



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGÅVE

Eg er interessert i deg

I am interested in you

Astrid Marie Vie

**Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing og
utdanningsleiing**

Avdeling for samfunnsfag. Institutt for samfunnsvitskap

09. juni 2017

Eg stadfestar at arbeidet er sjølvstendig utarbeida, og at referansar/kjeldetilvisingar til alle kjelder som er
brukt i arbeidet er oppgitt, *jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.*

Tittel og Samandrag:

«Eg er interessert i deg» - Korleis nyttar styrar i barnehagen strategisk HR-planlegging i leiging av menneskelege ressursar, og i kva grad påverkar dette motivasjonen til dei tilsette?

«Kvalitet i barnehagene er først og fremst avhengig av de menneskelige ressursene...» (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009, s. 21). Meld. St. 19 (2016) peikar på at leiging og organisering i barnehagen må setjast fokus på i tida framover. Det er dei tilsette saman med barn og foreldre som er dei viktigaste ressursane i barnehagen. Korleis blir dei menneskelege ressursane forvalta og har måten dei blir forvalta på noko å seie for motivasjonen deira? Eg har intervjuat tolv tilsette gjennom fokusgruppe intervju sett saman av pedagogar, fagarbeidarar og assistentar, samt fire styrarar gjennom halvstrukturert intervju. Styrarane blir spurt om korleis dei forvaltar dei menneskelege ressursane i barnehagen. Funna mine viser at styrarane brukar mest tid på det administrative arbeidet og at personalarbeid blir nedprioritert. Styrarane nyttar i liten grad verktøy som kan hjelpe dei i organiseringa og forvaltninga av dei menneskelege ressursane.

Dei tilsette er motiverte i jobben sin og meiner at måten styrar leier på har noko å seie for motivasjonen. Likevel viser funna mine at det som er viktigast for motivasjonen er samarbeidet med dei andre på avdelingane. Mykje av personalansvaret er desentralisert ut på kvar enkelt avdeling og pedagogane har i stor grad ansvar for organisering av arbeidet og oppfølging av dei andre tilsette.

Title and Abstract:

“I am interested in you” – How do the leaders in the kindergarten use strategic HR-planning in management of the human resources, and how does it affect the employees in their work?

«Good quality in the kindergarten depends mainly on the human resources...» (Departement of knowledge, 2008- 2009, p. 21). White paper no. 19 (2016) points out that management and organization has to be focused on in the future. It is the employees together with the children and parents that are the most important resources in the kindergarten. Do the management of human resources have anything to say for the employees motivation? I have interviewed twelve employees trough focusgroups combined with teachers and assistants. I have also interviewed four leaders trough a halfstructured interview. I asked the leaders how

they manage the human resources in the kindergarten. My findings show that the leaders use most of their time on administrative tasks and that working with personal tasks have low priority. The leaders don't use tools that can help them organize and manage the human resources. The employees are motivated in their work and say that the way the leaders lead have much to say for their motivation. Still my findings show that what is most important for motivation is the collaboration between the employees. A lot of the personal responsibility is decentralized to each section in the kindergarten. The teachers have a big responsibility for organizing the work and to follow up the other employees.

«The task of leadership is not to put greatness into humanity, but to elicit it, for the greatness is there already»

John Buchan

Føreord

Då er eg kome til vegg ende på dette fireårige mastergradstudiet. Det har vore fire år med mange forandringar i livet. Frå å jobbe i barnehage og ikkje ha barn sjølv til å bli mamma til ei lita jente og byrje å jobbe som rådgjevar i KS. Det har vore fire travle år, men også nokre av dei mest lærerike åra i livet mitt på mange områder. Eg har lært mykje om organisasjonar og leiing, og mykje av kunnskapen har eg fått- og vil få mykje bruk for i jobben min vidare. Å skrive sjølve masteroppgåva er det eg har lært mest av på studiet. Det å sjå samanhengar mellom teori og praksis er både spanande og lærerikt. Det har vore både oppturar og nedturar i arbeidet med oppgåva, men no når eg er ved vegg ende er det dei positive erfaringane eg hugsar best.

Eg vil nytte anledninga til å takke dei som har støtta meg i arbeidet og lagt til rette for at eg har kunne gjennomført dette studiet ved sida av familie og jobb. Takk til Viebøen barnehage og dei som jobba der for tilrettelegging dei to første åra og til KS for tilrettelegging siste året. Takk til sambuaren min, Harald, for at han har oppmuntra meg og vore ekstra god pappa for dottera vår, Julia, dei dagane eg har måtte jobbe med skule. Takk til resten av familien for støtte og oppmuntring. Takk til rettleiaren min Oddbjørn Bukve for kjappe og konstruktive tilbakemeldingar. Takk til dei som har bidrege til å finlese eksamenar og oppgåver gjennom desse fire åra; Beate Roth, Astrid Aam og Jeanette Vie. Til slutt vil eg takke svigermor Anbjørn Aam for at ho tok seg av Julia det året eg var i mammafermisjon slik at eg fekk gå på førelesningar og gjennomført eksamenane mine.

Førde 07. juni 2017

Astrid Marie Vie

Innhald

Kapittel 1 Innleiing	11
1.1 Introduksjon	11
1.2 Tema	12
1.3 Kontekst	14
1.4 Formål	15
1.5 Problemstilling	15
1.5.1 Forskingsspørsmål	15
1.5.2 Avgrensing av problemstilling	16
Kapittel 2 Tidlegare forskning	17
2.1 Kva seier forskinga om leiing i barnehagen	17
2.2 Kva seier forskinga om motivasjon og fråfall i barnehagelæraryrket?	20
2.3 Oppsummering - kva veit vi	20
Kapittel 3 Teoretisk grunnlag	23
3.1 Utgangspunkt for val av teori	23
3.2 Leiarrolla	23
3.3 Leiing av menneskelege ressursar:	27
3.5 Strategisk LMR:	28
3.5.1 Personalplanlegging	29
3.5.2 Kartlegging av kompetanse	31
3.5.3 Medarbeidarsamtalar	31
3.5.4 Mobilisering av kompetanse	32
3.5.5 Karriereplanlegging	33
3.5.6 Kompetanseutvikling	33
3.6 Motivasjon	36
3.6.1 Maslows behovshierarki	37
3.6.2 Teori X og teori Y	37
3.6.3 Herzbergs tofaktorteori	38
3.6.4 Deci og Ryan sin motivasjonsteori	39
3.7 Motivasjon og god HR går hand i hand	40
Kapittel 4 Design og metode	43
4.1 Casestudier	43

4.2 Metode	44
4.3 Det kvalitative forskingsintervjuet	45
4.4 Oppbygging av intervjuguide	45
4.5 Fokusgruppeintervju	46
4.6 Narrativ intervjuform	47
4.7 Utvalg	47
4.8 Gjennomføring av intervju	48
4.9 Vitskapleg kvalitet	49
4.9.1 Generalisering	49
4.9.2 Validitet	50
4.9.3 Reliabilitet	50
4.10 Forforståing – den hermeunetiske tankemodell	51
4.11 Ethiske utfordringar	52
4.12 Bearbeiding av datamateriale; transkribering og analyse	53
4.12.1 Transkriberingsprosessen	54
4.12.2 Analyse av tekstane	54
Kapittel 5 Presentasjon av empiri	57
5.1 Introduksjon	57
5.2 Presentasjon av case	58
5.2.1 Case 1	58
5.2.2 Case 2	61
5.2.3 Case 3	65
5.2.4 Case 4	68
5.3 Samanheng mellom dei fire casa	71
5.3.1 Kva eigenskapar er viktige hos ein god leiar?	71
5.3.2 Kva oppgåver brukar styrarane mest tid på i det daglege arbeidet?	73
5.3.3. Kompetansekartlegging og mobilisering av kompetanse	75
5.3.4 Bruk av kompetanse	75
5.3.5 Medarbeidarsamtaler	76
5.3.6 Er det forskjellar i korleis styrarane i dei fire barnehagane forvaltar sine menneskelege ressursar?	78
5.3.7 I kva grad har medarbeidarane fått opplæring i jobben?	79
5.3.8 Muligheit for etter- og vidareutdanning	80
5.3.9 Er dei tilsette motiverte i jobben sin?	80

Kapittel 6 Drøfting	83
6.1 Møte mellom empiri og teori	83
6.2 Kva eigenskapar er viktige hos ein god leiar?	83
6.3 Kva oppgåver brukar styrarane mest og minst tid på – og kva ønskjer dei å bruke meir tid på?	83
6.4 Strategisk HR i barnehagen	86
6.5 Strategisk HR planlegging i praksis – kva finn vi av tiltak i barnehagane?	87
6.5.1 Personalutvikling	87
6.5.2 Personalplanlegging	89
6.5.3 Medarbeidarsamtale	91
6.5.4 Mobilisering av kompetanse	92
6.5.5 Karriereplanlegging	93
6.5.6 Kompetanseutvikling	93
6.6 Kva påverkar motivasjonen til dei tilsette?	94
6.7 Oppsummering	96
Kapittel 7 Avslutning og konklusjon	97
7.1 Kva fann eg ut?	97
7.1.1 I kva grad nyttar styrarane seg av hjelpemiddel som blir omtalt i strategisk HR-planlegging?	98
7.1.2 Er dei tilsette motiverte til å fortsette i yrket og har styrar sin måte å leie på noko å seie for motivasjonen?	99
7.2 Vegen vidare	99
Litteratur:	101

Figurar og vedlegg:

Figur 3.1: Fire område der leiarar kan bidra med noko i organisasjonen

Figur 3.2: Fire grupper som stiller ulike forventningar til leiinga

Figur 3.3: Kva brukar styrarar mest og minst tid på og kva oppgåver dei meiner er viktigast

Figur 3.4: Flytsonmodellen

Figur 3.5: Maslows behovhierarki

Figur 3.6: Sjølvoppfyllande profeti basert på teori X og Y

Figur 5.1: Skjematisk oversikt over kvalitetar som er viktige hos ein god styrar

Figur 5.2: Skjematisk oversikt over kva styrarane brukar mest og minst tid på

Figur 5.3: Skjematisk oversikt over kva arbeidsoppgåver styrarane meiner er viktigast

Vedlegg 1: Invitasjon til prosjekt/undersøking til masteroppgåve om styring i barnehagen

Vedlegg 2: Søknadsskjema NSD

Vedlegg 3: Intervjuguide styrar

Vedlegg 4: Intervjuguide pedagog/fagarbeidar/assistent

Kapittel 1 Innleiing

1.1 Introduksjon

Denne oppgåva handlar om korleis styrarar i barnehagar forvaltar dei menneskelege ressursane sine ved hjelp av strategisk HR-planlegging og korleis dette påverkar dei tilsette sin motivasjon. Dette gjer eg gjennom ein casestudie av fire barnehagar i tre forskjellige kommunar.

«Kvalitet i barnehagene er først og fremst avhengig av de menneskelige ressursene, det vil si barna, foreldrene og barnehagens personale» (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009, s. 21).

I barnehagen er fokuset å skape ein god læringsarena for barna. Dersom vi skal få til dette må barnehagen også opplevast som ein god arbeidsplass for dei tilsette. Eit godt personale er ein nødvendig føresetnad for å sikre barnehagen sin kvalitet. Av den grunn blir personalet den viktigaste ressursen i barnehagen (Gotvassli, 2004).

Menneskelege ressursar finn vi i alle organisasjonar, også i barnehagen. I barnehagen er menneskelege ressursar ein stor del av verdiskapinga. Det er mennesket som står i sentrum.

«Gode barnehager er avhengig av de ansattes kompetanse og motivasjon»

(Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 7).

Motivasjon og trivsel handlar framom alt om individuell tilrettelegging, og å sette riktig person til riktige arbeidsoppgåver. I tillegg må ansvaret og utfordringane stå i samsvar til ferdigheitene til dei tilsette (Gotvassli, 2006).

Eit arbeidsmiljø som opplevast motiverande er avgjerande for at ein person skal bli verande i yrket og kunne gjere ein god jobb. Styrarar i barnehagen står relativt fritt til å ta avgjersler om personalsamansetning og arbeidsoppgåver.

Eg har av egne erfaringar lært at det ikkje er sjølvsgatt at ein får bruke sin kunnskap i arbeidet som pedagog i barnehagen på den måten ein kunne tenke seg. Denne erfaringa er ein av grunnane til at eg vil skrive om temaet.

Då eg sjølv blei tilsett som pedagog i barnehage blei eg førespegla jobb på ei avdeling med barn frå 3-6 år. Denne avdelinga hadde fokus på uteliv. Eg hadde teke fordjuping i uteliv i utdanninga mi, og var interessert i å jobbe med dette. Då eg skulle starte i den nye jobben fekk eg beskjed om at det var gjort endringar og at eg skulle jobbe til småbarnsavdeling med barn frå 0-3 år. Denne avdelinga hadde ikkje det same fokuset på uteliv. Ein kunne sjølvsgatt

gjere mykje ute med dei små barna også, men det blei ikkje det same som eg hadde sett føre meg. Etter ein god del år i denne jobben, føler eg no at eg har mista mykje av den kunnskapen og interessa eg hadde for uteliv. Eg fekk ikkje bruke det eg kunne best. Ein av grunnane til at eg har teke dette studiet (organisasjon og leiing), er fordi eg er klar for å prøve noko nytt. Det kan tenkjast at mangelen på motivasjon til å fortsetje som pedagog i barnehagen, kan ha ein samanheng med at eg sit inne med kompetanse eg ikkje fekk brukt.

Dette har engasjert meg til å undersøkje korleis dei menneskelege ressursane blir forvalta i barnehagane. Får dei tilsette bruke kunnskapen sin og jobbe med det som engasjerer dei, eller blir ein sett til å gjere oppgåver utan å kunne påverke ut frå eigne interesser? Og korleis er det lagt til rette for at dei tilsette får utvikle seg vidare i jobben sin?

1.2 Tema

Barnehagen er i stadig endring på same måte som resten av samfunnet. Ved innføring av rett til barnehageplass, rammefinansiering og lovreglar som gjev kommunen rett til å kontrollere barnehagane sin bruk av offentlege tilskot og foreldrebetaling, har kommunane fått eit langt større ansvar for barnehagane enn tidlegare. Barnehagesektoren skil seg frå andre velferdsordningar ved at det er eit stort innslag av private aktørar i sektoren. Kommunen er eigar av kommunale barnehagar og myndigheitsorgan for kommunale – og private barnehagar (Kunnskapsdepartementet, 2012-2013).

Det er kommunane som har ansvar for mellom anna kvaliteten i barnehagane, samtidig som moglegheita for styring er avgrensa. Barnehagane er ein del av kommunal sektor. Kommunen skal føre tilsyn med dei offentlege barnehagane, som dei sjølv er eigarar av. Dette fører kommunen inn i ei dobbeltrolle som kan vere uheldig for regulering av sektoren (Slåtten og Larsen, 2013).

Samtidig som det er kommunen som har ansvar for kvaliteten i barnehagane, har styrarane i barnehagane relativt stor grad av autonomi. Det vil seie at dei har fridom til å styre barnehagen ut frå gitte retningslinjer. Dei må følgje Rammeplan, barnehagelova og kommunale retningslinjer. I tillegg har dei eit budsjett og midlar som blir fordelte av kommunen. Det er kommunen som administrerer dei statlege driftstilskota både til kommunale- og private barnehagar (Kunnskapsdepartementet, 1999-2000). Det er barnehageeigar som er ansvarleg for at tilsettingar går rett føre seg. Som barnehageeigar for kommunale barnehagar er kommunen dermed ansvarleg for tilsettingar i desse barnehagane

(Kunnskapsdepartementet, 2005).

I dei private barnehagane er det barnehageeigar som har styringsrett til å bestemme korleis barnehagen sine personalressursar skal organiserast innanfor regelverket sine rammer. Det er retningslinjer for kor mange vaksne det skal vere per barn både i kommunale og private barnehagar. I tillegg er det krav om tilstrekkeleg personale med pedagogisk kompetanse til å dekke barna sine behov. Forskrift om pedagogisk bemanning i barnehagen er gitt med heimel i barnehagelova § 18 sjette ledd, og fastset norm for pedagogisk bemanning i § 1 (Kunnskapsdepartementet, 2011). Barnehagelova og Rammeplan for barnehagane er like bindande for private som for kommunale barnehagar.

I denne oppgåva vil eg undersøkje korleis styrar praktiserer personalansvar og korleis dette påverkar motivasjonen til dei tilsette. Som styrar har ein ansvar for fire hovudoppgåver:

- leie pedagogisk verksemd
- utøve personalansvar
- utføre administrative oppgåver
- samhandle med den kommunale barnehagemyndigheten

(Kunnskapsdepartementet, 2011, s 3)

Dei fire hovudoppgåvene i styrarfunksjonen er direkte overførbare til andre organisasjonar og kan sjåast i samanheng med PAIE – modellen til Strand (2007).

Den menneskelege kompetansen blir peika på som den viktigaste og mest kritiske utviklingsfaktoren (Gotvassli, 2004).

”...den viktigste produksjonsfaktoren er liten, grå og veier rundt 1,3 kilo. Det er menneskets hjerne” (Nordström og Ridderstråle, 2006).

I samband med at Rammeplanen for barnehagen blei innført i 1996, blei personalet sine oppgåver i større grad, og på ein annan måte enn før, presisert som føresetnadar for utviklinga av ”den gode barnehagen”. Vi ser at barnehagane allereie blir prega av økt konkurranse seg i mellom. Det er auka krav til kvalitet, noko som stiller høgare krav til personalet. Dei tilsette i barnehagen må tole auka press og kontinuerleg omstilling. Konkurransen mellom barnehagane har også auka når det kjem til å skaffe kompetent personale. Det er mykje som tyder på at dei fleksible og omstillingsdyktige medarbeidarane er dei som er minst lojale

overfor barnehagane. Dette medfører hyppigare utskifting av personalet. For å klare å behalde dyktige tilsette, må barnehagen i større grad enn før ta omsyn til arbeidsmiljø og trivsel for medarbeidarane (Gotvassli, 2004).

Alle organisasjonar har personalpolitikk, også barnehagar. Personalpolitikk omfattar reglar, retningslinjer, normer og praksis for tiltak som rører ved dei menneskelege ressursane. Litt av poenget med ein tydeleg personalpolitikk er å skape ryddigheit og føreseielegheit for dei tilsette.

Personalleiing er arbeid innan organisasjonen som omfattar planlegging, anskaffing, utvikle, lønne og bruke menneskelege ressursar for produktive føremål (Gotvassli, 2004).

I ei undersøking gjennomført av Roness (2001) svarte styrarane på spørsmål om kva arbeidsoppgåver dei brukte mesteparten av tida si på og kva arbeidsoppgåver dei meinte var viktigast. Arbeidsoppgåvene blei delt inn i fire kategoriar, kalla PAIE (produksjon som indikerer pedagogisk leiing, administrasjon, integrasjon som indikerer personalleiing, entreprenørskap som indikerer ekstern leiing eller entreprenørfunksjonen). 62 prosent av styrarane svara at integrasjon var den viktigaste arbeidsoppgåva og 29 prosent meinte det var den nest viktigaste oppgåva. Det vil seie at drygt 90 prosent meiner integrasjon er ei av dei viktigaste arbeidsoppgåvene ein styrar har. Under integrasjon kjem oppgåver som å motivere dei tilsette, løyse personalkonfliktar, personalutvikling og delta på avdeling.

1.3 Kontekst

Regjeringa (Kunnskapsdepartementet, 2016) peikar på at leiing og organisering i barnehagen må setjast fokus på i tida framover. Barnehagen som organisasjon er i rask endring, og det er naudsynt med meir kunnskap om korleis desse endringane påverkar leiing og leiarrolla. «God planlegging kan bidra til en gjennomtenkt og hensiktsmessig bruk av barnehagens menneskelige og materielle ressurser...» (Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 32)

Styrarar har mange arbeidsoppgåver dei må fordele arbeidstida si på. Dei har mellom anna ansvar for at personalet får brukt sin pedagogiske kompetanse og stimulere til pedagogisk utviklingsarbeid. Styrar må vere ein tydeleg leiar som ser personalet og den kompetansen dei sit med. Styrar er ansvarleg for at kvaliteten i barnehagen samsvarar med dei styringsdokumenta som er aktuelle for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2016).

Flukta frå barnehagelæreryrket har vore stor. Barnehagelærarane var tidlegare den gruppa tilsette i barnehagen med høgast «turnover». I 2000 jobba berre 44 prosent av

barnehagelærarane i barnehagen. I 2012 auka talet til 54 prosent. Barnehagelærarane er ifølge NOVA rapporten *Barnehagelærerne, yrkesgruppen som sluttet å slutte* den arbeidskrafta som er mest stabil i barnehagen. Barnehagelærarane blir med andre ord verande i barnehagen (Gulbrandsen, 2015). «Av dem som ble ferdig utdannet førskolelærere i 1998, var det kun 55,9 prosent som jobbet i barnehage to år senere, mot 81,9 prosent av dem som ble uteksaminert i 2010» (Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 69). På den andre sida er barnehagen den sektoren i kommunen med høgast sjukefråvær, berre slått av helse- og omsorgssektoren (KS, 2016).

På bakgrunn av dette vil eg finne ut om styrar i barnehagen har kunnskap om, og brukar, strategisk HR-planlegging i sitt arbeid, og korleis dette eventuelt påverkar dei tilsette sin motivasjon i yrket?

HR (Human resource) og LMR (leiing av menneskelege ressursar) blir i teorien nytta om kvarandre. Det blir det også i denne oppgåva.

1.4 Formål

Eg vil undersøkje korleis styrarane i fire barnehagar forvaltar sine menneskelege ressursar, og om dei er bevisste på kva kompetanse kvar medarbeidar har. Eg vil undersøkje om dei tilsette har same oppfatning som styrarane, og om måten styrarane forvaltar dei menneskelege ressursane påverkar motivasjonen til dei tilsette. Eg vil undersøkje korleis medarbeidarane får bruke sin kunnskap i jobben, og om dei får tildelt ansvarsoppgåver ut frå sin kompetanse.

1.5 Problemstilling

Korleis blir HR-planlegging nytta av styrar i barnehagen, og kan måten styrar leiar dei menneskelege ressursane vere med å auke motivasjonen til dei tilsette?

1.5.1 Forskingsspørsmål

- Kva oppgåver brukar styrarane mest tid på i det daglege arbeidet?
- I kva grad er styrarane opptekne av strategisk HR-planlegging?
- Er styrarane medvitne på at det finast strategiar i HR-planlegging som kan lette arbeidet?
- Gjer styrarane individuelle tilpassingar i leiinga av menneskelege ressursar, eller har dei standardiserte opplegg?
- Er det forskjellar på korleis styrarane i dei fire barnehagane forvaltar sine menneskelege ressursar?

- Er det tydeleg for dei tilsette at styrar har ein strategi for leiing av dei menneskelege ressursane?
- Opplever dei tilsette at leiinga av menneskelege ressursar er individuelt tilpassa, eller opplever dei det som eit standardisert opplegg?
- Korleis oppfattar dei tilsette styraren si leiing av menneskelege ressursar?
- Har storleiken på kommunen eller administrasjonen rundt styraren noko å seie for korleis styrar jobbar med dei menneskelege ressursane?
- Er dei tilsette motiverte i jobben sin?

1.5.2 Avgrensing av problemstilling

Eg vil konsentrere meg om å undersøkje kva styrarane gjer konkret for å forvalte dei menneskelege ressursane på best mogleg måte, og om medarbeidarane blir motiverte til arbeidet i barnehagen ut frå måten styrar brukar dei som ressurs.

Eg vil ikkje skrive noko om andre områder som motiverer til å fortsette i yrket. Eg vil ikkje skrive noko om annan ressursbruk i barnehagen eller kva som motiverer styrar til å fortsette i yrket. Fokuset vil vere på konkrete tiltak for å kartleggje dei tilsette sine interesser, og forvaltinga av desse interessene. Som undertema vil eg undersøkje om medarbeidarane føler seg sett av styrar, og om deira interesser blir ivaretekne på ein måte som motiverer til ei framtid i barnehagen.

Kapittel 2 Tidlegare forskning

2.1 Kva seier forskinga om leiing i barnehagen

Eg har i all hovudsak brukt Google scholar som søkjemotor, men også Eric, Bibsys, Norforsk og Forskingsrådet. Når eg søker etter «leiing av menneskelege ressursar i barnehage» får eg mange treff. Dei fleste treffa handlar om korleis pedagogisk leiar i barnehagen leiar personalet sitt. Eg er ute etter forskning som baserer seg på korleis styrar i barnehagen leiar dei menneskelege ressursane i barnehagen. Det er gjort enkelte forskingsprosjekt på dette området, men det er lite ny forskning å vise til. I forhold til styrarar sine arbeidsoppgåver i norske barnehagar er det gjort lite forskning ut over Gotvassli (1990; 2006) og Roness (2001) si undersøking, *SOL-surveyen*, om kva leiarar i barnehagen vektlegg som sine viktigaste arbeidsoppgåver. Funna i desse undersøkingane viser at styrarar er opptekne av utfordringar knytt til ei personalgruppe med høg del ufaglærte og høg utskifting av personale. Undersøkinga understrekar også barnehagen sin flate struktur og styrarane sine utfordringar knytt til tette samarbeidsrelasjonar og demokratiske leiarar som opnar for at alle skal få vere med å bestemme. *SOL-surveyen* er eldre forskning og mykje har skjedd på barnehageområdet sidan den gong. Eg tykkjer likevel det er viktig å vite om denne forskinga, då den er noko av den første forskinga som blei gjort på leiing i barnehagen i Noreg.

Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg og Ludvigsen (2011) klargjer i sine funn at den flate strukturen i barnehagen er i ferd med å endrast. Berre 39 prosent av personalet meiner det er viktig å ta med heile personalet i avgjerdsprosessar. Det kan tyde på at leiingskulturen i barnehagen er i endring og går mot sterkare hierarkisk styring.

Kjell-Åge Gotvassli og Kjetil Børhaug er to av dei som har forska mest på leiing i barnehagen i Noreg. Dei har mellom anna vore med å identifisere fire ulike leiingsperspektiv i barnehagen:

- Pedagogisk leiing
- Administrativ leiing
- Personalleiing (som også omfattar leiing av menneskelege ressursar)
- Strategisk leiing (også kalla eksterne funksjonar)

(Gotvassli 1990; 2006 og Børhaug et al. 2011).

Kjetil Børhaug og Dag Øivind Lotsberg har gjort nyare forskning på *Barnehageledelse i endring*. Denne forskinga blei publisert i 2010 og kan difor ha relevant informasjon for denne oppgåva. Forskinga viser til korleis barnehagen har endra seg over tid, kva leiaroppgåver som trengst i den nye barnehagen, og kva områder som blir godt dekkja av styrarane i barnehagen. Studien viser at styrarane brukar mesteparten av tida si på integrasjon og administrative oppgåver. Forskinga til Børhaug og Lotsberg er gjort i den hensikt å belyse korleis styrarane driv med strategisk leiing mot omverda. Dei har ikkje gjort omfattande forskning på korleis styraren leiar dei menneskelege ressursane, men dei har eit lite avsnitt om personalleiing. Eg vil ta omsyn til funna dei har gjort, men ettersom dei har eit anna fokus enn meg, blir også denne forskinga tynn med tanke på mitt tema.

Børhaug og Lotsberg (2014) har også gjort ei undersøking på *De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess*. I denne undersøkinga argumenterer dei for at leiing i barnehagen kan vere fordelt på fleire personar enn styrar. Undersøkinga viser at pedagogiske leiarar har eit betydeleg ansvar for leiing på si avdeling. Ansvaret blir definert som ivaretaking av grunnleggande funksjonar gjennom å påverke korleis andre arbeidar.

Slåtten og Larsen publiserte (2012) ein artikkel der dei presenterte funn frå barnehagar i Oslo kommune som hadde gått frå tradisjonell organisering til resultateiningsorganisering. Omorganiseringa gjekk ut på at det administrative nivået er redusert frå tre til to nivå. Dei har omorganisert tidlegare enkeltståande barnehagar til større barnehageeiningar. Dette har medført ei auka grad av delegering av arbeidsoppgåver og mynde. Fleire pedagogiske leiarar har fått auka personalansvar for tilsette på eiga avdeling, samt generelt meir administrativt ansvar. Oppgåver dei har fått betydeleg meir ansvar for er mellom anna oppfølging av sjukemelde, skaffe vikarar, rettleiing, opplæring og oppfølging av nytilsette, og auka grad av rapportering- og dokumentasjonsarbeid. Det same viser undersøkinga til Børhaug og Lotsberg (2014). Dei gjennomførte ei undersøking der dei intervjuar ein eller to pedagogiske leiarar i ti barnehagar i 2008. Funna deira viser at pedagogisk leiar i liten grad er involvert i leiinga av heile verksemda, men at dei har eit betydeleg ansvar for leiing på si avdeling. Pedagogisk leiar er deltakande i prosessar som omhandlar leiing, definert som ivaretaking av grunnleggjande funksjonar gjennom å påverke korleis andre arbeidar.

Nordhaug (2002) viser også til at mellomleiarane er tilført eit betydeleg større personalansvar enn tidlegare. Han viser til at leiarar i alle ledd er tileigna betydeleg større, meir omfattande,

krevjande og meir konkret ansvar for personalet enn dei tidlegare har hatt. Det er spesielt blitt stilt skjerpande krav til mellomleiarane. Mellomleiarane er ikkje leiarar på toppnivå, men heller ikkje leiarar på lågaste leiarnivå (førstelinjeleiarar).

