmessig i din barnehage?**

*«Vi nevner det iblant, men vi kunne kanskje blitt bedre på det.. At vi skal gjøre hverandre gode, gi positive tilbakemeldinger til hverandre på gode ting vi gjør for eksempel».*

**9. Hvis ikke, hvordan tror du praksisen kan forbedres?**

*«Motivere hverandre.*

*At alle kan bli flinkere på å gi hverandre komplement».*

**10. Hvilke utfordringer får du med å motivere dine ansatte?**

*«Der jeg er, er det ikke noe problem. Vi er alle gode venner. Men på grunn av korona har det vært vanskeligere å se de andre kollegaene på de andre avdelingene. Det har vært lettere å motivere på egen avdeling.*

*Det har også vært fokus på at voksne ikke skal stå ute å prate sammen når vi er ute..*

*Da mister man litt tid til å bli kjent også».*

**11. Hva motiverer deg?**

«Å ha gode kollegaer å komme ti og alle barna på avdelingen. At det er trivsel i gruppa.

Og at jeg har god kontakt og god kommunikasjon med foreldrene».

## Arbeidsmiljø

### 12. Hva tenker du når du hører begrepet arbeidsmiljø?

«Tenker egentlig begge veier.. Hvordan trivselen er på arbeidsplassen.

Om det er god eller dårlig stemning».

### 13. Er dette et begrep du har positiv relasjon til?

«Jeg føler det er godt arbeidsmiljø hos oss. Vi er flinke til å invitere til lønningspils, og gode på å inkludere alle. Vi har en gruppe Chat der vi snakker med alle.

Vi er mange unge på jobb også, så føler vi er på lik bølge lengde».

### 14. Hva mener du kjennetegner et godt arbeidsmiljø?

«Positivitet. Gi hverandre kompliment. Å fokusere på å invitere hverandre uten om jobb. Og kanskje prøve å ha mobilfritt på pauserommet hver fredag for eksempel. Det hadde vi en gang før med en tidligere leder. Det synes jeg var kjekt. Da fikk vi pratet mer sammen».

### 15. Hvordan mener du et godt arbeidsmiljø kan bidra til en god hverdag for enkeltbarnet?

«At voksne liker hverandre og er gode med hverandre. Barna merker fort hvis det er dårlig miljø. At vi er gode forbilder for barna».

## Sammenheng



**16. Tror du det er en sammenheng mellom motivasjon og et godt arbeidsmiljø?**

«Ja, hvis du motiverer blir det god stemning, derfor tror jeg det har god sammenheng».

**17. Hva mener du er viktige faktorer for å reparere et vanskelig arbeidsmiljø?**

«At en bidrar til å finne på ting utenom jobb. Prøve mobilfritt i pausene en dag i uken, slik at vi får pratet mer sammen og brukt de 30 minuttene vi har i pausen til å bli kjent med hverandre».

**18. Mener du at motivasjon er et begrep som bør få større fokus i barnehagesammenheng?**

«Ja, absolutt. Viktig å fokusere på det».

**19. Hvordan vil du beskrive et motiverende arbeidsmiljø?**

«Gi hverandre kompliment, smile på jobb. At om man har en dårlig dag så prøver man å legge det bort når man kommer på jobb. At vi hjelper hverandre, på tvers av avdelingene også. Og å snakke sammen både på jobb og privat. Det tror jeg motiverer og gir godt arbeidsmiljø».

## Informant 2 – Barne og ungdomsarbeider

### Motivasjon og arbeidsmiljø.

#### Bakgrunn

- **Hvilken stilling har du i barnehagen?**

*«Barne og ungdomsarbeider»*

- **Hva er din utdanningsbakgrunn?**

*«På videregående gikk jeg media og kommunikasjon. Etter det var jeg privatist og så 2 år fagskole som miljøarbeider».*

- **Hvor lenge har du jobbet i barnehage?**

*«nå er jeg på mitt 10-ende år på denne avdelingen».*

- **Hvilken aldersgruppe jobber du med?**

*«nå jobber jeg med 0-3 år»*

- **Hva består dine arbeidsoppgaver i?**

*«planlegging, passe barn, utføre, dokumentasjon, observasjon, foreldresamarbeid og en hel del til..»*

- **Hva legger du i god ledelse?**

*«noen som er flink til å holde seg nøytral i alle parter, men er en god støtte og oppmuntrende, respektere alle.. imøtekommende...»*

