



**Høgskulen
på Vestlandet**

MASTEROPPGAVE

En strategisk tilnærming til
rekruttering.

A strategic approach to recruitment

Iben Andreas Elster

MR691 Masteroppgåve i organisasjon og leiing
Høgskulen på Vestlandet
Svein Ole Sataøen
19.10.2018

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Forord

Jeg vil først takke min veileder Svein Ole Sataøen. Jeg ønsker å takke deg for at du tålmodig har opprettholdt kontakten med meg tross at jeg ikke benyttet meg av din kunnskap i den grad jeg burde. Du viste tro på meg når jeg ikke hadde det selv.

Videre vil jeg takke informantene fra Bergen Kommune og Kanvas. Måten dere møtte meg, med åpenhet, engasjement og alvor var inspirerende og jeg er virkelig takknemlig for muligheten dere gav meg.

Til sist må jeg takke min Ida. Takk for din støtte og alt du har bidratt med gjennom de siste årene.

Eventuelle feil og mangler, tar jeg det fulle og hele ansvar for.

Oslo oktober 2018

Iben Elster

Innhold

Forord	2
KAPITTEL 1 Hvorfor studere barnehageeieres rekrutteringsstrategier?.....	5
1.1 Innledning.....	5
1.2 Et strategisk perspektiv på barnehageeiers rekrutteringsarbeid	6
1.3 Kort om Bergen kommune og kanvas som barnehageeiere	7
1.4 Problemstilling	8
1.5 Avgrensning og videre oppbygging av oppgaven.....	9
KAPITTEL 2 Teoretisk rammeverk for oppgaven	10
2.1 Teoretiske perspektiver på rekruttering.....	10
2.2 Hva menes med rekruttering?.....	11
2.3 Strategisk rekruttering	11
2.4 Verdi av en strategisk tilnærming til rekruttering	13
2.5 Implementeringsteori.....	13
2.6 Teoretisk perspektiv på Offentlig eierskap	13
KAPITTEL 3 Metode og design	14
3.1 Hvorfor kvalitativ metode?	14
3.4 Komparativ tilnærming	14
3.5 Dokumentanalyse	16
3.6 Datagrunnlag, utvalg og gjennomføring	16
3.7 Det endelige utvalget av informanter	17
3.8 Intervjuene.....	18
3.9 Datamaterialets kvalitet.....	19
3.10 Inhabilitet, forforståelse, reliabilitet og validitet	21
3.11 Praktisk gjennomføring av intervjuene	22
KAPITTEL 4 Bergen kommunes styringssystem.....	22
4.1 Innledning.....	22
4.2 Organisasjonsform	23
4.2.1 Bystyret	23
4.2.2 Byrådet	23
4.3 Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett.....	24
4.4 Sammendrag.....	26
4.5.2 Balansert målstyring og Styringskortet.....	27
4.6 Bergen Kommunes HR-strategi	28
4.6 Styringsdokumenter	29
4.6.1 Fremtidens arbeidsplass	29
4.6.2 Oppsummering av Fremtidens arbeidsplass i lys av rekrutteringsoppdraget.....	30
4.7 Bergen kommunes system for kvalitetsutvikling i barnehagene.....	30
4.7.1 Kvalitetsutviklingsplan 2013-2016	30
4.7.2 Kvalitetsoppfølging i Bergen Kommune 2011-2016 i lys av rekrutteringsoppdraget	32
4.7.3 Kvalitetsmelding for barnehagene i Bergen 2011/2012.....	32
4.7.4 Menn i barnehagen og likestillingsarbeid i Kvalitetsutviklingsplan 2013-2016.....	35
4.7.5 Aktivitetsplaner 2013-2016.....	36
4.8 Budsjett og økonomiplaner	37
4.9 Bergen Kommunes HR-strategi	38
4.10 Fremtidens arbeidsplass	40
4.10.1 Spesifikke tiltak som presenteres i ”Fremtidens arbeidsplass”	41
4.10.2 Sammendrag.....	44
4.11 Hr-avdelingens støttefunksjon ved tilsetting og rekruttering.....	44

4.12 Lokale handlingsplaner for lederoppfølging av enhetsledere i barnehagene	45
4.13 Lederavtaler.....	45
4.14 Sammendrag av gjennomgåtte styringsdokumenter.....	45

KAPITTEL 1

Hvorfor studere barnehageeieres rekrutteringsstrategier?

(Deler av dette kapitlet baserer seg på en omarbeidet tidligere oppgave jeg skrev med tema *Forskningsstrategier og metode*- ME6-500, innlevert 09.12.2014)

1.1 Innledning

I arbeidet med masteroppgaven ønsket jeg å se nærmere på rekruttering av menn til norske barnehager. Spiren bak dette valget er både personlig og basert på en faglig interesse for hvordan barnehagene kan øke andelen menn. For det første er jeg selv en mannlig ansatt i barnehage. Som assistent, pedagogisk leder og senere styrer, har jeg erfart, om enn så anekdotisk, verdien av en likestilt barnehage og positive konsekvenser av en økt andel mannlige ansatte. Jeg er også sønn av en mannlig førskolelærer utdannet tidlig på 70-tallet, og har fra barndommen hørt historier om hvordan det har vært å være mann i barnehage gjennom 70, 80 og tidlig 90-tall. Jeg er personlig engasjert, og mener å tydelig se verdien av en økt rekruttering av menn til barnehagen. Samtidig er en økt rekruttering av menn til barnehagen også et uttalt samfunnsoppdrag, og er nedfelt og vektlagt nasjonalt, som et virkemiddel for å utvikle kvaliteten i barnehagetilbudet (Rossholt. 2006).

Barne- og familiedepartementet har siden midten av 90- tallet satset på rekruttering av menn til barnehagen (Arbeidsgruppa ”Menn i barnehage” 1995). I handlingsplaner fra perioden 1997-2007 vises det til et mål om 20% menn i norske barnehager (Kasin og Slåtten 2015). Da det nye kunnskapsdepartementet avsluttet arbeidet med handlingsplan 2003-2007, var prosentandelen økt fra 8 (2003) til 9 prosent (2007). I sluttrapporten til prosjektet forklares den svake økningen blant annet med stor barnehageutbygging (Kunnskapsdepartementet 2010).

Da jeg startet arbeidet med masteroppgaven kunne man etterhvert snakke om en fullt utbygd barnehagesektor. Dekningsgraden lå på 90 % og det store flertallet av barn gikk i barnehage. Hva så med målet om minst 20 % menn i barnehagen?

Ser man på tall fra den siste nasjonale statusundersøkelsen fra 2015, refererer den til at den totale andelen menn i norske barnehager var på 11,5 % i 2013 ¹ (tall fra SSB for 2013 opererer

¹ <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/rapporter/Likestilling-i-barnehagen/> (Lest 15.06.2018)

² <https://www.ssb.no/barnehager> (Lest 15.06.2018)

med 8,7 % menn hvis man bare tar med styrere, pedagogiske ledere og assistenter ²). Det var dermed et stykke igjen før målsetningen ville være nådd.

Nasjonale handlingsplaner og rapporter viser til spesifikke tiltak for å oppnå økt rekruttering. Disse tiltakene knytter seg til arbeid med lov og forskrift rundt blant annet likestilling, samarbeid med høyskoler, informasjonsarbeid, etablering av mannsnettverk og lignende tiltak, som i stor grad ble presentert allerede i forslag til handlingsplan utarbeidet av Arbeidsgruppa ”Menn i barnehage” for Barne- og familiedepartementet i 1995 (barne- og familiedepartementet 1995).

Rapportene viser at Barne- og familiedepartementet og senere Kunnskapsdepartementet i samarbeid med forskningsmiljøer og interesseorganisasjoner har iverksatt satsning på likestilling i barnehagen, jobbet for å skape endringer rundt hvordan vi oppfatter menn som potensielle barnehageansatte og gjort en innsats for å få inn mannlige studenter til høyskolene.

Samtidig er det slik at det er barnehagene ved styrere/enhetsledere som i praksis ansetter til sine barnehager. Barnehagene må forholde seg til nasjonale retningslinjer, men det er også grunn til å tro at det er barnehagens eiere som danner de tydeligste føringene for hvordan den enkelte barnehage drives. Også rekrutteringsarbeidet. Med denne erkjennelsen som utgangspunkt, har jeg valgt å ha fokus på hvordan barnehageeiere rekrutterer menn til sine barnehager, og hvilke valg de som organisasjon tar, for å oppnå nasjonale rekrutteringsmål knyttet til en økning av mannlige ansatte i barnehagen.

1.2 Et strategisk perspektiv på barnehageeiers rekrutteringsarbeid

Forskningslitteratur innen rekruttering viser til behovet for at organisasjoner er bevisst på sine rekrutteringsstrategiske valg (Breaugh og Starke 2000). Valg som er en forutsetning for godt rekrutteringsarbeid (Fredriksen og Sørebo 2013). Selv om nasjonale rapporter har undersøkt rekrutteringsarbeidet i norske barnehager, kunne jeg i liten grad finne eksempler på undersøkelser rundt strategiske valg på organisasjonsnivå i arbeidene som tidligere er gjort rundt rekruttering av menn til barnehagen (NIFU rapport 2014-30). Dette gjorde meg

² <https://www.ssb.no/barnehager> (Lest 15.06.2018)

interessert i å gå mer i dybden på det strategiske rekrutteringsarbeidet som er gjort i Norge på dette området.

Med dette som utgangspunkt har jeg søkt å finne barnehageeiere som har bidratt i dette arbeidet og satt seg mål for økt rekruttering av menn. Gjennom å undersøke hvordan disse barnehageeierne har satt sine ambisjoner ut i praksis, kan jeg kanskje få et bilde av hvordan disse prosessene arter seg i en organisasjon.

I de nasjonale rapportene og handlingsplanene har det blitt referert til barnehageeiere som har hatt et spesielt fokus på temaet, og som har jobbet spesifikt med utfordringen med å få en økt mannsandel til barnehagene sine. En barnehageeier som det ofte har vært referert til, er Kanvas. Kanvas har også vunnet to priser for sitt arbeid med menn i barnehagen³. Søk på nett har også vist at fokus på økt andel menn har vært noe Kanvas ønsker å profileres på - dette har vært et arbeid de tydelig stolt har vist til⁴.

En annen eier som også hadde vunnet en slik likestillingspris er Bergen Kommune⁵. Bergen Kommune viste også på sine nettsider til at de jobbet med å øke andelen menn til sine barnehager⁶.

Med bakgrunn i dette valgte jeg å ta utgangspunkt i disse to barnehageeierne i mitt videre arbeid med å belyse det strategiske rekrutteringsarbeidet på organisasjonsnivå.

1.3 Kort om Bergen kommune og kanvas som barnehageeiere

Bakgrunn for at jeg har valgt å studere Bergen kommune og Kanvas, er at de begge er barnehageeiere som har et tydelig uttalt mål om økt rekruttering av menn til sine barnehager.

Bergen kommune har lenge jobbet med likestilling og rekruttering av menn til sine barnehager, og uttalte kvalitetsmelding presentert i 2012 et særlig fokus på å få økt

³ <https://www.kanvas.no/2017/09/01/kanvas-verdigrunnlag/> (sett 15.04.2017)

⁴ <https://www.aftenposten.no/norge/i/eE9P4/Barnehage-pa-menns-vilkar> (sett 15.04.2017)
<https://www.youtube.com/watch?v=4quNUh4oCOk> (sett 15.04.2017)

⁵ https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00050/Kvalitetsmelding_for_50882a.pdf (sett 13.06.18)

⁶ <https://www.bergen.kommune.no/politikk/byradet/7055/7056/article-150271> (sett 13.06.18)

mannsandelen⁷. På tross av denne satsningen har andelen vært noe synkende, og var ved utgangen av 2017 på 10,5 %⁸ (12,6 i 2010⁹).

Bergen kommune drifter 73 kommunale barnehager per 2017. Samtidig er kommunen ansvarlig tilsynsmyndighet for ytterligere 172 private barnehager og 15 åpne private barnehager i Bergen¹⁰.

Kanvas er en privat barnehageeier som drives som en ideell stiftelse. Nasjonalt eier Kanvas 64 barnehager i 13 kommuner rundt i Norge. Kanvasbarnehagene er plassert i Sør-, Øst-, Vest-, og Midt-Norge⁴.

Kanvas har sentral administrasjon og faglig base i Oslo. Videre er det regionledere som følger opp personal- og barnehageledelse for stiftelsens barnehager de ulike regionene.

Kanvas har på sin side vært svært synlig både i media og forskningskretser i sammenheng med sin ambisjon om flere mannlige ansatte i sine barnehager. En ambisjon de i stor grad har lyktes med. Selv om de ikke helt har lyktes med sitt mål om 30% menn i sine barnehager, har de i lengre tid kommet seg godt over 20 % hvis man ser samlet på alle Kanvasbarnehagene i landet. I følge stiftelsens nettsider er andelen per i dag (2018) 23%¹¹.

1.4 Problemstilling

(Deler av dette kapittelet tar utgangspunkt i arbeidskrav 9 innlevert 20.10.15, men er omarbeidet i denne oppgaven)

I arbeidet med masteroppgaven ønsker jeg å studere hvordan barnehageeiere jobber med rekruttering av menn til barnehagen. Målet med prosjektet er å beskrive og sammenligne en privat og en kommunal barnehageeiers satsning på økt andel mannlige ansatte. Med utgangspunkt i rekrutteringsteori vil en strategisk forankring være avgjørende for hvilke

⁷ https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00154/_Kvalitetsmelding_o_154145a.pdf (sett 13.06.18)

⁸ https://www.kslaring.no/local/course_page/home_page.php?id=12209 (sett 13.06.18)

⁹ https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00154/_Kvalitetsmelding_o_154145a.pdf (sett 13.06.18)

¹⁰ http://rapport.framsikt.net/bergen/mr-201712-arsmelding_2017/#/budsa/mainmenu/01A (Sett 06.04.18)

¹¹ <https://www.kanvas.no/fakta-om-kanvas/> (sett 18.10.2018)

resultater organisasjonen oppnår (Ployhart 2006). Dermed vil et strategisk perspektiv på hvordan barnehageeierne møter rekrutteringsoppgaven være interessant.

For å belyse dette har oppgaven følgende problemstilling:

Hvordan jobber Kanvas og Bergen kommune som barnehageeiere med rekruttering av menn til barnehagene sine? Hvilke strategiske valg har de tatt for å oppnå sine målsettinger, og viser barnehageeiernes målsettinger seg i de enkelte barnehagenes arbeid med rekruttering av menn?

1.5 Avgrensing og videre oppbygging av oppgaven

Gjennom min forberedelse til oppgaven har det vært tydelig at det er gjort en god del forskning på menn i barnehage. Man har undersøkt dette i et likestillingsperspektiv, hvordan menn opplever barnehagen som arbeidsplass, samt hvordan barnehagen som arbeidsplass opplever menn som ansatte. Det er også gjort studier rundt hvordan mannsandelen påvirker likestillingen for barna i barnehagen og deres foresatte. Disse perspektivene, om enn viktige, vil ikke vektlegges i oppgaven. Oppgavens fokus vil utelukkende knytte seg til barnehageeiernes iverksetting og strategiske gjennomføring av rekrutteringsoppdraget.

I oppgavens videre kapitler kommer jeg først til å presentere oppgavens teoretiske rammeverk, valg av forskningsmetode og design. Oppgaven vil videre presentere Bergen Kommunes styringssystem/BMS, sentral HR-strategi og videre systemkvalitetsoppfølging i barnehagen. Når sentrale styringssystemer i Bergen Kommune er presentert vil oppgaven ta utgangspunkt i rekrutterings og implementerings teori for å belyse datamaterialet fra dokumentanalyse og intervjuer.

KAPITTEL 2

Teoretisk rammeverk for oppgaven

2.1 Teoretiske perspektiver på rekruttering

Arbeidsmarkedet er, som samfunnet for øvrig, i endring. Faktorer som globalisering, miljøutfordringer, ny teknologi og samfunnsendringer har skapt behov for et økt fokus på menneskelig kapital og at organisasjoner må tenke nytt og finne løsninger som er hensiktsmessige for framtiden. Dette var en økende bekymring blant forskere allerede fra 90-tallet, og forskerne identifiserte som resultat av endringene en begynnende mangel på kompetent arbeidskraft (Jackson og Schuler 1990).

Som svar på dette skiftet startet et skjerpet fokus på rekrutteringsforskning og hensiktsmessige rekrutteringsprosesser. I dag regnes rekruttering som den viktigste HR-funksjonen for å sikre organisasjoners overlevelse og suksess (Barney & Wright, 1998). (Taylor og Collins 2000) En tid preget av en "krig om talentene" (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

I media som i politikken (NOU 1997:25) har vi siden 90-tallet fått presentert viktigheten av innovere, og teknologisk nytenkning har fått mye spalteplass.¹²

Men det er ikke bare teknologibedrifter som har behov for ny kompetanse og økt rekruttering, og som møter en mer kompleks og mangfoldig søkermasse (Iversen 2015). Også kommunale aktører i arbeidsmarkedet møter utfordringer (Fafo-rapport 2016:04).

Barnehagene i Norge har også gjennomgått store endringer siden 90-tallet. Rammeplaner, ny lovgivning, barnehageutbygging og pedagog/bemanningsnorm har skapt nye krav til barnehageeierne og de ansatte i barnehagen. Formelle kompetansekrav, krav til personalets sammensetning, og i lys av oppgavens fokus, en ambisjon for økt andel menn som jobber i

¹²

<https://www.regjeringen.no/contentassets/a387b3242a8c4817b3efc8a3fde1f1e8/no/pdfa/nou199719970025000oddpdfa.pdf> (sett 14.02.2018)

<https://www.dagensperspektiv.no/2016/det-nye-arbeidslivet-krever-ny-kompetanse> (sett 14.05.2017)

barnehagene (Kompetanse for fremtidens barnehage, kunnskapsdepartementet 2017). En ambisjon som i lys av forskningen har skapt behov for å tenke nytt og ha fokus på rekruttering (Taylor og Collins 2000).

2.2 Hva menes med rekruttering?

Rekruttering som begrep benyttes gjerne på norsk for å beskrive det en organisasjon gjør for å knytte til seg nye ansatte. Rekrutteringsbegrepet beskriver ansettelsesprosessen fra organisasjonen identifiserer et behov for nye ansatte/nye oppgaver, til nye ansatte er innstilt og organisasjonen får fylt behovet.¹³

Rekrutteringsteori beskriver denne prosessen i sekvenser. Ployart (2006) ser tre faser som fellestrekk for de fleste rekrutteringsdefinisjonene; En organisasjons samlede arbeid med å identifisere, tiltrekke og påvirke kompetente søkeres ansettelsesvalg.

Men vektlegging og identifisering av prosessens stadier og rekkefølge varierer. I faglitteraturen kan rekrutteringsbegrepet i følge Arne Evers mfl. (2005) romme ulike deler av prosessen ut i fra hvilke perspektiver og resultater som er vektlagt.

Taylor og Collins (2000) definerer rekruttering på følgende måte:

”Recruitment includes the set of activities undertaken by the organization for the primary purpose of identifying a desirable group of applicants, attracting them into its employee ranks, and retaining them at least for the short term.” (s.306)

Her ser vi at rekruttering forstås som det som gjøres for identifisere de som dekker rekrutteringsbehovet og gjøre organisasjonen attraktiv for dem. Definisjonen inkluderer videre at rekrutteringsfunksjonen har et visst ansvar for oppgaven å beholde de som ansettes i organisasjonen, dog for en kort periode.

2.3 Strategisk rekruttering

Arne Evers mfl. (2005) vektlegger at det med tiden har blitt et større teoretisk fokus på en strategisk tilnærming til rekruttering. I lys av dette presenteres følgende definisjon:

¹³ <https://snl.no/rekruttering>

”Recruitment involves actions and activities taken by an organization in order to identify and attract individuals to the organization who have the capability to help the organization to reach its strategic objectives. In particular, such activities should generate a pool of desirable candidates; enhance their interest in and attraction to the organization as an employer; and increase the probability that they will accept job offer.” (s. 48)

Med denne definisjonen som i likhet med Taylor og Collins baserer seg på Barbers (1998) beskrivelse av rekrutteringsprosessen i 3 faser-(Generating applicants-Maintaining applicant status-Job choice) vektlegger Arne Evers mfl. (2005) at en rekrutteringsprosess bør baseres på strategiske valg som sikrer at prosessen ender med gitte/ønskede resultater og at den ut i fra disse valgene inneholder spesifikke aktiviteter og handlinger for å oppnå organisasjonens målsetninger. Prosessen bør tiltrekke seg/generere en attraktiv/passende søkermasse, gjøre aktuell jobb og arbeidsgiver attraktiv og øke sannsynligheten for at kandidatene til slutt takker ja til stillingen.

Definisjonen skjeler også rekruttering med seleksjon/utvelgelse og har i stor grad fokus på «Pre hire». I norsk sammenheng er også Fredriksen og Sørebo (2013) er særlig opptatt av pre hire og med utgangspunkt i Barney og Hesterly (2008), presenterer de en praktisk rettet modell basert på en strategisk planleggingslogikk. Modellen har seks faser:

1. bakgrunnen for bemanningsbehovet
2. oppgaver som skal løses
3. stillingsanalysen
4. stillingsbeskrivelsen
5. kompetanseprofilen
6. rekrutteringsprosessen

Modellen illustrerer at en strategisk tilnærming til rekruttering fordrer en bevisstgjøring rundt bakgrunn for bemanningsbehovet og hva som er ønsket resultat av rekrutteringsprosessen. Fredriksen og Sørebo (2013) antyder i sin artikkel at organisasjoner/bedrifter i større grad behøver en slik tilnærming, fra planlegging til avsluttende implementering, for å avdekke et mer nyansert bilde av behovet, stillingen, stillingsbeskrivelse, kompetanseprofil og en egnet rekrutteringsprosess. En strategisk planleggingslogikk vil kunne gi et tydeligere bilde og en bakgrunn for videre valg når selve rekrutteringsprosessen igangsettes; hvordan stillingen

annonseres, hvem står for rekrutteringen, hvem man kaller inn, og hvordan intervju og andre utvelgelsesmetoder gjennomføres.

Selv om rekrutteringsteori viser til at en mer strategisk og forskningsbasert tilnærming til rekruttering i økende grad er nødvendig i dagens arbeidsmarked, har undersøkelser på 2000-tallet vist at kunnskapen fra forskningen ikke tas i bruk (Rynes, Brown og Colbert 2002). Undersøkelsene viste også at kunnskapen rundt hva forskning har vist at fungerer, var relativt høy i de øvre delene av organisasjonen, mens nedover i organisasjonen hvor man finner lederne som faktisk står for ansettelser, var kunnskapen lavere og i større grad basert på antagelser og forestillinger.

2.4 Verdi av en strategisk tilnærming til rekruttering

I denne oppgavens sammenheng bidrar rekrutteringsteorien til å gi perspektiver på hvordan en barnehageeier kan, ved å sikre seg bedre forutsetninger, oppnå rekruteringsambisjonen ved hjelp av en strategisk tilnærming til rekrutteringsprosessene. Barnehageeier kan, ved en slik tilnærming, bli bevisst på hvilke metoder og som tiltrekker seg mannlige søkere, hva som skaper og sikrer et godt bilde av stillingen og organisasjonen det søkes til, samt hvilke mekanismer som sikrer at de mannlige søkerne ønsker en eventuell stilling. Men som forskningen viser, er det ikke nok at toppledelse tar utgangspunkt i hva teoretikerne presenterer; det er avgjørende at denne kunnskapen implementeres og praktiseres nedover i organisasjonen, slik at de som står for rekrutteringen i hverdagen er rustet til oppgaven.

2.5 Implementeringsteori

Ordet implementere kommer fra latin via engelsk og betyr opprinnelig gjennom engelsk fylle, gjøre ferdig¹⁴. På norsk brukes også begrepet iverksette.

2.6 Teoretisk perspektiv på Offentlig eierskap

¹⁴ <https://snl.no/implementere>

KAPITTEL 3

Metode og design

(Deler av dette kapittelet er basert på en omarbeidet tidligere presentert metodeoppgave)

3.1 Hvorfor kvalitativ metode?

For å studere barnehageeierens rekrutteringsarbeid i dybden, har jeg valgt å jobbe mot et kvalitativt opplegg. Dette fordi en kvalitativ tilnærming passer best for å få undersøkt og belyst problemstillingen i dybden. (Jacobsen 2015, kap. 4, s 64-65). Gjennom metodens åpne form kan jeg få et innblikk i hvordan ledere i en barnehageorganisasjon forstår rekrutteringsoppgaven, og hvilke valg de gjør valg for å øke rekrutteringen av menn til sine barnehager. Ved å benytte meg av individuelle og åpne intervjuer, har jeg kunnet nå frem til hva den enkelte tenker, og tilpasse spørsmål og timing, ut fra situasjonen og konteksten. Jacobsen (2015) beskriver det slik: ”Ansikt til ansikt intervjuet skiller seg fra de tre andre intervjuene. (telefon, chat,e-post)Intervjuet er fysisk nær hverandre. Dette åpner for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon...» (side 147)

Andersen (2013) viser også til hvordan faglitteraturen løfter intervjusituasjonen som en fruktbar mulighet for innsikt. Det avhenger av intervjuerens bevissthet og ”...gir tilgang til observasjoner, innsikt og vurderinger som ikke fanges opp i surveyer” (Andersen 2013, s 124).

Samtidig er Andersen (2013) klar på at intervjusituasjonen kan by på forstyrrelser og påvirkning, men faglitteraturen viser også til at en bevissthet hos forskeren rundt formens svakheter kan sikre mot dette.

3.4 Komparativ tilnærming

I planleggingsstadiet, før datainnsamlingen, gjorde jeg noen søk på nettet, og skummet noen av de tilgjengelige overordnede dokumentene for de to barnehageeierens virksomhet.

Gjennom dette arbeidet var det klart at det på et overordnet plan har vært definert et tydelig

ønske og mål om en markant økning av mannsandelen. Kanvas har vist til et pågående og vellykket arbeid, og siden 2004 en ambisjon om hele 30 % menn i sine barnehager¹⁵. Et ambisiøst mål med tanke på det nasjonale gjennomsnittet på 11,5 % i 2013 (NIFU rapport 2014-30). Bergen kommune på sin side viste til et påbegynt arbeid i kvalitetsmelding 2012 og en ambisjon likt det nasjonale målet på 20%¹⁶.

Med to barnehageeierne som utgangspunkt for studien, ville jeg kunne få to perspektiver på rekrutteringsarbeid. Ønsket har vært å ha hovedfokus på Bergen kommune som case, og gjøre bruk av perspektivene fra intervjuene hos Kanvas for å se hvordan ulik strategi og implementering kan gi effekter i rekrutteringsarbeidet. Ved å studere to barnehageeiere gir dette muligheten for et komparativ caseperspektiv hvor jeg får historier og tanker fra aktører som er gjenstand for et organisasjonelt handlingsrom preget av mulige ulikheter i strategiske valg i organisasjonen. Arild Blekesaune beskriver et komparativt design slik:

”Sammenligninger av to eller flere case i rom og tid – begrepet brukes vanligvis om tverrkulturelle undersøkelser der to eller flere land sammenlignes, men brukes også om sammenligninger mellom lokalsamfunn, organisasjoner, bedrifter ol.” (forelesningsnotat¹⁷)

Andersen (2013) refererer til teoretikeren Satori som hevder at *«hovedargumentet for komparative studier er at det gir bedre analytisk kontroll. Sammenligning av et case med et (eller flere) andre case kan nettopp klargjøre forutsetninger og gyldighetsbetingelser for sammenhenger.»* (s 92)

Utfordringen med et komparativt case kan være at det ikke lar seg overføre til andre sammenhenger. Men å gjøre bruk av data som knytter seg til Kanvas kan ses på som en sammenligning med ”beste praksis”¹⁸.

«Beste praksis» er definert som «en praksis eller en metode som beviselig fører til overlegne resultater» (Larsen 2000:19, i Røvik, 2009, s. 266).

¹⁵ <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/1kPL9B/vil-paalegge-seg-selv-30-menn> (sett 15.05.2017)

¹⁶ https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00154/_Kvalitetsmelding_o_154145a.pdf

¹⁷ <http://www.sv.ntnu.no/iss/Arild.Blekesaune/forelesning12.pdf> (sett 14.04.2018)

¹⁸ <https://www.difi.no/veiledning/tidstyver/finn-tidstyvene/tidstyver-virksomhetene/beste-praksis-og-benchmarking>

Å ha som utgangspunkt for en analyse at Kanvas forfekter en «beste praksis» er risikabelt. Dette fordi som kritikken av komparativ case er konteksten trolig ulik (privat stiftelse vs. kommunal eier). Samtidig kan Kanvas vise til oppnådde resultater og sammenligningen kan gi hensiktsmessige perspektiver på Bergen Kommune som case.

