

FAGOPPGAVE

Den profesjonelle førskolelærer

Hva vektlegger pedagogisk leder i sin lederstil, og hvordan samsvarer dette med personalets forventninger?

Utarbeidet av:

Marianne Langseth

Studium:

Førskolelærerutdanning, deltid, DEFU 2010, Lofoten

Innlevert:

Høst 2013



Forord

Jeg ønsker å takke alle mine informanter som gjorde det mulig for meg å gjennomføre forskningen og oppgaven min.

En spesiell takk til veileder Sølvi Thuv, som har gitt meg god veiledning gjennom hele prosessen. Hun har utfordret meg og fått meg til å reflektere kritisk i forhold til egne tanker og meninger.

Takk til samboer og barn som har holdt ut og vært forståelsesfulle for at dagene har gått med til skrivearbeid.

Sist men ikke minst vil jeg takke medstudenter for hjelp og støtte underveis.

Takk

Innhold

Forord	1
1.0 Innledning.....	4
1.1 Prakisisfortelling.....	4
1.2 Problemstilling.....	4
2.0 Relevante perspektiv	5
2.1 Lederstiler.....	5
2.2 Organisasjonsstruktur i barnehagen.....	6
2.3 Taus kunnskap hos leder, personale og foreldre.....	6
2.4 Samarbeid, motivasjon og trivsel i personalet.....	7
2.5 Kompetanseheving	7
3.0 Valg av metode.....	8
3.1 Valg av informanter.....	8
3.2 Gjennomføring av intervju	9
4.0 Case 1	9
4.1 Lederstil – utfordringer og forventninger	9
4.2 Organisasjonsstruktur på avdelingen.....	10
4.3 Synliggjøring av taus kunnskap.....	11
4.4 Samarbeid, motivasjon og trivsel i personalet.....	11
4.5 Kompetanseheving i personalet.....	13
5.0 Case 2	14
5.1 Lederstil – utfordringer og forventninger	14
5.2 Organisasjonsstruktur på avdelingen.....	16
5.3 Synliggjøring av taus kunnskap.....	17
5.4 Samarbeid, motivasjon og trivsel i personalet.....	18
5.5 Kompetanseheving i personalet.....	21
6.0 Sammendrag.....	22

6.1 Et ønske om tydelige ledere.....	22
6.2 Taus kunnskap – ikke så taus	22
6.3 Ros og anerkjennelse som motivasjon.....	22
6.4 Kursing – en viktig del av kompetansehevingen.....	23
6.5 Felles plattform – hvordan gjøres det?	23
6.6 Kaos eller god flyt?.....	23
7.0 Kilder.....	24
Vedlegg 1	25
Vedlegg 2	26
Vedlegg 3	30

1.0 Innledning

Dette er en fagoppgave i pedagogikk med hovedtema “Den profesjonelle førskolelæreren”. Fokus er forholdet mellom pedagogisk leder og personalet. Pedagogisk leders lederstil får konsekvenser for hvordan personalet fungerer sammen, hvordan strukturen på avdelingen er og hvordan taus kunnskap kan bli en ressurs. Lederens fokus på samarbeid, motivasjon og trivsel sammen med kompetanseheving av personalet vil bli belyst i forskningen. Bakgrunnen for valg av tema er de store forskjellene i utøvelse av pedagogisk ledelse i praksis. De siste årene har jeg jobbet i flere barnehager og vært på utplassering i forbindelse med praksis. I denne tiden har jeg møtt forskjellige typer ledere. Ved å få kjennskap til tanken bak handlingene og se dette i forhold til personalets forventninger og relevant teori, vil en nyutdannet eller usikker pedagogisk leder få mer kunnskap på området. Dette vil kunne øke bevisstheten rundt pedagogisk leders lederstil.

1.1 Praksisfortelling

I en barnehage hadde personalet god tone og kommuniserte godt. De støttet og hjalp hverandre på tvers av gruppeinndelingene. Alle hadde felles forståelse, at barns beste burde stå i fokus. Personalet samarbeidet om tema og aktiviteter barna på deres gruppe skulle få gjøre. Annenhver uke satte personalet seg ned og planla to- ukers planer, og alle hadde et eierforhold og engasjement til aktivitetene. Lederen hadde en myndig lederstil og aksepterte at alle er forskjellige. Hun ga konkret ros og medarbeiderne fikk stor frihet til å utføre arbeidsoppgavene på sin måte. Hun var engasjert, men ikke kontrollerende. I en annen barnehage styrte kommunikasjonsproblemer og samarbeidsvansker hverdagene. Lederen hadde en autoritær lederstil og det var hun som laget ukeplanene. De ansatte ble plassert på ulike aktiviteter uten mulighet til å komme med meninger eller ideer.

1.2 Problemstilling

I forhold til tema og praksisfortelling har jeg formulert følgende problemstilling:

Hva vektlegger pedagogisk leder i sin lederstil, og hvordan samsvarer dette med personalets forventninger?

Dataene fra forskningen drøftes for å se om pedagogisk leders lederstil står til personalets forventninger. Det belyses fem perspektiv som er relevante for pedagogisk leders lederstil.

2.0 Relevante perspektiv

Pedagogisk leders arbeid påvirkes av ulike perspektiver som er knyttet sammen og påvirkes av hverandre. Lederskap i barnehagen handler om ansvar for at mål og rammer kartlegges (Gotvassli, 2006), og at det utvikles felles forståelse blant medarbeiderne. Resultatene må følges opp på best måte slik at det åpnes for nødvendig endring. Det første perspektivet som belyses er lederstiler.

2.1 Lederstiler

Lederstil er rollen pedagogisk leder har overfor personalet og har betydning for personalets opplevelse av lederen, noe som får konsekvenser for arbeidet på avdelingen (Gotvassli, 2006). Hals, Trydal og Aase (2011) skiller mellom ulike lederstiler, i forhold til problemstillingen fokuseres det på autoritær-, demokratisk- og myndig lederstil. Hvilken lederstil som skal brukes, beror på personalets kompetansenivå. Situasjonsbestemt ledelse er i følge Hersey og Blanchards teori (Ibid, 2011) styrende og støttende atferd hos lederne. I styrende atferd er leder opptatt av personalets plikter og arbeidsoppgaver, mens i støttende atferd er lederen opptatt av dialog, ros og tilrettelegging.

Michel Foucault (Dalberg, Moss og Pence, 2002) mener vi blir styrt, men kan styre selv og styre andre, i større eller mindre grad. Foucaults disiplinerende makt styrer mennesker mot ønsket mål uten at de er bevisst hva som skjer. Ingen tvinges direkte, men målene nås via gjeldende normer som de underkaster seg og ser på som normale. Målet er at personalet skal oppføre seg på en spesiell måte, uten å tenke kritisk over hva de blir bedt om (Ibid, 2002). En leder bør endre lederstil i overensstemmelse med situasjonen. I barnehagen er det forskjellige medarbeidere med ulik faglig kompetanse og vilje til å utføre arbeidet, da er det lite hensiktsmessig å behandle alle likt (Gotvassli, 2006).

God ledelse er i følge Gotvassli (2006) når planlegging, organisering og veiledning blir ivaretatt på en tilfredsstillende måte, det er ikke viktig hvem som utfører oppgavene, bare de blir oppfylt på en god måte. Leder og medarbeidere jobber som team og utfyller hverandres kompetanse. De har tillit til- og støtter hverandre, i tillegg til å være åpne og gi ærlige tilbakemeldinger. Det tar tid å bygge opp et slikt fundamentet, men det er viktig for å være en god leder. Pedagogisk leder utfører sitt arbeid i forhold til organisasjonsstrukturen i barnehagen.

2.2 Organisasjonsstruktur i barnehagen

Organisasjonsstruktur er regler og rutiner for hvordan arbeidet skal utføres og fordeles. Videre belyses formell og flat struktur. I følge Gotvassli (2006) er formell struktur spesifiserte regler for alt som foregår. Arbeidsdeling og stillingsinstruksjoner er eksempler på dette. De fleste barnehager er organisert som linjeorganisasjon, der ansvar og oppgaver følger linjen oppover i hierarkiet. Ledelse er mer enn individuell atferd knyttet til en hierarkisk posisjon i en organisasjon, det gjelder å beherske samspill (Ibid, 2006). I organisasjoner med flat struktur dreier ledelse seg om delegering, tilrettelegging og ansvarliggjøring. Forholdene er gjensidig og likeverdig. Hierarkiske organisasjoner har formell og kontrollerende ledelse, en ovenfra-og-ned-prosess. Lederne i hierarkiet får oppgavene tildelt fra nivået over seg og har ansvar for å delegere oppgaver til arbeiderne på nivået under sitt eget (Hillestad, 2003).

