Universitetet i Stavanger

FAKULTET FOR UTDANNINGSVITENSKAP OG HUMANIORA

BACHELOROPPGAVE

Studieprogram: Barnehagelærerutdanningen Deltid	Høst 2021 Åpen
Forfatter(e): Kristoffer Aasebø Grude Kandidatnummer(e): 3203	KAAG signatur forfatter (e)
Veileder(e): June Junge	
Fagansvarlig: Sara Esmaeeli	
Tittel: Fremme motivasjon i barnehagen	
Emneord: Motivasjon og ledelse	Side tall: 22 sider (8755 ord) + Vedlegg/annet: 4 / 4 sider Stavanger, 04.01.2022 dato/år

Sammendrag

For denne oppgaven har jeg valgt å utforske temaet motivasjon i barnehagen. Dersom man skal øke personalets motivasjon kan man som leder se på hvordan ytre påvirkning kan skape indre motivasjon. Basert på dette har jeg valgt følgende problemstilling: *Hvordan kan pedagogisk leder øke motivasjonen hos personalet?*

Oppgaven starter med presentasjon av metode som forklarer hvordan jeg gikk frem for å samle inn empiri. Kvalitativ metode ble benyttet som datainnsamling, gjennom å intervjue 2 pedagogiske ledere og 2 pedagogiske medarbeidere, i to ulike barnehager. Funn fra analysearbeidet gav grunnlaget for oppgavens 4 hovedtema, som er som følger: kompetanse, tilhørighet, frihet og rammer, og barna.

I hoveddelen av oppgaven blir det presentert resultat av analysen, samt drøfting og teori, gjennom å se på de 4 hovedtemaene enkeltvis. Oppsummert viser funn fra egen forskning opp mot eksisterende teori at man som leder bør tar hensyn til personalets psykologiske behov. Da legger man til rette for at personalet føler seg kompetente, viktige i og for felleskapet, samtidig som en frihet innenfor rammer danner muligheten for å medvirke i barnehagehverdagen. Dette danner videre grunnlaget for en positiv kultur som barna kan speile seg i. Oppgaven viser også til en annen viktig konklusjon der den samspillende atmosfæren og et positivt menneskesyn legger grunnlag for engasjement og indre driv for voksne og barn i barnehagen.

Innholdsfortegnelse

Innledning....4
Metode....5
Hoveddel....8
1. Kompetanse....8
Resultat....8
Drøfting og teori....10
2. Tilhørighet....13
Resultat....13
Drøfting og teori....14
3. Frihet og rammer....17
Resultat....17
Drøfting og teori....18
4. Barna....21
Resultat....21
Drøfting og teori....22
Konklusjon og oppsummering....24
Litteraturliste....26
Vedlegg....27
Vedlegg 1 - Intervjuguide....27
Vedlegg 2 - Pedagogisk leder 1 forteller om skøyting på Mosvannet....29

Innledning

Tema for denne oppgaven er motivasjon. Skogen et al (2013, s. 117) forklarer motivasjon som en prosess der drivkrefter innenifra eller forhold i miljøet resulterer i en atferd som er målrettet. De beskriver også motivasjon som en prosess man befinner seg i her og nå. Bakgrunnen for å skrive om motivasjon kommer i hovedsak fra å ha jobbet i barnehage i 15 år, der jeg har gjort meg erfaringer som har ført til en sterk tilknytning til arbeidet med barn. Jeg har opplevd å føle en sterk tilhørighet i et miljø der jeg har hatt mulighet til å utvikle meg gjennom å ta i bruk interessene mine. Dette har skapt et driv som har gjort at jeg har følt et eierskap til jobben og vært grunnleggende for ønske om å alltid være i utvikling. Videre er dette en viktig grunn for at jeg fortsatt jobber i barnehage og nå tar utdanningen som barnehagelærer. Det å ha innsikt i hva som driver mennesker til handling, vil jeg derfor si er svært aktuelt i arbeidet som barnehagelærer og pedagogisk leder.

Barna skal ifølge rammeplanen oppleve omsorg, trygghet, tilhørighet, anerkjennelse i tillegg til være en medvirkende del i felleskapet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.7). Gjennom en positiv atmosfære med et balansert forhold mellom frihet og rammer har jeg tiltro til at man skaper motiverte voksne som ønsker å bidra og ta initiativ. Dette er elementært for at barna skal ha gode rollemodeller som gir barna muligheter til å påvirke hverdagen sin.

Gjennom oppgaveprosessen har jeg blitt inspirert av Ryan og Deci sin selvbestemmelses teori. Forskningen retter ikke fokus mot hvordan motivasjon skal fungere som kontroll utenfra, men heller at menneskers motivasjon er designet for å bli opplevd innenfra. Derfor er miljøet viktig gjennom hvordan det påvirker drivet for handling og retning (Ryan & Deci, 2017, s. vii). Det som også gjør teorien spennende er at den ikke er ferdigskrevet. Den er fortsatt i utvikling og har vært siden Ryan og Deci startet i 1985. Teorien tar for seg 3 grunnleggende psykologiske behov mennesker har som vil påvirke det indre drivet. De består av kompetanse, tilhørighet og autonomi (Ryan & Deci, 2017, s. 10-11). Dette er viktige aspekter å ha kunnskaper om for en leder for å øke motivasjonen gjennom indre driv.

Jeg håper at denne bacheloroppgaven kan gi innsikt i hvilket arbeid som kan legges ned av en pedagogisk leder for å øke motivasjonen hos personalet. Målet er at det kan være til

inspirasjon for hvordan legge føringer for balansepunktet mellom frihet og rammer for personalet, slik at det skaper handlekraftige mennesker.

For denne oppgaven har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvordan kan pedagogisk leder øke motivasjonen hos personalet?

Oppgaven starter med presentasjon av metode som forklarer hvordan jeg gikk frem for å samle inn empiri. Videre vil jeg gjennom hoveddelen presentere resultat av analysen, drøfting og teori gjennom følgende 4 hovedtema: Kompetanse, tilhørighet, frihet og rammer, og barna. Avslutningsvis vil dette knyttes sammen gjennom en konklusjon.

Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg begrunne valg av metode. Dette beskrives gjennom utvalg, intervjuguide og hvordan det er tatt stilling til pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet).

Jeg har valgt å skrive en empirisk oppgave med kvalitativt intervju som metode. Når en benytter kvalitativ metode, vil det være større rom for spontanitet og tilpasning i gjennomføringen av intervjuene (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 17). Det å ha rom for spontanitet under intervjuene syntes jeg var viktig. Målet var å skape en lett og trygg stemning, med rom for en dialog der det reflekteres rundt informantenes erfaring. Hensikten med valg av intervjuform var å få innblikk i informantens livsverden, for så å kunne tolke hva det betyr for den enkelte informant (Dalland, 2020, s. 67). I tillegg var metoden gunstig for å belyse problemstillingen. Dette fordi det kan være utfordrende å observere hva som motiverer et personale og hvordan ledere legger til rette for motivasjon. Det kunne gjerne vært interessant å observere hva som faktisk skjer i praksis, men omfanget og tidsaspektet for oppgaven opplevdes ikke stor nok for å benytte observasjon som metode.

