

Ny som leder

Hvordan kan en nyutdannet barnehagelærer utvikle egen lederrolle i barnehagen?

Kjersti Gravvold

[kandidatnummer: 6018]

**Bacheloroppgave
[BHBAC3950]**

Trondheim, mai 2018

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskole for Barnehagelærerutdanning og er godkjent som en del av barnehagelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
2. Begrepsavklaring	2
3. Teori	2
3.1. <i>Ledelse</i>	2
3.2. <i>Pedagogisk ledelse</i>	3
3.3. <i>Forventninger</i>	4
3.4. <i>Å være ny som førstegangsleder</i>	5
3.5. <i>Utvikling av egen lederrolle</i>	7
3.6. <i>Hvordan oppnå en god overgang og oppstart?</i>	7
4. Metode	9
4.1. <i>Forberedelse og intervjuguide</i>	10
4.2. <i>Intervjupersonene</i>	10
4.3. <i>Gjennomføringen</i>	11
4.4. <i>Behandling av data</i>	11
4.5. <i>Vurdering av metode</i>	12
4.6. <i>Personvern og etiske retningslinjer</i>	12
5. Funn og drøfting	13
5.1. <i>Forventninger til lederrollen</i>	14
5.2. <i>Den første tiden i praksis</i>	15
5.3. <i>Å utvikle seg i lederrollen</i>	18
5.4. <i>Hvordan lette overgangen og tilrettelegge for læring?</i>	20
6. Avslutning	23

1. Innledning

Studietiden er snart over, og jeg skal ut i yrkeslivet. Etter 3 år på Dronning Mauds Minne Høgskole kan jeg titulere meg som barnehagelærer. Det har vært en lærerik tid, samtidig som en minst like lærerik tid står foran meg. Nå er tiden kommet der jeg skal få teste teorien i praksis. Etter teorilesing og ulike former for forberedelser til yrket er jeg likevel usikker på om jeg er klar for denne overgangen. Jeg vil så gjerne tro det, men samtidig tror jeg ikke dette er noe en kan lese seg opp til. Tanken på det å gå fra å være student til plutselig å stå der som pedagogisk leder merker jeg skremmer meg litt. Jeg opplever at det er et stort ansvar å ha en slik stilling, og at uforutsette utfordringer vil dukke opp. Den siste tiden har spørsmål rundt det å være leder surret rundt i hodet mitt. Hvordan oppleves det første møtet med organisasjonen? Hvilken støtte gis den nyutdannede pedagogiske lederen? Hvordan er det å lede mennesker for første gang? Dette er noen av mange spørsmål som har dukket opp hos meg nå som min yrkeskarriere nærmer seg starten. Siden førstegangsledelse er noe som har opptatt tankene mine den siste tiden, var det naturlig å velge det som tema for denne oppgaven. Jeg vil undersøke denne overgangen sett fra to nyutdannede pedagogiske ledesers perspektiv, og knytte det opp mot relevant teori. Slik vil jeg styrke egen kunnskap på området i håp om at dette igjen vil lette min overgang fra student til pedagogisk leder. Ettersom temaet er nokså vidt, var jeg avhengig av å begrense oppgaven til noe mer konkret. Problemstillingen ble derfor:

Hvordan kan en nyutdannet barnehagelærer utvikle egen lederrolle i barnehagen?

Oppgaven er bygd opp slik at den starter med innledning og en begrepsavklaring jeg ser på som relevant for tema og problemstilling. Deretter kommer en teoridel som vil bestå av teori knyttet til problemstillingen min. Der har jeg både brukt teori fra pensum i studieretningen ledelse i en lærende barnehage og annen litteratur jeg har funnet om temaet. Haaland og Dales (2005) boktittel forklarer min nåværende livssituasjon; "På randen av ledelse". Den er derfor også svært relevant for problemstillingen min, slik at jeg har funnet mye nyttig teori. I metodedelens går jeg inn på den kvalitative metoden intervju, og hvordan prosessen foregikk. I den siste delen drøfter jeg resultatene av intervjuene opp mot teorien, før det til slutt kommer noen tanker jeg sitter igjen med avslutningsvis.

2. Begrepsavklaring

Når jeg snakker om førstegangsledelse mener jeg en arbeidstaker som er i sin første formelle rolle som leder. Jeg gjør oppmerksom på at erfaringer og opplevelser vil variere fra person til person, og at jeg kun tar for meg enkeltes synspunkter. Ettersom man etter endt barnehagelærerutdanning også skal være kvalifisert for styrerstillinger i barnehagen, ønsker jeg å bemerke at fokuset mitt i denne oppgaven vil være på pedagogisk leder stilling.

Ut fra problemstillingen min kan en se at jeg har valgt å bruke betegnelsen utvikling for det som skjer fra å være nyutdannet barnehagelærer til å *være* leder i praksis. Utvikling av lederrollen ser jeg på som en prosess der noe nytt kommer til som en skal ta lærdom av.

Jeg vil også gjøre deg som leser oppmerksom på at betegnelsen førskolelærer vil nevnes i de tilfeller jeg har brukt teori skrevet før tittelendringen til barnehagelærer. Teorien jeg har brukt skrevet fra den tiden anser jeg som aktuell også i dag.

3. Teori

I denne delen vil jeg bruke aktuell teori for problemstillingen min. Litteraturen er hentet fra pensum, i tillegg til annen relevant litteratur. For å gjøre oppgaven mer oversiktlig har jeg valgt å dele opp i underkategorier.

3.1. Ledelse

Det finnes mange definisjoner på ledelse. Likevel er det i følge Jacobsen og Thorsvik stor enighet om at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Hensikten med ledelse er vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og til slutt få dem til å trives i arbeidet (2013, s. 416). I motsetning til administrative oppgaver som kan gjøres alene, knyttes ledelse først og fremst til arbeid med andre mennesker. Ledere skal kunne bruke sine medarbeidere som ”instrumenter” til å nå de mål som er satt i organisasjonen. Som en videreutvikling som også kan sees på som en reaksjon mot dette har en særlig med basis i Skandinavia vektlagt det relasjonelle ved ledelse fremfor det hierarkiske. Relasjonsledelse beskriver Spurkland (2004) at handler om å gjøre andre gode (Gotvassli, 2006, s. 70). En

leder kan jobbe på ulike måter ved å bruke forskjellige lederstiler for å oppnå høy ytelse i gruppen. I korte trekk kan en si at lederstil dreier seg om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av, og hvordan de forholder seg til medarbeiderne sine. De to ytterpunktene det gjerne snakkes om er demokratisk og autoritær ledelse. Demokratisk, også kalt relasjonsorientert ledelse dreier seg om å aktivt forsøke å utvikle gode relasjoner til sine underordnede. Dette blant annet gjennom å opptre støttende og vise hensyn. I tillegg er en opptatt av å involvere medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet innenfor denne lederstilen. Ledere som benytter en autoritær, også kalt oppgaveorientert lederstil, er mer interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere både sin egen, men også de underordnedes rolle mot realisering av formelle mål. Det skal også nevnes at disse to lederstilene ikke er gjensidig utelukkende og kan kombineres, slik de gjør i barnehagesammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433).

Barnehagen er en av de arbeidsplassene der de ansattes personlighet spiller en stor rolle. Det er ingen tvil om at egen personlighet og handlemåte vil i sterk grad påvirke samarbeidsforholdene i barnehagen (Gotvassli, 2006, s. 33). For å oppnå respekt må en være ydmyk ovenfor andres syn og opplevelser. Respekt må en gjøre seg fortjent til, i tillegg til at den må være gjensidig. Å være leder innebærer at en må ta stilling til vanskelige saker og situasjoner, og det hender man må ta upopulære beslutninger. Dette kan gjøres på mange måter, og behøver ikke nødvendigvis å oppleves som autoritært av omgivelsene (Tholin, 2015, s. 81).

3.2. Pedagogisk ledelse

Å være pedagogisk leder bygger på evnen til å skape gode relasjoner mellom alle som har tilhørighet i barnehagen, og samtidig fremme et godt læringsmiljø både for barna og personalgruppen. Pedagogisk leder har ansvar for å bidra til at foreldre som kommer med barna sine skal kjenne seg trygge på at de selv og barna blir møtt med vennlighet, anerkjennende holdning, respekt og engasjement (Meyer, 2005 s. 72). En pedagogisk leder som er faglig orientert og interessert, vil skape forutsetninger for utviklingen hos sine medarbeidere. Pedagoger i barnehagen kan bidra med faglige oppdateringer, slike ressurser kan igjen bidra til kompetanseheving. Assistenter har erfaringskunnskap og får innsikt i hvordan teori kan forklare praksis, mens nyutdannede førskolelærere ser hvordan praksis er utgangspunkt for å forstå teori. En pedagogisk leder som selv er interessert i å lære, vil skape

gode læringsmuligheter for andre. Interesse for andre er en holdning som kommer til uttrykk ved at vedkommende setter genuint pris på relasjonen til sine medarbeidere (ibid, s. 44).