Selv om det er økt fokus på delegering av ansvar, viser det seg behov for ledelse, men i en annen form enn tradisjonell linjeorganisering. I følge Gotvassli (2006) har mange pedagogiske ledere problemer med å finne sin lederstil med tanke på forventninger som stilles.

Forventningene danner normer og regler for valgene pedagogisk leder tar, eller føler seg tvunget til å ta. Den lederstilen pedagogisk leder har, er avgjørende i forhold til måten den tausede kunnskapen blir brukt som kompetanseutvikling i barnehagen.

2.3 Taus kunnskap hos leder, personale og foreldre

Taus kunnskap er en kompetanse av egne erfaringer som er lagret i kroppen (Meyer, 2005). Ved å sette ord på tanker og handlemåter, synliggjøres vår tausede kunnskap og personalet får en dypere kompetanse. Pedagogisk leder bør ha gode relasjoner til alle som har tilhørighet til barnehagen (Ibid, 2005). Schön (Gotvassli, 2004) mener det å møte andres kunnskap og erfaring er kilde til egen vekst og fører til nytt syn på læring og praksis. Taus kunnskap synliggjøres via aktiv refleksjon mellom medarbeidere og fører til utvikling og læring. Spurkeland (2013) sier godt lederskap er basert på tillit, åpenhet, støtte og ærlighet. Det tar tid å bygge opp fundamentet, men er viktig for å være en god leder. I følge Meyer (2005) har pedagogisk leder ansvar for å løfte frem tausede kunnskap og la personalet arbeide med å sette ord på det de gjør. Hvis tausede kunnskap preger barnehagehverdagen vil kompetansenivået svekkes og personalet vil mangle bevissthet om hvorfor de tenker og handler som de gjør.

Å bruke en kombinasjon av å forklare og samtidig ha mulighet til å vise gjennom praktisk utførelse, er en god læringsform (Filstad, 2010). Taus kunnskap må synliggjøres for å styrke samarbeid, motivasjon og trivsel hos personalet.

2.4 Samarbeid, motivasjon og trivsel i personalet

Mennesket har behov for trygghet, sikkerhet, opplevelser, læring og sosialisering (Gotvassli, 2004). Godt samarbeid vokser frem som resultat av en prosess som foregår i personalgruppen. Ledere må ha kunnskap og forståelse om sosiale relasjoner i organisasjonen og skaffe seg oversikt over disse (Ibid, 2004). Felles mål og forankring av verdier er grunnlag for samarbeid. I barnehager der personalet er kjent med hverandres grunnsyn og verdigrunnlag, vet de hva som forventes av dem. Alle er kjent med, og stiller seg bak holdninger og verdier personalet er enige om (Meyer, 2005). Herzberg (Gotvassli, 2006) hevder at eneste måten å få personalet motivert på, er å gi arbeid som utfordrer og gir ansvar. Motivasjon er drivkraften bak en handling og fører til at personalet bruker energi på den enkelte oppgave. Lederens evne til å kommunisere og motivere er avgjørende for innsatsen til personalet.

Maslows behovspyramide (Gotvassli, 2006) viser hvordan menneskers behov utvikler seg etter hvert som grunnleggende behov blir dekt. På toppen av pyramiden vil menneskene realisere seg selv og bruke sine evner. Dette motiverer. God relasjon er i følge Spurkeland (2013) motiverende og lederen bør kunne gi oppmerksomhet, støtte og ha kunnskaper i forhold til motivasjon. Hun må kjenne drivkreftene til hver enkelt. I flytmodellen til Csikszentmihalyi (Ibid, 2013) skjer motivasjon i det optimale forholdet mellom ferdigheter og utfordringer. Alle er best tjent med å få utfordringer tilpasset sitt nivå. Meyer (2005) mener det er viktig å diskutere gjeldende verdier og holdninger i barnehagens praksis. Det er lettere å inkludere nytilsatte i en sterk kultur som alle er inneforstått med og slutter seg til. Som leder er det viktig å "gripe" den enkelte i å gjøre noe bra og gi ros for dette (Gotvassli, 2004). For å motivere personalet og få de til å trives i arbeidet er kompetanseheving nyttig, da har de noe å strekke seg etter.

2.5 Kompetanseheving

I utviklende barnehager opplever ansatte og ledere stort behov for kontinuerlig kompetanseheving (Gotvassli, 2006). Kompetansen blir etterspurt og brukt, og arbeidet er målrettet mot barnehagens hovedoppgaver. Fokuset er hva barnehagen som helhet får til. Personalet har god innflytelse på eget arbeid og barnehagens utvikling. Fellesskapsfølelsen fører til at det ikke er kultur for å gjøre som en vil (Ibid, 2006). Medarbeidersamtaler gir pedagogisk leder mulighet til å bli bedre kjent med personalets kompetanse. Interesser og erfaringer blir synliggjort (Spurkeland, 2013). Gotvassli (2004) mener medarbeidersamtaler bidrar til at personalet drar i samme retning, og at hver enkelt drar etter beste evne. Slik blir

de menneskelige ressursene utnyttet best. For å oppnå best resultat for barnehagen som helhet, må pedagogisk leder dele sin kunnskap og kompetanse med personalet. Dette øker kompetansenivået i personalgruppen (Ibid, 2004).

3.0 Valg av metode

I forskningen brukes intervju som metode. Jeg ønsker innsikt i pedagogisk leders tanker rundt sin lederstil overfor personalet, og personalets forventninger til lederens lederstil. Ved å bruke kvalitativ metode vil informantenes tanker og følelser stå i fokus. De gode samtalene vektlegges fremfor mange spørreskjema der svaralternativene er klare og målet er å nå ut til flest mulig barnehager, kvantitativ metode (Dalland, 2007). Det blir individuelle intervju av lederne og gruppeintervju av personalet. Hensikten med gruppeintervju er at personalet får samtale seg i mellom angående perspektivene og lederstilen på avdelingen. Gruppen bør ikke være for stor da det er lett å miste fokus, derfor har jeg begrenset gruppeintervjuet til tre personer (Ibid, 2007).

Barnehagene har mottatt et informasjonsskriv med tema for intervjuene (Vedlegg 1). I tillegg er det utarbeidet en intervjuguide med åpne spørsmål (Vedlegg 2). Spørsmålene i intervjuguiden er utformet i forhold til problemstillingen og perspektivene i kapittel 2. For å se om praksis og teori stemmer overens med det pedagogisk leder sier og det som faktisk blir gjort, må intervjuene suppleres med observasjoner (Dalland, 2007). Siden tidsrammen på denne forskningen er sterkt begrenset fokuseres det på intervjusamtalene og ikke på det som skjer i praksis.

3.1 Valg av informanter

Informantene er pedagogisk leder og tre utvalgte i personalet på samme avdeling i en stor barnehage, og det samme i en liten barnehage. Er det samsvar mellom pedagogisk leders lederstil og forventningene personalet har til leder, eller ønsker personalet en helt annen lederstil av den pedagogiske lederen? For å få svar på problemstillingen kontaktet jeg to barnehager, de var svært positive og imøtekommende. Jeg hadde personlig kontakt med alle informantene før gjennomføringen av intervjuene, der vi snakket om temaet som belyses. Informantene har vært ansatt i barnehagene over tid og har god kjennskap til hverdagssituasjonen. Informantene og barnehagene er anonymisert og blir omtalt som case 1 og case 2, informantene blir omtalt som pedagogisk leder 1 og pedagogisk leder 2, og personale 1 og personale 2.

3.2 Gjennomføring av intervju

Under intervjuene brukte jeg diktafon for å holde fokus på samtalen med informantene. Dette ga rom for å lese kroppsspråket og notere stikkord underveis i intervjuet (Dalland, 2007).

Lydopptakene vil bli slettet når oppgaven er levert og godkjent. Informantene fikk bestemme tidspunkt for intervjuene. Et intervju ble gjennomført på kveldstid, mens de andre ble gjennomført i arbeidstiden. Barnehagene la til rette med egnet rom og jeg passet på at vi ble sittende overfor hverandre slik at vi fikk øyekontakt og muligheter for å lese kroppsspråk. Tidsrammen på intervjuene var satt til 30-45 minutter. To av intervjuene varte i ca 25 minutter, mens de to andre varte i ca 50 minutter.