Kunnskapsdepartementet (2016) viser til forskning på området leiing i barnehagen, og peiker på at det er naudsynt med meir kunnskap om korleis dei organisatoriske endringane i sektoren vil påverke leiarrolla i barnehagen. Denne forskinga er henta frå SINTEF sin rapport frå 2014 *Ledelse i barnehage og skole. En kunnskapsoversikt* (Mordal, 2014), utarbeidd på førespurnad frå Utdanningsforbundet. Hensikta med denne rapporten var å få samla kunnskapsbasert forskning om leiing i sektoren. Rapporten støttar seg på forskning i hovudsak frå Norden og Nord-Europa. Rapporten har som mål å kartleggje kva som kjenneteiknar god leiing i barnehage- og skulesektoren, og kva for område det er manglande kunnskap på. Rapporten viser at det er store kunnskapshol i forskning på barnehagar. Det finnast særst lite kvalitetssikra litteratur på leiing i barnehagen. NOVA hadde i 2008 ein gjennomgang av forskingslitteraturen som ligg føre om kvalitet og innhald i norske barnehagar og konkluderte med at behovet for vidare forskning er stort. Rapporten trekkjer fram dei fire sentrale leiingsmodellane for barnehagen som eg har nemnt før; pedagogisk leiing, administrativ leiing, personalleiing og strategisk leiing. Rapporten peiker særleg på den siste forma for leiing, strategisk leiing, som stadig viktigare i barnehagen, på grunn av auka konkurranse. Personalleiing, som er viktig for denne oppgåva, blir også omtala som ei viktig, men utfordrande oppgåve. Personalleiing går ut på å skape samhald mellom medarbeidarane, god motivasjon, felles mål og tilrettelegging av samarbeidsforhold og arbeidsmiljø (Mordal, 2014).

FAFO har på oppdrag frå Utdanningsdirektoratet utarbeidd ein rapport som tek føre seg tidsbruken i barnehagen. Kva er det leiarar i barnehagen brukar tida si på? Temaet for studiet er tidsbruk, rapportering og leiing i barnehagen. Styrarane som blei intervjuja i undersøkinga var tydelege på at personalleiing var ein utfordrande og tidskrevjande del av jobben, men også at oppfølging av sjukefråvær stel mykje av tida til oppfølging av personalet. Undersøkinga plasserer personalleiing under pedagogisk leiing. Dei deler undersøkinga opp i tidsbruk på administrative oppgåver og pedagogiske oppgåver. Studien viser at 65 prosent av styrarane som vart intervjuja brukar mest tid på administrativ leiing og 10 prosent seier at dei brukar mest tid på pedagogisk leiing (Haakestad, Bråten, Steen Jensen og Svalund, 2015).

2.2 Kva seier forskinga om motivasjon og fråfall i barnehagelæreryrket?

Det er forska litt på motivasjon og fråfall i barnehage og skule. Gulbrandsen (2015) tek føre seg utviklinga for fråfall i barnehagelæreryrket frå 1998 og fram mot i dag. Rapporten viser, som nemnt i introduksjonen, at barnehagelæraren er den mest stabile arbeidskrafta i barnehagen i dag.

Kuvaas og Dysvik (2012) har over fleire år samla inn data frå leiarar og tilsette i norske verksemdar. Desse datane viser ein positiv samanheng mellom ytre motivasjon og høg «turnover-intensjon». Det betyr at tilsette med høg ytre motivasjon i større grad enn andre har sterkare intensjonar om å byte arbeidsplass. Studien viser at tilsette med høg grad av ytre motivasjon opplever høgare grad av emosjonell utmatting, dei er mindre tilfredse, dedikerte og engasjerte i jobben sin, samt at dei har lågare livslykke generelt. Samtidig viste studien at tilsette med høg grad av indre motivasjon følte liten grad av jobbstress og har lågt sjukefråvær. Dei fann ein positiv samanheng mellom opplevinga av gode medarbeidersamtalar og indre motiverte medarbeidarar.

2.3 Oppsummering - kva veit vi

Det trengst meir forskning på området personalleiing i barnehagen. Forskinga peiker på fire hovudtema som går på leiing i barnehagen:

- Pedagogisk leiing
- Administrativ leiing
- Personalleiing (HR/LMR, leiing av menneskelege ressursar i denne oppgåva)
- Strategisk leiing (også kalla eksterne funksjonar)

Personalleiing er det viktigaste punktet for denne oppgåva, og det viktigaste punktet for personalet sin motivasjon til å bli verande i yrket. Ulike undersøkingar viser ulike funn for kva oppgåver styrar brukar mest av tida si på. Det som er felles er at administrative oppgåver tek mykje tid, medan dei fleste meiner at integrasjon er den viktigaste oppgåva å bruke tid på. Forskinga viser at barnehagelæraren er den mest stabile arbeidskrafta i barnehagen.

Pedagogisk leiar har fått eit større ansvar for personal- og administrative oppgåver enn tidlegare. Personalansvaret og administrative oppgåver er i større grad delegert ut på avdelingane. Forsking på indre og ytre motivasjon viser tydeleg at indre motivasjon er den

viktigaste faktoren for trivsel i yrket. Ytre motiverte medarbeidarar har større sannsynlegheit for å slutte i jobben.

Kapittel 3 Teoretisk grunnlag

3.1 Utgangspunkt for val av teori

Utgangspunkt for eit forskingsdesign er å identifisere og avgrense det sentrale kunnskapsmålet i prosjektet. For å få til dette må vi plassere prosjektmåla i ein teoretisk samanheng, men også avklare kva som er gjeldande status for vår kunnskap om det fenomenet vi vil forske på. Gjeldande status for kunnskap om fenomenet eg vil forske på har eg presentert i føregåande kapittel. Mitt mål er å bruke etablert teori til å forstå og forklare det fenomenet eg skal studere, eller å bruke teorien som eit verktøy for å finne ut om og kvifor intervensjonar i samfunnsforhold lykkast eller mislykkast (Bukve, 2016).

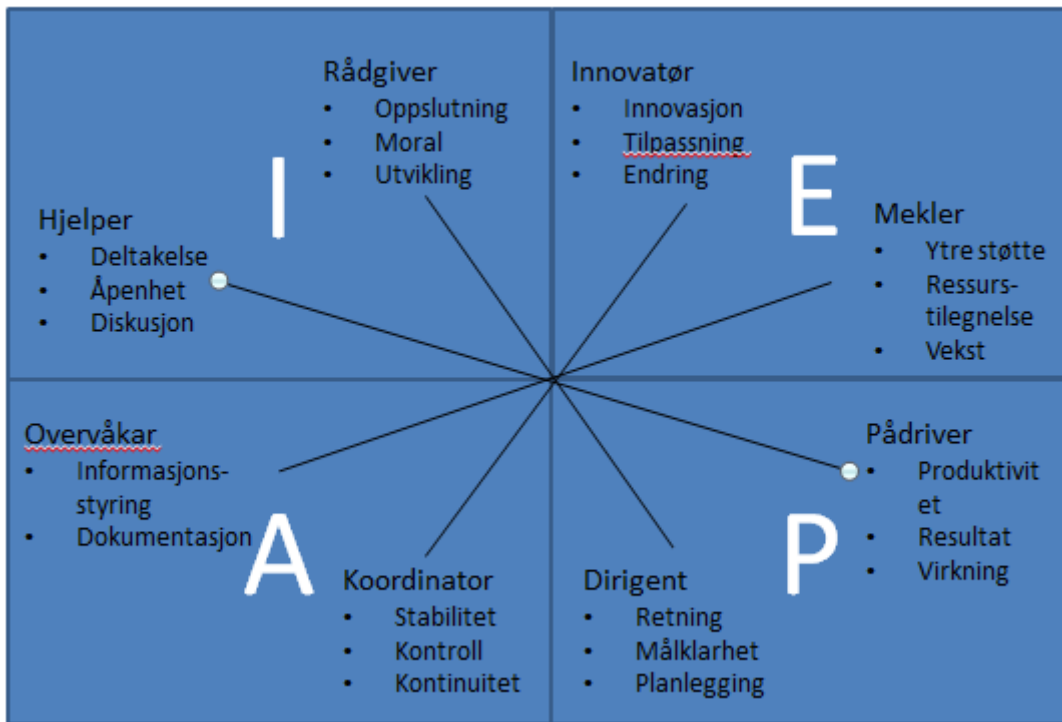
Val av teori er gjort på bakgrunn av relevansen for tema. Eg vil bruke PAIE-modellen for å beskrive kva oppgåver ein leiar møter i jobben sin. Denne modellen brukast for å beskrive leiarrolla. PAIE-modellen er i hovudsak viktig for å finne ut kor stor vekt styrarane legg på oppgåver som gjeld leiing av menneskelege ressursar i forhold til dei andre oppgåvene ein leiar møter i jobben sin.

Teori om HR og strategisk LMR er relevant for å lære meir om kva som ligg under omgrepet HR. Leiing av menneskelege ressursar (LMR) er relevant for å lære meir om kva som er viktig når ein skal leie menneske og bruke menneske som ressurs i ei bedrift. Motivasjonsteori vil belyse kva som skaper motivasjon, både indre og ytre, hos menneske.

3.2 Leiarrolla

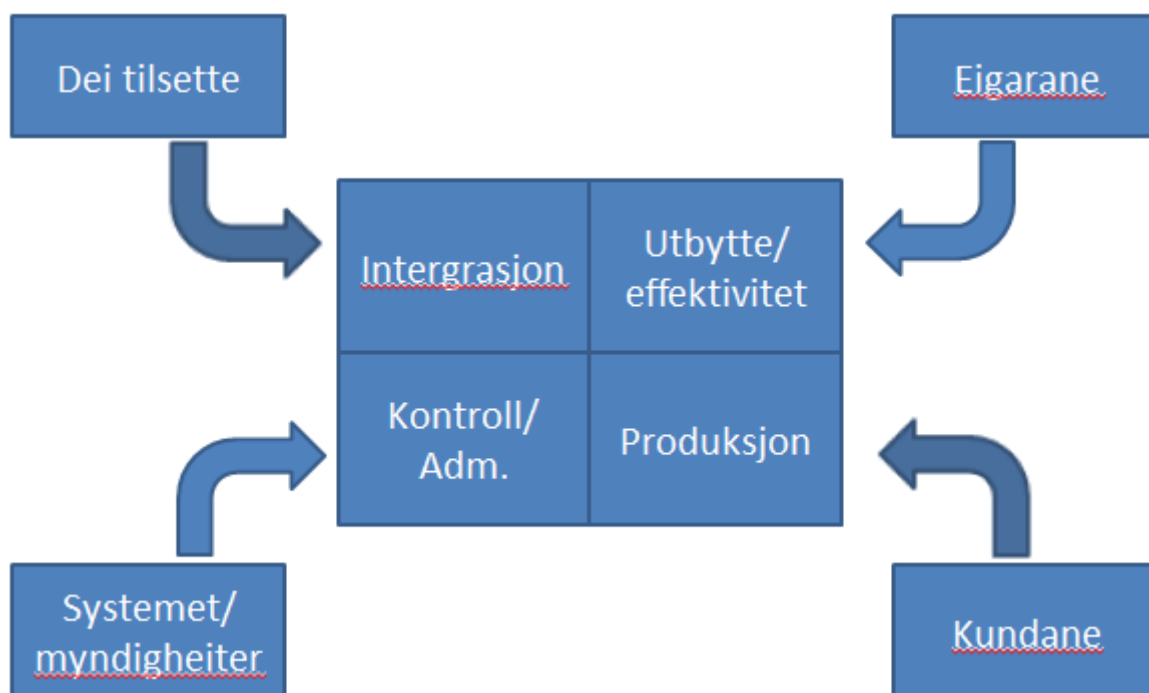
Leiing er eit komplekst område som i hovudtrekk går ut på å sørge for at dei viktigaste oppgåvene i ein organisasjon blir utført. Det finnast mange ulike teoriar om leiing, og det er forskjell på leiaren sine oppgåver avhengig om han/ho jobbar i privat eller offentleg sektor. Ein modell som er dekkande på fleire områder er PAIE-modellen. Strand (2007) refererer til Isac Adizes (1980) når han presenterer PAIE-terminologien. PAIE står for produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. I ein barnehage er desse funksjonane også til stades. Leiaroppgåvene avgrensar seg ikkje til eit eller to områder, men er gjennomgåande for alle områda. Ei overordna leiaroppgåve er å leggje til rette for at dei ulike delane i organisasjonen og rollene til leiar verkar komplimentierende. Ein viktig funksjon som leiar er å ta avvegingar der det kan vere motstridande omsyn som skal takast, og leggje vekt på det som fyller det viktigaste behovet i situasjonen. Organisasjonar og leiarar kan vere blinde for enkelte områder, eller kan avvise mindre populære oppgåver. Organisasjonen vil lide under

dette i det lange løp. Skjema i figur 3.1 kan hjelpe å kartlegge organisasjonen og leiaren si vektlegging, praksis og eventuelle behov for endringar (Strand, 2007).



Figur 3.1: Fire områder der leiarar kan bidra med noko i organisasjonen (Strand, 2007, s.434).

Alle interessentar har ulike forventningar til leiinga og dette er med på å påverke den rolla leiinga får. Det er forskjell på kva forventningar dei tilsette har til leiaren sin og kva systemet/myndigheitene har til leiinga. Leiarane er ofte i ein «skvis» mellom dei ulike forventningane. Det er naturleg at dei tilsette i stor grad forventar at leiinga tek fatt i dei menneskelege sidene ved verksemda, støttar og motiverer dei tilsette, og utviklar fellesskapet. Tilsette i offentleg sektor har i større grad forventningar om at leiaren skal vere ein god integrator, medan systemet/myndigheitene har store forventningar til leiaren som administrator (Strand, 2007).



Figur 3.2: Fire grupper som stiller ulike forventningar til leiinga (Strand, 2007, s. 392).

PAIE-modellen kan, som eg tidlegare har nemnt, overførtast til barnehagen:

Produksjon kan sjåast i samanheng med pedagogisk leiing. Børhaug et al. (2011) har kategorisert desse oppgåvene i ein barnehage under produksjon:

- Innovasjon- og utviklingsprosjekt
- Evaluering av gjennomførte tiltak
- Fagleg rettleiing for dei tilsette
- Planlegging av pedagogisk verksemd
- Fagleg oppdatering
- Diskusjon og utforming av mål
- Fagleg aktivitet på avdeling

Fagleg rettleiing av dei tilsette er ein viktig del av LMR. I barnehagen brukar nokre av styrarane medarbeidarsamtalar både med enkeltpersonar og grupper av tilsette som ramme for rettleiinga (Børhaug et al., 2011).

Administrasjon er dei administrative oppgåvene ein leiar har. Roness (2001) har konkludert med at det er denne oppgåva som tek mest av styrarane si tid. Administrative oppgåver tek mykje tid og styrarane gjev i liten grad uttrykk for ønskje om å bruke meir tid på desse oppgåvene. Det tyder på at dette er oppgåver som får tilstrekkeleg med merksemd.

Oppgåver som er plasserte under administrasjon er:

- Innkjøp, rekneskap og betale rekningar
- Halde orden i dokument, datafiler, dokumentasjon
- Utforme reglar og rutinar
- Vaktlistar, vikarar og tilsettingar

Integrasjon kan sjåast i samanheng med arbeidsleiaroppgåva eller personalleiing. Ifølgje Børhaug et al. (2011) er det denne oppgåva styrarane ser på som den viktigaste oppgåva og som dei brukar mest tid på. Oppgåver som er plasserte under integrasjon er:

- Motivere dei tilsette
- Løyse personalkonfliktar
- Personalutvikling
- Delta på avdeling

Av oppgåver som er plasserte under integrasjon rapporterer styrarane at dei brukar mest tid på å motivere dei tilsette. 89 % av styrarane gjer dette kvar veke, og 82 % opp til fleire gongar per veke. Etter dette kjem personalutvikling som ei tidskrevjande oppgåve. Likevel seier styrarane at dei ønskjer å bruke meir tid på dette om dei kunne (Børhaug et al., 2011).

Entreprenørskap handlar om oppgåver som rettar seg ut av barnehagen.

- Kontakt med foreldre
- Andre instansar utanfor barnehagen
- Profilering og marknadsføring
- Hente inn ressursar til barnehagen utanfrå
- Rapportering til andre instansar eller eigar

Av desse oppgåvene viste det seg at styrarane brukte mest tid på kontakt med foreldre og andre instansar utanfor barnehagen.

Børhaug et al. (2011) undersøkte kva styrarane brukte mest tid på. I tabellen nedanfor har dei rangert oppgåvene frå 1 – 4, der 1 er viktigast. Dei rangerte også kva styrarane meinte var viktigast av oppgåvene.

Leiingsfunksjonar	Viktighet	Faktisk vektlegging
Produksjon	3	3
Administrasjon	4	2
Integrasjon	1	1
Entreprenørskap	2	3

Figur 3.3: Kva brukar styrarar mest og minst tid på og kva oppgåver dei meiner er viktigast (Børhaug et al., 2011).

Undersøkinga til Børhaug et al. (2011) viser at styrarane meiner at integrasjon er den viktigaste oppgåva og samtidig den oppgåva dei brukar mest tid på. Administrasjon er den oppgåva dei brukar nest mest tid på, men dei ser på den som minst viktig av alle oppgåvene. Dei synast å bruke like mykje tid på produksjon og entreprenørskap. Oversikta viser at styrarane brukar litt mindre tid på administrative oppgåver enn kva Roness si undersøking viser til. Samtidig melder styrarane i Børhaug si undersøking at administrative oppgåver tek meir tid enn dei burde gjere (Børhaug et al., 2011).

3.3 Leiing av menneskelege ressursar:

Leiging av menneskelege ressursar, også omtala som LMR, er ei vidareføring av omgrepet personalleiing. Det var først etter 1950 det blei vanleg å ha ein personalsjef i bedriftene i Noreg. Etter kvart blei det meir og meir vanleg med personalavdelingar i private bedrifter og offentlege etatar og verksemder. Etter 1980-1990 blei det vanleg med til dels store og omfattande personalavdelingar i større verksemder. Det blei vanleg å dele personalavdelinga opp i separate avdelingar med ansvar for personaladministrasjon og personalutvikling. Etter kvart har stadig større deler av personalarbeidet blitt desentralisert ut i linjeorganisasjonen.

Viktige oppgåver som går inn under LMR er mellom anna:

- Personalpolitikk
- Personalplanlegging
- Rekruttering
- Karriereplanlegging
- Kompetanseutvikling
- Læringsmiljø og leiging
- Påskjønningssystem

(Nordhaug, 2002).

I denne oppgåva vil eg konsentrere meg om den kompetansen som allereie finnast i organisasjonen, då målet mitt er å finne ut om leiar sin måte å forvalte dei menneskelege ressursane på, stimulerer dei tilsette til motivasjon for å bli verande i jobben. Rekruttering og det å kartlegge kompetanse er ein viktig del av personalplanlegginga. Rekruttering i mi oppgåve er ikkje vesentleg anna enn for det som gjeld omplassering av allereie tilsette medarbeidarar. Eg skriv difor lite om rekrutteringsprosessen. Eg vil heller ikkje skrive mykje om påskjønningssystem då handlingsrommet til leiarar i barnehagen gjev lite høve til å gje prestasjonsbasert påskjønning.

Organisasjonar rår over forskjellige ressursar. Ressursar er mellom anna pengar, kapital i form av maskiner, bygningar og utstyr. Menneskelege ressursar er ein stor del av organisasjonen sine samla ressursar. Ein kan ikkje styre menneskelege ressursar på same måte som dei andre ressursane i ein organisasjon. Menneskjer er tenkande individ med eigne meininger, og handlande subjekt som reagerer positivt eller negativt på måten dei blir behandla på. Alle menneske er forskjellige og kan difor vere vanskeleg å erstatte dersom ein mister dei. Dersom ein medarbeidar sluttar i organisasjonen kan ein ofte få tak i ein person med nokolunde same utdanning og erfaring, men det vil vere vanskeleg å få ein tru kopi av den ein mista. Dei kan ha ulike haldningar og motivasjon for arbeidet som skal utførast. For å fremje organisasjonen sine mål må ein ta i bruk dei menneskelege ressursane i organisasjonen. LMR er organisasjonen sitt samla arbeid med å planlegge, skaffe, utvikle, påskjønne og bruke menneskelege ressursar for å nå sine overordna mål. Det er viktig å skaffe kompetente ressurspersonar til ein organisasjon. Det kan vere stor konkurranse om arbeidstakarane i ein marknad, det er difor viktig for ei bedrift å verke attraktiv i arbeidsmarknaden (Nordhaug, 2002).

3.5 Strategisk LMR:

Strategisk HR/LMR blir ofte skildra som det sett av HR-aktivitetar som bidreg til at organisasjonen når sine mål. HR-strategiske spørsmål vil røre ved korleis organisasjonen skal skaffe, utvikle og nytte menneskelege ressursar slik at organisasjonen hevdar seg, eller aller helst vinn i konkurransen på marknaden (Kuvaas og Dysvik, 2012).

I ein stadig meir usikker arbeidsmarknad er det viktig å skape føreseielegheit for dei tilsette. Det blir større konkurranse om kvalifisert arbeidskraft. I tillegg er risikoen for å miste tilsette til andre bedrifter også til stades. I ein marknad der det skjer raske endringar og teknologiske

utviklingar, krev det at dei tilsette held ved like og fornyar kompetansen sin. Dersom bedriftene skal lukkast med dette må dei sette inn systematisk innsats, spesielt på desse tre områda:

1. Bedrifta må få oversikt over og analysere organisasjonen sin noverande kompetanse.
2. Bedrifta må kunne vere framtidsretta og vite på førehand kva for kompetanse dei treng for å møte framtidige krav.
3. Kunnskapane og ferdigheitene til dei tilsette bør kunne vere fleksible og overlappe kvarandre, slik kan ein bidra til redusert sårbarheit.

Som ei følgje av desentralisering av personalansvaret, er også kartlegging av opplæringsbehov og konkrete læringstiltak blitt desentralisert. Det vil seie at ansvaret for å kartlegge kompetansen til dei tilsette er pålagt linjeleiarane. Leiarane får gjennom den strategiske planlegginga større moglegheit til å legge til grunn det den tilgjengelege menneskelege kompetansen utgjer. Gjennom strategisk planlegging av bedrifta sine menneskelege ressursar kan ein innhente data som kan gje verdifull informasjon om til dømes kompetansepotensial, vilje til mobilitet og motivasjon for vidare læring og karriereønskjer. Det kan vere eit positivt signal frå leiinga overfor dei tilsette at kompetansen dei innehar blir verdsett. Det kan føre til ei oppfatning av at bedrifta verdset medarbeidarane høgt (Kuvaas og Dysvik, 2012).

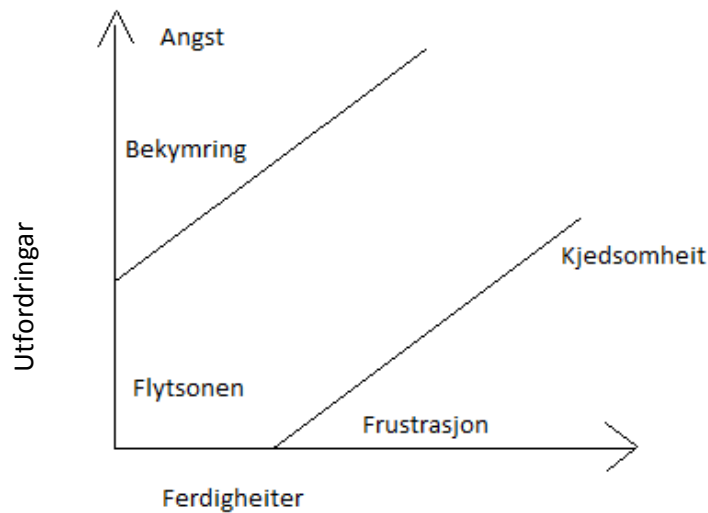
3.5.1 Personalplanlegging

For å få oversikt over kva kompetanse som eksisterer i organisasjonen, og kva kompetanse organisasjonen treng for å utvikle seg vidare, er det viktig å drive personalplanlegging (Kuvaas og Dysvik, 2012).

I barnehagen er det mange ulike arbeidsgrupper med ulik bakgrunn og erfaring, og relativt stor gjennomtrekk i personalgruppa. Kompetansen hos personalet vil vere variert. For å leggje til rette for effektiv leiing i organisasjonen er det viktig å identifisere dei ulike kompetansenivåa hos medarbeidarane sine og forme leiarstilen ut frå desse. Med andre ord må ein bruke ulike tiltak ovanfor dei forskjellige medarbeidarane for å kunne ha ein hensiktsmessig leiarstil (Gottvassli, 2013).

Ein god leiar tek omsyn til medarbeidarane sin kompetanse og sørgjer for at det blir samsvar mellom kompetansen og dei utfordringane medarbeidaren møter. Psykologen

Csikszentmihalyi utvikla «flytzone»-modellen som forklarar samsvaret mellom kompetanse og utfordringar godt.



Figur 3.4: Flytsonemodellen (Gotvassli, 2013).

Csikszentmihalyi meiner at mennesket fungerer best og oppheld seg i flytsona når det er balanse mellom den kompetansen vi har og dei oppgåvene vi skal gjennomføre. Dersom utfordringane blir for store kan det føre til bekymring og angst. Dersom kompetansen er for stor i forhold til oppgåvene, kan det føre til frustrasjon og keisemd (Gotvassli, 2006).

Det er vesentleg at personalplanlegging knytast opp mot strategien organisasjonen legg til grunn for si verksemd. Ulike typar strategi vil krevje ulike typar kompetanse, som igjen vil stille krav til innhaldet i planlegginga, rekruttering og personalutvikling. Personalplanlegging og strategisk planlegging inneheld forskjellige komponentar. Strategisk planlegging er planar over lengre sikt. Inn under dette overordna mål, organisasjonen sin visjon og forretningsidè. Vi deler planlegging inn i lang, mellomlang og kort sikt. Personalkartlegging tek utgangspunkt i den strategiske planlegginga. Ein må planlegge personalsamansetnaden ut frå overordna mål, visjon og forretningsidè (Nordhaug, 2002).

Barnehagar har ulike visjonar og overordna mål (Gotvassli, 2013). Dersom ein driftar ein barnehage med fokus på uteliv, kan det vere nødvendig med barnehagelærarar som har fordjuping i nettopp uteliv. Barnehagar med vekt på estetiske fag treng barnehagelærarar med fordjuping i til dømes musikk, kunst og handverk.

I den langsiktige personalplanlegginga er målet å analysere behovet for personalsamansetnaden. Viktige forhold å analysere vil vere intern kompetansebase og ekstern kompetansetilgang, kartlegging av framtidig kompetansebehov og behov for

personalutvikling, arbeid med bedriftskulturen, samt utvikling og vern av organisasjonen sine kjernekompetanse. Kjernekompetanse er det bedrifta kan gjere betre enn andre bedrifter, det er bedrifta sine konkurransefordelar.

Under mellomlangsigtig planlegging vert planlegginga prega av kompetanseutvikling og bemanning, karriereplanlegging, vedlikehald av organisasjonen sitt påskjøningssystem, fastlegging av økonomiske rammer for personalfunksjonen, jobbanalyse og jobbutforming (Nordhaug, 2002).

Kortsiktig planlegging er planar som vanlegvis har ein tidshorisont på eit år. Under kortsiktig planlegging finn vi mellom anna bemanningsbudsjett for kommande år, rekruttering av nye medarbeidarar, interne avansement og omrokkingar av personell, jobbutvikling, kompetanseutvikling og fastsetjing av nivå for påskjøning av tilsette, og medarbeidarsamtalar (Nordhaug, 2002). Ikkje alt vil vere like aktuelt i ein barnehage.

3.5.2 Kartlegging av kompetanse

For å setje i gang med personalplanlegging treng ein eit informasjonsgrunnlag. Ein må vite kva tilgang ein har på relevant arbeidskraft gjennom eksterne arbeidsmarknader. Ein treng også systematisk data frå organisasjonen sine tilsette, kva kompetanse har ein tilgjengeleg i organisasjonen (Nordhaug, 2002).

Lai (2004) trekk fram tre punkt som vesentlege i kartlegging av personalet sin kompetanse.

- Kompetansekrav – kva treng barnehagen av kompetanse for å nå sine mål?
- Kompetansebeholdning – kva kompetanse har barnehagen frå før i form av enkeltpersonar og samla sett i barnehagen?
- Kompetansebehov – kva kompetanse manglar barnehagen for å nå sine mål?

3.5.3 Medarbeidarsamtalar

Eit hjelpemiddel for å kartlegge informasjonen om tilgjengeleg intern arbeidskraft er medarbeidarsamtalar. Medarbeidarsamtalen kan i tillegg gje eit godt grunnlag for personalplanlegging og karriereplanlegging, og til dels for personalutvikling. I tillegg kan det auke og betre graden av kommunikasjon mellom underordna og leiinga (Nordhaug, 2002). Medarbeidarsamtalen blir ofte rekna som ein av dei viktigaste HR-aktivitetane ein organisasjon rår over. Til tross for dette viser mange undersøkingar at dei fleste organisasjonar ikkje får særleg utbytte av denne HR-aktiviteten. Kuvaas og Dysvik (2012)

meiner at grunnen til dårleg utbytte av medarbeidarsamtalen kan vere at mange brukar den som ei administrativ, kontrollerande eller resultatorientert samtale. Dersom ei medarbeidarsamtale skal vere effektiv og ha positiv effekt må den vere utviklande. Effekten av medarbeidarsamtalen er avhengig av medarbeidaren si oppleving av samtalen. Medarbeidaren må oppleve samtalen som positiv. Dersom samtalen har fokus på prestasjonskåringar eller negative tilbakemeldingar på utført arbeid, aukar sannsynet for negative opplevingar av samtalen.

Kuvaas og Dysvik (2012) peikar vidare på at opplevinga av medarbeidarsamtalen avhenger av fleire faktorar. Det finnst ikkje ein fasit for korleis ein gjennomfører medarbeidarsamtalen, det er avhengig av fleire aspekt ved situasjonen, arbeidsoppgåvene, samt relasjonane og individuelle forskjellar mellom partane. Til tross for dette viser det seg at mange organisasjonar har standardiserte opplegg for medarbeidarsamtalen. Studiane til Kuvaas og Dysvik (2012) viser at dei som har størst positiv effekt av medarbeidarsamtalen er dei som har høg grad av indre motivasjon i utgangspunktet. Desse ville mest sannsynleg ha blitt verande i jobben uavhengig av medarbeidarsamtalen. Grunnen til dette kan vere at tilsette med høg grad av indre motivasjon alt leverer gode arbeidsprestasjonar og får gode tilbakemeldingar på dette gjennom samtalen. Det motsette vil då gje negativ effekt for dei med lav grad av indre motivasjon. Lav grad av indre motivasjon kan føre til dårleg arbeidsprestasjon, som igjen gjev dårlege tilbakemeldingar i ei medarbeidarsamtale, og fører til negative konsekvensar av samtalen.