3.5 Dokumentanalyse

Selv om intervjuene gav et innblikk i rekrutteringsarbeidet i Bergen Kommune som mitt hovedcase, valgte jeg å også gjøre en analyse av overordnede styringsdokumenter og eksempler på politiske vedtak som lå til grunn for kommunens satsning. Dette for å kunne se informantenes svar i et større perspektiv. Min antakelse var at dette ville gi viktige perspektiver og at jeg mulig kunne identifisere tendenser på organisasjonsnivå. Tendenser som kunne sees i sammenheng med, og kaste lys på svar fra intervjuer med lederne.

3.6 Datagrunnlag, utvalg og gjennomføring

For å få et innblikk i hvordan rekrutteringsarbeidet ble gjennomført i hele organisasjonen, har jeg valgt å gjøre et utvalg hvor flere nivå av organisasjonen er representert. Gjennom å intervju øverste leder, to område/regionsledere og to styrere i hver organisasjon, ville jeg kunne få dekket det helhetlige rekrutteringsarbeidet. Det er disse lederne som er ansvarlige for ansettelser, så vel som for det faglige arbeidet og gjennomføring og implementering av styringssignaler på sitt nivå.

I forkant av intervjuene har jeg søkt om godkjenning av forskningsprosjekt og introduksjonsbrev hos NSD (vedlegg 1). I utgangspunktet hadde jeg tenkt at prosjektet ikke falt under kriteriene som gjør en søknad nødvendig. Likevel vurdert jeg at en søknad var nødvendig, da man ikke kan være sikker på at informantene ikke kom med personopplysninger og lignende. Etter at prosjektet ble godkjent (vedlegg 2), fortsatte jeg arbeidet med å finne mulige informanter.

Første kontakt med de to barnehageeierne ble gjort gjennom introduksjonsbrev (se vedlegg 3). Brevet ble sendt på mail til øverste leder i de to organisasjonene. I brevet er prosjektet beskrevet, og det viser til hvilke aktører i organisasjonen jeg søker å intervju. Jeg valgte å holde feltet åpent inn mot intervjuene, og brevet inneholdt ikke spørsmål eller definerende momenter, utover at prosjektet har fokus på rekruttering av menn og i noe grad

likestillingsarbeid generelt. På denne måten ville ikke respondentene primes før intervjuene (se vedlegg 3). Fra Bergen kommune fikk jeg en formell godkjenning av arbeidet og mulighet til å gjøre intervjuer med kommunens ansatte (vedlegg 4), mens fra Kanvas fikk jeg et mer uformelt ok fra stiftelsens ledelse.

3.7 Det endelige utvalget av informanter

Kanvas hadde et ønske om å organisere intervjuene og velge ut intervjuobjekter selv. Avtalen med Bergen Kommune derimot, var at jeg fritt har kunnet ta kontakt med de i organisasjonen jeg har ønsket å intervju.

Det har vært en utfordring at utvalget i de to organisasjonene skilte seg ved at Kanvas har valgt intervjuobjekter, mens Bergen Kommune har gitt meg full frihet. Kanvas har, hvis de ønsket, hatt muligheten til å gi et best mulig bilde av hvordan arbeidet med rekrutteringen har vært gjennomført ved å håndplukke informanter. Å ønske å sette seg selv i et positivt lys er i og for seg naturlig. Barnehagene i dag er i mange deler av landet preget av konkurranse, og godt omdømme kan være viktig for å tiltrekke seg foreldre. Samtidig har jeg vurdert at dette ikke vil utgjøre et stort problem da jeg har vært opptatt av hvordan økt rekruttering kan effektueres. Lokale ulikheter vil forekomme, men det er koblingen mellom overordnede planer og hvordan eierne har valgt å levendegjøre disse som er interessant. Utvalget i Kanvas oppfattes også for meg som noe hastig, og informantene har hatt kortere tid til å forberede seg enn informanter i Bergen Kommune, hvor de enkelte informantene var kjent med bestillingen en tid i forkant av intervjuet.

Et annet moment ved ulikhetene mellom de to eierne er at de er henholdsvis offentlig og privat stiftelse, kommunal (regional) og nasjonal aktør. Eierformen er ulik og hvordan organisasjonene er organisert skiller seg fra hverandre. Selv om tidligere undersøkelser ikke finner tendens til at eierform påvirker om barnehagene kan vise til iverksatte rekrutteringstiltak for å øke andelen menn (NIFU rapport 2014-30), er dette eksempler på perspektiver og utfordringer som jeg har valgt å ta med meg i arbeidet med utvalg og i det videre arbeidet med masteroppgaven.

Det har vært ønskelig å intervju aktører som jobber i sentrumsområder. Tidligere undersøkelser har vist at barnehagens størrelse kan spille inn på barnehagens arbeid med

rekruttering av menn, og videre at barnehager som allerede har en høyere andel menn viser til å ha tiltak for økt rekruttering (NIFU rapport 2014-30), Barnehagenes plassering kan også påvirke tilfanget av søkere. Jeg har derfor tatt hensyn til dette i mitt utvalg. På den måten kan svarene mulig være mer sammenlignbare.

Siden Kanvas selv har ønsket å legge til rette for intervjuene, avventet jeg å gjøre et ferdig utvalg for Bergen Kommune.

Etter å ha fått i stand avtale med Kanvas, sendte jeg i førsteomgang ut introduksjonsbrev til to områdeledere i sentrumsnære områder i Bergen Kommune og fikk raskt positivt svar. Deretter sendte jeg ut introduksjonsbrev til to styrere/enhetsledere i sentrumsbarnehager i Bergen kommune, og fikk positivt svar. Med grunnlag i at den andre respondenten ikke svarte på min henvendelse, sendte jeg derfor ut introduksjonsbrevet til en annen styrer som jeg mente var i samme kategori som den opprinnelige. Den nye styreren svarte omgående, og utvalget var klart. Utvalget var tilfeldig bortsett fra at barnehagene var av sammenlignbar størrelse som i Kanvas, var sentrumsnære og ledere var fra barnehager kjent for å ha tradisjon å ha flere mannlige ansatte. Andre utvalgskriterier kunne vært styrernes alder, kjønn og utdanning. Teoretiske perspektiver på hvordan en gjør utvalg av informanter er sammensatt. Enkelte teoretikere vektlegger mangfold, andre det velger ut informanter med særlig innsikt, engasjement og så videre knyttet til fenomenet som undersøkes.

Det endelige utvalget bestod av 4 menn og 5 kvinner i alderen 30-60 år. I utvalget har jeg som sagt ikke bevisst tenkt kjønn. Jeg har intervjuet ledere av begge kjønn i begge organisasjonene, men i Kanvas var det en klar overvekt av menn. Siden Kanvas stod for utvalget i sin organisasjon har jeg ikke kunnet påvirke kjønnsbalansen. I Bergen Kommune er det en klar overvekt av kvinner i lederposisjoner, og utvalget måtte dermed bli noe ulikt.

3.8 Intervjuene

Intervjuene er tatt opp på bånd og har alle en varighet på rundt en time. Intervjuene starter med en kort introduksjon av meg og forskningsprosjektet. Videre informerer jeg om det

formelle rundt intervjuet, bearbeidingen av de data jeg samler inn samt at kandidaten vil bli anonymisert.

Gjennom intervjuene har jeg benyttet en intervjuguide som består av overordnede spørsmål. På forhånd har jeg gått i litteraturen rundt casestudier for å legge til rette for en intervjuform som åpner for refleksjon hos intervjuobjektet, og som skal kunne gi meg frihet til å følge opp momenter som kan dukke opp underveis. Jeg har også tenkt en del på spørsmålsformen jeg burde gjøre bruk av - hvordan spørsmål burde stilles, og i hvilken rekkefølge.

Jeg har valgt å begynne intervjuene med spørsmål rundt ledernes eget ansvarsområde og hvilke prosesser de hadde deltatt i som kunne sees i sammenheng med arbeidet med rekruttering av menn til barnehagen.

Underveis dreide fokuset seg mot de mer overordnede perspektivene. Hva eier og ledelsen over ønsket, og hvilke beslutninger og føringer som var truffet som påvirket ledernes handlingsrom og muligheter for å jobbe mot økt rekruttering.

På slutten av intervjuet hadde spørsmålene mer åpen form, og fokuset dreide seg mot mer generelle betraktninger rundt rekruttering av menn til barnehagen.

3.9 Datamaterialets kvalitet

I hovedsak fungerte intervjuformen godt. Respondentene var positive og virket å ønske å belyse perspektivene oppgaven løftet på en god måte. Deres ærlighet og villighet til å innrømme mulige mangler og svakheter overasket meg. Som fersk forsker har det vært underlig å være i en slik posisjon overfor ledere med lang erfaring og stort ansvarsområde.

Intervjuene har, slik jeg oppfattet det, vært preget av en avslappet stemning. Respondentene har virket å sette pris på å snakke om jobben sin og å få bidra. Samtalene har vekslet mellom en formell form og en mer personlig og spøkefull tone.

Et intervju skilte seg fra de andre ved at respondenten tidlig i intervjuet ikke ville svare på enkelte av mine spørsmål. Jeg måtte da snu på spørsmålsrekken, men gjennom intervjuet

opplevde jeg at samtalen åpnet seg opp og jeg kunne gå tilbake til noen av de spørsmålene som hadde vært utfordrende.

Hvordan respondentene hadde forberedt seg til intervjuene var noe ulik. Respondentene fra Kanvas hadde sagt ja til å delta dagen før og hadde derfor ikke hatt tid til å forberede seg i særlig grad til intervjuet. I kommunen hadde respondentene mer tid til å forberede seg. Enkelte hadde ”spurt på kontoret”, og søkt råd og informasjon hos kollegaer. En respondent hadde spurt sine enhetsledere rundt temaet og refererte mest til deres utsagn og tilbakemelding gjennom intervjuet. Hvilken tilnærming respondentene hadde til mine spørsmål, har vært ulik, og skilt seg fra person til person. Jeg har likevel kunnet ane visse likhetstrekk ved de ulike gruppene som jeg kommer tilbake til i tolkningsdelen.

De øverste lederne har i stor grad snakket som representanter for organisasjonen, og sa seg villig i å ikke anonymiseres. I kraft av sin stilling var dette naturlig. Jeg har likevel valgt å ikke navngi de øverste lederne, dette fordi jeg ønsker at informantene presenteres formmessig så likt som mulig.

Gjennom intervjuprosessen begynte det å danne seg et bilde av at område/regionlederne grovt sett var en gruppe som i mindre grad hadde kunnskap og innsikt rundt de områdene og spørsmålene jeg søkte å studere. Det to barnehageeierne ansvarsfordeling viser seg ulik, og de har gitt uttrykk for at de i mindre grad har perspektiver å rekrutteringsarbeidet generelt. Jeg opplever at de i større grad så på seg selv som organisatorer, og at deres innblikk i de spesifikke og lokale oppgavene deres enheter stod for, var begrenset. Med oppgavens perspektiv kunne en alternativ respondentgruppe være aktører innen personal eller faglig/utdanningsavdeling. Samtidig er det denne gruppen som har hovedansvar for de ulike enhetene i sitt område. I Bergen kommune er ansvaret rettet mot både faglig og drift, og de står for ansettelser av enhetsledere. Dermed vurderer jeg likevel denne gruppen som en viktig aktør i sammenheng med rekrutteringsarbeidet.

En utfordring i utvalget er at jeg bare har snakket med en regionleder i Kanvas. At jeg bare intervjuet en regionleder er fordi jeg ikke selv organiserte intervjuene. I etterkant av intervjuet vurderte jeg at dette nivået i Kanvas er mindre viktig for min oppgave. Jeg fikk tilbud om å intervju flere, men konkluderte med at dette ikke ville være nødvendig for å belyse spørsmålene i oppgaven. Dette fører til at jeg ikke kan vise til spesifikke funn i intervjuet,

fordi dette kan identifisere respondenten. Jeg kommer likevel til å ta med kunnskap fra intervjuet fordi de kan belyse organisasjonsperspektivet.

Blant styrerne har jeg snakket med tre enhetsledere og en nestleder. Det var nestlederen som var tilgjengelig for intervju og jeg vurderer etter intervjuet at lederen på tross av å være på et lavere nivå kan inkluderes i enhetsledergruppen. Jeg opplevde at lederen i intervjuet var tydelig rundt hva informanten kunne svare på, og at informanten hadde arbeidsoppgaver og kunnskap som var overførbare til de andre lederne.

3.10 Inhabilitet, forforståelse, reliabilitet og validitet

En utfordring når det gjelder utvalg av informanter, er at jeg selv er en del av miljøet jeg undersøker. Det er avgjørende at jeg er bevisst min forforståelse, og gjøre mitt for å tolke mest mulig objektivt. Innen barnehagemiljøet er det underforståtte forståelser og diskurser. Vi er alle en del av en kultur og er farget av vår utdanning og vårt virke. Dette påvirker språket og vår tolkning. Samtidig vil denne forforståelsen gi et grunnlag for å kunne forstå og se muligheter for mening som kan klargjøres og tydelig verbaliseres gjennom videre spørsmål. Dette gir en forståelse som en utenforstående kanskje hadde oversett. Men faren for feiltolking, eller rettere sagt, å tolke inn mening som ikke samsvarer med det informanten ønsket å formidle, vil jo alltid være tilstede.

Andersen (2013) viser til at casestudiers dybdefokus og dermed mulighet for å oppnå høy grad av validitet, regnes som casestudiers styrke og er knyttet til kvalitet og troverdighet (indre validitet), samtidig er det en utfordring at representative, overførbare funn er vanskeligere å oppnå (Ytre validitet). ”*Reliabilitet etableres gjennom overbevisende dokumentasjon av fremgangsmåter, datagenerering og analyse*” (Andersen 2013, s. 14).

Et annet problem jeg møter, er å søke etter informanter i egen kommune. Gjennom yrkeskarrieren, ulike samlinger og gjennom verv og lignende, vil det være bekjentskap og koblinger som kunne gi utfordringer i arbeidet med masteroppgaven. Likevel vil denne problematikken bli en utfordring og jeg må være særlig bevisst på dette i mitt arbeid.

3.11 Praktisk gjennomføring av intervjuene

Kanvas inviterte meg til sine kontorer i Oslo. I utgangspunktet skulle jeg intervju administrativ leder og kanskje kunne jeg snakke medlemmer fra genusnettverket, men da jeg kom hadde lederen ordnet avtaler samme dag med en regionleder og to styrere. Dette var ikke noe jeg hadde forberedt meg på, men jeg valgte å utnytte muligheten jeg hadde fått.

Intervjuene ble gjennomført henholdsvis på et lukket møterom ved Kanvas` hovedkontor og på kontoret i en barnehage.

Med andre ord hadde intervjuene i Kanvas slik jeg ser det en mindre grad av anonymitet enn i kommunen fordi øverste leder visste hvem jeg snakket med, og var tilstede i bygget mens intervjuene foregikk.

Respondentene fra Bergen Kommune ble intervjuet på sitt eget kontor i visshet om at det i utgangspunktet bare var jeg som forsker som visste at intervjuet ble gjennomført. Jeg forstod det dog som at enkelte av kandidatene, dersom de fant det nødvendig, hadde søkt synspunkter fra kolleger på forhånd. Men de var alle i utgangspunktet helt anonyme. Dette kan ha påvirket respondentenes opplevelse av trygghet og anonymitet. Dette er noe jeg vil ta med meg til tolkningsdelen.

KAPITTEL 4

Bergen kommunes styringssystem

4.1 Innledning

Barnehageeiere kan ha ulike organiseringsformer på virksomhetene sine. Hvordan barnehagene driftes kan være påvirket av faktorer som eierform, barnehagefaglig eller religiøs forankring. Hvordan kommunen er organisert administrativt og hvordan barnehageeierfunksjonen driftes, barnehagefaglig og økonomisk er også faktorer som påvirker tjenestetilbudet .

For å danne et klarere bilde av hvordan Bergen kommune er organisert og hvordan organisasjonen jobber med ledelse av sine enheter og støttefunksjoner, vil det i dette kapittelet kort redegjøres for hvordan Bergen Kommunes styringssystem er organisert. Kapittelet vil også kort beskrive kommunens system for balansert målstyring. Videre vil kapittelet vise til hvordan kommunen sentralt ser sin overordnede HR-rolle og hvordan kommunen har uttrykt sentrale rekrutteringsmål.

Det er verdt å merke seg at kommunen er organisert i to hovedformer. Virksomheter som er et eget rettsobjekt og virksomheter som er en juridisk del av kommunen. Kommunale barnehager vist til i denne oppgaven er i denne sammenhengen en juridisk del av kommunen, og er styrt av retningslinjer og budsjett bestemt av bystyret. Derfor vil videre redegjørelse utelukkende fokus på virksomheter som er en juridisk del av kommunen.

4.2 Organisasjonsform

4.2.1 Bystyret

I 2000 innførte Bergen kommune parlamentarisme. Bakgrunnen for å innføre denne styringsformen var at dette skulle *sikre en mer handlekraftig politisk ledelse og styrke den politiske styringen av kommunen*. Man mente videre at omleggingen ville *føre til en mer effektiv beslutningstaking og iverksetting*. (Styringssystemet i Bergen kommune/ 2014, s. 9) *”Kommunens øverste styrende organ er Bystyret. Utover funksjon som valgmyndighet har bystyret ansvar for å vedta budsjett og økonomiplan, fastsette overordnede mål og utvikle langsiktige strategier og føre tilsyn og kontroll.”* (Styringssystemet i Bergen kommune/ 2014, s. 14)

Bystyres ansvarsområder er fordelt i ulike komiteer. (Grunnet oppgavens fokusområde vil ikke Bystyrets organisering og politiske/systemiske prosesser videre beskrives, men som referanse er det relevant at bystyrets Komite for barnehage, skole og idrett (tidligere Komite for oppvekst) har overordnet ansvar for barnehagefeltet.)

4.2.2 Byrådet

Byrådet er et folkevalgt organ utgått fra bystyret. Byrådsavdelingene rapporterer til bystyret og fremmer innstillinger til bystyret. Samtidig har byrådet fullmakter og frihet til å utøve skjønn knyttet til hvordan overordnet politikk implementeres.

”Byrådet som politisk organ avgir innstillinger til vedtak i andre politiske organer. Innstillingene kan være basert på fagfolkernes tilrådninger, eller representere alternative løsninger som er utredet. Fagetatens vurderinger skal følge saken frem til det blir tatt en endelig beslutning i byrådet eller bystyret.”

(Styringssystemet i Bergen kommune/ 2014, s. 43)

Byrådet er fordelt i ulike byrådsavdelinger. Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett har ansvaret for barnehageområdet i byrådet. Videre er byrådsavdelingene delt i seksjoner/avdelinger.

Fra 2004 innførte Byrådet en ny organisasjonsstruktur i Bergen kommune kalt *to-nivåmodellen*. Organisasjonsstrukturen skal gi ledere og medarbeidere faglig frihet og ansvar, og dermed et større handlingsrom knyttet til de enkelte enhetenes tjenesteproduksjon.

Kommunen beskriver det slik:

”Beslutningsmyndighet knyttet til kommunens tjenesteproduksjon skal legges ut i organisasjonen, basert på tydelige mandater og med tilhørende fullmakter slik at kommunens medarbeidere som møter brukeren er i stand til å levere en brukertilpasset tjeneste basert på de fullmakter tjenestestedet har.”

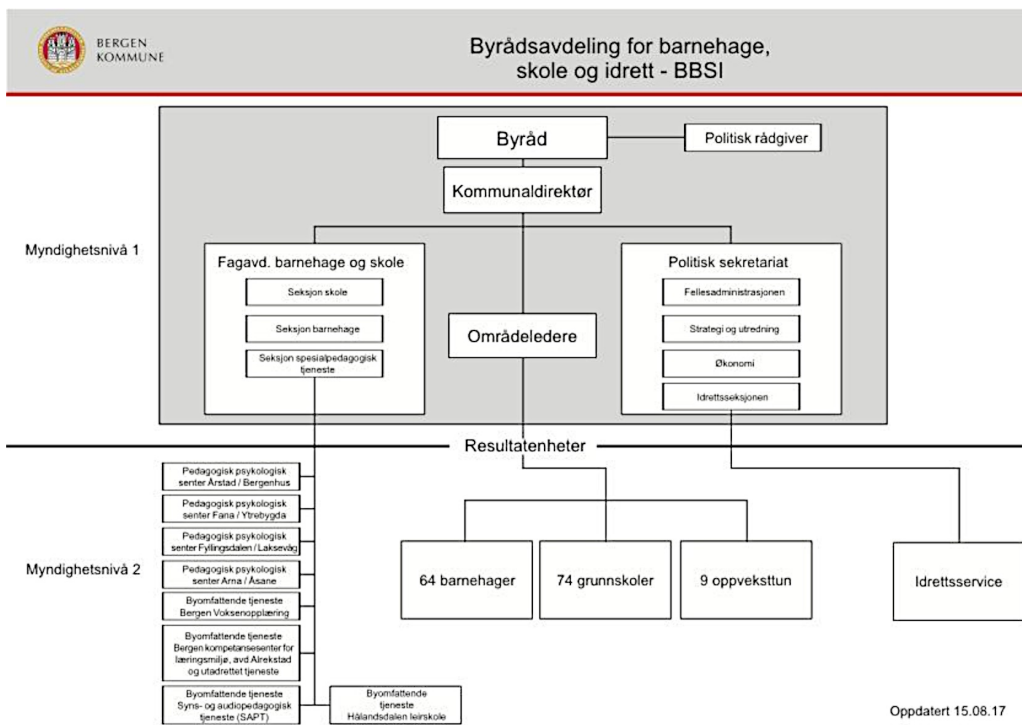
(Styringssystemet i Bergen kommune/ 2014, s. 41)

Utover å legge til rette for en flatere organisasjonsstruktur og å myndiggjøre medarbeidere, skal organisasjonsstrukturen tydeliggjøre myndighetsutførelsen på de to nivåene.

4.3 Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett

Organisasjonskart for Bergen Kommune- Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett. (Fra kommunens egne nettsider¹⁹)

¹⁹ <https://www.bergen.kommune.no/basic30/dldoclink.asp?docid=BKDOK-2012-00152> (sett 14.05.2018)



Ser man

på barnehagefeltet og Bergen Kommune som barnehageeier, er det Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett som er ansvarlige som utøvende myndighet, også som barnehageeier.

Etter *to-nivåmodellen* har Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett to myndighetsnivåer.

Myndighetsnivå 1:

- Politisk sekretariat: Politisk og administrativ ledelse; herunder byråden, politisk rådgiver, kommunaldirektør og Fellesadministrasjonen, Seksjon strategi og utredning, Økonomiseksjonen og Idrettsseksjonen.
- 8 områdeledere. Områdelederne er plassert i direkte linje under kommunaldirektøren og er nærmeste overordnede til enhetslederne i barnehage og skole.
- Fagavdeling barnehage og skole: Fagavdelingen har ansvar for utviklingsarbeid og forvaltning innenfor feltene barnehage og skole. Fagavdelingen har tre seksjoner: Seksjon barnehage, Seksjon skole og Seksjon for spesialpedagogiske tjenester.

Myndighetsnivå 2:

- Skoler
- Barnehager
- Oppveksttun - består av barnehage og skole
- Pedagogisk psykologiske sentre
- Byomfattende tjenester
- Idrettsservice

4.4 Sammendrag

Som vi har sett i beskrivelsen av *to-nivåmodellen*, har Bergen Kommune en strategi som skal bidra til mer fleksible og transparente systemer. Organiseringsformen søker også å myndiggjøre kommunens medarbeidere, og gir ledere fullmakt og handlingsrom for å utføre oppgaver og ledelse knyttet til sine oppgaver på den enkelte enhet. Ledere i organisasjonen kan, med ”*tydelige mandater og med tilhørende fullmakter*”²⁰ tilpasse drift og tilbud slik at det best tjener brukerne i kommunen.

4.5 Lederavtalen og Styringskortet

4.5.1 Lederavtalen

I 2005 innførte Bergen kommune lederavtalen. Lederavtalen er et årlig avtaledokument knyttet til utvikling og måloppnåelse inngått mellom resultatenhetsleder og områdeleder.

*”Lederavtalen presiserer samarbeidet mellom beslutningsnivåene i Bergen kommune. Avtalen beskriver felles verdier og mål, og avklarer rammevilkår. Lederavtalen skal stimulere til felles lederholdninger og god ledelse. Fokusområder er resultatenhets drift og resultat, og resultatenhetsleders ledelsesutøvelse.”*²¹

²⁰ https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00207/Styringssystemet_i__207694a.pdf

²¹ www3.bergen.kommune.no/.../bksak%5C2004%5CHAMU%5C2004113482-1.doc

Dokumentet skal klargjøre enhetslederens mål for perioden og hva som kreves fra sentral støttefunksjon for å oppnå disse. Avtalen skal «*motivere til godt fungerende lederskap og skal bidra til en helhetlig vurdering av lederen.*»²²

4.5.2 Balansert målstyring og Styringskortet

Gjennom b.sak 018/03 i 2003 fattet bystyret i Bergen vedtak om å innføre elementer av balansert målstyring(BMS). Byrådssak 1003/11²³ beskriver at byrådets intensjon bak vedtaket var "*å skape et bedre grunnlag for både tydeligere prioriteringer og sterkere styring og oppfølging av kommunens oppgaveløsning*".

Vedtaket beskriver videre at "*Kjernen i balansert målstyring er å omsette strategi til handling. Strategier må forankres i kommunens overordnede målsettinger slik disse kommer til uttrykk i kommunens styrendedokumenter. Viktige styrende dokumenter er årsbudsjett og økonomiplan samt andre dokumenter som f.eks oppgavemeldingen.*"

"Et viktig virkemiddel for bedre styring, er måling. En sentral erfaring fra dette området er imidlertid at en får hva en måler. Gode resultater er derfor avhengig av at en faktisk måler de riktige aktivitetene. God dokumentasjon av egen virksomhet i form av måling, gir et godt beslutningsgrunnlag. Men den avgjørende forutsetningen for et godt resultat, er at en kombinerer måling med en systematisk styring."

Med bakgrunn i BMS gikk kommunen til anskaffelse av datasystemet Corporater.

Bystyresaken beskriver at anskaffelsen er foretatt "*for både å holde orden på de data som skal følges opp, og for å fremstille disse data på en strukturert måte til beslutningstaker*".

I Corporater utarbeides med tiden "Styringskortet. For kommunale ledere vil Styringskortet bli et avgjørende styringsverktøy kommunen benytter for rapportering/målstyring, og som formidling av sentrale data og føringer/lovverk.

²² www3.bergen.kommune.no/.../bksak%5C2004%5CHAMU%5C2004113482-1.doc

²³ http://www3.bergen.kommune.no/BKSAK_filer/bksak%5C2011%5CBR2%5C2010186914-2903450.PDF

4.6 Bergen Kommunes HR-strategi

Bergen Kommunes HR-strategi ble vedtatt januar 2010 og rullert 2012²⁴. I rulleringsvedtaket fra 2012 beskrives behovet for å møte fremtidens utfordringer og oppgaver og definerte 3 fokusområder: *”Rekruttere og beholde- ledelse- omdømme.”*

I sammenheng med Bergen kommunes HR-strategi ble HR-oppgaven presentert på følgende måte (videre sitater knyttet til Hr-strategien er hentet fra denne presentasjonen²⁵):

”HR handler om å skape gode tjenester og gode arbeidsplasser med utgangspunkt i kommunens menneskelige og organisatoriske ressurser.”

HR-strategien definerer at ansvaret knyttet til å møte ambisjonen kan deles mellom HR-seksjonens konsernansvar og funksjonsansvar.

HR-seksjonens konsernansvar beskrives slik:

- *Utarbeide politikk, strategier, maler, verktøy, system, retningslinjer (jf. HR-nett)*
- *Tolke og veilede ihht ovenstående*
- *Gjennomføre lederutviklingstiltak og kompetanseutviklingstiltak for «alle»*

Funksjonsnivået som i praksis utøves av lederne i kommunen, beskrives slik:

- *Utøver HR-politikken i praksis, blant annet*
 - *Sørge for at medarbeiderne blir sett og verdsatt*
 - *Skape trygge og inkluderende arbeidsmiljø*
 - *Legge til rette for kompetanseutvikling*
 - *Etablere arena for etisk refleksjon*
 - *Se til at formaliteter er ivaretatt*

²⁴ http://www3.bergen.kommune.no/BKSAK_filer/bksak/2012/BEBY/2011173805-3341560.pdf

²⁵ https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00125/Bergen_kommunes_HR-_125177a.pdf

Lederne utøver funksjonsnivået og bistås i arbeidet av rådgiverne og områdelederne. HR-funksjonen følges videre i lederoppfølging og lederavtalen som beskrives i senere kapitler knyttet til oppfølging av rekrutteringsoppdraget.