4.0 Case 1

I forhold til problemstillingen og perspektivene i kapittel 2, har jeg i case 1 satt svarene fra pedagogisk leder 1 opp mot svarene fra personale 1, for å se om lederstilen står til forventningene.

4.1 Lederstil – utfordringer og forventninger

Pedagogisk leder og personalet er enige i at pedagogisk leder ikke er en tydelig leder, hun har en avslappet lederstil. Pedagogisk leder sier: *“jeg føler ikke at jeg er noen typisk leder og i hvertfall ikke en sånn typisk markert leder i barnehagen... Jeg føler jeg er mer på nivå med alle de andre i barnehagen og søker til de og får råd, og vil gjerne ha de til å bli med på alt og rådføringer”*. Personalet mener dette er positivt. Hun rådfører seg med personalet, men er redd for å trække noen på tærne. Personalets sier: *“hun er i hvertfall inkluderende og veldig flink til å spør oss andre hvis det er noe hun selv lurer på. Hun spør alle og vi er på et felles område, samarbeider om felles mål”*.

I følge Hals, Trydal og Aase (2011) fremstår pedagogisk leder som en demokratisk leder. Hun er opptatt av oppsatte mål, liker å jobbe sammen med andre i grupper og vektlegger gode sosiale relasjoner på avdelingen. Tillitsforholdet og kommunikasjonen mellom leder og ansatt er sentralt. Videre sier personalet: *“hun har en avslappet lederstil, ikke negativt men positivt, du føler ikke at du må gå på tå hev rundt sjefene her. Det er nesten så man glemmer at hun er leder mange ganger, at hun er sånn som oss”*. Personalet avslutter med at: *“mange ganger kunne hun kanskje vært litt mer klar i hva hun mener egentlig”*. Personalet er fornøyd med lederens lederstil, men av og til kunne hun vært tydeligere og tatt avgjørelsen når ikke alle er enige. Det er greit å være inkluderende, men det er ikke alltid hun trenger å spør så mye eller

at alle trenger å bestemme. Lederen er opptatt av medvirkning, hun lytter til personalets synspunkter, er tilgjengelig og flink til å oppmuntre. Hals, Trydal og Aase (2011) mener utfordringen er å sette grenser. Personalet tror ikke pedagogisk leder vil ta en avgjørelse alene, hun vil at alle skal være enige. I følge Gotvassli (2006) er god ledelse når planlegging, organisering og veiledning blir tilfredstillende ivaretatt. Det er ikke viktig hvem som utfører oppgavene, bare de blir oppfylt på en god måte. Leder og medarbeidere jobber som team og utfyller hverandres kompetanse. Pedagogisk leder prøver å imøtekomme den enkeltes behov i personalgruppen og være i dialog med hver og en. Hun ser på seg selv som menneskekjenner og ser fort om noen har en dårlig dag eller periode, da prøver hun å ta det opp med de det gjelder.

Personalet sier: *“lederen strekker seg ganske langt for å møte våre behov. Hun spør: hva synes dere? Vi føler bestandig at vi har et ord med i laget. Hvis det er noe vi ikke synes er greit så sier vi i fra”*. Da blir det tatt til følge eller de får en forklaring på hvorfor. Hersey og Blanchard (Hals, Trydal og Aase, 2011) mener lederens lederstil avhenger av personalets kompetansenivå. Personalet har vilje og evner til å utføre arbeidet sitt, dermed kan lederen ha delegerende lederstil der personalet får planlegge og gjennomføre arbeidsoppgavene selv, mens hun får informasjon om det som skjer. Lederstilen pedagogisk leder har virker inn på organisasjonsstrukturen på avdelingen.

4.2 Organisasjonsstruktur på avdelingen

Pedagogisk leder sier: *“av og til er vi relativt uformell for vi har en lett tone og vi har masse humor oss i mellom og med ungene, men samtidig så driver vi seriøst, vi følger rutiner og vi jobber etter planer”*. I følge pedagogisk leder jobber alle sammen og det er lett flyt i hverdagen, samtidig som de følger opp det som er planlagt. Dersom noe går dårlig blir det tatt opp på personalmøter og de finner løsninger for hvordan de vil ha det. Personalet er enig i at det er ganske klar struktur på avdelingen. De har dagsrytmen, men om noe kommer i veien omorganiseres det uten problem. På avdelingen er det god flyt, personalet mener dette grunner i godt samarbeid. Hvis en er borte så hjelper andre til der det trengs. I flat organisasjonsstruktur er forholdene mer gjensidig og likeverdig enn i hierarkisk organisering. I hierarkiske organisasjoner er ledelse mer formell og kontrollerende, en ovenfra-og-ned-prosess, der lederne i hierarkiet får oppgavene tildelt fra nivået over seg, samtidig som de har ansvar for å delegere oppgaver til medarbeidere på nivået under sitt eget (Hillestad, 2003).

Selv om fokuset på økt delegering av ansvar er økt, viser det seg et behov for ledelse, men i en annen form enn tradisjonell linjeorganisering (Ibid, 2003). I følge Gotvissli (2006) har mange pedagogiske ledere problemer med å finne sin rolle i organisasjonen i forhold til forventninger som stilles. Normer og regler gjenspeiler rollene den enkelte velger å bruke eller føler seg nødt til å ta i bruk. Ved å dele kunnskaper og erfaringer, synliggjøres lederens tause kunnskap.

4.3 Synliggjøring av taus kunnskap

“Den tause kunnskapen, det sies jo at den er den viktigste kunnskapen i barnehagen og det tror jeg faktisk veldig på”, sier pedagogisk leder. Erfaringen hun har fått gjennom mange år i barnehage og med egne barn, er kjempe viktig. Den kommer blant annet til syne gjennom foreldresamarbeid. Dersom foreldrene er bekymret for barnet, gir hun av sin erfaring. Foreldrene har også kunnskaper og det har vært mange gode diskusjoner med dem om ungene. Pedagogisk leder sier: “Du har ingen teori, men en faktisk reel erfaring”. Personalet har jobbet mange år i barnehage og utveksler ofte erfaringer fra hendelser og tidligere arbeidsforhold. Personalet sier : “Den tause kunnskapen er ikke så taus her, vi kjenner hverandre så godt. Vi vet jo hva vi står for og hvordan vi vil gjøre det. Vi har jobbet så lenge sammen og opplevd hverandre, opplevd hvor vi har de tause kunnskapene. Man sier noe selv om kunnskapen er taus: Dette liker jeg eller dette er jeg god på”.

På medarbeidersamtaler og personalmøter belyses den enkeltes kompetanse og interesse. I følge Meyer (2005) har pedagogisk leder ansvar for at taus kunnskap blir løftet frem og medarbeiderne får sette ord på hva de gjør, og hvorfor de i konkrete situasjoner velger å handle som de gjør. Dersom taus kunnskap preger hverdagen vil kompetansenivået svekkes og personalet vil mangle bevissthet i forhold til sine tanker og handlinger (Ibid, 2005). Teoretikeren Shön (Gotvassli, 2004) mener det å møte andres kunnskaper og erfaringer er kilde til egen vekst og fører til nytt syn på læring og praksis. Han mener taus kunnskap synliggjøres via aktiv refleksjon og diskusjon i personalet. Dette vil styrke samarbeid, motivasjon og trivsel.

4.4 Samarbeid, motivasjon og trivsel i personalet

Et nøkkelord i intervjuene, case 1, er samarbeid. Å jobbe sammen og være inkluderende slik at alle får et ord med i laget, mener leder og personale er viktig. Pedagogisk leder sier: *“Samarbeid er kjempe viktig. Har man ikke godt samarbeid kan det slå ut i mye galt”.* Gotvassli (2004) mener godt samarbeid vokser frem som et resultat av en prosess som foregår

i personalet. Som leder er det viktig å ha kunnskap og forståelse for sosiale relasjoner og skaffe seg god oversikt over alle relasjonene i barnehagen. Pedagogisk leder vektlegger humor og tillit til hverandre. Hun sier: *“humor er kjempeviktig. Ikke ta seg selv så høytidelig, alltid. For at en virksomhet skal fungere optimalt må samarbeidet mellom de ansatte og leder stå i fokus som en del av kompetansen”*. Pedagogisk leder sier de jobber tett og det styrker forholdet mellom medarbeiderne. Hun synes det flyter fint og alle stoler på hverandre, har tillit og en god tone seg i mellom. Derfor er det ikke behov for å styrke samarbeidet så mye. Barnehagen har personalfester, julebord, blåturer og liknende. Det er samarbeid utenfor barnehagen mener lederen, og sier de drar dette med seg inn i barnehagen igjen. I følge pedagogisk leder fungerer samarbeidet så godt fordi de hadde gleden av å ansette personalet ut fra egne ønsker og erfaringer da barnehagen åpnet for seks år siden. Alle hadde kjennskap til hverandre fra før. I tillegg mener lederen det er bra å ha en mann på avdelingen med tanke på det sosiale.