Kuvaas og Dysvik (2012) tilrår at medarbeidarsamtalen er tilpassa den enkelte medarbeidar sine eigenskapar og behov, og tilrår utviklande samtaler i staden for administrative samtaler. Utviklande medarbeidarsamtalar har som mål å utvikle medarbeidaren sine kunnskapar, ferdigheiter, haldningar og motivasjon. Administrative medarbeidarsamtalar har som mål å ta og grunngje avgjerder om forhold som lønn, utviklingsbehov, talentidentifikasjon og oppseiingar.

3.5.4 Mobilisering av kompetanse

I ein organisasjon blir all kompetanse medarbeidarane har, inkludert den kompetansen som ikkje blir brukt, rekna som ein del av den totale kompetansen i organisasjonen. Det er viktig å sikre tiltak og forbetring som kan føre til at den tilgjengelege kompetansen blir nytta (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Linda Lai (2011) nyttar omgrepet kompetansemobilisering om personen får brukt den kompetansen den sit med i sin noverande jobb. Det ser ut til å ha ei rekkje positive effektar for både medarbeidaren og organisasjonen dersom medarbeidaren får brukt sin fulle kompetanse. Lai peiker på tre forhold som er viktige for effekten av medarbeidaren si oppleving av å få brukt sin kompetanse. Den første faktoren er indre motivasjon. Indre motivasjon betyr at medarbeidaren er driven av indre interesser og glede ved arbeidet, mykje likt McGregor sin teori Y, som eg vil gjere greie for seinare i kapittelet. Ein annan effekt er at medarbeidaren knyt seg kjenslemessig meir til organisasjonen, og identifiserer seg i sterkare grad med barnehagen sine mål og oppgåver. Den tredje effekten syner at medarbeidaren i mindre grad vurderer å slutte i jobben. Desse effektane er eit resultat av at medarbeidaren føler meistring av oppgåvene den utfører, og at den kompetansen dei innehar blir verdset. Medarbeidarar som har tru på sin eigen kompetanse og som opplev at den blir verdset er også sterkare motivert i jobben sin (Gotvassli, 2013).

3.5.5 Karriereplanlegging

Karriereplanlegging er frå organisasjonen si side for å tilpasse menneske og jobbar best mogleg innanfor bestemte påskjøningsrammer med hensikt å vere mest mogeleg effektive. Karriereplanlegging kan også vere med å auke motivasjonen hos dei tilsette. Ved å drive karriereplanlegging får dei tilsette realistiske forventningar til kva organisasjonen kan tilby av karrieremoglegheiter, og kva som er forventa av dei for at dei skal nå sine mål. Dette kan påverke arbeidsinnsats, og den faglege og personlege utviklinga. Karriereplanlegging kan også vere med på å behalde kompetent arbeidskraft i organisasjonen. For å kunne iverksette systematisk karriereplanlegging må organisasjonen vere av ein viss storleik (Nordhaug, 2002).

Barnehagar er ofte små organisasjonar og er kjent for å ha dårlege karrieremoglegheiter å tilby sine tilsette. Det er i tillegg liten grad av spesialisering som trengst innanfor barnehagesektoren. Eg vil difor ikkje bruke mykje tid i denne oppgåva på å knytte karriereplanlegging opp mot barnehagen.

3.5.6 Kompetanseutvikling

Lai (2004) definerer kompetanse som dei samla kunnskapane, ferdigheiter, haldningar og evner som gjer det mogleg å utføre aktuelle funksjonar og oppgåver i tråd med definerte krav og mål. I mange barnehagar er utfordringa å ta i bruk den kompetansen som finnast, men som

er unytta. Kompetanseutvikling handlar om å utnytte, styrke og fornye dei kunnskapane, ferdigheitene, haldningane og erfaringane som eksisterer hos den enkelte medarbeidar i barnehagen, og i barnehagen som heilheit.

Internasjonal forskingslitteratur viser at kompetansen til dei tilsette er den viktigaste enkeltfaktoren for god kvalitet i barnehagen (Gotvassli, 2013). Dette kjem også tydeleg fram i Meld. St. 19. *Gode barnehager er avhengig av de ansattes kompetanse og motivasjon* (Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 7).

Strategisk kompetanseutvikling omfattar planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at den enkelte medarbeidar har den nødvendige kompetansen som trengst for å nå mål barnehagen har sett seg.

Kompetanseutvikling omfattar alle dei tiltaka ein organisasjon gjer for å utvikle sine medarbeidarar sin kunnskap, ferdigheiter og evner, i tillegg til den uformelle læringa som skjer i organisasjonen. Vi skil mellom formell og uformell læring. Formell læring, eller den tradisjonelle måten å lære på gjennom forelesingar, deltaking på kurs eller andre undervisningsmodellar, har lenge vore ein dominerande del av vår måte å tileigne oss nye kunnskapar på. I utdanningssystemet er dette den mest dominerande måten å vidareføre kunnskap på. I arbeidslivet er læring gjennom det daglege arbeidet den dominerande metoden. Læring i det daglege arbeidet er ei form for uformell læring. Den er gjerne usystematisk og skjer overalt på arbeidsplassen (Nordhaug, 2002).

For å drive med kompetanseutvikling er organisasjonen avhengig av fysiske-, økonomiske- og organisatoriske element. Dei fysiske elementa kan vere ressursar som til dømes opplæringsmateriell, bøker, tilgang til PC og liknande.

Organisasjonen må ha økonomi til å setje i gang med kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling kan vere dyrt, spesielt dersom organisasjonen skal tilby utdanning med lønn, men det kan også vere lønnsamt på sikt å gjennomføre slike tiltak. Den organisatoriske faktoren for kompetanseutvikling er sjølve leiingssystemet. Sluttresultatet av kompetanseutviklinga er avhengig av gode leiarar som kartlegg kompetansebehova og fremjar utviklingstiltak i organisasjonen. Det er såleis viktig med kunnskap om kompetanseanalyse (Nordhaug, 2002).

Kompetanseanalyse er viktig for å kartlegge kva kompetanse organisasjonen treng, både på det individuelle og det kollektive plan. Når dette er kartlagt kan ein leggje ein plan for

kompetanseutviklinga. Det finst mange former for kompetanseutvikling ein organisasjon kan gjennomføre, både eksternt og internt. Forskjellen på om opplæringa er ekstern eller intern er om den arrangerast for tilsette av andre tilsette, eller av eksterne aktørar.

Utdanningspermisjonar er eit døme på ekstern kompetanseutvikling. Tilsette får då anten lønna eller ulønna permisjon for å studere (Nordhaug, 2002).

Leiarutvikling er også eit døme på ekstern kompetanseutvikling, men den kan også vere intern. Det kjem an på om leiarutviklinga skjer i jobben, i nær tilknytning til jobben eller utanfor organisasjonen. Den interne leiarutviklinga som skjer i jobben skjer gjennom tilbakemelding frå underordna, personale på same nivå eller overordna. Slik tilbakemelding skjer ofte gjennom medarbeidarsamtalar. Leiarutvikling utanfor jobben skjer gjennom program og kurs.

Mentorverksemd er arrangement der ein tilsett med lang erfaring i organisasjonen fungerer som rådgjevar for ein mindre erfaren medarbeidar. Ein får nytte den erfaringa ein som har vore lenge i jobben sit med, som igjen kan føre til verdifull læring for ein mindre erfaren medarbeidar (Nordhaug, 2002).

Barnehagefeltet har i nyare tid fått auga opp for denne typen kompetanseutvikling.

I kvalitetsavtalen mellom Kunnskapsdepartementet og KS presiseres det at kommuner og fylkeskommuner skal arbeide målrettet med å tilby veiledning til nytilsatte og nyutdannede pedagoger i barnehagen og skolen. Den uttalte målsettingen med denne veiledningsordningen er å sikre en god overgang mellom utdanning og yrke, og bidra til å rekruttere, utvikle og beholde dyktige barnehagelærere og lærere.

(Holm, Helle, Kavli, Råholt og Ødegård, 2015, s. 1)

Sjølvestudium er ein måte der tilsette sjølve kan tileigne seg den kunnskapen dei treng for å utvikle seg i jobben. Det er mange fordelar med denne måten å drive kompetanseutvikling på. Det er ei rimeleg løysing, det er fleksibelt for den som skal gjennomføre det og individet må sjølv ta ansvar for eiga læring. Ulempene er at det kan oppstå problem dersom individet treng oppfølging og korreksjon, det gjev heller ikkje mogelegheit for overføring av læring frå andre individ i gruppe, og det kan vere vanskeleg å motivere seg til å fullføre studiet (Nordhaug, 2002).

3.6 Motivasjon

«Motivasjon kan defineres som drivkraften bak en viljebestemt handling» (Gotvassli, 2013, s. 151).

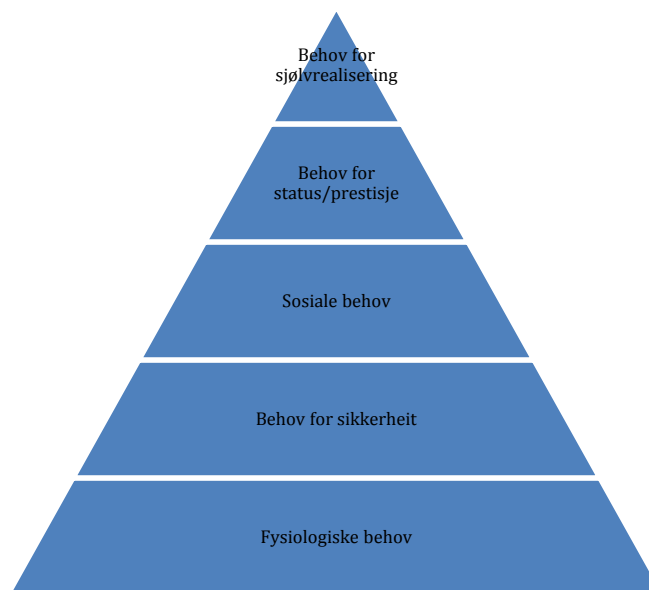
Å skape motivasjon hos dei tilsette er ei viktig leiaroppgåve. Samtidig er det ei av dei vanskelegaste oppgåvene ein står ovanfor som leiar. Ein må ha kjennskap til dei viktigaste motivasjonsfaktorane og ha evne til å omsette desse i praksis (Gotvassli, 2013).

Vi skil mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er oppgåver som blir gjennomført styrt av ytre påskjøningar, som til dømes for å unngå straff eller å få høgare lønn. Indre motivasjon er åtferd som fører til indre tilfredsheit, glede eller meining til jobben ein gjer. Medarbeidarane som er styrt av indre motivasjon, likar jobben dei gjer. Dei blir motiverte av å utvikle eigne ferdigheiter og deltek med glede frivillig for å oppnå organisasjonen sine mål. Desse medarbeidarane kan ein leie ved å sørge for eit jobbdesign som byggjer opp om den indre motivasjonen. Dette kan ein gjere ved å styrke dei sosiale relasjonane mellom medarbeidarane og bruke kollektive påskjøningssystem, som til dømes utvikling av medarbeidarane sine ferdigheiter. Forsking viser at desse medarbeidarane er meir tilfredse i jobben sin, og er meir lojale og engasjerte i jobben enn dei som har ytre motivasjon som drivkraft. I mange situasjonar er både indre- og ytre motivasjon til stades samtidig, men forskjellen er i kor stor grad det er den indre eller ytre motivasjonen som er dominerande. Ytre motivasjon kan vere bra når ein skal løyse enkle og standardiserte oppgåver, men for dei fleste er indre motivasjon den beste kjelda til gode prestasjonar. I arbeid som krev god kvalitet, læring, utvikling og kreativitet er indre motivasjon absolutt å føretrekkje framfor ytre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012). Ifølgje ein studie gjennomført av Kuvaas og Dysvik (2012), viser indre motivasjon positive samanhengar med arbeidsprestasjon, organisasjonsforplikting, «turnoverintensjon» og ekstrarolleåtferd. «Turnoverintensjon» er intensjon om å slutte i ein organisasjon for å byrje ein annan stad. Ekstrarolleåtferd er når ein tilsett hjelper ein anna kollega utover det som er forventa av dei gjennom dei formelle jobbkrava. På den andre sida viser undersøkinga negative samanhengar mellom indre motivasjon og stress og høgt sjukefråvær. Når vi veit kor viktig tilsette med høg grad av indre motivasjon er for ein organisasjon, er det interessant å sjå på forhold som skaper indre motivasjon. Forsking viser at det er samheng mellom indre motivasjon og meining, kunnskap og ansvar. Dette finn ein i arbeidsoppgåver som krev stor variasjon i ferdigheiter, jobbautoomi og tilbakemelding på utførte oppgåver (Kuvaas og Dysvik, 2012).

3.6.1 Maslows behovshierarki

Maslow meiner at alle menneske må oppfylle sitt behov for å trygge sin eksistens materielt og psykologisk på den eine sida, medan dei på den andre sida må oppfylle behovet for sjølvrealisering. Maslow utvikla ein pyramide som består av forskjellige behov. Teorien var at ein måtte oppfylle behovet nedst i pyramiden før ein kunne byrje å realisere behovet på det neste trinnet (Maslow, 1943).

Teorien til Maslow er kritisert for å vere for generell og gjev få retningslinjer til korleis ein skal ta den i bruk i praksis (Gotvassli, 2013). Eg tek den med i denne oppgåva for å vise litt av grunnlaget dei andre motivasjonsteoriane byggjer på.



Figur 3.5: Maslows behovshierarki (Maslow, 1943).

3.6.2 Teori X og teori Y

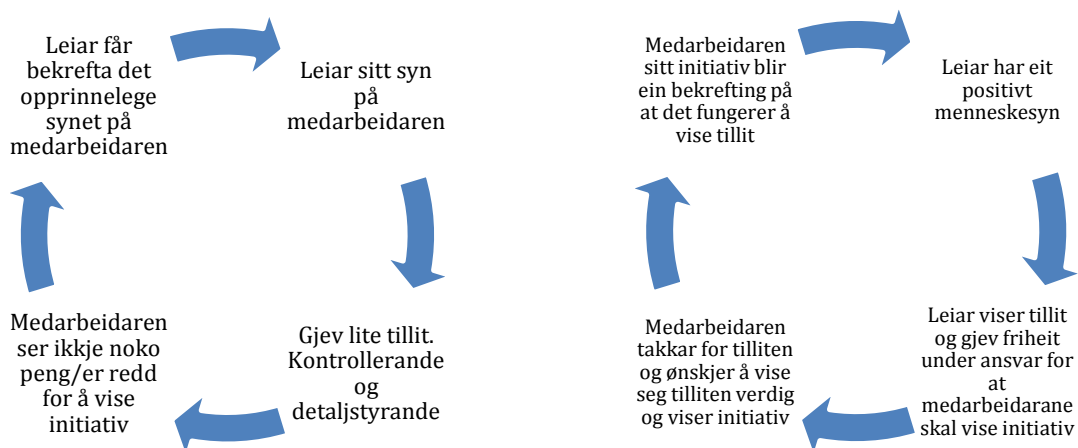
McGregor sin teori X og teori Y byggjer på Maslow sin humanistiske tilnærming.

McGregor meinte at alle menneskje har ulike førestillingar om menneskje og omgjevnadane rundt. For å tydeleggjere kontrastane kom han opp med teori X og teori Y. Teori X tek utgangspunkt i eit pessimistisk menneskesyn. Teori X medarbeidaren er lat, likar ikkje jobben sin og vil helst ikkje vere der. Mennesket skal tilpassast organisasjonen. Det er høg grad av kontroll og regelstyring i organisasjonen. Sjølvstende er ikkje ønska.

Teori Y tek utgangspunkt i eit positivt menneskesyn. Dersom føresetnadane er til stades er menneske villige til å jobbe hard og agere positivt. Organisasjonen tilpassast mennesket sine behov og krav. Mennesket har vekstbehov som skal imøtekomast. Mennesket sit på

ressursar som kunnskap, erfaringar, engasjement, verdiar, haldningar og initiativ som skal takast i bruk.

Persepsjonen er realiteten – måten vi ser på verda har ei betydning for korleis vi agerer og dermed korleis andre ser på oss. Persepsjonen vår er selektiv. Eit eksempel er at dersom ein trur at mennesket er lat, vil ein gjerne få det bekrefta. Dersom ein har trua på det gode i mennesket, viser leiaren ofte meir tillit til medarbeidaren. Då vil vi ofte erfare at mennesket reagerer positivt tilbake og innfrir tilliten. Dette blir kalla sjølvoppfyllande profeti (Steiro og Torgersen, 2011).



Figur 3.6: Sjølvoppfyllande profeti basert på teori X (Steiro og Torgersen, 2011).

Sjølvoppfyllande teori basert på teori Y

3.6.3 Herzbergs tofaktorteori

Herzberg sin teori blei utarbeida med utgangspunkt i å undersøkje kva som gjorde arbeidarar tilfredse med arbeidssituasjonen sin. Han intervjuar eit stort tall arbeidarar om kva som gjorde dei tilfredse i arbeidet, og kva som gjorde dei mindre tilfreds. Arbeidarane peika på fleire faktorar som var avgjerande. Positive faktorar og negative faktorar. Dei positive faktorane gav trivsel og dei negative faktorane gav mistrivsel. Samtidig kunne ein faktor gje utslag både positivt og negativt alt ettersom i kva grad den blei tilfredsstilt. Eit døme var graden av anerkjenning. Dei som fekk mykje anerkjenning for jobben dei gjorde hadde høg grad av trivsel. Dei som i liten grad blei anerkjend hadde liten grad av trivsel. Ut frå studia sine peika Herzberg på at det berre er visse faktorar som bidreg til auka motivasjon i arbeidet. Desse kalla han motivasjonsfaktorar. Døme på motivasjonsfaktorar er anerkjenning, grad av ansvar og innhald i arbeidet.

Rammene rundt arbeidet kallar han hygiene- eller trivselsfaktorar. Døme på desse faktorane er lønn og status. Desse må vere tilfredsstilte før motivasjon kan oppstå. Det er gjennom

trivselsfaktorane ein kan finne dei viktigaste årsakene til mistrivsel, men motivasjonsfaktorane er nøydd å vere til stades for at medarbeidaren skal gjere ein ekstra innsats i arbeidet. Sjølv om ein fjernar enkelte faktorar for mistrivsel som ein finn blant trivselsfaktorane, er det lite sannsynleg at medarbeidaren blir meir motivert til jobben (Herzberg, 2003). Her kan ein trekkje parallellar til Maslow sitt behovshierarki og behovet for å tilfredsstille fysiologiske og tryggleiksbehov før ein kan tilfredsstille behova lenger oppe i pyramiden.

3.6.4 Deci og Ryan sin motivasjonsteori

- Deci og Ryan peikar på tre faktorar som er avgjerande for å fremje indre motivasjon. Påskjøning og kontinuerleg tilbakemelding som stadfestar medarbeidaren sin kompetanse, og ikkje nødvendigvis tilbakemelding på enkeltprestasjonar
- Graden av medbestemmelse i arbeidet
- Gruppetilhøyrighet og godt arbeidsmiljø

Også Deci og Ryan (2000) skil mellom indre og ytre motivasjon i sine faktorar. Tilbakemelding og påskjøning er i hovudsak ytre motivasjonsfaktorar, men det avhenger av kva ein får tilbakemelding på. Dersom tilbakemeldingane går på medarbeidaren sin kompetanse og ikkje sjølve prestasjonen, verkar dette på den indre motivasjonen. Dei hevdar likevel at ytre motivasjon kan utvikle seg til indre motivasjon gjennom ein internaliseringsprosess. Gjennom ein internaliseringsprosess tileignar ein seg, eller gjer noko til sitt eget.

Dei deler ytre motivasjon inn i fire typar:

- Ytre regulering – handlingane medarbeidaren utfører er for å tilfredsstille eksterne krav eller for å få påskjøning
- Introjeksjon – medarbeidaren utfører ei handling for å unngå skyld, eller tilfredsstille eige ego
- Identifisering – medarbeidaren identifiserer seg med den handlinga han/ho gjer
- Integrering – medarbeidaren har gjort rammebetingelsane til sine egne, og inkludert dei i sine egne verdiar og behov

Den ytre motivasjonen blir utført i påvente av påskjøning og ikkje fordi handlinga i seg sjølv er tilfredsstillande. Deci og Ryan (2000) hevdar at ytre motivasjon verkar direkte øydeleggjande på den indre motivasjonen. Den ytre motivasjonen er øydeleggjande fordi den

kan verke kontrollerande og føre til at medarbeidaren misser følelsen av medbestemmelse. For at medarbeidaren skal føle indre motivasjon for arbeidet er det viktig å fokusere på sjølve arbeidsoppgåvene, og ikkje resultatane av dei. Alle blir indre motivert på forskjellig grunnlag. Deci og Ryan (2000) seier at indre motivasjon er individuell. Det er difor viktig at leiaren ser den enkelte medarbeidaren og kva den blir motivert av, for såleis å tilretteleggje arbeidsoppgåvene, eller leiarstil deretter (Gotvassli, 2013).

For å bli motivert i jobben er det viktig at arbeidsoppgåvene opplevast interessante, at ein får tilstrekkeleg med friheit til å ta avgjersler sjølv, at ein får tilbakemelding på jobben ein gjer, at arbeidet gjev noko tilbake, og at jobben har betydning for deg og andre. Høg tilfredsheit i jobben fører til meir produktive og motiverte medarbeidarar (Gotvassli, 2013).

3.7 Motivasjon og god HR går hand i hand

Kuvaas og Dysvik (2012) skriv om to forskjellige former for HR. Forpliktingsbasert og kontrollorientert HR. Desse to formene for HR er vidt forskjellige når det kjem til føresetnadar for kva som skal til for at leiarar og medarbeidarar skal gjere ein god jobb. Kontrollorientert HR går ut på at føresetnader for jobbmotivasjon og åtferd inneber at medarbeidarane i utgangspunktet er late og umotiverte, eller berre er opptekne av egne interesser. Desse medarbeidarane mislikar jobben sin og ønskjer å unngå ansvar. Leiarane må i desse tilfella prøve å samhandle interessene til eigarane og medarbeidarane. For å få til dette må dei finne system for påskjøning for utført innsats eller drive med kontinuerleg overvaking. Andre tiltak som har vist seg å vere effektive for å utvikle dei tilsette sine ferdigheiter, er auka ansvar. I dette tilfellet vil ikkje det vere gunstig, ettersom medarbeidaren berre er ute etter å styrke egne interesser. Dette synet er foreinleg med motivasjonsteori som går på ytre motivasjon og er mykje lik McGregor sin teori X.

Forpliktingsbasert HR er det motsette. Då er det den indre motivasjonen som er i fokus. Forpliktingsbasert HR er foreinleg med McGregor sin teori Y. Medarbeidaren ønskjer å gjere ein god jobb, utvikle sine ferdigheiter og bidra til at organisasjonen når sine mål. Leiaren må leggje til rette for å styrkje dei sosiale relasjonane mellom medarbeidarane og drive med leiing som gjer til at medarbeidarane ønskjer å gjere ein god innsats. Pfeffer og Veiga (1999) forklarar denne logikken på følgjande måte:

Når medarbeidarane er sterkare involvert, forplikta og engasjerte, jobbar dei hardare. Sidan dei har høgare ansvar, jobbar dei meir ansvarleg. Ettersom medarbeidaren blir oppmoda til å utvikle seg, jobbar dei smartare.

«Generelt kan vi si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektivt enn ytre motivasjon, for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet» (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 57).

I mange tilfelle vil både indre og ytre motivasjon vere til stades samtidig. Det kan vere vanskeleg å trekkje eit skilje mellom kva jobb som blir utført ut frå ytre eller indre motivasjon. I nokre tilfelle vil medarbeidaren oppleve indre motivasjon i utføring av enkelte oppgåver, samtidig som han eller ho vil føle tilfredsheit på grunn av ytre påskjøning. Det som skil om motivasjonen bak jobben er indre eller ytre motivert, er om det er indre eller ytre motivasjon som dominerer jobben.

I dei aller fleste organisasjonar blir det nytta ein kombinasjon av kontrollorientert og forpliktingsbasert HR. Dette kan føre til inkonsistente HR-tiltak som i liten grad forsterkar kvarandre. Medarbeidarane kan oppleve at leiinga brukar forpliktingsbasert retorikk der dei, til dømes, støttar opp om utvikling av dei tilsette sin kunnskap, samtidig som dei har ei sterk grad av ytre styring i form av kontroll. Såleis blir det ei blanding av kontrollorientert og forpliktingsbasert HR (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Kapittel 4 Design og metode

Eit forskingsdesign kan forståast som ein plan eller framgangsmåte for å gjennomføre eit forskingsprosjekt. Planen skal synleggjere den logiske strukturen i prosjektet, kva som er målet med prosjektet og korleis ein skal gå fram for å nå dette målet. Ein må starte med å identifisere og avgrense det sentrale kunnskapsmålet i prosjektet ved å plassere prosjektmåla inn i ein teoretisk samanheng og avklare kva som er gjeldande status for kunnskapen om det fenomenet vi vil forske på. Eg har valt å nytte teorien som eit verktøy for å forstå og forklare det fenomenet eg skal studere.

4.1 Casestudier

Casestudier er intensive kvalitative studiar av ein eller nokre få undersøkingseining, men også ein måte å studere eit sosialt fenomen i sin heilskap og i sin kontekst (Andersen, 2013, s. 14), (Bukve, 2016). Eit case kan vere ein organisasjon eller delar av den, eit hendingsforløp, ein diskurs, eit utsegn etc. (Andersen, 2013). Ifølgje Yin (1989) er casestudier best eigna når ein vil finne ut korleis eller kvifor eit fenomen skjer. Styrken i eit casesdesign ligg i forståinga og forklaringa av handlingar og prosessar.

Mi studie går ut på å finne ut korleis styrar forvaltar dei menneskelege ressursane i sin organisasjon og korleis dette påverkar dei tilsette sin motivasjon. Mitt studie er eit fleircasestudie der barnehagane og styrarane er caset og pedagogar, fagarbeidarar og assistentar er informantane. Samtidig er styrarane også informantar, noko som gjev meg fleire perspektiv på temaet mitt. Ved å nytte eit fleircasestudie kan eg finne typiske trekk ved eit fenomen. Fenomenet eg studerer er leining i barnehagen og korleis dette påverkar dei tilsette sin motivasjon i jobben.

For at casestudiet mitt skal bli eit godt studie er eg nøydd å plassere meg i forskingsfeltet og byggje på det andre forskarar har gjort tidlegare, både teoretisk og empirisk. Dette har eg gjort ved å nytte meg av eksisterande teori og forskning som er gjort på dei same områda som eg forskar på. Tidlegare forskning har eg gjort greie for i kapittel 2.

Dette studiet er ein kombinasjon av å sjå på casa som ein heilskap og casa som innvevd i ein kontekst. For å finne ut korleis dei fire styrarane forvaltar dei menneskelege ressursane i organisasjonen må eg sjå kvar enkelt styrar som ein del av ein større samanheng. På den måten kan studiet mitt bidra til å utvikle kunnskap om det fenomenet eg studerer, eller kunnskapen som allereie eksisterer kan bidra til å gje meg eit vidare perspektiv på casen. Då

er det samsvar og avvik mellom teori og case som er utgangspunktet for analysen. Analyse av data vil eg gjere greie for i kapittel 4.12.2.

Samtidig skal eg studere korleis styrar sin måte å forvalte dei menneskelege ressursane i organisasjonen påverkar dei tilsette sin motivasjon i jobben. I denne vinklinga er det interessante å sjå korleis motivasjonen til dei tilsette blir påverka av måten styrar forvaltar dei menneskelege ressursane på. Altså korleis motivasjonen blir produsert i samspel mellom caset og dei omgjevnadane det er ein del av (Bukve, 2016).

Kor mange case ein skal velje når ein har bestemt seg for å gjennomføre eit casestudie, er vanskeleg å vite. Kor mange case ein vel endrar ikkje dei prinsipielle utfordringane som er knytt til representativitet eller målingar av partielle samanhengar. På område der ein har velutvikla teori, kan eit fokusert studie av to case vere tilstrekkeleg for å få gode svar på presise spørsmål (Thagaard, 2013).

Eg er ute etter å finne ut meir om leing i barnehagen. Målet er å gjennomføre ei undersøking som gir meg resultat som kan vere overførbar til andre barnehagar. Studiet mitt består av få einingar, men eg tek sikte på å finne ut meir generelt om leing i barnehagen. Case-studiar kjenneteiknast av at ein studerer få einingar, eller caser, med det formål å innhente mykje informasjon. Eg er ute etter å få ei utdjupa forståing av fenomenet leing i barnehagen. For å få ei utdjupa forståing må eg studere fleire einingar. Dette blir kalla «collective case studies» (Thagaard, 2013).

4.2 Metode

«En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder» (Aubert, 1965, s. 196).

Eg bestemte meg tidleg for at eg skulle nytte meg av kvalitativ metode. Å tilpasse studien etter kva metode ein vel kan ofte vere ei fallgruve. I mitt tilfelle var det ikkje det. Eg er ute etter å beskrive å forstå eit fenomen i djupna, noko som er beskrivande for den kvalitative metoden. Kvalitativ metode er beskrivande for korleis eg vil innhente informasjon til studiet mitt. Eg har valt å innhente informasjon til studiet gjennom eit kvalitativt forskingsintervju.

4.3 Det kvalitative forskingsintervjuet

Ifølgje Kvale og Brinkmann (2015) er strukturen i forskingsintervjuet likt den daglege samtalen, men stiller krav om ein bestemt metode og spørjeteknikk. Forskingsintervjuet hjelp oss å forstå sider ved intervjupersonen sitt daglegliv sett frå personen sitt eige perspektiv.

Det kvalitative forskingsintervjuet er basert på ein fenomenologisk metode. Fenomenologisk metode går ut på å beskrive eit sosialt fenomen heller enn å forklare og analysere det gitte sosiale fenomenet. Forståinga av kvalitativt forskingsintervju ut frå det fenomenologisk inspirerte perspektivet kan beskrivast slik:

Et semistrukturert livsverdenintervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiv. Denne formen for intervju søker å innhente beskrivelse av intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av meningen med fenomenet som blir beskrevet. Det ligger nært opp til en samtale i dagliglivet, men har som profesjonelt intervju et formål. (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 46)

Eg vil gjennom det kvalitative forskingsintervjuet finne ut korleis informantane opplever den levde kvardagsverda gjennom beskriving av korleis deira opplevingar er. Gjennom intervjuet søkjer eg å finne mening og betydning av sentrale tema i informanten sin kvardag. Målet er å få informasjon og nyanserte beskrivingar av intervjuobjektet sin kvardag gjennom ord.