4.6 Styringsdokumenter

4.6.1 Fremtidens arbeidsplass

I kjølvannet av Bergen Kommunes HR-strategi ble presenterte Bergen Kommune i 2013 *Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold for Bergen kommune som arbeidsgiver 2013- 2016.*

Handlingsplanen viser til kommunens mål og visjoner som arbeidsgiver og premissleverandør for ”*fremtidens arbeidsplass*”. Målet for handlingsplanen er ”*at kommunens arbeidssteder skal kjennetegnes av like muligheter og en inkluderende og ikke-diskriminerende praksis uavhengig av kjønn, etnisitet, funksjonsnivå og seksuell orientering.*” Handlingsplanen stadfester at ”*Arbeidskulturen skal preges av respekt for ulikhet. Dette skal gjelde både ved rekruttering, medarbeiderutvikling og i arbeidsmiljøet på den enkelte arbeidsplass.*” (Fremtidens arbeidsplass s. 3)

Handlingsplanen retter seg mot ulike ”grupper”, eller det den kaller *diskrimineringsgrunnlag*. Eksempler på diskrimineringsgrunnlag er kjønn, etnisitet mv, nedsatt funksjonsevne og seksuell orientering.

I handlingsplanen presenteres to mål som er felles for de ulike diskrimineringsgrunnlagene:

- 1. Byrådsavdelinger, kommunale foretak og bystyrets administrative organer skal aktivt fremme likestilling og mangfold på sine arbeidsplasser.*
 - 2. Ledere i Bergen kommune skal gjøre kommunens mangfoldspolitikkk kjent for sine ansatte.*
- (Fremtidens arbeidsplass s.10)

Videre presenterer handlingsplanen det den kaller fem hovedpilarer knyttet til fremtidsrettet mangfoldsarbeid i Bergen kommune:

1. Rapportering av styringsdata

2. Rekrutteringsprosessen
 3. Leder- og medarbeiderutvikling
 4. HMS-arbeid
 5. Partssamarbeid
- (Fremtidens arbeidsplass s.10)

4.6.2 Oppsummering av Fremtidens arbeidsplass i lys av rekrutteringsoppdraget

I denne oppgaven vil punkt 2 ”*Rekrutteringsprosessen*” være spesielt relevant. I tillegg vil punkt 3 ”*Leder- og medarbeiderutvikling*” være viktig fordi dette dreier seg om hvordan det jobbes med å fremme bevissthet og kunnskap i organisasjonen. Punkt 1 ”*Rapportering av styringsdata*” vil være viktig fordi dataene legger grunnlaget for fremtidige bestemmelser og kunnskapen i konsernet rundt dette arbeidet. Spesielt fordi Bergen Kommune gjør bruk av *balansert målstyring*.

4.7 Bergen kommunes system for kvalitetsutvikling i barnehagene

4.7.1 Kvalitetsutviklingsplan 2013-2016

Høsten 2012 presenterte Bergen Kommune ”*Kvalitetsmelding for barnehagene i Bergen 2011/2012*”. Kvalitetsmeldingene er en del av det kommunen beskriver som et *Helhetlig system for kvalitetsutvikling*.

Kommunens kvalitetsmeldinger er utformet av bla. Fagavdeling for barnehage og skole, og planleggere i byrådsavdelingen. Kvalitetsmeldingene gir årlige beskrivelser av tilstanden og utfordringene i barnehagene i Bergen på områder som:

”*Barnehageutbygging, fysisk miljø, tilsyn, barnehagen som læringsarena og barnehagens ansatte.*” (Kvalitetsmelding for barnehagene i Bergen 2011/2012, s. 8)

Meldingen dokumenterer bergensbarnehagenes kvalitet, samtidig som at den er utformet for å presentere barnehagenes arbeid opp mot bystyret og videre politiske beslutninger. I kvalitetsmeldingen beskriver dens funksjon slik:

”*Kvalitetsmeldingen presenterer ulike sider ved kvaliteten i barnehagene i Bergen, og legger grunnlaget for debatt i bystyret i Bergen om barnehagesektoren.*” og videre at:

Kvalitetsmeldingen er et dokumentasjonsarbeid som skal gi informasjon om tilstanden for barnehagene i Bergen, og er et viktig ledd i kvalitetsutviklingsarbeidet for barnehagene.”
(Ibid. s.8)

På samme tid ble kvalitetsutviklingsplan for barnehagene i Bergen 2013 – 2016 ”sammen for kvalitet” – barnehage lagt frem.

Kvalitetsutviklingsplanens virkemåte beskrives slik: ”Kvalitetsutviklingsplan for barnehagene i Bergen 2013 - 2016 bygger på sentrale føringer, nyere forskning, og på kommunale vedtak. Dette dokumentet gir overordnede føringer for hva Bergen kommune vil skal være retningsgivende og forpliktende for alle barnehagene i Bergen de neste fire årene. Satsingsområdene er stabile i perioden. Tiltak for å nå målene vil bli varslet i byrådets forslag til budsjett og konkretisert i årlige aktivitetsplaner for sektoren. Det vil bli rapportert på planens områder og tiltak gjennom årlige kvalitetsmeldinger for barnehagene i Bergen.” (“Sammen for kvalitet” – barnehage, s. 9)



(Modellen er hentet fra kvalitetsutviklingsplan for barnehagene i Bergen 2013 – 2016)

I utviklingsplanen beskriver byråd Harald V. Hove planens rolle på følgende måte:

”Kvalitetsutviklingsplanen for barnehagen ”Sammen for kvalitet” er vårt svar på hvordan

fremtidens barnehager ser ut, og dermed hvilken hverdag våre ansatte og våre 15 000 barnehagebarn i Bergen vil oppleve de neste fire år.” (Kvalitetsutviklingsplanen for barnehagen ”Sammen for kvalitet”” s.2)

4.7.2 Kvalitetsoppfølging i Bergen Kommune 2011-2016 i lys av rekrutteringsoppdraget

Som vi har sett i presentasjonen av Bergen Kommunes system for kvalitetsoppfølging, definerer kvalitetsutviklingsplanen kommunens oppdrag med kvalitetsoppfølging, og den inngår i et helhetlig system for BMS. Årlig beskriver aktivitetsplanene videre det som er planlagt av kvalitetsutviklende tiltak og kvalitetsmeldingene redegjør for det som gjennomført/iverksatt.

I dette kapitlet presenteres hvilke konkrete henvisninger til kommunens likestillingsarbeid og ambisjon om 20% menn i barnehagene man finner i disse dokumentene.

4.7.3 Kvalitetsmelding for barnehagene i Bergen 2011/2012

Kvalitetsmelding 2011/12 var den siste meldingen som rapporterte på satsningsområder fra «Tid for kvalitet i barnehagen» (B-sak 166/10). Selv om mitt hovedfokus for oppgaven vil være perioden 2013-16 er meldingen interessant fordi den presenterer forslag til tiltak for rekruttering av menn til barnehagene som danner grunnlaget for neste kvalitetsutviklingsperiode. Meldingen ble også behandlet i bystyret i sammenheng med kommende kvalitetsutviklingsplan.

Meldingen viser til «Alle teller mer» (2009) og at bergensbarnehagene ikke jobber nok med å få likestillingsperspektivet inn i barnehagens arbeid og hverdag. Barnehagen skal gi jenter og gutter like muligheter, og det trengs flere mannlige rollemodeller i barnehagene.

Det vises også til studien ”Hva forstår personalet i bergensbarnehagene med likestilling? - en studie av barnehager i Bergen 2010-2011” som ble gjennomført i 2010. Resultatene fra undersøkelsen viste at det skortet på kunnskap og bevissthet rundt likestillingsspørsmålet i bergensbarnehagene. 91% av de ansatte som ble spurt mente dette var et viktig tema. Likevel hadde likestilling liten prioritet. Studien viste også til en manglende innsikt i styringsdokumenter som omhandlet rekruttering av menn. Styrene vurderte at det var mannlige ansattes kvalifikasjon som var viktig, ikke å øke prosentandelen mannlige ansatte. (Menn i barnehagen - likestillingsarbeid i barnehagen. Kvalitetsmelding for barnehagene i Bergen • 2011/2012 s. 56)

På grunnlag av dette har Bergen kommune opprettet en M.I.B gruppe i perioden 2011-2012. Videre viser meldingen til den kommende kvalitetsutviklingsplanen. Meldingen beskriver at ”målet for tiltaket er å øke andelen menn i barnehagen, men ikke minst også å beholde menn i eksisterende stillinger.” (Kvalitetsmelding for barnehagene i Bergen • 2011/2012 ,s. 57)

I kjølvannet av behandlingen av *Kvalitetsmelding 2011-12* presenterte Byråd Harald V. Hove følgende tiltak fra byrådet som vurderes i sammenheng med kvalitetsmelding og kommende kvalitetsutviklingsplan:

- *Ansettelse av en permanent 20 % MiB -koordinator*
- *Etablere intensjonsavtale med Høgskolen i Bergen og eventuelt NLA Lærerhøgskolen*
- *«Rekruttering av menn» som et punkt ledersamtalen*
- *Tilby gutter/elever i ungdomsskolen sommerjobb*
- *Yrkesveiledning i skolen*
- *Ressursbarnehager i hver bydel*
- *Obligatorisk intervju av alle mannlige søkere*
- *Moderat kvotering av menn til styrerstillinger*

(Kvalitetsmelding og kvalitetsutviklingsplan for barnehagene i Bergen. v. Harald Victor Hove. Økt innsats for å få flere menn i barnehagene²⁶)

I sammenheng med kvalitetsmeldingen ble byråden intervjuet i Bergens Tidende, under overskriften: ”*Skal kvotere menn inn i barnehagene*” og med ingressen ”*Men det er ikke likestilling barnehagebyråd Harald Victor Hove (H) er opptatt av.*” I artikkelen²⁷ publisert i Bergens Tidende 25.okt. 2012 utaler han at: ”*Det handler om kvalitet. Skal vi ha barnehager av høy kvalitet, må barna møte både kompetente menn og kvinner. Barnehager hvor barn kun møter kvinner, eller om det hadde vært kun menn, leverer ikke fullgod kvalitet. Derfor må vi gjøre noe med dette*”

Videre viser han til tiltakene som foreslås i Kvalitetsutviklingsplanen..

²⁶ https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00154/_Kvalitetsmelding_o_154145a.pdf (Sett 06.04.18)

²⁷ <https://www.bt.no/nyheter/lokalt/i/R6ErW/Skal-kvotere-menn-inn-i-barnehagene> (Sett 06.04.18)

Hove utaler også i artikkelen at han mener at kvotering blir et viktig virkemiddel for å få opp andelen menn. Han foreslår moderat kvotering av menn i styrerstillinger og uttaler at ”Det er et krast virkemiddel til å være et borgerlig byråd, men det må til”

Han begrunner moderat kvotering av menn til styrerstillinger med at ”det er en høyere andel menn i styrerstillinger enn generelt i barnehager, sånn sett kan du si vi har kommet langt nok med styrenivå. Men det å ha mannlige styrere har noe å si for hvem som ansettes. Skal du få gjort noe med den ordentlige utfordringen, som er å ansette menn som har direkte med barna å gjøre, må det også gjøres noe med styrenivået”

Artikkelen viser til at Hove ”tror moderat kvotering til styrerstillinger, vil avle flere mannlige ansatte.” I tillegg blir det obligatorisk innkalling av alle kvalifiserte mannlige søkere til barnehagestillinger i Bergen.” Hove sier også at ”å bli kalt inn til intervju gir en vesentlig større sannsynlighet for at du blir vurdert til stillingen.”

Tiltakene presentert i kvalitetsmeldingen og avisartikkelen ble senere justert i et rundskriv til resultatene fra BBS:

- *Alle mannlige søkere til ledige stillinger skal innkalles til intervju, forutsatt at de tilfredsstillende barnehagelovens kompetansekrav, og eventuelle andre kompetansekrav som er spesifikt nevnt i utlysningsteksten.*
- *Ved tilsetning i stillinger der arbeidsoppgavene i vesentlig grad innebærer kontakt med barnehagebarna, hvilket betyr stillinger i spennet fra pedagogisk leder til barnehageassistent, skal det praktiseres moderat kvotering av menn. Det må opplyses om dette i utlysningsteksten.*
- *Aktiv rekruttering av menn vil fra 2014 bli etterspurt i oppfølgingen av styrerne og gjennom de årlige lederavtalene.*

At alle kvalifiserte mannlige søkere skal innkalles til intervju, gir dem ikke fortrinn til å bli tilsatt – bare til å bli vurdert. Derimot innebærer moderat kvotering av menn et fortrinn for å bli tilsatt. Bruk av moderat kvotering av menn er hjemlet i Forskrift om særbehandling av menn, som i sin tur er hjemlet i Lov om likestilling. Moderat kvotering av menn innebærer at den best kvalifiserte mannlige søkeren skal tilsettes dersom han enten er den best kvalifiserte av alle søkerne, eller tilnærmet like godt kvalifisert som beste kvinnelige søker.

For stillinger med lovbestemte kvalifikasjonskrav hjemlet i barnehageloven, må disse i alle fall må være oppfylt. Vurderingen av hvem som er best kvalifisert og egnet, skal gjøres på vanlig måte med dokumentgjennomgang, intervju og referanseinnhenting.²⁸

4.7.4 Menn i barnehagen og likestillingsarbeid i Kvalitetsutviklingsplan 2013-2016

I selve kvalitetsutviklingsplanen utgjør menn i barnehagen og likestilling et eget avsnitt. Planen viser til at barnehagen må ”gjenspeile samfunnet” og at barn trenger å ha både mannlige og kvinnelige voksenmodeller. Planen sier videre at: ”Underskuddet på mannlige rollemodeller i barnehagen, gjør det nødvendig å intensivere arbeidet med å rekruttere og beholde menn i barnehagen.”

(Kvalitetsutviklingsplan for barnehagene i Bergen 2013 – 2016 ”sammen for kvalitet” – barnehage, 3.1 barn i dagens barnehage s. 10)

Det vises også til nødvendigheten av en intensivering av rekruttering av menn til barnehagen i forbindelse med barnehagenes arbeid med pedagogisk relasjonskompetanse.

”Barnehagen skal oppdra barn til å møte og skape et likestilt samfunn, og barnehagen skal bygge sin virksomhet på prinsippet om likestilling mellom kjønnene. Barnehagene har et underskudd på mannlige arbeidskraft, og den nasjonale målsettingen er å oppnå en andel menn på 20 %. Med bakgrunn i dette blir det viktig å arbeide for å beholde og rekruttere menn til barnehagen.” For å arbeide mot målet må personalet ”bygge sin virksomhet på prinsippet om likestilling mellom kjønnene, og aktivt arbeide for å rekruttere og beholde menn i barnehagen” (Kvalitetsutviklingsplan for barnehagene i Bergen 2013 – 2016 ”sammen for kvalitet” – barnehage, 4.3 pedagogisk relasjonskompetanse s. 15)

Rekruttering av menn kommer også inn som et eget punkt under *Tiltak for å videreutvikle lederskap*. Menn er i kraft av sitt kjønn et viktig bidrag til barnehagens kvalitet. Det begrunnes slik: ”Menns kvalifikasjoner er betydningsfulle i arbeidet med barnehagens kvalitet. Menn og kvinner tenker forskjellig og fremstår ulikt. Begge kjønn er like viktige for å skape en god barnehage for både gutter og jenter. Det er menns ulike egenskaper, interesser

²⁸ https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00205/_ke_andelen_mannlig_205779a.pdf

og erfaringer som legges til grunn for tiltaket om økt rekruttering av menn til barnehagene.”
(Kvalitetsutviklingsplan for barnehagene i Bergen 2013 – 2016 ”sammen for kvalitet” – barnehage, 5.3.3 Tiltak for å videreutvikle lederskap s. 21)

Her vises det også til kvotering som tiltak. ”*Bergen kommune ønsker å benytte Forskrift om særbehandling av menn §§ 2 og 4 i arbeidet med å øke andelen menn i barnehagen.”*

4.7.5 Aktivitetsplaner 2013-2016

I aktivitetsplanene i perioden 2013-2016 er Likestilling og Menn i barnehage er eget punkt under overskriften ”virkemiddel”. Aktivitetsplan vår 2013 viser til at det vil ansettes en ”*MIB – koordinator (Menn i barnehage) og deretter vil barnehagene bli invitert med på tiltak og ordninger som fremmer rekruttering av menn til barnehagene*”. Det vil også avholdes en likestillingskonferanse med tittelen «Gutter og jenter i ulike rom». (Aktivitetsplan Våren 2013. Revidert utgave 20.august 2013. Bergen Kommune. BBS, Seksjon barnehage. S. 5)

Aktivitetsplan vår 2014 viser til at det er ansatt en MIB – koordinator og at tiltak og ordninger som fremmer rekruttering av menn vil bli presentert. Bergen Kommune har også i samarbeid med Kommuneprogrammet – Likestilte kommuner startet prosjektet «Likestilling – arbeid med holdninger, verdier og relasjoner i barnehagen» og avholdt en «Likestilling» Kick-off . Tre kommunale barnehager deltar i prosjektet. I aktivitetsplanen inviteres også barnehager til å delta i prosjektet ”lekeressursen” (Aktivitetsplan Våren 2014. Bergen Kommune. BBS, Seksjon barnehage. S 7)

I Aktivitetsplan vår 2015 er rekrutteringsbegrepet ikke nevnt, men det vises til likestilling i et barneperspektiv og at kommunen skal sette i gang et samarbeid med Høgskolen i Bergen knyttet til MiB. (Aktivitetsplan *med ulike kompetansehevende tiltak*. Våren 2015. Bergen Kommune. BBS, Seksjon barnehage. S 7)

Rekrutteringsperspektivet er tilbake i aktivitetsplan 2016 hvor det vises til prosjektet lekeressursen. Prosjektet beskrives slik:

”For å rekruttere flere menn til barnehagesektoren gjennomføres prosjektet «Lekeressursen» for fjerde år på rad. Formålet med dette prosjektet er å vise ungdomsskolegutter at barnehagen kan være en attraktiv arbeidsplass og en mulig framtidig utdanningsvei.

Barnehagen skal i samarbeid med en ungdomsskole tilby jobb utenom skoletid til gutter i ungdomsskolen som «lekeressurs» for barnehagen. Tildelte prosjektmidler benyttes til å lønne guttene.» (Aktivitetsplan med ulike kompetansehevende tiltak. Våren 2016. Bergen Kommune. BBS, Seksjon barnehage. S 5)

4.8 Budsjett og økonomiplaner

I forslag til Budsjett 2013/Økonomiplan 2013-2016 henvises det til "Likestilling 2014".

Budsjett/økonomiplan viser til nasjonale mål om økt rekruttering av menn til barnehagene, og nasjonal ambisjon om 20 % andel menn.

"Det foreligger ny handlingsplan for likestilling mellom kjønnene fra regjeringen, «Likestilling 2014». Den har som mål om å øke andelen menn i barnehagen til 20 prosent. I Bergen utgjør antall menn til basisvirksomhet i barnehagene 11,9 %. Det er 1,2 % over gjennomsnittet for de ti største byene i Norge, som er 10,7 %."

(forslag til budsjett 2013 / økonomiplan 2013-2016 del 2 - kap. 2 - byrådsavdeling for barnehage og skole. s. 84)

Under tiltak i sammenheng med likestilling i budsjett 2013/Økonomiplan 2013-2016, presenteres følgende virkemidler:

Virkemidler i 2013:

- *Videreføre nettverkssamlinger med «Menn i barnehage» (MIB)*
- *Kursdag om likestilling i barnehagen for barnehageansatte*
(Ibid. s. 84)

I Budsjett 2014/Økonomiplan 2014-2017 presenteres nye tiltak for å fremme likestilling.

Tiltak for å øke andelen menn i barnehagene kan bidra positivt til arbeidet med barnehagens pedagogiske relasjonskompetanse som er et av de overordnede satsingsområdene.

- *Pilotprosjekt i kommunale barnehager for å rekruttere og beholde menn i barnehagene ved å velge ut ressursbarnehager i hver bydel som har spesielt fokus på menn*
- *Prosjektarbeid i kommunale barnehager for å sette fokus på likestillingsarbeidet i barnehagene*
- *Kursdag om likestilling i barnehagen for barnehageansatte i hele barnehagesektoren*

(forslag til budsjett 2014 / Økonomiplan 2014-2017 Kapittel 3 – kommunens tjenestetilbud. S. 79)

I Budsjett 2015/Økonomiplan 2015-2018 presenteres nye tiltak for å fremme likestilling. Vi ser her at teksten reflekterer at det er inngått en samarbeidsavtale mellom kommune og private barnehager og at private barnehager er inkludert.

”Barn trenger både kvinnelige og mannlige rollemodeller i sine relasjoner og i sin utvikling. Det arbeides videre for å øke andelen menn i barnehagene, gjennom bl.a. moderat kvotering til alle stillingene i kommunale barnehager. Det arbeides også med å etablere ressursbarnehager, både private og kommunale, i fire bydeler med tanke på særskilt kompetanse og erfaring til å rekruttere og beholde menn i sektoren.”

(Forslag til budsjett 2015 / Økonomiplan 2015-2018 Kapittel 3 – kommunens tjenestetilbud. S. 95)

I Budsjett 2015/Økonomiplan 2015-2018 presenteres også prosjektet «Ungdomsskolegutter som lekeressurs».

”Prosjektets målsetning er både kort- og langsiktig; å gi gutter en positiv opplevelse av det å jobbe i barnehage, samt å rekruttere menn og styrke likestilling i barnehagen.”

(Forslag til budsjett 2015 / Økonomiplan 2015-2018 Kapittel 3 – kommunens tjenestetilbud. S. 95)

4.9 Bergen Kommunes HR-strategi

Bergen Kommunes HR-strategi ble vedtatt januar 2010 og rullert 2012. I rulleringsvedtaket fra 2012 beskrives behovet for å møte fremtidens utfordringer og oppgaver og definerte 3 fokusområder: *”Rekruttere og beholde- ledelse- omdømme.”*

Videre vedtok bystyret at Bergen kommunes grunnleggende verdier er *”Kompetent Åpen Pålitelig Samfunnsengasjert”*²⁹.

²⁹ http://www3.bergen.kommune.no/BKSAK_filer/bksak/2012/BEBY/2011173805-3341560.pdf Sett 20.07.2018)

I sammenheng med Bergen kommunes HR-strategi ble HR-oppgaven presentert på følgende måte:

”HR handler om å skape gode tjenester og gode arbeidsplasser med utgangspunkt i kommunens menneskelige og organisatoriske ressurser.”

HR-strategien definerer at ansvaret knyttet til å møte ambisjonen kan deles mellom HR-seksjonens konsernansvar og funksjonsansvar.

HR-seksjonens konsernansvar beskrives slik:³⁰

- *Utarbeide politikk, strategier, maler, verktøy, system, retningslinjer (jf. HR-nett)*
- *Tolke og veilede ihht ovenstående*
- *Gjennomføre lederutviklingstiltak og kompetanseutviklingstiltak for «alle»*

Funksjonsnivået som i praksis utøves av lederne i kommunen, beskrives slik:³¹

- *Utøver HR-politikken i praksis, blant annet*
 - *Sørge for at medarbeiderne blir sett og verdsatt*
 - *Skape trygge og inkluderende arbeidsmiljø*
 - *Legge til rette for kompetanseutvikling*
 - *Etablere arena for etisk refleksjon*
 - *Se til at formaliteter er ivaretatt*

³⁰ (https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00125/Bergen_kommunes_HR-_125177a.pdf) (Sett 20.07.2018)

³¹ (https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00125/Bergen_kommunes_HR-_125177a.pdf) (Sett 20.07.2018)

Lederne utøver funksjonsnivået og bistår i arbeidet av rådgiverne og områdelederne. HR-funksjonen følges videre i lederoppfølging og lederavtalen som beskrives i senere kapitler knyttet til oppfølging av rekrutteringsoppdraget.

4.10 Fremtidens arbeidsplass

I kjølvannet av Bergen Kommunes HR-strategi ble presenterte Bergen Kommune i 2013 *Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold for Bergen kommune som arbeidsgiver 2013- 2016.*

Handlingsplanen viser til kommunens mål og visjoner som arbeidsgiver og premissleverandør for ”*fremtidens arbeidsplass*”. Målet for handlingsplanen er ”*at kommunens arbeidssteder skal kjennetegnes av like muligheter og en inkluderende og ikke-diskriminerende praksis uavhengig av kjønn, etnisitet, funksjonsnivå og seksuell orientering.*” Handlingsplanen stadfester at ”*Arbeidskulturen skal preges av respekt for ulikhet. Dette skal gjelde både ved rekruttering, medarbeiderutvikling og i arbeidsmiljøet på den enkelte arbeidsplass.*” (Fremtidens arbeidsplass s. 3)

Arbeid med likestilling, inkludering og mangfold er et komplekst tema. Det er mange grupper som faller inn under er slikt arbeid. Også menn i barnehagen. Etter en overordnet presentasjon av handlingsplanen vil det videre presenteres utdrag fra planen som knytter seg til arbeidet for en økt andel menn i barnehagen og hvordan handlingsplanen uttrykker mål og tiltak knyttet til dette arbeidet.

Handlingsplanen retter seg mot ulike ”grupper” eller det den kaller *diskrimineringsgrunnlag*. Eksempler på diskrimineringsgrunnlag er kjønn, etnisitet mv, nedsatt funksjonsevne og seksuell orientering.

I handlingsplanen presenteres to mål som er felles for de ulike diskrimineringsgrunnlagene:

- 1. Byrådsavdelinger, kommunale foretak og bystyrets administrative organer skal aktivt fremme likestilling og mangfold på sine arbeidsplasser.*
- 2. Ledere i Bergen kommune skal gjøre kommunens mangfoldspolitikkk kjent for sine ansatte.*

Videre presenterer handlingsplanen det den kaller fem hovedpilarer knyttet til fremtidsrettet mangfoldsarbeid i Bergen kommune:

1. Rapportering av styringsdata
2. Rekrutteringsprosessen
3. Leder- og medarbeiderutvikling
4. HMS-arbeid
5. Partssamarbeid

(Fremtidens arbeidsplass s. 10)

I denne oppgaven vil punkt 2 *”Rekrutteringsprosessen”* være spesielt relevant. I tillegg vil punkt 3 *”Leder- og medarbeiderutvikling”* være viktig fordi dette dreier seg om hvordan det jobbes med å fremme bevissthet og kunnskap i organisasjonen. Punkt 1 *”Rapportering av styringsdata”* vil være viktig fordi dataene legger grunnlaget for fremtidige bestemmelser og kunnskapen i konsernet rundt dette arbeidet. Spesielt da Bergen kommune gjør bruk av *balansert målstyring*.

Fremtidens arbeidsplass viser til et mål om at *”Bergen kommune skal fremme likestilling mellom kvalifiserte kandidater både i lederstillinger og tjenesteytende stillinger.”*

Tiltak for å oppnå målet er:

”Prøve ut virkemidler for å rekruttere og beholde menn i barnehager.”

”Aktiv bruk av styringsdata pr. byrådsavdeling.”

(Fremtidens arbeidsplass s. 10-11)

4.10.1 Spesifikke tiltak som presenteres i ”Fremtidens arbeidsplass”

(Tiltakene presentert under: Fremtidens arbeidsplass s. 12-13)

Styringsdata på mangfoldsfeltet

Når det gjelder tiltak rundt styringsdata på mangfoldsfeltet skal byrådsavdelingene utarbeide årlige nøkkeltall for kjønnslikestilling på personalområdet. Et annet tiltak er at relevante personaldata fra kommunens HR-system skal gjøres tilgjengelig for byrådsavdelingene. HR-seksjonen har ansvaret for dette. Dataene legges til grunn ved byrådsavdelingenes

strategiutvikling og planlegging. Det stadfestes at *byrådsavdelingene anvender datagrunnlaget ved rapportering og planlegging*. Frist for dette er 2014.

Rekrutteringsfremmende tiltak

Handlingsplanen viser til generelle *rekrutteringsfremmende tiltak* som at *stillingsannonser skal gjennom en fellestekst opplyse om kommunens likestillings- og mangfoldspolitikk. Aktuelle grupper oppfordres til å søke*. Revideringen vil bli foretatt av HR-seksjonen innen 2013.