Meyer (2005) mener at barnehager der personalet kjenner hverandres grunnsyn og verdigrunnlag, vet hva som forventes av dem. Felles mål og forankring av verdier er grunnlag for samarbeid. Personalet er oppmerksomme, bekrefter positive handlinger og tar initiativ eller griper fatt i holdninger som ikke er i tråd med retningslinjer for arbeidet (Ibid, 2005). Pedagogisk leder mener det sosiale er viktig for å styrke trivselen. De har sosiale kvelder og vinlotteri. Dette er viktige ting å gjøre sammen for motivasjonen, selv om dette ikke er et problem i barnehagen. I det daglige motiverer de hverandre med ros for det som blir gjort, selv små ting. De er flinkere til å rose etter at de var på kurset: *“De utrolige årene”*. Personalet sier: *“pedagogisk leder er blid og imøtekommende, positiv, og hun er flink til å spør hvordan vi har det”*. Pedagogisk leder ser på den enkelte om det er noe og strekker seg til det ytterste hvis det er noe de spør om.

Personalet ønsker å ha det sånn som det er. De vil bli sett og ha en blid leder. De sier: *“vi blir sett i det vi gjør, og lederen er veldig flink til å komme med ros hvis hun catcher oss i å gjøre noe bra”*. Lederen er flink med både blick og konkret ros. I følge Gotvassli (2004) er det viktig å “gripe” den enkelte i å gjøre noe bra og gi tilbakemelding om dette. Lederen må gi støtte, vise interesse og lytte til forslag som går på forbedring av det daglige arbeidet. Personalet blir motivert ved å få jobbe med ønsket arbeid, der de føler de har størst kompetanse og får utviklet seg. Det synes også på ungene mener personalet, så lenge de har et godt samarbeid og trives, sprer det seg til barnegruppa. Herzberg (Gotvassli, 2006) mener det å få anerkjennelse for det en gjør, i tillegg til ansvar og vekstmuligheter, er eneste måten å

motivere personalet på. Arbeidsmiljøet og den enkeltes velferd, må være tilfredsstillt *før* motivasjonen kan oppstå. Lederens evner til å kommunisere og motivere er avgjørende for innsatsen til personalet (Ibid, 2006). Personalet ønsker ikke at lederen legger oppgaver på dem, men at de får medbestemme, det får de på avdelingen. Fokuset må være på samarbeid, motivasjon og trivsel. For å kunne arbeide sammen mot felles mål er disse begrepene viktige. Maslow (Gotvassli, 2006) mente at når grunnleggende behov er dekt, blir behovene i forhold til andre mennesker gradvis mer fremtredende. Det søkes et høyere nivå i behovspyramiden - trygghet, kontakt og anerkjennelse. Når vi føler oss trygge legges det mer vekt på å bli satt pris på og bli respektert. Toppen er å realisere seg selv og få bruke sine evner. I følge Spurkeland (2013) er god relasjon i seg selv motiverende. Lederen bør ha evne til å vise oppmerksomhet og støtte. Som leder må en vite mye om motivasjon og kjenne drivkreftene til hver enkelt.

Pedagogisk leder forteller at de har utviklet en felles plattform som står nedfestet i årsplanen. Alle har jobbet sammen på planleggingsdager og kommet med sine ønsker, for så å sammenfatte det til en felles plattform for hvordan de vil ha det i barnehagen. Dette mener pedagogisk leder er bedre enn at hun skal sitte alene og skrive sin plattform, og slik skal det være. I følge personalet er deres ønsker inkludert i plattformen. Alle har vært med å bestemme hva den felles plattformen skal være, de er blitt hørt og sett. Det er ikke noe lederne har lagt frem for personalet. Personalet ønsker å vektlegge samarbeid og god kommunikasjon. De mener alle må være positiv og imøtekommende. Alle må få komme med egne meninger uten at det blir sure miner, og alle får komme med sitt.

Personalet sier: *“du kan legge en ganske god plattform hvis alle kan være med på den, for da vet alle hvordan de kan jobbe for å få den felles plattformen og man får et eierforhold til den. Da vil du strekke deg etter å få det til på arbeidsplassen”*. Personalet mener de fungerer godt sammen fordi de har jobbet sammen i mange år og at de ble “håndplukket” når denne barnehagen skulle åpnes for seks år siden. I tillegg mener personalet en viktig del av det å fungere sammen, er å godta hverandres styrker og svakheter.

4.5 Kompetanseheving i personalet

Både pedagogisk leder og personalet er enige i at det er styrer som styrker personalets kompetanse, og det er hun flink til. Hun har oversikt over kursene som kommer og det er hun som leser mail. Personalets ønsker i forhold til kompetanseheving kommer opp i medarbeidersamtalene og noen ganger kommer styrer med tips til kurs. I følge Spurkeland

(2013) gir medarbeidersamtalene lederen mulighet til å bli bedre kjent med personalets kompetanse, erfaringer og interesser. Hovedhensikten med samtalene er at alle ansatte drar i samme retning og at hver enkelt drar etter beste evne. På denne måten utnyttes de menneskelige ressursene i organisasjonen best (Gotvassli, 2004). Pedagogisk leder og styrer har samtaler om viktigheten av kursene, så får personalet komme med ønsker. Pedagogisk leder sier: *“Det synes jeg er viktig, å få litt ekstra inn”*. Dette samsvarer med personalets svar: *“De vil jo hele tiden at vi skal strekke oss etter noe, ha noe å jobbe med hele tiden”*. Personalet er fornøyd og ønsker at det skal være slik det er. De blir spurt hva de vil kurses i og lederne sier ikke at personalet må. De får tilbud om ganske mye og så jobbes det ut i fra det. I følge Gotvassli (2004) sikrer et kompetent personale kvalitet i barnehagen. For å oppnå best mulig resultat, må pedagogisk leder være klar på at hun kan noe, på hva hun kan og ville dele denne kunnskapen med sine medarbeidere, dette vil øke kompetansenivået i personalgruppen.

I utviklende barnehager (Gotvassli, 2006) opplever ansatte og ledere stort behov for kontinuerlig kompetanseheving. Kompetansen blir etterspurt og brukt. De ansatte har innflytelse i daglig arbeid og barnehagens utvikling. Det er fellesskapsfølelse blant personalet, noe som fører til at det ikke er kultur for å gjøre som en vil.

5.0 Case 2

I forhold til problemstillingen og perspektivene i kapittel 2, har jeg i case 2 satt svarene fra pedagogisk leder 2 opp mot svarene fra personalet 2, for å se om lederstilen står til forventningene. I vedlegg 3 vises en side rådata fra intervjuet med pedagogisk leder 2 (Vedlegg 3).

5.1 Lederstil – utfordringer og forventninger

Pedagogisk leder sier: *“først og fremst er det viktig å ha fokus på ungene, og så skal du lede personalet i forhold til at ungene skal ha det best mulig”*. Personalet er enige i at pedagogisk leder skal ha fokus på ungene og på de voksne, i tillegg til å følge opp at oppgaver blir utført. *“Lederen må ha fokus på den planen som til enhver tid er lagt til grunn”*, sier personalet. *“Det er viktig at Pedagogisk leder har fokus på både ungene og voksne i forhold til hva som skal gjøres på ukeplanen. Kommunikasjon, kommunikasjon, kommunikasjon og det å delegere ansvar dit det trengs for å få det gjennomført”*. Pedagogisk leder mener hun er en leder som drar lasset sammen med personalet, samtidig som hun kan ta en avgjørelse. I lys av Hersey og Blanchards teori (Gotvassli, 2006) har pedagogisk leder en lederstil der det legges stor vekt på

styrende atferd, men hun er også støttende. Lederen opplever at personalet ikke tør å ta ansvar, de må ha noen over seg som sier hvordan de skal utføre oppgavene. De kan tenke det selv, men ikke stå for avgjørelsen, dette var de flinkere til før. Pedagogisk leder mener grunnen er at lederne har vært for snill og lagt alt til rette for personalet. Hersey og Blanchard (Gotvassli, 2006) skiller mellom ulike kompetansenivåer. Personalet kan mangle selvtillit og være usikker eller de er dyktig, men usikker og engstelig for å utføre oppgavene alene. For at barnehagen skal fungere optimalt må samarbeidet mellom personalet og leder stå i fokus som en del av kompetansen (Ibid, 2006). Det er mye nytt personale å forholde seg til. De som har vært ansatt over tid vet hvordan det var før, men tør ikke stå for de tingene nå. Dermed er mye av det barnehagen sto for blitt borte.