For å få nok data til oppgåva mi og for å kunne ha ei høgare grad av generalisering, var det viktig for meg å ha ein del informantar. Samtidig kunne det ikkje bli for mange informantar ettersom eg har avgrensa med tid og tilgang til informantar. Eg enda opp med ein styrar og tre til fire tilsette i totalt fire barnehagar. For å rekke over intervjua med dei tilsette valde eg å gjennomføre fokusgruppeintervju. Dette vil eg gjere greie for i kapittel 4.5.

Intervju er særleg eigna til å innhente informasjon om korleis personane som intervjuast opplever og forstår seg sjølve og sine omgjevnader (Thagaard, 2013). Ved å kople funna mine opp mot etablert teori vil eg kunne trekkje nokre linjer og forhåpentlegvis kome med ein konklusjon om kva som dominerer styrarane sin måte å leie dei menneskelege ressursane i barnehagen, og korleis dette verkar på motivasjonen til dei tilsette.

4.4 Oppbygging av intervjuguide

For at intervjuguiden skal vere til best mogleg hjelp for å gje svar på det ein er ute etter, er det viktig med bakgrunnsinformasjon om intervjupersonane sin situasjon. Det er viktig med

kunnskap om kontekst for å kunne stille relevante spørsmål som intervjupersonane har ein føresetnad for å svare på (Thagaard, 2013).

For å sikre at eg treffe med tema var det viktig å utarbeide eit godt informasjonsskriv, slik at intervjupersonane visste kva som skulle snakkast om, og kunne gje tilbakemelding på om dei hadde nok kjennskap til tema til å delta i undersøkinga. I tillegg sette eg meg inn i årsplanen til dei barnehagane som deltok, slik at eg visste kva satsingsområde og strukturelle rammer dei hadde.

Eg har gjort eit grundig søk etter gjeldande forskning på området eg vil undersøkje. Eg har etter beste evne prøvd å luke ut forskning som ikkje er relevant i forhold til mi undersøking. Den forskinga eg står igjen med har eg presentert og teke utgangspunkt i for vidare forskning. Teorien eg har brukt er nøye dokumentert og gyldig ut frå dei krava som er stilt til teori i eit forskingsprosjekt. Eg har teke utgangspunkt i denne teorien for å utarbeide spørsmål til intervjuguiden. Eg fekk god rettleiing i utforming av intervjuguiden min og den strukturerte intervjuguiden har forenkla arbeidet mitt både i intervjufasen og analysefasen.

Eg starta med å innleie med mjuke spørsmål for å løyse opp stemninga og for å bli kjend med kva bakgrunn intervjuobjekta hadde. Bakgrunnsinformasjon er også viktig for å kartlegge kva kunnskap og erfaringar intervjuobjekta har i forhold til kvarandre. Samtidig som informasjonen i starten er nyttig for oppgåva mi, er det like viktig å bli kjend med informantane og løyse opp stemninga før ein går vidare på konkrete tema.

Dei sentrale tema i intervjuet var personalleiing og motivasjon. Eg stilte overgangsspørsmål når eg skifter tema i løpet av intervjuet. Der det var nødvendig stilte eg oppfølgingsspørsmål for å komme djupare ned i tema eg ønskte å få svar på. Det var viktig for meg å stille opne spørsmål som gav rom for at intervjupersonane kunne fortelje og presentere sine synspunkt og erfaringar. Intervjuforma eg la opp til var ei delvis strukturert tilnærming, som er den mest brukte framgangsmåten i kvalitative intervju. Tema som skulle samtalast om var fastlagt på førehand, men rekkefølga av tema blei til medan intervjuet føregjekk (Thagaard, 2013).

4.5 Fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervju har fleire deltakarar, ofte seks til ti personar, enn eit tradisjonelt akademisk intervju som omfattar to personar. Fordelane med fokusgruppeintervju er at intervjustilen ikkje er styrande. Målet med intervjuet er å få fram flest mogleg synspunkt om

emnet som er fokus i gruppa. Intervjuar legg til rette for ordveksling og oppmodar til diskusjon i gruppa. Målet er ikkje at deltakarane skal bli einige, men å få fram ulike synspunkt på emnet i fokus (Kvale og Brinkmann, 2015). Ifølgje Thagaard (2013) kan det vere fare for at dei mest dominerande synspunkta blir framheva i gruppa. Difor var det viktig for meg å leggje til rette for at alle deltakarane fekk kome til ordet og at ingen svar var «feil». Det var viktig for meg å få eit breitt perspektiv på korleis dei tilsette oppfatta styrar og kor motiverte dei var i jobben sin. For å få denne variasjonen valde eg å intervjuje både pedagogar, fagarbeidarar og assistentar i kvar barnehage. Utfordringa ved å gjennomføre fokusgruppeintervju er at det er mange forskjellige meiningar å halde styr på og intervjuutskriftene kan bli mindre oversiktlege enn ved akademiske intervju. Transkriberingsfasen er også meir utfordrande når det er fleire informantar å halde styr på, samtidig som det hender dei snakkar i munnen på kvarandre.

4.6 Narrativ intervjuform

I motsetning til intervju med dei tilsette valde eg å intervjuje styrarane kvar for seg. Intervjuet gjekk føre seg på same måte som fokusgruppeintervjuet, men med berre to deltakarar, intervjuar og informant. Struktura i intervjuet var den same som i fokusgruppene. Ved å ha ein delvis strukturert tilnærming til tema opnar det for at informanten kan styre mykje av intervjuet sjølv. Det narrative intervjuet karakteriserast av at intervjuet fokuserer på dei historiene intervjupersonen fortel, på handling og oppbygging av forteljingane. I kvardagssamtaler vil ofte svar på spørsmål vise narrative trekk, som er med å underbygge at forteljingar er dei mest naturlege kognitive og kognitive språklege formene menneske uttrykkjer meining gjennom. For å få fram gode forteljingar kan ein starte spørsmål slik; «Kan du fortelje om...». Ved å stille slike opne spørsmål og få informanten til å fortelje i staden for å svare på spørsmål, kan ein få forteljingar frå bestemte hendingar som er av betydning for informanten. Samtidig kan ein få forteljinga sett frå aktøren sitt eige perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2015).

4.7 Utvalg

«Spørsmålet om hvem forskeren skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget undersøkelsen baserer seg på» (Thagaard, 2013, s. 60).

Thagaard (2013) tek føre seg tre forskjellige typar utval; *tilgjengelegheitsutval*, *strategisk utval* og *kategoribasert utval*.

Kvalitative undersøkingar er oftast undersøkingar som går inn på personlege og til dels nærgåande tema. Det kan difor vere vanskeleg å finne personar som er villige til å stille opp i ei slik undersøking. For å finne personar som er villige til å stille opp i slike undersøkingar må ein ofte gjere eit *tilgjengelegheitsutval*. Nærgåande tema i mi undersøking kan til dømes vere å beskrive leiaren sin. Dersom ein har noko negativt å fortelje om leiaren sin, kan det setje informanten i ein vanskeleg situasjon. Ei anna utfordring eg møtte på i forhold til tilgjengelegheit var tall informantar som skulle intervjuast på same tid. I ein barnehage der ein heile tida er avhengig av å ha nok folk på jobb til ei kvar tid, kan det vere vanskeleg å få fleire tilsette til å gjennomføre eit intervju samtidig. Eg var difor avhengig av å finne barnehagar og styrarar som var villige til å sende så mange informantar på intervju samtidig. Å finne informantar til oppgåva mi var enklare enn eg hadde føresett. Eg sendte ut førespurnad til alle barnehagane som var aktuelle å gjennomføre undersøkinga i. Eg sette krav om at barnehagen måtte ha meir enn tre avdelingar, ha eigen styrar, og at den måtte vere lokalisert innanfor ein viss avstand til heimplassen min med tanke på logistikk og tidsbruk. Når eg hadde fått svar frå alle sat eg igjen med fleire barnehagar enn eg hadde planlagt. Eg måtte difor takke nei til nokre av barnehagane som hadde sagt seg villig til å delta i undersøkinga.

Gjennom *strategisk utval* vel ein ut deltakarar som har eigenskapar eller kvalifikasjonar som er strategiske i forhold til problemstillinga og dei teoretiske perspektiva til undersøkinga. Dersom utveljinga i tillegg styrast av relevant teori, snakkar vi om teoretisk utveljing. Hensikta med teoretisk utval er å utforske etablert teori eller å vidareutvikle nye omgrep og perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2015). Eg var ute etter å finne informantar som hadde dei kvalifikasjonane eg var ute etter i mi undersøking. Ein kan ikkje intervju ein lærar for å finne ut korleis ein styrar i barnehagen arbeider. Eg var difor avhengig av at informantane mine jobba i barnehage, og at det var eit utval av styrarar, pedagogar og andre tilsette.

For å oppnå ei viss breidde i utvalet mitt definerte eg visse *kategoriar* som eg ville skulle vere representerte i utvalet. Det var naturleg at styrar var representert fordi styrarane er best kvalifisert til å gje meg informasjon om korleis dei jobbar. Vidare ville eg finne ut korleis styrar sin måte å arbeide påverka dei tilsette i barnehagen. For å få eit mest mogleg generaliserbart utval, var det viktig for meg at alle typar tilsette i barnehagen var representert.

4.8 Gjennomføring av intervju

Sjølv om forskingsintervjuet blir omtala som likt den daglege samtala eksisterer det eit asymmetrisk maktforhold i intervjusituasjonen. Intervjuet er ikkje ein fullstendig open og fri

dialog mellom likestilte partnarar (Kvale og Brinkmann, 2015). Eg som forskar har ein vitenskapleg kompetanse, det er eg som bestemmer intervjusituasjonen, tema for intervjuet, stiller spørsmåla og tek avgjersle om kva for svar eg vil følgje opp vidare i intervjuet. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det viktig å vere klar over det asymmetriske maktforholdet og korleis det kan påverke informantane. Som reaksjon på intervjuaren sin dominans, kan informantane halde tilbake informasjon eller snakke utanom temaet. Eg var bevisst dette i starten av intervjuet og prøvde å redusere den asymmetriske maktrelasjonen ved å presisere at intervjuet skulle gjennomførast som ei samtale der det var meininga at informantane kunne snakke om tema som dei fann relevante. Ulempa med å gjere det på denne måten var at eg fekk lange intervju, der ein del av intervjuet var informasjon som ikkje var relevant for oppgåva mi. Dette førte også til at transkriberingsprosessen tok noko lengre tid enn den hadde trengt å gjere. Likevel var det viktig for meg at informantane følte eit likeverd og var ærlege med meg i intervjusituasjonen. Såleis vovde dette opp for den ekstra jobben med transkribering og analyse i etterkant.

4.9 Vitenskapleg kvalitet

For at ei undersøking skal møte krava om validitet må den utformast slik at vi kan bruke data til å trekke slutningar om tilsvarande fenomen, eller om meir generelle tilhøve på forsvarleg vis. Dersom ein ikkje kan trekkje slike slutningar har undersøkinga låg validitet. Spørsmål om validitet og reliabilitet stiller igjen spørsmål om kunnskapen som blir produsert gjennom intervju er objektiv (Bukve, 2016). I dei følgjande avsnitta vil eg gjere greie for omgrepa *generalisering*, *validitet* og *reliabilitet*, og i kva grad eg kan forsvare mi oppgåve ut frå desse omgrepa.

4.9.1 Generalisering

Kvale og Brinkmann (2015) stiller spørsmål ved om alt må generaliserast. Han forklarar spørsmålet med at å generalisere kan medføre ein antakelse om at vitenskapleg kunnskap nødvendigvis må vere universell og gyldig alle stadar, på alle tidspunkt, for alle menneskjer til evig tid. Kan ein heller generalisere ved å kunne overføre kunnskapen som produserast til andre relevante situasjonar?

Undersøkinga mi tek føre seg fire barnehagar som er eit lite tall. Undersøkinga blir difor for liten til å kunne seie noko generelt om korleis situasjonen er i barnehagar, men det vil kunne gje eit innblikk i korleis styrarane arbeider med å forvalte dei menneskelege ressursane på

lokalt plan. Med utgangspunkt i Kvale og Brinkmann (2015) sin refleksjon, så kan ein tenkje seg at undersøkinga mi er overførbar til andre relevante situasjonar.

Fordi casestudier omfattar få einingar, stiller det svakare enn andre typar studiar når målet er å generalisere. Case studiar er eigna for å gå i djupna på eit tema (Thagaard, 2013). Mitt studium tek føre seg fire case og har såleis ikkje representativ tyngde. Det kan vere eg hadde fått andre funn dersom eg hadde eit anna utval. Studiet mitt kan derimot gje ei auka forståing for korleis styrarane arbeider med leiing av menneskelege ressursar og kva som er med å motivere dei tilsette i jobben. Eg har også teke utgangspunkt i fire case som er ulike i storleik, organisering og geografisk plassering. Dette kan vere med å underbygge relevansen for kor gjenkjennlege funna mine kan vere for andre barnehagar.

4.9.2 Validitet

I motsetning til generalisering stiller casestudier sterkt når det kjem til indre validitet. Indre validitet handlar om kvalitet og truverd, og framhevast ofte som casestudiar sin styrke.

«Validitet handler om gyldighet av de tolkningene undersøkelsen fører til. Forskeren bør gå kritisk gjennom grunnlaget for egne tolkninger» (Thagaard, 2013, s. 194). Grunnlaget for egne tolkingar har eg gjort greie for i avsnitt 4.10.

Det viktigaste spørsmålet er i kva grad det innsamla materialet mitt kan hjelpe meg å belyse problemstillinga og forskingsspørsmåla mine. Ved å ta utgangspunkt i relevant teori på området, og utarbeide intervjuguide i forhold til dette, meiner eg at svara eg har fått inn er med å belyse problemstillinga mi på ein god måte.

4.9.3 Reliabilitet

For at ei undersøking skal vere valid eller gyldig er det viktig at den har høg reliabilitet, altså at den er påliteleg. Høg pålitelegheit er viktig i alle fasar av innsamling av data. Som forskar må eg kunne argumentere for at datane eg har samla inn er pålitelege og at eg er spesifikk og konkret i rapportering av framgangsmåten ved innsamling av data. Undersøkinga er påliteleg dersom andre som gjennomfører den same undersøkinga på ny, kjem fram til dei same resultatata (Bukve, 2016).

Eg har nytta eit tverrsnittdesign der intervju og spørjeundersøkinga har gått føre seg i eit avgrensa tidsrom. Hensikta har vore å beskrive forholda i notid. Denne måten å gjere undersøkingar på kan føre med seg eit problem å måle reliabilitet på. Ein kan ikkje måle grada av samsvar eller korrelasjon mellom to gjentekne målingar av same variabel (Ringdal, 2013).

”En kan godt si at samsvaret mellom gjentatte målinger er kjernen i reliabilitetsbegrepet” (Ringdal, 2013, s. 97). Eg vil ikkje ha moglegheita til å kunne gjennomføre same undersøkinga på eit anna tidspunkt. Resultata eg får frå undersøkinga vil vise korleis tilstanden er per dags dato. Dette kan forandre seg over ein gitt periode av tid. Det at eg ikkje har moglegheit til å gjenta undersøkinga på eit seinare tidspunkt betyr ikkje nødvendigvis at resultata ikkje ville ha blitt dei same. Altså er det ikkje gitt at mi undersøking ikkje er påliteleg på grunn av dette, men moglegheita for å måle om resultata hadde blitt dei same kan vere utfordrande.

I intervju har eg vore nøye med å ikkje stille leiande spørsmål. Det er viktig for reliabiliteten av det blir stilt opne spørsmål. Samtidig har eg stilt leiande spørsmål der det var nødvendig for å forsikre meg om at eg har forstått kva informantane vil fram til i situasjonar der eg har vore usikker. I dei tilfella har eg gjenteke svara til informanten slik eg har tolka det der og då for å få bekrefta om det var det informanten meinte eller ikkje. I etterkant av intervju fasen og byrjinga av analysefasen såg eg at det var spørsmål som framleis stod opne. Eg kontakta dei som hadde delteke i intervjurunda for å få svar på dei spørsmåla eg endå følte eg stod utan svar på. Alle informantane har vore villige til å følgje opp spørsmåla mine.

4.10 Forforståing – den hermeunetiske tankemodell

Korleis ein vil nytte seg av teorien ein skal bruke i studiet avhenger av ulike reglar og framgangsmåtar. Vitskapsteoretikarane har vore delt i to leirar når det kjem til spørsmål om kva reglar og framgangsmåtar ein brukar for å forstå og forklare observasjonane ved bruk av teori. Den eine tradisjonen, den positivistiske, fokuserer på utvendige forklaringar av samfunnsfenomen, medan den hermenautiske tradisjonen fokuserer på forståing og innvendige forklaringar.

Posivistisk tradisjon har lagt vekt på vekslinga mellom den eine sida observasjonar og utforming av generelle teoriar, også kalla lover, og på den andre sida prøving av teoriane gjennom nye observasjonar. Metoden ein brukar for korleis ein dreg slutningar, frå observasjonar til generalisering og tilbake frå generalisering til forventa observasjonar blir ofte omtala som hypotetisk-deduktiv metode.

Hermeunetisk tradisjon legg større vekt på korleis sosial handling blir forståeleg og meningsfylt i lys av den sosiale situasjonen og heilskapen aktørane inngår i. Tradisjonen legg vekt på tolking og forståing av sosiale aktørar sine intensjonar og grunnar for handling.

Tradisjonelt sett har desse tradisjonane vore sett på som to motsetningar med konkurrerende syn på kva samfunnsvitskap er. I nyare forskning er det derimot blitt meir vanleg at desse tradisjonane komplimenterer og utfyller kvarandre gjennom tilgang til ulike sider ved sosiale fenomen og mønster (Bukve, 2016).

I mitt studie er eg ute etter å tolke og forstå korleis styrarar forvaltar dei menneskelege ressursane og korleis dette påverkar motivasjonen til dei tilsette. Studiet mitt tek utgangspunkt i den hermeneutiske tradisjonen.

Det var viktig for meg at eg skulle klare å vere objektiv i møtet med informantane. Samtidig er prinsippet om at forskaren oppfattast som uavhengig i relasjon til informantane ikkje haldbart i studiar der menneske skal samspele med kvarandre. For meg som har bakgrunn frå barnehage og med det stiller med ei forforståing av feltet, kan dette vere utfordrande.

Forforståinga mi av feltet kan vere med å styre samtalen ved at eg stiller leiande spørsmål eller påverkar informantane i negativ retning ved at dei svarar det dei trur eg vil høyre, eller det dei trur er «riktig svar». Samtidig kan bruk av leiande spørsmål, dersom det blir brukt riktig, vere med å belyse sider eller å hente fram nye dimensjonar (Kvale og Brinkmann, 2015). Faktorar eg har vore bevisst på er at intervjuobjekta kan la seg påverke av meg. Dei kan svare det dei trur eg vil høyre, eller det dei trur er det "riktige" svaret. Dette kan gje missvisande data.

Kvale og Brinkmann (2015) seier at det er nesten umogleg at to forskjellige transkriberarar transkriberer heilt likt fordi fleire lesarar kan finne forskjellige meiningar. Det er også avhengig av korleis ein vel å transkribere materialet. Intersubjektiv reliabilitet er difor vanskeleg å nå i transkriberingsfasen. Ein kan derimot gjere nokre grep for å kvalitetssikre transkriberinga. Eg har valt å bruke bandopptakar og transkribere intervjuet ord for ord, og sende det til godkjenning av intervjuobjektet. Dette gjer eg for å utelukke enkelte feilkjelder som mogleg kan oppstå. Feilkjelder kan vere at svara intervjuobjektet kjem med blir notert ned feil, eller at den elektroniske dataregistreringa feilar (Ringdal, 2013).

4.11 Ethiske utfordringar

Ethiske spørsmål er ikkje avgrensa til den direkte intervjusituasjonen, men integrert i alle fasane av ei intervjuundersøking (Kvale og Brinkmann, 2015). «Ethiske problemstillinger i intervjuforskning oppstår spesielt på grunn av de komplekse forholdene som er forbundet med å utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige» (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 97).

Eg har behandla alle personopplysningar og opplysningar som kan identifisere intervjuobjekta eller barnehagane med stor varsemd. All informasjon om informantane har vore lagra på pc med passordspærre medan prosjektet har vore i gang. Når prosjektet er avslutta blir informasjonen sletta. Ut frå at det har vore informasjon som direkte eller indirekte kunne identifisere personar som har vore deltakande i prosjektet, var prosjektet meldepliktig til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste) (Ringdal, 2013).

Intervju som metode kan medføre fleire utfordringar. Det kan kome opp tema som er konfliktfylte for intervjuobjektet, og som kan skape problem i ettertid. Intervjuobjektet kan også komme til å gjenkjenne utsegn i teksten som er tolka av forskar i ein analytisk samanheng, som kan virke provoserande på intervjuobjektet. Det er viktig å opprette tillit og truverdighet i løpet av intervjuet, slik at intervjuobjektet føler seg komfortabel med å fortelje open om sine erfaringar (Thagaard, 2013). I transkriberingsfasen har eg ikkje teke med namn på menneske, arbeidsplass eller kommune der det har vore nemnt. Eg har vore nøyen med å ta vekk all informasjon som kan vere med å identifisere informantane. Når eg har intervjuastyrar og tilsette i same barnehage har det vore utfordrande å anonymisere i den grad at styrar ikkje skal kunne gjenkjenne kven informantane har vore, og kva dei har sagt. Det har vore viktig for meg å ikkje presentere informasjon som kan vere skadeleg for deltakarane i ettertid. Når det kjem til tolking av data er det vanskeleg å ta omsyn til at informantane ikkje skal bli provosert, der det kan vere tilfellet, når dei les teksten. For det første er det vanskeleg for meg å vite kva som kan provosere den enkelte, på den andre sida meiner eg at det vil gå ut over reliabiliteten på oppgåva dersom ein ikkje skal vere ærleg i tolkinga av materiale.

Når det gjeld informert samtykke, forarbeid til intervjusituasjonen, godkjenning av transkribering og tilbakemelding frå informantane viser eg til det eg har gjort greie for i avsnitt 4.3, 4.4 og i det kommande avsnittet 4.12.

4.12 Bearbeiding av datamateriale; transkribering og analyse

Eg brukte bandopptakar i alle intervju mine. Eg noterte meg stikkord undervegs i dei to første intervju, men det kutta eg ut i dei resterande intervju då eg ikkje fann det nødvendig i tillegg til opptaka. Ved å bruke bandopptakar kunne eg konsentrere meg fullt og heilt om sjølve samtala, tema og dynamikk. Opptaka eg fekk varte alt frå 40 min. til 98 min. Alle opptaka var av god kvalitet, noko som gjorde transkriberingsprosessen grei. Det var meir utfordrande å transkribere intervju som var gjort i fokusgruppene enn i intervju med styrarane. Det er av den naturlege grunnen at det er fleire deltakarar i samtalen, og at enkelte

prata til tider i munnen på kvarandre. Det var også viktig å få fram ulike synspunkt i transkriberinga, noko som til tider var utfordrande når det var vanskeleg å høyre forskjell på deltakarane.

4.12.1 Transkriberingsprosessen

«Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen» (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 205). Å transkribere er å oversetje ei samtale frå talespråk til skriftspråk. Gjennom transkripsjonen taper ein kroppsspråket, stemmeleie, intonasjon og andedrett som kan vere med å understreke enkelte poeng. Transkripsjonen svekker såleis den opphavlege samtalen, men gjennom transkriberingsprosessen blir intervjuet strukturert og betre eigna for analyse (Kvale og Brinkmann, 2015).

Eg valde å ikkje skrive ned ord for ord, men å omforme intervjuet til ein meir formell og skriftleg stil, samtidig som eg har vore oppteken av å få fram meiningsberande ord og uttrykk. Eit viktig spørsmål eg stilte meg var kva som er nyttig å ta med i forhold til problemstillinga mi og det eg vil ha svar på. Samtidig var eg bevisst at å fortette teksten ikkje skulle gå ut over reliabiliteten, validiteten og dei etiske omsyna.

Mange av informantane mine brukte namn på kollegaer eller arbeidsplassen. For å ta vare på anonymiteten til dei involverte var det viktig for meg å ekskludere namn og beskrivingar som kunne identifisere nokon frå teksten. Dette var spesielt utfordrande i gruppeintervjua då informantane brukte namna til dei andre deltakarane gjentekne gangar.

Når eg var ferdig å transkribere alle intervjua sendte eg dei til informantane for godkjenning. Saman med tekstane forklarte eg kvifor eg hadde valt å transkribere tekstane på den måten eg hadde gjort. Informantane fekk ei veke å gje tilbakemelding på tekstane, om det var noko dei ikkje kjente seg att i, eller om det var noko dei ville leggje til. Ingen av informantane hadde noko å påpeike.

4.12.2 Analyse av tekstane

Analyse og tolking av materialet startar allereie i innsamlinga av data. Prosessen startar når forskaren opprettar kontakt med deltakarane i felten. Skilje skjer når forskaren forlèt kontakten med deltakarane av undersøkinga i felten, og går over til å analysere og tolke teksten som er samla inn i undersøkinga. Deltakarane får i denne fasen ein indirekte påverknad på forskaren. Den relasjonen forskaren har med intervjuobjekta blir knytt til

arbeidet med teksten. Eit sentralt spørsmål vil vere korleis forskaren kan ta vare på deltakarane sitt perspektiv gjennom analyse og presentasjon av data (Thagaard, 2013).

Hermenautisk tekstforståing stiller spørsmålet om korleis fortolkaren sine føresetnadar og spørsmål til teksten er med å konstituere det fortolka meiningsinnhaldet (Kvale og Brinkmann, 2015). Analyse og tolking av data fører med seg at ein relaterer resultatane sine til forskning og relevante teoretiske perspektiv. Den faglege bakgrunnen eg har vil prege mi forståing av resultatane. Sjølv om min teoretiske ståstad er nært knytt til deltakarane si forståing av situasjonen, vil mi forståing vere ei fortolking av deltakarane si forståing. På grunn av min faglege bakgrunn kan eg sjå deltakarane sin situasjon utanfrå. At eg kjenner til miljøet som skal studerast, kan både vere ein styrke og ei ulempe. Eg kan forstå intervjupersonane sin situasjon betre enn om eg ikkje hadde kjennskap til miljøet. På den andre sida kan det vere at eg overser nyansar som ikkje er i samsvar med mine egne erfaringar (Thagaard, 2013).

Deltakarane sin påverknad blir sterkt redusert i analysefasen. Det er først når resultatane av analysen er klar at intervjupersonane har moglegheit til å evaluere det ferdige produktet. Då er moglegheita for endring små (Thagaard, 2013). «Forskeren må ta hensyn til resultatenes vitenskaplege troverdighet og den tillit som deltakerne i felten har gitt uttrykk for» (Thagaard, 2013, s. 122). Som forskar må eg beskytte deltakarane sin integritet i analysen og i presentasjonen av materialet. Dette er viktig for å beskytte deltakarane mot konsekvensar som kan vere uheldige ved å delta i prosjektet (Thagaard, 2013).

Kvale og Brinkmann (2015) presenterer forskjellige måtar å analysere intervju på. Eg vel å presentere dei metodane eg har brukt i mine analysar av tekstane. *Meiningsfortetting* er å konsentrere det som blir sagt i intervjuet. Ein forkortar setningar og konsentrerer dei til meir konsise formuleringar. *Meiningsfortetting* starta eg med allereie i transkriberingsprosessen ved å ta vekk overflødige ord som skapte usamanheng i teksten. I analyseringsfasen fortetta eg tekstane ytleigare for å få tydelegare fram poeng i teksten. *Meiningskategorisering* betyr å dele opp i kategoriar og samle liknande utsegn i dei kategoriane det passar inn i. Dette gjorde eg samtidig som eg var oppteken av å få med heilskapen i teksten.

Eg hadde allereie tankar om korleis eg ville analysere tekstane mine før eg utarbeida intervjuguiden. Gjennom å kategorisere spørsmåla og bruke temasentrert analyse, gjorde det analyseringsfasen enklare for meg. Mykje av det som blei sagt i intervjuet var allereie kategorisert under ulike tema. Samtidig prata informantane seg ofte ut av samanheng. Det førte til tider til at det kom fram interessant informasjon som eg ikkje hadde teke høgde for i

utarbeiding av intervjuguiden. Ifølgje Thagaard (2013) blir temasentrert analyse kritisert for å ikkje ivareta eit heilskapleg perspektiv. Dette kan skje dersom teksten blir teken ut av samanheng. Ein analyserer eit stykke tekst frå dei ulike deltakarane og lausriv teksten frå den opphavlege samanhengen. Det var difor viktig å ta omsyn til det når eg byrja å analysere innsamla data. For å ivareta eit heilskapleg perspektiv må informasjonen ein hentar ut frå teksten settast inn i den samanhengen som teksten er henta ut frå i utgangspunktet. Eg valde å presentere kvart case for å synleggjere det kvar enkelt styrar meiner og for å kunne synleggjere kva grunnlag eg har for å trekkje dei samanhengane og konklusjonane eg har gjort. Eg vurderte utsegn frå eit intervju opp mot intervjuet som heilheit og skildringa av samhandlingssituasjonar i relasjon til det miljøet samhandlinga gjekk føre seg i. Til slutt var det viktig for meg å sjå samanhengane mellom dei ulike casa for å forstå kva faktorar som påverka kvarandre. Til slutt i presentasjon av empirien har eg presentert samanhengar. Eg har synleggjort samanhengane mellom casa og samanhengane mellom styrar sin måte å leie på og motivasjonen til dei tilsette.

Kapittel 5 Presentasjon av empiri

5.1 Introduksjon

Korleis forvaltar styrarar i fire barnehagar dei menneskelege ressursane, og kan måten dei menneskelege ressursane blir forvalta på auke motivasjonen til dei tilsette?