Barnehageloven § 18 sier at pedagogiske ledere må ha utdanning som barnehagelærere, eventuelt annen treårig pedagogisk utdanning på høgsolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk. Kommunen har også mulighet til å gi dispensasjon fra utdanningskravet (Barnehageloven, 2017, § 18).

Nytt for Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver 2017 er kapittelet om ansvar og roller, herunder pedagogisk leders ansvar. Her kan en lese at pedagogisk leder har ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i tråd med barnehageloven og rammeplanen. Han/hun skal lede arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

3.3. Forventninger

Rolle defineres som den sum eller det nett av forventninger og normer som knytter seg til en spesiell stilling. En rolle er altså noe vi trer inn i. Det er ens handlinger og valg i forhold til de ytre skapte forventningene som er avgjørende for hvem man blir i en rolle. (Bae, 1996, s. 86-90). En nyutdannet leder kan være usikker på hva rollen innebærer, og i tillegg ha forventninger til både seg selv og til medarbeiderne som det er vanskelig å leve opp til. En kjenner kanskje på at det faglige ansvaret man blir tillagt overgår det en har kompetanse til (Meyer, 2005, s. 39). Kravene pedagogisk leder setter til seg selv når det gjelder hva en skal få utrettet er ofte for høye. Dette gjør at en setter fokus på det en ikke fikk gjort, og det som kunne vært gjort bedre, fremfor å se på det som en får til. Det er ofte ens egne forventninger som er de høyeste. Dersom man har en opplevelse av at egeninnsatsen er god, er det lettere å være tilfreds med det en har utrettet, selv om noe eventuelt kunne vært gjort bedre (Lundestad, 2012, s. 163).

Forventninger til en pedagogisk leder kan komme fra flere, både barna, foreldre, medarbeidere og styrer. Samtidig stilles det forventninger gjennom Barnehageloven og Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Barnehagelærerne får også med seg forventninger fra utdanningsinstitusjonene og andre eksterne aktører. Når det gjelder forventninger fra barnehagens medarbeidere er dette noe som vil variere. Forventninger som

stilles kan være at beslutninger fattes etter en demokratisk beslutningsprosess. Haaland og Dale mener den viktigste forventingen som kan stilles til en barnehagelærer er å utvikle en kvalitativ god barnehage (Larsen & Slåtten, 2010, s. 220-221).

Elin Ødegård beskriver et prosessperspektiv på nyutdannede pedagogiske lederes første år i yrket, der hun deler inn i fredningsperioden, tilpasningsperioden og utfordringsperioden. Det skal sies at en nyutdannet kan møte andre prosesser enn de som beskrives her. Det Ødegård har valgt å kalle fredningsperioden oppleves positivt for de nyutdannede pedagogiske lederne. I denne perioden stilles det få krav til den nye lederen. Her blir en som ny gitt tid og rom for å bli godt kjent med barna, samt at den nytilsatte opplever å beherske arbeidet. Dette gir et godt grunnlag for det videre arbeidet i stillingen. Etterhvert blir den nye pedagogiske lederen gradvis stilt større forventninger til. Disse merker man mer og mer til i tilpasningsperioden. De nyutdannede pedagogiske lederne er noe avventende med å markere sin posisjon som fagperson. De holder tilbake med teoretisk kompetanse, og gir uttrykk for at de må være ydmyke. Ødegårds undersøkelser viser at de nyutdannede opplever utfordringer når det gjelder utprøvinger. Det er en forutsetning at kulturen oppleves trygg og gir rom for utforskning dersom de nyutdannede pedagogiske lederne skal våge å for eksempel bringe inn nytt innhold eller nye arbeidsmåter. Den sistnevnte perioden innbefatter både refleksjon og fornying, men også utfordringer og problemer. I denne utfordringsperioden gir nyutdannede et ønske om mer ansvar og ønsker om endring og fornying dukker opp. Hvorvidt dette vil møte motstand eller ei vil variere ut i fra posisjon og fra hvor mye en avviker fra det allerede innarbeidede mønsteret. Det gjelder å finne en balansegang mellom det å tilpasse seg og å stå fram som den fagpersonen man er (Ødegård, 2011, s. 135-151).

3.4. Å være ny som førstegangsleder

Det å komme inn som ny leder uforberedt og ubevisst er ingen god oppskrift på suksess, mener Frode Dale. Han viser i en artikkel på nettsiden ledernytt til forskning og sier at en etter endt utdanning oppdager raskt at generelle og kontekstavhengige ledelsesteorier ikke gir nevneverdig støtte i å møte en konkret lederrolle i en spesifikk kontekst. Livet som førstegangsleder preges av hvor godt forberedt en er, og hvor mye støtte og oppfølging en opplever i praksis. Mange er alt for uforberedt på denne overgangen og oppstartsprosessen. Det mange kanskje glemmer er at alle ledere må gjennom prosessen knyttet til å bli leder for første gang. Resultatet av å bli sendt inn i krevende oppgaver uten nok kompetanse er naturlig

nok stress. Det blir derfor viktig å tilrettelegge for en god overgang og oppstart, noe jeg vil komme tilbake til. Etter forskning gjort av Haaland og Dale, viser funnene at førstegangsledere gjennomlever to sentrale og komplekse overgangsprosesser idet en går over fra fagperson og individuell bidragsyter til å bli leder og bidragsyter gjennom andre: et *identitetsskifte* og et *lederskifte*. Identitetsskifte dreier seg om den personlige overgangs- og forvandlingsprosessen, der en som fagmedarbeider bidrar som individuell bidragsyter, men som leder oppnår resultat gjennom hva en får andre til å gjøre. Her handler det like mye om avlæring som læring av noe nytt. Forutsetningen for å fylle lederrollen er at man avlærer sin tidligere rolle og identitet, og utvikler en identitet som leder (Dale, 2016).

I sin læringsprosess som førstegangsleder opplever man ulike utfordringer. Det kan handle om den organisatoriske rolle en er satt til å spille, en må altså lære å lede en organisasjon. Samtidig skal man lære å lede mennesker og få arbeidet gjort gjennom disse. Herunder håndtere medarbeidere og andre aktører slik at organisasjonens interesser ivaretas og aktørene føler seg ivaretatt. Dette oppleves for mange som den vanskeligste utfordringen. En annen utfordring som nevnes er å lære seg selv å kjenne. Dette betyr at en må jobbe med egen selvforståelse, der det snakkes om selvinnsikt, selvutsikt og selvregulering. Til sist blir det viktig å lære seg å håndtere stress og følelser. I tillegg til at en lederrolle i seg selv er belastende, opplever førstegangsledere følelsesmessige belastninger i overgangsprosessen. Lederskifte er knyttet til de mer organisatoriske prosessene som foregår i det en overtar etter en tidligere leder. Dale anbefaler førstegangsledere som rykker opp internt å avvikle gammel jobb, og konsentrere seg fullt og helt om å få fotfeste i den nye lederrollen. For mange kan det oppleves utfordrende å skulle lede tidligere kollegaer, i det en overtar personal- og resultatansvaret. Han forteller om rapporter som viser at mange nye ledere opplever ensomhet og usikkerhet, samt et ønske om å ha tilgang til mentorer eller profesjonelle veiledere. Et annet ønske de har er å kunne møte andre nye ledere for erfarings- og kunnskapsdeling. Det er heller ikke uvanlig at overføring fra avtroppende leder etterspørres. Det Dale beskriver som en ideell oppstart innebærer gjennomføring av oppstartsaktiviteter. Deretter blir den nye lederen nødt til å ta valg om veien videre basert på ulike innspill. Ansatte informeres om planene, disse testes ut for så å tas opp til evaluering. Slik settes premissene for det videre løpet. Det blir viktig å gjøre den nye lederen i stand til å lede i den konkrete konteksten den faktisk skal lede i (Dale, 2016).

3.5. Utvikling av egen lederrolle

I ledelseslitteraturen finner en mye om hvordan vi kan forstå ledelse, hvordan ledere bør *være*, hva de bør *gjøre* og hva som kjennetegner en god leder. Det finnes derimot lite forskning om hvordan man *blir* en god leder. Målet er kjent, men veien dit er i stor grad ubeskrevet. Førstegangsledere forventer ofte å slite med de formelle sidene ved lederrollen, men utfordringene vil som sagt heller ligge på å takle mennesker og følelsen av å ikke strekke til. Den stillingen en trer inn i har ofte blitt formet av en forgjengers måte å være leder på, som følger med seg et sett av forventninger, en etablert kultur og en historie (Haaland & Dale, 2005, s. 12-13). Mye av lederarbeidet forgår på en så automatisert måte at en går glipp av læringspotensialet som faktisk ligger i situasjonen. Det som kan hjelpe en med å trekke mer bevisst lærdom ut av de erfaringer en gjør, blir å sette ord på hendelser, drøfte dem, bruke begrep, modeller og teori. Tilrettelegging for læring, systematisering av organisatoriske prosesser, refleksjon, støtte og veiledning blir viktig for å forberede og forbedre de læringsprosessene en som førstegangsleder må gjennom. (Haaland & Dale, 2005, s. 16-17).