Lederen må styre mer og sier: *“jeg ønsker ikke å være en sånn, jeg ønsker ikke at det skal være sånn, men jeg er nødt til å gjøre det”*. Pedagogisk leder mener det er viktig å spille på lag med personalet og være en del av dem. Hun kommanderer ikke personalet, men spør om de kan gjøre en oppgave og sier: *“jeg har makten, men jeg liker ikke å bruke den”*. Den franske filosofen Michel Foucault (Dahlberg, Moss og Pence, 2002) mener at vi blir styrt, men styrer selv også og kan styre andre. Foucaults disiplinerende makt styrer mennesker mot ønsket mål uten at de er bevisst hva som skjer. Ingen tvinges direkte, men målene nås ved hjelp av gjeldende normer som personalet underkaster seg og blir sett på som normale. Målet er at personalet skal oppføre seg på en spesiell måte, uten å tenke kritisk over hva de blir bedt om (Ibid, 2002).

Pedagogisk leder har god dialog med personalet på avdelingen, men å dra lasset sammen og få personalet med, er en utfordring. Hun prater med personalet og mener at uten informasjon, kan de ikke gjøre jobben sin bra nok. Dette kan føre til at hun får personalet mot seg. Pedagogisk leder sier det er viktig å synliggjøre de oppgavene hun har, for da vil personalet få mer toleranse for at hun må forlate avdelingen av og til. De pedagogiske lederne skal være med på alt i tillegg til alt kontorarbeid og det er tungt. I lys av Hals, Trydal og Aase (2011) sin teori om lederstiler, har pedagogisk leder en blandet lederstil mellom autoritær lederstil der lederen selv treffer beslutninger og de ansatte må forholde seg til beslutningene uten særlig påvirkning, og en myndig lederstil der lederen godtar at personalet er forskjellig og gode på ulike områder. Hun gir konkret ros dersom medarbeideren har fortjent det. Hun er tilstede, står for det hun sier og tar en konflikt når grenser brytes. Men arbeidsoppgavene til personalet er ferdig formulert og de må forholde seg til planene uten særlig innflytelse.

Personalet sier: *“pedagogisk leder på avdelingen er aktiv og har en bra lederstil. Hun er klar på sine retninger, det er det ikke tvil om. Hun er tydelig og gir beskjed når hun ser at det er behov for å rettlede eller minne noen på hva de skal gjøre. Hun prøver å få gjennomført planene og delegerer ansvar videre”*. Aktivitetene personalet skal gjøre blir satt opp på ferdige planer, men de har litt frihet til å utføre ønskede aktiviteter i frileken etter lunsj. Personalet ønsker at pedagogisk leder skal ha den lederstilen hun har. De sier: *“for å unngå at det blir kaotisk hele tiden så må hun være klar og tydelig, og delegere”*. Personalet liker at pedagogisk leder har oversikt over alt, gir beskjed og informerer hele tiden. Lederen mener det er nødvendig å bruke forskjellige tiltak overfor forskjellige medarbeidere eller samme person avhengig av hva personen gjør.

En leder bør i følge Gotvassli (2006) kunne endre lederstil i overensstemmelse med situasjonen. Det er ofte mange forskjellige medarbeidere i en barnehage, både med tanke på faglig kompetanse og vilje til å utføre arbeidet, da kan ikke alle behandles likt (Ibid, 2006). Pedagogisk leder prøver å tilrettelegge for personalets egne ønsker og behov, hun strekker seg langt i forhold til vakter, hjemmesituasjon og fridager. Det er sjelden hun gir avslag på ønskene, men informerer personalet om at alle må dra lasset sammen dersom det skal være muligheter for å gi fri om det trengs. Personalet mener at pedagogisk leder er imøtekommende og åpen for ønsker om fri. De sier: *“Hvis den enkelte står på og gjør en god jobb, får de igjen for det. Det handler om å gi og ta, og hjelpe hverandre”*. Personalet sier at pedagogisk leder kommer og hjelper til på avdelingen dersom det trengs.

Pedagogisk leder på sin side mener det alltid er lederne som må jobbe ekstra og det synes hun er *trasi*. Hvis det er mange unger igjen på avdelingen når hun er ferdig for dagen, blir hun på avdelingen, mens personalet bare forlater når klokken er der. Lederstilen til lederen har innvirkning på organisasjonsstrukturen på avdelingen.

5.2 Organisasjonsstruktur på avdelingen

Strukturen er der, med muligheter for endringer underveis, mener personalet. De gjennomfører dagsplanen dersom det er muligheter for det, hvis ikke endres den. Personalet er ikke med på utarbeiding av planer, det er faste aktiviteter og faste voksne på de ulike aktivitetene og aldersgruppene. Formell struktur (Gotvassli, 2006) er regler knyttet til arbeidsdeling, stillingsinstruksjoner og styring. I høst hadde barnehagen et personalmøte der alle var med å bestemme hvilken barnegruppe hver enkelt medarbeider ønsket å arbeide med. Det er ikke medbestemmelse på ukeplanens innhold, men temaene blir bestemt på

planleggingsdagene og da får personale komme med sine meninger; men temaene har vært det samme de siste årene. Lederne bestemmer hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva. Selve gjemmonføringen er bestemt på forhånd og så blir ansvaret delegert til videre. På avdelingen kommer personalet til lederen om det er noe. Pedagogene på avdelingen har et godt samarbeid. *“Organisasjonsstrukturen på avdelingen er grei, men i barnehagen er den litt forvirrende”*, sier pedagogisk leder. Strukturen i barnehagen er slik at hvis personalet spør lederen på avdelingen om fri og hun ikke kan svare med en gang, så går de til styrer og får et svar der. Så på avdelingen er det greit men lengre opp i systemet sliter de. Pedagogisk leder tror personalet ser hierarkisk på systemet. Ledelse er i følge Gotvassli (2006) mer enn en individuell atferd knyttet til hierarkisk posisjon i organisasjonen, det gjelder å beherske samspill.

De fleste barnehager er organisert som linjeorganisasjon der ansvar og oppgaver følger linjen oppover i hierarkiet. Ledelsen er formell og kontrollerende (Hillestad, 2003). Det er en ovenfra-og-ned-prosess, der lederne i hierarkiet får oppgavene tildelt fra nivået over seg, samtidig som de delegerer oppgaver til personalet på nivået under sitt eget. I den formelle strukturen er regler knyttet til arbeidsdeling og styring, for eksempel stillingsinstruksjoner, tradisjoner eller dagsrytmen. Dersom personalet er misfornøyd med lederstilen til pedagogisk leder kan oppgaver bli boikottet (Gotvassli, 2006). På avdelingen jobber alle rundt hverandre, de har sine faste holdepunkter i forhold til matsituasjon og garderobe, men de hjelper hverandre om det trengs. På de andre avdelingene er det mer lukket. Lederens lederstil har innvirkning på hvordan taus kunnskap blir synliggjort.

5.3 Synliggjøring av taus kunnskap

Lederstilen til pedagogisk leder er avgjørende i forhold til måten den tause kunnskapen blir brukt som kompetanseutvikling i barnehagen (Gotvassli, 2006). Pedagogisk leder sier at personalet kommer til henne om det er noe. Hun kan ta en avgjørelse, og prøver å stå for det hun sier. Hun sier: *“Som regel er det en tanke bak alt jeg gjør og hvis de noen gang lurere på noe så er det bare å spør, så får de ofte et svar. For det er den der tause kunnskapen som man ikke går å prater om, men den er der”*. Personalets tause kunnskap blir vektlagt ved at ingen kritiserer dem hvis de gjør en god ting, de får heller ros for at de tenkte på det. Når det ansettes nye folk og de blir usikker på om de gjør en bra jobb, sier pedagogisk leder at så lenge hun ikke sier noe, skal de ikke være redd for at de ikke gjør en god jobb. Hun prøver å rose, men er ikke sikker på om hun er flink nok. Pedagogisk leder er opptatt av at hun må mene det når hun roser og ikke bare skryte av personalet hele tiden. I følge Spurkeland (2013)

er det viktig at lederen og medarbeiderne har tillit til- og støtter hverandre. Det må være en gjensidig trygghet slik at de kan være åpne mot hverandre og gi ærlige tilbakemeldinger. Personalet mener pedagogisk leder kommuniserer og forklarer hva hun skal gjøre. Hun gir begrunnelser, deler erfaringer og kommer med eksempler i forhold til det. I følge Filstad (2010) vil det å bruke en kombinasjon av å forklare og samtidig ha mulighet til å vise gjennom praktisk utførelse, være en god læringsform. Bevissthet og refleksjon om egen taue kunnskap er viktig da deler av den tause kunnskapen kan være automatisk uten at vi tenker eller reflekterer over den, men bare handler i henhold til den (Ibid, 2010). På medarbeidersamtalene spør lederen personalet om hva de ønsker å jobbe med og synliggjør deres erfaringer og interesser. Spurkeland (2013) mener samtalene gir lederen mulighet til å bli bedre kjent med andre deler av personalets kompetanse.