HR-seksjonen har også ansvar for at *Likestillings- og mangfoldsperspektivet skal ivaretas gjennom prosedyrer og verktøy i tilknytning til rekrutteringsmodulen i nytt elektronisk HR-system*. Dette skal starte i 2012.

Videre har byrådsavdelinger og vikarservice, kommunale foretak og bystyrets administrative organer ansvar for at Bergen kommune skal *bidra til at kommunens arbeidsplasser er inkluderende*. Dette gjennom *vikariater og bruk av praksisplasser*.

I perioden 2014/2015 har også HR-seksjonen i samarbeid med utvalgte byrådsavdelinger ansvar for at det *skal prøves ut en ordning med egne praksistilretteleggere på utvalgte enheter. Praksistilretteleggerne skal ha oppgaven med å følge opp praksiskandidater som en del av sin stilling. Det vises til at tiltaket forutsetter et samarbeid med NAV og ekstern eller intern finansiering (er usaldert)*.

Medarbeider- og lederutvikling

Handlingsplanen stadfester at *Medarbeider- og lederutvikling skal ivareta likestilling og mangfold. Likestilling, inkludering og mangfold skal inngå som et integrert tema i leder- og medarbeiderutvikling*. Og videre at *Kommunens mangfoldsmål, diskriminering som tema og lovverkets krav til aktivitet skal tydeliggjøres gjennom lederopplæring og gjennom kompetanseutvikling for HR-medarbeidere*.

Også på medarbeidernivå skal dette være fokus. Handlingsplanen sier at *kommunens mål om likestilling, inkludering og mangfold skal reflekteres gjennom kommunens system for medarbeider utvikling*. Dette skal være på plass 2013/2014

b. Ledere i Bergen kommune skal informere sine medarbeidere om kommunens mangfolds- og likestillingspolitikk. Slik informasjon skal rutinemessig inngå i introduksjon av nye medarbeidere. Jf tiltak 1c.

HR-seksjonen tilrettelegger informasjonsopplegg.

Ansvar for gjennomføring ligger på den enkelte leder. Byrådsavdelinger, kommunale foretak og bystyrets administrative organer har ansvar for å informere om plikten og etterspørre gjennomføring. 2013

(Fremtidens arbeidsplass s. 13)

I kapittelet *Likestilling mellom kjønn på arbeidsplassen* i handlingsplanen presenteres to konsernmål for perioden 2013-2016. Konsernmålene *"vil ha særlig oppmerksomhet i handlingsplanperioden"*. Konsernmålene som presenteres er:

1. Omfanget av uønsket lav stillingsandel skal reduseres.

2. Bergen kommune skal ha et aktivt søkelys på kjønnsfordelingen i både leder- og tjenesteytende stillinger.

(Fremtidens arbeidsplass s. 14)

Kapittelet som også har søkelys på bla. lønn og andre utfordringer rundt kjønn i arbeidslivet, viser til kjønnssegregering i arbeidslivet knyttet til brukerdimensjonen og da spesielt i barnehagen.

"I barnehager er det for eksempel en uttalt målsetting på både nasjonalt og lokalt nivå å øke rekrutteringen av menn. Dette handler blant annet om at barnehagen skal gjenspeile det samfunnet vi lever i, og gi gutter og jenter gode mannlige og kvinnelige rollemodeller. En barnehage- sektor der det ene kjønn er så sterkt overrepresentert som det er i dag, blir i så måte en fattigere arena enn om begge kjønn var godt representert blant personalet."

(Fremtidens arbeidsplass s. 15)

Handlingsplanen viser i denne sammenhengen til forslag til virkemidler for økt rekruttering av menn i barnehager. Jf byrådssak 321.2-12. Byrådsavdeling Barnehage/Skole har ansvar for gjennomføring, og påbegynnes i 2012.

Det vises også til tidligere nevnte tiltak rundt bruk av styringsdata, ved å overvåke kjønnsfordelingen i ledende stillinger. Byrådsavdelingene skal redegjøre for utviklingen i egen avdeling gjennom innspill til årsmeldingen. Arbeidet starter i 2013.

(Fremtidens arbeidsplass s. 16)

4.10.2 Sammendrag

HR-seksjonen har beskrevet overordnet ansvar for å utvikle/ utforme kommunens strategiske HR-arbeid. HR-seksjonen jobber på tvers av byrådsavdelingene, mens områdeledere og lederne på den enkelte resultatenhet har ansvar for praktisk utøvelse av kommunens HR-politikk. *Fremtidens arbeidsplass* er i likhet med *kommunens HR-strategi* overgripende i hele Bergen kommune, både virksomheter som er et eget rettsobjekt og virksomheter som er en juridisk del av kommunen. Men i oppgavens sammenheng har handlingsplanen påvirkning på hvordan kommunen systemisk og lokalt åpner for et åpent og inkluderende arbeidsliv.

4.11 Hr-avdelingens støttefunksjon ved tilsetting og rekruttering

For den enkelte leder (tilsetter)ute på enhetene er det utarbeidet veiledere innen HR-feltet som ligger tilgjengelig på kommunens interne nettsider. Veiledere rundt lover og retningslinjer, men også tips og hjelp i ansettelsesprosesser. HR-seksjonen tilbyr også ulike kurs som ledere og andre kan bestille gjennom kommunen.

Det er også utarbeidet standardiserte maler for utlysningstekster, hvor deler av innholdet er permanent. De siste årene har Bergen kommune gått bort i fra å bruke eksterne tjenester som finn.no for utlysninger, og benytter nå webcruiter for utlysninger til stillinger i Bergen Kommune.

Alle utlysningstekster for stillinger i Bergen kommune skal inneholde følgende:

”Bergen kommune jobber for likestilling og inkludering og vi ønsker arbeidsplasser med like stort mangfold som det er blant innbyggerne i kommunen. Vi ønsker ansatte med innvandrerbakgrunn på alle nivåer i organisasjonen og vi arbeider aktivt for å rekruttere flere medarbeidere med nedsatt funksjonsevne. Kvinner oppfordres til å søke ledende stillinger og stillinger innen teknisk sektor. Menn oppfordres til å søke stillinger innen helse- og oppvekstsektoren.”

4.12 Lokale handlingsplaner for lederoppfølging av enhetsledere i barnehagene

Studerer man de faste punktene i handlingsplanene for perioden 2013-2016, finner man ikke punkter eller begreper som knytter seg til rekruttering av menn til barnehagen. Punktene som finnes omhandler kommunens hovedsatsningsområder. Det ligger dermed på den enkelte barnehage å innlemme rekruttering av menn og likestillingsperspektivet i barnehagenes viktigste handlingsverktøy.

4.13 Lederavtaler

Lederavtalen er den viktigste avtalen mellom enhetsleder og eier. I avtalen defineres hvilke forventninger eier har til den enkelte enhetsleder og avtalen viser bla. til enhetslederens ansvar og handlingsrom. I lederavtalens faste punkter er ikke menn i barnehagen nevnt. HR er naturlig nok et punkt i avtalen og den stadfester at fokusområdene i HR-strategien er Rekruttere og beholde, Ledelse og Omdømme. Med Byrådets fokus på rekruttering av menn til barnehagene er det grunn til å tro at denne ambisjonen er tenkt å inngå i HR-strategien. Men målekriteriene som er beskrevet er overordnede og det vil være enhetsleder i samarbeid med områdeleder som sin øverste leder, som må ”pakke ut” målekriteriene å definere disse i sammenheng med rekrutteringsambisjonen.

4.14 Sammendrag av gjennomgåtte styringsdokumenter

Dokumentene som er gjennomgått i dette kapitlet antyder at bakgrunnen for å ta med rekruttering av menn til barnehagen som et punkt i kvalitetsarbeidet er knyttet til en tanke om at barnehagen og barna spesielt trenger mannlige rollemodeller. Tidligere studier i kommunen viser også til et slikt behov jf. «Alle teller mer» (2009).

Byrådet har uttrykt gjennom politiske vedtak og i media at det ikke bare er det generelle arbeidet med likestilling for barna i barnehagen som må styrkes, men at også et direkte arbeid med å øke rekrutteringen av menn må til. Byrådet har i kvalitetsutviklingsplan 2013-2016 lagt frem forslag til tiltak som skal fremme rekrutteringen. Ser man på forslagene er rekrutteringsoppgaven et av byrådets hovedfokus når det kommer til likestilling i barnehagen. I tillegg til å etablere nettverk for mannlige barnehageansatte og starte samarbeid med høyskoler rundt likestilling, ønsker byrådet at rekruttering skal inn i ledersamtaler og at menn skal bevist kvoterer inn i barnehagen gjennom å benytte mulighet for moderat kvotering.

Et viktig dokument i forbindelse med arbeidet for å øke rekrutteringen av menn til barnehagen er ”fremtidens arbeidsplass”. Her formidles Bergen Kommunes mål og visjoner for mangfold og likestilling, samt hvordan de som arbeidsgiver skal jobbe mot disse målene. Flere av tiltakene knytter seg til hvordan kommunen jobber på konsernnivå. Bergen Kommune ønsker å være en inkluderende arbeidsplass som speiler kommunens visjon. Kommunens systemer skal ta hensyn og rette seg etter disse perspektivene. Kommunen skal eksempelvis måles på kjønnsbalanse innenfor konsernets ulike avdelinger. Rekrutteringsprosessen blir også i denne sammenhengen lagt frem som en av fem hovedpilarer for et fremtidsrettet mangfoldsarbeid. Handlingsplanen viser til at perspektivene også skal inn i ledelsesarbeidet. Mangfoldsarbeidet og kommunens mål, satsning og måloppnåelse skal også gjøres kjent i hele organisasjonen.

Ser man på de videre dokumentene som knytter seg til kvalitetsutviklingsplanen ser man at tiltakene direkte knytter seg til strategier for rekruttering av menn virker å være nedprioritert. Fokuset er i større grad på mer generelt likestillingsarbeid. Hvordan jobber de ansatte med kjønnsroller osv. Ser man videre på hvilket fokus som er valgt på de samlinger som er holdt rundt likestilling er igjen fokuset på kjønnsroller og likestilling for barna. I aktivitetsplanene og andre dokumenter vises det til at det vil presenteres tiltak for å øke rekruttering av menn til barnehagen. Studerer man dokumentene er ”Lekeressursen” det eneste tiltaket i perioden 2013- 2016 som direkte knytter seg til en økt rekruttering av menn til barnehagen. Rekrutteringsperspektivet er videre ikke er en del av de faste punktene i de lokale handlingsplanene. Rekruttering er da nevnt i en mer generell sammenheng. Det samme ser man i lederavtalen hvor man ikke måles på rekruttering av menn eller likestillingsarbeid spesifikt.

KAPITTEL 5

Funnpresentasjon fra intervjuer i Bergen Kommune

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil funn fra intervjuene i Bergen Kommune presenteres. Først presenteres intervju med administrativ leder. Videre presenteres svar fra intervjuer med 2 områdeledere og 2 styrere. Kapitlet vil presentere informantenes svar og vurderinger på spørsmål som knytter seg til rekrutteringsfunksjonen og kommunens satsning.

5.2 Funnpresentasjon fra intervju med administrativ leder i Bergen Kommune

Administrativ leder snakker på vegne av Bergen Kommune, og som overordnet leder gir svarene et innblikk i arbeidet som lå til grunn for kommunens satsning på rekruttering av menn til sine barnehager.

5.2.1 Forståelse av statlig og kommunal strategi og sentrale føringer

Administrativ leder beskriver ikke direkte hvordan lederen forstår bakenforliggende strategi og sentrale føringer. Men på spørsmål om bakgrunnen for en satsning på økt andel menn i bergensbarnehagene svarer administrativ leder: *”...grunnen er jo det at barn har godt av å møte begge kjønn, og at vi trenger det inn i barnehagen.”*

”..mange vokser jo også opp med mor alene og lignende. Så det er jo kjempeviktig å få pedagogiske menn inn, og ikke bare ”mannen med gitaren og kniven.”

Administrativ leder legger spøkefullt til at *”hvis man skal si det litt fleipete så trenger man også at man skal kunne trenge å flørte litt på jobb.”*

Administrativ leder uttrykker dermed at bakgrunnen bak rekrutteringsambisjonen er å heve kvaliteten på barnehagens tilbud. En mer likestilt barnehage er til det beste for barna. Lederen viser til menns verdi som rollemodeller. Mer tradisjonelle mannsroller, men også menn som pedagoger. Samtidig legger lederen til at det også handler om arbeidsmiljøet.

Administrativ leder beskriver videre hvordan oppdraget fra byrådet gjennom kvalitetsutviklingsplanen ble operasjonalisert. Administrativ leder forteller at likestillingsprosjektet og *”lekeressurs”* er prosjekter som fagavdelingen har ansvar for.

”Når det vedtaket ble fattet, og det ble jo også fattet en moderat kjønnskvotering, så var det en utfordring om vi kunne implementere dette i en så stor organisasjon som vi er. Fagavdelingen fikk ansvar for noe, og det handlet om likestillingsarbeid. De satte i gang et prosjekt, og vi satte i gang lek-ressursen, som jeg har tro på i et langt perspektiv.”

Administrativ leder beskriver videre at *”lekeressursen”* oppleves som et populært prosjekt. Det er mange søkere og kamp om å få delta. Administrativ leder forteller at foreldre til de som

søker ønsker også dette sterkt, og de kan til og med ringe og være sinte når deres gutt ikke blir valgt ut.

”Man ser jo det samspillet som foregår mellom disse guttene og barnehagebarna, da tror jeg at vi påvirker disse guttene så tidlig at vi påvirker dem inn i en større omsorgsrolle. Jeg har veldig tro på det. Det tenker jeg er inn i et langtidsperspektiv. Så tidlig tror jeg faktisk vi må møte dem. ”

Administrativ leder kjenner ikke detaljene i det arbeidet som er gjort av fagavdelingen utover arbeidet med likestilte kommuner og ”lekeressurs”. Arbeid rundt andre likestillingsprosjekter og samlinger rundt likestilling og rekruttering kjenner ikke Administrativ leder til bortsett fra MiB-samling. Men administrativ leder opplever at dette kanskje var mer aktivt tidligere i perioden 2013-2016. Administrativ leder sier det slik:

”Men når dette var nytt, var Harald Victor (Hove) med på dette, og satte litt trøkk på det. Men det er nok en stund siden.”

På spørsmål om hvordan barnehager blir med på prosjekter og samlinger beskriver administrativ leder at dette stort sett er noe styrerne velger selv. Men opplevelsen av hva som er ”obligatorisk” kan ofte være styrt av hvor mange som deltar. På akkurat dette området var det færre som deltok.

”Men så er det slik at hvis det er veldig mange som er med på dette, så kan det jo oppleves som noe obligatorisk for noen. Men når vi har med såpass få så er det aldri noen tvang.”

Et annet aspekt administrativ leder nevner i rekrutteringsarbeidet er ansvaret som ligger hos områdelederne. De har ansvaret for ansettelse av styrerne. Administrativ leder beskriver videre styrenes ansvar som ansetter, av pedagogiske ledere og assistenter.

Derfor har administrativ leder snakket med områdelederne:

”Så jeg snakket med områdeledere, og de hadde jo sitt møte hvor de minte hverandre på – fordi har jo et ansvar hele tiden på å nappe litt i styrere og så videre.”

Administrativ leder forteller om de to årlige ledersamtalene og at rekruttering av menn ble tatt opp ved samtalene høsten 2015. Men kanskje ikke av alle. Administrativ leder sier det slik:

”Og da er det jo slik at noen er flinkere enn andre. Og det er jo derfor de har et slikt fora, hvor de møtes hver uke og drøfter slike saker. Det at de minte hverandre på dette, gjorde nok at når de da gikk ut, så etterspurte de dette på ledersamtalene sine. ”

Men ved ledersamtalene våren 2016 er administrativ leder sikrere på at temaet ble tatt opp:

”I år så vet jeg konkret at dette var noe som ble etterspurt. Og når vedtak er gjort så sender vi jo alltid det ut til styrere og rektorer – at ”her er dokumentene”. Også forsøker vi å ha fokus på det på ledermøtene. ”

”Men vi kan jo ikke ha fokus på alt.”

Videre i intervjuet kommer administrativ leder tilbake til hvilket fokus det har vært på likestilling og rekruttering av menn.

”Vi har nok kanskje hatt litt for lite fokus på det. Jeg er glad for at vi hadde fokus på det i høst, i forbindelse med de jeg hadde ledersamtale med. Og at vi hadde om det med de store barnehagene i høst, for da får man anledning til å ansette de som bør være der. ”

Administrativ leder beskriver videre at det er mye å gape over av satsingsområder. Hovedsatsningsområdene er fokuset. Andre deler av kvalitetsutviklingsarbeidet blir derfor nedprioritert.

”Men vi har så mange ting vi satser på. Vi har tre satsningsområder som er de primære, ikke sant, så det her litt underordnet i forhold til pedagogiske og språk og matematikk og relasjonskompetanse. Det er jo de punktene det er mest trykk på.”

På spørsmål om hvordan satsningen holdes i live i organisasjonen forteller administrativ leder at de har avventet et videre arbeid grunnet utsatt rammeplan.

”Vi skulle gjort det i 2016, men vi må vente på rammeplanen. Men det er jo slik at vi må ha med oss de overordnede sakene først. Sånn at da må vi jo gå inn med åpne øyne, og se om noe skal ut eller noe skal inn, eller om noe må ha mer fokus. Etter malen så skal vi gjøre det. Men det er vanskelig å gjøre dette uten å ha fått rammeplan.”

Administrativ leder forteller at det er områdelederne som skal ta initiativet til å holde slike tema levende i organisasjonen ved å for eksempel ta dette opp i ledersamtalene. Administrativ leder beskriver det slik:

”Det er nok et ledelsesansvar. Men det hadde vært fint om det kom fra grasrota også – for eksempel at det kom fra en mann i barnehagen. Men ansvaret ligger hos styrer og områdeleder.”

Administrativ leder tenker for øvrig at rekruttering av menn vil bli vektlagt når lederen igjen skal ha samtaler med områdelederne.

”I år ble det spesifikt tatt opp at det skulle være det. Når jeg har ledersamtaler med mine områdeledere, så nå tenker jeg at jeg kan spørre dem om det. Men jeg hadde nok kanskje ikke gjort det hvis jeg ikke hadde snakket med deg, for å være ærlig.”

Likevel ser Administrativ leder at det ikke er sikkert at dette blir fulgt opp av områdelederne.

”Men det er jo slik at når det er åtte stykker som skal jobbe med noe, så vil de jo ha ulikt fokus på det. Også er det mye som skal inn i disse samtalene også. Men det blir kanskje bedre fulgt opp i år enn i fjor.”

Administrativ leder forteller at det ble opprettet en stilling for en likestillingskoordinator i sammenheng med likestillingsarbeidet. Denne stillingen skal jobbe med et likestillingsfokus i kommunen, men går ikke direkte på rekrutteringsarbeid.

Administrativ leder forteller videre at det ikke er avsatt øvrige midler til satsningen. Videre kjenner administrativ leder ikke til detaljer rundt hva som står i handlingsplaner og andre lignende dokumenter da dette er områdeledernes ansvar.

5.2.2 Kommunal strategi

På spørsmål rundt hvilke strategier Bergen kommune har valgt, refererer administrativ leder til kvalitetshjulet som ble utarbeidet før 2011 og at disse strategiene er videreført i dagens kvalitetsoppfølging. Strategiene er også vist til i økonomiplanen. Administrativ leder kjenner

til hva som står her, men utrykker ikke disse spesifikt. Lederen viser til moderat kvotering, øvrig arbeid med likestilling ,og likestilling rundt holdninger og relasjoner i barnehagen.

Lederen refererer til prosjektet likestilte kommuner og at dette prosjektet får midler fra likestillings- og inkluderingsminister. Men som lederen sier: *"Dette er jo ikke det jeg går inn i hver dag ."*

Administrativ leder begrunner valget om å jobbe for rekruttering av styrerstillinger slik:

"Det er fordi vi har så mange kvinnelige styrere. Det er litt det samme – hvis vi tenker i et samfunnsperspektiv, og i samhandlingen, så vil vi ha begge kjønn, og vi vil ha mange inn i en stor ledergruppe. Det er ikke bare kjønn som er viktig, men også andre ting. Også er det jo også noe med å beholde mennene. Mange menn søker relativt vekk fra grunnplanene. Også er det slik at de kanskje søker etter å forsørge en familie. Det ligger kanskje fra gammelt av. Det å komme i ledelse kan jo være viktig for dem. Jeg vil jo ha mennene i yrket, selv om de er ledere eller ikke."

På spørsmål om Bergen Kommune forteller administrativ ledet at de bruker alternative løsninger for å rekruttere mannlige ledere. Som for eksempel å få knyttet til seg mannlige assistenter og vikarer, som senere blir ledere og ønsker seg tilbake til kommunen. På dette viser lederen til sin sønn som jobber i barnehage og svarer at:

"Jeg opplever at får du først tak i tre, så kommer flere av seg selv. Da bygges det et miljø. Det sier sønn min også. Selv om det er assistenter, så hjelper det ham. Jeg tror litt på det. At man ikke skal være alene, og drukne i det. "

Administrativ leder beskriver spøkefullt hvordan det er viktig å legge til rette for begge kjønn på arbeidsplassen og at en jevnere kjønnsbalanse kan skape trivsel og et bedre arbeidsmiljø:

"Det handler jo også om hva man hører om på pauserommet. Han forteller jo at han er lei av å høre om mensen og sånne ting. Og det da, å kunne sette seg bort til menn og snakke om noe helt annet, det handler jo om trivsel. Det er viktig for arbeidsmiljøet. Jeg har selv jobbet med mange kvinner, og synes det er kjempegøy når det kommer menn inn og tilfører noe annet. Det er en liten spenning som gjør noe positivt, og som gjør at vi skjerper oss."

5.2.3 Beskrivelse av beslutningsprosessene rundt satsningen på rekruttering av menn

Administrativ leder er tydelig på at det var byråd Harald Victor Hove som var instrumentell i å få inn en satsning på rekruttering av menn til bergensbarnehagene:

”Hove, som kom inn og var veldig klar på at dette var noe han var opptatt av. Han har selv som mann vært ute i praksis både i barnehage og skole, så han var veldig aktiv på dette feltet. En flott byråd som var engasjert.”

Administrativ leder beskriver også at byrådets engasjement overasket administrasjonen. Han skapte en politisk vilje for satsningen og gikk aktivt inn for å sikre at dette kom inn i kommunens videre arbeid.

”...han satte dette på dagsorden, mer enn det administrasjonen hadde tenkt. Da fikk han det inn i kvalitetsutviklingsplanen, så det sto klart der. Og også i kvalitetsmeldingen. ...Så det at det er så tydelig i de to dokumentene, tenker jeg er viktig på et overordnet plan.”

Administrativ leder beskriver hvordan prosessen med å utarbeide planer går gjennom ulike fora i organisasjonen. ”Bestillingen” kommer fra ledergruppen og blir så behandlet av fagavdelingen. Fagavdelingen er ”ekspertene” og utvikler og utarbeider satsningsområder. Dette behandles igjen av ledergruppen. Etter dette kommer politikere på banen. I behandlingen av punktet rundt rekruttering av menn beskriver hun at Hove var spesielt deltakende.

”Som oftest så vil en syns at det meste er greit, men det var her han kom inn med nye ting. Så i den prosessen så var jo han veldig tett på. Det faglige kommer først, og så når vi kommer til prioriteringer så var han veldig tydelig.”

5.2.4 Moderat kvotering

Administrativ leder beskriver videre at det at politikerne gikk inn i de barnehagefaglige vurderingene ikke bare var populært hos enkelte i administrasjonen og at innføringen av moderat kvotering skapte debatt.

”Jeg tenker nå at det var en del i administrasjonen som ikke likte dette vedtaket fordi de mente det var litt gammeldags, og at vi var forbi den tiden. De var imot å kvotere menn fordi de er menn og så videre.”

”Harald Victor mente jo at alle menn uansett skulle få komme til intervju. Og det er jo noe som mange har vært uenige om.”

Lederen beskriver videre at dette var en *”klar intensjon fra politikerne”*. Fantet det kvalifiserte mannlige søkere skulle de få komme på intervju. Så kunne man gjøre en utvelgelse etterpå.

”Også mente han at man heller får sile etterpå – men ikke å stoppe mannen på dørstokken. Slipp ham inn og la ham få vise seg.”

”Han var klar på det, og det var kontroversielt. Man mente det at det bør styrer få bestemme selv.”

Lederen forteller at på ledermøtene jobbet man med å forstå kvoteringsvedtaket. Dette ble behandlet delvis fordi enkelte barnehager aktivt oppfordret menn til å søke.

”Jeg husker ikke helt lovteksten; du er ikke pålagt å velge en mann bare fordi han er mann. Han må jo være kvalifisert også, selvfølgelig. Så vi finleste det. Og på områdemøtene gikk de veldig gjennom det.”

I forbindelse med spørsmålet om menn får komme til intervju slik politikerne ønsket legger lederen til: *”håper det skjer.”*

Selv mener lederen at dette er viktig, og beskriver det slik:

”Jeg har en tro på at de aller fleste ledere i dag vet at det er mange gutter som vokser opp uten fedre. Det er jo viktig der også. I min tid også, så var det slik at hvis det var en mann på søkerlisten, så lot jeg ham få komme til intervju.”

På spørsmål om negative virkninger av et fokus på økt rekruttering av menn til barnehagen nevner lederen problematikken rundt menn og overgrep i barnehagen.

”Menn i barnehagen kan jo bli mistenkt for seksuelle overgrep. Og det er jo helt forferdelig, Da tenker jeg ikke at jeg er redd for at det øker ved økt antall menn i barnehagene. Men jeg tenker mer at det er synd at det ligger der, fordi det ødelegger for menn.”

”... den saken fra Tromsø er veldig trist, for den kan gi negative ringvirkninger. Dette kan jo skje med kvinner involvert også, men det er mindre fokus på det.”

På spørsmål om debatten rundt at mannlige barnehagelærerstudenter har dårligere snitt svarer lederen at:

”Jo, men om man snur på det – når kvinnene kom inn i legeyrket, så sank statusen. Og når menn overtar barnehageyrket, så stiger kanskje statusen. Dumt sett. Det er jo det faglige som er viktig. Og man kan være flink selv om man ikke nødvendigvis er det på papiret. Høyskolen har jo et ansvar der.”

5.2.5 Utlysningstekst

På spørsmål om hvem som forfatter utlysningstekst forteller lederen at det gjøres i samarbeid med områdeledere og personal. Sammen sammenfatter de utlysningstekster for lederstillinger. Lederen er også inne og kvalitetssjekker. Men målet om økt rekruttering av menn er ikke reflektert i spesifikke ordelag.

”Det står nok ikke noe spesifikt der. Men jeg har spurt områdelederne, for de kvalitetssjekker når de lyser ut.”

Lederen forteller videre at de ofte lager seg maler. Men tror ikke dette er reflektert der heller. Men som tidligere nevnt, når de nye store barnehagene har utlyst har det vært snakket om. Og Lederen forteller at *”med de nye, store barnehagene har jeg fått tilbake på at de snevrer det.”*

5.2.6 Tilsetninger til lederstillinger og enhetene

Administrativ leder forteller at de har sluttet å bruke finn.no til utlysninger. I stedet bruker de et internt system (webcruiter). Dette brukes til alle stillinger i Bergen Kommune. Men lederen forteller at det tidvis har vært utfordrende å rekruttere til lederstillinger. Her finnes det eksempler på at man benyttet andre metoder. Om dette også har vært gjort av styrere vet lederen ikke. Men lederen forteller at det i stor grad er lettere å finne gode søkere til pedagogisk leder-stillinger og andre stillinger i barnehagen.

”Bergen har – hvis vi snakker om pedagogiske ledere – ganske mange inne. Så vi har ikke det samme behovet som for eksempel Oslo. Det er ingen varige dispensasjoner. Og det er jo ganske bra, det er vi stolte av.”

Om det finnes systemer for intern rekruttering kjenner ikke lederen til. Lederen kjenner heller ikke til i hvilken grad det finnes mannlige søkere til stillinger i barnehagen.

5.2.7 Mulige insentiver for at menn skal søke seg til Bergen kommunes barnehager

På spørsmål om administrativ leder har noen tanker rundt hva som motiverer menn til å søke til en barnehage viser lederen til sin sønn og hva han har uttrykt.

”..det som var viktigst for ham er å være i et pedagogisk miljø hvor han får utviklet seg, og hvor det er et pedagogisk språk. Det er det viktigste.