Å bli leder for første gang er starten på en omfattende personlig lærings- og forvandlingsprosess. Å komme inn som førstegangsleder kan ses på som en sosialiseringssprosess fra å komme seg inn i stillingen (*getting in*), via å rydde seg en plass i organisasjonen (*breaking in*) og til å falle til ro i en stilling som man i grove trekk mestrer (*settling in*) (Haaland & Dale, 2005, s. 166-167). Ledelsesutviklingen starter i det en blir leder for første gang. Atferdsmønstrene formes, utviklingen av lederkarakter starter og trekk etableres som vil prege lederen i den videre karrieren. Over tid vil deler av lærdommen fra den tidlige fasen korrigeres, ny lærdom legges til, og en blir mer raffinert. Den grunnleggende sosialiseringen eller kvalifiseringen vil følges av et behov for å videreutvikle positive sider ved lederskapet, og ”reparere” det som er negativt (Haaland & Dale, 2005, s. 181).

3.6. Hvordan oppnå en god overgang og oppstart?

Dersom en ser på sammenhengen mellom utdanning og yrke skal profesjonsutdanningen legge grunnlaget for god yrkesutøvelse. Likevel vil det være naivt å tro at utdanningen i seg selv kan gjøre yrkesutøvere fullt i stand til å mestre de ulike yrkesoppgavene. Det å mestre et yrke innebærer en kontinuerlig læringsprosess. Utdanningen vil imidlertid påvirke vår tenkning og atferd (Furu, Granholt, Haug & Spurkland, 2011, s. 43). Evenstad og Granholt

(2006) har undersøkt i hvilken grad førskolelærerutdanningen forbereder studentene på de utfordringene som venter dem i sitt fremtidige yrke. I sine undersøkelser får de inntrykk av at førskolelærerne sier seg godt fornøyd med hvordan utdanningen deres har forberedt dem til utfordringer de møter i daglig praksis. Likevel har de noen tanker om temaer de har lært for lite om, og her fremheves det å være leder som den største utfordringen i yrket. Som nyutdannet følte de seg dårlig forberedt til å mestre lederrollen i barnehagen (Furu et al., 2011 s. 45-46).

Barnehagelæreryrket er mangfoldig og komplekst, med mange og varierte utfordringer. Innenfor de formelle rammene som er satt skal en initiere, organisere og lede prosesser som omfatter omsorg, lek og læring for enkeltbarn og barnegrupper. Dette krever kompetanse innenfor et bredt spekter av fagområder, samt gode kunnskaper og en faglig og etisk bevissthet i de situasjonene en vil stå ovenfor. For at studentene skal få et best mulig utgangspunkt for yrket, må utdanningen alltid tilstrebe høy kvalitet. Utdanningen skal kvalifisere studentene til å utøve yrket gjennom ledelse, samarbeid, kommunikasjon og relasjonsbygging. Et av målene med utdanningen er at studenten erfarer at de arbeidsformene som tas i bruk i utdanningen, har overføringsverdi til yrket (Furu et al., 2011, s. 46). En av disse arbeidsformene er veiledende praksis i barnehagen, hvor studentene blir kjent med barnehagen som organisasjon, og dens daglige praksis. I en profesjonsutdanning er det naturlig å tenke at teori og praksis henger nært sammen (ibid, s. 49).

Som ny i en organisasjon, og særlig i en lederrolle kan en også kjenne på mangelen av støtte og oppfølging. Haaland og Dale skriver om hvordan man kan lette denne overgangen og om å tilrettelegge for læring. Det finnes ulike informasjonsprogrammer utviklet for førstegangsledere som noen organisasjoner benytter seg av. Disse er ofte nokså kortvarige og det fokuseres gjerne på de indre og organisatoriske aspektene. Førstegangsledere overlates ofte til seg selv og sin egen læringsprosess. Enkelte knytter seg til uformelle veiledere og andre ressurspersoner, eller har dyktige sjefer som hjelper dem i denne overgangen. Slik er det ikke for alle, noe som fører til at flere hopper av en lederkarriere uten å egentlig fått prøvd seg. Organisasjonene blir da avhengig av å lage systemer som kvalitetssikrer overgangs- og læringssituasjoner blant annet for å hindre dette. Det som blir utfordringen her er å finne balansen mellom forhåndsdefinerte opplærings- og støttesystemer og førstegangslederens personlige ansvar for egen læring. En må selv ta ansvar for egen læring, og dersom organisasjonen ikke har de tiltak en ønsker, er det en selv som må betale prisen for ikke å

gjøre noe med det. Det å spørre og undersøke er en sentral forutsetning for å lære. Det å be om tilbakemeldinger fra tidligere kollegaer kan også være av nytte. Dette kan brukes som læringsinformasjon i den nye lederrollen. På forhånd bør en også sette seg inn i organisasjonens overordnede retningslinjer og rutiner, samt organisasjonens kultur. Som ny leder må man iverksette læringstiltak som å ha en samtale med nærmeste sjef der en går gjennom forventninger og krav, samt behov for støtte. Det blir hensiktsmessig på etablere kontakt med de rundt allerede fra starten. For ens egen del vil det være gunstig å gjennomføre organisasjonens eventuelle opplæringsprogrammer, benytte seg av eventuelle støtteressurser organisasjonen tilbyr, og avtale oppfølgingsamtaler med nærmeste leder. Hensikten med de fleste av de ovenfor nevnte aktivitetene har til hensikt å kartlegge og utvikle rollen din. For å utvikles i lederrollen er det en forutsetning at en finner seg samtalepartnere og veiledere, og at en gjør bruk av de tilbakemeldinger en får. I tillegg bør en delta i ledernettsverk og i ulike lederopplærings og –utviklingstiltak. Med tiden har det blitt mer og mer vanlig med fadderordninger, mentorprogrammer og individuell coaching av ledere. Foruten slike tilbud vil diskusjoner med andre ledere ha stor betydning for ens utvikling. Gjennom ledernettsverk kan man hente støtte som vanskelig kan gis av andre. Sett i et organisasjonsperspektiv gis det støtte og oppfølging gjennom å gjøre den nye lederen kjent med organisasjonens verdier, prosedyrer og ressurser. I tillegg til å gi de nye innsikt i organisasjonsstrukturen og –kulturen. For den nye lederen vil det lette overgangen dersom den får tilbud om tilgang til et ledernettsverk, får opplæring i verktøy som brukes og andre hjelpemidler. Organisasjonen har ansvar for å integrere sine nye ledere, og bør blant annet sørge for relasjonsbygging mellom den nye lederen og kollegaer (Haaland & Dale, 2005, s. 135-163).

4. Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere valg av metode. Metode er det redskapet vi tar i bruk når vi vil undersøke noe. Den hjelper oss til å samle inn data, det vil si den informasjonen vi behøver til undersøkelsen (Dalland, 2017, s. 52). Å bruke en metode, betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres. I tillegg dreier det seg om hva informasjonen forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det vil si at man samler inn, analyserer og tolker data, noe som er en sentral del av empirisk forskning. Viktige kjennetegn ved metode/empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010,

s. 29). I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller man mellom kvantitative og kvalitative metoder. De kvantitative metodene gir data i form av målbare enheter, mens de kvalitative metodene forsøker å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg måle (Dalland, 2017, s. 52).

4.1. Forberedelse og intervjuguide

Temaet og problemstillingen min valgte jeg på grunnlag av at førstegangsledelse er noe jeg er nysgjerrig på. Med tanke på hvilken utdanning jeg går, var jeg interessert i overgangen fra å være student til å bli pedagogisk leder. Ettersom jeg var ute etter å få høre om opplevelser og erfaringer innenfor temaet, var det hensiktsmessig å bruke den kvalitative metoden intervju. Denne metoden var mest mulig ideell og praktisk gjennomførbar. Før jeg startet utarbeidingen av en intervjuguide satte jeg meg inn i relevant teori, både når det gjaldt det aktuelle temaet, men også i forhold til hvordan man utarbeider en god intervjuguide. Her brukte jeg både litteratur fra pensumlista, og annen litteratur jeg ble tipset om. Jeg utarbeidet en intervjuguide med utgangspunkt i problemstillingen min (vedlegg 1). Gjennom veiledning fikk jeg tilbakemelding på intervjuguiden som jeg tok med meg for å sikre gode spørsmål. I tillegg til hovedspørsmålene mine, utarbeidet jeg noen underspørsmål og punkter som var ment som hjelpemiddel dersom intervjupersonen ikke kom inn på det jeg var nysgjerrig å høre om. For å opparbeide en tillit hos intervjupersonen ventet jeg med de spørsmålene jeg anså som mest krevende til litt ute i intervjuet, og startet heller med noen formelle spørsmål som var enkle å svare på. Jeg forsøkte å skrive spørsmål som oppfordret til beskrivelser, og unngikk ”hvorforspørsmål da disse gjerne gir mer gjennomtenkte forklaringer. Det jeg var ute etter var en mest mulig spontan beskrivelse (Dalland, 2017, s. 78).