Utvalget til datainnsamlingen min består av fire ansatte i to forskjellige barnehager. Det er to informanter fra hver barnehage, der en har stilling som pedagogisk leder og en har stilling som pedagogisk medarbeider. For analysedelen og drøftingen videre i oppgaven henviser jeg til informantene på følgende måte:

- Medarbeider 1: pedagogisk medarbeider i barnehage 1
- Pedagogisk leder 1: pedagogisk leder i barnehage 1
- Medarbeider 2: pedagogisk medarbeider i barnehage 2
- Pedagogisk leder 2: pedagogisk leder i barnehage 2

Alle informantene har relativt lang erfaring med å jobbe i barnehage i tillegg til å ha vært lenge i nåværende barnehage. Informanten med minst erfaring har jobbet i barnehage i 10 år. De har alle også erfaring fra både stor og liten avdeling, men kun pedagogisk leder 1 jobber med barn fra 3-6 år. De andre er på avdeling med barn som er fra 1-2 år. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter ble gjort basert på to målgrupper, ledere og medarbeidere. Dette for å kunne innhente informasjon både om hva personalet i en avdeling trenger for å bli motivert, men også hva en leder faktisk gjør for å motivere. For å finne frem til relevante informanter tok jeg kontakt med to styrere, som jeg kjente fra før, for å høre om noen i deres barnehager var villige til å stille til intervju. Basert på anbefalinger fikk jeg telefonnummer til valgte informanter, slik at jeg kunne kontakte de for å avtale tid og sted. Alle informantene fikk informasjon om oppgaven og samtykkeskjema tilsendt på epost i forkant. Informasjon om anonymisering av informantene framkom både i samtykkeskjema og i starten av intervjuene. Jeg har valgt å bruke pronomen i analyse og drøftedelen av oppgaven, med bakgrunn av at det er et stort antall ansatte i begge barnehagene. Dette vil dermed ikke påvirke anonymiseringen av informantene. Intervjuene fant sted i barnehagene til informantene over to dager.

For oppgaven valgte jeg et semistrukturert intervju, som har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølger kan variere (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 79). Formålet med innholdet i min intervjuguide var å dekke de sentrale temaene jeg i forkant anså som viktige for oppgaven. Se vedlegg 1 for intervjuguide. Jeg opplevde at intervjuguiden min fungerte til sin hensikt, ved å holde den røde tråden gjennom intervjuene. Valget av semistrukturert intervju ga en åpen dialog der man kunne bevege seg frem og tilbake basert på den enkelte informant sine svar og refleksjoner. Intervjuene var satt til å vare en time, men de ble gjennomført på 45-50 min. Jeg hadde ikke mulighet til å ha med meg referent eller bruke opptaker. Intervjutiden som var satt av var derfor svært gunstig, da jeg fikk tilstrekkelig tid til å notere ned tankene i etterkant når de var ferskt i minne.

To sentrale spørsmål som må tas hensyn til ved datainnsamling er knyttet til hvor pålitelige og relevante dataene er (Christoffersen & Johannessen, 2018, s. 27). Pålitelighet er knyttet til nøyaktigheten av undersøkelsens data. Ifølge Dalland (2020, s. 63) kan det ved valg av intervjumetode ligge en mulig feilkilde i selve kommunikasjonsprosessen. En utfordring med selve gjennomføringen var, som nevnt tidligere, at jeg ikke kunne benytte lydopptaker og selv måtte ta notater samtidig som jeg skulle opprettholde en god dialog. Det å være bevisst på dette i forkant gjorde at gjennomføringen ble enklere enn først antatt og at påliteligheten derfor ikke ble svekket i så stor grad. Egen erfaring kan også være en mulig feilkilde, gjennom at det kan påvirke retningen intervjuene tar. Derfor er det som forsker viktig å være så objektiv som mulig, for å ikke farge informasjonen. For å øke påliteligheten av datainnsamlingen ble det også tatt en gjennomgang av intervjuguiden med veileder, for å avdekke potensielle svakheter. God informasjon om anonymitet sikret også at informantene følte seg trygge til å dele åpent.

Det er viktig å stille spørsmål om innsamlet data er relevante. Christoffersen (2018, s. 23) beskriver at det handler om de konkrete dataene, fenomenet som undersøkes og relasjonen de imellom. Det kan blant annet være fare for at informantene fremhever det som er motiverende, fremfor det som demotiverer. Demotiverende utsagn kan bli sett på som at man ikke lykkes i jobben eller at man stiller kolleger og barnehagen i et dårlig lys. Jeg var derfor bevisst på dette som en potensiell feilkilde og sørget for å fremheve for informantene at det å være demotivert også er en naturlig del av arbeidslivet. Jeg opplevde at det fungerte til sin hensikt og at jeg fikk ærlige svar.

Jeg er svært fornøyd med hvordan intervjuene ble utført. Stemningen ble trygg og naturlig, som førte til at informantene fremstod avslappet, men samtidig engasjerte. Motivasjon som tema var noe som var betydningsfullt for informantene, som ga samtalen en god flyt. Valget om å intervjue to målgrupper, både ledere og medarbeidere, fungerte godt i forhold til problemstillingen. Jeg opplevde at dette gav god bredde i innsamlet data, gjennom ulike synspunkt som man finner hos et personale.

Den største utfordringen intervjuene var å notere på PC, og samtidig være til stede. Dette kan ha gjort meg distansert som leder av samtalen. Jeg hadde først planlagt å bruke penn og papir, for å være minst mulig forstyrrende, men konkluderte med at det var mer effektivt å benytte PC. I en ønsket situasjon ville jeg brukt opptaker, for å både få med mer

detaljer og samtidig være mer til stede i samtalen. Men i etterkant opplever jeg at jeg likevel klarte å innhente den nødvendige og relevante dataen jeg trengte til oppgaven.

Hoveddel

I hoveddelen vil jeg presentere resultatet av min forskning, for så å drøfte og knytte det opp mot relevant teori. For å tolke meningsinnholdet fra intervjuene benyttet jeg i analysearbeidet de fire hovedstegene til Malterud (2003, referert i Christoffersen & Johannessen, 2018, s.101). Ved å aktivt benytte koder og kategorisering ble analysearbeidet oversiktlig, som igjen gjorde det lettere for meg å finne frem til de sentrale kategoriene og videre hovedtemaer.

Strukturen på hoveddelen er basert på de hovedtemaene som ble avdekket fra intervjuene, som man finner igjen i eksisterende teori på fagfeltet. Hovedtemaene er som følger: Kompetanse, tilhørighet, frihet og rammer og barna. Jeg har valgt å ta for meg resultat og drøfting tema for tema, for å få en tydelig struktur for hva som er avdekket fra min forskning og hva som eksisterer av teori på området opp mot egne funn. Dette opplever jeg gjør hoveddelen mer oversiktlig.

1. Kompetanse

Resultat

Det å få bruke egen kompetanse og interesser fremstår som viktig for alle informantene. Et helhetlig inntrykk av informantenes utsagn omhandler å bruke kompetanse, gjøre de tingene man er god til og interesserer seg for sammen med barna. Samtidig er det mye man må lære av praktiske ting og i arbeidet med barna når man jobber i barnehage. Informantene nevner en didaktisk tankegang som tas i bruk i planlegging av aktiviteter, men også når man må være spontan i nuet. Det trekkes frem at dette gjelder særlig på grunn av barnas spontanitet, som kan føre til at aktiviteter ikke alltid går som planlagt.

Hvis man ikke har rom for å bruke egne interesser og kompetanse vil det være demotiverende og skape passive voksne, sier pedagogisk leder 1. Medarbeider 2 forteller at

det er til inspirasjon for både voksne og barn hvis noen får bruke sine interesser og kompetanse. Han bruker en kollega som spiller fotball som eksempel, der kollegaen får til mye positivt sammen med barna gjennom å spille fotball med dem. Videre liker han å finne kreative løsninger sammen med barna. Det handler om å løse en konflikt eller hvordan man støtter barna i det de driver med. Til dette temaet sier pedagogisk leder 2 at det er viktig å ha en ryggsekk med verktøy en kan ta i bruk. Hun sier at man må ha en didaktisk tankegang og forklarer videre at det å tenke didaktisk er et verktøy man tar i bruk for å kunne legge til rette for faglig arbeid og bruk av sin kompetanse. Til å forklare faglig arbeid bruker hun en klosselek som eksempel, der den voksne trekker inn telling, begreper, former eller lignende som det å jobbe faglig.