Administrativ leder tror også menn setter pris på å snakke om ting på arbeidsplassen som handler om mer en spesifikke feminine perspektiver. Lederen tenker også at menn kan tiltrekkes av andre ting. *”Men ellers så har jeg jo et bilde av at det å være ute, det og være fysisk.”*

Når administrativ leder får i oppgave å beskrive hva lederen tror gjør kommunens barnehager attraktive nevner lederen kommunens ledelsesprosjekt.

”Da vil jeg nevne ledelsesprosjektet vårt, hvor vi trekker inn alle pedagogiske ledere. Der håper jeg at også mennene føler at det at vi fokuserer på ledelse er positivt. Vi er en eier som i de siste årene har vist tydelig at vi vil ha med hele pedagogiske personalet vårt. Det tror jeg menn setter pris på, i forhold til status og så videre.”

Samtidig kjenner ikke administrativ leder til spesifikke strategier som har vist å gi resultater i rekrutteringsarbeidet.

5.2.8 Samfunnet om et fokus på økt rekruttering av menn til barnehagene?

”Jeg er på facebook og der har jeg lagt merke til at der har det kommet noen blogger og artikler. Skrevet av menn, om dette. De skriver om hele barnehagen som institusjon.

Jeg tror menn er mer opptatt av barnehager nå, og de er også opptatt av at de treffer andre menn der.”

5.2.9 Sammendrag

Administrativ leder har gjennom sin stilling et overordnet perspektiv og kjenner i stor grad ikke til detaljer i det lokale arbeidet i barnehager og bydelene. Administrativ leder har i forkant av intervjuet sagt at lederen i stor grad vil snakke på vegne av kommunen. Samtidig som lederen snakker på vegne av organisasjonen, er lederen personlig og reflekterer ikke bare ut i fra sitt perspektiv som overordnet leder, men også som ”privatperson”. Dette gir ulike perspektiver på saksområdet. Svarene viser til politiske vedtak, kommunale retningslinjer og strategiske valg, men også hvilke verdier både lederen vektlegger privat.

Lederens perspektiv gir i større grad innblikk i de prosessene som har foregått i de øvre delene av organisasjonen. Administrativ leder beskriver at prosessene rundt arbeidet med satsingen på å øke andelen menn i bergensbarnehagene har vært preget av uenighet. Lederen beskriver at det har vært uvanlig tydelige signaler fra politisk hold. Samtidig som at administrasjon og faglig ledelse har reagert på at politikerne har vært inngripende overfor styrernes handlingsrom. Kvotering har i følge lederen vært opplevd som ”gammeldags” av enkelte og ikke lenger nødvendig.

Samtidig utaler administrativ leder seg også fra et personlig ståsted. Lederen refererer til sin sønn som jobber i barnehage og at lederen er positiv til at menn får muligheten. Administrativ leder opplever også at en økning i andelen menn i barnehagen kan påvirke arbeidsmiljøet og at en moderne barnehage bør speile et mer likestilt samfunn.

5.3 Funnpresentasjon fra intervjuer med områdeledere og enhetsledere i Bergen Kommune

5.3.1 Forståelse av nasjonal og kommunal satsning blant lederne i Bergen Kommune

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funn som knytter seg til de spurtes kunnskap og begrunnelser for en nasjonal og kommunal satsning på økt rekruttering av menn til barnehagen. Videre viser jeg til hvordan respondentene formulerer sin kunnskap og tanker bak satsningen.

Områdeleder 1 har på forhånd av intervjuet undersøkt kommunens planer og dokumenter, og kan vise til hvilke momenter som er beskrevet. Samtidig uttrykker informanten selv at dette ikke var noe som var særlig kjent før invitasjonen til intervjuet. Områdelederen leser opp fra dokumentene og blir slik jeg oppfatter det usikker når jeg søker å få informanten til å snakke friere. Områdelederen uttrykker slik sitt manglende fokus på rekruttering av menn: *”Jeg må jo innrømme at jeg vred hodet mitt litt nå som du skulle komme. Jeg tenkte ”har jeg noe å bidra med?” Jeg kjente litt på at jeg kanskje ikke helt har gjort jobben min.”*

Områdeleder 1 begrunner kommunens satsning med: *”At det er veldig bra for barn å ha mannlige rollemodeller, og ikke bare kvinnelige. Det er handler mye om hva slags relasjoner som skapes. Og det er jo ganske unaturlig egentlig, at det bare skal være kvinner. Hjemme har man normalt far og mor, så når man kommer ut i barnehage, så er det bare mor. Jeg regner med – og det står jo her også (refererer til kvalitetsutviklingsplanen), at det er det beste for barnet som ligger i bunn for alt dette.”*

Områdeleder 2 begrunner kommunens satsning slik: *”Det kommer kanskje fra likestillingstankegangen. Men det kommer også fra det pedagogiske, kanskje? Vi skal jo også oppdra menn. Kanskje begge deler. Men de som er mest på barrikaden der, det er jo likestillingsbiten som har mest fokus.”* og vurderer videre at: *”Jeg tolker det dit hen at det er viktig for barna at det er både menn og kvinner der ute. Det er ikke for at menn skal ha det kjekt. Formålet med barnehagen er jo for barn. Og barnehagen skal være et godt sted å være for barn, og da er det naturlig at det er både menn og kvinner tilstede.”*

På spørsmål om lederen har noen formening om noen strategi eller hva som har vært avgjørende der det jobber flere menn sier informanten: *”Ikke sånn veldig tydelig, nei. Det er mange menn, særlige assistenter som tar mye ansvar. Det er tydelig at de ønsker seg menn – men de vil jo først og fremst ha flinke folk.”*

Områdelederen opplever likevel at de har et ønske om mannlige ansatte fordi de bidrar til enheten. Lederen beskriver det slik: *”Jeg tror jo at grunnen til at de ønsker seg menn, er at det beriker arbeidsmiljøet, og en annen ting er at barna får flere å forholde seg til.”* Og funderer videre at: *Jeg tenker at menn kan være litt gøyale å ha for menn, og det å være ute og gjøre artige ting er mest for guttene.”*

Enhetsleder 1 utaler på spørsmål om enhetsleder kjenner hvilke føringer som ligger bak en satsning på økt andel menn i barnedagen at: *”Nei, ikke egentlig. Og vi er jo blant få barnehager som har ganske mange menn fra før, så jeg har kanskje slappet litt av på det. ...Men jeg vet at likestilling er i tiden, og at det står i planer og lignende, men jeg vet ikke spesifikt hva som står...Jeg vet at det har vært et prosjekt i kommunen, men jeg vet ikke om det har noe med statlige midler å gjøre. Jeg har sikkert lest det, men det er nok ikke noe jeg har hengt meg opp i.”*

Områdeleder 2 svarer på spørsmål om informanten kjenner til den nasjonale satsningen på rekruttering av menn at: *” Nei, ikke spesifikt, jeg har bare kjent på at likestilling er viktig.”*, Lederen sier videre rundt kommunens svar på føringer fra departementet at: *”Ja, det er sentralt styrt og den verden vi har levd i etter kvinnefrigjøringen har jo handlet mye om det. Men nei, jeg har ikke lest de stortingsmeldingene eller lignende.”*

Enhetsleder 2 ser en tydelig nasjonal ambisjon og beskriver det slik: *”Ja, altså, staten ønsker jo dette, så det kommer fra høyeste nivå”* og sier videre på spørsmål om lederen kjenner hva som er den nasjonale satsningen at: *”Ikke detaljert, men jeg vet jo hva de er opptatt av, og vi er jo bevisste. Og jeg kjenner også til at Bergen kommune har hatt et mål om 20% - som er det nasjonale målet.”*

Enhetsleder 2 uttrykker seg sikrere rundt sin forståelse av bakgrunnen for kommunens satsning: *”Jeg tror at de ser at menn betyr mye for barn, og at men skal kunne være med å bidra på lik linje som kvinner. Jeg tror ikke de tenker så mye personalmessig. Min oppfattelse er at de tenker i forhold til barn og barns situasjoner – det er viktig at begge kjønn er representert i arbeidsgruppen”*. Enhetsleder 2 legger igjen til at informanten opplever at det er voksenrolleperspektivet og ikke personalperspektivet kommunen vektlegger.

”Jeg har aldri hørt uttalt at det er viktig for personalet. I forhold til det. Men ungene, så er det skrevet om – det er redegjort for på områdemøtene.”

5.3.2 Sammendrag

I kvalitetsutviklingsplan og kvalitetsmeldinger vises det til at Bergen Kommune skal jobbe med rekruttering av menn til sine barnehager. Gjennom mine intervjuer med 4 kommunale

ledere på område og enhetsnivå er kunnskapen noe ulik rundt kommunens satsning på økt rekruttering av menn. En overvekt av informantene i kommunen kjenner ikke til eller har liten kjennskap til kommunale eller nasjonale styringsdokumenter som viser til likestilling og rekruttering av menn. På spørsmål rundt hvilke nasjonale styringssignaler som ligger til grunn for kommunens satsning er bevisstheten begrenset. Spesielt hos områdelederne er det liten grad av kunnskap rundt temaet. De kjenner hovedlinjene, men detaljkunnskapen er begrenset. En enhetsleder opplever et tydelig fokus og at dette er tydelig forankret.

5.4 Deltakelse i kvalitetsarbeid og likestillingssamlinger

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funn som knytter seg til de spurtes deltakelse i kommunens satsning på økt rekruttering av menn til barnehagen. Videre viser jeg til hva respondentene vet om hvilke strategier kommunen har vektlagt og hvilke kurs og samlinger som er arrangert i sammenheng med satsningen.

5.4.1 Områdeledere

Områdeleder 1 kan i utgangspunktet ikke huske å ha deltatt på noen samlinger hvor menn i barnehage har vært tema. Informanten har hatt et ønske om det, men har prioritert det bort. Informanten beskriver det slik: *”Jeg har ikke vært tilstede på nettverkssamlingene; jeg har hatt lyst til å gå på det, men så er det det med tid og prioriteringer.”* Men informanten kommer så på å ha deltatt på et områdemøte hvor rekruttering var tema i 2012. *”Jeg kom på at på et områdemøte i 2012 så hadde jeg oppfølging av det som var vedtatt. Jeg kan ikke huske nøyaktig hvordan det var. Til vanlig så tar man en runde hvor man forteller litt om hva man har gjort og hvilke tiltak man kan gjøre i forhold til dette, og hva byrådet har sagt vi skal gjøre.. Det var nok en gjennomgang hvor vi tok en runde og snakket litt om dette.”*

På spørsmål om denne informasjonen fra nevnte områdemøte ble behandlet videre med styrerne svarte områdeleder 1 at: *”Nei, det tror jeg ikke. Det var mest informasjon om hvordan man jobber med det, og hvilke tiltak man kan ha.”*

”... jeg har ikke selv tatt opp dette direkte i mine ledersamtaler. Eller det kan godt hende jeg har spurt om det, men jeg kan ikke finne noe som jeg har notert ned.”

Men informanten har videreformidlet informasjon om samlinger med menn i barnehage som tema. *”Det er riktig at jeg ikke selv har deltatt, men jeg har sendt ut beskjeder og purret på at ”nå er det møte” og lignende.”*

Områdeleder 2 kan heller ikke huske å ha deltatt på samlinger hvor rekruttering av menn var tema. På spørsmål rundt lederens oppfølging med styrerne om rekruttering av menn, og likestilling svarer områdeleder 2 at: *” Det er jo jeg som gjør de ledersamtalene, og jeg skulle gjerne gjort det, men jeg har nok dessverre ikke gjort det. Jeg har jo styrere som skal kunne snakke åpent om problemstillinger knyttet til personalgruppen sin. Noen ganger har det handlet om menn, men det kan jo være tilfeldig, og ikke fordi han er en mann. Det er et kvinnedominert yrke, og det er veldig ønskelig å ha menn ofte.”* og videre at: *” Nei, det kan godt hende det har vært nevnt at vi skulle hatt flere menn, men ikke sånn veldig spesielt, nei.”*

5.4.2 Enhetsledere

Enhetsleder 1 kjenner til at det er gjort et arbeid i kommunen, men har ikke deltatt på samlinger eller annet arbeid rundt likestilling og rekruttering av menn.

”Nei, men jeg vet at det har vært et likestillingsprosjekt i Bergen Kommune, og det kunne vi meldt oss på om det hadde vært ønskelig, også vet jeg om dette ”menn i barnehagen” som er for menn. Men jeg tror ikke noen herfra har deltatt på noe sånt.”

Barnehagen enhetslederen er leder for har ikke deltatt i prosjekter som knytter seg til rekruttering av menn.

”Jeg tror ikke vi har vært med i det hele tatt. Ikke i min tid, og jeg har ikke hørt om at det har vært noe tidligere heller. Vi har hatt språkpraksis, men ingenting spesielt i forhold til menn. Vi har hele tiden folk i praksis, men det handler om andre ting. Og det er noen ganger 50/50. I fjor hadde vi faktisk åtte menn i løpet av året. Det er alltid en del menn.”

Enhetslederen kan heller ikke huske at rekruttering av menn har vært tema på styremøter eller andre fora.

Enhetsleder 2 forteller at rekruttering av menn er oppe som tema i de foraene lederen deltar i. Menn i barnehage er et tema de er behandler og som styrerne i lederens nettverk er opptatt av.

”Ja, det er jo oppe som tema på områdemøter, og på styremøter i ulike sammenhenger. Og det er jo et tema som det snakkes om, også har man jo den der lek-ressursen, som er ganske

nytt, som er et alternativ som vi kan melde oss på. ...Det kommer opp som orienteringsøkter, og som arbeidsøkter. Så deler vi jo litt erfaring og tips, også har vi det oppe på styremøter.”

Hvordan menn i barnehage har vært behandlet skiller seg i de ulike foraene. Områdemøtene som områdelederne leder er temaet behandlet som informasjonsaker. Styremøtene som de leder selv har det handlet om kunnskapsdeling. Enhetsleder 2 forteller at: *”På områdemøtene har det vært oppe til informasjon, men på styremøtene har vi nok hatt det oppe som læring. Da diskuterer vi hva som er gode og dårlige metoder. Det handler jo om mange ting – om størrelse og lignende. Hvis du er en større enhet, er det nok større sjanse for at du får flere.”*

Enhetsleder 2 forteller at de heller ikke har deltatt i spesifikke programmer eller prosjekter. Dette er et tema som er godt innarbeidet og dermed ikke noe de har prioritert gjennom deltakelse på samlinger og lignende. Men de har fått tilbud om deltakelse:

”De har fått tilbud om være med i ”Menn i barnehage”-prosjektet, men det er ingen av dem som har vært der. De fleste her har lang fartstid, så det har ikke vært aktuelt for dem.”

”Vi har opplevd av vi har jobbet godt, og at det ikke har vært aktuelt fra vårt ståsted.”

På spørsmål om lederens enhet har deltatt i prosjektet ”lekeressurs” svarer enhetsleder 2 at: *”Nei, Det har vi ikke hatt. Vi har hatt en del elever i praksis og noen av dem har vært gutter. Vi har fått noen gutter gjennom nav i arbeidspraksis, og to av dem er førskolelærere i dag.”*

”Vi har mange studenter her inne, det er vel i snitt syv til ti studenter, og en del av de er jo menn. Det er jo bra at det kommer mannlige studenter, og høyskolen prøver å plassere dem hos mannlige praksisledere. Det er jo veldig greit for dem. Da får man mulighet til å danne sitt eget selvbilde.”

Enhetsleder 1 har ikke hatt rekruttering av menn oppe på sine ledersamtaler. Men hadde enhetslederen ønsket seg det hadde det vært rom for dette.

”Jeg har anledning til å bringe inn ting jeg synes er viktig. Ellers så er vi ganske bundet til handlingsplan og det lederen tar selv. Hvis rekruttering hadde vært et tema, hadde det vært plass til det, og det ville vært aktuelt i en situasjon der man skal rekruttere.”

Enhetsleder 2 forteller at menn i barnehage har vært diskutert i ledersamtaler. Da i form av bemanning og tall. Samtidig diskuteres hvorfor tall har gått opp eller ned. Lederen forteller også at handlingsplanen spiller inn på ledersamtalen. Gjennom handlingsplanen defineres mål. Målene blir man vurdert etter ved neste ledersamtale. Lederen sier det slik:

”Vi snakker jo om antall menn har endret seg siden sist – om det har gått ned eller opp, og så diskuterer vi jo grunnene til det ; hva har vi gjort og ikke gjort. Og dette kommer opp når det er ledersamtale om høsten. Der er det levert en handlingsplan. Også er det da i forhold til ditt eget punkt som leder, og hva du kan utfordres på. Der kan man jo ta opp dette. Også blir man fulgt opp på det om våren.”

Enhetsleder 2 forteller at det er i hovedsak styrene i samarbeid med enhetslederne som utarbeider handlingsplanen. Lederen synes at rekruttering av menn er viktig og vil være aktuelt i handlingsplanen. I handlingsplanen er rekruttering et generelt punkt og Enhetsleder 2 sier at respondenten tar opp rekruttering av menn i denne sammenhengen. *”Ja, man får jo spørsmål om personalsituasjonen i barnehagen, og litt om rekruttering, og da forteller man jo hva ståa er. ”*

”Det gjelder generelt om rekruttering. Da pleier jeg å nevne at jeg er opptatt med det med menn i barnehage, men det er ikke noe mål utover det. Det står om personal og inkludering. Ikke spesifikt om menn.”

Samtidig opplever lederen at kommunen er enig i lederens vurdering og støtter synet.

”Kommunen er opptatt av å få menn i barnehagen, og de fronter det tydelig. De ser at det er viktig.”

5.4.3 Sammendrag

Selv om områdelederne i intervjuet uttrykker seg positiv til et fokus på rekruttering av menn, har de i liten grad fulgt opp temaet med enhetslederne. Områdelederne kan ikke huske å ha deltatt på samlinger eller lignende hvor temaet har vært oppe, bortsett fra at den ene områdelederen kan huske en samling i 2012 i forbindelse med innføring av ny kvalitetsutviklingsplan.

Enhetslederne er begge positive til flere menn i barnehagene sine. Barnehager som i bergensk målestokk har en høy andel menn. Enhetslederne opplever at de kan, om de ønsker det, løfte temaet inn i oppfølgingssamtaler og handlingsplaner. En av lederne har bevisst gjort dette, mens den andre foreløpig har hatt det som prioritet.

Enhetslederne kommer fra hvert sitt område, og svarene viser tegn til at oppfølgingen har vært ulik i de to områdene. Temaet har vært oppe på samlinger i Enhetsleder 2s område, og lederen opplever at temaet har vært vektlagt av områdeleder. Mens for Enhetsleder 1 har temaet ikke vært fulgt opp.

Når det gjelder deltakelse i rekrutteringsprogrammer og lignende, har barnehagene deres ikke deltatt, men de begge kjenner til satsningen og nevner ”lekeressurs-prosjektet”, samt menn de har inne som studenter og gjennom arbeidstrening.

5.5 Beskrivelse av prosessene rundt satsningen på rekruttering av menn

I denne delen presenteres områdeledernes opplevelse av hvordan satsningen har blitt implementert, og hvordan prosessen har artet seg for dem.

Områdelederne trekker i likhet med administrativ leder frem Harald Victor Hove som en byråd og politiker som var engasjert i rekrutteringsarbeidet og som ledet an et slikt fokus. De viser til at dette har vært et politisk ønske som det nok har vært jobbet med. Områdeleder 1 beskriver dette slik: *”Når vi hadde Victor Hove, så hadde jeg en følelse av at han var veldig opptatt av barnehage, og han fikk kanskje et ekstra fokus på dette. Det var nok et prosjekt der.”*

Områdeleder 1 viser også til Hove: *”Byråden har jo alltid en sterk stemme, med engasjement i forhold til dette. Det er jo kanskje takket være ham at det ble fremmet så sterkt som det ble den gang.”* Samtidig legger informanten til at: *”Men igjen, så ble det nok kanskje ikke fulgt godt nok opp.”*

Områdelederne beskriver at byrådets føringer videre er blitt behandlet av fagavdelingen i samarbeid med områdelederne. De har dog ikke selv deltatt i disse prosessene.

Områdeleder 1 har gjennom å ha studert kommunens tilgjengelige dokumenter før intervjuet et bedre grunnlag å kunne uttale seg om hvor lederen opplever at skortet i satsningen på

rekruttering av menn til bergensbarnehagene. Lederen viser til at det har vært politisk vilje fra byrådet, men at denne viljen ikke har blitt videreført fra byråd til deres nivå.

Områdeleder 1 mener at en forklaring på hvorfor fokuset på rekruttering av menn ikke har fått grobunn er at det ikke har fulgt midler med satsningen.

Lederen viser til målene: *”Men så var jeg inne og så på budsjettet. Også tenkte jeg at hvis de virkelig vil dette – er dette godt nok?”*

Og tilføyer: *”Det er jo budsjettet som styrer tiltakene i barnehagene.”*

”Det er ikke noen midler som er satt av til dette, annet enn at jeg vet at nettverkssamlingene må ha kostet litt. Koordinatorstillingene kostet jo.”

”Jeg har også i ettertid sett litt i handlingsplanene. Handlingsplanen er styrt av økonomiplanen. Men der sto det ingenting om dette.”

Områdelederne sier de jobber etter handlingsplanene og områdeleder 1 viser til at en satsning på rekruttering ikke er kommet med i handlingsplaner. *”.... hvis dette hadde vært lagt inn i handlingsplanen, så ville det vært et tema som kom opp, så ville det vært mer tilgjengelig.”*

”...hadde det stått spesifikt om dette i styringsdokumentene og handlingsplanen, så hadde det i mye større grad blitt et samtaletema. Og da hadde det nok blitt mye større fokus på det.”

Fokuset har vært på andre områder i barnehagedriften. Områdelederen beskriver det slik:

”Hovedsatsningen har fra ledelsen vært på pedagogisk ledelse i barnehage og skole. Det er pålagt at det skal være hovedsatsningen. Dette har vært fokus på områdemøter og samlinger. Når man gikk såpass ut med disse tiltakene i 2011 – 2012, så har det blitt fulgt rimelig godt opp.”

På denne måten beskriver områdeleder 1 det som må til for å øke rekrutteringen av menn:

”Det er mye man kan gjøre, og da må man gjøre det. Man må liksom knalle litt til, ikke bare internt i miljøet, eller gjennom nettverket, men også utad.

Hvis man virkelig vil dette, må man bruke de styringsredskapene som finnes. Det må komme fra bystyret – og administreringen spiller jo også en stor rolle.

5.5.1 Sammendrag

Svarene fra intervjuene viser at lederne som er intervjuet i stor grad uttrykker at de synes at en satsning på å rekruttere menn er viktig, men at det ikke har prioritert å fokusere på oppgaven. Områdeleder 1 nokså tydelig på at kommunen ikke har satset og vektlegger manglende midler som følger med.

Interessant nok har vi sett i forrige del at enhetslederne på sin side uttrykker en opplevelse av å få dette til lokalt, men virker ikke å føle eierskap til kommunens arbeid. En av enhetslederne har hatt rekruttering av menn oppe som tema på ledersamtale, da på eget initiativ.

Enhetslederen forteller også at temaet har vært prioritert av sin områdeleder. Men ingen av de 2 områdelederne som er intervjuet har brakt rekruttering av menn inn i ledersamtalen. Dette er interessant siden vi har sett i dokumentgjennomgangen at dette er politisk bestemt skal gjennomføres. Det samme gjelder handlingsplanene. Områdelederne har ikke sett rekrutteringsperspektivet inkludert i handlingsplanene og har heller ikke tatt dette inn under utarbeidelsen av dem. De vektlegger at når det ikke ligger inne fra kommunens side, vil det være vanskelig for dem å prioritere dette.

5.6 Strategisk tilnærming til rekrutteringsoppdraget

Rekrutteringsteori legger vekt på en strategisk tilnærming til rekrutteringsprosessen for å oppnå en vellykket rekrutteringsprosess. Utgangspunktet må blant annet være et uttalt mål for rekrutteringsprosessen; Hvilke typer ansatte ønsker man å tiltrekke og hvilken strategi man velger, må utarbeides i relasjon til mål. Utlysningstekst, hvor man får tak i de ”riktige” søkerne. Litteraturen har vist at strategiske valg man gjør i *Pre hire* er avgjørende for å oppnå ønsket resultat *post hire*. I etterkant kommer seleksjon osv.

Områdelederne virker, som vi har sett, å ikke kjenne til hva som er valgt av ”strategisk arbeid” for å jobbe mot målet om økt rekruttering av menn. Enhetslederne kjenner til deler av arbeidet, men alle jeg har intervjuet sier at de ikke har prioritert å delta i satsningene som knytter seg til satsningen. En satsning drevet av fagavdeling og likestillingskoordinator. Undersøkelsene har vist at fagavdeling og likestillingskoordinator i stor grad har fokusert på likestillingsarbeid i et barneperspektiv. Samtidig kan man anta at voksenperspektivet har vært oppe i disse sammenhengene. Men når ingen av de intervjuede lederne har deltatt er det kanskje ikke så rart at de ikke kjenner kommunens strategi for økt rekruttering.

Som vi har sett i kommunens ”helhetlige system for kvalitetsutvikling” presentert i kvalitetsutviklingsplanen er områdeledere og enhetsledere aktører og deltagere i dette systemet. 3 av de 4 lederne jeg har intervjuet har ikke deltatt i dette arbeidet.

Områdelederne forteller at rekruttering av menn ikke har vært et vektlagt tema i deres arbeid. Temaet er ikke diskutert dem i mellom i arbeidsgrupper eller i andre forum. Områdelederne har ikke jobbet med temaet med styrerne på områdemøter (bortsett fra ved en anledning i 2012), på nettverksmøter som er styrernes møtepunkt hver deres bydel, eller i ledersamtaler som er oppfølgingsmøter mellom områdeleder og styrer. Styrerne forteller at dette er et tema de er opptatt av og som tidvis behandles i deres nettverk. Begge styrerne føler forøvrig at de har en god ”base” for videre rekruttering av menn gjennom at de allerede har menn som jobber på deres enheter. Det er tidligere gjort et arbeid for inkludering av menn på deres arbeidsplasser, så et videre arbeid knyttet til kommunens satsing har derfor ikke vært aktuelt.

I den videre delen av kapittelet vil jeg presentere hva respondentene i Bergen Kommune spesifikt gjør i forbindelse med sine tilsetninger og hvilke tanker de har rundt disse prosessene.

Områdelederne beskriver at de ikke direkte er involvert i utlysninger og ansettelsesprosesser som foregår i hver barnehage. Men de bidrar ved behov og hvis enhetslederne ber om det. Områdeleder 2 sier det slik om sin rolle i barnehagens ansettelsesprosesser:

”Nei, altså jeg er jo opptatt av det i ledersamtalene, i forhold til rekruttering og alt. Men de er jo flinke, og de klarer det jo stort sett selv. Men jeg er alltid tilgjengelig, og de må gjerne bruke meg. Det er jo mye mer utskifting, så de er mye mer drillet på det.” I praksis kommer heller områdelederen inn i etterkant av utlysninger. *”Jeg kommer gjerne med på banen når de har gjort en dum tilsetting. Da får vi jo bevisstgjort hvor vanvittig viktig tilsetting er. Det kan jo ødelegge mye både for barn og voksne. Jeg kunne gjerne gjort mer i forkant. Men det er ikke tradisjon.”*

I teorikapittelet har vi sett at Rekrutteringsteori viser til betydningen av en strategisk formulert utlysningstekst.

Områdeleder 2 beskriver til strategien ved ansettelser i sammenheng med økt rekruttering av menn og utlysningsteksten: *”Det ligger i systemet vårt, at vi skal oppfordre menn til å søke. Jeg har ikke selv vært veldig flink til å etterspørre det i samtale med mine styrere. Men det ligger i helheten vår. Når det gjelder mine egne tilsetninger av styrere, så står det øverst i utlysningsteksten. Men jeg leter etter den beste lederen. Og det kommer før jeg tenker mann eller dame. ”*

Områdeleder 1 forteller om en av sine barnehager:

”...og så har jeg en barnehage som har flere pedagogiske ledere som er menn, og også assistenter. Styreren der sier også at de oppfordrer menn til å søke, og det er enighet om at det er bra for miljøet.”

Enhetsleder 2 er spesielt opptatt av utlysningsteksten. Lederen mener at man må være bevisst hvordan man uttrykker seg slik at menn blir interessert.

”Jeg prøver å være bevisst på dette – og at her skal det være tydelig at det skal være like interessant for en mann som for en kvinne å søke. Når jeg jobber med det, skriver jeg at vi søker stor variasjon i personalgruppene. Og det er viktig for å fange mennene.”