4.2. Intervjupersonene

Mens jeg jobbet med intervjuguiden, var jeg på utkikk etter intervjupersoner. Ønsket mitt var å snakke med noen som kunne gi egne beskrivelser av erfaringer i overgangen fra å være student til å være i stillingen pedagogisk leder. Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon om et begrenset antall personer (Johannessen et al., 2010, s. 104). Jeg valgte derfor å finne to intervjupersoner. Siden jeg har valgt personer jeg mener har bestemte kunnskaper og erfaringer, har jeg gjort et strategisk utvalg (Dalland, 2017, s. 74). Dette utvalget ble bestående av de jeg har valgt å kalle intervjuperson 1 som ble ferdigutdannet i 2017, og intervjuperson 2 som ble ferdigutdannet i 2015. Jeg har valgt å

bruke betegnelsen *intervjuperson* om den som blir intervjuet. Denne betegnelsen er nøytral, og slår bare fast at det er en *person* som blir intervjuet (Dalland, 2017, s. 65). Det var visse ulikheter mellom disse personene som gjorde at jeg var spent på å se om det ville ha en innvirkning på svarene.

4.3. Gjennomføringen

Da intervjuguiden ble godkjent av veilederne mine, kunne jeg avtale tidspunkt for intervju med intervjupersonene. Det første intervjuet fant sted etter arbeidstid på møterommet på intervjupersonens arbeidsplass. Dette var hennes forslag, og hun hadde på forhånd reservert møterommet for å unngå forstyrrelser. Det neste intervjuet foregikk på Dronning Mauds Minne Høgskole etter forslag fra intervjupersonen. Her reserverte jeg et grupperom hvor vi ble enige om å møtes. Det ble litt hverdagsnakk til å begynne med i begge intervjuene. Dette var noe jeg var åpen for slik at vi fikk muligheten til å skape en gjensidig tillit. Det å etablere en kontakt med intervjupersonen er helt grunnleggende for utviklingen av intervjuet (Dalland, 2017, s. 74). Jeg snakket litt rundt oppgaven, selv om begge hadde blitt kort informert tidligere. De fikk tid til å lese gjennom samtykkeskjema (vedlegg 2), samt at jeg fortalte muntlig at jeg ønsket å ta lydopptak av intervjuet, for så å transkribere og slette det. Intervjuguiden brukte jeg som en støtte, og jeg hadde muligheten til å endre spørsmålsstilling og rekkefølge. Det at jeg underveis også stilte spørsmål som på forhånd ikke var skrevet ned, kan en se på som et semistrukturert intervju. Her tar man utgangspunkt i intervjuguiden, men er likevel åpen for å stille spørsmål underveis (Johannessen et al., 2010, s. 137). Hvert intervju tok rundt 45 minutter. Jeg avtalte med begge intervjupersonene at jeg kunne ta kontakt dersom jeg manglet noe, og at de måtte spørre dersom de lurte på noe.

4.4. Behandling av data

Jeg begynte transkriberingen av begge intervjuene så raskt jeg var hjemme, da det enda var ferskt. Deretter leste jeg over dokumentene, slik at jeg fikk et mer helhetlig bilde av hvilke tema som ble sentrale. Jeg forsøkte så å finne det som var relevant for problemstillingen min. Dette ved å bruke koder for å få en oversikt over de ulike hovedtemaene. Dette gjorde det enklere å analysere stoffet. Slik kunne jeg abstrahere det meningsinnholdet som lå i de etablerte kodene, altså kondensere innholdet, for så å sortere informasjonen i ulike kategorier. Til slutt var det dags for å rekontekstualisere materialet. Her ble jeg nødt til å vurdere om inntrykket mitt av den sammenfattede beskrivelsen var i tråd med det som kom fram i det

opprinnelige materialet (Johannessen et al., 2010, s. 173-176). Ved å jobbe på denne måten fikk jeg en god oversikt, og kunne ved å sette opp informasjonen fra de ulike intervjupersonene raskt se likheter og ulikheter.

4.5. Vurdering av metode

Nå i ettertid ser jeg at valget av metode var hensiktsmessig. Innsamlingsstrategien jeg gikk for gav meg svar på de spørsmålene jeg satt med. Ettersom jeg brukte den kvalitative metoden intervju kan jeg ikke tolke svarene jeg fikk som om de gjelder alle nyutdannede pedagogiske ledere. Dette kan føre til drøfting av undersøkelsens validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet), men jeg er på utkikk etter hvordan det *kan* være. Jeg er derfor ikke avhengig av allmenngyldige funn. Det er også en viss sannsynlighet for at svarene ikke stemmer helt overens med virkeligheten bestandig. Det er på grunnlag av hvilke evne jeg har til å oppfatte svarene jeg får, forstå de og tolke de, som vil være avgjørende for om det jeg får ut av intervjuet vil være til å stole på. Ved å bruke metoden kvalitativt intervju gav det rom for oppfølgingsspørsmål og forklaringer, noe som gav meg muligheten til bedre å forstå det jeg måtte lure på. Det at vi satt vegg i vegg med barnehagens styrer under det første intervjuet er også noe som kan ha påvirket svarene. Det kan også bruk av lydopptaker under intervjuet gjøre. Det kan også oppstå feilkilder i kommunikasjonsprosessen, for eksempel når det gjelder om jeg som intervjuer har oppfattet svaret riktig (Dalland, 2017, s. 55-60).

4.6. Personvern og etiske retningslinjer

For å få den kunnskapen jeg behøvde, var jeg avhengig av tillit. Det var også viktig for meg at intervjupersonene skulle føle seg ivaretatt. Disse personene delte opplevelser og erfaringer, og for å få til et godt samarbeid er etiske overveielser og ryddig bruk av personopplysninger en forutsetning. Forskningsetikk handler om å ivareta personvernet, samt at deltakerne ikke blir påført unødvendige belastninger. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora opprettet av Kunnskapsdepartementet (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Disse retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må tenke igjennom (Nerdrum 1998): informantens rett til selvbestemmelse, og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2010, s. 91). Dette er alle punkter jeg måtte tenke nøye over både i forkant av intervjuene, underveis og i ettertid. På forhånd av intervjuene utarbeidet jeg et skriftlig informert samtykke der nødvendig informasjon til intervjupersonene ble formidlet.

Dette skulle sikre intervjupersonens anonymitet, samt viten om dens rett til å trekke seg eller det som ble sagt fra prosjektet når som helst. Et anonymt datamaterialet består av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, verken direkte eller indirekte (Dalland, 2017, s. 237). I tillegg gav de gjennom sin underskrift rett til bruk av lydopptak under intervjuet, samt en beskyttelse for meg som utfører undersøkelsen. Jeg informerte om at lydopptakene ville slettes etter transkriberingen. Jeg informerte muntlig om at jeg har taushetsplikt om det jeg fikk høre i intervjuet. I denne oppgaven er det ikke nødvendig å ta i bruk personopplysninger, derfor har jeg ikke meldt inn noe til Personvernombudet (Dalland, 2017, s. 235-237). Opplysningene kan ikke knyttes til enkeltpersoner, selv om jeg informerer om deres stilling. En slik typebeskrivelse sier noe viktig om en person, slik som her at den er pedagogisk leder, uten å avsløre personens identitet (Dalland, 2017, s. 239).

5. Funn og drøfting

I denne delen vil jeg presentere funnene mine i lys av teorien jeg har brukt. Funnene mine vil jeg dele i ulike underoverskrifter som kan ses i sammenheng med underoverskriftene i teoridelen. For å ivareta anonymisering og personvern vil jeg bruke intervjuperson 1 og intervjuperson 2 som benevning på intervjupersonene mine.

Intervjuperson 1 ble ferdig med sin bachelorgrad i barnehagelærer våren 2017, og gikk inn i stillingen pedagogisk leder høsten samme år. Da hun ble intervjuet hadde hun vært i stillingen i åtte måneder. Hun hadde tidligere vært vikar i samme barnehage som der hun takket ja til stillingen som pedagogisk leder. På avdelingen er de to pedagogiske ledere og to assistenter/fagarbeidere. Intervjuperson 2 ble ferdig med sin bachelorgrad som førskolelærer våren 2015, og tok deretter et år med spesialpedagogikk. Han har per dags dato vært i stillingen som pedagogisk leder i ett år og åtte måneder. I likhet med intervjuperson 1 har også han vært vikar i ulike barnehager tidligere, men ikke i den barnehagen der han i dag er pedagogisk leder. Han selv er baseleder, og er sammen med to andre pedagogiske ledere og fem assistenter/fagarbeidere.