Problemstillinga mi er delt i to der eine delen går på forvaltning av menneskelege ressursar og den andre delen går på samanhengen mellom leiarfokus og motivasjon hos medarbeidarane.

Spørsmåla er utarbeida ut frå tema om strategisk HR planlegging og teori om motivasjon.

Eg vil starte med å presentere kvar barnehage som eit case. Nokre barnehagar har assisterande styrar. I denne oppgåva reknar eg assisterande styrar som ein del av leiinga/ styrar og ikkje som ein del av pedagog/ avdelingsleiar.

Eg presenterer organisering og storleik av barnehagen samt kva styrar og dei tilsette i kvar barnehage meiner om forvaltning av dei menneskelege ressursane og korleis det påverkar motivasjonen til dei tilsette. Etter å ha presentert dei fire casa vil eg presentere samanhengane mellom casa. Ved å presentere funna mine på denne måten vil det bli ein del gjentakning i teksten, men for å tydeleg vise kva eg har funne, meiner eg at det er best å gjere det på denne måten.

Eg har valt å presentere funna mine i ein kombinasjon av eigen analyse av intervjuet og informantane sine egne utsegn. Presentasjon av informantane sine egne utsegn har eg teke med for å understreke dei viktige poenga som er kome fram i intervjuet.

For å sikre anonymiteten til informantane har eg valt å kategorisere barnehagane med fire avdelingar eller mindre som små barnehagar. Barnehagar med fem eller fleire avdelingar er store barnehagar i denne undersøkinga. Dersom eg presenterer ein barnehage med til dømes seks avdelingar kan det vere lett å identifisere kva barnehage det er snakk om. Difor vel eg å presentere dei på den måten eg har gjort.

For å finne ut kva oppgåver styrarane brukar mest tid på har eg brukt PAIE-modellen som er presentert i Strand (2007). PAIE står for produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. I intervjusituasjonen har eg brukt dei teoretiske omgrepa, men eg har forklart kva dei inneheld for å allmenngjere omgrepa.

5.2 Presentasjon av case

5.2.1 Case 1

Organisering

Case 1 er ein liten kommunal barnehage. Barnehagen har styrar og assisterande styrar. Styrar er utdanna førskulelærar med vidareutdanning. Kjernekompetanse: sosial kompetanse og godt samarbeid med skulen.

Styrar; eigenskapar og tidsbruk

Både styrar og dei tilsette beskriv styrar som demokratisk, lyttande og konfliktsky. Styrar meiner at dei viktigaste eigenskapane til ein god leiar er å vere flink til å delegere ansvar og stole på pedagogane sine. Det er viktig å ta med dei tilsette i avgjersle som skal takast, men også å vere tydeleg når det er noko ein er bestemt på. Dersom styrar skulle ha forandra noko ved leiarstilen sin ville det ha vore å bli betre å handtere konflikhtar. Det er dei tilsette einig med ho i. I tillegg skulle dei ønskje at ho var tydelegare og stilte tydelegare krav. Pedagogane meiner at dei må rydde opp i unødig mykje som eigentleg er styrar sitt ansvar. Delegering av personalansvar er kanskje gått litt for langt seier dei.

Dei tilsette meiner at ein god leiar skal vere lyttande, tydeleg, ansvarsbevisst og ta dei tilsette med på avgjersle. Gjensidig tillit og aksept, samt å vere god å løyse konflikhtar er viktig.

Styrar i denne barnehagen brukar mest tid på det administrative arbeidet og minst tid på avdeling (pedagogisk arbeid). Det er to grunnar til at styrar ikkje trer inn som vikar når det er bruk for det. Den eine grunnen er at dersom ho trer inn som vikar ein gong er det lett at ein må stille opp som vikar ofte. Den andre grunnen er at det administrative arbeidet tek så mykje av tida at ho ikkje kan prioritere arbeid på avdelingane. Dei tilsette er einige i at styrar brukar mest tid på det administrative arbeidet. Dei kunne ønskje at ho av og til stilte opp meir og var meir synleg på avdelingane. Ho prøver heile tida å vere ein god personalleiar (integrasjon), men føler ofte at ho ikkje strekk til på dette området.

Av og til kan det gå kanskje ei veke utan av eg syns at eg har fått snakke med dei som jobbar her. Det tenker eg at eg har brukt alt for lite tid på i løpet av i alle fall siste tida, men kanskje også i løpet av heile perioden min som styrar. (Styrar 1)

Den viktigaste oppgåva for denne styraren er å motivere personalet (integrasjon). I ein barnehage jobbar ein med menneske og då kjem ein ikkje unna at det blir ein del personlege samtalar. Ein skal prøve å møte dei utfordringane medarbeidarane kjem med og møte dei der dei er. Innovasjon (entreprenørskap) er også viktig, men tida strekk ikkje til og det er oftast primæroppgåva, som å passe på at barna har det bra, som tek mesteparten av tida. Det er difor utfordrande å jobbe med utvikling i barnehagen. Styrar skulle ønskje at ho kunne bruke meir tid på personalarbeid (integrasjon) og utvikling (entreprenørskap).

Suksessfaktorar og utfordringar

Den viktigaste suksessfaktoren for kvalitet i organisasjonen er personalsamarbeidet seier styrar. Dersom ein ikkje klarer å få personalet til å samarbeide på ein god måte og til det beste for barna, så går det ut over kvaliteten. Dei tilsette meiner tryggleik for barn og vaksne, samt ei felles plattform er den viktigaste suksessfaktoren for god kvalitet. Det som er øydeleggande er sjukefråværet og mangel på vikarar. Det går ut over trivsel og motivasjon når ein heile tida er underbemanna.

Den viktigaste utfordringa i barnehagen er å rekruttere og skaffe gode vikarar. Styrar er tydleg på at ho ikkje tilset kven som helst, men er oppteken av god kompetanse. Viss ikkje dei tilsette har god kompetanse går det ut over kvaliteten i barnehagen. Økonomistyring er også ei utfordring ho trekk fram.

Dei tilsette

Styrar beskriv dei tilsette som gode medarbeidarar som er stabile og tek mykje ansvar. Det er viktig at medarbeidarane viser ansvar og tek jobben på alvor. Det er også viktig at dei har fokus på barna når dei er på jobb og ikkje er der for å pleie det sosiale livet.

Du merkar fort viss du har ein medarbeidar som, ja viss du skal seie det stygt, er der for å tene pengane sine og gå igjen. I motsetning til ein som går inn i jobben med heile seg, i alle fall mesteparten av tida. (styrar 1)

Pedagogen i denne barnehagen vektlegg rettleiing i forhold til personalet som ein av dei viktigaste eigenskapane i si stilling. Assistentane meiner samspelet med barna er det

viktigaste. Dei tilsette beskriv seg sjølve på same måte som styrar beskriv dei; pliktoppfyllande, rettferdige, pålitelege og stabile.

HR – verktøy i praksis

Barnehagen gjennomfører medarbeidersamtalar og styrar syns det er eit viktig verktøy som ho kan bruke vidare i personalplanlegginga for å ta avgjersle om utviklingsbehov. Ho oppmodar og motiverer gjerne tilsette til å ta utdanning eller etterutdanning. Fokuset i medarbeidersamtalane er om dei har ønskje i jobben sin og i forhold til utdanning/etterutdanning. Ho trekk fram at det er viktig at det er to likeverdige partar som sit i ein medarbeidersamtale. Samtalane er individuelt tilpassa, men med standard skjema som blir delt ut på førehand. Ho likar ikkje å ta opp alvorlege saker i samtalane. Dersom ein skal ta opp til dømes sjukefråvær er det fort at samtalen blir ubehageleg og folk lukker seg seier ho. Dei tilsette seier at dei ikkje ser igjen ting som blir teke opp i medarbeidersamtalane. Det er likevel ikkje bortkasta tid, då dei får åleineid med styrar. Dersom ein er tydeleg nok, blir ein nok høyrte og teken på alvor seier dei.

Barnehagen har ikkje andre rutinar for å kartlegge kompetansen i organisasjonen. Styrar seier at det kjem fram etterkvart kva folk liker og ikkje liker når ein har jobba saman ei stund. Dersom det er oppgåver nokon ikkje liker, så har dei ein dialog om det og prøver så langt det let seg gjere å ikkje sette folk til oppgåver dei ikkje liker eller er komfortable med. Styrar meiner det er viktig å tenkje gjennom om det er samsvar mellom utfordringane og kompetansen til medarbeidarane, samtidig som at ein har noko å strekke seg etter. Dei tilsette opplever at det er godt samsvar mellom arbeidsoppgåver og kompetanse og støttar opp under det styrar seier om dette. Dei er derimot meir misfornøgd med at dei ikkje ser igjen ting som dei tek opp med styrar. Dei trekk også fram at det meste av arbeidsoppgåver blir organisert innad på avdelingane og at styrar har lite med denne organiseringa å gjere. Barnehagen kartlegg ikkje kompetanse ut frå behov og satsingsområder. Styrar prøver å planlegge personalsamansettinga ut frå barnehagen sine planar og visjonar, men det er ikkje alltid det går.

Barnehagen har ikkje system for rettleiing av nye tilsette. Pedagogane skal i utgangspunktet ta seg av assistentane, men barnehagen er nok ikkje god nok på det og det blir fort tilfeldig kven som får rettleiing og kven som ikkje får det. Dette blir bekrefta av dei tilsette.

«Når eg byrja var det ingen som visste at eg skulle byrje, og eg visste ikkje kvar eg skulle vere eller når eg skulle byrje» (assistent 1).

Eg har aldri følt meg så malplassert nokon gong som då eg byrja her i barnehagen. Hadde det ikkje vore for at eg hadde eigne barn, så hadde eg nok slutta ganske kjapt. Eg hadde erfaring med leik heime ifrå, men visste overhovudet ikkje kva som var forventa av meg. Vi blei kasta rett ut i det, ingen rettleiing. (pedagog 1)

Dei tilsette får ta etter- og vidareutdanning om dei ønskjer det, men det er ikkje mange som har nytta seg av tilbodet, sjølv om styrar gjerne kan oppmode til det. Dette blir bekrefta av dei tilsette. Det er rikeleg med tilbod til pedagogane, til assistentane derimot er det mindre tilbod.

Motivasjon

Dei tilsette er motiverte til å fortsette i jobben og er sikre på at dei fortsatt jobbar i barnehagen om fem år. Styraren sin måte å leie på har ei vesentleg betydning for motivasjonen. Styraren må ha fagleg kompetanse og kunne opptre profesjonelt og ryddig seier dei.

5.2.2 Case 2

Organisering

Barnehagen er ein stor kommunal barnehage som har styrar, men ikkje assisterande styrar. Styrar har førskulelærerutdanning og ein del etterutdanning inkludert styrarutdanning. Barnehagen har ingen kjernekompetanse.

Styrar; eigenskapar og tidsbruk

Styrar beskriv seg sjølv som ryddig, effektiv, rettferdig, imøtekomande og kan til tider vere litt for direkte.

«Ved å vere tydeleg er det enklare for dei tilsette å vite kva eg meiner, samtidig kan det vere at eg gjennom måten min å vere på kan trakke nokon på tærne» (styrar 2).

Dei tilsette seier at styrar ser og høyrer på kva sei tilsette har å seie. Dei føler seg sett. Det er lett å ta kontakt med styrar og dersom dei treng nokon å snakke med så er ho tilgjengeleg. Dei tilsette seier rett ut at styrar er god på det menneskelege (integrasjon).

Når styrar skal beskrive kva eigenskapar som kjenneteiknar ein god leiar trekk ho fram struktur i form av planar, at ting er sett i system og føreseielegheit for dei tilsette. Ein må vere lydhøyr overfor andre og ikkje ta parti. Ein må av og til sette foten ned og ta avgjersle som ikkje er populære. Dei tilsette meiner at ein god leiar skal halde personalet oppdatert på ting som skal skje og som har skjedd. Det er viktig å ha gode planar og god oversikt over ressursane. Det samsvarar godt mellom kva styrar og dei tilsette verdset som gode eigenskapar hos ein leiar. Dersom styrar kunne ha forandra noko med leiarstilen sin ville det ha vore å bruke meir tid på det pedagogiske arbeidet. Ho ville ha prioritert det på kostnad av det administrative arbeidet. Ho skulle også ønskje at ho til tider var mindre spontan og direkte. Dei tilsette meiner styrar kunne ha vore endå tydeligare og meir bestemt. Dei beskriv styrar som positiv og imøtekommande. Det er positivt at ho dagleg er innom avdelingane og tek seg tid til å snakke med alle og stiller opp på avdelinga når dei treng hjelp.

Styrar i denne barnehagen brukar mest tid på administrative oppgåver. Ho trekk fram oppgåver som å leige inn vikarar, økonomiarbeid og fråværsregistrering som tidkrevjande oppgåver. Det går også mykje tid til praktiske gjeremål som kven som helst kunne gjort, til dømes varebestilling. Styrar skulle ønskje at ho hadde meir tid til det pedagogiske arbeidet for slik det er no brukar ho minst tid på dette arbeidet. Styrar er åleine med det administrative arbeidet og har ansvar for ein relativt stor barnehage, så det er naturleg at det blir ei sånn vekting seier ho. Det viktigaste i ein barnehage meiner ho er personalarbeid. Det er fordi trivsel på arbeidsplassen er viktig og alle skal føle at dei blir behandla likt. Kommunikasjon og stabilitet er også viktig. Alle må føle at dei blir sett.

Det her med å seie god morgon når du kjem og møter folk i gangane, på kjøkkenet og seie takk for i dag når du er på veg ut. At eg som styrar går rundt på avdelinga på morgonen, at alle blir sett. Det syns eg er viktig for god trivsel. (styrar 2)

Styrar trer inn som vikar enkelte tidspunkt på dagen dersom det er krise sjølv om ho eigentleg ikkje har kapasitet til det. Ho legg til at dei er flinke å hjelpe kvarandre på tvers av avdelingane. Styrar skulle ønskje at ho hadde meir tid til det pedagogiske arbeidet. I det pedagogiske arbeidet legg ho arbeid med planar, samarbeid mellom barnehage og heim og pedagogisk dokumentasjon. Styrar ønskjer seg meir tid til å oppdatere seg fagleg og følgje med i samfunnsdebatten.

Suksessfaktorar og utfordringar

Styrar meiner det er viktig å vere tilgjengeleg for personalet og ha ei opa kontordør. Ein god dialog med personalet kan førebygge at små saker eskalerer og blir til store konflikhtar.

Personalet er den viktigaste ressursen i barnehagen. Den viktigaste suksessfaktoren for kvalitet i barnehagen er god kommunikasjon og eit kompetent personale.

Barnehagen er ein organisasjon som aldri fell til ro. Den viktigaste utfordringa i organisasjonen er at det er stor pågang frå foreldre som ønskjer barnehageplass. Barnehagen er bygd med overkapasitet, så dei er heile tida på tilbodssida. Det utfordrande er å skaffe nok kompetent personale. Det er ressurskrevjande å heile tida skulle ha tilgjengeleg menneskelege ressursar og å legge til rette for godt pedagogisk arbeid.

Dei tilsette

Dei tilsette er lojale med kvarandre og med ho som leiar. Det er ein god tone mellom dei tilsette og det er mange fagleg flinke i barnehagen. Det er viktig at dei tilsette viser omsorg i arbeidet med barna og evnar å sette seg sjølv til side. Dei må også vere klar over at rettferd ikkje alltid betyr at alt må vere likt. Dei må vere lydhør overfor alle barn. Dei tilsette beskriv seg sjølve som fornøgde, glade, dei ser barna, er pliktoppfyllande og positive. Eg får generelt eit inntrykk av tilsette som er fornøgde med arbeidssituasjonen sin. Dei meiner at suksessfaktoren for og kvalitet i barnehagen er at alle blir sett og føler seg trygge, både vaksne og barn. God kommunikasjon mellom barnehagen og heimen og god kommunikasjon innad i barnehagen trekk dei fram som viktig på lik linje med det styrar meiner er viktig.

HR- verktøy

Barnehagen gjennomfører ikkje medarbeidarsamtaler fordi dei har for lite ressursar på administrativt nivå. Styrar seier dei har uformelle samtalar gjennom året, men det er ikkje noko system på samtalan. Dei tilsette seier at dei alltid føler dei kan gå innom kontoret til styrar å snakke med ho. Dei føler at ønskja deira blir høyrte. Styrar deler ut eit skriv i byrjinga av året der dei får kome med ønskjer for arbeidssituasjonen sin neste barnehageår. Spørsmåla går på dei organisatoriske rammene og ikkje på trivsel og utvikling.

Barnehagen har ingen oversikt over kompetansen til dei tilsette anna enn den informasjonen dei har i CV'en. Styrar seier at ho lærer dei tilsette å kjenne etterkvart og får slik ei oversikt over kven som likar å jobbe med kva. Dersom nokon ikkje liker enkelte arbeidsoppgåver kan dei omorganisere arbeidet, men det er viktig at alle får prøve seg. På spørsmålet om barnehagen tek med i kartlegginga kva kompetanse barnehagen treng for å nå sine mål svarer ho at ved tilsetning av nye medarbeidarar ser ho på heile «pakken». Ho vektlegg personlege eigenskapar like mykje som fagleg kunnskap. Det totale inntrykket er viktig. Dei tilsette seier at styrar har god oversikt over kva dei er flinke til. Dei tilsette seier at dei står ganske fritt i forhold til korleis dei organiserer seg på avdelingane.

«Vi står ganske fritt i planlegginga av kvardagen så lenge vi held oss innanfor rammene som styrar og rammeplanen legg til rette for» (pedagog 2).

Dei kjenner kvarandre godt og veit om styrker og svakheiter hos kvar enkelt. Dei seier at det er viktig at dei får drive med det dei har interesser og brenn for. Det er viktig å vere i flytsona samtidig som ein får bruke seg sjølv. I denne barnehagen gjer alle det same bortsett frå å lage planar, det er det pedagogane som gjer, men dei tek med seg alle i planlegginga. Dersom nokon får ansvar for noko dei ikkje føler seg komfortable med, så prøver dei å ta det på strak arm. Dei kan støtte seg på kvarandre. Haldninga er at dei lærer gjennom å gjere ting dei ikkje alltid er komfortable med. Dersom det er eit stort problem for nokon å få oppgåver dei ikkje likar, så er det ikkje problem å bytte. Alle hjelp kvarandre og dei er gode på det seier dei.

Styrar meiner at det burde vere meir spesialisering i barnehagen. Ein utdanna pedagog bør ikkje stå i oppvasken. Difor er det viktig med samsvar mellom utfordringane og kompetansen medarbeidarane får, men barnehagen er kjent for flat struktur, difor er det eit vanskeleg område. Når styrar skal sette saman personalet så tek ho omsyn til barna sine behov og at dei som skal jobbe saman går over eins. Dei tilsette meiner at det er samsvar mellom kompetansen til dei tilsette og med barnehagen sine planar og visjonar på stor avdeling, men at det er større sprik på småbarnsavdelingane.

Barnehagen har delvis eit system for rettleiing av tilsette. Det er pedagogane som tek seg av rettleiing av dei nye pedagogane seier styrar. Kommunen har ingen fadderordning eller system for rettleiing. Dei tilsette fortel at dei blei kasta inn i jobben når dei starta, utan noko form for rettleiing. Dei tilsette skuldar ikkje på styrar, men tek sjølvkritikk for at dei ikkje er gode nok til å ta seg av ny-tilsette og gje dei rettleiing.

Kommunen er flink å leggje til rette for vidareutdanning. Dei tilsette får ta etter- og vidareutdanning med lønn og får dekkja utgifter til materiell. Dei får også lønnsauke etter fullført studie. Barnehagen brukar også eksterne forelesarar på kurs og liknande. Kommunen har vore pågåande for å få folk til å ta utdanning innan arbeid med flyktningbarn, men det er vanskeleg å motivere dei tilsette til å ta i mot tilbodet. Dei tilsette rosar kommunen for at dei er gode å leggje til rette for etter- og vidareutdanning. Dei meiner at tilbodet er der, i alle fall til pedagogane, men at dei ikkje ønskjer å nytte seg av det.

Motivasjon

Dei tilsette er motiverte til å fortsette i jobben sin. Dei meiner at det er eit godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen og at dei trivast godt med å jobbe med barn. Dei ser føre seg at dei fortsatt arbeidar i barnehage om fem år. Styrar sin måte å leie på har mykje å seie for motivasjonen til å bli verande i yrket. Det er viktig at styrar leiar på ein positiv måte og ser og høyrer dei tilsette.

5.2.3 Case 3

Organisering

Barnehage 3 er ein liten, kommunal barnehage. Barnehagen har styrar, men ikkje assisterande styrar. Styrar er utdanna førskulelærar og har styrarutdanning. Kjernekompetanse er å lære ute i naturen.

Styrar; eigenskapar og tidsbruk

Styrar brukar mykje tid på det administrative arbeidet. Styrar seier at ho har blitt pålagt meir og meir administrativt arbeid dei siste åra. Ho får alt for lite tid å bruke på integrering, men understrekar at døra hennar alltid er open. Ho meiner det å motivere personalet (integrasjon) er den viktigaste arbeidsoppgåva. Ho ønskjer å bruke meir tid på arbeid med barna og ho trer inn som vikar dersom det er behov for det.

Styrar beskriv seg sjølv som tydeleg, imøtekommande, har sterke meiningar, men er også open for andre sine meiningar og vil det beste for sine medarbeidarar. Dei tilsette beskriv leiaren sin som snill, hjelpsam, imøtekommande, kreativ, løysningsorientert, tøff og mjuk på same tid og at ho ser alle dei tilsette.

Dei viktigaste eigenskapane til ein god leiar er at den er tydleg, har god fagleg oversikt, tek vare på dei tilsette og respekterer dei. Ein god leiar må ha forståing for at alle er ulike, og er bevisst at alle har både positive og mindre positive sider seier styrar. Dei tilsette meiner at dei viktigaste eigenskapane til ein god leiar er at den har oversikt over ressursar, er tydeleg og kan vise veg, har bein i nasa og evne til å ta avgjersle, er lydhør og er ein motivator for personalet. Dei meiner at styrar har bein i nasa og føl opp ting som ho er bestemt på, ho tek alle på alvor og viser at ho ser alle.

Styrar ville ikkje ha forandra noko ved leiarstilen sin. Ho føler ho er trygg i si rolle. Dei tilsette meiner at ho kan vere lett å spore av og manglar oversikt til tider. Ho kan vere veldig engasjert og ha store tankar utan at dei tilsette heng med alltid.

Suksessfaktorar og utfordringar

Den viktigaste suksessfaktoren for god kvalitet er trivsel og trygghet for barn og vaksne seier styraren.

«Utvikling både fagleg og barna si utvikling skjer ikkje viss ikkje grunnfaktorane er til stades, slik som trivsel og tryggleik» (styrar 3).

Styrar har brukt mykje tid på konflikthandtering og har vore ute for ei krevjande personalsak siste åra. Ho understrekar at konfliktar som ligg djupt i kulturen er svært øydeleggjande.

Dei tilsette er einige i at tryggleik for vaksne og barn er det viktigaste saman med godt samspel mellom personalet, sjølvstendige vaksne, samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgåver og delegert ansvar, men tydleg leiing. Gode planar og eigarskap til planane er også viktig. Dei tilsette meiner at dei får brukt kompetansen sin og at dei står relativt fritt til å gjere det dei ønskjer. Det er godt samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgåver. Dei tilsette meiner også at kompetansen til dei tilsette samsvarar med organisasjonen sine overordna planar og visjonar. Dei har jobba mykje med det i personalgruppa.

Den viktigaste utfordringa i organisasjonen er konfliktløysing.

Dei tilsette

Styrar seier at dei viktigaste eigenskapane til dei tilsette er at dei kjenner arbeidsplassen, dei er punktlege, respekterer andre og viser nestekjærlek. Når ho skal beskrive sine tilsette seier ho at det er ei blanding av ulike individ. Dei tilsette meiner at dei viktigaste eigenskapane til medarbeidarane er å sjå kvart enkelt barn og kunne sette inn tiltak der det trengs. Det er viktig

å bruke vaksenressursane på avdelinga godt slik at dei opplev at dei får bruke kompetansen sin. Å vere god på rettleiing, og sjå sterke og svake sider og at ein jobbar saman mot eit felles mål er viktig. Dei tilsette beskriv seg sjølv som vaksne som tek mykje plass, men at dei samtidig er imøtekomande, ser kva som må gjerast, er pliktoppfyllande og gode på rettleiing.

HR- verktøy

Barnehagen gjennomfører medarbeidersamtaler. Fokuset i samtalanene er trivsel, kommunikasjon, arbeidsforhold, fysisk og psykisk arbeidsmiljø, planar og styrar som leiar. Dei brukar eit standardisert skjema, men tilpassar samtalanene ut frå kvar enkelt medarbeidar. Dei tilsette føler at dei ser igjen det som blir samtala om og meiner såleis at medarbeidersamtalene er eit godt verktøy. Barnehagen har ikkje rutinar for kompetansekartlegging anna enn at dei får CV ved tilsetjing og det som kjem fram gjennom medarbeidersamtaler. Styrar bruker heller ikkje kunnskapen om kompetansen til medarbeidarane når ho skal planlegge personalsamansettinga. Det er alltid barna sitt beste som avgjer personalsamansettinga. Styrar prøvar å utfordre dei tilsette til å gå ut av komfortsona. Det er når ein prøver nye ting at ein lærer. Styrar seier at ho ikkje legg overordna planar og visjonar til grunn når ho planlegg personalgruppa, men tek omsyn til korleis personen vil passe inn i personalgruppa. Likevel tek ho omsyn til om personen har kompetanse som barnehagen manglar.

Barnehagen har ikkje system for rettleiing av tilsette.

Vi blei kasta inn i jobben. Det var ikkje klare forventningar eller klart kva som var arbeidsoppgåvene våre. Det gjekk ut over motivasjonen. Vi var ikkje i komfortsona. Det var ganske tøft ein periode. Vi hadde ikkje styrar i denne perioden. Det var lite motiverande og det var lite fungerande pedagogisk personale på den tida. Ein tydleg leiar er viktig! No trivast alle og gleder seg til å gå på jobb. (pedagog 3)

I denne barnehagen er det fleire som tek vidareutdanning. Dersom dei tilsette ønskjer å ta meir utdanning, så tek styrar det alltid vidare til kommunalt nivå. Dei fleste får ta vidareutdanning om dei ønskjer det. Kommunen tilbyr kurs og utdanning på fokusområder. Styrar er også oppteken av at leiarane får kurs i det barnehagen treng meir kompetanse på, så kan pedagogane ta dette vidare i personalgruppa. Dei tilsette er einige med styrar på dette området.

Motivasjon

Dei tilsette er motiverte til å fortsette i barnehagen. Alle trur fortsatt at dei jobbar i barnehagen om fem år med unntak av den eine pedagogen som held på med vidareutdanning. Grunnen til at ho ønskjer seg ut av barnehagen er fordi ho vil ha nye utfordringar.

5.2.4 Case 4

Organisering

Barnehage fire er ein stor, privat barnehage med styrar og assisterande styrar. Styrar er utdanna førskulelærer og har styrarutdanning. Barnehagen sin kjernekompetanse er å skape gode relasjonar for barna første tida i barnehagen og å jobbe med relasjonar mellom menneske.

Styrar; eigenskapar og tidsbruk

Styrar brukar mest tid på pedagogisk arbeid og integrasjon, ca. 50-50 meiner ho. Assisterande styrar tek seg av det meste av det administrative arbeidet, så styrar brukar minst tid på administrativt arbeid. Det går også mykje tid med til det styrar kallar vaktmeisterarbeid. Med vaktmeisterarbeid meiner ho påfyll av såpe, do-papir og liknande. Det går mykje tid med til folk som er innom kontoret. Styrar meiner det er viktig å ha open kontordør og vere tilgjengeleg for personalet.

Styrar meiner at produksjon er det viktigaste arbeidet. Alt ein gjer og resultatet av det, den opplevinga barna har til sjuande og sist, er viktigast. Dette utgjer produksjonen. Styrar ønskjer å bruke mest tid på pedagogiske planar - produksjon, og integrasjon. Det handlar om å få folk til å jobbe saman og få det til å fungere som ein organisasjon seier ho.

Styrar beskriv seg sjølv som bestemt, har god oversikt, leitar etter gode løysingar, let seg lett engasjere, er kravstor og forholdsvis kritisk. Ho seier at ho brenn for jobben og ser ting som må gjerast. Ho blir lett frustrert når folk «berre er der». Med det meiner ho at det er viktig at dei tilsette brenn for det dei gjer og ikkje er i barnehagen berre for å ha ei inntekt. Styrar seier at ho fokuserer nok for mykje på ting som dei ikkje får til, men at ho stort sett er i godt humør og har gode visjonar. Styrar er oppteken av å gje retning til dei tilsette og seier at ho ser dei tilsette og bevisst at det alle har positive og negative sider. Dersom styrar kunne ha forandra noko ved leiarstilen sin så ville ho ha vore meir ryddig og hatt meir is i magen. Ho skulle ønskje at ho var tydelegare på kva ho forventar av folk og at ho var tryggare på seg sjølv. Dei tilsette beskriv leiarane som engasjert og at dei blir høyrte om det er noko spesielt. Det er

derimot ikkje alltid det blir gjort noko med seier dei. Ho har alltid døra open, men dei tilsette meiner ho er utilgjengeleg fordi ho alltid sit i telefonen. Dei skulle ønskje at leiarane var tydlegare i forhold til korleis ho ønskjer at avdelingane skal vere. Dei saknar meir styring på dei pedagogiske leiarane og at ho er oppdatert på kva som skjer på avdelingane. Dei saknar også litt forståing for korleis kvardagen deira er. Dei meiner ho er for lite ute på avdelingane og ser kva som skjer.

Dei viktigaste eigenskapane til ein god leiar er å klare å halde fast ved bestillinga frå samfunnet. Ein må sjå kvart enkelt menneske og få folk til å fungere saman.

Barnehagen skal ikkje vere ein sosial happening, sjølv om mange som jobbar her meiner at det skal vere det. Det viktigaste for mange av medarbeidarane er å ha det kjekt i lag og ikkje utfordre kvarandre. Det viktigaste for meg som leiar er å ha eit mål og at den gode kvardagen for barna er hovudfokus. (styrar 4)

Dei tilsette meiner at dei viktigaste eigenskapane til ein god leiar er å vite kva som skjer rundt om på avdelingane og ha forståing for korleis kvardagen er. Ein god leiar må vere engasjerande og motiverande, kunne dra lasset og ha styring på det som skjer. Leiar må vere tydleg på korleis barnehagen skal vere, kva den står for og få med alle.