5.6.1 Oppsummering

Alle lederne svarer at de benytter kommunens mal og de kjenner til at det her henvises til rekruttering av menn. Men bortsett fra en enhetsleder vektlegger de ikke stillingsannonsen som et strategisk verktøy for å tiltrekke seg mannlige søkere, og som et verktøy til å kunne gjøre beviste valg ut i fra barnehagens behov/kommunens satsning for en økt rekruttering av menn. Gjennom intervjuene forteller alle at de må benytte en fast mal for utlysningstekst. Et av de faste punktene i denne malen er at menn oppfordres til å søke omsorgsykker og kvinner oppfordres til å søke lederstillinger. Videre står det at Bergen kommune benytter moderat kvotering. Dette er faste punkter som ikke kan endres. En av enhetslederne er som nevnt spesielt tydelig på å forsøke å spisse teksten slik at den også appellerer til menn. Områdeleder 1 viser også til gode resultater i en barnehage hvor de spesifikt oppfordret menn til å søke, men lederens svar er ikke tydelig på om det da refereres til det faste punktet i utlysningsteksten. Ut over Enhetsleder 2 som tydelig er engasjert i temaet og har en

områdeleder som vektlegger satsningen, viser ikke de som er intervjuet noen særlig kunnskap eller engasjement rundt rekrutteringsprosessen før intervjuer (pre hire) og seleksjon.

5.7 Intervjuer og tilsetting

Flere av de spurte forteller om spesifikke tilsettingsprosesser i intervjuene. Gjennom disse fortellingene får man et innblikk i deres erfaringer rundt muligheter til og arbeid for rekruttering av menn i disse prosessene.

Enhetsleder 1 beskriver en tilsettingsprosess for et par år siden. Det var utlyst en pedagogstilling. Det var 60 søkere til stillingen. Lederen husker ikke sikkert hvor mange mannlige søkere det var, men de var i mindretall. Først hadde de gruppeintervju. Ca. 8 ble innkalt på intervju. Lederen synes å huske at av de innkalte var det to eller tre menn. Valget endte på en kvinne.

På spørsmål på hva som spilte inn beskriver forteller lederen at *”det er veldig mye som spilte inn”*. Enhetslederen beskriver bla. en av de mannlige søkerne som tydelig hadde gjort et dårlig inntrykk på intervjuet. Flere av de innkalte hadde lang ansiennitet og erfaring, men valget endte på en nyutdannet kvinne. Lederen beskriver videre at begrunnelsen for valget var at hun hadde relevant fordypning som knyttet seg til enhetens hovedsatsningsområde og i tillegg hadde søkeren *”Godt engasjement, og hun var veldig reflektert”*.

”Jeg tror at hvis jeg fikk inn to søkere – en kvinne og en mann som hadde vært like gode, da hadde jeg nok gått for mannen for å få en mann inn i pedagog-gruppen. Det er jo også for å få inn en mann som en rollemodell for de andre. Så det hadde jeg vært villig til. Men jeg må ha følelsen på at dette er et godt valg. ”

Enhetslederen sier til slutt at : *”jeg var bevisst på at jeg ønsket menn i ledergruppen – men måtte likevel velge henne, rett og slett fordi jeg syntes hun var best.”*

Enhetsleder 2 opplever at det finnes greit med mannlige søkere til stillinger i deres enhet. Samtidig opplever lederen at det er forskjeller i tilfanget på de ulike stillingsnivåene. Lederen svarer slik på spørsmålet om det finnes mannlige søkere:

”Ja, absolutt. Og det er kanskje flere pedagoger enn assistenter som søker som er menn. Forrige gang vi utlyste en ped.leder-stilling, så hadde vi 18 søkere, og syv av dem var menn. Også på en assistentstilling kan det vært 80 søkere hvorav bare fire er menn. Så det er jo litt forskjell der.”

Hvilke menn som søker seg til lederens enhet er variert og deres kompetanse og erfaring varierer også.

”Det er veldig forskjellig. Noen er nyutdanna, og har ikke så mye erfaring. Andre har jobbet som assistent og tatt utdanning i voksen alder, og har kanskje ti-femten års bakgrunn. Også er det noen som er litt sånn midt på treet – som har jobbet andre steder også kanskje hørt at det er fint å jobbe her – også har de da søkt.”

På spørsmål om de mannlige søkerne får komme til intervju svarer lederen: *”Ja, jeg innkaller omtrent halvparten av hver, så lenge de er kvalifiserte.”*

Det varierer hvilken form intervjuene har, men ved sist tilsettingsprosess hadde de gruppeintervju. Lederen forteller at de da innkalte sju søkere hvorav tre av dem var menn. En mann møtte forøvrig ikke til intervju, så i intervjuet deltok to menn og fire kvinner. Til slutt ble en mann tilsatt. Lederen beskriver at han var ”sånn midt i mellom” når det gjald erfaring. På spørsmål om det var noe spesifikt som gjorde ham mer kvalifisert svarer lederen:

”Nei, det var det at det var han som følte som den rette personen å ansette. Det var jenter med mer erfaring, men akkurat da var jeg på jakt etter flere menn. Og han stilte på lik linje med de andre.”

Enhetsleder 2 opplever et stort handlingsrom når det gjelder å prioritere og ta valg i tilsettingsprosesser ”... jeg føler jeg har stort handlingsrom. Som leder så er det mitt ansvar å rekruttere, skrive utlysninger og gjøre intervjuer – og jeg føler jeg har stor frihet. Man må jo følge regelverket, men jeg har stor frihet.”

Områdeleder 1 har i forkant av intervjuet vårt spurt rundt hos styrere i sin bydel. Lederen refererer til ulike fortellinger som de har kommet med. Informanten trekker frem at det å få ansatt flere menn handler om ulike ting. Styrerne nevner at ansiennitet og erfaring kan slå negativt ut hvis man aktivt søker å ansette menn.

” For eksempel på ...barnehage, har de utlyst stillinger hvor det nevnes at man ønsker menn, og vi har fått mange knallgode søknader. Men så opplever man jo at man ikke blir ansatt dersom man ikke står likt som den som har lengst ansiennitet – som ofte er en kvinne. Da blir det ofte til at det er de tillitsvalgte som tar avgjørelsene og kan legge ned veto. Dette kan jo være frustrerende for mange – hvor mange år må man vente før man tar igjen de kvinnelige søkerne?”

Områdeleder 1 forteller at til pedagogstillinger er det ofte få mannlige søkere. *”Et annet sted var det en som hadde som mål å ha minst en tredjedel menn til jobb i barnehage. Men så var det jo få mannlige søkere; en del var på intervju, men så var det dessverre mange som ikke hadde erfaring, noen som hadde for dårlig språk og så videre. Men når kvinner og menn som søker har tilnærmet samme erfaring, så foretrekkes menn.”*

” Altså, styrerne sier de at de håper det vil komme flere mannlige søkere. Noen steder ansetter de jo mange menn. Men det handler jo om ansiennitet. Og så er det jo moderat kvotering. Og så er det en del som søker assistentstillinger, men igjen da er det slik at kvinnene ofte er bedre kvalifisert.”

Områdeleder 1 konkluderer med at: *”Mitt inntrykk er at de mannlige som søker generelt er mindre kvalifisert enn kvinnene.”*

På spørsmål om informanten har et inntrykk av om det finnes mannlige styrere svarer områdeleder 1 at: *”Jeg har ingen nøyaktig statistikk på dette, men jeg kan jo fortelle litt ut ifra mitt eget inntrykk. Altså, det er jo ikke så mange menn. Når det gjaldt den stillingen som jeg utlyste også, så var det kun to aktuelle. Det er klart at det er flere kvinner som også søker.”*

Områdeleder 2 beskriver tilfanget mannlige assistenter slik: *”Ja, i mine barnehager så er det jo i assistentstillingene vi har flest menn. Og det er jo også veldig stabile menn som har funnet sin plass. Men selvfølgelig så er det en og annen der. Jeg har 11 barnehager, og 30% av de har menn inne – men ikke mange.”*

Områdeleder 2 har ikke historier fra sine barnehager slik som områdeleder 1, men forteller om tilsettingsprosesser til styrerstillinger. Lederen forteller at det primært er kvinner som søker. Men kommer med et eksempel på en utlysning som endte med tilsetting av en mann.

”Jeg tilsatte en mann en gang, men han tok en annen jobb. Jeg hadde ingen tanker om at han var mann. Det jeg tenkte litt på, det var den barnehagen jeg tilsatte ham i – en veldig tradisjonell barnehage som har hatt den samme styreren – en dame, i 30 år. Jeg tenkte litt på at det hadde vært gøy å plassere en mann i det miljøet. Å utfordre i et litt fast og stivnet system. Dessverre så tok han jo en annen jobb.” Lederen har også ansatt en annen mann. ”Jeg har også hatt en annen mannlig tilsatt, men han var mye borte, og trakk seg litt unna.”

Områdeleder 2 beskriver også en pågående tilsettingsprosess: *”Nå har jeg 25 søkere, og i den bunken er det kanskje to eller tre menn.”* På spørsmål om alle menn kommer til intervju svarer informanten: *Nei, jeg kaller ikke inn uansett. Når det er såpass mange gode søkere, velger jeg de som har styreefaring fra før av. Jeg må finne en måte å sile på når det er såpass mange søkere. Jeg kunne jo tenkt at mennene skal med uansett, men det har jeg ikke gjort.”* Lederen sier videre: *”Det ligger ikke bare på erfaring, men også på utdanning. Og det er også flere som har erfaring fra andre type spennende organisasjonsarbeid og som har undervist og lignende. Av mennene som søkte, så jeg at det var mange som hadde forankring i private barnehager, og som også har drevet sine egne.”*

Lederen avslutter med at: *”Jeg ville ikke valgt en mann foran en dame bare på grunn av at det er en mann.”*

5.7.1 Oppsummering

Enhetslederne beskriver at de har relativt stort handlingsrom ved tilsettinger. De velger den de opplever er best til stillingen. Samtidig er det de kaller kompetanse viktig. Hva de spurte legger i begrepet kompetanse er ulikt, men for barnehagelærerstillinger må det menes kompetanse utover barnehagelærerutdanning, da dette er påkrevd og ellers må søkes dispensasjon for hvis det ikke oppfylles. På det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført var det generelt godt med søkere i Bergen og som administrativ leder fortalte, svært få dispensasjonen fra utdanningskravet. For assistentstillinger har Bergen kommune et ønske om flere barne- og ungdomsarbeidere. Kommunen har i den forbindelse hatt fagarbeiderutdannelse i egen regi, men dette er ikke i utgangspunktet påkrevd. Men man kan i

utlysningstekst oppfordre barne- og ungdomsarbeider å søke. Selv om svarene ikke belyser dette kan det tenkes at barne- og ungdomsarbeider er en avgjørende kompetansefaktor som kan gå i kvinnelige søkeres fravær. Dette fordi lengre arbeidspraksis gjør det lettere å ta utdanningen.

Enhetsleder 2 har bevist innkalt menn til intervjuer. Har det vært mange søkere, nærmere 50%. Den andre enhetslederen er noe mer forsiktig, men har kalt inn et par i eksemplet lederen viser til. I eksempelet var det en reell ambisjon om å ansette en mann. Men lederen forteller at det er andre kriterier som veier tyngre. Man ønsker å ansette det beste kandidaten.

Historien forteller også at lederen har mulighet velge søkere med lavere ansiennitet, noe som er interessant med bakgrunn i at områdelederne er klare på at de har inntrykk av at ansiennitet og erfaring taler i kvinners favør. Det er interessant at enhetsleder 2 er klar på at det er flere menn som søker pedagogisk lederstillinger enn assistentstillinger. Dette står i kontrast med de andre som er intervjuet, hvor det er enighet om at vektingen er omvendt. Bergen sentrums nærområde er lite geografisk sett, og barnehagene som ligger under de spurtes ansvar ligger innen noen kilometers avstand.

Områdeleder 1s historier fra sine ledere forteller også ulike historier. Noen har suksess, mens andre har større utfordringer. Hva det er som avgjør, utdypes ikke. Intervjuene forteller at det er varierende tilfang av mannlige søkere, men historiene forteller også at det stort sett finnes noen kvalifiserte mannlige søkere når stillinger utlyses, men de er da i mindretall. Dette er for øvrig sammenfallende med nasjonal statistikk. Langt færre menn utdannes til barnehagelærer enn kvinner. De spurte forteller at de som regel forsøker å innkalle noen menn til intervju. Både til assistent, barnehagelærer, pedagogisk leder og styrerstillinger. Svarene viser også at de spurte ikke følger kommunale føringer om at alle kvalifiserte menn skal til intervju. Dette er heller ikke overaskende, da spurte ikke kjenner til dette.

5.8 Områdelederne om enhetsleders og eget handlingsrom i tilsettingsprosesser

Områdeleder 2 beskriver styrenes handlingsrom slik:

”Nei, ikke noe som skiller på menn og kvinner. At det ligger i det for styrers del – at man har en plikt til å jobbe frem et godt arbeidsmiljø og et godt læringsmiljø, så ligger det der, sånn som jeg ser det.”

Og videre at: *”Jeg tenker at ute på enhetene, kan det være behov for pedagoger som kan språk, og der du jobber, er det lekeped ute på snø og is og lignende. Det er jo litt av oppgaven deres å sette sammen – det blir jo litt som en rektor som for eksempel trenger en mattelærer. Det må romme det som barnehagen har i sin profil. ”*

Hvis man som leder søker å tilsette med målsettinger hvor andre kriterier går foran formell kompetanse, svarer lederen slik: *”Vi prøver å finne ut av det. For det med kompetanse kan man skrive ned på papir. Men det at vi i stor grad praktiserer gruppeintervjuer, det er jo for å finne ut hvem denne personen er – og det er viktig uansett, og om du er mann eller dame da, det er i utgangspunktet ikke det viktige. Men om det hadde vært en mann og en dame som var like bra, da tror jeg kanskje jeg hadde valgt mannen.”*

”Jeg kan gjøre det, men jeg har ikke noe pålegg om det. Til syvende og sist så er det ikke jeg som tilsetter. Så hvis jeg skulle være veldig ytterliggående tydelig, så tror jeg nok at jeg ville konferert med min leder igjen, og sagt at dette er noe jeg vil utfordre.”

Hvis en av områdelederens ledere hadde valgt å være offensiv i sin søken til å ansette menn, svarer lederen: *Jeg synes jo at rollen disse pedagogene har på enhetene, skal ha litt ulik valør i forhold til hva barnehagen driver, og hva som er ønsket kompetanse. Hvis begrunnelsen var grei nok, så ville jeg gjerne støttet det.*

Men dette med arbeidsmiljøet og en lærende organisasjon og sånne ting, det er jo produktene som skal bli voksne – både menn og damer. At arbeidsmiljøet blir kanskje likt representert fra begge sider, er nok å foretrekke. ”

Når det gjelder områdelederens eget handlingsrom ved tilsettinger til styrerstillinger beskriver Områdeleder 2 det slik: *”Det er kanskje litt mer låst når det gjelder ledere. For da er det ledelse det handler om. Og jeg kan jo for eksempel tenke sånn at fordi den barnehagen er sånn og sånn så passer du der, men.”*

Områdelederen virker å se et større behov for menn på ”gulvet” enn som styrere.

Områdeleder 2 sier det slik: *For meg er det ikke så viktig om styreren er mann eller dame, men det er den som møter barnet mest som er mest interessant.*

Områdeleder 1 forteller at: *” Når vi ansetter så er vi jo selvfølgelig på jakt etter styrere som kan jobben sin – nå har jeg bare ansatt en siden, og det var en godt kvalifisert mann som var med i intervjurunde og alt, men så var det andre som var bedre kvalifisert.”*

5.8.1 Sammendrag

Områdelederne forteller i intervjuene at de har tiltro til sine ledere. Ansvaret er også delegert til den enkelte enhetsleder. Områdelederne er begge i utgangspunktet ikke opptatt av kjønn, men begge tenker at det bør være greit å velge en mann fremfor en kvinne hvis de står likt.

Områdeleder 2 uttrykker at barnehagene bør ha mulighet til å ansette ulike fagpersoner basert på profil og arbeidsoppgaver/satsning. Med gode begrunnelser ville lederen også kunne støtte et valg om å prioritere en mannlig søker. Et arbeidsmiljø med jevn kjønnsfordeling er også å foretrekke. Når det gjelder styrerstillinger uttrykker områdelederne at kjønn er mindre vektlagt. Lederne virker ikke å kjenne til politiske beslutninger hvor det vektlegges at det også bør kvoterer menn til styrerstillinger.

5.9 Hvordan beholde menn i barnehagene

På spørsmål om det finnes en overordnet strategi på hvordan Bergen Kommune beholder sine mannlige ansatte svarer områdeleder 1 at: *”Nei, ikke konkret. Men lederne mine holder jo på dem, de blir jo værende. Og det vises også at når det er flere menn i en barnehage, skapes det et miljø for det, og det er veldig flott å se.”*

Lederen refererer til styrer som forteller: *”Jeg tenker generelt at det er ekstra viktig å ta godt imot menn når de er i praksis hos oss, og også når vi har mannlige vikarer. Vi hadde faktisk en vikar her, som endte som barnehagelærer-student etter å ha vært her og fått erfaring. Og det er jo hyggelig!”*

Områdeleder 2 beskriver en spesifikk styrer som lederen opplevde skapte liv og engasjement rundt mannlige barnehageansatte i kommunen. Områdelederen beskriver hva som gjorde at han uthevet seg:

”Ja, med å være en stolt mann som tok sin plass i arbeidet, så gjorde han mye. Han var aktiv i organisasjonsarbeid, og har vært en god person for at en skal kjenne på anerkjennelsen på av å være mann i barnehagen. Han var flink til å snakke barnehagens sak for de ansatte, og

det ble et sterkt identitetsbånd. Han var en god representant for voksensiden i barnehagen da, kan man si. Han snakket tydelig og hadde meninger.”

5.10 Moderat kvotering

Ingen av områdelederne virker å være godt kjent med at det skal praktiseres moderat kvotering av menn i kommunen. Områdeleder 2 svarer først slik når jeg spør om hva lederen tenker om at det nå er moderat kvotering av menn til kommunens barnehager: *”Hva betyr det?”*

Etter å ha fått beskrevet en definisjon på moderat kvotering og spørsmål om dette kan ha negative virkninger svarer lederen slik:

”Nei, jeg tenker ikke det. Men de må jo gjøre jobben! Det er det som er viktig – å gjøre den jobben. Det er jo en omsorgsoppgave, og i den grad vi ellers tenker at mor er flinkere til å være mer omsorgsfull enn det menn er. Men jeg tror at når man er i en utdannelsesprosess med omsorg i faget, så er den biten så viktig. Det ligger i kortene at selv om det er ”dameaktig” eller ”kvinnelig” så er det faktisk et fag. Og så lenge vi kan forvente og stille krav til at menn gjør jobben sin, så syns jeg det er helt greit.”

På spørsmål om mulige negative virkninger av et fokus på økt rekruttering av menn sier områdeleder 1 at: *”Det er jo slik at man ansetter de beste. Og hvis man da kommer dit hen at man kvoterer menn foran kvinner selv om kvinnene har høyere kompetanse, så kan man jo se for seg at det ikke fungerer så godt lengre, og at kvaliteten på barnehagene faller. Man utvikler seg jo hele tiden, i arbeidslivet. Det var jo igjen hun som mente at det går sakte fremover, fordi kvinnene rett og slett har hatt mer tid på å utvikle seg, enn mennene har. Hvis man gir mennene en sjanse, utvikler de seg nok, og får yrkeserfaring. Man må jo knuse noen egg for å få et løft.”*

Områdeleder 2 beskriver mulige ulike syn på økt rekruttering av menn slik: *”Altså vi kan jo gå til våre egne familieliv og så videre – altså jeg gjør det og min gjør det. Og enhver kvinnelig styrer har kanskje en mann og noen barn hjemme. Vi blir jo aldri like. Og man kan jo kanskje tenke at det kan være tryggest med en dame av og til. Den tanken kan ligge hos en kvinnelig styrer.”*

5.11 Avsluttende betraktninger

Siden studien i 2010 har vi sett i gjennomgangen av styringsdokumentene at det vært en politisk vilje til å øke rekruttering av menn til bergensbarnehagene. Byråd og bystyre har støttet en slik satsning med tydelige mål og strategier.

Mine intervjuer er i stor grad i tråd med funnene fra "Alle teller mer" 2009. Blant de jeg har intervjuet er kunnskapen ennå relativt lav rundt likestilling og rekruttering av menn til barnehagene, både på områdeleder og styrenivå. Styrene viser, slik jeg ser det, et tydeligere ønske om flere menn til barnehagene og virker å ha gjort seg noen tanker rundt hvordan de tenker å oppnå dette. Dette har de jo også bekreftet ved at de faktisk har en grei kjønnsfordeling på sine enheter. Samtidig er tre av fire i en viss grad kritiske til kvotering. De ønsker seg de beste og det sier de er sjeldnere menn. Bortsett fra enhetsleder 2 vektlegger de også særlig utfordringen rundt ansiennitet og erfaring. Her taper også det de beskriver som de gode mannlige søkerne.

Områdelederne er mer tvetydig i sine svar. I en hver sammenheng hvor moderat kvotering av menn eller en bevist strategi for å ansette menn omtales, legger de til et ankepunkt. De virker å ønske være positive til satsningen. Samtidig virker de i større grad å se på en økt rekruttering av menn til barnehagene som usikkert og mulig problematisk.

De kommunale lederne gir eksempler på at de har relativt stort handlingsrom i seleksjonen, men menn når ikke opp. Når vi senere ser på svarene fra Kanvas er det interessant om de deler denne usikkerheten og manglende muligheten til å velge menn.

KAPITTEL 6

Rekrutteringsarbeid Kanvas

6.1 Hvordan er rekrutteringsarbeidet organisert på organisasjonsnivå?

I Kanvas har man en sentral administrasjon i Oslo hvor HR inngår. Organisasjonen har også en egen rekrutteringssansvarlig som har ansvar for rekrutteringssystemet.

"Vi har hatt en egen rekrutteringsansvarlig sentralt, som bidrar til kunnskapsformidling, og til å sette hele prosessen i system – og som snakker om hvilke stillinger, og hvilke spørsmål

man skal stille før man går til utlysning, hvordan man skaper en organisasjon med komplementære ferdigheter og all kunnskap om det.”

Ansettelse gjøres av lokale ledere i barnehagene.

6.1.2 Bakgrunnen for bemanningsbehovet

Administrativ leder i Kanvas beskriver at tanken bak å jobbe med likestilling og rekruttering av menn spesielt, startet på 90-tallet. En leder i en barnehage med flere mannlige ansatte fikk ideen å samle alle sine mannlige ansatte på en avdeling. Dette skapte debatt. Administrativ leder beskriver dette som en *spire* for læring. Barnehagen fikk med seg ledelsen og kanvas bestemte seg for gå inn i problematikken. Kanvas tok kontakt med forskningsmiljøet og startet et arbeid for å lære mer. Erfaringene fra tiltaket ble bakgrunn for forskning og endte opp som bok.

”Det gav kraft og styrke til å stå i det, for det var jo utfordrende, og det ble hentet ut vesentlig læring. Den læringen, den har vi tatt videre, og skalert opp til alle Kanvasbarnehager. Så det begynte på et mikroplan, også har vi tatt det opp til makro.”

Administrativ leder vektlegger at det var avgjørende at ledelsen var investert i satsningen.

”Jeg vil fremheve at uten forankring i ledelsen, så er det med stor sannsynlighet ikke liv i sånne type initiativ særlig lenge.”

Kanvas opprettet en strategigruppe som kartla gjeldende praksis og vurderte nye virkemidler. Strategigruppen leverte til slutt en anbefaling om at dette var noe de anbefalte å satse på videre.

Kanvas opprettet et nettverk, slik at kunnskapen som prosjektet hadde generert ble gjort tilgjengelig internt i organisasjonen.

Administrativ leder beskriver at prosjektet og studien viste hvordan en økt andel menn i barnehagene hadde effekter. Andelen menn i barnehager påvirket bla. kvaliteten på barnehagetilbudet, arbeidsmiljø og faglig fokus og ledelse. Effekter som er referert til i

*Sluttrapport fra handlingsplan for likestilling i barnehagene 2004–2007 og på Kanvas nettsider*³².

Et annet aspekt av prosjektet og den videre satsningen var at barnehagene i Kanvas så på barnehagenes kjønnsuttrykk og ønsket å gjøre noe med det de kalte ”kvinnekulturen” i barnehagen.

”Vi i Kanvas har dermed tatt et standpunkt om at barnehagen er en pedagogisk institusjon – barna lærer fra de blir født, og de lærer mest de seks første årene. Det er ingen grunn til at arenaen må være så lik som mulig hjemmet – vi mener vi kan ha en mer profesjonell læringsarena gjennom å være som en barnehage som vi tenker er tilrettelagt for ulike mål.”

Kanvas hadde erfart at dette var et grep som ville ha positive effekter på barnehagenes kvalitet, samtidig ville dette gjøre barnehagene mer attraktiv for menn som jobbet der og menn de ønsket og rekrutterte.

Administrativ leder er tydelig på at :

”...før man går til selve rekrutteringsprosessen, så må man finne mot til å handle. Dette motet oppstår først når man har litt kunnskap. Så for oss var det viktig å selge på innhold i et mangfoldig arbeidsmiljø, som er et verdiuttrykk i seg selv. Det er et menneskesyn – at alle kan bidra i kraft av hvem de er.”

Administrativ leder beskriver at med denne kunnskapen, og mot forankret i disse erfaringene kunne de starte rekrutteringsarbeidet.

I 2004 var andelen menn i Kanvas 9 %³³ (23% av de ansatte er menn i 2018)³⁴

³² <http://www.kanvas.no/126375/>- (15.05.18)

³³ <http://www.kanvas.no/126375/>- (15.05.2017)

³⁴ <https://www.kanvas.no/fakta-om-kanvas/> (14.06.18)

6.1.3 Rekruteringsmål

Med utgangspunkt i målet om *å være en likestilt og mangfoldig arbeidsplass for barn og voksne* satte barnehageeieren seg som mål at det skulle være 30% menn i Kanvasbarnehagene³⁵.

6.1.4 Rekrutteringsstrategi

For å nå målet om 30% mannsandel tok kanvas utgangspunkt i erfaringene strategigruppen hadde utarbeidet.

- **Annonsering** – i våre rekrutteringsannonser har vi brukt bilder av mannlige ansatte, og vi har også lagt vekt på å ha ordlyd som appellerer særlig til menn. Vi bruker også flere media i annonseringen, og de senere årene har vi vært representert med stand for å presentere Kanvas på høyskolene.
- **Ansettelse** – alle mannlige søkere blir invitert til intervju.
- **Kvinnekultur** – det har vært viktig for Kanvas å jobbe med gamle oppfatninger om kultur i barnehagen.
- **Nettverk** – det er viktig å tilby mannlige ansatte et nettverk for å beholde dem i organisasjonen. Kanvas har også samarbeidet med Reform ressurscenter for menn, og gjennom dette samarbeidet deltatt i det internasjonale prosjektet GenderLoops.
- **Målkriterier** – det gjennomføres regelmessige målinger og kartlegginger.
- **Insentiv** – Kanvas har jobbet med å synliggjøre suksess historiene og presentere noen av våre profiler i organisasjonen.
- **PR** – Kanvas har delt sine erfaringer på konferanser og i nettverk. I tillegg synliggjort arbeidet gjennom artikler i ulike media.

6.1.5 Hvilke menn søker Kanvas å ansette?

Administrativ leder viser ikke til et spesifikt stillingsnivå de ønsker å ansette menn, men forteller at de har det lederen opplever er en jevn fordeling. Lederen forteller at de målte de kjønn og stillingsnivå på et tidlig stadium, men det gjør de ikke for øyeblikket.

”Det er lenge siden sist gang vi målte funksjon og kjønn. Vi gjorde jo det i en tidlig fase, men ikke på en stund nå, dessverre.”

³⁵ <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/1kPL9B/vil-paalegge-seg-selv-30-menn> (29.05.2018)

Administrativ leder forteller at Kanvas har kommet et stykke videre. De fleste barnehagene har en god fordeling og da mener lederen dette ikke er like nødvendig.

Administrativ leder er tydelig på at de har gjort en viktig bestemmelse i forbindelse med å få opp andelen menn. Det har vist seg at menn som er potensielle søkere ofte har mindre erfaring enn kvinnelige søkere. Derfor har Kanvas nedjustert forventningen knyttet til erfaring.