5.1. Forventninger til lederrollen

Teoretisk kan en si at en rolle handler om forventninger om hva en skal gjøre eller hvordan en skal gjøre det. Når en kommer som ny inn i en lederstilling ønsker en gjerne å fylle den på sin egen måte. Mange aktører rundt den nye lederen vil ha sterke forventninger til hvordan rollen fylles, eventuelt etterfylles. Det vil altså være mange andre enn en selv som forsøker å sette sitt preg på rollen (Haaland & Dale, 2005, s. 149).

Ved spørsmålet om hvilke forventninger intervjupersonene hadde til å bli pedagogisk leder var svarene noe ulike. Intervjuperson 1 forventet at foreldre, men også andre skulle ha tro på at hun satt med den kompetansen som kreves for å utføre en god jobb, selv om hun var nyutdannet og kun hadde få års erfaring. På forhånd var hun forberedt på at mye tid ville gå med på administrative oppgaver, men at hun likevel ønsket å få den tiden med barna hun følte behov for. Det at hun ikke nevner noe om hva det vil si å være leder for mennesker og det med å ivareta relasjonsdimensjonen i ledelse, er noe Haaland og Dale sier gjelder for de fleste i overgangen til ledelse (2005, s. 29). Intervjuperson 2 derimot hadde flere forventninger tilknyttet det å være leder. Han hadde i sin tidligere assistent-stilling hatt ansvarsoppgaver som i utgangspunktet var tildelt pedagogisk leder, og var derfor forberedt på mye jobb. Han forventet at det å ha et stort ansvar ville bli lærerikt og givende. Det å komme som nyutdannet i en ny barnehage for en og samtidig skulle lede så mange var noe han trodde ville bli utfordrende. Likevel gledet han seg til oppstart. Med det han hadde i sekken kjente han seg klar for å være en tydelig og klar leder, samtidig som han ønsket å bli oppfattet som inkluderende.

Begge intervjupersonene sitter igjen med en følelse av å ha innfridd disse forventningene i den grad det lar seg gjøre. Intervjuperson 1 forteller at hun er trygg på seg selv og de avgjørelser hun tar, samtidig som hun ikke er redd for å søke veiledning. Videre forteller hun at hun opplever forståelse fra både foreldre og medarbeidere om at hun ikke er ferdig utlært, men gjør sitt ytterste i forhold til hennes nåværende utgangspunkt. Intervjuperson 2 forteller at gjennom fordypningsfaget administrasjon og ledelse, samt å sette seg godt inn i generell pensumlitteratur, stilte han sterkere i de utfordringene han møtte. Dale skriver at det er ingen tvil om at førstegangsledelse preges av hvor godt forberedt en er, og at mange er alt for lite forberedt på denne overgangen (Dale, 2016). Intervjuperson 2 sier han aldri har vært redd for å stå frem med egne meninger, noe han også har fått vist etter han tiltrådte i stillingen

pedagogisk leder. I beslutningsprosesser har han vært opptatt av å la andre delta. Dette er noe jeg kjenner igjen fra teorien til Larsen og Slåtten. De ansatte har forventninger til at lederen skal inkludere alle i beslutningsprosesser. Slike demokratiske beslutningsprosesser uttrykker at alle har noe viktig de kan bidra med. Videre er det et uttrykk for fellesskapet i en kultur (2010, s. 220).

I teoridelen står det noe om den nyutdannedes forventninger til lederrollen, men mest teori var det å finne om forventninger som stilles til pedagogisk leder. Jeg var inne på Ødegårds prosessperspektiv, der hun beskriver den første perioden i den nye stillingen som fredningsperioden. Her kan en oppleve at styrerne er lite tydelige i sine krav og forventninger til de nyutdannede pedagogiske lederne. Dette kan forklares ved at de selv skal få mulighet til å erfare på egenhånd (Ødegård, 2011, s. 136). Hos intervjuperson 1 hadde det i liten grad blitt oppklart hva som ble forventet av henne, noe Ødegårds avhandling støtter opp om. Intervjuperson 2 forteller at styrer hadde klare tanker på hva hun så etter i utlysningen etter ny pedagogisk leder. Under intervjuet kom også disse kravene og forventningene om en klar og tydelig leder fram. De var på utkikk etter noen som stilte faglig sterke som pedagogisk leder, og en person som måtte tørre å stå i stormen. Dette var en rolle han måtte gå inn i umiddelbart. Utover dette var det å være en person som ble godt likt. ”Det hjelper ikke hvor mye kunnskap man har om man ikke har evne til å danne gode relasjoner med sine medarbeidere. Viktig å forsøke å få med hele gjengen i samme retning” sitat intervjuperson 2. Etter å ha hørt de ulike forventningen de hadde på forhånd ble jeg spent på å få høre hvordan forventningene møtte praksis.

5.2. Den første tiden i praksis

Selv om en går fra å være student til å bli pedagogisk leder, er en ikke nødvendigvis fersk i organisasjonen. Flere nyutdannede barnehagelærere har erfaring fra barnehagen fra tidligere, og noen også fra den barnehagen de får en lederstilling i. Slike faktorer vil ha betydning for hvilket ståsted lederutviklingen starter fra. Begge intervjupersonene har tidligere erfaring fra ulike barnehager. Den grunnleggende forandringen i overgangen de opplevde var slik Haaland og Dale beskriver det: ”at du i din rolle som leder nettopp ikke *selv* skal utføre arbeidet i avdelingen. Arbeidet skal utføres av medarbeiderne..., og du skal lede dem til å utføre dette arbeidet...” (2005, s. 23).

Intervjuperson 1 påsto at det å starte opp som pedagogisk leder i barnehagen hun allerede kjente godt til gikk bedre enn om hun skulle startet opp i en ukjent barnehage. Hun så for seg hun ville vært nervøs og spent dersom hun skulle startet opp i en annen barnehage. I hennes situasjon kjente hun til både menneskene og barnehagens rutiner, og var klar for mer ansvar. Likevel dukket det også opp uforutsette utfordringer innenfor det å plutselig skulle være i lederrollen. Dette er noe jeg kjenner igjen fra Haaland og Dale som skriver at man har et forsprang ved å kjenne organisasjonens overordnede struktur og ved å være en del av dens kultur. Imidlertid tar denne kjennskapen utgangspunkt i en medarbeiders perspektiv, og derimot ikke i en leders behov for å kunne styre de organisatoriske prosesser og øve innflytelse på kulturen (2005, s. 42). Selv om hun opplevde seg selv som nokså trygg i denne overgangen, nevner hun ulike utfordringer hun støtte på i forbindelse med ansvaret hun nå var pålagt. Å ha ansvar for kartlegging av barn er et av eksemplene som dukker opp her. Det å tørre å si fra, og måtte ta upopulære valg var noe hun var ukomfortabel med til å begynne med. Dette er noe som hører med det å være leder, og hun forteller at det kommer seg etterhvert. Hun snakker om det å gå fra å være den som utfører oppgaver, til å plutselig skulle være en som delegerer de og har ansvar for at det blir gjort. Her snakker vi om et identitetsskifte som Dale blant annet nevner. Identitetsskifte dreier seg om den personlige overgangs- og forvandlingsprosessen, der en som fagmedarbeider bidrar som individuell bidragsyter, men som leder oppnår resultat gjennom hva en får andre til å gjøre (Dale, 2016).

For intervjuperson 2 var det mer å sette seg inn i da barnehagen var helt ny for han. Når du kommer inn som påtroppende og ny leder i en organisasjon er både organisasjonen og rollen ny for deg. Dette gir sentrale betingelser for måten du kan forme og (etter)fyller din rolle på. Vi snakker her om et såkalt lederskifte som vi tidligere har vært inne på (Haaland & Dale, 2005, s. 112). Da intervjuperson 2 kom var han nokså tydelig på hvem han var og hva han forventet, noe han var redd for ville falle dårlig i smak. Likevel opplevde han å bli tatt godt i mot. På grunn av utskiftinger i personalgruppa og mye fram og tilbake opplevde han ei personalgruppe som var klar for at det kom en samlet leder, slik han beskriver det. I forhold til foreldrene kunne han kjenne litt på at de oppfattet han som ung. Der var han tydelig på hans planer, mål og veien dit. Det var likevel ikke før man kunne se resultater og stabiliteten, samt det faglige innholdet som barna har krav på i barnehagehverdagen, at foreldrene virkelig fikk tiltro til han i lederrollen. Selv om foreldre viste usikkerhet rundt at en ung person med lite erfaring skulle være leder på basen var ikke dette noe han opplevde som problematisk.