Pedagogisk leder mener de har godt foreldresamarbeid, men føler at foreldrene ikke har tid. Foreldrene får innsyn i årsplanen og kan komme med innvendinger. Dersom det er ønskelig gjør barnehagen endringer, også i forhold til andre ting i hverdagen. Barnehagen er opptatt av foreldrenes ideer, i tillegg har de hatt fremmedspråklige foreldre inne og laget mat fra deres kultur. Barnehagen prøver å jobbe med tema som kan inkludere foreldrene. Noen foreldre synes det er veldig flott å få bidra. Personalet mener foreldrenes tause kunnskap ble vektlagt i prosessen med å få ferdig den nye barnehagen, de ble forespurt om å bidra med praktisk arbeid på dugnad. I følge Meyer (2005) bør pedagogisk leder ha evne til å skape gode relasjoner mellom alle som har tilhørighet til barnehagen.

5.4 Samarbeid, motivasjon og trivsel i personalet

Pedagogisk leder sier: *“jeg vet ikke om jeg gjør noe spesielt i forhold til å styrke samarbeidet, men det er det der å prate med folk...”* Hun vektlegger samhold på avdelingen og sier: *“men så er det jo det der samholdet, vi prøver kanskje å gjøre ting på ettermiddagene eller ha en fest innimellom, personalturer og disse tingene, og det er det som styrker, men samtidig blir folk ... lei også, av å skal bruke av fritiden sånn i hytt og pine. Så du må finne en balansegang på det der. Det er en utfordring å få med de som detter ut, for ingen kan kreve at de skal bli med, og ofte er det de som trenger det mest”*. Humøristisk sans og kunne dumme seg ut i en god tone mener pedagogisk leder styrker samarbeidet. Hun sier: *“det at du kan slå an en spøk og du kan drite deg ut selv, og ha en humoristisk dag på jobb, og at du kan ha en god tone med de fleste er viktig”*.

Trivsel og samarbeid er knyttet til hverandre, sier lederen. Når personalet trives på jobb, klarer de å samarbeide med andre på avdelingen. For å styrke personalet må de bygges opp i forhold til det de kan og er gode på. De må få erfare mestringsfølelse sier pedagogisk leder. Flytsonemodellen til Csikszentmihalyi (Gotvassli, 2006) bygger på det optimale forhold mellom ferdigheter og utfordringer. Modellen synliggjør at hver enkelt er best tjent med å få utfordringer tilpasset sitt nivå. Ved å styrke hverandres ferdigheter, støtte og utfylle hverandre, vil medarbeiderne holdes i flytsonen. Dersom balansen mellom ferdigheter og utfordringer opphører kan det føre til bekymring og angst på den ene siden, eller kjedsomhet og frustrasjon på den andre siden (Ibid, 2006). Å styrke personalet, få dem til å mestre og ha troen på seg selv, mener pedagogisk leder er viktig. Motivasjon er når hun kan si ja. Hvis noen har en dårlig dag vil pedagogisk leder være den som motiverer eller oppmuntrer, være blid og fornøyd. Hun er opptatt av at alle må dra lasset sammen og deltar på daglige rutinesituasjoner. Alle jobber sammen som team og lederen har tro på humor for å motivere. Hun er også den som lytter om noen sliter.

Personalet mener pedagogisk leder er blid og hyggelig, snakker med dem, er åpen og ærlig. Hun spør personalet om de føler de er på rett plass i forhold til arbeidsoppgaver som passer dem, og dette fører til trivsel. I følge Gotvassli (2004) er det viktig å gi personalet tilbakemeldinger når de gjør noe bra. Lederen må gi støtte, vise interesse og lytte til forslag som går på forbedring av daglig arbeid. Pedagogisk leder fordeler de voksne slik at hun har folk hun stoler på, både for trivsel og trygghet for ungene. Det er en dynamikk som skal fungere for ungene og de voksne. Personalet synes det er greit sånn de har det og ser ikke at det kan gjøres bedre. Hvis to personer ikke fungerer sammen, blir det byttet om på personalet. Pedagogisk leder er god på å observere og gjøre endringer. Det motiverer når hun finner løsninger på personalets behov og finner tid til den enkelte.

Personalet sier: *“det handler om at hvis en gjør sin jobb, og hvis man gjør en ordentlig jobb og står på, viser at du er villig til å jobbe, så får du igjen for det”*. Det motiverer å få litt slakk av og til når de har et behov og pedagogisk leder er imøtekommende. En av personalet sier: *“for meg betyr ikke motivasjon kake, eller når jeg vil ha fri og får det - det er premie. Men for meg er det motivasjon hvis det er kaos og hun hjelper meg og tar halvparten av barna. Hun er aktiv, hun ser at her er det kaos og hun er her i kaoset og hjelper til, istedenfor å gå på kontoret”*. Resten av personalet samtykker. Personalet mener pedagogisk leder står på og gjør jobben sin og vel så det, med mye overtid. Hun er observant og har oversikt til enhver tid. Mange ganger slipper lederen skrivearbeidet dersom hun trengs på avdelingen, og prioriterer

at det fungerer der. Personalet synes pedagogisk leder motiverer ved å være den lederen hun er. Hun er sitt ansvar bevisst, er handlekraftig, har oversikt, er rettferdig, sier i fra og delegerer. Motivasjon er i følge Gotvassli (2006) drivkraften bak en handling og fører til at medarbeiderne bruker mer energi på den enkelte oppgave. Lederens evner til å kommunisere og motivere er avgjørende for innsatsen til medarbeiderne. Spurkeland (2013) mener en god relasjon i seg selv er motiverende. Lederen bør ha evne til å vise oppmerksomhet og støtte. Som leder må en vite mye om motivasjon og kjenne drivkreftene til hver enkelt. For å få en felles plattform informerer pedagogisk leder personalet om relevante saker, slik at de kan ha et felles mål og dra lasset sammen. Når det jobbes med tema er lederen opptatt av at kunnskapen og meningen med temaet må komme frem. Ved å formidle disse tingene ned til personalet, vil de få den samme holdningen.

Det er styrer og de pedagogiske lederne som har satt fokus på hva som er viktig å ha i plattformen, så delegeres det videre ned til de ansatte. Barnehagens motto er humor, vennskap, glede og læring. Dette er ordene barnehagen står for. Alle i personalet vet hva de står for og hvorfor det er viktig, sier pedagogisk leder. Det er blitt forklart og det skaper en felles plattform. I tillegg har de fokus på god dialog med foreldrene. Dersom noen setter spørsmålstegn ved plattformen får de den forklart og de får forståelsen bak. Pedagogisk leder sier: *“Den felles plattformen føler jeg er de tingene som vi står for alle sammen, og det er jo greit at det ikke er alt man trenger å være enige med verken styrer eller pedagogisk leder om, men vi kan ikke vise det utad på en måte”*. Barnehagen er opptatt av at alle ungene skal bli sett hver dag og at de er en service bedrift. *“Å ha fokus på ungene er en felles ting, har de ikke det har de ikke noe i en barnehage å gjøre”*, sier pedagogisk leder.