Når planer og aktiviteter er gjennomført nevner alle at det er viktig å reflektere, evaluere og dele det en har gjort, spesielt hvis det er snakk om noe som går bra. Pedagogisk leder 1 beskriver det ved at erfaringsdeling kan inspirere til hvordan man kan gjennomføre en aktivitet og at man gir hverandre verktøy for hvordan forskjellige utfordringer kan løses.

Begge medarbeiderne synes det er motiverende å gå på kurs som gir dem påfyll av kunnskap til det hverdagen byr på. Spesielt når det omhandler hvordan det legges til rette for barnegruppen. Dette motiverer og hever kompetansen sier de. Medarbeider 1 trekker også frem at det motiverer å tilegne seg ny kunnskap gjennom personalmøter, veiledning eller det å lese seg opp på egenhånd.

De pedagogiske lederne sier at det er viktig å vite hvem som interesserer seg for hva slik at en kan hjelpe personalet i gang. Pedagogisk leder 2 sier "Alle har sine kvaliteter". Og som leder vil hun derfor legge til rette for at de får bruke kvalitetene. Pedagogisk leder 1 er opptatt av at interesser kan inspirere kolleger til å ta initiativ i hverdagen. Begge lederne forklarer viktigheten av at alle må ha tid til å opparbeide seg kompetanse. Derfor ønsker de å legge til rette for å lære gradvis slik at veien til mestring er kortere. Pedagogisk leder 2 er opptatt av at kollegene sine skal finne flytsonen. Man må støtte dem gjennom å finne et passelig nivå i forhold til personens erfaring og kunnskap.

Drøfting og teori

Alle som arbeider i barnehagen skal være med å bidra til å oppfylle rammeplanens mål og krav med utgangspunkt i egne erfaringer og kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.15) Basert på dette kan man allerede si at det stilles store forventinger til de som jobber i barnehagen, enten en er pedagogisk medarbeider, pedagogisk leder eller styrer. Videre kan det tolkes dit hen at man allerede må sitte inne med en kompetanse og ha erfaringer for å være kvalifisert til å jobbe i barnehagen. Dessuten må man også tilegne seg nye erfaringer og utvide sin kompetanse for å være kvalifisert. I første omgang høres dette overveldende ut, men jeg vil videre drøfte hvordan personalets kompetanse kan brukes for å øke motivasjonen.

Gotvassli (2004, referert i Skogen et al, 2013, s.132) forklarer kompetanse i barnehagen som *"Summen av kunnskaper, ferdigheter, holdninger og erfaringer som finnes hos enkelte barnehageansatte og i barnehagen som helhet"*. I denne beskrivelsen er de erfaringene man har gjort seg en del av den kompetansen man besitter. Videre vil det bety at man bygger ytterligere på kompetansen sin man har gjennom nye erfaringer. Ifølge informantene i begge barnehagene er det å bruke egen kompetanse svært viktig og motiverende. Det handler om å gjøre noe man er god til og mestrer sammen med barna, som gir nye positive erfaringer som styrker kompetansen. Ryan og Deci (2017, s. 95) forklarer at det å føle seg kompetent er et primalinstinkt, og et psykologisk behov. Det betyr at man har et indre behov for å føle mestring og at mennesker må ha muligheten til å føle seg kompetente og handlekraftige innenfor sammenhenger i livet som er viktige for dem (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Informantene viser gjennom intervjuene at jobben de gjør i barnehagen har en betydningsfull plass i livet deres. Da er det grunnleggende for dem å være handlekraftige og å mestre jobben sin. Gjennom å være handlekraftig får de dekket et psykologisk behov, nemlig behovet for kompetanse. Medarbeider 2 bekrefter at det å bruke kompetanse er motiverende ved å si at det er inspirerende for både voksne og barn for å bruke sine interesser. Det er i denne sammenheng den pedagogiske lederen har mulighet til å utnytte kompetansen personalet allerede innehar for å øke motivasjonen.

Begge de pedagogiske lederne forklarer at det er viktig å vite hvem som interesserer seg for hva, slik at de kan støtte dem. Med slik kunnskap om personalet kan pedagogisk leder skape rom for å bruke kompetanse og noe de har erfaring med fra før. Skogen et al (2013,

s. 122) sier at når en pedagogisk medarbeider ikke føler seg kompetent er det sannsynlighet for at han/hun forventer å mislykkes. Samtidig fastslår de at det å styrke selvtilliten og kompetansen til den pedagogiske medarbeideren er en leders oppgave og med dette i mente kan lederen for eksempel legge til rette for oppgaver som er passe utfordrende slik at medarbeideren ikke mislykkes i arbeidet. Her vil jeg legge til at en leder kan utfordre personalet gjennom å gjøre nytte av kompetansen deres. Har en medarbeider lang erfaring med å spille fotball, som medarbeider 2 nevner, har man som pedagogisk leder en stor mulighet til støtte utviklingen av kompetanse gjennom å løfte det barnehagefaglig. Hvis en fotballinteressert voksen i barnehagen får knyttet sin fotballkompetanse opp mot arbeidet med barna, vil bruken av allerede iboende kompetanse i seg selv være motivasjon til å lære noe nytt. Medarbeideren kan for eksempel lære om hvordan man kan legge til rette for en fysisk aktivitet, eller samhold og felleskap i barnegruppen, gjennom fotball som aktivitet. Behovet for kompetanse i seg selv skaper driven til å lære (Ryan & Deci, 2017, s. 95). Videre henger dette sammen med at man streber etter å være handlekraftig innenfor konteksten man er i og av det blir man indre motivert. Den pedagogiske lederen har da mulighet til å knytte kunnskapen om barnehagefaget sammen med kompetansen som personalet allerede besitter spesielt når de viser et initiativ til å bruke den.

Ifølge Skogen et al (2013, s. 122) handler det om å legge til rette for utfordringer som er innenfor balansepunktet mellom troen på å mestre og angsten for å mislykkes. Pedagogisk leder 2 gir et eksempel på dette når hun sier at hun vil lede personalet inn i flytsonen. Kompetansen som medarbeideren har fra før, skaper troen på å mestre samtidig som nye utfordringer skaper spenningen som gjør det motiverende.

Når en aktivitet er gjennomført poengterer begge de pedagogiske lederne viktigheten av å reflektere og at det er motiverende for arbeidet videre. Under intervjuet gikk vi ikke innpå hva man legger i det å reflektere, men det vil jeg gjerne hevde er viktig å forstå betydningen av. Skoglund & Sundvall (2018, s. 32-33) sier at det å reflektere ikke bare er å tenke over noe, det er en prosess gjennom et tilbakeblikk som man stiller spørsmål ved slik at en kan tenke annerledes omkring det som har skjedd og dermed utvikle seg. Videre sier de at det ikke bare handler om å undre seg om noe som har skjedd gjennom samtaler om praksisen i barnehagen. Hensikten er ny kunnskap og lage rom for nye erfaringer. Uten å helt vite helt hvordan praksisen rundt refleksjoner er i begge barnehagen kan jo dette være til ettertanke, at man bør ha en felles og en dypere forståelse for hva det å reflektere faktisk betyr. Videre kan man spørre seg om hva ny kunnskap gjennom refleksjoner rundt erfart

praksis skal være. Det å tenke fag er fremstår som viktig for begge de pedagogiske lederne. De nevner at det er motiverende å jobbe faglig. Fra egen erfaring er dette et utrykk som stadig dukker opp i sammenheng med arbeidet man gjør i barnehagen, men hva man legger i "faglig" blir ikke nødvendigvis alltid utdypet. Skoglund & Sundvall (2018, s. 23) bruker begrepet "faglegging". Ifølge Skoglund & Sundvall handler faglegging om at den barnehagefaglige kunnskapen pedagogiske ledere og barnehagelærere besitter deles med sine nærmeste kolleger. Det innebærer at den pedagogiske lederen utnytter øyeblikk i hverdagen til faglige refleksjoner og setter faglige ord og uttrykk på det som skjer. Slik løfter lederen personalet sin faglige kunnskap på avdelingen. Videre har dette en sammenheng med hva pedagogisk leder 2 nevner om viktigheten å være en lærende organisasjon. Da handler det om å kunne hjelpe medarbeiderne å se det gode som oppstår i praksis, for så relatere øyeblikkene til profesjonskunnskaper (Skoglund & Sundvall, 2018, s. 25). Jeg vil poengtere at det å løfte fagkunnskapen med allerede iboende kompetanse er en god måte å motivere personalet sitt. Da kan man si at summen av de ansatte som jobber i barnehagen eller på en avdeling blir summen av kompetansen og erfaringene et personale besitter og kan bruke i arbeidet i barnehagen. Dette er et godt steg mot rammeplanens mål og krav gjennom kompetanse og erfaringer, som nevn tidligere.