I det første møtet forteller intervjuperson 2 at han opplevde mangel på rutiner og arbeidsoppgaver. Selv om det var motiverte ansatte, var det stor usikkerhet angående hva som var den enkeltes arbeidsoppgaver. Da han kom inn som leder samlet han hele personalgruppa for et møte. Her stilte han spørsmål som: Hva er en god barnehagehverdag for dere? Hva vil gjøre at du synes det er gøy å dra på jobb? Hva skal til for at du synes jobben din er meningsfull? Han hadde også et mål om å få kartlagt organisasjonens ståsted, den enkelte medarbeiders kompetanse og avklare rolleforventninger. Haaland og Dale mener det vil være mest hensiktsmessig å starte en rollekartlegging så tidlig som mulig. Disse forventningene vil alltid finnes der, og er noe en må forholde seg til som ny leder. Dette gjøres best ved å få satt ord på dem, for så å drøfte i fellesskap hva som er realistisk og ikke, og hva en vil forsøke å innfri. Dette kan sees på som en av de største utfordringene i oppstartsfasen (2005, s. 150-152). Deretter var det å sette seg ned å lage en ukes- og dagsrytme. Disse bestemte han seg for at skulle følges nokså slavisk. ”Det skal være en god grunn til at vi ikke drar på tur den dagen det er satt, det holder ikke at det er litt dårlig vær ute...” sa han som et eksempel på nemlig dette. Han tok utgangspunkt i det som allerede var satt på disse planene, og forhørte seg om hvilke tanker medarbeiderne hadde om hva som fungerte bra og mindre bra, i tillegg til egne observasjoner. I utformingen var han særlig opptatt av å inkludere de andre pedagogiske lederne, og lytte til deres erfaringer. ”Jeg sitter på den følelsen av at de eldre generelt lener seg på erfaring, mens vi yngre mer på teori, og sammen blir vi gode” sitat intervjuperson 2.

Å få innarbeidet de satte rutinene tok tid, noe intervjuperson 2 også var forberedt på. De gode rammene, relasjonene, diskusjonene og ledermøtene de har klart å skapt, var ikke noe som skjedde med engang, det er derimot noe som tar tid å utvikle, poengterer han. Han forteller om trangen til å lære og hele tiden utvikle seg i retning av å bli en god leder, gjennom blant annet å stille spørsmål. Den informasjonen han underveis innhentet skrev han ned, for så å kunne reflektere over. I møte med barnehagen var han opptatt av å danne seg et bilde av barnehagen og vurdere hva som burde prioriteres først. Til tider opplevdes det nokså skremmende, og ved flere anledninger tok han seg selv i å tenke at han muligens hadde tatt på seg mer enn han maktet. Selv om han hadde troen på på det han kaller prosjektet, var han likevel redd for å ikke gjøre en tilfredsstillende jobb. Følelsen av kaos og stress tok stor plass den første tiden forklarer han. Dette sier også Haaland og Dale noe om. De sier at det er ingen tvil om at lederrollen er personlig belastende og ofte preget av stress. Overgangen fra å være en individuell bidragsyter til å skulle være leder er en vanskelig personlig utviklingsprosess.

Her skal en både lære seg å lede en organisasjon, lede mennesker og lære seg selv å kjenne. Det er derfor naturlig å oppleve situasjonen som vanskelig (Haaland & Dale, 2005, s. 109). Likevel oppsummerte han det første møtet med barnehagen som bra og lærerikt, både med tanke på barna, foreldre og medarbeidere. Selv understreker han også at stress er noe som hører med, og alltid vil finne sted i en slik overgang. En annen utfordring han møtte var det å forholde seg til så mange. Det var store variasjoner i måten han ble møtt på. Mens noen var veldig frempå og hadde mange innspill og komme med, var andre mer tilbakeholden. For intervjuperson 2 var det viktig å også ta tak i disse personenes synspunkter.

Begge intervjupersonene mine forteller at de ble overrasket over hvor mye som kreves av en i en slik rolle. Det var særlig den første tiden mange uforutsette utfordringer som dukket opp. Intervjuperson 1 nevner det med tid. Som assistent kunne hun vie så og si all sin tid til barna, i lederrollen er dette annerledes. Hun forteller også at hun på forhånd var uvitende på hvor mye ansvar som faktisk ligger på en pedagogisk leder. Begrepet ”praksissjokk” kan en bruke når det er snakk om barnehagelærerens møte med praksis for første gang. Begrepet innebærer at det er et misforhold mellom hva utdanningen forbereder dem til, og hva de møter i jobb. Når en går inn i en lederrolle for første gang kan man kjenne på et ”praksissjokk” ved at en ikke er godt nok forberedt på det som møter en, og at det oppstår uforutsette utfordringer. Askland viser til en undersøkelse som er gjort der de som opplever lederrollen som vanskelig, snakker om en dobbeltrolle som pedagog for barna og arbeidsleder for voksne på avdelingen som en stor utfordring (Askland, 1994, s.51-53).

5.3. Å utvikle seg i lederrollen

Når jeg spør hva de tenker er viktig for å utvikle en slik rolle (lederrolle) er begge opptatt av det å tørre å prøve, for så eventuelt å feile og lære av det. ”Bruke tid for å finne ut hvorfor det gikk som det gikk” som intervjuperson 2 sier. Dette støtter opp under det Haaland og Dale skriver om at læring av ledelse skjer gjennom å utøve ledelse. Videre skriver de at førstegangsledere må handle, og de må også kunne gjøre feil for å lære av dem. I en ny rolle med nye krav stilt til kvalifikasjoner er det urimelig å forvente at man skal kunne mestre jobben raskt (2005, s. 28). Etersom læring og mestring skjer gjennom å lære av de erfaringer en gjør, betyr det at en faktisk må (lære av å) gjøre det en enda ikke kan (ibid, s. 173).

Det er viktig å være trygg på seg selv, og de avgjørelser man tar. Stå for egne meninger, samtidig som du respekterer andres. Komme med innspill, og være

åpen for andres. Være positiv, gå inn med et åpent sinn, og forsøke å gjøre det beste ut av situasjoner. Spør om det du måtte lure på, bruk de andre for det de er verdt. (Intervjuperson 1)

Intervjuperson 2 er også opptatt av det å søke kunnskap. Han fortsetter:

Man må forsøke å danne seg et bilde av hvem man er som leder ved å reflektere rundt hva er det man vil og hvordan vil man være. Deretter må en søke tilbakemeldinger av andre om man oppleves slik en selv ønsker. Det er lett å si at du er en demokratisk leder som er opptatt av inkludering, men så kan det hende at de andre faktisk oppfatter deg som en mer autoritær leder. (Intervjuperson 2)

Dette støtter opp under Haaland og Dales kapittel om *å lære seg selv å kjenne*. Der skriver de blant annet om erfaringer med tidligere ledere en selv har hatt og hvordan disse setter spor i vår bevissthet. Bevisst og ubevisst setter slike idealer sitt preg på måten å tenke og utøve ledelse på. Samtidig har vi også mer eller mindre gjennomtenkte forestillinger om hvordan en ønsker at ledelse skal være. Disse mer bevisste og ønskede sidene ved ens ledelsesteori kan man med Argyris og Schön (1974) kalle for den uttrykte ledelsesteorien, mens man ved siden har anvendt handlingsteori. Det vil være det atferden vår faktisk viser, og vil være mer eller mindre avvikende fra det vi uttrykker som vår ledelsesteori. Den anvendte teorien preges av forhold vi ikke er bevisste, for eksempel et ønske om å ikke såre noen eller beholde kontrollen. Det blir derfor viktig når en trer inn i lederrollen for første gang å kartlegge egen ledelsesteori. Dette slik også intervjuperson 2 går innpå gjennom å reflektere over spørsmål som: hva du tror på, hva du vil oppnå og hvordan du ønsker å utøve ledelse i praksis (Haaland & Dale, 2005, s. 85-86).

For mange kan det oppleves utfordrende å gå inn i en lederstilling, og følelsen av å ikke strekke til kan ta over. Begge intervjupersonene mine opplever at medstudenter foretrekker en barnehagelærerstilling fremfor pedagogisk leder stilling, nemlig fordi de frykter at den kompetansen de sitter på ikke er tilstrekkelig. De opplever at mange sitter med følelsen av at de som har jobbet lengre har mer å bidra med og er mer kompetente. Intervjuperson 2 sier at dette ikke behøver å stemme. Han tror at vi som nyutdannet stiller med mer oppdatert faglig kunnskap. Vi er oppdaterte på teoribiten, og sammen med de mer erfarne utfyller vi hverandre, og blir et bra team. Dette er slik også Moe, Nordvik og Sataøen beskriver det. De mener på lik linje med intervjuperson 2 som flere ganger uttrykte at nyutdannede og erfarne barnehagelærere kan være ressurser for hverandre. De erfarne og de nye vil i kraft av sine

ulike ståsteder utfylle hverandres kompetanse til det som vil være det beste for barnehagen. Der de nyutdannede kan bidra med nye impulser fra en fersk utdanning som har gitt dem oppdatert kunnskap om sentrale tema i barnehagepedagogikken, kan de erfarne bidra med den praktiske kunnskapen de sitter inne med om forholdene i barnehagen. Sammen bidrar man til å styrke barnehagens kvalitet (2013, s. 61-62).