Suksessfaktorar og utfordringar

Styrar meiner at den viktigaste suksessfaktoren for kvalitet i barnehagen er at personalet føler meistring, at arbeidsoppgåvene er meiningsfulle og at personalet er motivert. Det er viktig at planane er så tydlege at alle veit kva dei skal gjere, samtidig som dei er så opne at dei tilsette kan gjere jobben på sin måte. Det er viktig å utfordre dei som er flinke, auke med ansvar til dei som taklar det og vere støttande for dei som ikkje taklar mykje ansvar seier styrar. Dei tilsette meiner at godt samarbeid mellom dei tilsette er ein viktig faktor saman med at dei får bruke kompetansen sin og ikkje blir sett til oppgåver dei ikkje vil. Det er også ein viktig faktor at dei tilsette er engasjerte, støttande og at dei har ein styrar som drar lasset.

Dei viktigaste utfordringane i barnehagen er å få pedagogiske leiarar til å leie seier styrar. Styrar meiner at ho er blitt upopulær fordi ho har teke kampar som ikkje har vore populære blant dei tilsette. Tidlegare har det vore opp til kvar enkelt pedagog kor mykje planar dei ønskja å ha og korleis dei leia si avdelinga.

Kaffikoppene var både ute og inne. Nokon hadde månadsbrev, andre hadde ingenting. Tradisjonelt sett har barnehagen vore individuell, sjølv om tidlegare styrar snakka om at barnehagen skulle vere EIN barnehage. Det har berre vore som eit ordtak, for i realiteten var det heilt motsett. (styrar 4)

Dei tilsette

Styrar opplev dei fleste av sine tilsette som flinke, tek ei utfordring og er engasjerte i barna. Det er enkelte som ikkje er det, og ho er redd for at dei skal sette standarden. Det er dei/den same tilsette ho refererer til når ho trekk fram at det er utfordrande å få pedagogisk leiar til å leie. Det er viktig at dei tilsette viser respekt for andre vaksne, foreldre og barn. Styrar meiner det er viktig at dei tilsette er nysgjerrige, utforskande, leikande og samarbeidsvillige. Dei tilsette meiner dei viktigaste eigenskapane i sine stillingar er å motivere medarbeidarane til å jobbe saman som eit team. Det er viktig å ikkje styre for mykje, men ta med medarbeidarane på avgjersle, vere imøtekommande og fleksibel.

HR- verktøy

Barnehagen gjennomfører to medarbeidarsamtaler i året. Styrar har ansvar for den eine og pedagogisk leiar for den andre. Fokuset i samtalan skiftar frå år til år ut frå tema i utviklingsplanen til barnehagen. Det er også fokus på korleis ting fungerer på avdeling og om det er ting dei ønskjer skal vere annleis. Samarbeid, kompetanseutvikling og leiing er også tema. Barnehagen brukar skjema med standard spørsmål. Alle får det same skjema, men styrar brukar tid å notere litt om kvar enkelt tilsett. Tidsbruken blir også tilpassa kor mykje ho vil ta opp med kvar enkelt i samtala. Dei tilsette meiner samtalan er lite individuelt tilpassa. På spørsmålet om dei ser igjen det som blir teke opp i samtalan er dei tilsette delt i to. Den eine informanten seier at den stort sett har fått alle ønskja sine oppfylt. Den andre informanten seier at det er ikkje tilfelle for alle og at det har skjedd at nokon har blitt plassert ein stad mot sin vilje. Dei er einige i at det må vere vanskeleg å imøtekomme alle sine behov og at det er eit puslespel som er vanskeleg å sette saman.

Styrar seier at barnehagen har rettleiing i form av pedagogisk medarbeidarmøte med alle assistentane to til tre gonger i halvåret. Assistentane må forberede seg med å lese teori til kvart møte. Dette skal diskuteras på møta. Det er dei tilsette på avdelingane som har hovudansvar for nye tilsette. Dei tilsette seier at dei ikkje får rettleiing. Dei ser ikkje på pedagogisk medarbeidarmøte som rettleiing.

Nye pedagogar må lese boka «Barnehagelæraren som leiar». Dei jobbar seg gjennom boka kapittel for kapittel med spørsmål dei skal svare på. Spørsmåla blir tilpassa ut frå kor lenge pedagogane har vore tilsette. Styrar seier at det ofte er vanskeleg å gjennomføre desse møta og det er dei tilsette samde i.

Barnehagen har ingen system for å kartlegge kompetansen til dei tilsette, men styrar brukar det som kjem fram på medarbeidarsamtalene til å ta avgjersle om kva arbeidsoppgåver dei tilsette skal jobbe med. Styrar prøver å sette saman grupper med tilsette med ulike kunnskap. På den måten kan dei tilsette lære av kvarandre. Dei tilsette opplever at dei får bruke kompetansen sin i det daglege arbeidet, men dei saknar tydelegare forventningar frå styrar. Dei saknar også meir styring på arbeidet i forhold til barnehagen sine overordna planar og visjonar.

Dei tilsette får reise på kurs viss det er relevant for kva arbeidsoppgåver dei har og kva område barnehagen satsar på. Barnehagen prøver å arrangere flest mogleg kurs i barnehagen i staden for å sende dei tilsette vekk på kurs. Etter- og vidareutdanning får dei ta om dei ønskjer det, men då er det utan lønn. Dersom barnehagen har behov for at dei tilsette skal ta meir utdanning, får dei lønn for å gjennomføre det. Styrar seier at ho masar på at dei tilsette skal ta rettleiing, men ho seier at det er vanskeleg å få nokon til å ta det.

På spørsmålet om styrar tenker gjennom om det er samsvar mellom arbeidsoppgåvene til dei tilsette og kompetansen deira så seier ho at alle må kunne gjere alt i større eller mindre grad, men at ho forventar at dei som er flinke på noko tek ekstra grep når det er arbeidsoppgåver innanfor det temaet dei er gode på. Det er viktig å utfordre kvarandre seier ho, men det er ikkje alle som taklar det like godt.

Motivasjon

Dei tilsette er veldig motiverte i jobben og kunne ikkje tenke seg ein annan arbeidsplass seier dei. Styrar sin måte å leie på er veldig viktig i forhold til motivasjon seier dei. Ein styrar som er til stades og viser engasjement for jobben, oppmuntrar og bryr seg om dei som jobbar i barnehagen aukar motivasjonen til å bli verande i yrket.

5.3 Samanheng mellom dei fire casa

5.3.1 Kva eigenskapar er viktige hos ein god leiar?

Styrarane har relativt lik oppfatning av kva eigenskapar som er viktig hos ein god leiar. Ein styrar meiner tillit til personalet er viktig. Å ta personalet med i avgjersle som skal takast og

av og til skjære gjennom å ta avgjersle dersom ein ikkje blir einig er to eigenskapar dei fleste trekk fram som viktig. I tillegg trekk dei fram det å vere tydleg som ein eigenskap fleire av styrarane meiner er viktig.

Medarbeidarane sine oppfatningar av kva eigenskapar som er viktige hos ein god leiar samsvarar godt med styrarane sine oppfatningar. Pliktoppyllande, vere villig til å lytte, informere, vere klar og tydleg på korleis dei vil ha det er viktig. Det er også viktig med gjensidig tillit. Det må vere mogleg å ta opp ting, både positivt og negativt og finne ut av ting saman. Ein god leiar må ta ansvar og tørre å stå støtt i utfordrande situasjonar og ikkje fråskrive seg ansvar. Ein god leiar må følgje opp og vere ein god på å løyse konflikhtar.

Det er viktig at dei tilsette føler seg trygge på jobb, det er eit grunnleggande behov.

Dersom desse eigenskapane manglar blir det mistrivsel på arbeidsplassen. Det kan føre til sjukemeldingar og ein kan bli psykisk nedbroten. Det går igjen ut over ein sjølv, kollegaer, barn og foreldre. (pedagog 1)

Ein god leiar må tåle å bli upopulær når vanskelege avgjersle skal takast. Ein god leiar må vere lydhør og ein må ha tillit til at ting ein fortel ikkje kjem vidare. Det er også viktig å klare å halde motivasjonen oppe blant medarbeidarane når det er naudsynt og å vere engasjert og motiverande. Styrar må kunne vise veg og dra lasset. Ein må vere tydleg på korleis ein vil at barnehagen skal vere, kva barnehagen står for og få med alle.

« Når eg er usikker på kva som er forventa av meg, gjer eg ingen god jobb» (assistent 2).

For å systematisere kva eigenskapar informantane mine trekk fram hos ein god leiar vil eg plassere eigenskapane i ein tabell med utgangspunkt i PAIE-modellen. I denne tabellen vil eg summere opp kva funksjonar som er viktigast for ein leiar. Nokre av eigenskapane finn vi igjen i fleire kategoriar

Produksjon	Administrasjon	Integrasjon	Entreprenørskap
Tydeleg	God struktur	Tillit	Oversikt over ressursar
Gode planar	Gode planar	Ta personalet med i avgjersle	Fagleg oversikt
Stå støtt i utfordrande situasjonar	Pliktoppfyllande	Skjære gjennom i avgjersle	
Det beste for barna	Informere	Lydhøyr	
	Oversikt over ressursar	Skape godt samspel	
		Konfliktløysar	
		Motivere	

Figur 5.1: Oversikt over kvaliteter som er viktige hos ein god styrar.

Ut frå funna mine kan ein i noko grad konkludere med at leiaren som integrator er høgast verdsett både frå styrar og medarbeidarar si side. Samtidig viser tabellen kor viktig det er å vere god på alle funksjonane for å bli sett på som ein god leiar

5.3.2 Kva oppgåver brukar styrarane mest tid på i det daglege arbeidet?

Skjematisk oversikt over kva styrarane brukar mest tid på (1) og minst tid på (4). Dersom case er merka med * betyr det at barnehagen har assisterande styrar

	Produksjon	Administrasjon	Integrasjon	Entreprenørskap
Case 1*		1	4	
Case 2	4	1		
Case 3		1	4	
Case 4*	1	4	1	

Figur 5.2: Skjematisk oversikt over kva styrarane brukar mest og minst tid på.

	Produksjon	Administrasjon	Integrasjon	Entreprenørskap
Case 1			1	
Case 2			1	
Case 3			1	
Case 4	1			

Figur 5.3: Skjematisk oversikt over kva arbeidsoppgåver styrarane meiner er viktigast

Funna mine tyder på at alle oppgåvene går inn i kvarandre i meir eller mindre grad. Felles for dei fleste styrarane er at det administrative arbeidet tek mest tid. Under Administrativt arbeid kjem oppgåver som budsjett, rapportering, leige av vikarar, praktiske gjeremål som varebestilling. Det er også stor einighet blant medarbeidarane at styrarane brukar mest tid på administrativt arbeid.

Unntaket er den største barnehagen der styrar og assisterande styrar har fordelt arbeidsoppgåvene mellom seg. Assisterande styrar har ansvar for det meste av det administrative arbeidet, medan styrar brukar mest tid på det pedagogiske arbeidet. I denne barnehagen brukar styrar mest tid på pedagogiske planar og integrasjon i følgje styrar sjølv.

Tre av styrarane meiner motivering av personalet (integrasjon) og pedagogisk arbeid/tid med barna (produksjon) er den viktigaste oppgåva. Trivsel på arbeidsplassen kan føre til mindre fråvær og større stabilitet i personalgruppa. Samtidig meiner dei same at det er denne oppgåva dei brukar minst tid. Integrasjon blir fort prioritert vekk til fordel for det andre som må gjerast. I tillegg bruker dei lite tid med barna og på det pedagogiske arbeidet. Unntaket er igjen den største barnehagen der styrar meiner produksjon er den viktigaste oppgåva. Styrar i denne barnehagen meiner at resultatet av alt dei gjer, og opplevinga barna har og at barnehagen kan tilby eit kvalitetsmessig godt tilbod er det viktigaste. For å nå det målet er styrar klar på at godt samarbeid er viktig. Difor meiner styrar i denne barnehagen at integrasjon også er veldig viktig. Styrarane trekk også fram personalsamarbeidet som den viktigaste suksessfaktoren for god kvalitet i barnehagen.

I tillegg går ord som godt samarbeid, kommunikasjon, trivsel, meistring, motivasjon og trygghet igjen hos alle styrarane og medarbeidarane når dei skal beskrive suksessfaktorar for ein god barnehage. Det er dei same suksessfaktorane som går igjen i alle barnehagane.

Det er varierende mellom barnehagane kor synlege styrarane er på avdelingane. I to av barnehagane seier medarbeidarane at styrar er tilgjengeleg og synleg på avdelingane, medan i to av barnehagane er styrar lite synleg på avdeling og brukar mest tid på kontoret.

Mi generelle oppfatning er at styrarane brukar mest til på det administrative arbeidet og minst tid på pedagogiske planar. Felles for alle er at dei ønskjer å bruke meir tid på integrasjon. Oppfatninga mi blir styrka av det medarbeidarane uttrykker.

5.3.3. Kompetansekartlegging og mobilisering av kompetanse

For å kunne gjere individuelle tilpassingar må ein ha kunnskap om kva kompetanse medarbeidarane har. Ingen av dei fire barnehagane har rutinar for å kartlegge kompetansen til medarbeidarane i organisasjonen anna enn gjennom medarbeidarsamtaler og ved tilsetjing. Dei fleste meiner at dei har god oversikt over kva kompetanse medarbeidarane har sjølv om dei ikkje har gjort noko systematisk kartlegging.

Samtlege av styrarane meiner at dei brukar kunnskapen om kompetansen til medarbeidarane i planlegging av arbeidsoppgåver. Dei fleste har dialog med medarbeidarane om kva dei ønskjer å jobbe med og kva dei ikkje ønskjer å jobbe med. Men alle er klare på at alle oppgåver må gjerast, men at dei prøver i det lengste å unngå å sette folk til å gjere oppgåver dei ikkje likar. Dei fleste fordeler oppgåvene seg i mellom på avdelingane. Styrarane blander seg sjeldan inn i korleis organiseringa blir løyst på avdelingane. Styrarane meiner dei tek omsyn til det som blir sagt på medarbeidarsamtalane. Dei er også klare på at det er viktig å få utfordringar i jobben, men ikkje så mykje at det går ut over opplevinga av meistring.

Nokon er gode på noko, medan andre er gode på andre ting. Så eg prøver å sette saman grupper og utfordre folk. Vi spør jo alltid når vi lagar grupper om kven som har interesse for det. Men vi tenker jo at vi må plukke folk som ikkje har vore med på det før. Vi må jo blande folk som har kunnskap om tema, men også nokre nye som kan lære. (styrar 1)

5.3.4 Bruk av kompetanse

Alle medarbeidarane meiner det er samsvar mellom arbeidsoppgåvene sine og den kompetansen dei har. Det er liten forskjell mellom barnehagane kor individuelt tilpassa arbeidsoppgåvene er for den enkelte. Alle dei fire barnehagane har tilpassa arbeidsoppgåvene meir eller mindre til medarbeidarane ut frå interesser og kompetanse.

Ein av fire barnehagar seier at dei ikkje gjer individuelle tilpassingar i arbeidsoppgåvene. Der gjer alle det same, bortsett frå å lage pedagogiske planar. Men etterkvart som intervjuet går vidare viser det seg at det blir gjort individuelle tilpassingar likevel. Dersom det er oppgåver ein ikkje er komfortabel med, så prøver ein å ta det på strak arm og spørje etter hjelp. Dei har dialog mellom seg der dei ofte avklarar kven som ønskjer å gjere kva, så fordeler dei oppgåvene ut frå det. Det er sjeldan at nokon blir sett til å gjere noko dei absolutt ikkje er komfortable med.

Dei fleste medarbeidarane opplever at dei får vere med å påverke kva arbeidsoppgåver dei skal ha. Dei fleste er einige i at dei ikkje blir plassert til å gjere arbeidsoppgåver dei ikkje vil ha. Dersom det er noko dei er misfornøgte med gjev dei beskjed til styrar og føler at dei blir høyrde. Etterkvart kjem det fram at det meste av dagleg gjeremål blir organiserte på avdelingane og styrar har ikkje så mykje med akkurat dette å gjere.

Vi står veldig fritt til å gjere det vi ønskjer. Dei som har spesielle interesser for fag, får jobbe med det. Alle kan ikkje vere like gode på alt, difor er det viktig å utfylle kvarandre og bruke dei sterke sidene. Både vi og styrar er bevisst på dette. Så er vi flinke å spørre etter hjelp. Vi benytter kompetanse på tvers av avdelingane. (pedagog 1)

Generelt har eg inntrykk av at styrarane ikkje har eit bevisst forhold til å drive med systematisk kompetansekartlegging. Likevel går det føre seg eit kontinuerleg usystematisk arbeid gjennom uformelle og formelle samtalar. Dei fleste har nok meir kunnskap om kva kompetanse og interesser medarbeidarane har enn kva dei er klar over. Grunnen til at eg kan seie det er at gjennom samtale med medarbeidarane får eg inntrykk av at dei fleste medarbeidarane er fornøgte med dei arbeidsoppgåvene dei har og at det er høve til å tilpasse arbeidsoppgåvene ut frå kompetanse og interesser. Samtidig blir mykje av dette arbeidet organisert innad på avdelingane og styrar har lite med organiseringa å gjere. Graden av delegert personalansvar var høgare enn eg hadde sett føre meg før eg starta denne undersøkinga.

5.3.5 Medarbeidarsamtaler

Tre av fire barnehagar gjennomfører medarbeidarsamtalar. Fokuset i desse samtalane er korleis avdelingane fungerer, trivsel og ønskjer for det kommande året. Dei styrarane som gjennomfører medarbeidarsamtalar meiner dette er eit godt verktøy for å få betre oversikt over behov og ønskjer hos arbeidstakar. I følgje styrarane så brukar dei resultatet av samtalane i det

vidare arbeidet med personalplanlegging, som til dømes for å ta avgjerse om utviklingsbehov.

Den eine barnehagen som ikkje gjennomfører medarbeidersamtalar har eit ønskje om å få det til fast kvart år. Grunnen til at det ikkje blir gjennomført samtalar er for lite ressursar administrativt. Det er ein stor barnehage der styrar er åleine med det administrative ansvaret. Denne barnehagen nyttar standard skjema der ein får notere ønskjer for neste barnehageår. Alle medarbeidarane får tilsendt dette skrivet i starten av nytt kalenderår. Medarbeidarane får også kome med ønskjer om arbeidssituasjon, stillingsprosent, permisjonsønskjer og liknande. Medarbeidarane i denne barnehagen saknar ikkje medarbeidersamtalar. Dei seier at det alltid er rom for å kome på kontoret til styrar å snakke med ho om ønskjer dei har. Dei føler også at dei blir høyrde på ønskja sine.

Medarbeidarane i barnehagane som gjennomfører medarbeidersamtalar har varierende erfaringar med nytta av samtalan. I to av barnehagane føler ikkje medarbeidarane at dei ser resultat av ønskja sine igjen etter medarbeidersamtalan. Dei føler dei blir høyrd av styrar der og då, men så skjer det ikkje meir i ettertid. I dei resterande to barnehagane er dei fornøgde med det som kjem ut av medarbeidersamtalen/ den uformelle samtalen med styrar. Dette gjeld ikkje om ein får bruke kompetansen sin, men andre saker som blir teke opp i medarbeidersamtalan, som til dømes trivsel, stillingsprosent og andre tilretteleggingar på arbeidsplassen.

Det er relativt stor forskjell på kor nyttig styrarane og medarbeidarane syns at medarbeidersamtalan er. Det er også skilnadar innanfor same barnehagen kor fornøgd dei er med resultatane av medarbeidersamtalan. Samla sett er styrarane meir fornøgd med medarbeidersamtalen som verktøy enn kva medarbeidarane er. Det er viktig å presisere at medarbeidarane har forskjellig syn på det som kjem ut av medarbeidersamtalan og dei uformelle samtalan med styrar. Dette presiserer eg for å forklare spriket på kor fornøgd dei er med medarbeidersamtalan og kor fornøgd dei er med korleis dei får bruke kompetansen sin i arbeidet. Det er altså ikkje samanheng mellom medarbeidersamtalan og korleis dei får bruke kompetansen sin i arbeidet i følgje medarbeidarane. Det som er trekt fram som tema i medarbeidersamtalen er ytre rammer som til dømes stillingsprosent, tilrettelegging på arbeidsplassen, kva avdeling dei får jobbe på og liknande.

5.3.6 Er det forskjellar i korleis styrarane i dei fire barnehagane forvaltar sine menneskelege ressursar?

Dei fire barnehagane som deltok i undersøkinga har forskjellig organisering. Barnehagane er lokaliserte i tre forskjellige kommunar. Tre av barnehagane er kommunale og ein er privat. To av barnehagane har assisterande styrar og to av barnehagane har berre ein styrar som sit med alt det administrativt arbeidet. Det er naturleg at styrarane i barnehagane som har assisterande styrar brukar mindre tid på administrativt arbeid og har betre tid til andre arbeidsoppgåver ettersom dei har fleire å fordele arbeidet på. Andre faktorar som kan påverke kor mykje tid ein brukar på administrativt arbeid er størrelsen på barnehagen, tal barn og tilsette.

Eit funn som overraska meg var graden av misnøye frå dei tilsette i dei to barnehagane som har assisterande styrar. No skal det presiserast at ingen av informantane er direkte misnøgde med leiinga, men dei tilsette i barnehagane utan assisterande styrar verkar generelt meir fornøgde med leiinga og det synast at dei får bruke sin kompetanse i større grad slik dei ønskjer. Styrarane i den eine av barnehagane der medarbeidarane er fornøgde er også meir synleg på avdelingane og er tilsynelatande lett å ta opp ting med. Den same barnehagen gjennomfører ikkje medarbeidarsamtaler, men det syntest ikkje å vere ein medverkande faktor til kor fornøgde medarbeidarane er med å bli høyrde, mogelegheit for å ta opp ting med styrar og i kva grad styrar har kjennskap til kompetansen til medarbeidarane sine.

Styrarane i tre av barnehagane, inkludert begge barnehagane med assisterande styrar brukar meir tid på kontoret og er mindre synlege på avdelingane, noko som kan synast paradoksalt ettersom dei ettersigande har betre tid til dette. Dei har tilsynelatande meir tid til dette fordi barnehagane med assisterande styrar har fleire å fordele det administrative arbeidet på. Den eine barnehagen utan assisterande styrar er vesentleg mindre enn barnehagen der styrar er meir synleg. Medarbeidarane i begge barnehagane med assisterande styrar meiner at det er greit å ta opp ting med styrarane, men at dei i liten grad ser igjen det dei tek opp i ettertid. Dei føler dei blir høyrde der og då, men at ting ikkje blir teke tak i. Medarbeidarane i den eine barnehagen føler også at styrar ikkje har god nok oversikt over kva kunnskap dei sit inne med, dette til tross for at dei årleg gjennomfører medarbeidarsamtaler. Organisering av kven som jobbar med kva skjer for det meste på avdelingane i denne barnehagen, og på denne måten syns medarbeidarane likevel at dei får brukt sin kompetanse.

Mi generelle oppfatning er at det å vere til stades på avdeling og ute blant medarbeidarane er ein stor fordel for kor fornøgde medarbeidarane er med leiinga. Medarbeidarane trekk fram fordelar som det å ha oversikt over kva kompetanse dei sit på, oversikt over kva som skjer på avdelingane, oversikt over kven som er på jobb, kven som er sjuke og korleis ein løyser utfordringar med bemanning som viktige faktorar for trivselen på arbeidsplassen.

Det synast at i dei barnehagane der styrar er mindre synleg på avdelingane, har styrar også mindre oversikt over dei same faktorane, som igjen fører til større misnøye hos medarbeidarane. Samtidig som at dei fleste føler dei får bruke sin kompetanse fordi det meste av organiseringa av arbeidsoppgåver skjer på avdelingane.

5.3.7 I kva grad har medarbeidarane fått opplæring i jobben?

Ingen av barnehagane har rutine for opplæring av nye tilsette.

Ein av tre barnehagar har system for opplæring av nye tilsette. Den største barnehagen i undersøkinga har rutine for opplæring av ny-tilsette pedagogar. I tillegg har dei møte med assistentane to til tre gangar i halvåret. Til dette møtet må assistentane lese teori som dei diskuterer på møta. Desse møta går meir på fagleg opplæring og gjeld alle assistentane. Det er ikkje noko system for opplæring i konkrete arbeidsoppgåver dei møter i kvardagen. Denne barnehagen har heller ingen oppfølging av assistentar før desse møta. Det er kvar enkelt avdeling som har ansvar for opplæring av nye assistentar. For pedagogane har dei på planen møter regelmessig der dei går gjennom boka «*Barnehagelæraren som leiar*». Styrar seier det er vanskeleg å få gjennomført desse møta grunna sjukdom og mangel på personale. Medarbeidarane i denne barnehagen trekk fram dei same møteplassane, men meiner det ikkje er systematisk rettleiing av ny-tilsette.

Medarbeidarane i barnehagane utan system for rettleiing har dårleg erfaring frå første tida i jobben grunna manglande rettleiing.

«Når eg skulle starte i jobben var det ingen som visste at eg skulle byrje, og eg visste ikkje kvar eg skulle vere eller når eg skulle byrje» (assistent 1).

Det kan synast at dei fleste har blir kasta ut i arbeidet utan nokon form for opplæring på førehand, og utan rettleiing undervegs. Dei fleste er tydelege på at vegen har blitt til undervegs og at det har vore opp til kvar enkelt å finne ut kva arbeidsoppgåver ein skal ha. Det er ingen som har stillingsinstruks og dei fleste har vore usikre på kva som er forventa av dei. Dei fleste har ikkje hatt nokon form for forventningsavklaring undervegs. I tillegg trekk

mange fram den tause kunnskapen som er så vanskeleg å få tak på i starten. Fleire av informantane syns den første tida i barnehage var tøff, og meiner at styrar var lite synleg i denne perioden. Det er ofte tilfeldigheter eller god støtte frå medarbeidarane som har ført til at dei ikkje har valt å slutte i jobben i denne fasen. Eit noko oppsiktsvekkjande funn etter mi meining.

5.3.8 Muligheit for etter- og vidareutdanning

Barnehagane er generelt flinke til å tilby dei tilsette etter- og vidareutdanning. Alle barnehagane i undersøkinga tilbyr etter- og vidareutdanning til dei tilsette med lønn og lønnsauke etter avslutta utdanning. Kravet er at utdanninga er relevant for barnehagen. Styrarane er opptekne av å ha kompetent personale. Ut frå det styrarane seier, så er det gode muligheter for etter- og vidareutdanning for dei som ønskjer det. Utfordringa er heller at det er få som ønskjer å ta i mot tilboda, sjølv om styrarane oppmodar til etter- og vidareutdanning. Det er stort sett pedagogane som seier dei får tilbod om etter- og vidareutdanning og andre kurs. Assistentane etterlyser fleire kurs som dei kan delta på. Pedagogane bekreftar det styrarane seier om at dei har tilbodet om etter- og vidareutdanning, men det er få som ønskjer å ta i mot tilbodet. Dei er gjerne ikkje motiverte for å studere meir, eller at studiane tek for mykje tid vekk frå familie og jobb. Styrarane oppmodar pedagogane til å melde seg på, men det er pedagogane som oftast ikkje ønskjer det.

Vi prøver å sende folk på vidareutdanning og etterutdanning når vi ser at barnehagen har behov for det. Vi tilbyr alle fri med lønn og håpar at så mange som mogleg vil ta det. No masar vi på at dei skal ta rettleiing. (styrar 4)

Mulighetene for etter- og vidareutdanning er altså gode i barnehagen, men det kan synast at det er liten vilje hos medarbeidarane å nytte seg av dette tilbodet på grunn av manglande motivasjon og tid.

5.3.9 Er dei tilsette motiverte i jobben sin?

Påverkar måten styrar forvaltar dei menneskelege ressursane motivasjonen hos medarbeidarane?

Funna mine viser at dei fleste er motiverte til å fortsette å jobbe i barnehage. Det er ueinighet rundt kor mykje styrar sin måte å leie på har å seie for motivasjonen til å bli verande i yrket, men alle er einige i at det er ein viktig faktor. Dei fleste er einige i at forholda på avdelinga og

samarbeidet med dei kollegaane dei har, har mykje å seie for kor motiverte dei er til å fortsette i yrket.

Mykje av motivasjonen til å fortsette i jobben ligg mest hos kollegane mine, men styrar har sjølv sagt og ein motiverande faktor. Det har mykje å seie for motivasjonen korleis styrar vel å leie oss på, det at ho stort sett er positiv til det vi ynskjer å gjere og at vi har litt vi skulle sagt før ting blir bestemt er viktige faktorar. (pedagog 2)

Samtidig ville nokre av informantane ha halde fram med å jobbe i barnehage sjølv om dei til tider ikkje er fornøgde med styrar sin jobb og samarbeidet på avdelinga. Dei ville då ha fortsett i yrket, men funne seg ein annan arbeidsplass. Nokre av informantane er klare på at måten styrar forvaltar dei menneskelege ressursane på har mykje å seie for motivasjonen.

Det er klart at styrar sin måte å leie på har noko å seie for motivasjonen. Men hos oss får vi jobbe svært sjølvstendig og kan velje metodar ut frå kva ein sjølv meiner er best. Det gjer til at ein får ein indre motivasjon til å fortsette. Ein blir på ein måte halde ansvarleg og kan ikkje skyve ansvaret over på andre. Når ein ser at dette nyttar så er det heilt klart motiverande. (pedagog 3)

Det er dei tilsette i barnehagane med assisterande styrarar som er tydlegast på kor viktig rolle styrar har for motivasjonen deira. Samtidig er det i desse to barnehagane styrar er minst synleg på avdelingane og mest utilgjengeleg i følgje dei tilsette.

Av alle informantane er det berre ein som er usikker på om han/ho jobbar i barnehage om fem år. Det er grunna vidareutdanning og ønskjer om fleire/andre utfordringar enn den har i dag og ønskje om meir ansvar.