## **Motivasjon**

- **Hva tenker du på når du hører begrepet motivasjon?**

*«det er jo det å sette noen mål som du vett du selv kan klare, eller hvis du legge opp noe for andre at du vett at de kan klare det med litt arbeid, men at det ikke blir en skuffelse hvis de ikke kan klare det. Og at det er en god hjelp.*

*Det som gir meg motivasjon er jo det å få høre både positiv og litt mindre positiv kritikk, som kan hjelpe meg å bygge meg opp. Det er jo en motivasjon. En kan jo alltid bli bedre.*

*At folk er flinke å legge merke til hverandre og kommunisere at nå har du gjort en god jobb og, det gir deg jo en drivkraft til å fortsette videre. Gode kollegaer er jo en motivasjon til å fortsette...»*

- **Kan du fortelle om ditt forhold til begrepet motivasjon?**

*«Det er litt det samme som jeg sa»*

- **Er motivasjon et begrep som blir brukt regelmessig i din barnehage?**

*«Ja, både og. Det ligger jo til grunne for mye. Men ja, vi jobber jo med det, både for barna og for oss voksne. At vi skal motivere hverandre..»*

- **Hvordan arbeider du for å motivere hver enkelt medarbeider?**

*«Det er jo å være bevisst på hver enkelt kollega som jeg har. Prøve å være flink med å oppmuntre når du ser at de gjør en god jobb, og hvis du ser noe som kanskje du har en*

*reaksjon på så gi en fin tilbakemelding eller komme med råd og tips om hva de kunne gjort bedre, for å prøve å hjelpe de med motivasjon slik at det ikke bare blir en sur negativ tilbakemeldingen men at det og blir en motivasjon til å jobbe videre».*

- **Hvordan arbeider du med mestring hos hver enkelt medarbeider?**

*«Me snakke jo mye om det på jobb, og jeg føler vi prøver mye på det her nede på avdelingen, men jeg kan ikke snakke for hele huset. Men hvert fall på vår avdeling».*

• **Hvordan arbeider du for å motivere personalet på avdelingen samlet?**

*«Være åpne, gi tilbakemeldinger, om noen har en dårlig dag så hjelper vi hverandre å få opp positiviteten og motivasjonen til å jobbe videre og ha fokus på barna. At vi ikke bare er kollegaer men og gode venner som kan motivere hverandre».*

• **Hvilke utfordringer opplever du i hverdagen med å motivere personalet?**

*«Det er jo ikke alltid like lett å motivere noen, hvis du ikke kommer like godt over ends med en person. Eller hvis du har en dårlig dag selv, så er det ikke alltid like lett å motivere andre. Og hvis andre rundt deg er veldig negative så smitter det jo fort over..»*

• **Hva motiverer deg?**

*«Kollegaene mine. Samholdet på jobb og de gode kollegene mine, og ikke minst barna»*

## **Arbeidsmiljø**

• **Hva tenker du når du hører begrepet arbeidsmiljø?**

Kandidat nummer: 1340

*«Då tenke jeg god arbeidsmoral, godt samarbeid og imøtekommende kollegaer. At vi respektere hverandre for den de er».*

- **Hva mener du er viktig for et godt arbeidsmiljø?**

*«Det er jo det at vi respektere hverandre»*

- **Hvordan mener du et godt arbeidsmiljø kan bidra til en god hverdag for enkeltbarnet?**

*«At vi voksne kommer over ends smitter jo over på barna. Det er en god start bare det...»*

- **Hvordan arbeider du for å styrke arbeidsmiljøet?**

*«Å jobbe med meg selv, og se egne feil før jeg forsøker å hjelpe andre»*

## **Sammenheng**

- **Hvordan ser du sammenheng mellom motivasjon og arbeidsmiljø?**

*«For å få motivasjon må du jo ha et godt arbeidsmiljø. Og godt arbeidsmiljø gir jo motivasjon til å jobbe videre».*

- **Mener du at motivasjon er et begrep som bør få større fokus i barnehagesammenheng?**

*«Ja, det gjør jeg. Motivasjon er viktig både for barna og for de som jobbe. Det er jo et begrep som alltid er der, men a kanskje ikke alle er like reflektert på det».*