Det bør også nevnes at det finnes flere hinder for utnyttelse av kompetanse. Hvis noe er for vanskelig, negative tilbakemeldinger er dominerende, eller at følelsen av mestring og handlekraft blir svekket, kan dette stå i veien for at mennesker ønsker å bruke eller vise sin iboende kompetanse. Videre er en mulig konsekvens av dette negativ kritikk rette mot seg selv og man kan føle seg inkompetent, gjerne gjennom sammenligning med andre (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Dette er derfor noe både medarbeidere og ledere i barnehagen bør være bevisste på.

2. Tilhørighet

Resultat

Under alle intervjuene er tilhørighet et tema som går igjen. Det å ha et godt forhold til kollegene sine fremstår som viktig for å skape motiverende dager i begge barnehagene.

Annerkjennelse er nevnt svært hyppig under intervjuene. For alle informantene er det en viktig motivasjonsfaktor å ha kolleger rundt seg som bekrefter at jobben de gjør er god og spennende. Medarbeider 1 nevner "Når jeg kommer på jobb med en plan og kollegene mine sier YES får jeg et driv til å gjennomføre det jeg har planlagt". Videre sier hun at kolleger som bekrefter og løfter det en gjør motiverer til å gjøre det igjen. Samtidig sier pedagogisk leder 1 at det er viktig å legge til rette for at alle sine ideer og planer er viktige. I barnehage 2 fortelles det at det er en del av kulturen å løfte kollegene sine og hverandres ideer.

Alle snakker om felleskapet i personalgruppen, gode relasjoner mellom kolleger og at de er en del av en kultur. Begge medarbeiderne sier at de føler et eierskap til barnehagene sine, noe som gjør dem motivert. Aktiviteter, gjøre seg erfaringer og ha gode opplevelser sammen med andre voksne, er motiverende og styrker samholdet. Det lager også rom for glede og humor sier de. Medarbeider 2 forteller at når de har en dag der ting ikke går så bra fra morgenen av, kan de kikke på hverandre og le av alt som går «feil».

Når medarbeiderne beskriver en motivert person, beskrives de engasjerte personer som er energiske og til stede**.** Dette reflekterer også begge lederne rundt og sier at engasjement fra sine medarbeidere er motiverende. De beskriver engasjement som at voksne er 100% til stede, pålogget, at de bidrar og er positive. På den andre siden beskrives passive og sløve kolleger som demotiverende.

Lederne legger til rette for tilhørighet ved å ha fokus på å anerkjenne, ta vare på gode opplevelser, legge grunnlag for godt samarbeid, inkludere og være en bidragsyter til godt fellesskap. De sier også at det er motiverende og viktig å være til stede på gulvet sammen med barna og personalet for å skape dette. Da kan de være "hands on", sier pedagogisk leder 2. Det er viktig med nærhet til barna og de voksne for begge de pedagogiske lederne. Når noen er demotiverte, er det viktig å finne den egentlige grunnen, sier pedagogisk leder

2. Pedagogisk leder 1 kommer med et eksempel fra koronatiden og en hverdag i kohorter der to kohorter samarbeider. Da valgte hun å være sammen med en kollega som hun visste var demotivert. Hun ønsket å legge til rette for nærhet og det å bli godt kjent, vise støtte, forståelse og anerkjenne både arbeidet og hvem kollegaen var som person. I tillegg kunne hun støtte opp under kulturen til barnehagen og være en rollemodell. Hun sier videre at med et godt kjennskap til sine kolleger vil det være mer naturlig å stille forventinger på en positiv måte. Det er også viktig for lederne å være en rollemodell i arbeidet med barna, men også viktig hvordan man viser engasjement i initiativ til planer ideer og hvordan man kommuniserer med personalet sitt.

Drøfting og teori

Informantene er svært opptatt av tilhørighet og nevner det gjennom å snakke om annerkjennelse, felleskap, kultur, relasjoner, engasjement, glede og humor. Som nevnt er tilhørighet også et av de psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien. Ryan og Deci (2017, s. 96) beskriver tilhørighet som følelsen av å høre til og bety noe. Videre handler det om å bli respondert til, respektert, være viktig for andre, men også motsatt ved å unngå avvisning og ikke bli ekskludert. Kjernen i tilhørighet kan beskrives som å få en respons, gjennom forskjellige sosiale samspillsituasjoner, som er omsorgsfull og sensitiv, og som formidler at en blir verdsatt av andre. Oppfatningen en har i denne sammenhengen er at andre aksepterer deg for den du er og bryr seg om deg betingelsesløst (Ryan & Deci, 2017, s. 97). Annerkjennelse er det som blir nevnt hyppigst under intervjuene. Alle informantene viser en enighet om at det å bli anerkjent for noe som man har gjort eller ideer man har, oppleves som svært motiverende.

Det å bli anerkjent handler nødvendigvis ikke bare om å få skryt, men det handler også om å ha respekt for hverandre gjennom å gi andre rett til å ha egne erfaringer og opplevelser (Skogen et al, 2013, s.96). Anerkjennelse som begrep i barnehagen blir ofte sett i sammenheng med samspillet mellom voksen og barn. Det er et komplekst begrep som handler om å se andre som et individ med rettigheter, egen identitet og integritet. Ser man det i sammenheng med ledelse betyr det å se på personalet på en slik måte (Skogen et al, 2013, s.228). Medarbeider 1 sier at det motiverer henne er når kolleger møter henne med et "YES". Kanskje det da handler om noe mer enn den anerkjennende handlingen isolert sett,

men at det også bunner i et godt samspill i personalet. Medarbeider 1 nevner også at hun blir demotivert av å komme på jobb der kolleger ikke viser engasjement til hennes planer. Det virker som man hovedsakelig blir møtt med positivitet i begge barnehagene. Det er selvsagt menneskelig å ikke alltid være begeistret for alt som skjer, spesielt hvis det er en krevende dag. Da er det også svært utfordrende for en leder å ha en anerkjennende væremåte, men anerkjennende tenkning bør likevel være et grunnsyn hos ledere. Man må ha evnen til selvrefleksjon, vise stor innsats ved egen væremåte og handlinger for å opptre anerkjennende (Skogen et al, 2013, s. 229). Jeg vil si at dersom man klarer å spre slike holdninger som leder gjennom å være en rollemodell, noe for øvrig begge de pedagogiske lederne er opptatt av å være, vil samspillet mellom voksne i barnehagen peke mot å være anerkjennende. Dette forteller begge informantene i barnehage 2 om, når de forklarer at de føler at det å løfte hverandre er en del av kulturen i barnehagen.