”Så lagde vi et viktig kriterium – det er helt umulig for en leder å rekruttere menn hvis man alltid sier at når man ansetter nye, skal man ha den med mest erfaring. Da ville man aldri få opp mannsavdelingen – derfor har vi da senket den forventningen om erfaring, og vi har sagt at alle menn som søker skal bli intervjuet.”

Administrativ leder argumenterer videre at dette også handler om å våge å ansette noen som er annerledes enn seg selv. Hvis majoriteten av ledere i barnehagen er eldre kvinner er dette en nødvendighet.

Lederen forteller for øvrig at det ikke bare er unge menn. Også eldre menn har blitt rekruttert til Kanvas med gode resultater.

6.1.6 Rekruteringskilder-Hvor ønsker Kanvas å hente inn søkere?

Administrativ leder legger vekt på intern rekruttering og mulighetene som ligger i å invitere menn inn i faget:

”Det er også riktig å si noe om den mannlige ansatte som ubevisst blir barnehagelærere. Veldig mange av våre barnehagelærere kommer av at de er rekruttert internt- de begynte som en ubevisst assistent, som ikke visste helt hva de skulle gjøre, og som tok seg en jobb og tenkte at ”jöss, dette passer jo faktisk for meg – her får jeg utviklet meg og jeg er i balanse og jeg mestrer”

Kanvas har støtteordninger for assistenter som ønsker å bli barnehagelærere. Blant de som deltar i denne ordningen er det 50/50 menn og kvinner. Administrativ leder mener at dette kan være ansatte som ferdig utdannet stiller sterkt som viktige medarbeidere for organisasjonen.

”Når du har gjort erfaringen og tatt reisen fra å være assistent til å bli barnehagelærer, og tatt det aktive valget. Og du setter jo litt på spill når du går fra en 100 % betalt jobb til redusert jobb for å ta en utdanning, og det koster jo litt også. Det blir en arbeidskraft som er unik og verdifull, og vi har mange eksempler på dette, og de bidrar og kommer med innspill og ideer.”

Som vi så i strategibeskrivelsen, legger Kanvas vekt på stillingsutlysninger. Dette er et punkt som blir redegjort for i neste avsnitt.

6.1.7 Budskap

Lederen forteller at Kanvas bevist har valgt å prioritere markedsføring og PR. Kanvas har vært godt synlig nasjonalt og deltatt i ulike offentlige sammenhenger, i faglige fora, i media generelt og gjennom YouTube³⁶ og egne nettsider.

Som vi har sett, har Kanvas ønsket å tenke nytt og har vært kritisk til det de kaller *”kvinnekulturen”* i barnehagen. De har erfart at det har vært behov for å profesjonalisere barnehagearenaen og inkludere et bredere kultur/kjønnsuttrykk.

”Så det har vært et opprør med kvinnekulturen – hva er litteraturen, hva er det som ligger på pauserommene. Vi har ryddet bort ”dametidsskrifter”, og kanskje også strikketøyet – vi har defeminisert arbeidsplassen og gjort det mer kjønnsnøytralt.

6.1.8 Utlysningstekst

Administrativ leder forteller at de har jobbet mye med utlysningstekstene sine.

”Når det kommer til selve strategien, så gjorde vi en tekstanalyse på annonsen, og fant ut at den inneholdt ganske mye feminine perspektiver – et eksempel på det er ”barnehage i hyggelige omgivelser” – man forteller da om subjektet barnehagen som er koblet opp mot kos og hygge, fremfor et sted hvor man skal skape resultater, og hvor man skal kunne noe.

³⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=4quNUh4oCOk> (18.10.18)

Kanvas ønske at utlysningstekstene skulle som barnehagene formidle en faglig og resultatorientert og fremtidsrettet arbeidsplass. Administrativ leder viser spesielt til tre overskrifter som er med i av utlysningene deres.

”større krav for barnehagens kvalitet og innhold”, ” Attraktivt fagmiljø” og ”Kanvas satser på fremtid – blir du med?”

Lederen forteller at dette er et budskap som appellerer til menn, men også til kvinner.

”Dette er uttrykk som vi har testet om kan trigge en mann, da – og kvinner, for den saks skyld. Kvinnene blir jo ikke demotivert av denne type overskrift, da.”

Administrativ leder forteller at utlysningstekster utarbeides av lederne som ansetter, men noe prefiks-tekst og en mal er utarbeidet sentralt.

”Det er markedssjef og rekrutteringsansvarlig som har hovedansvar for utlysningstekst. Vi bruker et web-basert verktøy, webcruiter. Når våre ledere skal rekruttere en ansatt i barnehagen, så legger de ut annonsen selv. Det vil da si at de har en del prefiks-tekst som de ikke kan endre på , og så fyller de på litt i kapitler og litt overskrifter. Også har de en mal, men der står de også fritt til å skrive noe som er subjektivt.”

6.2 Rekruttering på enhetsnivå i Kanvas

6.2.1 Overordnet målsetning

Begge de spurte styrerne i Kanvas er tydelig på at det å rekruttere menn til sine barnehager er noe de vektlegger. En vektlegging styrerne opplever er tydelig vektlagt av Kanvas som barnehageeier.

Styrer 2 beskriver verdien av satsningen, både i et voksen og et barneperspektiv:

”Det er viktig for Kanvas å ha menn i barnehagen. Grunnen til det kan nok være at det gjør mye med arbeidsmiljøet, uavhengig av hvilken jobb man har, egentlig. Men at man er i et

miljø hvor alle er representert. Tanken er jo at barnehagen skal gjenspeile samfunnet. Man ønsker etnisitet og å ha ansatte som speiler samfunnet. Og det gjelder jo menn også.”

”... Det er mer utvida hva barnehagen kan tilby barna. Det er viktig for både gutter og jenter å ha mannlige rollemodeller, og at man kan også kan oppleve mannlig omsorg.”

Styrerne mener at bakgrunnen for ønsket om en økt andel mannlige ansatte knytter seg til både Kanvas egne mål og mer generelt nasjonale målsetninger. Styrer 2 uttrykker det slik:

”Kanvas går jo ikke vekk fra noe av det som er bestemt på nasjonalt plan. Det er jo både og. Vi forholder oss til både det som er satt fra departementet, og Kanvas sine dokumenter. Men det går jo litt over i hverandre også. Kanvas sine dokumenter henviser jo til rammeplanen, og det er en klar sammenheng.”

Men styrer 1 er tydelig på at rekrutteringsoppdraget knyttet til ønsker om flere menn til norske barnehager ikke er nok vektlagt nasjonalt. Lederen er ikke imponert over hvordan andre har grepet oppgaven: ”Det blir jo ikke akkurat satset på, overordnet.

Vi har en handlingsplan, men vi har ikke sett så mye på den utover det. Nå tenker jeg generelt i barnehagesektoren, og ikke Kanvas.”

6.2.2 Strategisk tilnærming til rekrutteringsoppdraget

Styrerne beskriver at de må ha en strategisk tilnærming når de ansetter nye ansatte, for blant annet å tiltrekke seg og til sist rekruttere menn til sine barnehager.

Styrer 1 oppsummerer det slik:

”Kort oppsummert så handler det i stor grad – det er flere faktorer, men – det handler om alt fra stillingstekst i stillingsutlysninger, og hvordan man velger å formulere krav til arbeidet. Og så handler det i stor grad om å tørre å gi mulighet til menn, og å ha en bevisst strategi på at man plukker ut og kaller inn mannlige søkere, og tør å satse på dem, selv om. – i barnehagesektoren hvor det er få menn, finner man alltid en kvinnelig søker som har mer erfaring, stort sett – derfor er det viktig å tørre å ta sjansen på de mennene som kommer uten

erfaring, og gi dem muligheten til å få det. Det er kjempeviktig, og det er en lederoppgave som jeg tror er vesentlig.”

Barnehagene til informantene fra Kanvas har allerede en høy andel menn og de uttrykker både stolthet over dette og at dette er verdifullt for arbeidsmiljøet og for kvaliteten i tilbudet. Lederne uttrykker at de er del av en kultur hvor mangfold og likestilling er viktig og blir prioritert. Som leder 2 sier det: *”Jeg har ikke overtatt, men blitt en del av det. Det har tidligere vært jobbet veldig mye med rekruttering og det har vært fokus på å få flere menn i barnehagen. Og jeg er veldig inspirert og med på tankegangen...”*

Å opprettholde en kultur og verdier hvor en jevn kjønnsfordeling er en viktig del, ser de som en *vesentlig lederoppgave*. Styrer 1 sier det slik: *”Vi trenger flere menn i barnehagen. Det er et ledervalg – det syns jeg er viktig å poengtere.”*

6.2.3 Profilering og budskap

Som vi har sett er styrerne engasjert i oppdraget og opptatt av å formidle verdier som mangfold og likestilling. Å ha en jevn kjønnsfordeling i barnehagen er også en del av dette. Barnehagene skal oppleves som arenaer hvor menn skal føle seg hjemme og hvor de skal oppleves som verdifulle. Dette både internt i barnehagen og eksternt utad.

Lederne forteller at Kanvas har deltatt i ulike sammenhenger for å profilere Kanvas som en attraktiv arbeidsplass. Kanvas holder stand på høyskolen i Oslo hvert år, og styrer 1 forteller at Kanvas tidligere også har sendt mannlige ansatte rundt i landet for å bidra til rekruttering av menn til barnehagene.

”...det å komme seg ut og snakke om barnehagen og å presentere den på ulike arenaer, som for eksempel å delta på ulike seminarer med andre barnehager, og det å være tilstede på karrieredager på høyskolen og lignende, og å faktisk være tilstede, tror jeg er viktig. Og også å ta imot besøk, som vi gjør veldig mye, både fra andre kommuner og andre barnehager og utenlandske studenter og lignende – det å profilere seg ut som en barnehage man vil se litt nærmere på, det tror jeg er viktig.

Og å være tilstede på nasjonale samlinger, hvor man kan snakke om oss. Media har også i stor grad spilt en rolle.”

Lederne forteller også at de har jobbet i personalgruppen med å se på kjønnsuttrykk. De ønsker en barnehage som rommer et mangfold. Lederne forteller også at dette perspektivet er mer vektlagt enn tidligere. Kanvas har nå gått videre fra å ha en særlig satsning på rekruttering av menn til barnehagene sine., til å heller jobbe med Genuspedagogikk osv. Men de mener at dette er en videreføring og at rekrutteringsoppdraget vil fortsette, selv om satsningen er dreid i en mer ”kjønnsnøytral” retning.

6.2.4 Vektlegging av utlysningstekst

Styrer 2 trekker også frem utlysningstekst som et av virkemidlene som benyttes for å tiltrekke seg mannlige søkere.

”..vet jeg har hatt veldig fokus på å ansette menn, så jeg vet at i alle utlysninger som ... skriver, så står det at alle menn oppfordres til å søke.”

Begge styrerne forteller også at de forsøker å være bevisst hvordan utlysningstekst appellerer og hvordan den gir grunnlag for å gjøre utvalg som gir rom for å velge mannlige søkere.

Styrerne beskriver at det krever ” mot” for å sikre at de opprettholder en jevn kjønnsbalanse. Styrer 2 uttrykker det slik: *”Det har også vært jobbintervjuer, hvor vi rett og slett har gambla på å velge en gutt. Kontra å ta en dame mer erfaring.”* Men de er også klare på at kvalifikasjon kommer først. Til barnehagelærerstillinger må søkerne ha utdanningen, og ha gode norskkunnskaper. Og generelt søker de etter mennesker som kan passe inn i barnehagen og deler verdier barnehagen og Kanvas vektlegger.

Et annet moment som begge styrerne trekker frem er å knytte til seg mannlige ansatte gjennom vikariater/vikarbyrå og ved å være øvingsbarnehage for mannlige barnehagelærerstudenter. Styrerne forteller at flere av deres ansatte startet som studenter eller i kortere vikariater. Som ledere må barnehagen gi disse mennene en mulighet til å få oppleve barnehagen som en arbeidsplass for fremtiden og *huke ta i dem* når de er innom. At mannlige studenter inviteres til barnehagene skaper også ”et rykte” om at Kanvasbarnehagene er et bra og aktuelt sted å jobbe og når de da er ferdigutdannet har de med seg noen erfaringer som kan bidra til at de vil tilbake.

Styrer 2 beskriver det slik: *”Mennene som er barnehagelærere hos oss er relativt nyutdanna. Og de begynner her når de er mellom 25 og 30. Det er ofte sånn at de som jobber i barnehage kjenner flere som jobber i barnehage. Vi har tidligere studenter, som har lyst til å komme tilbake her når de er ferdig utdannede. Vi har mannlige studenter som har vært her siden førsteklasse-praksis.”*

Styrerne ser også verdien av at barnehageeier og barnehagen tilrettelegger for at menn får videreutdanne seg til barnehagelærer. Og en av styrerne forteller også spesifikt hvordan lederen fra en av praksisbarnehagene holdt kontakten, slik at barnehagen ble et naturlig sted å søke når lederen var ferdig utdannet.

6.2.5 Handlingsrom til å gjøre valg i rekrutteringsprosesser

De to styrerne fra Kanvas er tydelig på at de opplever stort handlingsrom i å gjøre valg i rekrutteringsprosesser. De ønsker i stor grad å innkalle alle kvalifiserte menn til intervjuer og opplever å ha mulighet til å gjøre dette. Som vi har sett opplever de at de også har mulighet til å velge å ansette menn, selv om det finnes kvinnelige søkere med lengre erfaring. Den ene styreren er noe mer forsiktig på dette punktet, men viser samtidig til at dette er gjort i ansettelsesprosesser lederen har hatt ansvar for.

6.2.6 Moderat kvotering

Som vi har sett i forrige avsnitt opplever lederne i Kanvas et stort handlingsrom til å gjøre egne valg i ansettelsesprosesser. Interessant nok omtaler ikke styrerne eller administrativ leder i Kanvas begrepet moderat kvotering i særlig grad. De virker mer opptatt av å gjøre valg. Og at de valgene Kanvas har tatt på overordnet nivå påvirker deres mulighet til å ansette menn foran kvinner. Lederne fra Kanvas viser heller ikke til utfordringer knyttet til ansiennitet og fagforening. De opplever faktisk at fagforeningene er enige i deres vurderinger, også når de velger unge uerfarne fremfor eldre med lang ansiennitet.

De spurte fra kanvas jobber i Oslo, som er et annet tariffområde enn Bergen. Likevel oppleves dette som overaskende, og kan være interessant for andre å undersøke.

”I målhierarkiet så har vi ett overordnet målhierarki, også har vi delmål –treårs mål, som er knyttet opp mot dette. Der står det spesifikt at vi skal ha 30% mannlige ansatte. Så det står jo tydelig. Tidligere har vi jo også hatt ulike strategier på dette. ”

Kanvas har nå en ny satsning på gang og ”kreftene” er rettet videre mot andre likestilling/mangfolds mål. Men ennå måles de på andel menn.

6.2.7 Målstyring

Styrene i Kanvas er tydelig på at de vektlegger at de er blitt målt på andelen menn i barnehagene deres. Arbeid med likestillingsspørsmål, men også rekruttering av menn til barnehagene har det vært spesifikk oppfølging på. Dette opplever lederne har gitt dem et Tydelig signal om at dette er et viktig arbeid i Kanvas.

KAPITTEL 7

Funnpresentasjon fra intervjuer Bergen Kommune i lys av gjennomgåtte styringsdokumenter, teori og sammenligning med Kanvas

7.1 Funnpresentasjon fra intervjuer Bergen Kommune i lys av gjennomgåtte styringsdokumenter

Som vi har sett i gjennomgangen av Bergen Kommunes styringssystem, har organisering og tildeling i *to-nivåmodellen* som mål å gi de enkelte enhetslederne mulighet til faglig frihet og ansvar. De skal med dette få større handlingsrom til å styre sine enheter til det beste for brukerne. Studerer man modellen for Byrådsavdeling for barnehage, skole og idretts organisering(s. 22), ser man at byrådsavdelingen er organisert slik at linjen fra byrådet og kommunaldirektør går gjennom områdelederne og videre til resultatenehene/enhetslederne. Siden byrådsavdelingen er organisert i to nivåer er områdelederne enhetsledernes bindeledd mellom politisk sekretariat på den ene siden, og fagavdeling på den andre. Under politisk sekretariat ligger bla. økonomi og strategi og utredning, mens fagavdeling har ansvar for bla. utviklingsarbeid og forvaltning.

Det er også områdelederne som har ansvar for leder- og kvalitetsoppfølging av enhetslederne og enhetene de har ansvar for. Gjennom *Lederavtalen* skal enhetslederne motiveres til at oppdraget utføres og sammen med *Styringskortet*(Corporator) er lederavtalen en del av kommunens system for *balansert målstyring* (BMS). Sammen med områdeleder skal også *lokal handlingsplan for lederoppfølging* utarbeides av enhetslederne. Handlingsplanene skal svare til de overordnede satsningene som er presentert i *Kvalitetsutviklingsplanen* for gjeldende periode. *Kvalitetsutviklingsplanen* er utarbeidet av fagavdelingen og byrådsavdelingen.

Som vi har sett i gjennomgangen av de sentrale styringsdokumentene, er det utarbeidet målingssystemer/datamarkører i *Styringskortet* knyttet til kommunens satsningsområder, også rekruttering av menn til kommunens barnehager. I styringskortet finner også lederne overordnede dokumenter som ligger til grunn for rekrutteringsoppdraget. Men intervjuene med lederne i kommunen viser at de ikke er kjent med dette. Siden verken områdelederne eller enhetslederne kjenner til dette, er det grunn til å tro at de heller ikke rapporterer med bakgrunn i dataene. Noe som sentrale dokumenter som *økonomiplaner* og *fremtidens arbeidsplass* forespeiler.

Intervjuene viser også at *lederavtalen* og *lokal handlingsplan for lederoppfølging* ikke inneholder spesifikke føringer knyttet til rekrutteringsoppdraget. Det er dermed avgjørende at områdelederne og enhetslederne kjenner til oppdraget som er gitt fra byrådet og definerer dette selv inn i planene. Blant de som er intervjuet er det bare en enhetsleder som har gjort dette. Lederen opplever dette som viktig for sin enhet, men uttrykker også at dette bygger på kommunens/Byrådets ambisjon og at områdelederen lederen svarer til deler dette synet.

Selv om byrådssaker, kvalitetsmelding og kvalitetsutviklingsplan som vi har sett inneholder tydelige mål og forventninger, kan funn fra intervju med administrativ leder mulig kaste lys på hvorfor flere av de som er intervjuet ikke kjenner til rekrutteringsoppdraget og hvilke tiltak som er vektlagt. Administrativ leder forteller at det var en uvanlig engasjert byråd som frontet satsningen. Måten byråden bidro inn i fagavdelingens arbeid, beskriver lederen som uvanlig. Det var også uenighet innad i fagavdelingen knyttet til virkemidlene som ble politisk bestemt.

Ser man på aktivitetsplanene utarbeidet av fagavdelingen, finner man ikke igjen flere elementer som var vektlagt i kvalitetsutviklingsplanen. Fokuset er på likestilling i et

barneperspektiv. Voksenperspektivet er fraværende. Byrådet var også kritisk til dette, og uttrykte seg kritisk til hvordan satsningen ble implementert.

En annen mulig forklaring på at fagavdelingen valgte denne tilnærmingen til oppdraget, er at HR-funksjonen er uavhengig organisert fra byrådsavdelingene. Som vi har sett, har HR-avdelingen utarbeidet veiledere og maler med bakgrunn i kommunens HR-strategi og *fremtidens arbeidsplass*. Selv om overordnede verdier fra HR-strategien og *fremtidens arbeidsplass* er å finne i lederavtalen og handlingsplan, er ikke HR-avdelingen slik jeg forstår det automatisk koblet i sammenheng med byrådsavdelingen og de andre aktørene i barnehageseksjonen i kommunen. Det kan tenkes at rekrutteringsoppdraget er fra fagavdelingens side tenkt som en ren HR-oppgave. Når HR-avdelingen da har gjort jobben ved å utarbeide veiledere og tilby kurs, ser man dette som jobb utført. Da områdelederne har ansvar for lederoppfølgingen faller da ansvaret tilbake på dem, og det er avgjørende at de kjenner til HR-avdelingens veiledere osv.

I arbeidet med oppgaven har jeg ikke intervjuet verken representanter fra fagavdelingen eller representanter fra HR-avdelingen. Med bakgrunn i dette kan man dermed ikke fastslå om dette er et korrekt bilde. Men det som kan fastslås med bakgrunn i kommunens organisering er at områdeleders kunnskap og mulighet for oppfølging av de enkelte enhetslederne er avgjørende. Områdelederne som kulturbærere og representanter for barnehageeiers retning og visjoner bør vektlegges særlig.

7.2 Funnpresentasjon fra intervjuer Bergen Kommune i lys av oppgavens teoriforankring

7.2.1 Innledning

Gjennom intervjuene av ledere i Bergen kommune har vi sett at lederne er uklare rundt sin forståelse av hva som er kommunal rekrutteringsstrategi. Lederne kan ikke redegjøre for overordnede føringer, men på lokalt plan vektlegger alle utlysningsteksten. Vi vet fra HR-avdelingens veiledere at lederne har forbilledlige prosessmaler tilgjengelig, men ledernes kjennskap til at disse finnes virker uklar.

Videre vil jeg likevel forsøke å plassere lederens svar inn i Fredriksen og Sørebøs (2011) strategiske system for rekrutteringsprosesser.

7.2.2 Teoretisk analyse av Bergen Kommunes rekrutteringsstrategi

1. Bakgrunnen for bemanningsbehovet

- **Kommunalt nivå:** Kommunens barnehager har en relativt lavt andel mannlige ansatte. Vi har sett at kommunen ønsker å rekruttere menn til sine barnehager fordi de mener at dette vil gi et bedre tilbud til brukerne, og de ønsker også å svare til nasjonale mål, og som arbeidsgiver være åpen for annerledeshet og mangfold.
- **På områdeledernivå:** Områdelederne uttrykker det å ansette flere menn til barnehagene som verdifullt, men de ser ikke noen utpreget verdi i å rekruttere mannlige styrere.
- **På enhetsnivå:** Enhetslederne sier de ønsker å rekruttere mennesker med spesielle kvalifikasjoner, men også menn fordi de mener at dette kan være positivt for arbeidsmiljøet.

2. Oppgaver som skal løses

- **Kommunalt nivå:**
 - At en økt andel menn til sine barnehager vil styrke likestillingsarbeidet i kommunens barnehager, de knytter dette spesielt til en satsning på relasjonskompetanse.
- **På områdeledernivå:**
 - Økt andel menn kan bidra til likestilling i tilbudet til barna i barnehagen.
- **På enhetsnivå:**
 - Økt andel menn kan bidra til likestilling i tilbudet til barna i barnehagen

3. Stillingsanalysen

- **Kommunalt nivå:**
 - ønsker å ansette menn i alle nivåer i barnehagen, men særlig til pedagogisk leder og barne- og ungdomsarbeider/assistent.
- **På områdeledernivå:**
 - Vektlegger pedagogisk leder og barne- og ungdomsarbeider/assistentstillinger.
- **Enhets nivå:**

- En av lederne behøver mannlige pedledere, den andre ønsker å ansette på leder og assistentnivå

4. Stillingsbeskrivelsen

- **Kommunalt nivå:**

- Stillingsbeskrivelsen er ikke definert,

- **På områdeledernivå:**

- Har ikke aktivt gått inn og vurdert dette

- **Enhets nivå:**

- En av enhetslederne viser til at budskapet, eller hvordan jobben og barnehagen beskrives i utlysningstekst kan tiltrekke seg mannlige søkere.

5. Kompetanseprofilen

- **Kommunalt nivå:**

- Kompetanseprofil er ikke definert utover formell utdanning som kreves for de ulike stillingsnivåene.

- **På områdeledernivå:**

- Områdelederne vektlegger styrerpraksis, videreutdanning, relevant praksis innenfor andre felt. Men først formell utdanning som kreves for de ulike stillingsnivåene. Vektlegger også egnethet.
- Ønsker at enhetsledere gjør valg for å rette seg mot sin profil og definerte satsningsområder.

- **Enhetsnivå nivå:**

- Vektlegger egnethet. Så utdanning og praksis/ansiennitet som svarer til profil og definerte satsningsområder. Men først formell utdanning som kreves for de ulike stillingsnivåene. En av enhetslederne virker å vektlegge kjønn i lik grad som praksis/ansiennitet.

6. Rekrutteringsprosessen

- **Kommunalt nivå:**

- Alle mannlige søkere til ledige stillinger skal innkalles til intervju (Må tilfredsstillе barnehagelovens kompetansekrav, og andre kompetansekrav nevnt i utlysningsteksten).
- Ved tilsetting i stillingene pedagogisk leder og barne- og ungdomsarbeider/assistent praktiseres moderat kvotering.

- **På områdeledernivå:**

- Ingen spesiell vektlegging
- **Enhets nivå:**
 - Forsøker å kalle inn mannlige søkere hvis de finnes og er kvalifisert.
 - Praktiserer gruppeintervju som første ”utsiling” for å åpne for å sjekke ut flere søkere, og ikke bare de som oppleves som sikre på papiret.
 - En enhetsleder praktiserer moderat kvotering etter kommunale retningslinjer.

Ser man Bergen Kommunes satsning i sammenheng med Ployart (2006) sin modell, arter satsningen seg slik:

Identifisering av søkere:

Kommunen søker kvalifiserte menn (Barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere og assistenter)

Tiltrekke seg søkerne:

Kommunen gikk offentlig ut og sa at kommunen ønsker menn og at de er attraktive søkere.

Benytter webcruter

Lederne som er intervjuet viser til at det allerede jobber menn i deres barnehager og at flere er velkommen.

Påvirke søkerens ansettelsesvalg(hva gjør kommunens barnehager til et godt valg for en søker):

Vise til at barnehagene i Bergen Kommune er trygge gode arbeidsplasser/barnehager av høy kvalitet osv.

7.3 Bergen Kommune rekrutteringssatsning i sammenlignet med Kanvas sin satsning

Det er kriterier som tydelig skiller Bergen Kommune og Kanvas som barnehageeier. Antallet barnehager det to eierne drifter er ikke så ulikt med 72(Bergen Kommune) og 64 (Kanvas).

Men Kanvas er en ideell stiftelse, men Bergen Kommune er kommunal og styres i et offentlig system, hvor politikere så vel som fagpersoner er premissleverandører. Selv om Kanvas har barnehager i flere deler av landet oppleves organisasjonen som mer endringsvillig og fleksibel, og med en større kollektiv kapasitet enn Bergen Kommune. Som beskrevet i metodekapittelet var utgangspunktet for intervjuene ulikt. Kanvas hadde mulighet til å velge respondenter. Alle referert til i oppgaven er også menn. Utvalget i Bergen Kommune er tilfeldig og Bergen Kommune har ikke hatt mulighet vil å velge respondentene selv. Dette

sammen med det faktum at Kanvas tydelig og uttalt er bevist å markedsføre seg selv vil påvirke også meg som forsker. Man kan lett bli forført.

Likevel oppleves bildet av rekrutteringssatsningen som dannet seg med bakgrunn i intervjuene hos de to barnehageeierne som så ulike at det er grunn til å tro at ulikhetene også er tegn på en tendens.

Det er utfordrende å sammenligne de to barnehageeierne. Men overordnet kan man differensiere de to barnehageeierne og deres satsning på økt rekruttering av menn på denne måten:

Opphav til satsning:

Bergen Kommune:

Behov bunnet i en mangel på mannlige ansatte i kommunens barnehager.

Kommunen slet med å ”få dreis” på rekrutteringsarbeidet.

Satsning var politisk bestemt og tydelig drevet frem av enkeltpolitikere.

Faglig motstand internt og fagforening som vektlegger ansinitet.

Kanvas:

Behov bunnet i en tanke om at økt rekruttering av menn påvirker barnehagenes kvalitet og generelt likestillingsarbeid.

Startet lokalt, men løftet til ledelsen som syntes dette var viktig.

Støttet av faggruppene og fagforening.

Satsning fundert på forskning.

Budskap:

Bergen Kommune:

Ønsket om et klart budskap er tilstede, men det oppleves som fragmentert.

Lederne er uklare i begrunnelsen og grunnet en kommunikasjon preget av forbehold kan budskapet oppleves som lite genuint.

Bortsett fra noen artikler på nett er barnehageeieren lite synlig som premissleverandør på feltet.

Kanvas:

Budskap oppleves som tydelig og gjennomtenkt.

Lederne tør å definere hva de vil og lederne gjør bruk av begreper og argumenter som fremstår som seriøse og utprøvde.

Budskapet kan oppleves som genuint fordi også barnehagenes ytre symboler forsterker hva de står for og hva verdigrunnlaget er tuftet på.