- **Hvordan vil du beskrive et motiverende arbeidsmiljø?**

*«Det at vi respektere hverandre, heier hverandre opp, er flinke med å gi beskjed eller positive tilbakemeldinger når noen gjør noe bra også og ikke bare hvis det er ting vi er uenige med. At vi ser de positive tingene og at vi alltid møtes med et smil».*

- **Er det noe du vil legge til, som vi ikke har snakket om?**

*«Nei, jeg syns det var bra, lykke til»*

## Informant 3 – pedagogisk leder

### Motivasjon og arbeidsmiljø

#### Bakgrunn

- **Hvilken stilling har du i barnehagen?**

*«Pedagogisk leder».*

- **Hva er din utdanningsbakgrunn?**

*«Nå er jeg utdannet førskolelærer, og så er jeg også utdannet journalist».*

- **Hvor lenge har du jobbet i barnehage?**

*«7 år på denne avdelingen».*

- **Hvilken aldersgruppe jobber du med?**

*«nå jobber jeg med 1-3, småbarn».*

- **Hva består dine arbeidsoppgaver i?**

*«pedagogisk planlegging, foreldresamarbeid, dokumentasjon, observasjon og tilrettelegging. Ja.. ganske mye»*

- **Hva legger du i god ledelse?**

*«Være god til å lytte, imøtekommende. Endringsvillig. Og så er det viktig for meg å ha en leder som er presis, faste rammer, men er fleksibel innenfor de faste rammene. Når jeg skal gå til min leder så vil jeg at lederen min skal kunne gi meg gode svar. At jeg kan stole på at lederen min er faglig sterk å kan svara på de spørsmålene som jeg har å komme med. Og tillit selvfølgelig, det henge jo mye med»*

## Motivasjon

- **Hva tenker du på når du hører begrepet motivasjon?**

*«Drivkraft, det som får det til å ville yte godt på jobb, til å gjøre ditt beste på jobb. For meg handle motivasjon om å bli sett og hørt. Og få bekreftelse på at det du gjør er godt nok. Og selvfølgelig det å få utfordringer. At det ikke går i det samme dag etter dag».*

- **Kan du fortelle om ditt forhold til begrepet motivasjon?**

*«kan bare peke på det samme som på forrige spørsmål»*

- **Er motivasjon et begrep som blir brukt regelmessig i din barnehage?**

*«Nei det syns eg ikke. Det blir ikke brukt regelmessig. Men det er jo en del av arbeidshverdagen på vår avelding, jeg kan jo bare svare for oss. Dette med å se hverandre, se an kollegane dine. Løfte de hvis de har en dårlig dag. Eller at me hvertfall kan snakke om det på en måte og hjelpe hverandre litt.»*

- **Hvordan arbeider du for å motivere hver enkelt medarbeider?**

*«For meg er det viktig at jeg har en flat struktur. At me fordele mye oppgaver. De får jo ikke de pedagogiske oppgavene som jeg sitter med, men at me fordele så mye som mulig. At jeg inkludere de i avgjørelser. Jeg prøver så godt jeg kan og være hele tiden være åpen og dele, og på en måte ha de med då. Og så prøve at me er flinke og holde hverandre oppe, godt humør, me har et godt vennskap her. Det tror jeg er viktig å ha i bunn. At du er god venn med kollegaene dine. Det hjelper veldig».*

- **Hvordan arbeider du med mestring hos hver enkelt medarbeider?**



*«Mestring.. handle om å gi gode tilbakemeldinger då. Være flinke på å skryte av hverandre. Men igjen, jeg føle at dette med å føle mestring skal komme litt fra toppen og då. At dagene på en avdeling glir ofte litt inn i hverandre. Da er det viktig å lete etter de små tingene og minne seg selv på det. Men og at me har noen som sitte på toppen og å motivere og gir oss oppgaver og gode tilbakemeldinger. Det er jo selvfølgelig viktig. Og også det å tilpasse litt. Me speler på styrkene til hverandre. Lisa (Fiktiv) for eksempel, er flink med hest, hun har jo selv stall. Slik at vi prøver å bruke de styrkene me har. Siri (fiktiv) liker veldig godt forming og tegning, og at me då løfter det som er våre styrker. Det er viktig.»*