Å være en del av et felleskap og en kultur er svært viktig for informantene for å øke motivasjonen. Etter min forståelse har kulturene i begge barnehagene mange likhetstrekk ut ifra at de har gode relasjoner til andre kolleger, et godt felleskap og er opptatt av samhold gjennom positive opplevelser. I tillegg virker det som om alle er initiativtakere og at de oppriktig bryr seg om hverandre. Mitt inntrykk er at de har det bra på jobb og at det stort sett er en positiv stemning. Dette kan sammenlignes med en dra-kultur (Skogen et al, 2013, s.129). I en dra-kultur er forandringsviljen høy, man har et stå-på-humør og innsatsvilje. Videre beskriver Skogen et al (2013, s. 129) at man i en dra-kultur får et forpliktende organisasjonsengasjement som betyr at man føler forpliktelse over barnehagen, gjerne gjennom et engasjement som går utover det som kun kommer seg selv til gode eller utover arbeidsbeskrivelsen sin. Man har tro på mål og verdier og identifiserer seg med jobben. Her kan man tenke seg at det er nettopp dette det handler om når begge medarbeiderne sier at de føler et eierskap til barnehagen og at dette motiverer. De er opptatt av å ha planer klar når de kommer på jobb og ønsker å være til stede for både barn og voksne slik jeg tolker det.

Når en person er engasjert i arbeidet har jeg inntrykk av at informantene synes det har en smittende effekt, som øker motivasjonen. Kanskje dette bunner i en trygghet i kulturen og at en vet hva som trengs av både mer praktiske oppgaver og i aktiviteter med barn og voksne. Det å oppfatte seg selv som en bidragsyter inn i felleskapet er også viktig for å oppleve at man har sterk tilhørighet til en gruppe (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Da kan man

si at det å vise engasjement og initiativ ikke bare er viktig for hvordan en viser respekt overfor andre, men også over for en selv.

Begge de pedagogiske lederne er opptatt av å bygge gode relasjoner til sine ansatte. De uttrykker at de ønsker dem vel og bryr seg om dem. Relasjonsledelse er sterkt knyttet opp mot et positivt menneskesyn (Skogen et al, 2013, s. 44). Spurkeland beskriver det positive menneskesynet slik:

- Medarbeiderne utvikler seg og endrer atferd
- Ulike kompetanser kan danne ulike lag
- Mennesker liker å jobbe sammen og lære av hverandre
- Medarbeiderne er viktigere enn andre ressurser
- Medarbeiderne tar ansvar og vil bidra
- Medarbeidernes kompetanse er avgjørende
- Ledelse av kompetente medarbeidere skal ikke preges av kontrolltiltak
- Medarbeiderne lar seg påvirke av god ledelse

(2000, 2009, referert i Skogen et al, s. 44)

Dette vil jeg trekke inn i sammenheng med at de pedagogiske lederne beskriver motiverte personer som positive, 100% til stede, at de bidrar og er pålogga. Satt opp mot beskrivelsen av et positivt menneskesyn kan man satt på spissen si at alle mennesker i utgangspunktet er motiverte, eller har et potensiale til å bli det. Da vil man mest sannsynlig ikke dømme en demotivert person for å være dårlig i jobben, men man ser mulighetene og ressursene de faktisk kan bidra med. Dette er pedagogisk leder 1 et svært godt eksempel på når hun forteller om en i personalet som virker å ha en demotiverende periode. Ut ifra dette ønsker hun å bygge opp et godt kjennskap med kollegaen gjennom å være i samarbeidende kohort. Jeg har en oppfatning av at hun ønsker å finne det denne personen kan bidra med for å gi anerkjennelse både for hvem en er og hva en kan. Da viser man respekt gjennom å se på mennesker som individer med egen identitet og integritet.

3. Frihet og rammer

Resultat

Ved et helhetlig inntrykk betyr det mye for alle informantene at de har frihet til å gjøre det de vil, være med å ta ansvar og bestemme. Ordet "frihet" er noe alle legger vekt på som skaper motivasjon. Samtidig sier de at det er viktig å være i forkant med planer og møte hverdagen forberedt fra dag til dag. Det å være spontan er noe alle anser som nødvendig for å ta kunne ta hensyn til både barn og voksnes initiativ. Friheten skal være innenfor enkle men tydelige rammer, ifølge pedagogisk leder 2. I barnehage 2 forteller begge informantene at de har et flatere hierarki og at alle har ansvar for det som skjer på avdelingen.

Når en er ny i jobben sier både medarbeider 1 og 2 at det å bli fortalt hva man skal gjøre er viktig, men at man etter hvert kan få gradvis økt ansvar og at man må ta mer initiativ selv. Medarbeiderne reflekterer over kreativitet, og at det er nødvendig fordi man møter uforutsigbare hendelser hver dag sammen med barna. Derfor må man mestre å komme opp med kreative løsninger i øyeblikket. Det er samtidig demotiverende når mye skjer på en gang og det «baller» på seg slik at det blir kaos, spesielt med praktiske utfordringer. Medarbeider 2 legger ekstra vekt på at det å finne nye løsninger knyttet til konfliktløsning, arbeid med språk eller trygghet er svært motiverende. Videre sier han at man får et større eierskap til jobben sin dersom man har mulighet til å være med å ta avgjørelser eller finne løsninger.

Begge de pedagogiske lederne sier at ideer skal ha rom til å vokse. Pedagogisk leder 1 er spesielt opptatt av at dette fører til at noe som er lite kan bli stort og at man da kan være i prosessen samtidig som den utvikler seg. Som eksempel forteller hun om en skøytetur til Mosvannet. Hele turen starter med å snakke med både barn og voksne om hvor lenge siden det var mulig å gå på skøyter der. Dette førte til at 21 barn gikk på skøyter hver dag i en hel uke, noe som ikke var planlagt i forkant. Dette ender med å bli en stor opplevelse for voksne og barn, sier pedagogisk leder. Hun fortsetter "Det å være i prosessen er motiverende for da blir man gira og engasjert som bygger på det man gjør og aktiviteten man er i. Resultatet er ikke bestemt, men blir til underveis". Hun sier videre at slike

opplevelser sprer seg til både andre kolleger, men også til familiene i barnehagen. Mer utfyllende beskrivelse av skøyteturen til pedagogisk leder 1 finnes i vedlegg 2.

Pedagogisk leder 1 og 2 forteller at det å være en igangsetter er viktig, noe som de også sier at handler om å se initiativene til de andre voksne. De forteller at de i arbeidshverdagen ikke har fastlåste planer fra dag til dag. Dette viser seg å være relativt likt i begge barnehagene, slik at det er rom for å komme på jobb og ha en plan som en kan fortelle om fra morgenen av. Barnehage 1 har ikke månedsplan, men planlegger daglig sammen med barna i samling.

Drøfting og teori

Muligheten til å være med å bestemme, ta ansvar og bidra med egne ideer og planer er viktig for å skape en frihet ifølge informantene. Å oppleve en slik frihet øker motivasjonen deres og ser ut til å legge til rette for spontanitet og muligheten til å følge barnas initiativ. I tillegg oppfatter jeg at denne friheten er noe de anser som nødvendig for at voksnes initiativ og kreativitet skal kunne iverksettes, spesielt i planer med barna. Ryan og Deci (1985, 1990, referert i Skogen et al, 2013, s.132-133) hevder at indre motivasjon hos mennesker øker dersom de får lov til å bestemme selv. Videre sier Skogen et al at indre motivasjon går ut på å utføre en viss handling uten at den er basert på andre forsterkningsbetingelser enn gleden ved å utføre aktiviteten. Selvbestemmelse blir definert som en egenskap eller et personlighetstrekk hos mennesker, som vil påvirkes av miljøet. I lys av dette kan motivasjonen informantene beskriver gjennom frihet forklares ved at muligheten for selvbestemmelse er til stede, som skaper indre driv. Dette vil jeg videre sammenligne med følelsen av autonomi.