Vennskap, glede, humor og læring er noe ungene får daglig. Pedagogisk leder mener likevel de ikke er flinke nok til å informere nytilsatte om det barnehagen står for og hun er heller ikke sikker på om de ser det i hverdagen. Det kan være vanskelig å få dette ned til hele personalet. Lederen sier: *“De tingene barnehagen har stått for, som har vært vår stolthet i mange år, klarer vi ikke å få ned til personalet nå”*. Når det bare er noen få som står for det så nytter det ikke. Barnetall og personalet har vokst etter at barnehagen åpnet den nye siden, det har ført til uro og nye momenter hele tiden. Det har ikke vært fred på avdelingen og når de gode verdiene som barnehagen vil stå for ikke kommer frem, blir det vanskelig, mener pedagogisk leder. Når personalet melder seg ut og ikke våger stå frem som et forbilde er det vanskelig. Men det de sliter mest med i følge pedagogisk leder, er å forstå at de er *en* enhet selv om det er to hus, og hun vet ikke om de klarer å finne en løsning på problemet.

Meyer (2005) mener at i en nyoppstartet barnehage, eller barnehage med mange nytilsatte vil hver enkelts verdier og grunnsyn være ukjent for andre og det vil ta tid å utvikle ønsket kultur. Det må diskuteres hvilke verdier og holdninger som skal være gjeldende i barnehagens praksis. Det er lettere å inkludere nytilsatte i en sterk kultur hvis de rådende oppfatningene er noe den nytilsatte er innforstått med og slutter seg til (Ibid, 2005). Pedagogene har et godt miljø og drar lasset sammen, men de klarer ikke å smitte det over på personalet. Pedagogisk leder avslutter med: *“det er mange flere utfordringer enn tidligere, ikke problem. Noe er kjempe artig og noe sliter vi mer med”*. For å få alle til å jobbe for felles plattform prater de sammen, har personalmøter og basemøter der det tas opp hva som fungerer og ikke fungerer, sier personalet. Dette er ikke enkelt da det er mange individer og alle er forskjellig.

I følge personalet har barnehagen slitt med å få alle til å jobbe for felles plattform. Det tar tid å jobbe inn en barnehage og kravene til personalet er blitt større, det er kjempe tøft og ikke et hvilehjem. Alt fungerer ikke perfekt, det er hele tiden tilvenning, det er utlendinger i barnehagen og mange voksne. Men på en annen side er det lite voksne når alle skal deles opp på avdelinger og aktiviteter. Barnehagens mål er i følge personalet å få det til å fungere hele tiden. Det er dette hverdagen handler om. Barnehagens motto, vennskap, læring, humor og glede, er det overordnede målet. Det kommer frem, men ikke alltid bevisst i en travel tid. Personalet mener barnehagen gjør mye i forhold til andre barnehager og det er grunnen til at de er så opptatt. Dette mener de er bra og legger til at barn lærer mer her i barnehagen enn på skolen. I følge personalet må kommunikasjonen være god, ellers vil det kollapse.

Tilstedeværelse er viktig og personalet er der for ungene, for å ivareta deres behov, observere og følge med. Personalet gjør avtaler om samarbeid, diskuterer og blir venner igjen. De må jobbe sammen og samarbeide på tross av uenigheter. Samarbeid og kommunikasjon er det personalet har fokus på og alle må være tilstede, ellers kolliderer det.

5.5 Kompetanseheving i personalet

For å styrke personalets kompetanse gir pedagogisk leder i case 2 dem mulighet til å delta på ønskede aktiviteter. Barnehagen har mange ressurser og god kompetanse som de prøver å utnytte der de kan. I følge Gotvassli (2004) sikrer et kompetent barnehagepersonale kvalitet i barnehagen. På høsten når ny årsplan er utarbeidet, blir personalet spurt om hvilken barnegruppe de ønsker å jobbe med. Pedagogisk leder sier: *“vi prøver å kurse og at de kursene vi får, er det faktisk noe som de brenner for, så prøver vi å sende det personalet som har bra av å være på kurset”*. På kursdager og planleggingsdager prøver barnehagen å jobbe

med det de trenger å styrkes på. Noen av kursene er frivillig, men av og til stenger barnehagen slik at alle blir kurset. Personalet mener de får tilbud om kurs og lederne er opptatt av at de skal være oppdatert til enhver tid. Det er fokus på kursing. Personalet ønsker at lederen skal styrke kompetansenivået på den måten hun gjør det, med tilbud om kurs og muligheter til påfyll. De ønsker relevante kurs som går på rent praktiske ting relatert til arbeid i barnehage, men av og til blir det litt for mye kursing. En av de ansatte sier: *“jeg bruker å si at jeg snart skal pensjonere meg, sånn at jeg kan holde meg der jeg er”* (latter).

6.0 Sammendrag

6.1 Et ønske om tydelige ledere

Pedagogisk leder 1 vektlegger samarbeid, tillit, humor og evne til å lære av hverandre, i sin lederstil. Personale 1 mener lederen er inkluderende, flink til å spørre om råd, og alle samarbeider om felles mål. Pedagogisk leder 2 vektlegger å dra lasset sammen med andre, men tar en avgjørelse når det trengs. Fokuset er at ungene skal ha det best mulig. Personalet 2 mener lederen er tydelig og klar i sine oppgaver og delegerer ansvar videre. Personale i begge casene er stort sett svært fornøyd med lederstilen på sin avdeling, selv om lederene har ulike lederstiler. Personale 1 sier lederen kunne vært flinkere til å ta en avgjørelse alene dersom det behøves, samtidig som de ønsker å bli inkludert og ha medbestemmelse. Personale 2 mener lederen bør ha en klar og tydelig lederstil for å unngå at det blir kaotisk.

6.2 Taus kunnskap – ikke så taus

Pedagogisk leder 1 mener taus kunnskap er den viktigste kunnskapen i barnehagen og det prates mye om erfaringer og tidligere opplevelser. Personalet 1 mener den tause kunnskapen ikke er taus, de kjenner hverandre godt og vet hvordan de vil ha det. De kjenner hverandres styrke og svakhet fra tidligere. Pedagogisk leder 2 viser sin tause kunnskap ved å gi begrunnelser, dele erfaringer og kommer med eksempler. Hun mener personalets tause kunnskap blir synliggjort på medarbeidersamtaler og ved at de får skryt når de gjør noe bra. Personalet 2 er enige i at deres tause kunnskap synliggjøres på medarbeidersamtalene.

6.3 Ros og anerkjennelse som motivasjon

Pedagogisk leder 1 fokuserer på sosiale relasjoner og ros for å motivere personalet, mens personale 1 mener det som motiverer er at lederen er blid, imøtekommende, positiv og spør hvordan de har det. Pedagogisk leder 2 har også fokus på sosiale relasjoner for å motivere personalet. Mens personalet 2 mener det som motiverer er hjelp i det daglige om det trengs.

6.4 Kursing – en viktig del av kompetansehevingen

Begge barnehagene er opptatt av å øke personalets kompetanse. De har fokus på kursing på områder personalet trenger eller ønsker kompetanse. Personalet setter pris på dette, men i case 2 følte enkelte i personalgruppen at det blir litt for mye. Personalet i case 1 følte også at lederne er opptatt av at de til enhver tid skal holdes oppdatert, men her er personalet fornøyd med dette.

6.5 Felles plattform – hvordan gjøres det?

Pedagogisk leder i case 1 forteller at det er utviklet en felles plattform som står nedfestet i årsplanen. Alle har kommet med sine ønsker og sammenfattet hvordan de vil ha det i barnehagen. Personalet 1 mener plattformen blir god dersom alle kan være med å utarbeide den, da vil alle få et eierforhold til innholdet. I case 2 står plattformen klar i logoen til barnehagen. Personalet 2 har ikke vært med å utarbeidet plattformen og de må tenke seg om før de husker ordene som står der. Pedagogisk leder 2 er heller ikke sikker på om alle i personalet husker hva ordene er, men alle er enige om at det kommer til syne i hverdagen.

6.6 Kaos eller god flyt?

I case 1 flyter hverdagene godt. De ansatte har kjent hverandre i mange år, selv før barnehagen åpnet. Alle kjenner hverandres kunnskaper og kompetanse og har felles verdier og holdninger. I case 2 kommer ordet kaos frem flere ganger i intervjuene. De er en barnehage i vekst, der det hele tiden kommer inn nye barn og dermed også nytt personale. Dette fører til en konstant uro på avdelingen. Barnehagen i case 2 trenger den tiden barnehagen i case 1 allerede har fått til å bli kjent med hverandre, barna, verdier, holdninger og hverandres kompetanse. Dette er noe som tar tid, gjerne flere år og kan være en av grunnene til at både pedagogisk leder 2 og personale 2 ønsker en tydelig lederstil på avdelingen. I tillegg er ikke barnehagens plattform utarbeidet i fellesskap med hele personalet, dermed har ikke personalet et eierforhold til plattformen og det blir vanskelig å jobbe etter den.