- **Hvordan arbeider du for å motivere personalet på avdelingen samlet?**

*«Mye humor. Når vi har dårlige dager, kan vi le litt av hverandre. Så tror jeg og det er viktig med åpen dialog og tillit. At vi kan snakka om det hvis det er noe, at ikke ting ligg og ulme. Alle har jo dårlige dager og dårlige perioder på jobb. Men då må vi på en måte prøve å løfte litt og se hverandre. Men vi kjenne hverandre veldig godt her nede, så jeg synes vi er veldig flinke på det. Og så er det det som er kjipt for oss, at nå har de tatt vekk plantid for pedagogiske medarbeidere, det syns jeg er drit fordi det eliminere veldig mye av det faglige. Mye av det som kunne vert en mestringsfølelse blir tatt vekk fordi de får ikke tid til å jobbe med det utenom. Så vi sitte og gjør den biten nå i såvetiden. Men jeg syns den plantiden var viktig for medarbeiderne. Da kan du få gi dem litt utfordringer og da kan de få lov til å være med på den pedagogiske planleggingen hvis de vil. Slik som Lisa (fiktiv) er veldig flink faglig. Så hun kunne jeg gitt pedagogiske oppgaver til som jeg også jobber med, slik at hun kan føle at hun får litt mer utfordringer. Men uten plantid så er dette litt vanskelig.*

*Den timen er tatt bort nå. Å det er litt dumt fordi det tar bort mye motivasjon. Det var plantid som ble brukt til mye faglig. Og mye å lese seg litt opp på teorier. Men nå har me begynt med pedagogisk medarbeider møter. Der går me igjennom litt faglig og tematikker. Det tror jeg er veldrig viktig for motivasjon. At de føler at det er en mening med det de gjør. Vi gjør dette på grunn av det og det, husk at når han griner så er det på grunn av det og det.. at me hele tiden tenker at det me gjør har en effekt. Og at det*

*er en grunn til at barnet reagerer på den måten som det gjør. Å prøve å dele kunnskapen litt».*

- **Hvilke utfordringer opplever du i hverdagen med å motivere personalet?**

*«Det som er vanskelig er at me alle er subjekter. Så det som motiverer meg motiverer gjerne ikke Lisa (fiktiv) eller Siri (fiktiv), eller andre kollegaer rundt. Så det blir jo det å tilpasse den du er i forhold til kem du forholde deg til. Og så at me tar hensyn til at nåken har dårlige dager. Nåken har gjerne livstil situasjon som gjør at du må vise forståelse på en helt annen måte. Så det er veldig individuelt. Sånn sett har jeg ikke utfordringer med de to jeg jobber med her. Men det er jo andre på huset som du gjerne ikke har så god kjemi med. Har du ikke kjemi med noen er det vanskelig å både la deg motivere men og motivere den personen. Så det er litt det vi må jobbe med på personlig plan..*

- **Hva motiverer deg?**

*«Det som motiverer meg er at jeg føler der er mening med det jeg gjør. At du ser effekten av arbeidet ditt med barna. At når man lager handlingsplaner for enkeltbarn som har utfordringer så ser du framskritt, du ser at det hjelper. Så motiverer det meg med kursing og faglig påfyll. Det er veldig viktig for meg. At jeg får holde meg oppdatert. Og selvfølgelig gode tilbakemeldinger og utfordringer».*

## **Arbeidsmiljø**

- **Hva tenker du når du hører begrepet arbeidsmiljø?**

*«Da tenker jeg samspill mellom kollegaer. Og så handler det jo om relasjoner. Og da spesielt arbeidsplasser som en barnehage der man går så tett opp i hverandre. Me er jo opp i hverandre hele dagene. Me skal være ganske samkjørt for å få en avdeling til å gå rundt. Godt arbeidsmiljø handler om gode dialoger, hørre på hverandre, komme til en enighet. Ha*

*felles forståelse for begreper og ting me gjør, noe som er sykt viktig. Hvis du ikke er samkjørt så kræsjer det».*

- **Hva mener du er viktig for et godt arbeidsmiljø?**

*«Det viktigste er å lyte til kollegaene dine. Vise forståelse og bekrefte. Folk trenger å føle seg hørt og at de betyr noe. Og ikke kjøre over.. noen ganger må man bare bestemme og si at «sånn er det», men hvis du har en god dialog og et godt miljø så kommer du som regel til enighet. Men det er noe som må etableres fra start. Då handler det og om at jeg og må gi litt. Du er leder, men samtidig skal du fungere sammen med to andre og de og skal føle seg viktige i jobben.»*