Autonomi er behovet for å regulere sine opplevelser og handlinger. Kjernen innen autonomi handler om å fungere selvbestemmende og i samhandling med sine autentiske interesser og verdier. Gjennom autonomi vil derfor handlingene være helhjertet. Motsatt vil det oppstå en indre konflikt mot sin egen frivillige deltakelse dersom man ikke opplever sammenheng med egne interesser og verdier (Ryan & Deci, 2017, ss. 10- 11). Gjennom selvbestemmelsesteorien forklarer Ryan og Deci at det faktisk er få handlinger som virkelig er autonome. Likevel kan handlingene gi følelser av indre drivkraft, men som blir regulert av krefter utenfra. Skogen et al (2013, s. 136) kaller dette for integrert regulering.

Det er aktiviteter som kan tilskrives indre motivasjon, selv om den i utgangspunktet ikke var det. I tillegg betyr det at medarbeiderne har en aksept for at lederne kan bestemme i kraft av kompetanse eller posisjon. Lederen gir medarbeidernes tanker og ønsker aksept, men setter grenser. Jeg anser muligheten som stor for at dette kan spille inn når begge i barnehage 2 forteller om et hierarki med en flatere struktur. Motivasjonen kommer da gjennom at alle er med på å bestemme, men det betyr ikke at det ikke er ledelse til stede. Lederen har kontroll, men legger til rette for medbestemmelse i hverdagen på en demokratisk måte. Skogen et al (2013, s. 140) viser også til kontrollerende hendelser som går ut på hvordan informasjon blir presentert for så å bli tolket. Hvis informasjon blir gitt på en styrende måte vil følelsen av å bli kontrollert øke. Kanskje informantene da hadde sett på hierarki som mer tydelig? Hvis lederen derimot informerer på en mer demokratisk måte vil følelsen av at det er pålagt bli redusert. Dette kalles for informative hendelser, der informasjon føles viktig i seg selv og at det fremkommer ulike alternativer for å mestre omgivelsene (Skogen et al, 2013, s. 140). Ryan og Deci (referert i Skogen et al, 2013, s.140) sier at det er en forskjell på informativt og et grenseløst miljø. Valgmuligheter innenfor faste rammer er viktig i et informativt miljø, mens i et grenseløst miljø mangler det informasjon om regler og grenser. Personalet i begge barnehagene sammen med barna, har en stor frihet, men er ikke i et grenseløst miljø. Pedagogisk leder 2 beskriver det som at de har frihet innenfor enkle, men tydelige rammer. I tillegg forteller de om felles mål som jeg også vil si er en måte å ramme inn friheten på gjennom en demokratisk prosess.

Personer kan bli styrt til handling uten følelsen av autonomi. De kan gjøre arbeidsoppgavene sine, men ikke føle drivkraften som skaper engasjement (Skogen et al, 2013, s. 135). Hvordan kan en da være i prosessen og bygge på ideer som skal ha rom til å vokse slik som de pedagogiske lederne er opptatt av? Når man er i prosessen og føler en stor sammenheng med verdiene sine kan man si at en blir motivert med påvirkning av de man er med og av det man gjør sammen. Når pedagogisk leder 1 forteller om historien om skøyting på Mosvannet kan det tillegges mange eksempler av å inkludere personalets verdier og interesser. Det er kanskje da man skaper rommet for at ideer skal vokse og «balle på seg». Personalet har mulighet for å være deltakende i aktiviteten innenfor prosessen som en ramme, men på en selvstendig måte.

Skøytingen som pedagogisk leder 1 forteller om synes jeg er et godt eksempel på rammer gjennom en prosess som også består av friheten som er nevnt i drøftingen over. Prosessen vokser fra en impuls om å gå på skøyter fordi vannet er frosset. Ut ifra dette springer en

ukes lang aktivitet for hele avdelingen som på mange måter kan knyttes til rammeplanen. Med utgangspunkt i barnehagens arbeidsmåter som skal gi muligheter for et spennende og variert innhold sier rammeplanen at: "Arbeidsmåtene kan bidra til å skape engasjement, interesse og motivasjon og gir mulighet for å tilføre nye erfaringer og opplevelser i barnehagen" (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.43).

Når pedagogisk leder 1 foreslår å gå på skøyter er ikke alle i personalet veldig engasjert i starten, men hun forklarer at hun klarer å snu holdningene gjennom å reflektere rundt alle mulighetene sammen med både barn og voksne. Her vil jeg si at hun legger det frem på en informativ måte fordi hun gir mulighetene til turen fokuset. Mulighetene kan i denne sammenhengen ses på som friheten der alle kan være med å bestemme og påvirke gjennom initiativ. I tillegg tar hun kontroll og rammer inn prosessen ved å skape noen forventinger til alle når hun sier at de skal prøve det ut ved å gå på en utforskningstur først. Under utforskningsturen mener jeg at nøkkelen til autonomien i prosessen isolert sett ligger. Både barn og voksne får impulser som blir til handlinger underveis som igjen danner eierskapet til prosessen og motiverer alle til å være med å "dra lasset" som hun sier. Kanskje det er her de ser en sammenheng med egne verdier og interesser. Det ender med at voksne tar med flagg og legger til rette for en seremoni med medaljeutdeling og musikk. Mitt inntrykk er at personalet får et indre driv gjennom alt som skjer underveis og vil derfor bidra for å skape gode opplevelser for barna. Som nevnt tidligere om faglegging er mulighetene her for lederen å gjøre personalet bevist på det barnehagefaglige innholdet i prosessene. Jeg forstår denne prosessen slik at rammene som den pedagogiske lederen setter, skaper friheten for barn og voksne å medvirke.

4. Barna

Dette temaet skulle egentlig flettes inn i de foregående, men fordi dette viste seg å være et sentralt funn knyttet til motivasjon har jeg valgt å fremheve det som et eget hovedtema.

Resultat

Det å være med barna er i seg selv svært viktig for motivasjonen hos alle informantene. Alle er opptatt av ha gode opplevelser sammen med barna og ønsker å gi dem mulighet for mestring og en positiv atmosfære. Det å bygge gode relasjoner med barna gir informantene motivasjon.

Medarbeider 1 forteller om en rollelek hun hadde sammen med barna der de lekte dyr som reiste rundt i verden. Hun brukte barnas interesser for å lage en plan. Barna responderte svært positivt, ble engasjerte og mestret målet hennes om å samarbeide om en felles lek. "Da satt jeg igjen med en god følelse og en mestringsfølelse" avslutter hun. Pedagogisk leder 1 er inne på samme tema og sier at det å oppnå mål og se at barna utvikler seg er motiverende.

Medarbeider 2 nevner at det å møte smilende barna er motiverende og gir en god start på dagen. Dersom han kommer på jobb trøtt og demotivert, kan dette snu humøret og gjøre ham motivert. Han er opptatt av å være til stede for barna ved å være en trygghet, noe som skaper et driv og gir gode følelser. Pedagogisk leder 1 forteller om hvordan de har gode vennskapsrelasjoner og at de jobber aktivt med sosial kompetanse. Når dette viser igjen i felleskapet i barnegruppen skaper det et driv.

Det som demotiverer, er kaos og uengasjerte barn. Kanskje barna har en dårlig dag der de ikke har sovet godt eller at noe annet påvirker dem. "Dette påvirker stemningen på avdelingen spesielt hvis dagen starter slik" sier medarbeider 2. I slike sitasjoner sier han at man må jobbe med seg selv og bruke barna for å snu humøret.

For begge lederne er det viktig å ha mye tid på gulvet og være der det skjer. Det er en motivasjon å være sammen med barna og utforske det hverdagen byr på. Det å se barn som er fornøyde og glade er motiverende ifølge Pedagogisk leder 2.

Barns medvirkning er noe som alle er opptatt av. Når de klarer å legge til rette for at barn kan medvirke i hverdagen syntes de at dagene blir gode. Da sier de at de legger til rette for læring og utvikling, som igjen er et driv for å fortsette det gode arbeidet.