Kapittel 6 Drøfting

6.1 Møte mellom empiri og teori

I presentasjonen av teori har eg valt å fokusere på kva oppgåver som kjenneteiknar god leiing. Eg har presentert teori om LMR - leiing av menneskelege ressursar og ulike teoriar om motivasjon. I dette kapittelet vil eg prøve å kople funna mine opp mot den teorien eg tidlegare har presentert. Kan studiet mitt underbygge at styrarar i barnehagar nyttar seg av verktøy som kan hjelpe dei i leiing av dei menneskelege ressursane eller ikkje, og påverkar styrarane sin leiarstil motivasjonen til dei tilsette, og eventuelt på kva måte?

6.2 Kva eigenskapar er viktige hos ein god leiar?

Dei fleste styrarane er einige i at eigenskapar som bør vere til stades hos ein god leiar er tillit til personalet, å ta med personalet i avgjersle samtidig som ein er tydleg på kva ein ønskjer og kan skjære gjennom når det trengs. Medarbeidarane er einige i at desse eigenskapane er viktige, samtidig trekk dei fram eigenskapar som lydhøyr, god oversikt og god til å løyse konflikhtar. Dei fleste eigenskapane som blir trekt fram som viktigast er oppgåver som høyrer til under integrasjon eller personalleiing. Det samsvarar godt med kva arbeidsoppgåver styrarane syns er viktigast å bruke tid på, men som dei ender opp med å bruke lite tid på i kvardagen.

Ut frå desse funna er det ting som tydar på at den flate strukturen i barnehagen, som Børhaug et al. (2011) meinte barnehagen var på veg vekk frå, fortsatt er til stades i stor grad. Styrarane trekk fram eigenskapar som å ta med personalet på avgjersle, noko som kan vere med å jamne ut det hierarkiske skillet mellom styrar og pedagogisk leiar. Samtidig seier dei at det er viktig å kunne skjære gjennom når det trengs. Dei tilsette er også einige i at dei ønskjer tydlegare leiing både frå styrar og pedagogar. På den måten kan ein byggje opp igjen den hierarkiske modellen. Spørsmålet er kor ofte det trengs at styrar skjære gjennom? Dersom ein stort sett er einige om korleis oppgåver skal løysast, og pedagogisk leiar og assistentar er med på å ta avgjersle, så vil inntrykket av den flate strukturen vere forsterka.

6.3 Kva oppgåver brukar styrarane mest og minst tid på – og kva ønskjer dei å bruke meir tid på?

PAIE-modellen til Strand (2007) er overførbar til dei aller fleste organisasjonar, også barnehage, enten den er privat eller kommunal. Som eg nemnte i kapittel 2 har Kjell-Åge

Gotvassli og Kjetil Børhaug identifisert fire ulike leiingsperspektiv i barnehagen; Pedagogisk leiing, Administrativ leiing, Personalleiing og Strategisk leiing (også kalla eksterne funksjonar). Vi kan sjå klare parallellar mellom PAIE og PAPS. PAPS er eigentleg ei avleiing av PAIE som er tilpassa barnehagekonteksten.

Alle faktorane i PAIE/ PAPS går inn i kvarandre og alle bør meir eller mindre vere til stades hos ein god leiar. Eit eksempel på at faktorane er avhengige av kvarandre; for å få god kvalitet på det pedagogiske tilbodet i barnehagen (produksjon) er ein avhengig av at personalet er fornøgde, samarbeider godt og har kontroll på oppgåvene dei skal gjennomføre (integrasjon), og at strukturen på det administrative arbeidet er på plass. Samtidig er det viktig å tenke langsiktig og følgje med på utviklinga (entreprenørskap) for å kunne oppretthalde god kvalitet på tilbodet. Produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap heng såleis tett saman og er oppgåver alle styrarane i undersøkinga mi brukar mykje tid på. Det er heller ikkje alltid ein – til – ein tilhøve mellom aktivitet og kategori i PAIE. Til dømes kan deltaking på avdelinga vere eit verkemiddel for integrasjon i enkelte høve, medan det i andre høve like gjerne kan vere produksjon. Deltaking på avdeling kan vere produksjon i dei tilfella styrar trer inn som vikar.

Det er relativt eintydig kva arbeidsoppgåver styrarane brukar mest tid på i det daglege arbeidet. Administrativt arbeid; økonomi, dokumentasjon, vaktlister og tilsetingar for å nemne nokre, tek i følgje informantane mine mest tid. Funna mine samsvarar med Roness (2001) si undersøking om kva leiarar i barnehagen brukar mest tid på. Det er motstridande til kva Børhaug et al. (2011) viser til i sine studiar. Der har styrarane rapportert at dei brukar mest tid på integrasjon med administrasjon som den neste arbeidsoppgåva dei brukar mest tid på. Roness (2001) og Børhaug et al. (2011) viser ikkje til dei same funna, noko som kan ha ei naturleg forklaring ettersom undersøkingane er gjennomført med ti års mellomrom. Likevel er det eit paradoks at mine funn har samsvarar betre med Roness (2001) si undersøking som er den eldste. Styrarane i mi undersøking bekreftar også det Roness sine funn viser, at styrarane føler dei administrative oppgåvene tek mykje tid og at det går ut over dei andre oppgåvene, som er vel så viktige. Ingen gjev uttrykk for at dei ønskjer å bruke meir tid på dei administrative oppgåvene, men heller mindre tid. Likevel blir ikkje dei administrative oppgåvene prioritert vekk. Grunnen til det kan vere at styrarane føler eit ansvar og ein større lojalitet ovanfor myndigheitene/systemet enn dei tilsette og organisasjonen. Eg får likevel ikkje inntrykk av at dette er tilfellet. Alle styrarane er tydelege på at det er for barna dei er der. Det beste for barna er ikkje at det administrative arbeidet er på plass. Det viktigaste for barna

er at dei er trygge og har kompetente vaksne rundt seg. Isolert sett er det produksjon som er grunnleggande viktigast for barn og foreldre. Samtidig er det viktig at det er nok folk på jobb, at vaktlistene er på plass og at rekningane blir betalt. Alt heng saman. Konsekvensane av at det administrative arbeidet ikkje blir gjort kan synast større og meir konkrete enn dei langsiktige konsekvensane av at personalet ikkje får den oppfølginga dei treng. Samtidig kan dei langsiktige konsekvensane av dårleg oppfølging av personalet ende opp med å bli vel så utfordrande og alvorlege dersom det endar i sjukemeldingar eller fråfall frå yrket.

Integrasjon kan sjåast i samanheng med personalleiing og er i følge Børhaug et al. (2011) ei av dei oppgåvene styrarane ser på som den viktigaste oppgåva. Det gjer også dei fleste av styrarane i mi undersøking. Trivsel på arbeidsplassen kan føre til mindre fråvær og større stabilitet i personalgruppa seier styraren i case 1. Til tross for dette brukar styrar minst tid på integrasjonsarbeidet. Lågare fråvær og ei meir stabil personalgruppe er viktige faktorar i ein barnehage som er prega av høgt fråvær og høg turnover. Det kan vere at styrarane er meir opptekne av å vere lojale overfor systemet/myndigheitene enn dei tilsette. Det kan også vere at styrarane i større grad er styrt av ytre motivasjonsfaktorar i akkurat desse tilfella. Det kan tenkjast at styrarane er opptekne av å tilfredstille myndigheitene for å unngå straff som følgje av at rapportering og dokumentasjon som er forventa at barnehagane skal ha, ikkje er på plass.

Oppgåver som å motivere dei tilsette, løyse personalkonfliktar, personalutvikling og delta på avdeling er oppgåver som blir plasserte under integrasjon (Strand, 2007). Samtidig må ein ha med seg at enkelte oppgåver kan ha ulike funksjonar slik eg nemnde i starten av dette kapitlet. Dei tilsette i mi undersøking vektlegg faktorar som høyrer til under integrasjon som dei viktigaste eigenskapane hos ein god leiar. Det tydar på at dei tilsette i mi undersøking er opptekne av integrasjon som den viktigaste faktoren for god leiing.

I følge Strand (2007) er ei viktig leiaroppgåve å legge til rette for at delar av organisasjonen og leiar sine roller verkar komplimentere. Dei tilsette har ansvar for ein del av organiseringa av arbeidet og fordeling av arbeidsoppgåver. Dette er oppgåver som høyrer til under integrator funksjonen. Ein kan såleis forsvare at styrar brukar mindre tid på ei arbeidsoppgåve dei syns er så viktig dersom den blir ivareteken i andre delar av organisasjonen.

Organisasjonen og leiarane kan vere systematisk blinde for krava på eit eller fleire av felta, eller avvise mindre populære oppgåver. Det kan ofte vere ei forklaring til at visse områder blir nedprioritert i organisasjonar. I mi undersøking verkar ikkje dette å vere tilfelle. Styrarane er

bevisste at integrasjon er ei viktig oppgåve, men vel å prioritere dei administrative oppgåvene før integrasjon.

Spesielt konfliktløysing og deltaking på avdeling er oppgåver som ikkje står høgt hos styrarane. Konfliktløysing trekk nokre av styrarane fram som utfordrande. Dette blir bekrefta av dei fleste medarbeidarane som etterlyser tydlegare leiarar i vanskelege situasjonar. Det blir gjentekne gangar presentert dømer på «Laissez faire» leiing, eller «la det skure og gå» som det heiter så fint på norsk. For å sette det på spissen beskriv denne leiarstilen leiarar som veit at det er konfliktar i organisasjonen, men ikkje tek tak i det, og håpar på at konfliktane skal gå over av seg sjølv.

Deltaking på avdeling blir også nedprioritert av styrarane.

Dersom eg seier ja til å vere vikar på ei avdeling, så kjem alle dei andre til å forvente at eg også stiller opp som vikar på deira avdeling. Behov for vikarar har vi heile tida, og då kan eg risikere å ikkje få tid til dei andre arbeidsoppgåvene mine. (styrar 1)

Alle styrarane i undersøkinga mi uttalte på den eine eller andre måten at deltaking på avdelingane blir nedprioritert. Likevel brukar styrarane i barnehagane med minst administrative ressursar mest tid på ute avdelingane. Kvifor er det slik? Kan det tenkast at desse styrarane er meir klar over den positive effekten av å vere meir synleg og tilgjengeleg for dei tilsette? Eller er det slik at dei naturleg er meir opptekne av menneske og relasjonar enn dei andre styrarane? Det kan også tenkast at styrarane føler eit større ansvar ovanfor dei tilsette fordi dei er åleine med ansvaret og difor må yte litt ekstra på det området. I barnehagane der styrar er åleine med det administrative ansvaret, er dei også åleine på kontoret. Det kan også vere godt for styraren å komme seg rundt på avdelingane å få den daglege kontakten med resten av personalet ettersom dei manglar ein person å diskutere med på kontoret.

6.4 Strategisk HR i barnehagen

Strategiske spørsmål om HR er spørsmål om korleis organisasjonen skal skaffe, utvikle og anvende menneskelege ressursar som gjer til at organisasjonen hevdar seg, eller aller helst vinn i konkurransen på marknaden (Kuvaas og Dysvik, 2012). Ein kan ikkje direkte overføre desse spørsmåla til barnehagen som organisasjon, då barnehagen stiller seg i ein litt annan situasjon enn andre organisasjonar. Konkurransen mellom barnehagar er heilt klart blitt større etter vi fekk full barnehagedekning, og foreldre i større grad kan velje kva for barnehage dei

vil søkje barna sine inn i. Derimot er barnehagane i ein litt spesiell posisjon der dei fleste er avhengige av tilbodet barnehagane kan tilby. Det er heller ikkje slik at alle kan velje den beste barnehagen. Den vil til slutt bli full og ein må nytte seg av andre barnehagar. Det er også lite praktisk å ha barna sine i ein barnehage på andre sida av byen enn heimen eller arbeidsplassen er. Dei fleste ønskjer nok å søkje barna sine inn i ein barnehage som ligg nært jobb eller heim, men det vil også vere viktig at kvaliteten på tilbodet i den aktuelle barnehagen er godt.

Barnehagar bør i likskap med andre organisasjonar stille seg spørsmål om dei kan tilby det som kan vere med å sikre ein god posisjon på marknaden, ikkje minst for å få tak i dei best kvalifiserte medarbeidarane. Og det er nettopp spørsmål om kompetansen som er viktig i denne samanhengen. Kva kompetanse har organisasjonen, kva kompetanse treng organisasjonen for å møte framtidige krav og korleis kompetansen til dei tilsette kan overlape kvarandre og bidra til redusert sårbarheit?

Barnehagane ber nok litt preg av liten konkurranse seg i mellom over lang tid. Styrarane er ikkje vande med å tenke strategisk i forhold til kompetanse dei har og treng i framtida. Det kan synast som at så lenge dei har nok tilsette som gjer ein god jobb og har relevant utdanning, så er det godt nok fram til ein treng å tilsette ein ny medarbeidar. Dei utfordringane det medfører å tilsette nye tek dei som dei kjem, når dei kjem. Dei fleste styrarane har ikkje gjort kartlegging av kompetansen til medarbeidarane. Når eg spør om dei har rutinar for kartlegging av kompetanse seier dei fleste at dei ikkje har rutinar på det anna enn ved tilsetting, og då gjennom CV, eller som tema på medarbeidarsamtaler i dei barnehagane som gjennomfører det. Ved nye tilsettingar vil eg tru at dei fleste styrarane kunne ha spart seg ein del arbeid om dei visste kva kompetanse barnehagen mangla for å nå målsettingane sine. Det synast heller som at det er tilfeldig kva spesialkompetanse nye tilsette har så lenge dei har relevant utdanning og gjer eit godt inntrykk på eit intervju. Barnehagane kan etterkvart komme i ein situasjon der dei manglar kompetanse på kjernekompetanse som barnehagen har. Dersom ein barnehage har uteliv som kjernekompetanse, så vil det vere ein fordel å ha personale som har kunnskap innanfor dette området.

6.5 Strategisk HR planlegging i praksis – kva finn vi av tiltak i barnehagane?

6.5.1 Personalutvikling

Personalutvikling er viktig for styrarane. Dei fleste er opptekne av å ha eit kompetent personale. Det bekreftar også medarbeidarane. Det er forståeleg ettersom kompetanseutvikling kan vere svært lønnsamt på sikt (Nordhaug, 2002). Vidare seier

Nordhaug at det kan vere vanskeleg å finne motivasjon til å fullføre studiar. Utfordringa til styrarane er nettopp at medarbeidarane ofte ikkje ønskjer å delta på etter- og vidareutdanning nettopp av den grunn at motivasjonen til å studere meir ikkje er på topp, eller at studiane tek for mykje tid som dei fleste ikkje har. Dei fleste av barnehagane tilbyr etter- og vidareutdanning med lønn. Likevel er det ikkje mange av dei tilsette som seier at dei ønskjer å nytte seg av dette tilbodet.

Vi skil mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er oppgåver som blir gjennomført styrt av ytre påskjøning som til dømes høgare løn (Kuvaas og Dysvik, 2012). Fullført etter- og vidareutdanning vil ofte medføre at grunnløna aukar. Alle barnehagane tilbyr også etter- og vidareutdanning med lønn, likevel er det ikkje mange som vil gjennomføre etter- eller vidareutdanning. Sett opp mot kor mykje fritid og tida med familie er verd, synast det at den ytre motivasjonen ikkje er tilstrekkeleg for at dei skal nytte seg av tilbodet. Indre motivasjon er åtferd som fører til indre tilfredsheit, glede eller meining med jobben ein gjer (Kuvaas og Dysvik, 2012). Gjennom etter- og vidareutdanning tileignar ein seg meir kunnskap om eit tema. Det kan føre til større tilfredsheit og glede ved at ein er betre rusta og kan oppleve ei høgare grad av meistring i jobben sin. At dei tilsette vurderer fordelane opp mot ulempene treng ikkje å bety at dei manglar den motivasjon til å ta etter- og vidareutdanning, men at fordelane er lågare enn ulempene. Dei fleste vil ikkje la eit studie går ut over familielivet og fritida si.

Ein kan sjå til eit eksempel frå skulen og etterutdanning for lærarane når det gjeld indre og ytre motivasjon. I 2016 bestemte regjeringa at alle lærarar som mangla eit visst tal studiepoeng i norsk, matematikk eller engelsk måtte ta etterutdanning i dei gjeldande faga, elles ville dei bli «avskilta». Det vil seie at dei ikkje får undervise i dei faga dei manglar studiepoeng i. Det var stor misnøye blant lærarane og fagforbunda til lærarane etter denne avgjersla, men studieplassane blei fylt opp same året. Det var mange som nytta seg av tilbodet om etterutdanning til tross for misnøya. Det kan tyde på at mange av lærarane nytta seg av tilbodet i frykt for å bli avskilta som lærar i dei aktuelle faga. I desse tilfella er det den ytre motivasjonen som er gjeldande. Lærarane nyttar seg av tilbodet om etterutdanning for å unngå straff, som å bli avskilta, eller for å oppnå høgare lønn. Misnøya hadde nok ikkje vore like stor om lærarane såg på tilbodet som ei muligheit til å utvikle seg fagleg og på den måten få ei høgare grad av kompetanse og oppleving av meistring i jobben. Altså at den indre motivasjonen var til stades.

6.5.2 Personalplanlegging

Gotvassli (2013) seier det er viktig å identifisere dei ulike kompetansenivåa hos medarbeidarane og leggje til rette leiarstil ut frå desse. I ein barnehage er det mange ulike arbeidsgrupper med ulik bakgrunn og erfaring. Tradisjonelt sett er det stort gjennomtrekk i personalgruppa, sjølv om alle informantane mine melder om stabile arbeidsgrupper med lite gjennomtrekk. Ein god leiar tek omsyn til medarbeidarane sin kompetanse og sørgjer for at det blir samsvar mellom kompetansen og dei utfordringane medarbeidaren møter. Dersom utfordringane blir for store i forhold til kompetansen kan det føre til angst og bekymring, medan mangel på utfordringar kan føre til frustrasjon og kjedsamheit, jamfør flytsonemodellen til Csikszentmihalyi. Faktorar som dette er med å påverke arbeidsmiljøet og kan føre til sjukemeldingar eller i verste fall at ein sluttar i yrket.

Å ta omsyn til samsvar mellom kompetanse og utfordringar er ein eigenskap ingen av informantane set direkte ord på som viktig hos ein leiar, men dei er likevel opptekne av at det er viktig å vere i flytsona. Det kan synast som at dei tilsette ikkje ser på denne oppgåva som ei styraroppgåve.

Nordhaug (2002) peikar på at personalansvaret blir desentralisert og flyttast stadig lengre ut i organisasjonen. I følgje Nordhaug er personalansvaret blitt flytta frå administrasjon til mellomleiarane. I ein barnehage er mellomleiarane styrarane og førstelinjeleiarane er barnehagelærarane. Han peikar på at leiarane i alle ledd er tileigna eit betydeleg større, omfattande, krevjande og meir konkret ansvar for personalet enn dei tidlegare har hatt.

I følgje Slåtten og Larsen (2012) har dei ulike leiarstillingane i barnehagane endra innhald som følgje av omlegging frå tradisjonell organisering til organisering av resultateinheit. Ingen av barnehagane som er med i mi undersøking er organisert på denne måten, men resultata mine viser nokre av dei same funna. Pedagogane har fått auka personalansvar for dei tilsette på eiga avdelinga spesielt oppgåver som går på rettleiing og opplæring av ny-tilsette. Funna til Slåtten og Larsen viser i tillegg at pedagogane har fått auka ansvar for administrativt arbeid. Eg har ikkje hatt fokus på dette i mi undersøking, men det kunne ha vore interessant å forske meir på akkurat dette området.

Barnehagelærarane synest å ha blitt tileigna meir personalansvar no enn tidlegare. Kvifor er det slik? Det kan tenkjast at styrarane er opptekne med det administrative ansvaret og føler ei større forplikting ovanfor myndighetene enn for dei tilsette. Det kan også vere at styrarane har stor grad av tillit til at pedagogane løyser denne oppgåva vel så godt som styrar. Det er

pedagogane som er tettast på dei tilsette til ei kvar tid, og kjenner deira svake og sterke sider. Såleis er desentralisering av personalansvaret fornuftig med tanke på at personalet føler dei får bruke kompetansen sin i arbeidet. Det kan også vere at pedagogane tek ansvaret for personalplanlegginga utan at det ligg ei formell avtale om at ansvarsfordelinga skal løysast slik. Dersom personalplanlegginga blir nedprioritert av styrar, som funna mine tydar på, er det naturleg å tenke at pedagogane tek på seg det ansvaret, enten det er avtalt med styrar eller ikkje.

Studiane mine gjev tydelege signal om at styrarane i barnehagane ikkje har ei bevisst rolle til det å drive med personalplanlegging. Det er ingen av barnehagane som har eit system for å kartlegge kompetansen i organisasjonen. Styrarane har stort sett oversikt over kva kompetanse dei tilsette har via ein CV og elles det som er blitt munnleg formidla gjennom uformelle samtalar. I dei barnehagane som gjennomfører medarbeidersamtaler er kompetanse også eit tema i desse. Likevel synast det ikkje å bli sett i system i barnehagane. Det er ingen av styrarane som kan vise til ei oversikt over kva kompetanse som eksisterer i barnehagen.

Nordhaug (2002) deler personalplanlegging inn i to fasar; langsiktig personalplanlegging og kortsiktig personalplanlegging. Under langsiktig personalplanlegging kjem intern- og ekstern kompetansetilgang, kartlegging av framtidig kompetansebehov, behov for personalutvikling og arbeid med organisasjonen sin kjernekompetanse. I forhold til at barnehagane ikkje har ei systematisk oversikt over kva kompetanse som eksisterer i barnehagen, kan dei heller ikkje ha oversikt over kva kompetanse dei vil mangle i framtida. Det vil føre til unødvendig mykje arbeid i samband med at ein skal lyse ut nye stillingar eller omorganisere innad i barnehagen. Samtidig kan barnehagen inneha ein kjernekompetanse som er avhengig av tilsette med kompetanse innanfor det aktuelle området. Det kan til dømes vere ein barnehage som baserer seg på uteliv. Denne barnehagen vil vere avhengig av pedagogar eller assistentar med kompetanse om nettopp uteliv for å kunne gje eit kvalitativt god tilbod innanfor dette området. Dersom ein medarbeidar med denne kompetansen sluttar eller ein omorganiserer innad i barnehagen utan å ta omsyn til dette, kan barnehagen i verste fall misse sin kjernekompetanse, og såleis stille dårlegare i konkurransen på marknaden. Det kan også skape skeivfordeling i bruken av kompetanse dersom ein omorganiserer i barnehagen og endar opp med å ha fleire med same kompetanse på ei avdelinga og endar opp med å mangle nødvendig kompetanse på ei anna avdeling. Eg trur nok ikkje at dette skjer så ofte med tanke på at styrar oftast er i dialog med dei tilsette i slike prosessar, men det kan vere unødvendig bruk av tid

som kunne vore spart ved å ha ein meir strategisk oversikt og plan over kompetansen i organisasjonen.

I følge Lai (2004) treng ein eit informasjonsgrunnlag for å setje i gang med personalplanlegging. Ein må vite kva tilgang ein har på relevant arbeidskraft gjennom eksterne arbeidsmarknadar og frå eigen organisasjon. Informasjonsgrunnlaget om ekstern og intern arbeidskraft i barnehagane er mangelfull grunna lite systematikk rundt dette arbeidet. Styrarane er tydelege på at god kompetanse er viktig for god kvalitet i barnehagen, men dei tek ikkje i bruk strategiar som kan lette arbeidet med å kartlegge og sjå kompetansen opp mot barnehagane sine overordna mål. Det kan tenkjast at styrarane ikkje ser behovet for kartlegging av eksisterande og framtidig kompetanse fordi det er lite gjennomtrekk i organisasjonen. Dei fleste styrarane veit mykje om sine tilsette, og har ei viss oversikt for seg sjølve kva kompetanse som eksisterer i organisasjonen, men det er ikkje sett i system. Tradisjonelt sett har det vore mangel på barnehagelærarar, det vil såleis vere fornuftig å ta nokre grep om desse områda for å vere førebudd på ei framtid som kan vere usikker med tanke på tilgjengeleg relevant kompetanse.

6.5.3 Medarbeidarsamtale

Eit hjelpemiddel for å kartlegge informasjon om tilgjengeleg kompetanse i organisasjonen er medarbeidarsamtaler. Tre av fire av barnehagane i undersøkinga mi gjennomfører medarbeidarsamtaler. Tema for samtalanene er ofte rammer for arbeidet og trivsel. Det er påfallande at kompetanse og kompetansebehov har så lite fokus som det synast å ha. Enkelte styrarar seier at etter- og vidareutdanning er eit tema i samtalanene, elles er det lite om det som kan beskrivast som kartlegging av kompetanse i medarbeidarsamtalanene.

Medarbeidarsamtalanene er sett på som ein av dei viktigaste HR-aktivitetene ein organisasjon kan drive med, likevel viser undersøkingar at dei fleste organisasjonar ikkje får særleg utbytte av denne aktiviteten (Kuvaas og Dysvik, 2012). I barnehagen er styrarane meir fornøgde med medarbeidarsamtalen enn dei tilsette er. Styrarane seier at dei nyttar samtalanene til å ta avgjersle om utviklingsbehov og personalplanlegging. Likevel seier dei tilsette at dei ser lite igjen av det som blir teke opp i medarbeidarsamtalanene i ettertid. Dei refererer då til trivsel, stillingsprosent og andre tilretteleggingar på arbeidsplassen.

Kuvaas og Dysvik (2012) seier at mange nyttar medarbeidarsamtalen som ei administrativ, kontrollerande eller resultatorientert samtale. Dersom ei medarbeidarsamtale skal ha positiv effekt må den vere utviklande. Effekten er såleis avhengig av dei tilsette si oppleving av

samtalen. Ut frå dei fleste tilbakemeldingane i undersøkinga mi kan det tyde på at medarbeidarsamtalene som blir gjennomført i barnehagane er administrative samtalar. Det er samtalar om ønskjer for kommande barnehageår, stillingsprosent og ytre rammer for arbeidet. Det er lite som tydar på at samtalane er utviklande. Det stemmer godt overeins med at styrarane er meir nøgde med samtalene enn dei tilsette som gjerne opplever samtalane som rein hjelp til det administrative arbeidet i barnehagen.

Kuvaas og Dysvik (2012) peikar også på ein annan viktig faktor for at samtalene skal verke positivt på dei tilsette. Relasjonar og individuelle forskjellar mellom partane er viktige omsyn å ta for at ei medarbeidarsamtale skal verke positivt for dei tilsette. Likevel gjennomfører barnehagane samtalar med standardiserte skjema der alle får dei same spørsmåla. Styrarane seier at dei i tillegg til standardspørsmål har eigne notatar om kvar enkelt medarbeidar. Dei tilsette seier at samtalene er standardiserte, men også delvis tilpassa kva enkelt medarbeidar. Det kan tyde på at barnehagane gjennomfører medarbeidarsamtaler i form av ein kombinasjon mellom administrative samtalar og utviklande samtalar. Barnehagane bør kanskje tilstrebe reint utviklande samtaler for at dei tilsette skal føle at samtalane er nyttige.

Nordhaug (2002) trekk fram leiarutvikling som døme på intern kompetanseutvikling. Leiarutvikling som skjer gjennom jobben skjer gjennom tilbakemeldingar frå underordna, personale på same nivå eller overordna. Slike tilbakemeldingar skjer ofte gjennom medarbeidarsamtalar. Gjennom å leggje til rette for tilbakemeldingar på leiarrolla i medarbeidarsamtalane blir medarbeidarsamtalen meir i retning av utviklande samtalar, samtidig som ein kan drive med kompetanseutvikling utan store kostnader.

6.5.4 Mobilisering av kompetanse

Lai (2011) brukar omgrepet kompetansemobilisering om dei tilsette får bruke den kompetansen dei sit med i sin noverande jobb. Positive faktorar ved at dei tilsette får bruke kompetansen sin er at dei opplever større grad av indre motivasjon, dei føler seg meir kjenslemessig knytta til organisasjonen og dei vurderer i mindre grad å slutte i jobben. Undersøkinga mi viser at alle dei tilsette meiner det er godt samsvar mellom arbeidsoppgåvene og kompetansen dei har. Alle barnehagane melder at dei tilpassar arbeidsoppgåvene meir eller mindre til medarbeidarane ut frå interesser og kompetanse. I forhold til dei tre positive faktorane Lai (2011) trekk fram synest desse faktorane å stemme i forhold til informantane mine også. Alle informantane seier at dei er motiverte i jobben sin og uttrykker glede når dei snakkar om arbeidsoppgåvene og jobben sin generelt. Alle

informantane mine, med unntak av ein, ser fortsatt føre seg at dei jobbar i barnehagen om fem år. Det vil seie at dei ikkje vurderer å slutte i jobben, som også er ein positiv faktor som følgje av at ein får bruke kompetansen sin. Mobilisering av kompetanse er viktig for dei tilsette og motivasjonen for å bli verande i yrket.

6.5.5 Karriereplanlegging

Karriereplanlegging i barnehage er eit vanskeleg tema. Det er lite moglegheit til å gjere karriere i barnehage. Dei fleste som utdannar seg vidare ut over førskulelærer eller styrarutdanning søker seg vekk frå barnehagen. Grunnen til dette kan vere at det er vanskeleg å gjere karriere innad i barnehagen. Pedagogar kan ta vidare utdanning for å bli assisterande styrar eller styrar, men ut over dette er det ikkje mange moglegheiter for karriere i barnehagen. Dersom styrarar tek utdanning med tanke på å klatre i gradene, må ein ut av barnehagen av den naturlege grunn at styrar er høgast på karrierestigen innanfor barnehagen. Undersøkinga mi viser også at den eine informanten som held på med mastergradutdanning er den einaste som mest truleg ikkje jobbar i barnehage om fem år.