Barnehageeieren oppleves gjennom ulike medier og kanaler som en viktig premissleverandør.

Gjennomslagskraft:

Bergen Kommune:

Sliter med rekrutteringen av menn til sine barnehager og har gjort det lenge.

I perioden kanvas hadde en særlig satsning på 30% andel menn, hadde også Bergen Kommune dette, men målet ble nedjustert.

Ser man på perioden denne oppgaven dekker er det også en synkende andel mannlige ansatte i kommunens barnehager.

Kanvas:

Har kanskje ikke greid å nå målet sitt (30%), men har likevel 10% høyere andel menn i sine barnehager. Sammenlignet med andre har de dermed fått det til.

I Bergen Kommune hadde enhetslederne lokalt engasjement, men bortsett fra en enhetsleder kjente ikke de jeg intervjuet til bakgrunn og strategi for satsningen. I Kanvas opplevde jeg at de hadde felles språk og en tydelig utalt ambisjon basert på verdier som ”alle” trodde på. Kanskje har enhetsledere i kommunen mer lokalt selvstyre enn styrerne i Kanvas, hvor sentrale verdier virker å veie svært tungt. Faktisk talte intervjuene for det. Enhetslederne og områdelederne virket å kunne velge sin involvering selv, og de uttrykte i større grad å ha handlingsrom i tilsettinger, så lenge ansiennitet var med i beregningen. Dog var fagforeninger og ansiennitet ikke et hos Kanvas. I Kanvas ble de målt på kjønnsfordeling, mens i Bergen Kommune har de system for dette, men det ble ikke fulgt opp av 3 av de 4 jeg har snakket med.

Referanseliste

Litteratur:

Andersen, Svein S. (2013), Casestudier-Forskningsstrategi, generalisering og forklaring
(Bergen, Fagbokforlaget)

Barber, Alison E. (1998), Recruiting employees: individual and organizational perspectives
(Thousand Oaks, Calif.: Sage) XI,

Barney, Jay B. og William S. Hesterly. 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.

Breaugh, James A. og Starke, Mary (2000), 'Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions', *Journal of management.*, 26 (3),

Evers, Arne, Anderson, Neil, og Voskuijl, Olga (2005), *The Blackwell handbook of personnel selection* (Malden, Mass.: Blackwell).

Fredriksen, J.I., & Ø. Sørebo (2011). Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse* 3/2013, 42–53.

<https://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring>

Iversen, Ole I (2015) *Rekrutterings-og Intervjuteknikk-Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder* (Bergen, Fagbokforlaget Vigemont & Bjerke)

Jacobsen, Dag Ingvar (2016), *Organisasjonsendringer og endringsledelse 3. Utgave* (Bergen, Fagbokforlaget Vigemont & Bjerke)

Jacobsen, Dag Ingvar (2015), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Kristiansand: Cappelen Damm akademisk)

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg. edn.; Bergen: Fagbokforlaget)

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, og Whittington, Richard (2008), *Exploring corporate strategy* (Harlow: FT Prentice Hall) XXXVI,

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.

Michaels, E., Handfield- Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston, MA

Orlitzky, Marc (2007), 'Recruitment strategy', in Peter Boxall, John Purcell, og Patrick M. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (Oxford, UK: Oxford University Press).

Ployhart, Robert E. (2006), 'Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities', *Journal of management.*, 32 (6),

Rynes, Sara L. og Barber, Alison E. (1990), 'Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective', *Academy of Management Review*, 15 (2), s. 286-310.

Rynes, Sara L. Colbert, Amy E. and Brown, Kenneth G. (2002) HR PROFESSIONALS' BELIEFS ABOUT EFFECTIVE HUMAN RESOURCE PRACTICES: CORRESPONDENCE BETWEEN RESEARCH AND PRACTICE *Human Resource Management Vol. 41, No. 2, s. 149–174*

Røvik, Kjell Arne (2007), *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (Oslo: Universitetsforlaget) 398 s.

Taylor, Susan og Collins, Christopher J. (2000), 'Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice', in Cary L. Cooper og Edwin A. Locke (eds.), *Industrial and organizational psychology : linking theory with practice* (Oxford, UK; Malden, Mass.: Blackwell Publishers).

Rossholt, N. (2006). *Temahefte om likestilling i det pedagogiske arbeidet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. 20 sider

Rapporter

Gender Loops, Eksempelsamling: Praksiser som kan fremme likestilling og kjønns sensitivitet i barnehagen . (Reform ressurs senter for menn 2009) S 34-42

Rossholt, N. (2006). *Temahefte om likestilling i det pedagogiske arbeidet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. 20 sider

Veileder for kvotering av menn til jobb i barnehager. (Reform ressurs senter for men. Kunnskapsdepartementet 2009)

(Vibeke Opheim, Erica Waagene, Kari Vea Salvanes, Cay Gjerustad, Solveig Holen): Hvem skal trøste Knøttet – hvem kan endre mønsteret? Statusundersøkelse – Likestilling i barnehagen. NIFU (Rapport 30/2014) 76 sider

KVALITETSUTVIKLINGSPLAN FOR BARNEHAGENE I BERGEN 2013 – 2016

«SAMMEN FOR KVALITET – BARNEHAGE» Bergen Kommune (2012)

MENN I BARNEHAGEN OM Å REKRUTTERE OG HALDE PÅ MENN SOM ARBEIDER I BARNEHAGE. FORSLAG TIL HANDLINGSPLAN

Arbeidsgruppa menn i barnehagen (BARNE- OG FAMILIEDEPARTEMENTET1995)

Lenker:

<https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/rapporter/Likestilling-i-barnehagen/>
(Sett 15.06.2018)

<https://www.ssb.no/barnehager> (Lest 15.06.2018)

<https://www.kanvas.no/2017/09/01/kanvas-verdigrunnlag/> (sett 15.04.2017)

<https://www.aftenposten.no/norge/i/eE9P4/Barnehage-pa-menns-vilkar> (sett 15.04.2017)

<https://www.youtube.com/watch?v=4quNUh40COk> (sett 15.04.2017)

https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00050/Kvalitetsmelding_for_50882a.pdf (sett 13.06.18)

<https://www.bergen.kommune.no/politikk/byradet/7055/7056/article-150271> (sett 13.06.18)

https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00154/Kvalitetsmelding_o_154145a.pdf (sett 13.06.18)

https://www.kslaring.no/local/course_page/home_page.php?id=12209 (sett 13.06.18)

https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00154/Kvalitetsmelding_o_154145a.pdf (sett 13.06.18)

http://rapport.framsikt.net/bergen/mr-201712-armsmelding_2017/#/budsa/mainmenu/01A (Sett 06.04.18)

<https://www.kanvas.no/fakta-om-kanvas/> (sett 18.10.2018)

<https://www.regjeringen.no/contentassets/a387b3242a8c4817b3efc8a3fde1f1e8/no/pdfa/nou199719970025000dddpdfa.pdf>
(sett 14.02.2018)

<https://www.dagensperspektiv.no/2016/det-nye-arbeidslivet-krever-ny-kompetanse> (sett 14.05.2017)

<https://snl.no/rekruttering> (sett 14.06.2018)

<https://snl.no/implementere> (sett 14.06.2018)

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/1kPL9B/vil-paalegge-seg-selv-30-menn> (sett 15.05.2017)

Vedlegg 1: Meldeskjema NSD



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger er.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet. Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei ●	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel , slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler .
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ● Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Arbeidsplass, kjønn, alder og yrke/stilling	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei ●	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei ●	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei ●	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer. Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjektittel		
Prosjektittel	Rekruttering av menn til barnehagen.	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskulen i Sogn og Fjordane	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon.
Avdeling/Fakultet	Avdeling for samfunnsfag	
Institutt	Institutt for samfunnsvitenskap	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Olina	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig . Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Etternavn	Kollbotn	
Stilling	Stipendiat ved Høgskulen i Sogn og Fjordane	
Telefon	57676138	
Mobil	93641256	
E-post	olina.kollbotn@hisf.no	
Alternativ e-post	olina.kollbotn@hisf.no	
Arbeidssted	Høgskulen i Sogn og Fjordane	
Adresse (arb.)	Postboks 133	
Postnr./sted (arb.sted)	6851 Sogndal	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Iben Andreas	
Etternavn	Elster	
Telefon		
Mobil	99446374	
E-post	iben.elster@hotmail.com	
Alternativ e-post	discoedb@gmail.com	
Privatadresse	Strandgaten 218	
Postnr./sted (privatadr.)	5004 Bergen	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>I arbeidet med masteroppgaven ønsker jeg å studere hvordan barnehageeiere jobber med rekruttering av menn til barnehagen. Målet med prosjektet er å beskrive og sammenligne en privat og en kommunal barnehageeiers satsning på økt andel mannlige ansatte. For å belyse dette har oppgaven følgende problemstilling:</p> <p>Hvordan jobber en privat og en kommunal barnehageeier med rekruttering av menn til barnehagene sine? Har de som barnehageeiere en definert strategi for dette arbeidet og hvilke verktøy har de tatt i bruk for å oppnå sine målsettinger? Hva er bakgrunnen for rekrutteringsarbeidet, og viser eiernes målsettinger seg i de enkelte barnehagenes arbeid med rekruttering av menn?</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input checked="" type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg .
Beskriv utvalg/deltakere	Utvalget vil bestå av toppledere/seksjonsledere, områdeledere og enhetsledere.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.

Rekruttering/trekking	Utvalget vil rekrutteres gjennom bedrift.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Utvalget av personer vil bli kontaktet av meg via mail.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegangskontakt og forskjellige utvalg på våre temasider .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer .
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre). NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes. Les mer om registerstudier . Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15 Les mer om forskningsmetoder .
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Les mer . Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema. Last ned en veiledende mal her . Les om krav til informasjon og samtykke . NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert . Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer .

10. Informasjonssikkerhet		
Spesifiser	Personidentifiserende opplysninger vil ikke registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Materialet vil kodes.	NBI Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler koblingsnøkkel .
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videooptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydoptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger. Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter. Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon. NBI Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver. Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Datamaskintilgangen er beskyttet med brukernavn og passord. Lydoptaker beskyttet med brukernavn og passord.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrift og optak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler . Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer .
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten . Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registeret? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger .
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	10.01.2016	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	01.06.2016	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.

Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger. NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering av data .
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Prosjektet er ikke finansiert.	Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tildrøning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	Antall vedlegg: 2. <ul style="list-style-type: none"> ● Intervjuguide .docx ● Introduksjonsbrev.docx 	

Vedlegg 2: Tilbakemelding fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Olina Kollbotn
Institutt for samfunnsvitenskap Høgskulen i Sogn og Fjordane
Vie, Postboks 523
6800 FØRDE

Vår dato: 06.01.2016

Vår ref: 46178 / 3 / HJP

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.12.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>46178</i>	<i>Rekruttering av menn til barnehagen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskulen i Sogn og Fjordane, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Olina Kollbotn</i>
<i>Student</i>	<i>Iben Andreas Elster</i>

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 meldeskjemaet, 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.uib.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, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hanne Johansen-Pekovic

Kontaktperson: Hanne Johansen-Pekovic tlf: 55 58 31 18

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



REKRUTTERING

Det er i epost 05.01.16 informert om at rekruttering er påbegynt. Vi minner om at rekruttering og kontakt med utvalget ikke burde vært gjort før tilbakemelding fra personvernombudet forelå.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Revidert informasjonsskrivet mottatt 05.01.16 er godt utformet.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskulen i Sogn og Fjordane sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 01.06.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Hei!

Mitt navn er Iben Elster, og til daglig jobber jeg som pedagogisk leder og stedfortredende styrer i Granebo/Radiostasjonen Naturbarnehage.

I tillegg studerer jeg organisasjon og ledelse ved Høyskolen i Sogn og Fjordane, hvor jeg i disse dager er i gang med arbeidet med en masteroppgave hvor tema er rekruttering av menn til barnehagen. I arbeidet med denne oppgaven, ønsker jeg å studere hvilke ulike strategier og virkemidler barnehageeiere bruker til å rekruttere menn til arbeid i barnehagen.

I den sammenheng ønsker jeg å studere , som lenge har hatt et tydelig uttalt mål om økt rekruttering av menn til sine barnehager. Med det som utgangspunkt, ønsker jeg å intervju ledere i for å få et helhetlig bilde av rekrutteringsarbeidet; jeg ønsker å intervju tre nivåer av organisasjonen: Øverste leder, to områdeledere og to styrere i hver sin bydel. Disse intervjuene vil vare i omtrent en time.

Tidsrammen for intervjuene er Januar – Februar 2016. Jeg er fleksibel når det gjelder tid og sted, og håper dette tidsrommet kan passe for dere.

Innhentede opplysninger fra intervjuene vil behandles konfidensielt. Det er kun jeg som vil behandle og ha tilgang til dette materialet. Data vil også anonymiseres ved prosjektslutt og enkeltpersoner vil ikke kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse. Forventet prosjektslutt er sommeren 2016.

Med vennlig hilsen

Iben Elster
Student

Kontakt info:

Iben A. Elster
Strandgaten 218, 5004 Bergen

Tlf: 99446374
Epost: iben.elster@hotmail.com

Vedlegg 4: Svar på søknad om tillatelse, Bergen Kommune



BERGEN KOMMUNE

FAGAVDELING BARNEHAGE OG SKOLE

Nøstegaten 58A, 5011 Bergen
Postboks 7700, 5020 Bergen
Sentralbord 05556
Telefaks 55 56 23 35
fagavdelingen@bergen.kommune.no
www.bergen.kommune.no

Iben Elster
Strandgaten 218
5004 BERGEN

Deres ref.	Deres brev av:	Vår ref.	Emnekode	Dato
		201303966-21 GUAA	ESARK-2236	09. desember 2015

Søknad om tillatelse til intervju i forbindelse med arbeid av masteroppgave

Viser til E-post av 30.oktober med forespørsel om intervju av ledere i Bergen kommune i forbindelse med masteroppgave innen studiet organisasjon- og ledelse ved Høyskolen i Sogn og Fjordane.

Masteroppgaven har *rekruttering av menn til barnehagen* som tema, og det er ønskelig å studere hvilke strategier og virkemidler barnehageeiere bruker til å rekruttere menn til arbeid i barnehagen. Målet med intervjuene er å få et helhetlig bilde av rekrutteringsarbeidet med bakgrunn i at Bergen Kommune har et uttalt mål om å arbeide for å få flere menn i bergensbarnehagene.

Metoden er å intervjuere ledere i Bergen kommune fordelt på tre nivåer av organisasjonen, øverste leder, to områdeledere og to styreere i hver sin bydel. Intervjuene vil vare i omtrent en time.

Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett stiller seg positive til denne type forskning og gir Iben Elster tillatelse til å foreta en slik undersøkelse.
Det presiseres at det å delta på intervju er frivillig for den enkelte.

Med hilsen

FAGAVDELING BARNEHAGE OG SKOLE

Gunnbjørg Aase - saksbehandler
Marianne M. Boge - seksjonsleder barnehage

Dette dokumentet er godkjent elektronisk.

Vedlegg 5: Intervjuguide nivå 1

Intervjuguide Administrativ leder

Introduksjon:

1. Hvem er jeg. Min bakgrunn osv.
2. Litt om prosjektet.
3. Konfidensialitet

Intervjuet har en ramme på ca 1 time.

Intervjuet starter

1. Kan du fortelle litt om din faglige bakgrunn og stilling i, og hva som er ditt ansvarsområde.
2. Kan du kort beskrive? Hvor har dere barnehager? Hvor mange? Hvordan er organisasjonen organisert og hvordan barnehagene driftes?

Hovedspørsmål

1. Første del omhandler hva som er bakgrunnen for rekrutteringsarbeidet og hvordan det ble satt i gang:

- Hva er målsettinger og begrunnelser for en satsning på økt andel menn i barnehagene deres?
- Hvordan startet arbeidet?
- Kan du beskrive beslutningsprosessene i rundt arbeidet? *Hvem har deltatt i beslutningsprosessene?*
- Er det personer som har eller har hatt et spesielt ansvar for dette arbeidet? Hvordan har det fungert i praksis?
- Dere har deltatt i forskningsprosjekter. Hvilke, og har forskere, forskningsprosesser og resultater fra forskningen påvirket rekrutteringsarbeidet?
- Har gjort bestemmelser som gir føringer og grunnlag for den enkelte barnehages rekrutteringsarbeid?
 - Er rekruttering av menn inkludert i sine handlingsplaner og andre styrende dokumenter?
 - Følger det med midler eller lignende?

- Hva er lederne under deg og styrernes handlingsrom, og finnes det noen form for vurdering av måloppnåelse eller lignende i forbindelse med dette arbeidet? Settes det krav til et slikt arbeid?
- Hva har valgt å fokusere på i rekrutteringsarbeidet?
 - Hvilke verktøy har dere tatt bruk i rekrutteringsarbeidet og hva har påvirket valg av budskap og strategi? (med andre ord: hvilke strategier har dere valgt?)

2. Hvilke overordnede bestemmelser/styringssignaler baserer satsningen på?

- Nasjonal satsning/ departement
- Er det andre?

2 Andre del handler om hvordan jobber lokalt for å rekruttere menn til barnehagene sine?

- Kan du beskrive noe av det pågående arbeidet om gjøres lokalt for å øke rekrutteringen og andelen mannlige ansatte i ?
 - Kan du beskrive hvordan sørger for å holde rekrutteringsarbeidet som gjøres lokalt i organisasjonen levende?
 - Hvordan følges dette opp med de ansatte i barnehagen?
 - Hvem tar initiativ til dette arbeidet?
 - Er det fagsamlinger/kurs eller andre møter hvor rekruttering av menn har vært tema, i så fall kan du komme med eksempler?
 - Hvordan behandles temaet- som informasjon eller som læringspunkt?
 - Hvem har deltatt? Hvordan bestemmes det hvem som deltar? Styrernes initiativ, obligatorisk eller annet? Har du også deltatt?
 - Deltar dere i eller har dere egne programmer for å rekruttere menn til Kanvasbarnehagene? Hvem tar initiativ til dette, er det sentralt organisert eller står styrerne selv for slike valg?

- Er rekruttering av menn et tema i ledersamtaler med styrerne?
 - Hvordan gjennomføres i så fall dette i praksis?
 - Er dette noe du som øverste leder og lederne under deg følger opp?
Hvem tar initiativ?

- Hva er prosedyren ved utlysninger og ansettelse sett i sammenheng med ønsket om økt rekruttering av menn?
 - Hvem står for ansettelse?
 - Hvordan utarbeides utlysningstekster?
 - Påvirkes utlysningstekster av ønsket om høyere andel menn?
 - Intern rekruttering?
 - Finnes det mannlige søkere? Har du noen formening om antall mannlige søkere til barnehagene?
 - Er det lokale forskjeller i mulighetene for å rekruttere?
 - Har du noen formening om hvem de mannlige jobbsøkerne er, deres bakgrunn og kompetanse?
 - Får de komme til intervju?
 - Får du noen signaler fra dine ledere og styrere rundt dette?
 - Har du et inntrykk av hvilke forutsetninger eller momenter som påvirker mulighetene for å få ansatt menn?

- Kan du si noe om det er spesifikke stillingsnivå dere har valgt å fokusere på? Styrerstillinger, pedagogisk leder og assistentstillinger? Er det forskjeller i hvordan de rekrutteres og hva som prioriteres?
- Deltar du i ansettelsesprosesser selv?

- Kan du beskrive hva som har gitt resultater når det gjelder rekruttering av menn?
 - Hvordan har dere fått kartlagt arbeidet?
 - Har dette vært en pågående suksess eller er det faktorer som har gjort at trykket på rekruttering har vært varierende?
 - Hvis du ser generelt på arbeidet gjennom årene. Hvor var dere da det startet, underveis og hvor er dere i dag?

- Hva er framtidsutsiktene for arbeidet i med å øke andelen menn tilhagene?
- Hva har vært erfaringer med flere menn i barnehagene, har satsningene vært verdifull organisasjonen?

3 Siste del kommer til å dreie seg om temaet mer generelt

- Har du noen tanker om hva kunne virke på andelen menn i barnehagen utover det vi har snakket om tidligere?
 - Hva mener du om rekruttering av menn, Du nevnte tidligere positive virkninger av økt andel menn, kan være mulige negative virkninger av økt andel menn?
 - Hva tror du styrerne tenker rundt rekruttering av menn? Finnes det ulike syn etc.
- Hva tenker du samfunnet generelt tenker rundt rekruttering av menn til barnehagen?
- Finnes det faktorer som hemmer økt rekruttering?
- Til slutt: Hva gjør til en barnehageeier som menn søker seg til?
- Noe å tilføye?

Avslutning

Takk for intervjuet!

Vedlegg 6: Intervjuguide nivå 2

Intervjuguide Områdeleder

Introduksjon:

4. Hvem er jeg. Min bakgrunn osv.
5. Litt om prosjektet.
6. Konfidensialitet

Intervjuet har en ramme på ca 1 time.

Intervjuet starter

3. Kan du fortelle litt om din bakgrunn og stilling i , og hva som er ditt ansvarsområde.

Hovedspørsmål

3. Første del handler om hvordan din bydel/område jobber for å rekruttere menn til barnehagene sine?

- Kan du beskrive noe av det som gjøres for å øke rekrutteringen og andelen mannlige ansatte i din bydel/område?
 - Hvordan har dere startet arbeidet og kan du beskrive hva dere har valgt å fokusere på? (med andre ord: hvilke strategier har dere valgt?)
 - Er det spesifikke programmer som foregår i din bydel/område eller som dere vurderer å delta i?
 - Kan informanten beskrive møte og beslutningsprosessene i din bydel/område rundt arbeidet?
 - Har det vært fagsamlinger eller andre møter hvor rekruttering av menn har vært tema, i så fall kan du komme med eksempler?
 - Har du og dine styrere deltatt?
 - Har rekruttering vært oppe som tema på områdemøtene med styrerne? I hvilken sammenheng og hvem har tatt initiativ til dette? *Hvordan behandles temaet- som informasjon eller som læringspunkt?*
 - Er rekruttering av menn et tema i ledersamtalene med styrerne?
 - Hvordan gjennomføres dette i praksis?

- Er dette noe du som områdeleder følger opp? Hvem tar initiativ?
- Hva er prosedyren ved utlysninger og ansettelse sett i sammenheng med ønsket om økt rekruttering av menn?
 - Finnes det mannlige søkere? Har du noen formening om antall mannlige søkere til barnehagene dine?
 - Har du noen formening om hvem de mannlige jobbsøkerne er, deres bakgrunn og kompetanse?
 - Får de komme til intervju?
 - Får du noen signaler fra dine styrere rundt dette?
- Kan du si noe om det er spesifikke stillingsnivå dere har valgt å fokusere på? Styrerstillinger, pedagogisk leder og assistentstillinger? Er det forskjeller i hvordan de rekrutteres og hva som prioriteres?
 - Hva tenker du?
- Deltar du i ansettelsesprosessene for styrere? Kan du beskrive ansettelsesprosesser i lys av ønsket om økt rekruttering? Ditt inntrykk av andelen mannlige søkere osv.
- Har du noen mening om hva som gir resultater i din bydel/område når det gjelder rekruttering av menn?

4. Neste del omhandler hva som er bakgrunnen for rekrutteringsarbeidet:

- Hva opplever du er mål og begrunnelser for en satsning på økt andel menn i barnehagene deres?
- Kan du fortelle noe om hva har valgt å fokusere på i rekrutteringsarbeidet?
- Har gjort bestemmelser som gir føringer og grunnlag for din bydels/område rekrutteringsarbeid? Følger det med midler eller lignende?
- Hva er ditt handlingsrom og finnes det noen form vurdering av måloppnåelse eller lignende i forbindelse med dette arbeidet? Settes det krav til et slikt arbeid?

5. Har du noen formening om hvilke bestemmelser/styringssignaler baserer satsningen på?

6. Siste del kommer til å dreie seg om temaet mer generelt

- Har du noen tanker om hva kunne virke på andelen menn i barnehagen utover det vi har snakket om tidligere?
- Hva mener du om rekruttering av menn?
- Hva tror du styrene tenker rundt rekruttering av menn? Finnes det ulike syn etc.?
- Hva tenker du samfunnet generelt tenker rundt rekruttering av menn?
- Hva mener informanten kan være mulige positive virkninger av økt andel menn?
 - Utover likestilling?
- Hva mener informanten kan være mulige negative virkninger av økt andel menn?
- Finnes det faktorer som hemmer økt rekruttering?
- Hva gjør til en barnehageeier som menn søker seg til?
- Kjenner du til MIB eller andre lignende nettverk?
- Noe å tilføye

Avslutning

Takk for intervjuet!

Vedlegg 7: Intervjuguide nivå 3

Intervjuguide Styrer

Introduksjon:

7. Hvem er jeg. Min bakgrunn osv.
8. Litt om prosjektet.
9. Konfidensialitet

Intervjuet har en ramme på ca 1 time.

Intervjuet starter

4. Kan du fortelle litt om din bakgrunn og stilling i , og hva som er ditt ansvarsområde.

Hovedspørsmål

7. Første del handler om hvordan din barnehage jobber for å rekruttere menn?

- Kan du beskrive noe av det som gjøres for å øke rekrutteringen og andelen mannlige ansatte i din barnehage?
 - Hvordan har dere startet arbeidet og kan du beskrive hva dere har valgt å fokusere på? (med andre ord: hvilke strategier har dere valgt?)
 - Er det spesifikke programmer som foregår i din bydel/område eller som dere vurderer å delta i?
 - Kan informanten beskrive møte og beslutningsprosessene i sin bydel/område rundt arbeidet? *Hvem har deltatt i beslutningsprosessene?*
 - Har det vært fagsamlinger eller andre møter hvor rekruttering av menn har vært tema, i så fall kan du komme med eksempler?
 - Har du og dine styrere deltatt?
 - Har rekruttering vært oppe som tema på områdemøtene med styrerne? I hvilken sammenheng og hvem har tatt initiativ til dette? *Hvordan behandles temaet- som informasjon eller som læringspunkt?*
 - Er rekruttering av menn et tema i ledersamtalene med styrerne?
 - Hvordan gjennomføres dette i praksis?
 - Er dette noe du som områdeleder følger opp? Hvem tar initiativ?

- Hva er prosedyren ved utlysninger og ansettelse sett i sammenheng med ønsket om økt rekruttering av menn?
 - Finnes det mannlige søkere? Har du noen formening om antall mannlige søkere til barnehagene dine?
 - Har du noen formening om hvem de mannlige jobbsøkerne er, deres bakgrunn og kompetanse?
 - Får de komme til intervju?
 - Får du noen signaler fra andre styrere rundt dette?
- Kan du si noe om det er spesifikke stillingsnivå dere har valgt å fokusere på? Pedagogisk leder og assistentstillinger? Er det forskjeller i hvordan de rekrutteres og hva som prioriteres?
 - Hva tenker du?
- Deltar du i ansettelsesprosessene? Kan du beskrive ansettelsesprosesser i lys av ønsket om økt rekruttering? Ditt inntrykk av andelen mannlige søkere osv.
- Har du noen mening om hva som gir resultater i din barnehage når det gjelder rekruttering av menn?

8. Neste del omhandler hva som er bakgrunnen for rekrutteringsarbeidet:

- Hva opplever du er mål og begrunnelser for en satsning på økt andel menn i barnehagene deres?
- Kan du fortelle noe om hva har valgt å fokusere på i rekrutteringsarbeidet?
- Har gjort bestemmelser som gir føringer og grunnlag for din barnehages rekrutteringsarbeid? Følger det med midler eller lignende?
- Hva er ditt handlingsrom og finnes det noen form vurdering av måloppnåelse eller lignende i forbindelse med dette arbeidet? Settes det krav til et slikt arbeid?

9. Har du noen formening om hvilke bestemmelser/styringssignaler baserer satsningen på?

10. Siste del kommer til å dreie seg om temaet mer generelt

- Har du noen tanker om hva kunne virke på andelen menn i barnehagen utover det vi har snakket om tidligere?
- Hva mener du om rekruttering av menn?
- Hva tror du styrene tenker rundt rekruttering av menn? Finnes det ulike syn etc.
- Hva tenker du samfunnet generelt tenker rundt rekruttering av menn?
- Hva mener informanten kan være mulige positive virkninger av økt andel menn?
 - Utover likestilling?
- Hva mener informanten kan være mulige negative virkninger av økt andel menn?
- Finnes det faktorer som hemmer økt rekruttering?
- Hva gjør til en barnehageeier som menn søker seg til?
- Kjenner du til MIB eller andre lignende nettverk?
- Noe å tilføye

Avslutning

Takk for intervjuet!