7.0 Kilder

Dahlberg, G., Moss, P. og Pence, A. (2002). *Fra kvalitet til meningsskapning* (1.utg.). Oslo:

Kommuneforlaget AS

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4.utg.). Oslo:

Gyldendal Norsk Forlag AS

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget

Gotvassli, K-Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse* (4.utg.). Oslo:

Universitetsforlaget AS

Gottvassli, K-Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale* (2.utg.). Kristiansand S:

Høyskoleforlaget AS

Hals, A.H., Trydal, I. og Aase, A. (2011). *Å lede mennesker, verdier, veivalg og virkemidler*.

Kristiansand: Portal forlag

Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. *Econas Tidsskrift for*

økonomi og ledelse. Hentet fra <http://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>. 07.09.2013

Meyer, E.S. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen* (2.utg.). Oslo:

Universitetsforlaget AS

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS

Vedlegg 1

XXXX XXXX

01.10.2013

XXXXX

XXXX XXXX

XXXXX

Forespørsel om intervju i forbindelse med fagoppgave i pedagogikk

Jeg er førskolelærerstudent ved Høgskolen i Nesna. Dette er siste året i utdanningen, og i den forbindelse skal jeg skrive et bachelorarbeid hvor jeg skal forske på hva pedagogiske ledere legger i begrepet lederstil, og hvordan dette samsvarer med personalets forventninger.

Bakgrunnen for forskningen er egen erfaring, der pedagogisk leders lederstil virker inn på hvordan personalet fungerer sammen som helhet. Resultatet av forskningen vil gi meg og andre nyutdannede førskolelærer en større kunnskap rundt det å lede et personale slik at alle jobber for felles plattform.

Jeg ønsker å intervju en pedagogisk leder, og tre av personalet, alle på samme avdeling i barnehagen. Intervjuet av pedagogisk leder vil være individuelt, mens intervjuet av personalet vil foregå i et gruppeintervju. Tidsrammen på intervjuene vil være 30-45 minutter. Jeg ønsker å bruke diktafon, slik at informantene ikke blir forstyrret av notatene jeg skriver, i tillegg gir dette så konkrete opplysninger som mulig. Alle intervjupersonene vil være anonyme og jeg er pålagt taushetsplikt med tanke på alt som blir fortalt under intervjuene.

Resultatene fra forskningen vil bli brukt i mitt bachelorarbeid som publiseres på Brage sine sider, <http://brage.bibsys.no/hinesna/>, og i powerpoint presentasjon på eksamen i Desember. Ansvarlig for denne forskningen er meg, med støtte og veiledning fra Sølvi Thuv, solvit@hinesna.no, ansatt ved Høgskolen i Nesna. Før publisering skal forskningen godkjennes av Høgskolen.

Håper på positiv tilbakemelding hvor dere vil være informanter og dele av deres kunnskaper og erfaringer.

Med vennlig hilsen

XXXX XXXX

Tlf. xx xx xx xx

Sølvi Thuv,

Faglærer og veileder

Vedlegg 2

Intervjuguide

Pedagogisk leder

Gjennomført:

1. Hva mener du som leder er viktig å ha fokus på i barnehagen?
2. Hvilken lederstil har du overfor personalet på din avdeling?
3. Hvilke utfordringer opplever du å møte på i forhold til din lederstil?
4. Hvordan imøtekommer du den enkeltes "behov" i personalet?
5. Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen på din avdeling?
6. Hvordan vektlegger du taus kunnskap i daglig arbeid i barnehagen? Kan du si litt om dette?
7. Hvilket fokus har du på å styrke personalets kompetanse? Kan du si litt om dette?
8. Hvordan jobber du for å styrke samarbeidet mellom de ansatte på avdelingen?
9. Hvordan jobber du for å styrke trivselen til de ansatte på avdelingen?

10. Hvordan jobber du for å styrke motivasjonen til de ansatte på avdelingen?

11. Hva legger du vekt på i arbeidet med å få personalet til å jobbe sammen for felles plattform?

Intervjuguide**Informanter: Ansatte****Gjennomført:**

1. Hva mener dere det er viktig å ha fokus på når en skal lede en avdeling i barnehagen?
2. Hvilken lederstil vil dere si at pedagogisk leder har overfor personalet på deres avdeling?
3. Hvilken lederstil ønsker dere på avdelingen?
4. Hvordan møter pedagogisk leder den enkelte medarbeiders "behov"?
5. Hvordan vil dere beskrive organisasjonsstrukturen på deres avdeling?
6. Hvordan opplever dere at taus kunnskap blir synliggjort på avdelingen?
7. Hvilket fokus opplever dere at pedagogisk leder har, med tanke på et kompetent personale?
8. Hvordan ønsker dere at pedagogisk leder skal jobbe for å styrke kompetansenivået på avdelingen?
9. Hvordan mener dere at pedagogisk leder på avdelingen legger til rette for trivsel i det daglige?

10. Hvordan ønsker dere at pedagogisk leder skal legge til rette for trivsel blant personalet ?

11. Hvordan mener dere at pedagogisk leder på avdelingen legger til rette for å motivere personalet?

12. Hvordan ønsker dere at pedagogisk leder skal legge til rette for å motivere personalet?

13. Hva mener dere at pedagogisk leder vektlegger i sitt arbeid med å få hele personalet til å jobbe for felles plattform?

14. Hva ønsker dere å vektlegge i arbeidet, slik at hele personalet jobber sammen for felles plattform?

Vedlegg 3

Informant: Pedagogisk leder, bhg 2

Gjennomført: 10.10.13

3. Hvilken lederstil har du overfor personalet på din avdeling?

Jeg er nok den som drar lasset sammen med de andre, samtidig som at jeg kan gå inn og si at hør her sånn skal det være. Ta en avgjørelse. Det jeg opplever mer og mer er at jeg blir spurt mer og mer. Og at personalet ikke tør og ta ansvaret på en måte. De må ha noen over seg som sier at ja det er greit, gjør det sånn. Men de kan tenke det selv, men de tør ikke stå for avgjørelsen. Og det så man mye mer før, at hvertfall personalet hos oss var flinkere til å tør og ta avgjørelser, tør og stå for ting, men det har ramlet mye bort. Jeg synes det er så trasig, men jeg vet ikke hva det kommer av. Jeg tror også vi ped.lederne har vært.. vi har ikke vært herskesyk eller veldig lederrolle men vi har vært veldig snill for at vi legger alt til rette hele tiden for personalet, og det merker de. I tillegg til at vi har fått nye folk inn. Det er mye mer personale å forholde seg til.

De som har vært over lengere tid av personalet de vet hvordan det var før men de tør ikke å stå for de tingene nå, sånn at mye liksom er blitt borte av de tingene vi har stått for fordi det kommer nye folk inn. Og det er ikke det at alt vi har gjort bestandig er like bra, men det er en del ting vi mister på veien nå. Det nytter ikke bare at en ped.leder tar tak i det, vi må være flere. Og det er sånn som nå, som ped.leder er vi med på alt i tillegg til at vi skal ha alt av kontorarbeid, du skal ha alt av dokumentasjon, alle tingene skal vi tenke på til enhver tid og det synes jeg er tungt. For før så kunne du forlate avdelingen så visste du at det var noen som faktisk tok ansvaret for ting, mens nå er det litt mer sånn at gud nei jeg gir nå.. jeg venter og ser om det er noen andre som gjør det, hvis ikke jeg gjør det så..

(Jeg: tenker du at du er nødt til å gi mer beskjeder nå?) Ja, styre mer og mer. Jeg er nødt å si at nå går du dit og du dit og gjør sånn og du sånn. Og jeg ønsker ikke å være en sånn, jeg ønsker ikke at det skal være sånn, men du er nødt til å gjøre det. Men man må spille på lag med personalet hele tiden og det synes jeg er veldig viktig, at du er en del av personalet hele tiden. Men jeg er også en sånn at jeg må.. jeg går ikke rundt og sier du gjør det og du gjør det, men sier *kan* du gjøre det? Nå går jeg og gjør det, kan du gjøre det? For da har jeg liksom min rygg fri føler jeg. (Jeg: du spør istedenfor å komandere?) Ja, og det er mange måter å gjøre ting på. Men jeg vet jo at man har den makten, men jeg liker ikke å bruke den. (Jeg: man får kanskje personalet mer med seg om man gjør det sånn?) Ja jeg tror det. Jeg føler jeg har en god dialog med de i personalet som jeg har sammen med meg. Det gjør jeg. Men jeg vet ikke om de sier det samme (ler).