6.5.6 Kompetanseutvikling

Internasjonal litteratur om forskning viser at kompetansen til dei tilsette er den viktigaste enkeltfaktoren for god kvalitet i barnehagen (Gotvassli, 2013). I mi undersøking er det ingen av styrarane som trekk fram eit kompetent personale som den viktigaste faktoren for suksess i barnehagen. Dei er likevel opptatt av at personale skal ha god og relevant kompetanse og ser det i samanheng med god kvalitet i barnehagen. Det er mange ulike måtar å utvikle kompetansen sin på. I barnehagane eg har gjort undersøkinga min er det etter- og vidareutdanning, samt kurs som er den vanlegaste måten å heve kompetansen på. Nordhaug (2002) seier at sluttresultatet av kompetanseutviklinga er avhengig av gode leiarar som kartlegg kompetansebehova i organisasjonen. Gjennom å analysere kompetansebehova i organisasjonen kan ein få oversikt over kva kompetanse organisasjonen treng både individuelt og kollektivt. Ingen av barnehagane gjennomfører systematisk kompetansekartlegging. Styrarane seier at dei oppmodar dei tilsette til å ta etter- og vidareutdanning, men at det er få som nyttar seg av tilbodet.

I følgje Nordhaug (2002) kan ein dele kompetanseutvikling inn i intern og ekstern kompetanseutvikling. Som eg nemnte tidlegare i kapitlet er leiarutvikling gjennom medarbeidarsamtaler å rekne for kompetanseutvikling. Å utvikle kompetansen til leiarane på denne måten kostar lite pengar og kan vere med å heve kvaliteten i barnehagen.

Mentorverksemd er også eit døme på intern kompetanseutvikling. Mentorverksemd kunne med fordel ha vore nytta i barnehagane når dei tilset nye medarbeidarar. På den måten kan ein heve kompetansen til dei tilsette samtidig som dei får rettleiing når dei er nye i barnehagen.

6.6 Kva påverkar motivasjonen til dei tilsette?

Det er ulike oppfatningar om i kor stor grad styrar sin måte å leie på er avgjerande for motivasjonen til dei tilsette, men alle er einige i at styrar sin måte å leie på er viktig for motivasjonen. Å skape motivasjon hos dei tilsette er ei viktig leiaroppgåve, men også ei av dei vanskelegaste oppgåvene ein står overfor som leiar (Gotvassli, 2013). Dei tilsette trekk fram å motivere personalet som ei viktig leiaroppgåve, men det er lang frå den viktigaste viser funna mine. Styrarane trekk fram motivator for personalet som ei viktigare oppgåve enn kva dei tilsette meiner det er. Når personalet snakkar om motivasjon og kva som påverkar motivasjonen deira er det den indre motivasjonen dei omtalar. Dei brukar ikkje ordet indre motivasjon, men dei trekk fram faktorar ved arbeidet som går på den indre motivasjonen som bruk av kompetanse, ansvar og tillit. I følgje McGregor sin teori X og teori Y tek teori Y utgangspunkt i at menneske sit på ressursar som kunnskap, erfaringar, engasjement, verdiar, haldningar og initiativ som skal takast i bruk. Dersom leiaren har trua på det gode i mennesket, teori Y, viser leiar ofte meir tillit til personalet.

I barnehagane der det ikkje er assisterande styrar viser personalet ei større glede og stoltheit over jobben sin enn i dei to andre barnehagane. Det er ikkje sånn at dei tilsette i dei to andre barnehagane ikkje viser glede og stoltheit, men det er mykje tydeligare i barnehage 2 og 3. Kva skuldast det at personalet i desse barnehagane tilsynelatande er meir motiverte og viser større glede over jobben sin? Styrar i desse barnehagane blir for det meste omtala svært positivt. Styrarane er imøtekommande, lydhøyr ovanfor personalet sine ønskjer og er meir synlege på avdelingane enn dei to andre styrarane. Dagleg kontakt med styrar synast å føre med seg fleire positive følgjer. Dei uformelle samtalane blir naturlegvis fleire og ein blir kjend med kvarandre på ein betre måte. På denne måten får ein betre kjennskap til kva kunnskap, kompetanse og interesser kvar enkelt har. Samstundes kan styrar sitt nærvær gje inntrykk av ei større interesse for arbeidet som blir gjort på avdelingane. Det er enklare for styrar å gje konkrete og konstruktive tilbakemeldingar på arbeidet som blir gjort når dei er rundt på avdelingane å ser kva som skjer der. Det synast heller ikkje som at storleiken på barnehagen har noko å seie for kor mykje kontakt styrarane har med dei tilsette.

Herzbergs tofaktorteori peikar på ulike motivasjonsfaktorar som anerkjenning, grad av ansvar og innhald i arbeidet. For at motivasjonsfaktorane skal vere til stades må rammene rundt arbeidet vere tilfredsstilt. Rammene rundt arbeidet kallar han trivselsfaktorar. Dette er faktorar som lønn og status. I mi undersøking er det ingen som nemner lønn eller status når dei snakkar om motivasjon. Eg må difor trekke konklusjonen om at desse faktorane er oppfylte. Alle snakkar om yrket sitt med stor stoltheit, noko som kan tyde på at i alle fall status er på plass. Når desse faktorane er på plass er det mykje som tyder på at anerkjenning gjev god motivasjon. Større nærvær frå styrar kan vere med på å skape større tillit hos personalet, samtidig som at ein blir betre kjend med personalet og kan gje betre og fleire tilbakemeldingar. Større nærvær kan også føre til at personalet føler seg sett og blir sett meir pris på. Dette er faktorar som i stor grad påverkar motivasjonen hos dei tilsette sett opp mot Herzbergs tofaktorteori.

Styrarane i case 2 og 3 brukar mest tid på det administrative arbeidet og minst tid på integrasjon på lik linje med styrar i case 1. Likevel blir det oppfatta av personalet som at styrar i case 2 og 3 er tettare på dei tilsette enn i dei andre barnehagane.

Styrarane i case 1 og 4 blir også omtala positivt, men det er også fleire ting dei tilsette skulle ønskje var annleis i desse barnehagane. Dei trekk fram spesielt dette med å vere tilgjengeleg som eit forbedringspotensiale. Sjølv om styrarane meiner at dei er tilgjengelege for personalet og døra alltid står open, blir det ikkje oppfatta slik av dei tilsette. Dersom styrar er mindre tilgjengeleg for personalet og i liten grad rundt på avdelingane, er det også mindre sannsynleg at tilbakemeldingane på arbeidet dei tilsette får er truverdige og reelle. Det skal meir til for at ein styrar får med seg korleis dei tilsette arbeidar når dei ikkje er til stades. I følgje Herzberg kan mangel på tilbakemeldingar kan gje større misnøye og gje utslag negativt i forhold til motivasjon. Det er også samsvar med Deci og Ryan sin motivasjonsteori der ein av faktorane som er med å fremje indre motivasjon er påskjønning og kontinuerleg tilbakemelding som bekreftar medarbeidarane sin kompetanse.

Leiarar er like ulike som alle andre menneske. Ein faktor som kan spele inn på kor involverte styrarane er i dei tilsette er interessa for andre menneske. Dersom denne interessa ikkje er til stades i like stor grad hos desse styrarane som i dei andre barnehagane, kan det også vere ei forklaring på forskjellane. Nokre menneske er meir glad i administrativt arbeid enn andre, nokre er meir glad i entreprenørskap enn andre og nokre er meir glad i integrasjon enn andre.

Det er naturleg at alle ikkje er like gode på alt, men når personalet snakkar om kva som motiverer dei i arbeidet, så trekk dei fram det som går på relasjonar med leiar som viktig.

Alle dei tilsette i barnehagane i undersøkinga mi er fornøgde med graden av samsvar mellom kompetanse og utfordringar. Som eg tidlegare har trekt fram kan det vere fordi dei i stor grad får vere med å påverke arbeidssituasjonen sin sjølve ved at personalansvaret er desentralisert ut på avdelingane. Deci og Ryan sin motivasjonsteori peikar på fire faktorar som er avgjerande for å fremje indre motivasjon. Nokre av desse faktorane er graden av innverknad på eigen arbeidssituasjon, kjensla av tilhøyring i gruppa og godt arbeidsmiljø. Sjølv om ikkje dei tilsette trekk fram at måten organisering av arbeidet blir gjort på er avgjerande for motivasjonen er det høgst truleg at det har mykje å seie. Å få vere med å påverke kva arbeidsoppgåver ein skal ha fører til større grad av samsvar og plassering innanfor flytsona. Dette påverkar motivasjonen i positiv retning. Ved at arbeidet blir fordelt på avdelingane får dei i større grad bruke sine interesser, og igjen er det større sannsynlegheit for at kjensla av tilhøyring i gruppa også blir større. Dersom ein føler ein får bidra med noko til gruppa kan det også vere med å påverke motivasjonen i positiv retning.

6.7 Oppsummering

I drøftinga mi har eg kopl funna mine opp mot teori om leiing for å skildre kva som kjenneteiknar ein god leiar; er det eigenskapar som er viktigare enn andre? Eg har brukt PAIE-modellen for å belyse dei ulike rollene ein leiar har og i kva grad dei tilsette vektlegg dei ulike rollene. Eg har kopl funna mine opp mot leiing av menneskelege ressursar og prøvd å finne ut på kva måte styrarane leiar dei menneskelege ressursane i barnehagen. For å finne ut i kva grad styrarane nyttar strategisk HR- planlegging i det daglege arbeidet, har eg sett funna mine opp mot dei ulike sidene ved HR-planlegging. Ved å identifisere kva oppgåver i HR-feltet styrarane nyttar seg av og kva oppgåver dei ikkje nyttar seg av kan eg i stor grad trekke ein konklusjon om kva grad styrarane nyttar HR-planlegging i det daglege arbeidet. Ved å analysere meg fram til kva dei tilsette seier om motivasjon og kva som er viktig for motivasjon til å bli verande i yrket, kan eg kople dette opp mot styrar sin leiarstil og om prioritering av oppgåver har noko å seie for motivasjonen hos dei tilsette.

Kapittel 7 Avslutning og konklusjon

Formålet med denne oppgåva var å finne ut korleis styrarane i fire barnehagar forvaltar sine menneskelege ressursar, og om dei er bevisste på kva kompetanse kvar medarbeidar har. Eg ville undersøkje om måten styrarane forvaltar dei menneskelege ressursane påverkar motivasjonen til dei tilsette. Eg ville også undersøkje korleis medarbeidarane får bruke sin kunnskap i jobben, og om dei får tildelt ansvarsoppgåver ut frå sin kompetanse.

Problemstillinga mi var som følgjer

Korleis blir HR-planlegging nytta av styrar i barnehagen, og kan måten styrar leiar dei menneskelege ressursar i barnehagen vere med å auke motivasjonen til dei tilsette?

7.1 Kva fann eg ut?

Børhaug et al. (2011) og Roness (2001) har gjort ulike funn i kva arbeidsoppgåver styrarane brukar mest tid på. Sjølv om det er ti år mellom dei to undersøkingane, viser mine funn at det er Roness (2001) sine funn som er mest i samsvar med mine funn. Styrarane brukar klart mest tid på administrative oppgåver og minst tid på integrasjon og produksjon. Dei fleste styrarane er klare på at integrasjon er den viktigaste oppgåva dei har som leiarar. Sjølv om funna mine liknar mest på funna Roness har gjort tidlegare og eg såleis kan støtte meg på dette, betyr det ikkje at eg kan konkludere med at slik er det i alle barnehagar. Eg har gjort mi undersøking i eit lite tal barnehagar som kan vere problematisk i forhold til kor generaliserbar undersøkinga mi kan seiast å vere. Samtidig har eg innhenta data gjennom intervju og ikkje gjennom spørjeundersøking som Roness gjorde. Ulike metodar kan føre til ulike funn. Roness si undersøking er nok meir generaliserbar med sine over 300 svar, men det kan vere at ein får meir realistiske svar i personlege intervju enn gjennom eit spørjeskjema. Børhaug på si side henta inn data gjennom intervju, noko som liknar meir på den undersøkinga eg har gjennomført.

Det er heilt klart eigenskapar som går igjen når informantane mine skal skildre ein god leiar. Ein god leiar bør ha tillit til personalet, lytte til personalet, følgje opp og ikkje vere redd for konflikhtar, ta personalet med i avgjersle, skjære gjennom der ein ikkje blir einige, vere tydleg, ha god struktur, ta vare på dei tilsette og respektere at ikkje alle er like, samtidig som ein ikkje gløymer kven ein er der for, nemleg barna. Mange av desse eigenskapane er kjenneteikn på integratoren. Samtidig er det eigenskapar frå alle dei fire funksjonane som blir trekt fram. Det understrekar det Strand (2007) seier om at oppgåvene og rollene går over i kvarandre og det

er viktig å ta omsyn til alle funksjonane for å vere ein god leiar. Det synast ikkje som at storleik på barnehagen har noko å seie for kor mykje tid styrar brukar på integrasjon og personalarbeid, det synast heller ikkje som at barnehagane med assisterande styrar gjer denne oppgåve noko betre enn dei andre to barnehagane, tvert i mot.

7.1.1 I kva grad nyttar styrarane seg av hjelpemiddel som blir omtalt i strategisk HR-planlegging?

Personalplanlegging finn vi i liten grad igjen i dei fire barnehagane i undersøkinga mi. Styrarane seier at dei til ein viss grad tek omsyn til medarbeidarane sin kompetanse og tilpassar arbeidsoppgåvene ut frå det. Likevel skjer det meste av arbeidsfordeling på avdelingane og styrar er lite innblanda i dette arbeidet. Eg vil ikkje påstå at barnehagane har eit bevisst forhold til systematisk personalplanlegging.

Kartlegging av kompetanse er også i stor grad fråverande i barnehagane. Med unntak av CV, uformelle samtalar og til dels tema i medarbeidarsamtalene har styrar mindre oversikt enn ein kan forvente over kompetansen til medarbeidarane.

Tre av fire barnehagar gjennomfører medarbeidarsamtaler, men då i stor grad administrative samtaler og ikkje utviklande samtaler. Dei tilsette meiner at dei ikkje får det store utbytte av medarbeidarsamtalene til motsetning frå styrarane som meiner det er eit godt verktøy.

Mobilisering av kompetanse verkar til å vere høg i barnehagane, men det er i stor grad pedagogisk leiar i samarbeid med assistentar og fagarbeidarar si fortjeneste då arbeidet i stor grad blir organisert ute på avdelingane. Denne måten å organisere arbeidet på kan vere ein faktor som aukar den indre motivasjonen ettersom dei tilsette i stor grad får vere med å påverke kva arbeidsoppgåver dei skal ha.

Kompetanseutvikling er det i stor grad mulighet for i barnehagen. Styrar og barnehageeigar legg til rette for både etter- og vidareutdanning. Utfordringa er at dei tilsette ofte ikkje er motiverte til å ta etter- og vidareutdanning. Barnehagane nyttar i liten grad intern kompetanseutvikling i form av tilbakemeldingar gjennom medarbeidarsamtaler og mentorverksemd/rettleiing.

Funna mine er på langt nær utfyllande nok til å konkludere den eine eller den andre vegen, men tendensen er at styrarane i liten grad er bevisste ulike HR-tiltak som kan takast i bruk for å drive godt med strategisk HR-arbeid. Mykje verkar å vere tilfeldig og gjerne kortsiktige planar. Barnehagane har fortsatt mykje å gå på når det kjem til strategisk HR-planlegging.

Mange av tiltaka kan vere med å gjere arbeidskvardagen til styrarane lettare. Dersom ein har gode strukturar på korleis ein jobbar med dei ulike områda innan HR, så kan det vere med å redusere det administrative arbeidet. Det kan igjen føre til betre tid til dei andre oppgåvene som styrarane meiner er viktigare, men som dei ikkje har god nok tid å jobbe med.

7.1.2 Er dei tilsette motiverte til å fortsette i yrket og har styrar sin måte å leie på noko å seie for motivasjonen?

Av tolv informantar var det berre ein som ikkje såg føre seg å jobbe i barnehage om fem år. Grunnen er at ho tek vidareutdanning. Ho ser føre seg at ho treng fleire utfordringar når ho er ferdig utdanna. Det kan tenkjast at ho vil kjede seg i ein jobb der kompetansen hennar er større enn kva arbeidsoppgåvene tilseier. Ho vil kanskje hamne utanfor flytsona?

Alle er einige i at styrar sin måte å leie på har ein viss påverknad på motivasjonen. Dei trekk fram mobilisering av kompetanse som eit viktig punkt for motivasjonen. Ettersom dette stort sett blir løyst på avdelingane kan ein ikkje konkludere med at det er direkte styrar si forteneste at dei fleste føler at dei får brukt kompetansen sin, men det er i stor grad med å påverke den indre motivasjonen.

I to av barnehagane er styrar i stor grad synleg på avdelingane dagleg. Det kan vere med å forsterke motivasjonen i form av tilbakemeldingar, kjensle av tilhøyring i gruppa og godt arbeidsmiljø.

7.2 Veggen vidare

Det er mange av funna mine som kan gje grunnlag for vidare refleksjonar og studiar som kan vere interessante for barnehagane. Dei tilsette i barnehagane ønskjer å bli tekne med på avgjersle som skal takast og ønskjer i dei fleste tilfella større grad av ansvar. Dei har i mange tilfelle også fått større grad av ansvar gjennom meir desentralisert personalansvar. Samtidig ønskjer dei tydelegare leiing både frå pedagogar og styrar. Det kan vere interessant å forske meir på korleis er strukturen i dagens barnehage? Er det fortsatt i stor grad flat struktur, eller bevegar ein seg meir og meir vekk frå den flate strukturen slik som Børhaug et al. (2011) sine funn viser? Det hadde også vore interessant å forske meir på korleis leiaroppgåvene blir fordelte i barnehagen og i kor stor grad pedagogisk leiar har ansvar for oppgåver som ein tradisjonelt sett har tenkt på som styrar sine oppgåver.

Eit anna funn som overraska meg var i kor liten grad det vert gjeve opplæring til nye tilsette i barnehagen. Ut frå kva informantane mine fortel frå første tida i barnehagen er det ganske

godt gjort at så mange valde å bli verande i yrket. Kva er det som gjer til at barnehagane ikkje prioriterer eit så viktig tiltak? Det er noko eg kunne tenkje meg å forske vidare på i ein annan samanheng.

Akkurat no er det nok forskning for denne gong...

Litteratur:

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget

Aubert, W. (1965). *Det skjulte samfunn*. Oslo. Pax

Bukve, O. (2016). *Forstå, Forklare, Forandre – om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Universitetsforlaget

Børhaug, K. og Lotsberg, D. Ø. (2010). *Barnehageledelse i endring* [Artikkel]. Tidsskrift for Nordisk barnehageforskning. Henta frå:

<https://journals.hioa.no/index.php/nbf/article/view/277/291>

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme A., Lotsberg D. Ø. og Ludvigsen K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget

Børhaug, K. og Lotsberg, D. Ø. (2014). *Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess* [Artikkel]. Tidsskrift for Nordisk barnehageforskning. Henta frå: <https://journals.hioa.no/index.php/nbf/article/view/628>

Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2000). *Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being*. American psychologist. Henta frå:

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Gottvassli K. Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. Høyskoleforlaget

Gotvassli K. Å. (2006). *Barnehager organisasjon og ledelse*. Universitetsforlaget

Gotvassli K. Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget

Gulbrandsen, L. P. (2015). *Barnehagelærerne som sluttet å slutte* [NOVA-notat 1/15]. NOVA

Henta frå: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/NOVA/Publikasjoner/Notat/2015/Barnehagelaererne>

Haakestad H., Bråten M., Steen Jensen R. og Svalund J. (2015). *Tidsbruk i barnehager - rapportering, organisering og ledelse* [Rapport]. Fafo

Herzberg, F. (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Harvard Business Review

Holm, Ø. N., Helle, M., Kavli, H. Råholt, M. G., Ødegård, K.S. (2015) *Evaluering av veiledningsordningen for nyutdannede pedagoger i barnehage og skole*. [Delrapport]. Rambøll management. Henta frå: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finnforskning/rapporter/evaluering-av-veiledningsordningen-for-nyutdannede-nytilsatte-larere-i-barnehage-og-skole/>

KS. (2016). *Sykefraværstall for kommuner og fylkeskommuner* [Artikkel]. Henta frå: <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/fravar/sykefravarstall-for-kommuner-og-fylkeskommuner/>

Kunnskapsdepartementet. (1999-2000). *Meld. St. 27. Barnehage til beste for barn og foreldre*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Henta frå: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-1999-2000-/id133808/>

Kunnskapsdepartementet. (2005). *Lov om barnehager* [Lov]. Kunnskapsdepartementet. Henta frå: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Kunnskapsdepartementet. (2008-2009). *Meld. St. 41. Kvalitet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
Henta frå: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>

Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Kunnskapsdepartementet. Henta frå: https://www.udir.no/Upload/barnehage/Rammeplan/rammeplan_bokmal_2011nett.pdf?epslanguage=no

Kunnskapsdepartementet. (2012-2013). *Meld. St. 24. Framtidens barnehage*. Oslo:

Kunnskapsdepartementet.

Henta frå http: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/>

Kunnskapsdepartementet. (2016) . *Meld. St. 19. Tid for lek og læring – bedre innhold i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Henta frå:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/>

Kuvaas B. og Dysvik A. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget

Kvale S. og Brinkmann S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk forlag

Lai L. (2004). *Strategisk kompetanseutvikling*. Bergen. Fagbokforlaget

Lai, L. (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon* [Artikkel]. Magma

Henta frå: <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation* [Artikkel]. Psychological review

Mordal. S. (2014). *Ledelse i barnehage og skole. En kunnskapsoversikt* [Rapport]. SINTEF A26525. Henta frå:

https://www2.utdanningsforbundet.no/upload/Publikasjoner/Rapporter/Ledelse%20i%20barnehage%20og%20skole.%20En%20kunnskapsoversikt.%20SINTEF_januar2015.pdf

Nordhaug, O. (2002) *LMR – ledelse av menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget

Norström, K. A. og Ridderstråle, J. (2006). *Funky buisness: med talent danser kapitalen*. Univseristetsforlaget

Pfeffer, J. og Veiga, J.F. (1999). *Putting people first for organizational success*. Academy of management executive

Ringdal K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget

Roness, D. (2001). *Styrer 2000/2001. En undersøkelse av styrerens arbeidsforhold* [Rapport]. Bergen. Utdanningsforbundet

Slåtten, M. S. og Larsen, A. K. (2012). *Nye ledelsesutfordringer krever bedre utdannede ledere*. Første steg, 8 (3), s. 14-17

Slåtten, M. S. og Larsen, A. K. (2013). *En bok om oppvekst*. Fagbokforlaget

Steiro T. J. og Torgersen, G. E. (2011) *Bedre motivasjon. Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Læringsforlaget

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen. Fagbokforlaget

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

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, Calif. Sage publications

Vedlegg 1

Invitasjon til å delta i prosjekt/undersøking til masteroppgåve om styring i barnehagen

«Eg er interessert i deg» - Ei oppgåve om korleis styrarar i barnehagar i to kommunar leiar sine menneskelege ressursar, og i kva grad leiing av menneskelege ressursar påverkar dei tilsette sin motivasjon i jobben.

For å finne ut av dette ønskjer eg å intervjuje styrar i barnehagen samt to pedagogar og to assistentar/fagarbeidarar i gruppeintervju.

Intervju av styrar vil ta ca. 1 time. Gruppeintervju med tre-fire pedagogar/assistentar/fagarbeidarar vil ta ca. 1,5 time.

Vi blir enige om tid og stad for intervju.

Spørsmåla vil handle om eigen praksis, meiningar og verdiar. I intervjuet vil eg bruke bandopptakar og notatar medan samtalen foregår. Intervjuet vil bli transkribert ord for ord. Alt av personopplysingar vil bli anonymisert ved transkribering og ferdig transkribert intervju vil bli sendt til deltakar for gjennomlesing og godkjenning.

Det er frivillig å delta og du har moglegheit for å trekke deg kortid som helst i prosessen utan å måtte begrunne kvifor. Dersom du vel å trekkje deg vil all innsamla data bli makulert. Alt av personopplysingar og opplysningar om arbeidsstad og kommune vil bli anonymisert og behandlast konfidensielt. Opptak og notatar vil bli sletta når oppgåva er ferdig i byrjinga av juni 2017.

Dersom du ønskjer at din organisasjon skal vere med i undersøkinga, er det fint om du kan gje meg beskjed så raskt som mogleg, og skrive under på samtykkeerklæringa på neste side.

Samtykkeerklæring sendast til meg per e-post.

Dersom du lurar på noko, kan du ringe meg på tlf. 997 25 143, eller sende e-post til astridvie@hotmail.com. Du kan også kontakte min rettleiar ved Høgskulen i Sogn og Fjordane, Oddbjørn Bukve. Oddbjørn.bukve@hisf.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med venleg helsing

Astrid Marie Vie

Samtykkeerklæring:

Eg har motteke informasjon om studien av forvaltning av menneskelege ressursar i fire barnehagar og ønskjer at min barnehage skal vere med i prosjektet.

Signatur:

.....

E-post:

Tlf:

Vedlegg 2



Oddbjørn Bukve
Institutt for samfunnsvitenskap Høgskulen i Sogn og Fjordane
Vie, Postboks 523
6800 FØRDE

Vår dato: 11.01.2017

Vår ref: 51559 / 3 / AH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.12.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

51559	<i>Eg er interessert i deg - Et oppgåve om kortels styrarar i barnehagar i to kommunar leiar sine menneskelege ressursar, og i kva grad LMR påverkar dei tilsette sin motivasjon i jobben</i>
Behandlingsansvarlig	Høgskulen i Sogn og Fjordane, ved Institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Oddbjørn Bukve
Student	Astrid Marie Vie

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.ulb.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Åsne Halskau

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagre gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 rd@nsd.no Org.nr. 985 321 884
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

Kontaktperson: Åsne Halskau tlf: 55 58 21 88
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Astrid Marie Vie astridvie@hotmail.com

Vedlegg 3

Intervjuguide styrar

Innleiande spørsmål

Kan du fortelje kort om barnehagen?

Kva utdanning har du?

- 1) Har du etterutdanning? I såfall kva?
- 2) Kor lenge har du jobba i barnehage? Har du anna yrkeserfaring?
- 3) Kor lenge har du jobba som styrar?

Leiarrolla

- 1) Kvifor valde du å gå inn i ei leiarstilling? (Stikkord: hadde lyst å vere leiar og kunne påverke, vart oppmoda av kollegaer eller leiing om å søkje, betre lønn, ingen andre ville)
- 2) Kva arbeidsoppgåver brukar du som leiar mest og minst tid på?
 - Kva av desse oppgåvene syns du er viktigast?
 - Kva av desse oppgåvene ønskjer du å bruke mest tid på?
- 3) Kva meiner du som leiar er den viktigaste suksessfaktoren for kvalitet i din organisasjon?
 - Kvifor er dette viktig?
- 4) Beskriv deg sjølv som leiar
- 5) Kva meiner du er dei viktigaste eigenskapane til ein god leiar?
- 6) Korleis trur du medarbeidarane vil beskrive deg som leiar?
- 7) Dersom du kunne ha forandra noko ved leiarstilen din, kva ville det ha vore?

HR og kompetanseheving

- 8) Kva er dei viktigaste utfordringane i organisasjonen som du leiar?
- 9) Korleis opplev du dine tilsette?
- 10) Kva eigenskapar syns du er viktige at dei tilsette har

- 11) Gjennomfører de medarbeidersamtaler?
- 12) Har de system for opplæring/rettleiing av nye tilsette?
- 13) Har de rutiner for å kartlegge kompetansen til medarbeidarane i organisasjonen?
- 14) Brukar du kunnskapen om kompetansen til medarbeidarane i planlegging av arbeidsoppgåver?
 - Tek de med i kartlegginga kva kompetanse barnehagen treng for å nå sine mål?
- 15) Får medarbeidarane moglegheit til å utvikle sin kompetanse ut frå deira ønskje gjennom til dømes kurs, utdanning og liknande?
- 16) Får medarbeidarane moglegheit til å utvikle sin kompetanse ut frå arbeidsgjevar sine behov gjennom til dømes kurs, utdanning og liknande?
- 17) Tenkjer du som leiar gjennom samsvaret mellom utfordringane og kompetansen medarbeidarane dine får?
- 18) Legg du overordna planar og visjonar for organisasjonen til grunn når du planlegg personalsamansettinga?
- 19) Har organisasjonen din ein kjernekompetanse (ein kompetanse de gjer betre enn konkurrentane dykkar)?

Intervjuguide

Pedagog/ fagarbeidar/ assistent:

Innleiande spørsmål

- 4) Har du etterutdanning/fordjuping? I såfall kva?
- 5) Kva aldersgruppe jobbar du med?
- 6) Kor lenge har du jobba i barnehage? Har du anna yrkeserfaring?
- 7) Kor lenge har du jobba som pedagog/ fagarbeidar/ assistent?
- 8) Kva meiner du er viktige eigenskapar i di stiling? Kvifor er desse eigenskapane viktige?
- 9) Kan du beskrive deg sjølv som tilsett?

Leiarrolla

- 10) Kva meiner du er viktige eigenskapar til ein god leiar? Kvifor desse eigenskapane?
- 11) Kva av desse eigenskapane har leiaren din?
- 12) Kva eigenskapar saknar du hos leiaren din?**
- 13) Korleis vil du beskrive leiaren din?
- 14) Kva ser du som pedagog/ assistent/ fagarbeidar på som den viktigaste suksessfaktoren for kvalitet i din organisasjon? Kvifor er dette viktig?

HR og kompetanseheving

- 15) Opplev du at du får bruke din kompetanse i det daglege arbeidet?
- 16) Opplev du at det er samsvar mellom arbeidsoppgåvene dine og den kompetansen du har?
- 17) Opplev du at kompetansen til dei tilsette samsvarar med organisasjonen sine overordna planar og visjonar ?
- 18) Får du moglegheit til å utvikle din kompetanse ut frå dine ønskje gjennom til dømes kurs, utdanning og liknande?
- 19) Gjennomfører de medarbeidersamtaler?
 - Kva er fokuset i desse samtalanene?
 - Er samtalanene standardiserte eller individuelt tilpassa kva enkelt medarbeidar?

- Ser du igjen det som kjem ut av samtalaner i leiar sine beslutningar om utviklingsbehov og talentidentifikasjon, eller er målet å utvikle medarbeidaren sin kunnskapar, ferdigheiter, haldningar og motivasjon?

20) Fekk du rettleiing når du blei tilsett?

21) Er du motivert i jobben din?

22) Ser du føre deg at du jobbar i barnehage om 5 år?