Når de blir spurt om hva de har lært om seg selv som leder blir jeg overrasket over hvor likt de svarer. Ved oppstart kunne de ikke si noe om hvilken leder de var, da de begge er enige om at leder ikke er noe man er, men noe man utvikler seg til å bli. Med tiden har de dermed fått flere tanker rundt dette. Intervjuperson 2 noen flere enn intervjuperson 1, noe som kan skyldes at han har vært i en lederstilling ett år lengre. Likevel forteller begge at de opplever seg selv som inkluderende, og har lært å ta mer hensyn. Dette innebærer blant annet å la personalet delta i beslutningsprosesser.

Jeg har lært at de ansatte er avhengig av å ha et eierforhold til det de driver med, det nytter altså ikke at en leder skal planlegge i detalj hvordan de skal utføre noe. Målene kan man synliggjøres for dem, men veien de skal gå må de finne selv gjennom veiledning med deg som leder. Det å la de ansatte ta del i prosesser som omhandler en selv er noe av det jeg har lært er viktig for at de skal trives med å gå på jobb, og ikke minst for å gjøre en god jobb. Slik vil man også oppnå bedre resultater. (Intervjuperson 2)

Videre forteller han at han gjennom teori har lært mye om ulike lederstiler, og gjennom praksis har lært hvordan de faktisk fungerer på folk. Noe av det viktigste han har lært handler om relasjonsbygging, og hvordan man behandler andre. Intervjuperson 1 sitter med følelsen av at hun har nok kompetanse for å gjøre en tilfredsstillende jobb som pedagogisk leder. Samtidig som hun både ønsker og kjenner på behovet for å lære mer. Hun viser forståelse for at dette er noe som kommer med tiden, og at en behøver den praksisbiten i tillegg til det teoretiske.

5.4. Hvordan lette overgangen og tilrettelegge for læring?

Jeg var også nysgjerrig på hvilken støtte og oppfølging de ulike barnehagene gav en nytilsatt, og da særlig en nyutdannet leder. Jeg var spesielt nysgjerrig på hvilke eventuelt opplegg barnehagene hadde for at den nytilsatte skulle bli kjent med organisasjonen og personalet. Intervjuperson 1 kjente jo personalet fra før, men forteller at da hun startet opp som assistent/vikar måtte hun ta ansvar for å bli kjent på egenhånd. Hun hadde heller ikke hørt noe

om at barnehagen hadde ordninger med mentor, veiledning eller fadder. For å sette seg inn i rutiner og diverse ble hun gitt permer for å lese seg opp i under plantid, i tillegg til at hun fikk opplæring i digitale verktøy barnehagen tar i bruk. Likevel om det ikke var noen faste rutiner for nytilsatte ved oppstart, følte hun at hun ble godt tatt hånd om, noe særlig styrer bidro til. Da jeg spurte om hun hadde andre å støtte seg til enn styrer, svarte hun resten av personalet. Det å være to pedagogiske ledere på avdelinga opplevde hun som en stor trygghet.

Intervjuperson 2 poengterer også at styrer var særlig viktig for han i starten. Han hadde daglig mulighet til faglige diskusjoner og refleksjoner sammen med henne, og beskriver henne som en god sparringspartner. Haaland og Dale beskriver det å reflektere over det man har opplevd som en sentral forutsetning for praktisk læring (2005, s. 17). I samarbeid oppsummerte de observasjoner som var gjort, og la planer for veien videre. Han opplevde at styrer gav rom for at han skulle få gjøre ting på sin måte, samtidig som hun grep inn der hun anså det som nødvendig. I forhold til sosialiseringstiden tok hun ansvar og viste han rundt, og satte opp et møte der han fikk presentere seg selv. Han beskriver det som betryggende å vite at hun var der og ønsket å hjelpe i de utfordringene han måtte møte. Gjennom konstruktive tilbakemeldinger, og det at hun løftet opp det hun så på som bra, forteller han at han ble tryggere i rollen. I likhet med intervjuperson 1 ble han kjent med barnehagen som organisasjon ved å lese seg opp i ulike permer, gjøre seg kjent med årsplan, og ved å sette seg inn i stillingsinstruksen. Styrer gav etterhvert opplæring i rutiner som fraværsregistrering, skriving av månedsplan og rapporter også videre. Ettersom det var mye å sette seg inn i på en gang måtte han prioritere hva som var viktigst å starte med. Resten fikk komme med tiden. Han tilføyer at i ettertid har de startet opp med en fadderordning, der en av de ansatte møter den nytilsatte og følger den opp gjennom den første tiden. Utover støtten han fikk fra styrer, fortalte han at han brukte også tidligere medstudenter. Da særlig en som hadde begynt som pedagogisk leder et år tidligere. Å ha noen som nylig hadde vært i samme situasjon å kunne støtte seg på var av stor nytte beskriver han. ”Han roet meg ned på det at et naturlig kaos er vanlig når man kommer som ny leder og alt er nytt. Han hjalp meg til å takle stresset, og sammen kunne vi styrke hverandre gjennom faglige diskusjoner” sitat intervjuperson 2. Han mener det er viktig å ha noen å kunne støtte seg på, noe som støtter opp under det Haaland og Dale sier om det å bli leder for første gang. For førstegangsledere er det et særlig stort behov for noen å snakke med og få veiledning fra. Dette kan som sagt være nærmeste leder, men også tidligere studiekamerater eller samboeren for den saks skyld. Dersom du er eksternt rekruttert vil mye være nytt for deg. Derfor benytter flere organisasjoner seg av en

fadderordning der en dedikert person så og si fotfølger deg gjennom de praktiske rutinene, gjøremålene og prosedyrene i organisasjonen slik barnehagen nå hadde startet opp med (Haaland & Dale, 2005, s. 156-158).

Slik intervjuperson 1 tidligere nevnte er også han enig i at det er en trygghet i det å ikke være den eneste pedagogiske lederen på avdelingen. Det er alltid noen å spørre og rådføre seg med forteller han. ”Man er avhengig av andre innfallsvinkler, og de som tørr å stille seg kritisk til det arbeidet du gjør. Man kan ikke stå alene om alt” sitat intervjuperson 2. Selv om han opplever at det ofte er splittede meninger blant de pedagogiske lederne, og at arbeidsmengden er noe skjevfordelt, klarer de å være ærlige med hverandre i den forstand at de sier i fra. Han forteller at styrer på huset har vært opptatt av å ha det han kaller en tilbakemeldingskultur, der det er ens egen oppgave å si fra dersom en ikke er fornøyd med noe. Dette begrunner han med at det er vanskelig å rette opp i en feil man selv ikke er klar over.

Selv om begge intervjupersonene sitter med opplevelsen av at utdanningsinstitusjonen har forberedt dem på de fleste områder, er det likevel deler de i ettertid ser de skulle vært mer forberedt på. Her nevner begge at mer rundt selve ledelsesbiten ville vært av nytte. Selv om intervjuperson 2 hadde hatt administrasjon og ledelse som fordypningsfag, ønsket han likevel mer kompetanse på dette området før oppstart i yrkeslivet. Dette støttes opp under undersøkelser gjort av Evenstad og Granholt (2006) som er en av de undersøkelsene som viser at førstegangsledere føler seg dårlig forberedt på å mestre lederrollen. Det er ikke nødvendigvis mer teori som etterlyses, men mer øvelse og bevisstgjøring i forhold til lederrollen og samarbeid med kolleger (Furu et al., 2011, s. 45).

Mye av kunnskapen sitter i underbevisstheten, og man kan mer enn hva man tror. Skolen bør trygge studentene på at den kompetansen man sitter med etter tre år gjør at man er mer rustet enn hva man egentlig tror. Det blir viktig at skolen forbereder studentene godt nok på hva som venter dem. (Intervjuperson 1)

Fra arbeidsplassens side mener begge intervjupersonene at at det må settes klare arbeidsinstrukser, og ikke minst bør forventninger avklares. I tillegg ville en bevisstgjøring ovenfor hele personalgruppa om at dette nødvendigvis ikke oppleves enkelt for noen av partene. Intervjuperson 2 synes ikke lista bør legges for høyt for en som kommer som nyutdannet, da det bør legges til rette for at vedkommende blir trygg i rollen sin. Han mener barnehagen bør trygge den nye lederen på at den trolig vil møte kaos, særlig i oppstarten, men

at dette er en naturlig del av prosessen. Videre sier han ”det er ingen som glir rett inn i en rolle der alt går som en fryd. Da er det en champagne kultur, som ikke er bra igjen. Da kan man møte veggen på et senere tidspunkt”. Begge intervjupersonene er fornøyd med styrers innsats ved oppstart, men om barnehagens faste rutiner er tilstrekkelig er de noe mer usikre på. Da jeg nevnte veiledningsordninger som blant annet NY-tiltaket, var disse ukjente for dem begge.

Begge intervjupersonene forteller at de ofte fikk tilbakemeldinger (noe de også har søkt) både fra styrer, men også fra medarbeiderne.