Drøfting og teori

Det å ha gode opplevelser sammen med barna er et fremtredende tema under intervjuene. Jeg får inntrykk av at det er med på å skape et driv hos personalet, som gjør at de ønsker å involvere seg i det barna er opptatte av. Det å bare være sammen, som for eksempel å oppleve en skøytetur, er noe felles å glede seg over, som igjen gjør at voksne er tilstedeværende i prosessen. Jeg har også inntrykk av at det er gjennom de gode opplevelsene det skapes begeistring og engasjement. Eva Johannsson (2013, s. 26) karakteriserer det å ha et stort engasjement i barnas livsverden for den samspillende atmosfære. I en slik atmosfære er voksne både fysisk og mentalt til stede gjennom et gjensidig møte der barn og voksne møtes som medvirkende subjekter. Slike møter skapes gjennom de gode opplevelsene informantene er opptatt av, som bidrar til både mestring, glede, vennskapsrelasjoner, sosialkompetanse m.m.

Rammeplanen sier at "Barnehagen skal være en kulturarena hvor barna er medskapere av egen kultur, i en atmosfære preget av humor og glede" (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.19). I sammenheng med en dra-kultur og et positivt klima, som er nevnt tidligere, er det viktig å legge merke til at rammeplanen nevner at barna skal være "medskapere". Videre kan dette tolkes slik at det er avdelingen inklusiv voksne og barn som er summen av atmosfæren. Barn og voksne vil dra atmosfæren i både positiv og negativ retning hele tiden, men som leder er en ansvarlig for å bevare det positive klimaet og være en tilrettelegger for gode opplevelser. Dette ansvaret kan poengteres med det Eva Johansson (2013, s. 23) sier om at barnehagelæreren har en plikt for at barna opplever utviklende og vitale atmosfærer i barnehagen. Hun kaller det for en pedagogisk atmosfære, som skal støtte barns nysgjerrighet, glede, tillit til seg selv og andre. Begge de pedagogiske lederne blir motivert av å være på gulvet der de kan se at barna mestrer. I kraft av sitt engasjement kan de være rollemodeller og initiativtakere, som danner grunnlaget for gode opplevelser i en pedagogisk atmosfære. Helhetsinntrykket av atmosfæren er sannsynligvis det som oppleves som stor mestring og økt motivasjon for både lederne og medarbeiderne.

Under punktet for barns medvirkning sier rammeplanen at "Alle barn skal få erfare å få innflytelse på det som skjer i barnehagen" (Kulturdepartementet, 2017, s.27). Barns medvirkning blir svært ofte nevnt gjennom intervjuene. I en samspillende atmosfære er det ofte vide grenser for hva som er lov og ikke lov. Der er de voksne opptatt av å se barnas hensikter og pålegger disse viktighet mot lek og læring (Johansson, 2013, s. 31). Videre sier Johansson (2013, s. 43) at i en kontrollerende atmosfære har de voksne en streben etter kontroll. Hun nevner at kontroll ikke nødvendigvis er negativt. Som nevnt tidligere lager kontroll rammer for friheten som lar barn medvirke, men hvor strengt man utfører kontrollen er essensielt. Johansson sier at i en kontrollerende atmosfære er det de voksnes perspektiv som settes i fokus og som dermed er et hinder for barns opplevelser og utforsking. Jeg vil anta at dersom behovet for kontroll blir for stort kan det være et grunnlag for de demotiverende dagene, som blir kaotiske og gir dårlig stemning. Medarbeider 2 har en god innstilling når han sier at han må "jobbe med seg selv". Sterk voksenkontroll reduserer barns muligheter for medvirkning, der en svak kontroll derimot gir barna støtte til å delta på sine premisser. Videre handler det om at når personalet opplever å ikke ha kontroll, kjemper de for å få gjenopprettet kontrollen de har mistet. Videre blir denne kampen preget av konflikter, uro og negativ stemning (Johansson, 2013, s. 43). Innstillingen til medarbeider 2 tyder på at synet hans på barn handler om at barn er medmennesker. Som medmennesker har barn viktige erfaringer, man respekter barns vilje, de skal få lov til å være seg selv og man må gi barn kontroll (Johansson, 2013, s. 58). Mitt inntrykk er at han reflekterer over sitt eget behov for kontroll i situasjonen for å endre sin atferd og kanskje oppfatningen av situasjonen. Han tenker ikke at de voksnes struktur skal være i fokus. Her skaper han rommet for å se at barna mestrer, noe som er motiverende for personalet. Synet på barn vil kunne påvirke hvordan voksne samhandler. Dersom det er mulig for voksne å medvirke og bruke sin kompetanse gjennom en positiv atmosfære med sterk tilhørighet, vil jeg si at et syn på barn som medmennesker har stor mulighet for å knytte seg til personalets verdier og holdninger.

De tre psykologiske behovene som vi mennesker ønsker å få dekket mener jeg må inkludere barna på lik linje med de voksne, noe som det ser ut til å gjøre gjennom synet man har på barn. Dette vises i gjennomføringen av medarbeider 1 sin aktivitet. Hun bruker sin kompetanse om barnet, har en autonomi i form av at det er hennes initiativ og hva hun syns er viktig. I tillegg arbeider hun med tilhørighet ved at barna skal samarbeide i leken. Medarbeider 1 bruker de yngste barnas interesser. Hun gir dem mulighet til å medvirke

gjennom å la dem gi uttrykk for sine synspunkter på egne vilkår, som samsvarer med innhold i rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.27). Når barna opplever en slik hverdag vil jeg anta at de møter deg med et smil om morgenen, slik som medarbeider 2 opplever kan snu motivasjonen. Dermed kan det gjennom gjensidig respekt sies at barna blir en motivasjon i seg selv. Men på den andre siden vil den positive kulturen personalet står for, med lederen i spissen, kunne fungere som en bidragsyter til å øke motivasjonen.

Konklusjon og oppsummering

Jeg har beskrevet hvordan jeg har gått fram når jeg har brukt intervju som metode for å finne frem til empiri. Analysen av intervjuet har lagt grunnlaget for å drøfte og knytte funn opp mot teori. Oppsummert har analysearbeidet vist at de fire informantene, med to ulike stillinger i to ulike barnehager, i stor grad har gitt samsvarende resultater. I hoveddelen har jeg fokusert på fire hovedtemaer, gjennom funn fra intervjuene og innhenting av relevant teori. Disse fire er kompetanse, tilhørighet, frihet og rammer, og barna.

Det å løfte personalets kompetanse og skape en sterk tilhørighet er viktig for en leder å ha kunnskaper om for å øke motivasjonen. Ved å skape et slikt miljø vil det videre påvirker det indre drivet hos personalet, spesielt gjennom å se sammenhenger i barnehagehverdagen og egne verdier. Som leder er det da viktig å legge til rette for frihet innenfor rammer der det er mulighet for personalet å medvirke for at de skal oppleve en autonomi. Her dannes det også et rom for å faglegge, slik at man som barnehagelærer kan spre sin profesjonskunnskap på avdelingen.

Kompetanse, tilhørighet og autonomi er de 3 grunnleggende psykologiske behovene som man må legge til rette for dersom man skal skape selvbestemmende mennesker som er indre motivert. Videre vil dette bygge grunnlag for barns medvirkning gjennom positive opplevelser. Barnehagens kultur skal være tilrettelagt for at barna opplever seg som viktige i sitt eget liv, samtidig som i fellesskapet. Motivasjon handler ikke om kontroll utenfra, men heller at ytre påvirkninger kan legge grunnlag for motivasjon som er opplevd innenfra. Historien om skøyteturen, som varte i en uke, er en god beskrivelse for hvordan en aktivitet rammer inn muligheten for å medvirke, både for barn og voksen. Dette er

rommet for friheten, som legger grunnlaget for medbestemmelse og at barnas spontane impulser kan bli tatt på alvor, som igjen er en stor motivasjonsfaktor i barnehagelivet.