- **Hvordan mener du et godt arbeidsmiljø kan bidra til en god hverdag for enkeltbarnet?**

*«Det handler jo om når barnet ser at personalet er i godt humør så smitte det. Barna er veldig sensitive for emosjonelle endringer hos oss voksne. Så hvis me fungere fint sammen, sånn som hos oss med mye latter, mye god stemning, så smitter det over på barna. Barna blir tryggere. De ser at me har gode relasjoner til hverandre og de lære koss gode relasjoner fungerer. Det er jo det barn imitere. Så det er viktig å snakke til hverandre på en fin måte. Være avslappet rundt hverandre. Då ser me at de smitte øve. Veldig lett å se at hvis en av oss har en dårlig dag, merke me det på barna med en gang. Mye mer masete, grinete hvis me er nede. Så det er jo det at me må ver beviste på rollen vår.»*

- **Hvordan arbeider du for å styrke arbeidsmiljøet?**

*«Det er jo å ha tillit til kollegane min, godt humør. Gode dialoger. Og inkludere de så mye jeg kan i den pedagogiske planleggingen. Vi lager alltid månedsplan, da er det veldig viktig for*

*meg å ha de med å høre va de tenker og hva de syns. Og det er viktig for at de føle seg inkludert. Og igjen, flat struktur».*

## **Sammenheng**

- **Hvordan ser du sammenheng mellom motivasjon og arbeidsmiljø?**

*«motivasjon er jo viktig for å ha et godt arbeidsmiljø. Hvis du føle at du ikke er motivert på jobb så vil jo det smitte over på kollegaene dine. Me merke jo fort hvis noen er lei av jobben sin. Men motivasjon er jo og drivkraften i det me gjør. For at me skal kunne jobbe godt så må me vær motiverte. Det må være en mening med det me gjør. Så det henge selvfølgelig veldig tydelig sammen. Men motivasjon kommer jo i mange former. Det å få et smil om morgenen kan vær motivasjon nok for noen. Mens andre treng å få konkrete oppgaver de skal jobbe med. Så det handle litt om å se litt an situasjonen og enkelt personene.»*

- **Mener du at motivasjon er et begrep som bør få større fokus i barnehagesammenheng?**

*«ja jeg syns jo egentlig det. Jeg kan bare snakke for denne barnehagen her. Men jeg syns at motivasjonen som kommer fra toppen skal fordeles mer ut på avdeling. At ikke bare jeg skal gå og motivere mine men at jeg og skal få motivasjon fra min styrer. Jeg føler at det er lite skryt. Det er for lite den der «dere gjør en god jobb». Så mye av min motivasjon komme fra foreldre og tilbakemeldinger derfra. Fornøyde foreldre, det er det som løfter meg. Og barna selvfølgelig at de har det trygt og godt. Men jeg mener at barnehager og ledelsen kan være flinkere til å motivere pedagogisk lederne. Men igjen handler det og om faglige utfordringer. Styrere som er flinke til å fordele prosjekter. Flinker til å gi konkrete arbeidsoppgaver eller konkrete arbeids metoder som vi skal jobbe mot. Og igjen kreve at du skal vise dokumentasjon på at du gjør det. At det på en måte er motivasjon. Hvis du får veldig frie tøyler så faller det mye flatt. Det er litt sånn, «det er godt nok det vi gjør». Å at vi selv kan velge. Jeg kjenner jeg savner på en måte litt mer band på oss. «dette forvente vi av deg, sånn og sånn og sånn ...» det er for meg. Andre hadde vel hatet det, men jeg savner litt det..»*

- **Savner du forventninger?**

*«ja, eller vi har jo forventninger, og vi vet hva vi skal gjør, men det er godt å minnes på det. I de pedagogiske møtene vi har så er det mye samtale om hvordan det går på avdelingen, men jeg savner litt mer tematikker. Det å jobbe litt dypere med ting. «Denne månen skal vi ha prosjekt om det og det», at vi kan være samkjørt. Det er motiverende for meg. Vi er veldig lagt opp til avdelingsvis her. Så jeg savner fellesskap.. felles samkjøring».*

• **Hvordan vil du beskrive et motiverende arbeidsmiljø?**

*«Kan bare peke på det samme som over».*

• **Er det noe du vil legge til, som vi ikke har snakket om?**

*«Nei, jeg kommer ikke på noe mer»*