Jeg legger ikke alltid like mye i tilbakemeldingene jeg får fra fagarbeiderne/assistentene, disse blir ofte positive. Det er en fordeling av makt der som gjør at du kan ikke sluke det de sier rått. Det kan være vanskelig for en assistent å tørre å fortelle deg som leder at du ikke gjør en tilfredsstillende jobb.
(intervjuperson 2)

Likevel søkte han tilbakemeldinger om de var enige i beslutningsprosesser, noe de satte pris på. De fikk begge tilbakemeldinger om hvordan de fungerte i lederrollen, blant annet når det gjelder hvordan de taklet ulike situasjoner eller hvordan de er i møte med det enkelte barnet. For å utvikles i lederrollen er det en forutsetning at en gjør bruk i de tilbakemeldinger en får (Haaland & Dale, 2005, s. 154). Som student får en ofte tilbakemeldinger på det en har gjort, og kanskje er dette noe man som nyutdannet kan bringe med i arbeidslivet.

6. Avslutning

Som både en del andre undersøkelser og funnene mine viser kan overgangen fra å være student til å bli pedagogisk leder oppleves utfordrende for mange. Hvor tøff denne overgangen oppleves varierer selvfølgelig fra person til person. Med tanke på problemstillingen min er det viktig å huske på at alle har forskjellige opplevelser til lederrollen. Etersom barnehagen er en nokså kompleks organisasjon, med mange ulike arbeidsoppgaver, kan det virke vanskelig å være forberedt på alt som møter en ute i feltet.

Målet for min del med denne oppgaven var blant annet å få mer oversikt over hva som venter meg i den kommende tiden. Jeg opplever at arbeidet har ført til noen grunnleggende oppdagelser og erkjennelser knyttet til temaet. Slik intervjupersonene mine påpekte vil det at

jeg valgte dette som tema ved denne oppgaven gjøre meg mer forberedt. De var begge overbeviste om at jeg ville ha utbytte av all teorien jeg måtte bla i for å finne den mest relevante. Selv sitter jeg på den samme følelsen. Det å få muligheten til å sette meg inn i teori på området samt møte nyutdannede pedagogiske ledere som deler sine erfaringer med meg, gjør meg tryggere på å starte yrkeskarrieren.

Ved å ta et tilbakeblikk på problemstillingen min: ***Hvordan kan en nyutdannet barnehagelærer utvikle egen lederrolle i barnehagen?*** kan jeg se at ved å skrive denne oppgaven har jeg fått et godt innblikk i hvordan lederrollen utvikles over tid. Det at leder ikke er noe man *er*, men noe man *blir*. Det har vært interessant å høre hvordan intervjupersonene jobber for å utvikle seg som leder, og hvordan det blir lagt til rette for en slik utvikling. Selv om forventningene og opplevelsene til intervjupersonene mine var noe ulike, var begge enige om at en aldri blir helt forberedt på hva som møter en. I tillegg til teorien trenger man også den praksisbiten.

Denne prosessen har lært meg noe om det å jobbe selvstendig, samtidig som en søker hjelp for å oppnå mål. Dette tenker jeg er en erfaring verdt å ta med seg inn i en lederrolle. Nå som jeg skal utvikle min lederrolle har jeg lært at en selv må ta ansvar for å lette denne overgangen. Jeg håper forskningen på dette området vil fortsette, og at flere tiltak for å lette overgangen til førstegangsledere iverksettes, da jeg har sett at dette er ønskelig. Hvem vet, kanskje er det nettopp jeg som en dag skal ta i mot en usikker, men også spent førstegangsleder som står ovenfor en stor forvandlingsprosess. Jeg blir i hvert fall å være en.

Referanseliste

- Askland, L. (Red.) (1994). *Her kommer jeg! Om førskolelærerens sosialisering til yrket*. Oslo: Pedagogisk forum.
- Bae, B. (1996). Selvutvikling i konfrontasjon med rolleforventninger. I *Det interessante i det alminnelige*. Oslo: Pedagogisk forum.
- Barnehageloven. (2017). Lov om barnehager av 17. Juni 2005 nr. 64. Lastet ned fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. (6. utgave). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dale, F. (2016, 25. Januar). Å være ny som førstegangsleder. *Ledernytt*.
<https://www.ledernytt.no/a-vaere-ny-som-foerstegangsleder.5836901.html>
- Furu, A., Granholt, M., Haug, K. H. & Spurkland, M. (2011). *Student i dag, førskolelærer i morgen – kvalifisering til førskolelæreryrket*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Gotvassli, K.-Å. (2006). *Barnehager- organisasjon og ledelse*. (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse – en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. Og Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>
- Larsen, A. K. & Slåtten, M. V. (2010). *En bok om oppvekst – samfunnsfag for førskolelærere*. (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

- Lundestad, M. (2012). *Barnehagen som arbeidsplass – å være som pedagog og leder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Meyer, E.-S. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen: praktisk refleksjon i handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moe, R., Nordvik, G. & Sataøen, S. O. (2013). *Ny som barnehagelærer – om veiledning som støtte i utvikling av profesjonell identitet*. Oslo: SEBU Forlag.
- Tholin, K. (2015). *Profesjonsetikk for barnehagelærere*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Ødegård, E. (2011). *Nyutdannede pedagogiske lederes mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper. En kvalitativ studie av nyutdannede førskolelæreres kompetansebygging det første året i yrket*. Oslo: Det utdanningsvitenskapelige fakultet.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Formelle spørsmål

- Når var du ferdig utdannet som førskolelærer/barnehagelærer?
- Har du jobbet som noe annet før du gikk inn i stillingen som pedagogisk leder? (f.eks. assistent, barnehagelærer)
- Hvor lenge har du vært i stillingen ”pedagogisk leder”?
- Hvor mange barn og ansatte er det på avdelingen/basen din?
- Hvordan vil du beskrive din rolle som pedagogisk leder? (ift. ansvar, oppgaver, samarbeid osv.)

Ny i lederrollen

- Hvilke forventninger hadde du til det å være pedagogisk leder?
 - Hva gjør at du mener at du innfridde/ikke innfridde disse?
- Hvilke forventninger ble stilt til deg?
- Hvordan erfarte du det første møtet med barnehagen? (ift. rutiner, arbeidsoppgaver, barna, foreldre og personalet)
 - Ble du tatt godt i mot?
- Hvordan opplevde du de første ukene?
 - Hvilke utfordringer møtte du?
- Hvilken støtte/oppfølging ga barnehagen deg i rollen som nyutdannet leder? (ift. å sosialisere deg, hjelpe og støtte)
 - Har barnehagen rutiner/opplegg for nytilsatte for å bli kjent med organisasjonen og personalet?
 - Hadde du andre du kunne støtte deg til? (f.eks. tidligere medstudenter, styrer, mentor, kollegaer)
 - Fikk du tilbakemeldinger på hvordan du var som leder, evt. av hvem og hva handlet disse om?
 - Hvordan vil du karakterisere forholdet mellom de pedagogiske lederne?

I ettertid

- Hva tenker du er viktig for å utvikle en slik rolle?
- Hvordan vurderer du din kompetanse i lederrollen som nyutdannet?
- Hva har du lært om deg selv som leder i løpet av denne tiden?
- Har du forslag til tiltak som kan gjøre det lettere å utvikle seg som leder for første gang?
 - Er det noe skolen kan gjøre for å utdanne trygge førstegangsledere?
 - Er det noe barnehagen kan gjøre for å legge til rette for nyutdannede ledere?
- Er det noe du vil tilføye?

Vedlegg 2

Informert samtykke

Dato:

Jeg går ved Dronning Mauds Minne Høgskole, og skal skrive bacheloroppgave denne våren. I den forbindelse behøver jeg en innsamling av data. Jeg setter derfor stor pris på at du vil bidra i denne studien, da dine erfaringer og tanker rundt temaet er av stor interesse for meg. Teamet for oppgaven er "Førstegangsledelse". Jeg ønsker derfor å høre litt om dine erfaringer i overgangen fra å være student til å bli pedagogisk leder. Målet med prosjektet er å få innsikt i hvordan det er å tre inn i en slik stilling for første gang.

Mine veiledere i dette prosjektet er:

Hilde Merete Amundsen: hma@dmmh.no.

Anne Dagfrid Svendsen: ads@dmmh.no.

Metoden jeg vil bruke for innsamling av data er kvalitative intervjuer. Jeg vil ta lydopptak under intervjuet, som transkriberes, og deretter slettes. Den innsamlede dataen blir brukt i min analyse. Alle opplysningene om deg som informant oppbevares konfidensielt under prosjektperioden. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i det publiserte materialet. Oppgaven leveres 3.mai 2018.

Der er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet.

Ta kontakt ved eventuelle spørsmål og kommentarer.

E-post adresse: kjersti.gravvold@hotmail.com

Med vennlig hilsen

Kjersti Gravvold

Jeg har mottatt skriftlig informasjon, og samtykker i å delta i denne studien.

.....

.....

Sted/dato

Underskrift