Hovedtemaet "barna" kom til gjennom koding av intervjuene i analysearbeidet. I utgangspunktet var jeg opptatt av hva voksne i barnehagen gjorde for å motivere hverandre, men forstod raskt at barna i seg selv er en stor motivasjon for de ansatte. De voksne er rollemodeller og gjennom et positivt menneskesyn og gjensidig respekt, dannes det den samspillende atmosfæren der barn og voksne engasjerer og skaper en indre driv i hverandres hverdag.

Skulle jeg gått videre med forskningen hadde det vært spennende å gå mer i dybden på hva frihet faktisk betyr for ansatte i barnehager. Det hadde her vært nødvendig å få et bredere utvalg av informanter, for å danne et større mangfold av meninger omkring temaet frihet. Ut ifra funnene mine fra intervjuene, opplever jeg at informantene er relativt enige om dere meninger knyttet til rammer og frihet. Men basert på egne erfaringer vet jeg at det eksisterer mange forskjellige måter å utføre frihet på i barnehagen. Opplevd grad av frihet og hva som ligger bak det kunne vært et svært spennende tema og forske videre på. Det kunne vært spesielt interessant å intervjue informanter som ønsket mindre ansvar og medbestemmelse. En slik synsvinkel kunne krydret oppgaven med et større meningsmangfold, som kunne utfordret teorien i større grad. Jeg vil likevel konkludere med at oppgaven viser viktigheten av at en pedagogisk leder legger til rette for alle de forskjellige individene de har ansvar for i barnehagen, både voksne og barn. Den perfekte middelvei i frihet og rammer vil alltid variere ut ifra menneskene man samhandler med og behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi vil derfor variere og må tas hensyn til.

Til slutt vil jeg trekke inn Rammeplanen i sin helhet. Den er satt sammen av ordene "ramme" og "plan". Isolert sett er både rammer og planer en stor del av hverdagen informantene beskriver. Frihet i seg selv blir ikke nevnt i rammeplanen. Likevel vil jeg hevde at friheten ligger i tolkningen av innholdet i Rammeplanen og hvordan man som leder evner å reflektere rundt, for så å formidle sammenhengen med personalets verdier.

Litteraturliste

Christoffersen, L., & Johannessen, A. (2018). *Forskningsmetode for lærerutdanningene.* Oslo: Abstrakt forlag.

Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving.* Oslo: Gyldendal.

Johansson, E. (2013). *Små barns læring - Møter mellom barn og voksne i barnehagen.* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kunnskapsdepartementet. (2017). Rammeplanen for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Selfdetermnination Theory - Basic Psychological Needs in Motivation, Development and wellness.* New York: The Guilford press.

Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. V. (2013). *Å være leder i barnehagen* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Skoglund, T., & Sundvall, P. (2018). *Pedagogisk ledelse i barnehagen.* Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

- = Oppfølgings spørsmål

Del 1 Bakgrunn

Hvilken stilling har du i bh?

Hvor lenge har du arbeidet i denne bh?

Hvor lenge har du arbeidet i barnehage?

Har du annen erfaring eller utdannelse?

Del 2 Motivasjon

Hvordan vil du beskrive en god dag i bh? Gjerne et konkret eksempel på en dag eller en aktivitet

Er det noe i denne situasjonen som du opplever å være motiverende for ditt arbeid i bh?

- Med barna?
- Med personalgruppen?

Er slike hendelser vanlige i denne bh?

- Hvis ja: Hva tror du det handler om?

Hvordan vil du beskrive en dårlig dag i bh?

Er det noe i denne situasjonen virker demotiverende på ditt arbeid i barnehagen?

- For barna
- Personalet ellers?

Er slike hendelser vanlige i denne bh?

- Hvis ja: Hva tror du det handler om?

- **Hvordan vil du beskrive en motivert person?**
- **Hvordan vil du beskrive en demotivert person?**

Del 3.1 Fagarbeider

Hva er det som virker motiverende for deg?

Hva tror du kunne vært gjort for å øke din motivasjon enda mer?

Hva gjør deg demotivert i bh?

Hvordan opplever du dine muligheter til å være med å bestemme i hverdagen?

- Gjør det deg motivert eller demotivert?
- Hvorfor gjør det deg motivert/demotivert?

Hvordan opplever du at du får brukt dine egne interesser og egen kompetanse i bh?

- Ser du på dette som viktig for å gjøre deg motivert?
    - Hvis ja:
        - Hvorfor er det viktig for deg?
        - Hvilken kompetanse eller interesser får du brukt og hvordan?
        - Opplever det er rom for å utvikle din kompetanse videre?
    - Hvis nei:
        - Hvorfor er ikke dette viktig?

Hvordan vil du beskrive din tilhørighet til dine medarbeidere?

Del 3.2 Pedleder

Hvordan skaper du motivasjon blant personalet på din avdeling?

Er det noe du ønsker å gjøre mer av?

Hva gjør du når noen er demotiverte?

Hvordan legges det til rette for at personalet kan gjøre egne valg i hverdagen?

- Er det positivt at personalet har muligheter til å bestemme selv?

- Hva er positivt, og hva er negativt?

Hvordan legger du til rette for at personalet kan bruke sine egne interesser og kompetanse?

- Hva gjøres for å utvikle personalets kompetanse?

Hvordan arbeider du med tilhørighet i personalgruppen?

- Hva er viktig? Relasjoner?

Hva styrker din motivasjon som leder?

Hva gjør deg umotivert som leder?

Hvilke ressurser er viktige for deg for å kunne lede?

Avslutningsspørsmål til alle: Er det noe av det vi har snakket om som du ønsker å si noe mer om?

Vedlegg 2 - Pedagogisk leder 1 forteller om skøyting på Mosvannet

Hele avdelingen går på tur til Mosvannet for å utforske isen og bare for å kjenne på snøen. Dette syntes barna var veldig spennende som igjen førte til at barn og voksne ville ta med skøyter de neste dagene. Været er nydelig, og forholdene er perfekte for å kunne være ute.

De andre kollegene på avdelingen var i utgangspunktet ikke så gira på å gå på skøyter. De var usikre på om det var gjennomførbart og om det ble for mye styr for foreldrene som måtte ta med skøyter og utstyr. Jeg klarte å snu situasjonen sier pedagogisk leder 1. Jeg snakket sammen med barn og voksne i samling om at det er veldig lenge siden sist det var mulighet til å gå på skøyter på Mosvannet. Lenge siden vannet har vært frosset noe barna syntes var spennende.

Jeg klarte å snu holdningene til personalet både ved å reflektere rundt mulighetene vi hadde og med å foreslå en utforskningstur først. 21 barn gikk på skøyter hver dag i en hel uke. Alle voksne på avdelingen ble etter hvert like giret som meg, vi dro lasset sammen og de fikk et eierskap til det vi gjorde. Dette resulterte i at voksne også nå står igjen med gode opplevelser, erfaring og ny kompetanse. Vi ble motivert av å møte andre mennesker.

Mange kom bort for å skryte av oss, spesielt av barna på isen. Da ble barna motivert, men det gjaldt oss voksne også fordi vi følte at det vi gjorde var viktig og spennende.

Mot slutten av uken på skøyter utviklet det seg til planer om å lage diplomer og opplegg rundt en seremoni der både barn og voksne er engasjerte og tar eierskap til det.

- Norske flagg rundt banen
- OL musikk
- Medaljeutdeling
- Samarbeid mellom både barn og voksne
- Hel uke på isen
- Møter andre mennesker

Noen ville ikke skøyte i starten og fikk spille fotball på isen i starten. Etter hvert tok disse barna også med seg skøyter.

Det å ha et fokus på skøyting i en hel uke gjorde at foreldrene også ble inspirert. En del av barna måtte kjøpe inn skøyter og noen begynte til og med på skøyteskole. Til og med søsken ble inspirert til å begynne på skøyteskole.

Det å være i prosessen er motiverende. Da blir man gira og engasjert som bygger videre på det man gjør og aktiviteten man er i. Resultatet er ikke bestemt enda og blir til underveis.